

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE TITULACIÓN POR TESIS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
DE LA EMPRESA TECEME PERÚ S.A.C.**

TESIS

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

PRESENTADO POR:

**Bach. CACHAY MALUQUISH JOSSELYNE GRACE
Bach. EGUILUZ RIVERA ARLETT KATHERIN
Bach. VILLANUEVA CAMPANA PAMELA MILAGROS**

ASESOR: Mg. HUGO MATEO LÓPEZ

LIMA – PERÚ

AÑO: 2015

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo de investigación a mis padres y hermanos por apoyarme constantemente, por sus consejos, palabras de motivación y por el amor que cada uno de ellos me brindan.

Nombre: Josselyne Cachay

DEDICATORIA:

Esta tesis se lo dedico a mi maestro por excelencia Jesucristo de Nazareth quien me guía y encamina a lo extraordinario.

A mis padres y hermanos por su invaluable apoyo, confianza y amor.

Nombre: Arlett Eguiluz

DEDICATORIA:

Dedico esta tesis a mi madre Nancy Villanueva, que me apoyo durante todo el tiempo de mi carrera universitaria y me sigue apoyando incansablemente.

Nombre: Pamela Villanueva

AGRADECIMIENTO

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a Dios quién nos inspira y direcciona en todo; a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo de investigación, en especial a nuestro asesor Mg. Hugo Julio Mateo López; por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la confianza, la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos meses.

Especial agradecimiento a nuestros padres que nos apoyaron durante toda esta etapa para lograr uno de nuestros más importantes logros, podemos decir confiadamente que el logro también es de ellos.

Quisiéramos hacer extensiva nuestra gratitud a nuestros profesores y compañeros de la Facultad de Ingeniería Industrial, especialmente al equipo que dirige el Programa de Titulación por Tesis 2015 de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Ricardo Palma, por su colaboración en el suministro de los datos necesarios para la realización de la parte empírica de esta investigación.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de nuestra familia y amigos. A todos ellos, muchas gracias.

Índice Temático

RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción y formulación del problema general y específicos	3
1.1.1 Problema General	3
1.1.2 Problemas Específicos	3
1.2 Objetivo General y Específicos	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Delimitación de la investigación: espacial y temporal	5
1.4 Justificación e importancia	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes del estudio de investigación	7
2.2 Bases relacionadas a la variable de estudio	10
2.2.1 Planeamiento Estratégico	10
2.2.2 Análisis FODA	15
2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)	20
2.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)	23
2.2.5 Elaboración de Estrategias y Objetivos Estratégicos a partir del Análisis FODA	30
2.2.6 Mapa Estratégico	35
2.2.7 Cuadro de Mando Integral	42
2.3 Definición de términos básicos	56
CAPÍTULO III: SISTEMA DE HIPÓTESIS	59
3.1 Hipótesis	59
3.1.1 Hipótesis general	59
3.1.2 Hipótesis específicas	59
3.2 Variables	60
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
4.1 Tipo y nivel de investigación	61
4.2 Diseño de la investigación	61
4.3 Enfoque	61

4.4 Población y muestra	62
4.4.1 Población	62
4.4.2 Muestra	62
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	63
4.5.1 Técnicas	63
4.5.2 Instrumentos	63
4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	64
4.6.1. Pasos para el diseño del modelo de Plan Estratégico	64
4.6.2 Recolección de Datos	65
CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	66
5.1 Generalidades	66
5.2 Antecedentes	66
5.3 Funciones principales de la empresa	66
5.4 Análisis interno y externo de la empresa	69
5.4.1 Análisis Interno	69
5.4.2 Análisis Externo	71
5.5 Matriz FODA	72
5.6 Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI)	73
5.7 Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE)	76
CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	79
6.1 Evaluación de la misión de la empresa Teceme Perú S.A.C.	79
6.2 Evaluación de la visión de la empresa Teceme Perú S.A.C.	83
6.3 Evaluación de los valores corporativos de la empresa Teceme Perú S.A.C.	87
CAPÍTULO VII: ELABORACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL	90
7.1 Elaboración de objetivos estratégicos	90
7.2 Elaboración de estrategias	93
7.3 Elaboración del mapa estratégico	94
7.4 Elaboración del cuadro de mando integral	99
CAPÍTULO VIII: DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN	104
8.1 Planes de acción para mejorar el clima laboral y atraer y retener nuevos talentos	104

8.2 Planes de acción para incrementar la participación en el mercado, maximizar la rentabilidad de la empresa, la satisfacción y fidelización del cliente	105
8.3 Planes de acción para mejorar los sistemas de información	106
8.4 Planes de acción para capacitar a los colaboradores	107
8.5 Planes de acción para crear alianzas estratégicas y obtener beneficios comerciales y aprendizaje para la toma de decisiones	109
8.6 Planes de acción para aumentar las áreas de trabajo y mejorar la calidad del producto	110
8.7 Planes de acción para mejorar los procedimientos internos de la organización	111
CAPÍTULO IX: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	112
9.1 Resultados	112
9.2 Análisis de resultados	112
9.2.1 Misión Evaluada	112
9.2.2 Visión Evaluada	113
9.2.3 Valores Corporativos Evaluados	113
9.2.4 Evaluación Interna	113
9.2.5 Evaluación Externa	114
9.2.6 Objetivos Estratégicos	114
9.2.7 Estrategias	114
9.2.8 Mapa Estratégico	115
9.2.9 Cuadro de Mando Integral	115
9.2.10 Planes de Acción	115
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	118
ANEXOS	121
ANEXO N°01: MATRIZ DE CONSISTENCIA	122
ANEXO N°02: EQUIPOS DE IMPORTACIÓN	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro de Mando Integral	14
Figura 2. Metodología a utilizar	15
Figura 3. Oportunidades y Amenazas de una Organización	25
Figura 4. Estrategias	31
Figura 5. Perspectivas	41
Figura 6. Mapa Estratégico	42
Figura 7. Perspectivas del Cuadro de Mando	50
Figura 8. Pasos para el diseño del Modelo de Planeamiento Estratégico	65
Figura 9. Tipos de Equipos	68
Figura 10. Análisis FODA	73
Figura 11. Resultado de la Matriz EFI	76
Figura 12. Resultado de la Matriz EFE	78
Figura 13. Resultado de la Evaluación de la Misión	82
Figura 14. Resultado de la Evaluación de la Visión	86
Figura 15. Perspectivas	95
Figura 16. Perspectivas Estratégicas de la Empresa Teceme Perú S.A.C.	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.FODA	19
Tabla 2.Matriz EFI	22
Tabla 3.Matriz EFE	30
Tabla 4. Matriz EFI de la Empresa Teceme Perú SAC	74
Tabla 5. Matriz EFE de la Empresa Teceme Perú SAC	77
Tabla 6. Evaluación de la Misión de la Empresa Teceme Perú SAC	82
Tabla 7. Evaluación de la Visión de la Empresa Teceme Perú SAC	86
Tabla 8. Valores de la Empresa Teceme Perú SAC	87
Tabla 9. Evaluación de los Valores de la Empresa Teceme Perú SAC	89
Tabla 10. Elaboración de Objetivos Estratégicos para la Empresa Teceme Perú SAC	92
Tabla 11. Elaboración de Estrategias para la Empresa Teceme Perú SAC	93
Tabla 12. Cuadro de Mando Integral de la Empresa Teceme Perú SAC	101
Tabla 13. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC	104
Tabla 14. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC	105

Tabla 15. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC	106
Tabla 16. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC	107
Tabla 17. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC	109
Tabla 18. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC	110
Tabla 19. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC	111
Tabla 20. Resultados Obtenidos	112

RESUMEN

La Tesis realizada consiste en la Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Teceme Perú SAC, con el objetivo de proporcionar los pasos para que la organización pueda implementar el plan estratégico y así se pueda alcanzar los objetivos a corto y largo plazo para lograr la mejora de la empresa. Con la realización del plan estratégico se cumplen los siguientes objetivos:

Con el análisis interno y externo, se logró identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas reflejadas en la matriz FODA. Para realizar el análisis interno se establecieron reuniones con los miembros de la gerencia de la organización con el objetivo de realizar el levantamiento de información y para el análisis externo se analizaron los factores externos a la organización que pudieran perjudicar a la organización.

La evaluación de la misión, visión y valores corporativos con el objetivo de identificar si están alineados a la razón de ser de la empresa, a los objetivos a futuro y a su cultura. Para ello se establecieron reuniones con los gerentes de la organización en la cual se definieron características que deben de tener y se encuestaron a los colaboradores para la obtención de puntajes y así se pudo obtener la misión, visión y valores corporativos evaluados.

Formulación de estrategias para que así la organización pueda cumplir con los objetivos estratégicos formulados. Para lograr la formulación de las estrategias se tomó como base los objetivos estratégicos definidos de acuerdo al análisis FODA.

Formulación de indicadores, para que la organización pueda tener control de la gestión. Para la formulación de indicadores se elaboró el mapa estratégico, el cual nos ayudó a identificar las cuatro perspectivas existentes, y así poder definir los indicadores para cada perspectiva.

Palabras claves: Plan Estratégico, análisis interno, análisis externo, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, matriz FODA, misión, visión, valores corporativos, estrategias, objetivos estratégicos, indicadores, mapas estratégicos.

ABSTRACT

The thesis is made in developing a Strategic Plan for the Company Teceme Peru SAC, in order to provide the steps to enable the organization to implement the strategic plan and thus can achieve the objectives in the short and long term to improve of the company. With the completion of the strategic plan the following objectives are met:

With internal and external analysis, it was possible to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats reflected in the SWOT matrix. For internal analysis meetings with members of management of the organization with the aim of making the collection of information they were established for external analysis and factors outside the organization that might harm the organization were analyzed.

The assessment mission, vision and corporate values in order to identify if they are aligned to the rationale of the company, future goals and culture. For this meeting with the managers of the organization in which features must have defined and surveyed employees to obtain scores and thus could get the mission, vision and corporate values assessed established.

Formulating strategies so that the organization can meet the stated strategic ambitions. To achieve the formulation of strategies was based the strategic objectives defined according to SWOT analysis.

Formulation of indicators, so that the organization can have management control. For the formulation of indicators the strategic map, which helped to identify the four existing prospects, so you can define indicators for each perspective was developed.

Keywords : Strategic Plan , internal analysis , external analysis , strengths, weaknesses , opportunities, threats , SWOT matrix , mission, vision , corporate values , strategies , strategic objectives, indicators , strategic maps .

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se desarrolla teniendo como objetivo la elaboración del plan estratégico para el logro de la gestión administrativa eficiente de la empresa Teceme Perú S.A.C.

La empresa Teceme Perú S.A.C. es una empresa dedicada a la comercialización de equipos, accesorios y maquinarias para la automatización industrial, buscando la satisfacción de las necesidades del cliente, brindándoles asesoría personalizada y técnica a los clientes.

En un entorno altamente competitivo, las empresas tienen que dirigirse a lograr el cumplimiento de sus objetivos para así poder adaptarse a un entorno cambiante. Para ello, se debe de contar con estrategias e indicadores que ayuden a medir el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es por eso, que el planeamiento estratégico constituye un factor importante para mejorar la gestión administrativa de una empresa. El planeamiento estratégico se inició hace más de 40 años expandiéndose para su aplicación a diversos campos. Es una herramienta que busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Actualmente, muchas empresas no tienen estrategias alineadas a su misión, visión, objetivos, no cuentan con indicadores y herramientas para gestionar de manera efectiva su gestión administrativa.

Teceme Perú S.A.C. también se asemeja a esta realidad, esto origina que no haya una correcta gestión administrativa, ya que se trabaja con objetivos no alineados a su misión y visión.

Adicionalmente, la empresa no ha realizado un estudio de su entorno interno y externo, lo que conlleva a que no identifique sus oportunidades de mejora.

Esto implica estructurar de manera óptima la organización, elevar el grado de gestión para hacer que la empresa Teceme Perú S.A.C sea más competitiva. Por ello, la implementación de un Plan Estratégico proporcionará las estrategias para mejorar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Esta propuesta está dirigida a todas las áreas de la empresa Teceme Perú S.A.C. para que direccionen de mejor manera su gestión administrativa y el cumplimiento efectivo de sus funciones.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.1.1 PROBLEMA GENERAL

La empresa Teceme Perú S.A.C. busca definir sus estrategias, objetivos estratégicos, poder controlar de manera más eficiente y efectiva su gestión alineados a su misión y visión definidas. Lo mencionado anteriormente se plantea con el objetivo de que la organización pueda adaptarse a un mercado cambiante y pueda permanecer a largo plazo en el mercado y así se pueda buscar el éxito de la organización.

Busca mejorar la gestión de la organización, involucrando y comprometiendo al personal para que comprenda el propósito de la organización y orientar a la organización al logro de sus objetivos y así se pueda alcanzar la eficiencia y eficacia en su gestión.

De acuerdo a lo descrito se puede definir el problema principal que enfrenta la empresa en la actualidad:

- ¿En qué medida el diseño de un plan estratégico contribuye en mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020?

1.1.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

La empresa Teceme Perú S.A.C. busca conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para así poder determinar estrategias para poder fortalecerse en el mercado y poder buscar el éxito de la organización. Para ello tiene que contar con medidas para poder controlar el cumplimiento de sus objetivos

y poder monitorear cómo va el progreso de la empresa para establecer medidas correctivas o preventivas de acuerdo a los resultados obtenidos.

Con el cumplimiento de lo descrito anteriormente se podrá mejorar su gestión administrativa, hacerla más efectiva y eficiente.

De acuerdo a lo descrito se puede definir los problemas específicos que enfrenta la empresa en la actualidad:

- a) ¿En qué medida el diseño de un plan estratégico contribuye en analizar el entorno interno y externo para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú entre el año 2016 al 2020?
- b) ¿En qué medida el diseño de un plan estratégico contribuye en evaluar la misión, visión y valores corporativos para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020?
- c) ¿En qué medida el diseño de un plan estratégico contribuye en elaborar estrategias para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020?
- d) ¿En qué medida el diseño de un plan estratégico contribuye en elaborar indicadores para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020?

1.2 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Mejorar la gestión administrativa a través del diseño de un plan estratégico entre el año 2016-2020.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar el entorno interno y externo para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.
- b) Evaluar la misión, visión y valores corporativos externo para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.
- c) Elaborar estrategias para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.
- d) Elaborar los indicadores para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020?

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: ESPACIAL Y TEMPORAL

El estudio se realizará en la empresa Teceme Perú S.A.C. ubicada en el distrito del Callao.

Se tomará como línea base el análisis de los resultados de la empresa para el periodo 2016-2020.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Toda organización independientemente del tamaño, rubro o país de origen requiere una planificación estratégica para lograr el éxito en su funcionamiento. Es labor de la gerencia de las organizaciones, definir el plan estratégico e involucrar y comprometer al personal.

El trabajo de investigación se ha realizado debido a que la empresa Teceme Perú S.A.C. no cuenta con una planificación, ni definición clara de lo que están realizando actualmente y tampoco tiene una dirección de hacia dónde quiere llegar en el futuro.

Para ello, se ha realizado el diseño de un plan estratégico que proporcione a la organización definición de alternativas para fortalecer a la empresa y mejorar su gestión para poder adaptarse a un mercado globalizado. Así mismo, es una herramienta que genera compromiso de los colaboradores de la organización hacia la empresa. Para ello se tiene que realizar un diagnóstico interno, diagnóstico externo, determinar los objetivos estratégicos, definir estrategias y plantear acciones alineados a su misión y visión, y así se podrá gestionar de manera eficiente la organización para que pueda enfrentar a retos en el futuro.

Los resultados obtenidos en la investigación contribuirá en el desarrollo de la empresa Teceme Perú S.A.C. y así mismo servirá como referencia y apoyo para otras organizaciones que se encuentren con problemas similares y puedan adaptar esta investigación a su organización y así puedan tener una gestión más eficiente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

Título:

Diseño e Implementación de un Plan estratégico para la Empresa Disempack Ltda”.

Autor:

Andrés Felipe Cano del Castillo & Diana Alejandra Cifuentes Salazar

Fecha de publicación:

2011

Tesis de Grado:

Tesis de grado para obtener el título de Administrador de Empresas

País:

Colombia

Resumen:

El planeamiento estratégico se realizó en la empresa Disempack con el objetivo, debido a que los directivos toman decisiones de manera subjetiva. Ya que no existe una planificación por cada área de la empresa. Lo cual origina, que la empresa no pueda aprovechar las oportunidades y las fortalezas para garantizar el éxito futuro. Para las oportunidades de mejora encontrados, se utilizó la herramienta de planificación estratégica, la cual permitirá direccionar cada área de la empresa de acuerdo a su misión y visión. Este plan estratégico orienta la organización hacia el futuro, propone su manera de actuar y define los medios para lograr la Misión y la Visión a través del tiempo, buscando la inserción en el mundo globalizado y

tratando de garantizar la adaptación en un medio competitivo y por consiguiente, asegurar su supervivencia.

Título:

" Plan estratégico 2012-2015 para la Empresa Automatizaciones Eléctricas S.L."

Autor:

Guillermo Moreno Berenguer

Fecha de publicación:

2012

Tesis de Grado:

Tesis de grado para obtener el título de Ingeniero en Organización Industrial

Resumen:

El trabajo de investigación se llevó a cabo en la empresa Automatizaciones Eléctricas. Actualmente la empresa se encuentra en incertidumbre, ya que está más expuesta a factores externos con el aumento de la competencia y el impacto de la globalización.

El plan estratégico brindará las estrategias para el cumplimiento de los objetivos que la empresa espera.

El plan estratégico debe de ser un instrumento de consulta para las decisiones a futuro para así la obtención de niveles altos de competitividad.

Título:

“Proyecto de Inversión y Planificación Estratégica de la Compañía SCRADY S.A.”

Autor:

Cesar Fernando Romero Figueroa, Franklin Javier Cevallos Pincay & Christian Mauricio Ramírez Vera

Fecha de publicación:

2010

Tesis de Grado:

Tesis de grado para obtener el título de Ingeniero en Gestión Empresarial Especialización Finanzas

País:

Ecuador

Resumen:

El objetivo de la tesis es la creación de la planeación estratégica de la compañía Scradly S.A. ya que a lo largo del tiempo la empresa ha estado creciendo y no cuenta con estrategias desarrolladas para combatir a la competencia que cada vez es mayor y que en un principio se consideraba mínima pues era una industria grande con pocos competidores. En la tesis se establecerá la demanda en base a su mercado actual y potencial, el cual será analizado formalmente para poder tener una información acertada del estado actual de la industria y de las condiciones que este presenta, y para que así mismo se pueda obtener la predicción de la demanda del mercado y llevar a cabo la creación de estrategias de ventas junto con estrategias de marketing para poder llegar a satisfacer al mercado que se

establezca como objetivo. Así mismo se creará la estructura organizacional de la compañía sobre la cual se fundamentarán las tareas que cada participante tenga encomendadas dentro de la misma, y que será parte fundamental del cambio que se quiere dar a la compañía junto con la recuperación financiera y su proyección de crecimiento en el futuro, en el mediano plazo.

2.2 BASES RELACIONADAS A LA VARIABLE DE ESTUDIO

2.2.1 Planeamiento Estratégico

Kaplan R., & Norton D. (2014). **“Libro: Mapas Estratégicos”**. La tendencia actual de las diversas organizaciones es la de crear valor sustentable mediante la potenciación de los activos intangibles. Robert S. Kaplan y David P. Norton fueron quienes introdujeron el Cuadro de Mando mediante un sistema revolucionario de medida de desempeño que permitió a las organizaciones cuantificar sus activos intangibles. Además presentan una nueva y poderosa herramienta “El Mapa de Estrategia” que permite a las compañías describir las relaciones entre los activos intangibles y la creación de valor. Ellos argumentan que el aspecto más crítico de la estrategia consiste en implementarla de modo que asegure la creación de valor y de los procesos internos claves.

La estrategia es la materia unificadora que da coherencia a las decisiones individuales, es decir todas las elecciones que la organización realice deben estar concebidas en términos de la estrategia fijada por la entidad.

Estrategia es el plan global para desplegar los recursos de alcanzar una posición favorable. Toda organización posee recursos ya sean materiales, humanos, financieros, etc. La estrategia, supone la utilización de dichos recursos de manera objetiva.

En el libro la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una organización destacará para establecer una diferencia sostenible que permite a las compañías describir las relaciones entre los activos intangibles y la creación de valor, con claridad y precisión.

Una de las principales herramientas de planificación es la planificación estratégica, el cual es un proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Tesis: Cendejas J. (2006) “Tesis: Implementación del Modelo Integral Colaborativo (MDSIC) como fuente de Innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de Zona Centro-Occidente en México”.

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres

últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja.

Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compite responden con igual previsión y dedicación de recursos. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.

BMS Consultores (2013) “Artículo: Elaboración Plan Estratégico

La planificación estratégica es un proceso en el que se definen objetivos y metas de alcance a medio y largo plazo. Dicho proceso es utilizado en organizaciones, ya sean éstas empresas, instituciones u otras asociaciones cuando se tiene una visión compartida. Asimismo, un Planeamiento Estratégico debe dar respuesta a tres preguntas básicas de toda organización:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos llegar?

- ¿Qué hemos de hacer para conseguirlo?

Para el cumplimiento de lo estipulado en un Plan Estratégico, independientemente del tipo de organización, se han de seguir unos principios básicos:

- Un plan estratégico debe contar con la participación de todos los miembros de la organización.
- La planificación estratégica debe ser liderada por los niveles más altos de la organización.
- La planificación estratégica debe perseguir objetivos alcanzables.
- Un plan estratégico no es la panacea.

El objetivo principal de la planeación estratégica es ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos para mantenerse vigente, estando siempre al pendiente de sus competencias tanto externas como internas. Permite a las empresas anticiparse a lo que la sociedad requiere antes que otro. Para ello, es necesario establecer objetivos estratégicos así como formular las estrategias para el cumplimiento de los objetivos. La planificación estratégica permite minimizar la incertidumbre, estableciendo las consecuencias de tomar decisiones administrativas, ya que garantiza el éxito a largo plazo de la organización.

La planificación estratégica es necesaria para definir las estrategias y se puede aplicar para pequeñas, medianas y grandes empresas.

La planificación estratégica es el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos, recursos y políticas generales de una empresa que orientarán la administración. Consiste en establecer objetivos estratégicos viables y desafiantes

para la organización, definiendo las actividades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.

La planificación estratégica permite la buena gestión de un proceso. Proporciona un esquema de lo que se está haciendo y hacia a dónde se va llegar. La planificación estratégica brinda claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo lo vas a conseguir.

Las características de la planificación estratégica son las siguientes:

- Proyectada a largo plazo.
- Relaciona a la empresa y su ambiente de negocio.
- Reduce la incertidumbre al cambio.
- Permite un mejor control.

La metodología a utilizar es la siguiente como se muestra en la *Figura 1*:



Figura 1. Cuadro de mando integral paso dentro de una cadena que describe lo que es el valor y cómo se crea.

Fuente: Kaplan R., & Norton D. (2014) “Libro: Mapas Estratégicos”

Elaboración Propia

La metodología para la realización de la tesis es la siguiente como se muestra en la *Figura 2*:

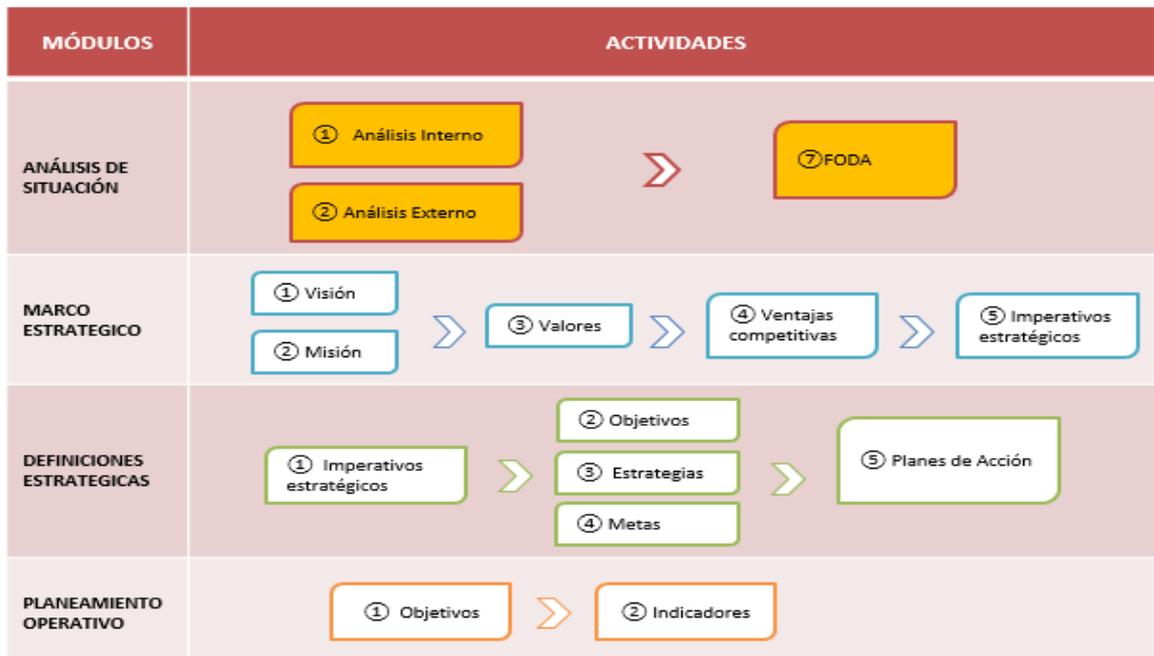


Figura 2. Metodología a utilizar

Fuente: Kaplan R., & Norton D. (2004) “Libro: Mapas Estratégicos”

Elaboración Propia

2.2.2 Análisis FODA

La metodología que actúa como apoyo es el Análisis FODA, que es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analiza las características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades).

El análisis FODA es una herramienta que tiene como objetivo identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado. Para así poder maximizar las fortalezas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas. El FODA se utiliza para desarrollar el Plan Estratégico.

Flores J. (2006) “Artículo: Análisis FODA”

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas. Hay que considerar factores económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos, y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa que inciden sobre el quehacer interno.

El origen de la palabra estrategia se remonta al arte de la guerra, en especial al libro que lleva este título escrito por Sun Tzu, donde se plantea: "No sólo es necesario evaluar las condiciones del propio comando sino también las del comando enemigo."

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA.

En la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Las ventajas del **Análisis FODA** son las siguientes:

- Explorar nuevas soluciones a los problemas.
- Identificar las barreras que limitarán objetivos.
- Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

BMS Consultores (2013) “Artículo: Elaboración de Plan Estratégico”

El análisis FODA es un estudio exhaustivo de la Organización, tanto a nivel interno como externo, mediante el que se persigue conocer todas aquellas incidencias que son negativas (amenazas y debilidades) y que por tanto el P.E. tendrá que contrarrestar, así como todas las incidencias positivas (oportunidades y fortalezas) en las que se ha de asentar para su éxito.

Todo el análisis interno se hace en conjunto con las personas clave designadas por el cliente, mientras que el análisis externo se hace en base a lo que otras instituciones u organizaciones similares realizan en buenas/malas prácticas (a nivel nacional e internacional, dependiendo del ámbito).

Para realizar el FODA se tiene que hacer el siguiente procedimiento:

- 1) Realizar un Análisis Interno dentro de la organización, para lo cual se necesitará conocer las fortalezas que intervienen para facilitar el logro de los objetivos y las debilidades que impiden alcanzar las metas. Las fortalezas o debilidades pueden estar orientados a Recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.
- 2) Realizar un Análisis Externo es necesario analizar las ventajas en el entorno que nos pueden beneficiar, es decir identificar oportunidades, y conocer las amenazas que nos podrían afectar. Para el análisis externo se puede tomar en

cuenta lo siguiente: Sistema político, la legislación, la situación económica, la educación, el acceso a los servicios de salud, las instituciones no gubernamentales, etc.

3) De acuerdo al análisis interno y externo realizado, se tiene que poner la información en una matriz.

A continuación en la Tabla 1 se muestra un modelo de matriz FODA en la cual se debe de ingresar la información del análisis interno y externo.

Tabla 1. FODA

Factores internos (controlables)	Factores externos (no controlables)
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: Flores J. (2006) “Artículo: Análisis FODA”

Elaboración Propia

De la tabla se puede deducir lo siguiente:

- Las fortalezas deben utilizarse.

- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben eliminarse.
- Las amenazas deben sortearse.

2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)

La Matriz EFI, brinda la oportunidad de cuantificar las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis FODA. Nos ayudará a identificar la posición interna en la cual se encuentra la organización, esta información es útil para el surgimiento de las actividades y operaciones que se realicen.

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Moreno C. (2012) “Artículo: Matriz EFI”

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una buena posición interna. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. La tabla siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. Las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los

empleados. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto y los incentivos ineficaces para los distribuidores.

A continuación en la Tabla 2 se muestra un modelo de matriz EFI en la cual se debe de ingresar la información del análisis interno.

Tabla 2. Matriz EFI

	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Debilidades			

Fuente: Sosa H. (2008) "Artículo: Matriz EFI, EFE y FODA"

Elaboración Propia

2.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)

José Contreras (2006) “Artículo: Matriz EFE”

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

- Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
- Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Pérez O. (2008) “Artículo: Matriz EFE y EFI”

La Matriz EFE, brinda la oportunidad de cuantificar las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis FODA. Nos ayudará a identificar la posición externa en la cual se encuentra la organización, esta información es útil para el surgimiento de las actividades y operaciones que se realicen.

A continuación en la *Figura 3* se muestra algunos aspectos del entorno:



Figura 3. Oportunidades y Amenazas de una Organización

Fuente: Sosa H. (2008) "Artículo: Matriz EFI, EFE y FODA"

Elaboración Propia

Las fuerzas económicas pueden ser las siguientes:

- Disponibilidad de créditos.
- Nivel de crédito disponible.
- Propensión de las personas a gastar.
- Tasas de inflación.

- Tasas de interés.
- Economías de escala.
- Tendencias de desempleo.
- Niveles de productividad de los trabajadores.
- Situación económica del país y de otros.
- Cambios en la demanda y en la oferta.
- Políticas monetarias.
- Políticas fiscales.

Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales pueden ser las siguientes:

- Tasas de natalidad.
- Tasa de mortalidad.
- Ingreso per cápita.
- Estilos de vida.
- Confianza en el gobierno.

- Roles de los sexos.
- Igualdad racial.
- Actitudes frente a: tiempo libre, jubilación, servicio al cliente.
- Cambios de la población por: raza, edad, sexo.
- Cambios de la población por ciudad, departamento, país.
- Cambios por gustos y preferencias.
- Contaminación, cambio climático, manejo de desechos.

Las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas pueden ser las siguientes:

- Cambios en leyes fiscales.
- Tarifas especiales.
- Cantidad de patentes.
- Leyes para protección de ambiente.
- Leyes sobre igualdad en el empleo.
- Legislación antimonopolio.
- Relaciones colombo- otro país.
- Reglamentos de importaciones y exportaciones.

- Monto de presupuestos gubernamentales.
- Mercados laborales, monetarios y petroleros mundiales.
- Elecciones laborales, estatales y locales.

Las fuerzas tecnológicas pueden ser las siguientes:

- ¿Cuáles son las tecnologías al interior de la empresa?
- ¿Qué importancia tiene cada una de las tecnologías en cada uno de éstos productos o actividades?
- ¿Qué tecnologías tiene las partes y productos comprados?
- ¿Cuáles son las aplicaciones de las tecnologías de la empresa?
- ¿Cuál es la probable evolución de esas tecnologías en el futuro?
- ¿Cuáles han sido las inversiones en tecnologías de la empresa y cuales las proyectadas a futuro?
- ¿Cuáles deben ser las prioridades de inversión en cada una de las aplicaciones?
- ¿Qué otras tecnologías se requerirán para alcanzar los objetivos comerciales actuales de la corporación?
- ¿Cuáles son las implicaciones que la cartera de negocios y la tecnología tienen para la estrategia corporativa?

Las fuerzas competitivas pueden ser las siguientes:

- ¿Cuáles son las principales fuerzas de los competidores?
- ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
- ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
- ¿Cómo es probable que respondan los competidores a los cambios en el entorno?
- ¿Qué posición ocupan nuestros productos o servicios con relación a nuestros principales competidores?
- ¿En qué medida están entrando o saliendo empresas del sector?
- ¿En qué medida los productos sustitutos representan una amenaza para los competidores de ésta industria?
- ¿Hasta qué punto son vulnerables nuestras estrategias alternativas ante los ataques de la competencia?

A continuación en la Tabla 3 se muestra un modelo de matriz EFE en la cual se debe de ingresar la información del análisis externo.

Tabla 3. Matriz EFE

	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Amenazas			

Fuente: Sosa H. (2008) “Artículo: Matriz EFI, EFE y FODA”

Elaboración Propia

2.2.5 Elaboración de Estrategias y Objetivos Estratégicos a partir del Análisis FODA

López H. (2012) “Artículo: Estrategias”

Una vez definido el proceso los dos (02) primeros pasos para el desarrollo del análisis FODA, es momento de asegurarnos en implementar las estrategias que nos lleven a sacar el máximo provecho de nuestras oportunidades y minimizar las amenazas que se presentan en nuestro entorno.

Evaluar las estrategias a seguir

Es indispensable definir las estrategias que seguirás para aprovechar todos los elementos que identificaste en tu análisis FODA (como se muestra en la *Figura 4*).

Para esto se puede construir una matriz en que se relacionen los 4 grupos de factores generados:

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS Identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES Identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES Identificadas	1 F - O Estrategia MAX - MAX Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 Estrategia MIN - MAX Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS Identificadas	3 F - A Estrategia MAX - MIN Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 Estrategia MIN - MIN Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Figura 4. Estrategias

Fuente: López H. (2012) "Artículo: Análisis FODA-5 pasos para desarrollar el análisis (segunda parte)"

Elaborado por López H.

- **F - O:**

Estas son las mejores estrategias para sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presentan. No podemos aprovecharlas si no tenemos desarrolladas las fortalezas que necesitamos. Si hay oportunidades muy

importantes y no tenemos fortalezas para sacar provecho de éstas, considera su desarrollo o la incorporación de aliados o entidades externas que si las tengan.

- **D – O:**

Estas estrategias se generan para reducir o eliminar las debilidades de tal manera que no inhiban el aprovechamiento de las oportunidades que tenemos. Es conjunto con las estrategias MAX-MAX, nos llevan a sacar el máximo provecho posible de las oportunidades que se presentan en el entorno.

- **F – A:**

Estas estrategias se desarrollan para identificar las vías que necesitamos para reducir los efectos negativos de las amenazas que se presentan en el entorno. Las fortalezas bien canalizadas, nos protegen y nos hace menos vulnerables a estos factores para mejorar nuestras posibilidades de éxito en el entorno.

- **D – A:**

Estas estrategias son muy importantes para prevenir que las amenazas nos debiliten a través de la vulnerabilidad que las debilidades nos generan. Estas estrategias son hechas como un plan defensivo contra el entorno.

Rojas H. (2010) “Artículo: Estrategias FA, FO, DA, y DO-Clase V

- **F-O: Estrategias para atacar**

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

- **D-O: Estrategias para movilizar**

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

- **F-A: Estrategias para defender**

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

- **F-A: Estrategias para reforzar**

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Los pasos para realizar las estrategias y los objetivos estratégicos a partir del análisis FODA son los siguientes:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

2.2.6 Mapa Estratégico

Aguilera O. (2012) “Artículo: Mapa Estratégico”

Cuando una organización ha desarrollado un Plan Estratégico y quiere implantarlo de una forma eficiente, fácil de comunicar y ágil de medir; con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente y rentable, debe definir su Mapa Estratégico.

Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

¿Para qué sirve un Mapa Estratégico?

Si una organización cuenta con un Mapa Estratégico, éste le va a permitir a ella y a sus miembros concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

¿Cómo se elabora un Mapa Estratégico?

El Mapa Estratégico se construye en 4 niveles (como se muestra en la *Figura 5* y *Figura 6*):

- El primer nivel es la “**Perspectiva Financiera**”: cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.
- El segundo nivel es la “**Perspectiva del Cliente**”: cuyo fin es identificar qué tenemos que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).
- El tercer nivel es la “**Perspectiva Procesos Internos**”: cuyo objetivo es definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera.
- El cuarto nivel es la “**Perspectiva de Aprendizaje**”: con el fin de definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la “Perspectiva Procesos”.

Una vez desarrollados los Objetivos y consensuados con la plana ejecutiva se pasa a integrar los Objetivos y plasmarlos en lo que se denomina un MAPA Estratégico que corresponde a la relación Causa–Efecto que se produce entre los diferentes Objetivos desarrollados.

Mapa Estratégico (como una conjunción de Objetivos): Representación visual de los objetivos críticos y la relación CAUSA-EFECTO entre ellos. Herramienta para comunicar la estrategia. Permite a los trabajadores visualizar cómo su trabajo está directamente relacionado con los objetivos de la organización.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño

La idea de los mapas estratégicos es planear de manera top down -- comenzar con las necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo para determinar lo que se requiere a nivel humano, de información y finalmente de organización

Si miramos desde abajo la figura, en el área de Aprendizaje-Crecimiento la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de Planes de incentivos, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes si cabe.

De ese modo, no cabe duda que la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de Procesos internos de la organización.

Todo ello deriva en una satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de Clientes.

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área Financiera de la empresa.

La definición de un Mapa Estratégico es su diseño mediante las relaciones causa-efecto que determinan como se relacionan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

- En la parte más alta tenemos los resultados financieros (marcarán qué debemos hacer así como los objetivos financieros debemos plantear) los cuales se consiguen mediante la satisfacción de los clientes por lo cual esta perspectiva depende enteramente del cliente.
- El segundo nivel queda constituido por la propuesta de valor (muy relacionado con el concepto de la Cadena de Valor de Porter) que se desarrolla para los clientes describiendo la metodología para la generación de ventas, fidelización de clientes, etc. (implica qué debemos hacer y cómo medimos nuestra proposición de valor hacia el cliente con objeto de conseguir su satisfacción). Esta fase se encuentra directamente relacionada con los procesos internos de la organización.
- Los procesos internos estarían en el tercer nivel siendo su configuración la que delimita la puesta en práctica de los procesos de fabricación y/o servicio de cara a crear y desarrollar la proposición de valor a nuestros clientes (marcan los procesos de la cadena de valor donde debemos ser excelentes: competencias centrales). Este tercer nivel es alimentado por los activos intangibles.
- Los activos intangibles considerados como capital humano, capital de la información y la cultura de la organización se situarían en la base del diagrama definido y de él parte el apoyo en el desarrollo de los procesos internos situados “aguas arriba” proporcionando los fundamentos de la estrategia. Sin la consideración de las necesidades de éste último eslabón la creación de valor no se conseguirá y la estrategia no se desarrollará satisfactoriamente (determinan las capacidades estratégicas de la empresa y definen cuales son los aspectos críticos para mantener la excelencia así como nuestros recursos de personas, competencias, habilidades y tecnología con los que contamos).

El alineamiento de los objetivos de las cuatro perspectivas es la clave para el desarrollo de una buena y centrada estrategia y coherente internamente. Si se desarrolla un buen Mapa Estratégico esto permitirá a las empresas identificar una serie de objetivos financieros o económicos a plantear y efectuar su programación

recorriendo el mapa diseñado bajando de nivel en las relaciones correspondientes de modo que de un modo visual se puedan identificar las necesidades (y capacidades) para la consecución de la estrategia que se quiera desarrollar.

El Mapa Estratégico de una empresa se desarrolla en relación a cinco principios básicos:

- Debe suponer un equilibrio de fuerzas contradictorias. El rendimiento a largo plazo, vital para garantizar el incremento de valor para los Directivos de la entidad, “choca con la recogida” de buenos resultados financieros a corto plazo. Los resultados se pueden mejorar mediante recortes de gastos e inversiones que “hipotecan” acciones de innovación, y capacitación de personal. La búsqueda del equilibrio entre la racionalización de costes en el corto plazo y la realización de inversiones es vital para cualquier entidad.
- La definición de una correcta proposición de valor al cliente. Situando la satisfacción del cliente como punto de partida para la creación de valor sostenible en las organizaciones (el cual constituye uno de los lados del Triángulo Estratégico de Kenichi Ohmae), la correcta definición de los mismos, los puntos de relación de la empresa con los mismos, así como de las características del producto o servicio que necesitan es clave para cualquier estrategia empresarial. De nada vale un producto o servicio perfecto si al cliente no le aporta ningún valor.
- El valor se desarrolla en los procesos internos. Bajo el marco de visión del Cuadro de Mando Integral las perspectivas financieras y del cliente son aspectos externos que describen los resultados que la entidad espera lograr (vía crecimiento de ingresos o mejora de la productividad –o ambas-). Por otro los aspectos relacionados con los procesos internos y capacidades estratégicas se corresponden con una perspectiva interna del negocio y delimitan el “desarrollo práctico” del desarrollo de la estrategia elegida. Será el desarrollo y control de los procesos internos así como la relación de las diferentes capacidades

estratégicas de la empresa la que determinen finalmente el éxito de la estrategia elegida por la entidad.

- La estrategia debe ser integral. Debe encontrarse relacionada con la totalidad de los procesos de la empresa para garantizar su éxito abarcando, al menos un factor de cada grupo pues dicha dinámica garantiza beneficios y mejora a corto (mejoras de procesos operativos), medio (mejoras en la relación con los clientes) y largo plazo (inversión en innovación y atención a procesos reguladores y sociales).
- El valor de los activos intangibles proviene de su capacidad para el apoyo en la implantación de la estrategia de la empresa. Considerando los activos intangibles de cualquier entidad como capital humano (habilidades, talento del personal y motivación), capital de información (bases de datos, sistemas de información e infraestructura tecnológica) y capital organizativo (cultura, liderazgo, etc.), estos no pueden concretarse o medirse de un modo independiente encontrándose su valor en su capacidad para ayudar a la empresa en el desarrollo de su estrategia. La integración correcta de los tres tipos de activos intangibles es condición necesaria para la ejecución correcta de la estrategia definida.

Como resumen el mapa estratégico define las líneas de actuación (estrategia) de una organización de un modo coherente con objeto del establecimiento y gestión de sus objetivos e indicadores y se convierte en el nexo entre la formulación de la estrategia (con objeto de conseguir por parte de la empresa una ventaja competitiva en relación sus competidores) y su realización. Además su desarrollo obliga a las organizaciones a determinar de un modo lógico como se creará valor y para quién, debiendo perfilar unos pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causa-efecto muy bien definidas, lo que permitirá ver de manera rápida la estrategia de la organización.

A continuación se muestran las perspectivas que debe de tener el mapa estratégico:



Figura 5. Perspectivas

Fuente: Kaplan R., & Norton D. (2014) "Libro: Mapas Estratégicos"

Elaborado por Kaplan R., & Norton D.

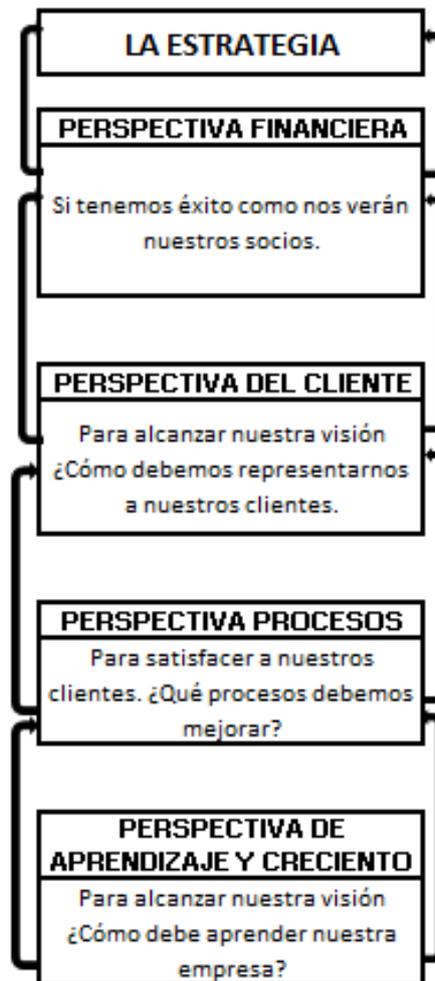


Figura 6. Mapa Estratégico

Fuente: Kaplan R., & Norton D. (2014) “Libro: Mapas Estratégicos”

Elaboración Propia

2.2.7 Cuadro de Mando Integral

Consultora CMI Gestión “Artículo: Cuadro de Mando Integral”

El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

El CMI fue desarrollado por los economistas norteamericanos **Robert Kaplan y David Norton**, viendo la luz en febrero del año 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review. Con el objetivo de introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.

El CMI tiene como objetivo incidir en la gestión empresarial a través de cuatro ejes o perspectivas, estas son:

- **Desarrollo y aprendizaje:** Con el objetivo de analizar si el modelo de negocio de la compañía puede seguir incrementando variables de negocio como la facturación, el beneficio o el crecimiento orgánico.
- **Aspecto Procesos Internos:** Seleccionar cuáles son los matices diferenciadores de la compañía dentro del sector en el que desarrolla su actividad, determinando cuáles son sus ventajas competitivas y el establecimiento de una hoja de ruta para explotarla.
- **Relación con el cliente:** El cliente es el centro del sistema, y como tal se debe mostrar una alta sensibilidad hacia la opinión que se formen estos sobre la compañía.
- **Aspectos financieros:** Que a su vez tiene el objetivo de crear valor para los accionistas, que deben ser compensados por su confianza inversora.

Principales objetivos del Cuadro de Mando Integral

- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos. Al contrario que los modelos que solo incluyen indicadores financieros, el CMI es un modelo equilibrado de gestión a largo plazo que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Enciclopedia Wikipedia “Artículo: Cuadro de Mando Integral”

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores.

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?

- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Características del cuadro de mando Integral

En la actualidad -debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

Contenido del Cuadro de Mando

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, se concluye que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de Mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, se establece una distinción básica entre los financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de Mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

Por ultimo cada componente en el CMI (*Figura 7*) objetivos estratégicos esta acomodado en perspectivas según le correspondan, en el modelo genérico del CMI existen cuatro perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

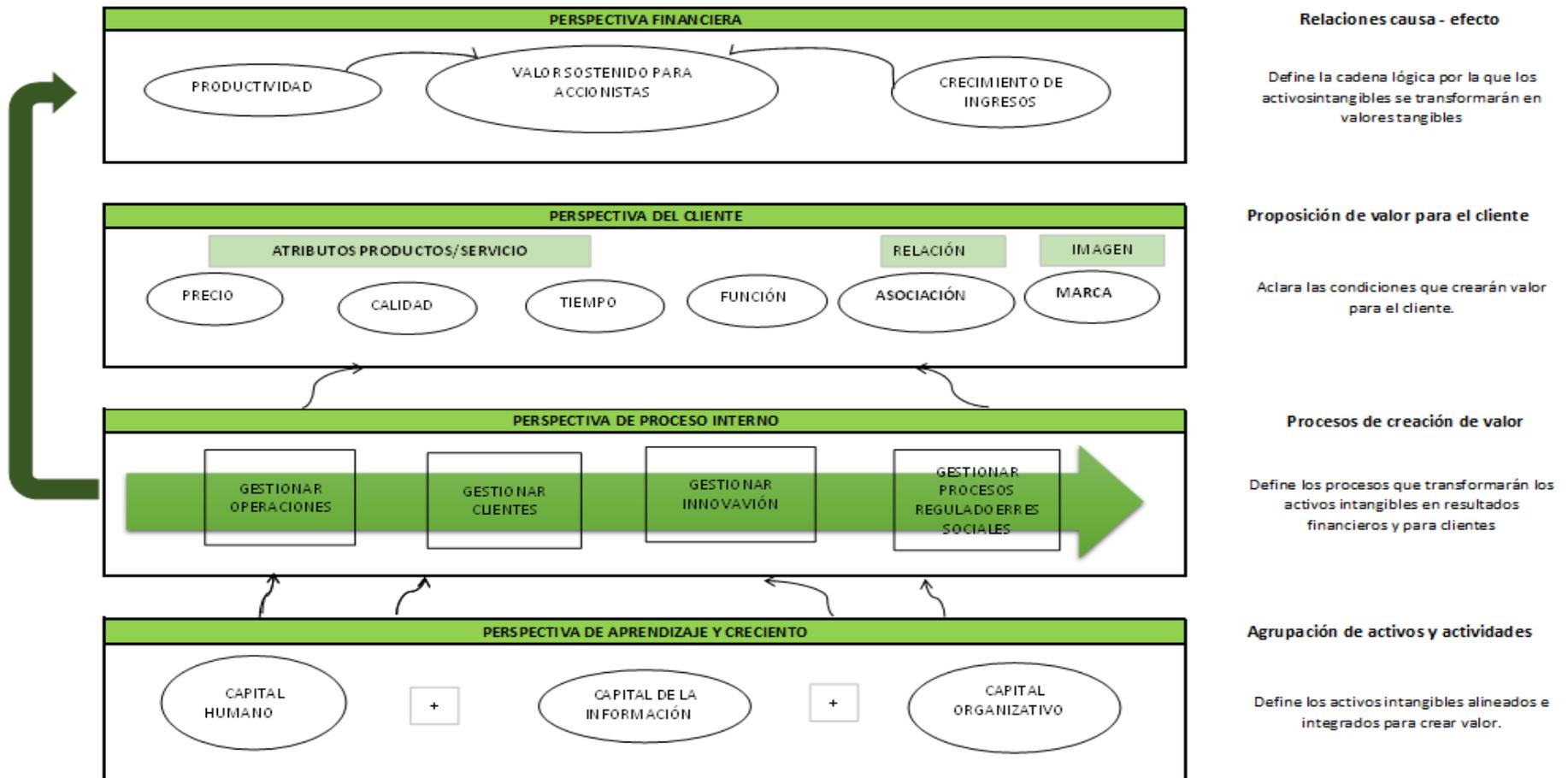


Figura 7. Perspectivas del Cuadro de Mando

Fuente: Kaplan R., & Norton D. (2014) "Libro: Mapas Estratégicos"

Elaboración Propia

- Y cada objetivo estratégico por su finalidad debe estar en una de estas perspectivas manteniendo la relación causa y efecto, bajo esta premisa describiremos las perspectivas.

Los INDICADORES me permiten MEDIR-VALORAR el logro-avance de los objetivos definidos y propuestos. Es en este momento cuando estaríamos abordando el concepto de Cuadro de mando propiamente dicho, concepto originario del francés "Tableau de bord".

El hecho de tener indicadores, me permite el establecimiento de METAS. Dichas metas van a condicionarme el ritmo de evolución estratégica deseado en relación con la situación inicial y la cadencia de cambio que puedo asumir.

Debemos recordar que las relaciones entre indicadores son matemáticas, no son relaciones de causalidad como ocurre con los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta que la "medición financiera" es una metodología tradicional para el control a posteriori de la organización, cada vez es más relevante la medición de las palancas de valor, que son las que van a garantizar precisamente el éxito de la misma. Al fin y al cabo, la medición financiera es consecuencia de nuestra Gestión.

Otro aspecto que cabe destacar es la diferencia entre los indicadores de Resultado [lag indicators] y los indicadores de Proceso [lead indicators], sin duda, mucho más complejos. En el primer caso estaríamos dando respuesta a preguntas del tipo "¿Cómo lo he hecho?", mucho más enfocado a las medidas financieras comunes a las que estamos acostumbrados y dentro del ámbito del control a posteriori; en cambio, en el caso de indicadores de proceso, la pregunta sería "¿Cómo lo estoy haciendo?", mucho más enfocado hacia los inductores de costes (performance drivers) y con un enfoque más orientado al control a priori. Los indicadores de resultado son verdaderos indicadores del efecto, sin embargo los de Proceso se asimilan a los indicadores de causa.

Tesis: Tam F. (2006) “Tesis: Importancia del Balanced Scorecard en el Proceso de Toma de Decisiones en la Municipalidad de Pueblo Libre”.

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales del personal clave, puede medirse a través de indicadores. No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno. Por ejemplo, el desarrollo de esas capacidades comerciales se puede medir a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingresos por empleado. Se puede establecer dos tipos de indicadores:

Indicadores de Resultado: Los indicadores de resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas, la información que dan es definitiva. Mide el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia. Para cada indicador como es habitual se debe fijar metas, como regla general debieran ser metas ambiciosas pero posibles de ser logradas.

Indicadores de Causa u Operativos: Los indicadores de causa u operativos indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe “hacerse bien” para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los

elementos “impulsores” del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados Inductores de Actuación.

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

Se ha podido comprobar en seminarios y procesos de consultoría, la confusión que existe a la hora de fijar indicadores, ya sea para cumplir con lo que sugiere ISO 9000 o bien para el desarrollo del cuadro de mando del Balanced Scorecard.

Algunas personas parten de una meta para definir el indicador, lo cual es un error, otras personas confunden lo que es un indicador con la fórmula para su cálculo. Los hay quienes primero definen el indicador y luego establecen el objetivo.

Con el propósito de ayudar en esta problemática, es importante señalar una serie de razones que se brindan para mostrar de dónde nacen los indicadores:

- Los indicadores nacen a partir de la definición de las variables críticas para cada objetivo, como veremos en detalle más abajo.

- Es importante diferenciar que unos indicadores reflejan los resultados de la actuación pasada (Lag measures), otros describen lo que se hace (desempeño), y son conocidos como “inductores” (Lead measures, Drivers), generalmente de corto plazo.

Indicadores e Inductores

Para entender la diferencia entre indicadores de resultado e inductores, es importante conocer el propósito de cada uno de ellos:

Indicadores de resultados (Lag measures)

- Reflejan resultados de decisiones pasadas
- Generalmente no son claros para el personal operativo
- Nadie se siente responsable por el resultado

Son equivalentes a las autopsias pues dan información sobre lo que ya pasó, sin que se pueda cambiar su resultado.

Inductores o Indicadores de Desempeño (Lead measures o drivers)

- Dicen cómo lo hacemos
- Muestran pasos a seguir día a día
- Más accesibles a gente de línea
- Personal se siente responsable de las variaciones
- Generalmente miden procesos o el desempeño

En contraposición a las autopsias, equivale a hacer una biopsia, para detectar que está ocurriendo y tomar acciones apropiadas para mejorar el resultado.

Un par de ejemplos pueden ayudar a una mejor comprensión:

Si se establece un indicador de resultado como el tiempo en que se tarda en llegar a un destino, el inductor o indicador de desempeño o gestión, puede ser la velocidad a la cual se conduce, si se controla la velocidad es probable que se logre el resultado.

Si en una fábrica de repostería se tiene un indicador de resultado que mide cuantos productos salen defectuosos por exceso o falta de cocido, los inductores podrían ser el tiempo de cocido y la temperatura del horno.

En ambos casos si se gestionan adecuadamente los inductores, es muy probable que alcance el resultado.

Existe un acróstico internacionalmente conocido, el SMART, que puede ayudar a entender mejor el propósito de los indicadores.

S pecific: Dirigida a su área (Al objetivo que se busca)
M eansurable: Precisa y completa (Datos confiables y completos)
A ctionable: Indica cómo actuar (Orientada a la acción)
R elevance: Resultados significativos (Información importante)
T imely: Oportunos (En el momento que los necesita)

Criterios sobre que indicadores usar

Los siguientes criterios pueden ayudar en la definición de indicadores:

- Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa.

- Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados. (En caso de que utilice el Balanced Scorecard).
- Deben servir para fijar objetivos realistas
- Debe ser un proceso fácil y no complicado
- Se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (inductores).
- Los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, pero por supuesto se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Planeación Estratégica:

La planificación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro.

Análisis FODA:

Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Estrategias:

Es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente.

Oportunidades:

Son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada.

Amenazas:

Son tendencias o eventos futuros que provocaran un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo.

Misión:

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

Visión:

Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Valores:

Son las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

Clima Laboral:

Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

CAPÍTULO III: SISTEMA DE HIPÓTESIS

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 HIPÓTESIS GENERAL

El diseño de un plan estratégico mejorará la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.

3.1.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) Mediante el análisis el entorno interno y externo se mejorará la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.

- b) Mediante la evaluación de la misión, visión y valores corporativos se mejorará la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.

- c) Mediante la formulación de estrategias se mejorará la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.

- d) Mediante la formulación de indicadores se mejorará la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.

3.2 VARIABLES

Las variables se dividen en dependientes e independientes y son las siguientes:

Independientes:

- Evaluación de Misión, Visión y valores.
- Entorno Interno.
- Entorno Externo.
- Indicadores.
- Estrategias.

Dependientes:

- Gestión Administrativa.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

4.1.1 Tipo

Aplicada y Tecnológica.

4.1.2 Nivel

Descriptiva y Explicativa.

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es no experimental, debido a que el objetivo es identificar los factores que influyen en la deficiente gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C.

4.3 ENFOQUE

El enfoque de la investigación es Cualitativo y Cuantitativo (Mixto).

Es cuantitativo debido a que se tuvo que recolectar y analizar la información de la empresa Teceme Perú S.A.C. con la finalidad de dar solución a los problemas identificados y probar las hipótesis planteadas. La información recolectada han sido datos numéricos que contribuyeron a darle exactitud a las mediciones y así poder brindar soluciones de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos y también se pudo obtener la afirmación o negación de la hipótesis planteada en la investigación.

Es cualitativo debido a que la obtención y análisis de la información fueron a través de reuniones con los gerentes de la empresa Teceme Perú S.A.C. con el

objetivo de lograr una comprensión con mayor profundidad para poder realizar la formulación de las hipótesis.

Metodología

Método Descriptivo-Inductivo

El análisis de la información se desarrollará de forma particular para llegar a lo general, para así poder lograr conclusiones y proponer recomendaciones al final de la investigación.

Método Descriptivo-Analítico

Para la investigación se va a describir los pasos del modelo de planeamiento estratégico y la influencia de manera positiva en el proceso de gestión administrativa.

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.4.1 Población

El universo poblacional estará constituido por la empresa Teceme Perú S.A.C.

4.4.2 Muestra

La muestra será la gerencia general de la empresa Teceme Perú S.A.C.

Se utilizará la muestra no probabilística, en la cual la selección de elementos depende del criterio del investigador.

4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.5.1 Técnicas

- Realización de entrevistas a los responsables de los procesos realizados por la empresa.
- Realizar encuestas a los colaboradores.

4.5.2 Instrumentos

El modelo utilizado es el de planeamiento estratégico, el cual constituye un sistema gerencial en la cual se elabora, desarrolla y se pone en marcha distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Beneficios de realizar un planeamiento estratégico:

- Permite conocer mejor la realidad de la organización.
- Permite identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar.
- Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
- Permite preparar al futuro, aunque sea impredecible.

- Permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.
- Permite plantear la estrategia.
- Permite mejorar la coordinación de las actividades.
- Permite mejorar manejo de recursos.
- Permite medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy.
- Permite mantener un enfoque sistémico.

4.6 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.6.1. Pasos para el diseño del modelo de Plan Estratégico (Figura 8)

- Se realizará una evaluación de los factores y externos de la organización. Para lo cual se realizará un análisis FODA y un Análisis Cuantitativo lo cual comprende: La Matriz de Factores Externos (EFE) y Matriz Factores Internos (EFI).
- Evaluación de la misión, visión y valores corporativos de la organización.
- Elaboración de objetivos, estrategias y cuadro de mando integral.
- Elaboración de Mapas Estratégicos.
- Elaboración del Organigrama y Manual de Funciones por posición.

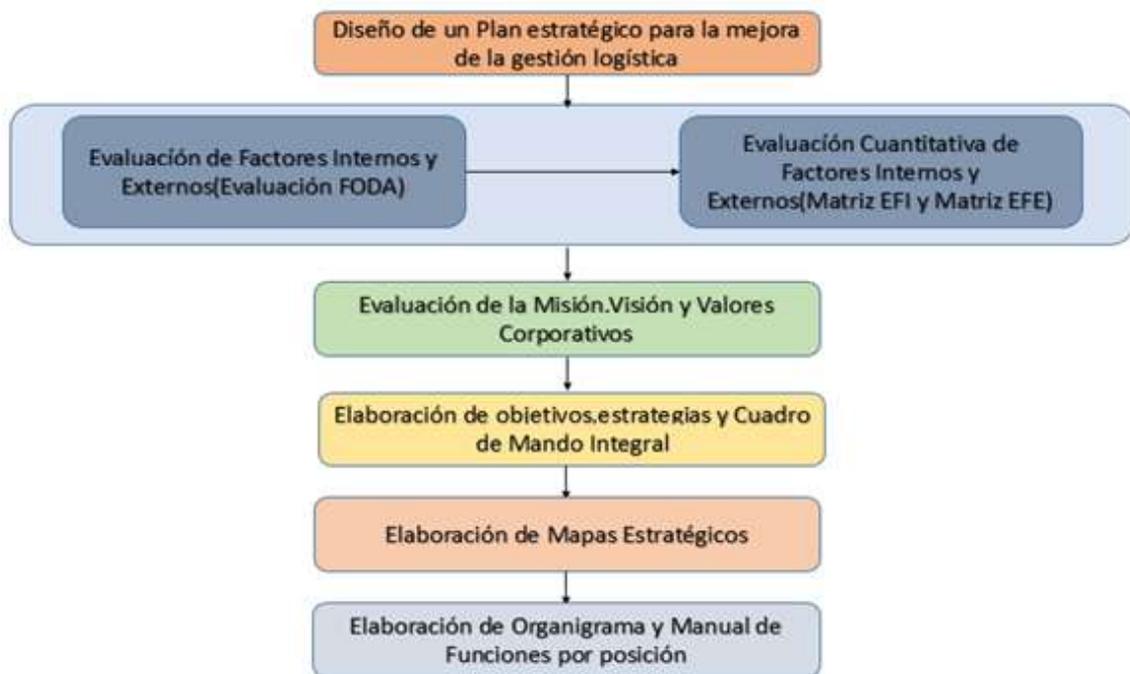


Figura 8. Pasos para el diseño del modelo de Planeamiento Estratégico

Fuente: Villajuana C. (2009) "Libro: Los 7 tejidos Estratégicos"

Elaboración Propia

4.6.2 Recolección de Datos

- Realización de un cronograma de trabajo.
- Coordinación con la gerencia de logística para el levantamiento de información.

CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

El análisis interno de la empresa Teceme Perú S.A.C. nos ayudará a identificar las debilidades y fortalezas para el desarrollo de su actividad. Este análisis se realizará con el objetivo de identificar la eficiencia de sus procesos, identificar oportunidades de mejora y que cosas se están realizando bien en la actualidad.

El análisis externo de la empresa, nos ayudará a identificar las amenazas y oportunidades que tiene la empresa para expandirse y tener una mayor participación en el mercado y así poder incrementar sus ventas.

5.1 GENERALIDADES

Para analizar la situación actual de la empresa Teceme Perú S.A.C., se aplicaron técnicas de recopilación de información las cuales son las entrevistas y observación directa, con el objetivo de tener una visión directa de los elementos que intervienen en la estructura de la organización.

5.2 ANTECEDENTES

La empresa Teceme Perú S.A.C. inicio sus operaciones en el año 2004. Se encuentra ubicada en la Calle Seis (06) Mza. X Lote. 13 en el distrito del Callao. Naciendo como una empresa dedicada a la exportación e importación de productos electromecánicos y equipos hidráulicos.

5.3 FUNCIONES PRINCIPALES DE LA EMPRESA

Teceme Perú S.A.C. es una empresa dedicada a la compra, venta, distribución, representación, importación y exportación de maquinarias pesadas y autopartes para la industria pesquera, minera, agroindustrial, azucarera, manufacturera, petroquímica, industria energética, metalmecánica, textil y en todos sus sectores

requeridas como también mantenimiento y reparación de lo mencionado, compra, venta, reparación y mantenimiento de componentes eléctricos y electrónicos (*Figura 9*), neumáticos, electro neumáticos, hidráulicos e instrumentación industrial, servicios de ingeniería, planos y proyectos, compra, venta de combustibles, lubricantes, gas propano, vehículos motorizados, motores, repuestos, partes, neumáticos y accesorios para vehículos, servicio de mantenimiento, reparación, soldaduras de naves marinas, pintura planchado, lavado y engrase de vehículos motorizados, maquinaria industrial, maquinaria agrícola y motores metalmecánica, transportes de productos hidrobiológicos, carga pesada, estructuras, materiales de construcción y agregados para la construcción y transportes en general, compra, venta, distribución de materiales de construcción, cemento, fierro, ladrillos, perfiles, ángulos, planchas galvanizadas, pinturas, tuberías PVC, compra, venta, reparación y mantenimiento de equipos de cómputo, compra, venta de alimentos y bebidas en su estado natural, frutas, menestras (granos y cereales) y servicios en general.

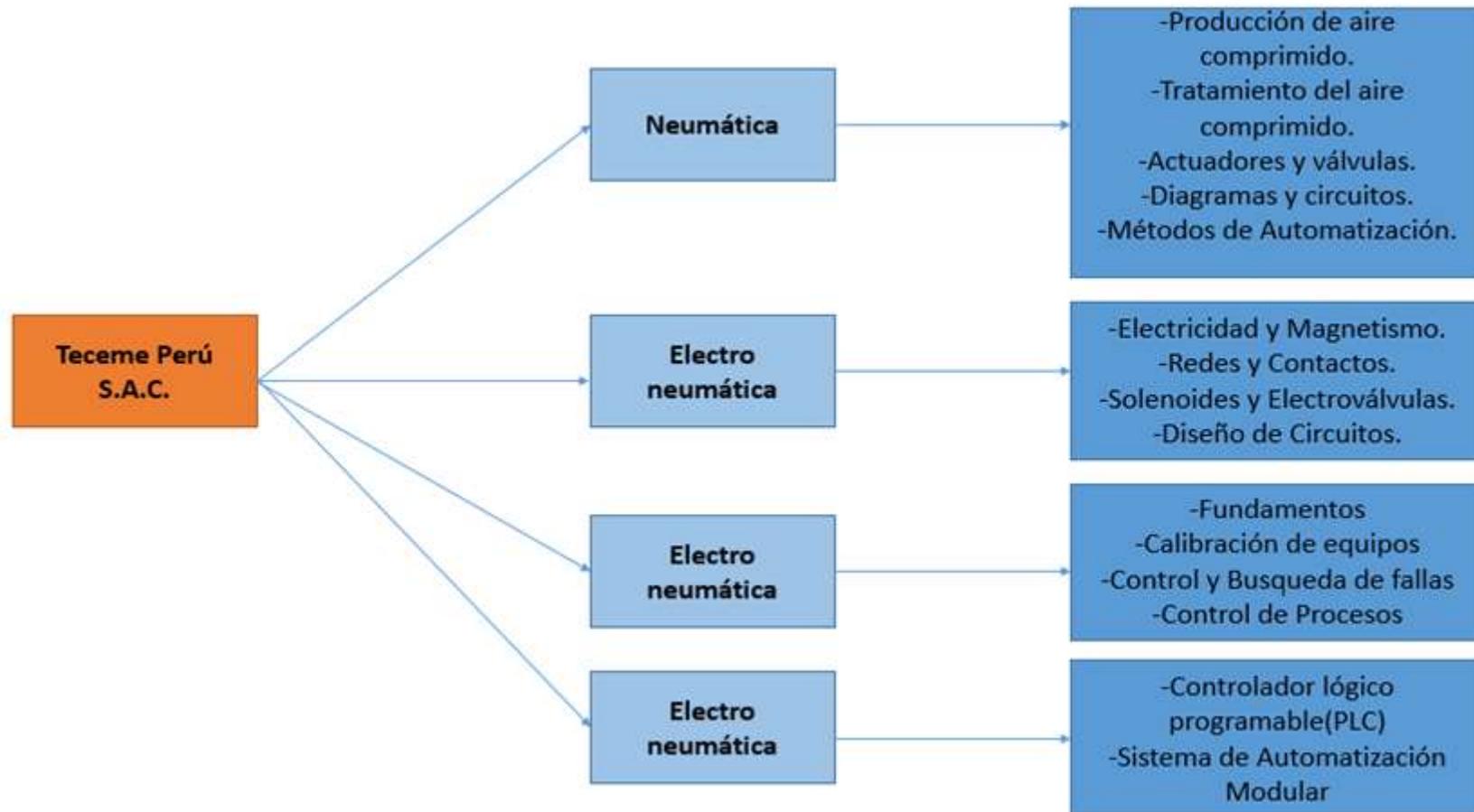


Figura 9. Tipos de Equipos
 Fuente: Empresa Teceme Perú S.A.C.
 Elaboración Propia

5.4 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

El objetivo es determinar la situación del ambiente interno y externo de la empresa Teceme Perú S.A.C. para que así se puedan crear estrategias de acorde a la situación actual.

Para identificar los diversos factores del ambiente se establecieron reuniones con los gerentes de la empresa.

Para esta etapa se considerarán dos procedimientos:

- Análisis del ambiente Interno.
- Análisis del ambiente Externo.

Luego de realizar el análisis Interno y Externo se realizará un FODA, en el cual se tendrá descrito las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas en el análisis interno y externo.

Finalmente se realizará un análisis cuantitativo, lo cual comprende la elaboración de la matriz de evaluación de factores Internos (EFI) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

5.4.1 Análisis Interno

El análisis interno se basa en la evaluación de los objetivos y metas previstos por la empresa.

Para ello se tiene en cuenta lo siguiente:

- Metas logradas.

- Metas no conseguidos.
- Razones de los éxitos.
- Causas de los fracasos.

El análisis interno permite definir las fortalezas y debilidades. Las cuales nos permiten identificar aquellas destrezas y ventajas de la empresa y los principales problemas y factores desfavorables con respecto a la competencia.

Fortalezas

- Servicio personalizado en venta y post venta al cliente.
- Amplia experiencia de los trabajadores.
- Fidelización de los clientes.
- El plazo de entrega es a tiempo.
- Proveedores renombrados.

Debilidades

- Almacén inadecuado.
- No tenemos una clara dirección estratégica.
- El personal no está motivado.
- Nuestra fuerza de ventas deficiente.

5.4.2 Análisis Externo

El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno lo cual comprende: los organismos, personas, legislación, competencia, etc., los cuales afectan directa o indirectamente a la actividad y los resultados de la empresa.

El entorno que afecta a la empresa, se puede dividir de la siguiente manera:

- Entorno general: Conjunto de condiciones que influye o afecta de igual manera a todas las empresas independientemente del sector de actividad en el que se encuentren.
- Entorno específico: Conjunto de entidades y condiciones que afectan de forma directa a la empresa.

Oportunidades

- Búsqueda de nuevos clientes.
- El uso de nuevas tecnologías.
- Crecimiento del mercado.

Amenazas

- Competidores con productos innovadores.
- Cambio en la ley de importaciones.
- La situación política del país es inestable.

5.5 MATRIZ FODA

La matriz FODA está constituido por cuatro (04) variables, las cuales son:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

Los beneficios de utilizar el FODA son los siguientes:

- Identificar y analizar aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa (fortalezas y debilidades).
- Identificar y analizar aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa (oportunidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos negativos para el desarrollo de la empresa (debilidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos positivos para el desarrollo de la empresa (fortalezas y oportunidades).

A continuación (*Figura 10*) se muestra la matriz FODA de la empresa Teceme Perú S.A.C

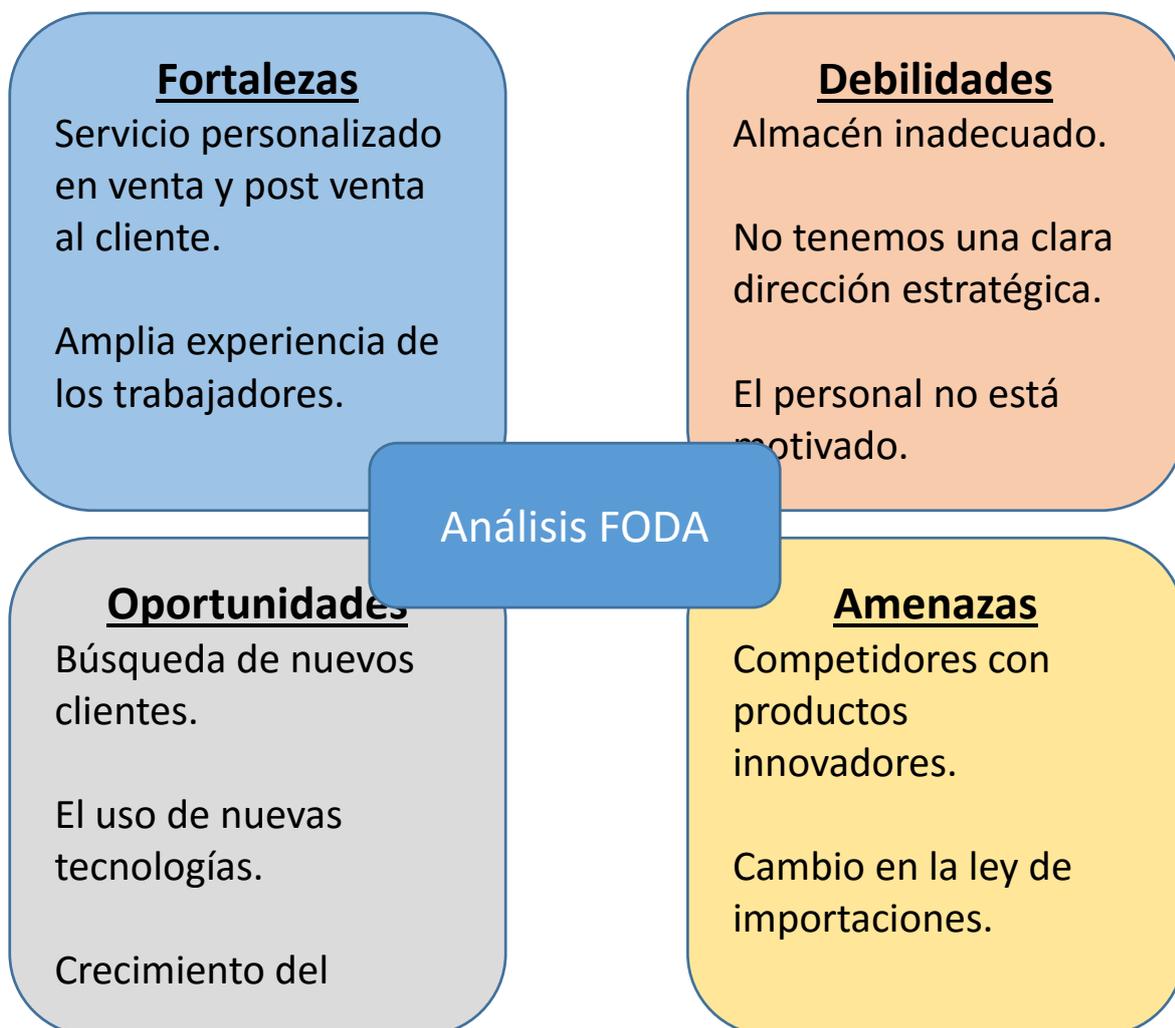


Figura 10. Análisis Foda

Fuente: Empresa Teceme Perú S.A.C.

Elaboración Propia.

5.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)

La matriz de evaluación de factores internos evalúa las fortalezas y debilidades de la organización. Para la realización de la matriz EFI se establecieron reuniones con los gerentes de la organización.

El diagnóstico interno nos permitió identificar sus fortalezas y las debilidades.

A continuación (Tabla 4) se muestra la matriz EFI:

Tabla 4. Matriz EFI de la Empresa Teceme Perú SAC

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO			
FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RATING	PONDERADO
FORTALEZAS			
Servicio personalizado en venta y post venta al cliente.	0.12	4	0.48
Amplia experiencia de los trabajadores.	0.1	4	0.4
Fidelización de los clientes.	0.1	4	0.4
El plazo de entrega es a tiempo.	0.1	4	0.4
Proveedores renombrados	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
Almacén inadecuado.	0.12	1	0.12
No tenemos una clara dirección estratégica.	0.15	1	0.15
El personal no está motivado.	0.1	1	0.1
Nuestra fuerza de ventas deficiente.	0.1	2	0.2
TOTAL	0.97		2.49

Fuente: Empresa Teceme Perú S.A.C.

Elaboración Propia

Como resultado del diagnóstico interno, se construyó una Matriz de Evaluación de Factores Internos [matriz EFI], herramienta de análisis que permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de las diferentes áreas de la organización.

Para desarrollar el cuadro anterior se ha seguido el siguiente procedimiento:

- Para evaluar los factores internos de la unidad organizativa, se hicieron reuniones con los gerentes de la empresa.
- Se definieron las fortalezas y debilidades de la unidad organizativa.
- Se le asignaron pesos a cada fortaleza y a cada debilidad.

- La suma de los pesos, tanto de las fortalezas y las debilidades tienen que llegar a 1 o al 100%.
- Se clasificaron las fortalezas en fortaleza mayor y fortaleza menor.
- A la fortaleza mayor se le asignó el valor de +4 y a la fortaleza menor el valor de +3.
- Se clasificaron las debilidades en debilidad mayor y debilidad menor.
- A la debilidad mayor se le asignó el valor de +1 y a la debilidad menor el valor de +2.
- Se multiplicaron los pesos de las fortalezas y las debilidades con sus valores, obteniéndose así los pesos ponderados.
- Se sumaron los pesos ponderados obteniéndose el valor de 1.97.
- En la gráfica (*Figura 11*) se observa que el valor de 2.49 se encuentra por debajo del punto medio que es de 2.5. Por lo tanto el valor de 2.59 es una debilidad mayor.
- Por lo tanto se tiene que elaborar un conjunto de estrategias que hagan que las fortalezas menores se conviertan en fortalezas mayores y las debilidades se conviertan en fortalezas.

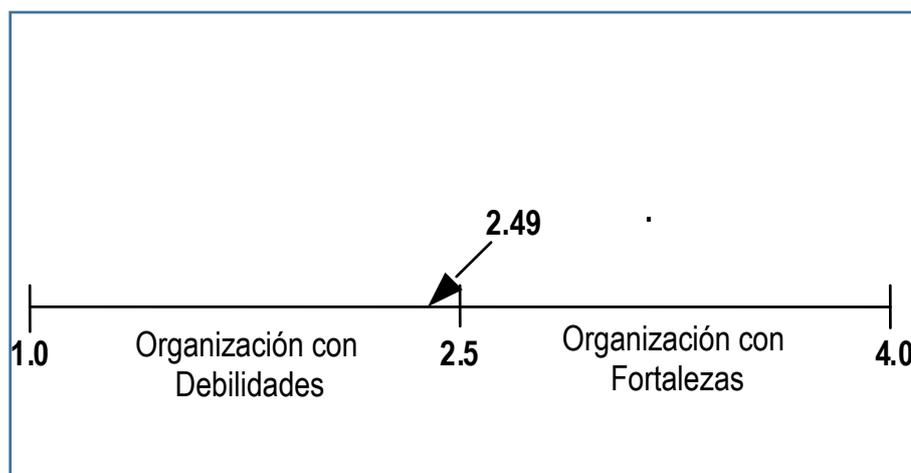


Figura 11. Resultado de Matriz EFI

Fuente: Romero C., Cevallos F., & Ramírez C. (2010) "Tesis: Proyecto de Inversión y Planificación Estratégica de la Compañía SCRADY S.A."

Elaboración Propia

5.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MATRIZ EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) (Tabla 5) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Tabla 5. Matriz EFE de la Empresa Teceme Perú SAC

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO			
FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RATING	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Búsqueda de nuevos clientes.	0.2	4	0.8
El uso de nuevas tecnologías.	0.15	3	0.45
Crecimiento del mercado.	0.3	4	1.2
AMENAZAS			
Competidores con productos innovadores.	0.13	1	0.13
Cambio en la ley de importaciones.	0.12	1	0.12
La situación política del país es inestable.	0.1	2	0.2
TOTAL	1.00		2.9

Fuente: Empresa Teceme Perú S.A.C.

Elaboración Propia

- Para evaluar los factores externos se hicieron reuniones con los gerentes de la empresa Teceme Perú S.A.C.
- Se definieron las oportunidades y amenazas de la organización.
- Se le asignaron pesos a cada oportunidad y a cada amenaza.
- La suma de los pesos, tanto de las oportunidades y las amenazas tienen que llegar a 1 o al 100%.
- Se clasificaron las oportunidades en oportunidad mayor y oportunidad menor. A la oportunidad mayor se le asignó el valor de +4 y a la oportunidad menor el valor de +3.
- Se clasificaran las amenazas en amenaza mayor y amenaza menor.

- A la amenaza mayor se le asigna el valor de +1 y a la amenaza menor el valor de +2.
- Se multiplicaron los pesos de las oportunidades y las amenazas con sus valores; obteniéndose así los pesos ponderados.
- Se sumaron los pesos ponderados obteniéndose el valor de 2.90.
- La empresa Teceme Perú S.A.C. (*Figura 12*) cuenta con oportunidades, ya que se encuentra por encima del punto medio que es de 2.5.
- Sin embargo el valor de 2.90 es una oportunidad menor.
- La empresa Teceme Perú S.A.C. tiene que elaborar un conjunto de estrategias que hagan que las oportunidades menores se conviertan en oportunidades mayores y las amenazas se conviertan en oportunidades.

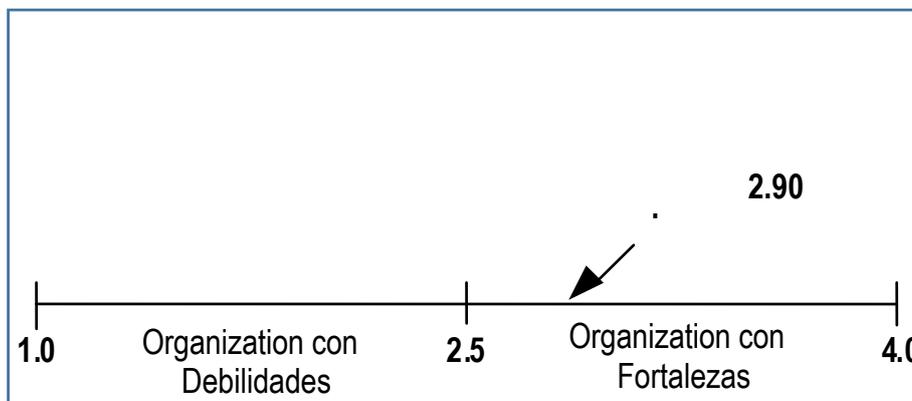


Figura 12. Resultado de Matriz EFE

Fuente: Romero C., Cevallos F., & Ramírez C. (2010) "Tesis: Proyecto de Inversión y Planificación Estratégica de la Compañía SCRADY S.A."

Elaboración Propia

CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

6.1 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA TECEME PERÚ S.A.C.

La misión es el conjunto de objetivos y principios de la operación de la empresa. Al realizar la evaluación de la misión, se está verificando que la misión de la empresa este alineada a lo que es la razón de ser o el propósito de la empresa. La misión responde a la pregunta del ¿Por qué existimos?

Beneficios de la misión:

- Ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Brinda estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa.
- Nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el propósito de la empresa.

Para la investigación se definieron las siguientes características que debe de tener la misión:

- Concisa
- Simple, clara y directa

- Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos.
- Atender requerimientos de los principales grupos constructivos.
- Orientado al interior de la organización pero reconociendo al externo.

La misión de la empresa Teceme Perú S.A.C. es la siguiente:

La misión de TECEME PERÚ S.A.C. es satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciéndoles equipos, accesorios y maquinarias para la automatización industrial de excelente calidad a través de una administración profesional y entrega oportuna, brindando asesoría técnica de nuestros productos, oportunidades de desarrollo, respeto y justa retribución a nuestros clientes, cuidando e incrementando el capital invertido de los accionistas; fomentando un clima laboral de apertura, confianza y desarrollo de nuestros colaboradores, participando en el desarrollo de nuestro país.

A continuación se realizará la evaluación de la misión de acuerdo a las características definidas:

Para la evaluación de la misión se ha seguido el siguiente procedimiento:

- Para evaluar la misión de la organización se hicieron reuniones con los gerentes de la empresa Teceme Perú S.A.C.
- A continuación (Tabla 6), se detallaron una serie de características a las cuales se les asigna pesos.
- La suma de los pesos tienen que llegar a 1 ó al 100%.

- Determinados los pesos se evaluaron los factores internos (fortalezas y debilidades) se clasificaron las fortalezas en fortaleza mayor y fortaleza menor.
- Se clasificaron las fortalezas en fortaleza mayor y fortaleza menor
- A la fortaleza mayor se le asignó el valor de +4 y a la fortaleza menor el valor de +3.
- Se clasificaron las debilidades en debilidad mayor y debilidad menor.
- A la debilidad mayor se le asigna el valor de +1 y a la debilidad menor el valor de +2.
- Se multiplicaron los pesos de las características de la misión con los valores de las fortalezas y debilidades, obteniéndose los pesos ponderados.
- Se sumaron los pesos ponderados obteniéndose el valor de 2.64 (*Figura 13*).
- La Empresa Teceme Perú S.A.C tiene una misión con fortaleza, ya que se encuentra por encima del punto medio que es de 2.5.
- En la gráfica se puede apreciar, que el valor de 2.64 representa una misión con fortalezas mayores.

La misión de TECEME PERÚ S.A.C. es satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciéndoles equipos, accesorios y maquinarias para la automatización industrial de excelente calidad a través de una administración profesional y entrega oportuna, brindando asesoría técnica de nuestros productos, oportunidades de desarrollo, respeto y justa retribución a nuestros clientes, cuidando e incrementando el capital invertido de los accionistas; fomentando un clima laboral de apertura, confianza y desarrollo de nuestros colaboradores, participando en el desarrollo de nuestro país.

Tabla 6. Evaluación de la Misión de la Empresa Teceme Perú SAC

Debe ser:	Peso	Fortaleza	Limitación	Clasificación	Ponderado
Concisa	0.10		X	2.20	0.22
Simple, clara y directa	0.30	X		3.20	0.96
Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos	0.10	X		2.80	0.28
Atender requerimientos de los principales grupos constructivos	0.30		X	2.20	0.66
Orientado al interior de la organización pero reconociendo al externo	0.20	X		2.60	0.52
Total	1.00				2.64

Fuente: Empresa Teceme Perú S.A.C.

Elaboración Propia

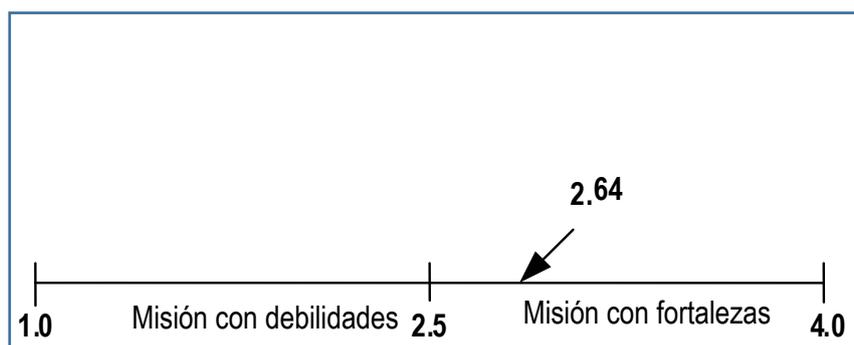


Figura 13. Resultado de Evaluación de la Misión

Fuente: Romero C., Cevallos F., & Ramírez C. (2010) "Tesis: Proyecto de Inversión y Planificación Estratégica de la Compañía SCRADY S.A."

Elaboración Propia

6.2 EVALUACIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA TECEME PERÚ S.A.C.

La visión es lo que la organización quiere lograr en el futuro. Para la investigación, se ha realizado el análisis de la visión con el objetivo de verificar que la visión que se tiene este acorde a lo que la empresa busca llegar en un futuro. La visión sirve de guía, controla y alienta a la organización para alcanzar esos objetivos futuros.

Beneficios de la visión:

- Fomenta el compromiso de los miembros de la organización.
- Incentiva a que los colaboradores de la organización, realicen acciones para poder lograr la visión.
- Con una adecuada formulación de la visión, puede servir como guía para que los colaboradores siempre tengan presente cual es lo que quiere llegar la empresa en un futuro.

Para la investigación se definieron las siguientes características que debe de tener la misión:

- Descriptiva del futuro de la organización.
- Comunicada.
- Memorable.
- Inspirable.

- Retadora.
- Atractiva para los involucrados

La visión de la empresa Teceme Perú S.A.C. es la siguiente:

Nuestra visión ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de máquinas industriales e importación de componentes para la automatización industrial a nivel nacional, garantizando al sector industrial el cumplimiento de la entrega a tiempo del producto, mereciendo siempre la confianza plena de nuestros colaboradores, accionistas, distribuidores, clientes y proveedores.

A continuación se realizará la evaluación de la visión de acuerdo a las características definidas:

Para la evaluación de la misión se ha seguido el siguiente procedimiento:

- Para evaluar la visión de la organización, se hicieron reuniones con los gerentes de la empresa Teceme Perú S.A.C.(Tabla 7)
- A continuación, se detallaron una serie de características a las cuales se les asigna pesos.
- La suma de los pesos tiene que llegar a 1 ó al 100%.
- Determinados los pesos se evaluaron los factores internos (fortalezas y debilidades), se clasificaron las fortalezas en fortaleza mayor y fortaleza menor.
- Se clasificaron las fortalezas en fortaleza mayor y fortaleza menor.
- A la fortaleza mayor se le asigna el valor de +4 y a la fortaleza menor el valor de +3.

- Se clasificaron las debilidades en debilidad mayor y debilidad menor.
- A la debilidad mayor se le asigna el valor de +1 y a la debilidad menor el valor de +2.
- Se multiplicaron los pesos de las características de la visión con los valores de las fortalezas y debilidades, obteniéndose los pesos ponderados.
- Se sumaron los pesos ponderados obteniéndose el valor de 3.17.(Figura 14)
- La empresa Teceme Perú S.A.C. tiene una visión con fortaleza, ya que se encuentra por encima del punto medio que es de 2.5.
- El valor de 3.17 representa una visión con fortalezas mayores.

Nuestra visión ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de máquinas industriales e importación de componentes para la automatización industrial a nivel nacional, garantizando al sector industrial el cumplimiento de la entrega a tiempo del producto, mereciendo siempre la confianza plena de nuestros colaboradores, accionistas, distribuidores, clientes y proveedores.

Tabla 7. Evaluación de la Visión de la Empresa Teceme Perú SAC

Debe ser:	Peso	Fortaleza	Limitación	Clasificación	Ponderado
Descriptiva del futuro de la organización	0.20	X		3.20	0.64
Comunicada	0.20	X		3.20	0.64
Memorable	0.05	X		2.80	0.14
Inspirable	0.05		X	2.20	0.11
Retadora	0.30	X		3.60	1.08
Atractiva para los involucrados	0.20	X		2.80	0.56
Total	1.00				3.17

Fuente: Teceme Perú S.A.C.

Elaboración Propia

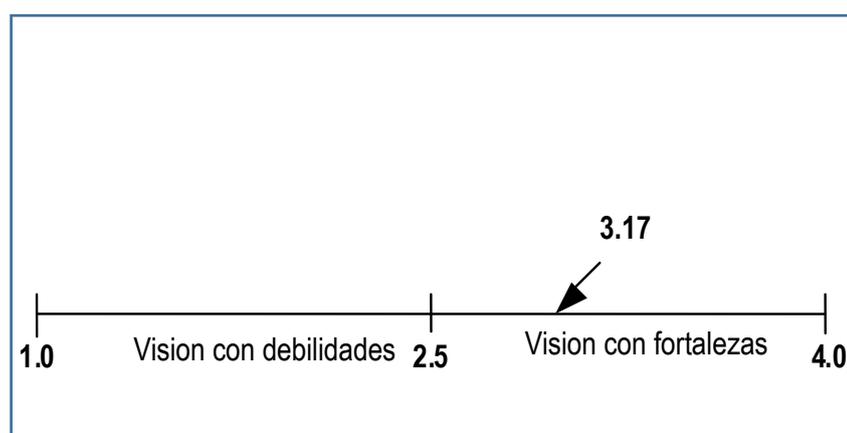


Figura 14. Resultado de Evaluación de la Visión

Fuente: Romero C., Cevallos F., & Ramírez C. (2010) "Tesis: Proyecto de Inversión y Planificación Estratégica de la Compañía SCRADY S.A."

Elaboración Propia

6.3 EVALUACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA TECEME PERÚ S.A.C.

Los valores corporativos son elementos propios de cada organización, es decir es la cultura de la organización, lo cual implica a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

Son costumbres, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como principios de conducta que se debe de tener para lograr una característica distintiva de posicionamiento para que así se crea la manera de como la organización quiere ser reconocida y aceptada por los clientes y la comunidad.

Los valores de la organización (Tabla 8) deberían de mostrar las siguientes características mostradas a continuación:

Tabla 8. Valores la Empresa Teceme Perú SAC

VALORES	DESCRIPCIÓN
Orientación al cliente	Nos enfocamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes
Trabajo en equipo	Buscamos la integración de nuestros colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales.
Compromiso	Buscamos brindar productos y servicios de calidad a nuestros clientes.
Honestidad	Realizamos nuestras operaciones con transparencia.
Puntualidad	Cumplir con los compromisos en el tiempo establecido y respetando el tiempo de los demás.

Fuente: Empresa Teceme Perú S.A.C.

Elaboración Propia

- Para definir y evaluar los valores de la organización, se hicieron reuniones con los gerentes de la empresa Teceme Perú S.A.C.
- Definido los valores, se describieron cada uno de ellos y se clasificaron del 1 al 5.

La clasificación se elaboró de la siguiente manera:

- 01 : Muy bajo
- 02 : Escaso
- 03 : Medio
- 04 : Alto
- 05 : Muy alto

- Se encuestó a los colaboradores de la empresa Teceme Perú S.A.C; cada colaborador pondero cada valor de acuerdo a su criterio.
- Se sumaron las calificaciones de cada valor del total de las personas encuestadas y se dividieron entre el número de personas encuestadas, obteniéndose el resultado promedio de cada valor.
- En el siguiente cuadro se observan los siguientes resultados (Tabla 9):

Tabla 9. Evaluación de los Valores de la Empresa Teceme Perú SAC

VALORES	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Orientación al cliente	Nos enfocamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes				X	
Trabajo en equipo	Buscamos la integración de nuestros colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales.		X			
Compromiso	Buscamos brindar productos y servicios de calidad a nuestros clientes.				X	
Honestidad	Realizamos nuestras operaciones con transparencia.				X	
Puntualidad	Cumplir con los compromisos en el tiempo establecido y respetando el tiempo de los demás.				X	

Fuente: Empresa Teceme Perú S.A.C.

Elaboración Propia

CAPÍTULO VII: ELABORACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

7.1 ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para la elaboración de los objetivos estratégicos tomamos como base el FODA realizado para la empresa.

El procedimiento para la elaboración de los objetivos estratégicos fue la siguiente:

Se construye una matriz en la cual se coloquen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en los respectivos análisis interno y externo los cuales están reflejados en el FODA.

Se realizan los objetivos estratégicos de acuerdo a los parámetros siguientes:

Objetivo Estratégico FO:

Los objetivos estratégicos relacionados con las fortalezas y oportunidades, nos ayudan para aplicar a las fortalezas las oportunidades externas a la organización.

Objetivo Estratégico DO:

Los objetivos estratégicos relacionados con las debilidades y oportunidades, pretenden superar las debilidades aprovechando las oportunidades externas.

Objetivo Estratégico FA:

Los objetivos estratégicos relacionados con las fortalezas y amenazas, nos ayudan a aprovechar las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas. Las fortalezas bien canalizadas, nos protegen y nos hace menos

vulnerables a estos factores para mejorar nuestras posibilidades de éxito en el entorno.

Objetivo Estratégico DA:

Los objetivos estratégicos relacionados con las debilidades y amenazas, son acciones defensivas que pretenden disminuir las debilidades y evitar las amenazas. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. Es muy importantes para prevenir que las amenazas nos debiliten a través de la vulnerabilidad que las debilidades nos generan. Estas estrategias son hechas como un plan defensivo contra el entorno.

A continuación (Tabla 10) se muestran los objetivos estratégicos de acuerdo al procedimiento definido anteriormente:

Tabla 10. Elaboración de Objetivos Estratégicos para la Empresa Teceme Perú SAC

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Servicio personalizado en venta y post venta al cliente.</p> <p>F2: Amplia experiencia de los trabajadores.</p> <p>F3: Fidelización de los clientes.</p> <p>F4: El plazo de entrega es a tiempo.</p> <p>F5: Proveedores renombrados</p>	<p>D1: Almacén inadecuado.</p> <p>D2: No tenemos una clara dirección estratégica.</p> <p>D3: El personal no está motivado.</p> <p>D4: Nuestra fuerza de ventas es deficiente.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1: Búsqueda de nuevos clientes.</p> <p>O2: El uso de nuevas tecnologías.</p> <p>O3: Crecimiento del mercado.</p>	<p>F1, F2, O1 y O3: Incrementar nuestra participación de mercado y Maximizar la rentabilidad de la empresa y el valor para los accionistas.</p> <p>F4 y O2: Satisfacción del cliente y Fidelización del Cliente.</p> <p>F2 y O2: Mejorar los sistemas de información</p> <p>F2 y O1: Capacitar constantemente a nuestros colaboradores</p>	<p>D3 y O1: Mejorar el clima laboral</p> <p>D1 y O2: Aumentar las áreas de trabajo. Mejorar calidad del producto.</p> <p>D4 y O3: Atraer y retener nuevos talentos</p> <p>D2 y O3: Mejorar los procedimientos internos de la organización</p>

Fuente: Empresa Teceme Perú S.A.C.

Elaboración Propia

7.2 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 11. Elaboración de Estrategias para la Empresa Teceme Perú SAC

Objetivos Estratégicos	Estrategias
F1, F2, O1 y O3: -Incrementar nuestra participación de mercado. -Maximizar la rentabilidad de la empresa y el valor para los accionistas.	Buscar nuevos clientes.
F4 y O2: -Satisfacción del cliente. -Fidelización del cliente.	Ampliar nuestro abanico de productos de calidad a precios competitivos.
F2 y O2: Mejorar los sistemas de información	Implementar un software.
F2 y O1: Capacitar constantemente a nuestros colaboradores	Desarrollar un programa anual de capacitaciones.
F2,A1,A2 y A3: Crear alianzas estratégicas	Buscar acuerdos comerciales que beneficien a la organización
D3 y O1:Mejorar el clima laboral D4 y O3: Atraer y retener nuevos talentos	Envisionar a los colaboradores de la organización.
D1 y O2: Aumentar las áreas de trabajo. Mejorar calidad del producto.	Implementar y equipar las áreas de trabajo para desarrollar productos innovadores.
D2, A2 y A3 Obtener beneficios comerciales y aprendizaje para la toma de decisiones	Participar en organismos industriales y gubernamentales
D2 y O3: Mejorar los procedimientos internos de la organización	Realizar un mapeo de procesos para identificar oportunidades de mejora

Fuente: Empresa Teceme Perú S.A.C.

Elaboración Propia

7.3 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico es una herramienta que nos ayuda a alinear a los colaboradores de la organización hacia los objetivos estratégicos, con el fin de comunicarles y definir qué es lo que se tiene que hacer para alcanzarlos. El mapa de estratégico es una herramienta fácil de comunicar y ágil de medir, con el fin de alcanzar los objetivos planificados de manera eficiente.

Mediante el diseño del Mapa Estratégico se clarifica la cadena lógica de los objetivos de la empresa.

Para la elaboración del mapa estratégico se consideraron las siguientes perspectivas (*Figura 15*):

-Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.

-Cliente

La perspectiva cliente tiene como objetivo identificar las acciones a realizar para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).

-Interno

La perspectiva interna tiene como objetivo definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera.

-Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene como objetivo definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la Perspectiva Interna.

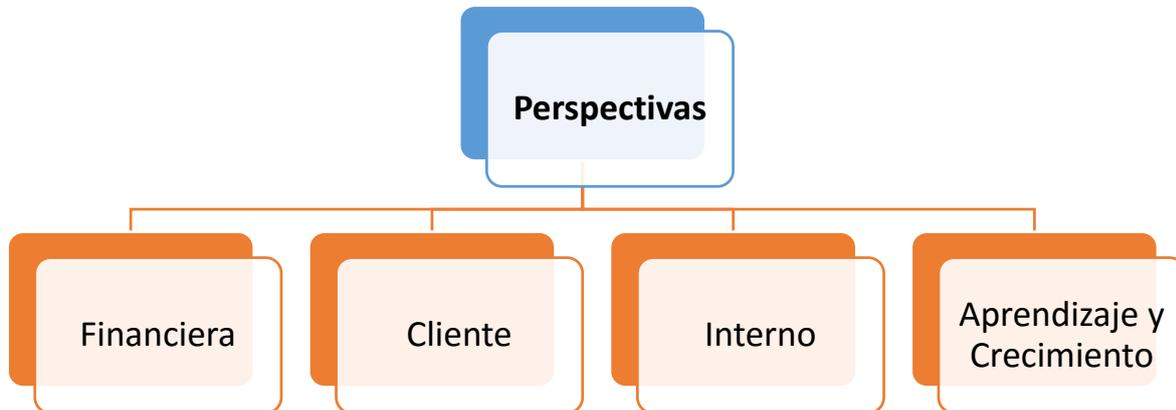


Figura 15. Perspectivas

Fuente: Kaplan R., & Norton D. (2014) "Libro: Mapas Estratégicos"

Elaboración Propia

Para la elaboración del Mapa Estratégico se realizó el siguiente procedimiento:

1) Se ha clasificado cada objetivo estratégico de acuerdo a cada tipo de perspectiva:

- Financiera
- Cliente
- Interno
- Aprendizaje y Crecimiento

2) Luego se hace una gráfica donde a cada perspectiva se le pone los objetivos estratégicos.

3) Mediante el uso de flechas nos va a permitir relacionar los objetivos estratégicos de las diversas perspectivas.

Para la realización de esta Mapa Estratégico se utilizó el software Microsoft Excel 2013.

Este mapa estratégico nos podrá dar una mejor visualización y ayudará a que todos los colaboradores de la organización puedan entender los objetivos que se plantea la organización.

A continuación (*Figura 16*) se muestra el mapa estratégico de la empresa Teceme Perú S.A.C:

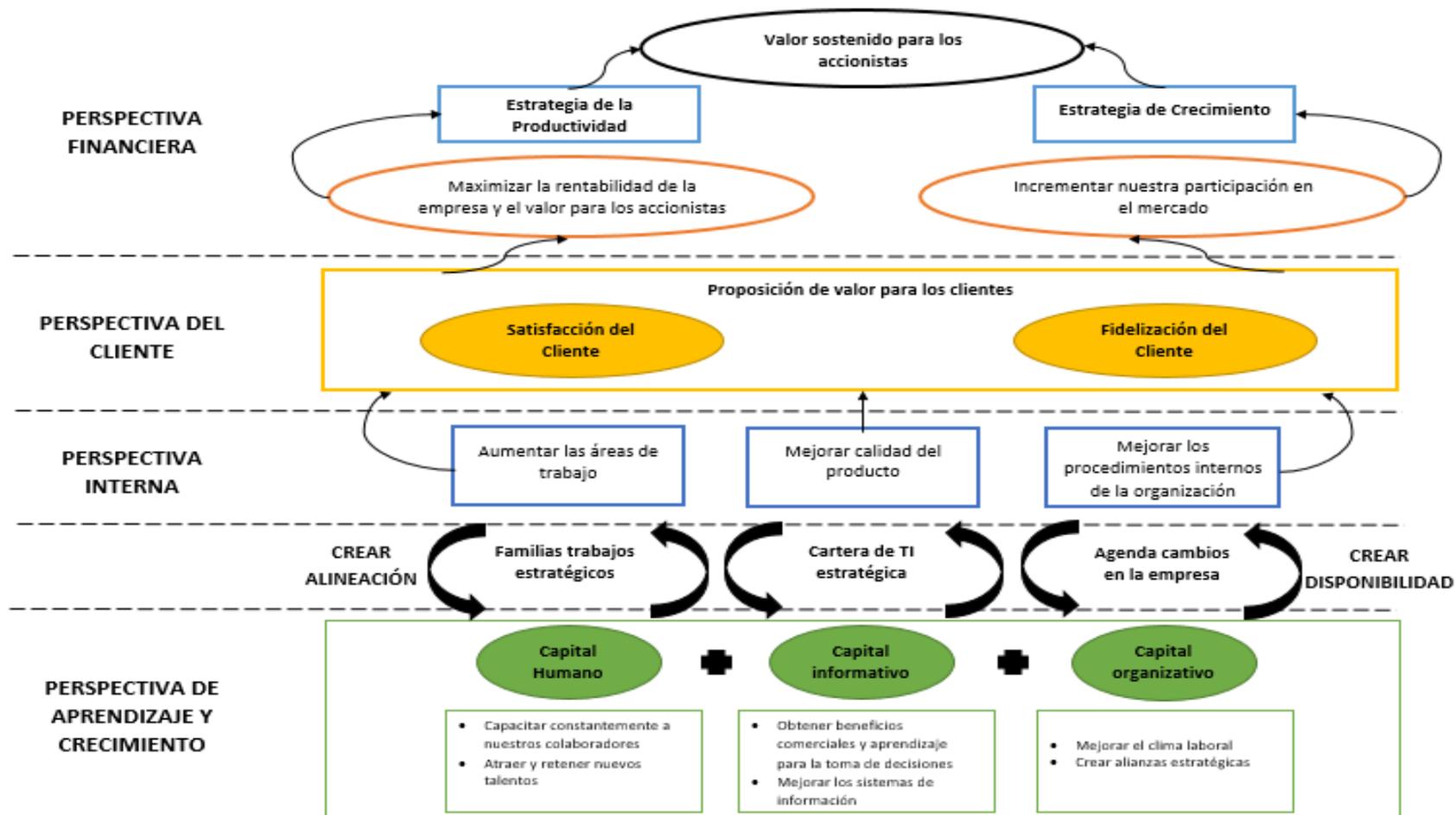


Figura 16. Perspectivas Estratégicas de la Empresa Teceme Perú S.A.C.
Fuente: Kaplan R., & Norton D. (2014) "Libro: Mapas Estratégicos"
Elaboración Propia

Los siguientes objetivos estratégicos: Maximizar la rentabilidad de la empresa y el valor para los accionistas, Aumentar liquidez de la empresa, Incrementar nuestra participación de mercado, Satisfacción del cliente, Aumentar las áreas de trabajo, Mejorar calidad del producto, Mejorar los procedimientos internos de la organización, Mejorar el clima laboral, Crear alianzas estratégicas, Capacitar continuamente a nuestros colaboradores, Atraer y retener nuevos talentos, Crear una cultura organizacional, Participar activamente en organismos industriales y gubernamentales, Mejorar los sistemas de información.

A través del cumplimiento de la mejora del clima laboral se podrá lograr que los colaboradores se encuentren motivados para así lograr mayor compromiso de ellos con la organización, también es importante crear alianzas estratégicas con otras organizaciones con la finalidad de que la empresa sigue creciendo, así como capacitar continuamente a nuestros colaboradores para brindarles nuevas herramientas y técnicas para que puedan desarrollar sus funciones con éxito y se consigan los resultados esperados, también es importante atraer y retener nuevos talentos ya que es necesario contar con una fuerza de ventas sólida para cubrir la totalidad de clientes ya que nos encontramos en un mercado creciente, se debe de crear una cultura organizacional para que los colaboradores se identifiquen con la organización y sepan orientar sus funciones para el cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización.

También se busca la participación activa en organismos industriales y gubernamentales para obtener beneficios comerciales. Es importante la mejora de los sistemas de información ya que en una etapa de crecimiento es importante tener un software que integre todos los procesos de la organización.

Con el cumplimiento de los objetivos estratégicos descritos anteriormente me va a permitir que se mejore la calidad del producto, Aumentar las áreas de trabajo para así poder tener instalaciones adecuadas, mejorar los procedimientos internos de la organización.

La empresa Teceme Perú podrá lograr incrementar la participación en el mercado y así poder satisfacer las necesidades del cliente.

Y finalmente se podrá Maximizar la rentabilidad de la empresa y el valor para los accionistas y Aumentar liquidez de la empresa.

7.4 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión empresarial que sirve para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Los beneficios del cuadro de mando integral son las siguientes:

- Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.
- Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

El cuadro de mando integral (Tabla 12) está compuesto de los siguientes elementos:

- Perspectiva

La cual contiene las cuatro perspectivas:

- Financiera
 - Cliente
 - Interno
 - Aprendizaje y Desarrollo
-
- Objetivos Estratégicos
 - Definición del objetivo
 - Conceptualizar la medida
 - Indicador KPI
 - Fórmula

Tabla 12. Cuadro de Mando Integral de la Empresa Teceme Perú SAC (continua)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DEFINICIÓN DEL OBJETIVO	CONCEPTUALIZAR LA MEDICIÓN	INDICADOR KPI	Fórmula	Peligro	Precaución	Meta
		¿Qué quiero realmente conseguir?	¿Qué necesito asegurar?	Adecuado para cada objetivo				
FINANCIERA	Maximizar la rentabilidad de la empresa y el valor para los accionistas	Generar bienestar a los colaboradores, a los accionistas y al Estado	Que se optimice el retorno sobre la inversión	ROI	ROI	< 4%	4%	6%
FINANCIERA	Incrementar nuestra participación de mercado	Incrementar las ventas por encima del crecimiento del mercado	Ampliación de la cobertura de los nichos existentes Que se desarrollen nuevos nichos	Índice de ventas en nuevos nichos	Ventas en nuevos nichos / ventas totales (%)	< 1%	1%	2%
CLIENTE	Satisfacción del cliente	Mantener una plena satisfacción de nuestros clientes	Que las entregas sean puntuales Que se logre la satisfacción del cliente	Índice de cumplimiento de entrega puntual	Entregas Puntuales / Total de entregas	< 80%	80%	90%
CLIENTE	Fidelización de Clientes	Proporcionar al cliente un servicio exclusivo de calidad	Que se fidelice a los clientes a través de un servicio de calidad	Índice de fidelización de clientes	Número de clientes que reciben el servicio máximo de calidad/total de clientes	< 75%	75%	85%

Tabla 12. Cuadro de Mando Integral de la Empresa Teceme Perú SAC (continua)

PROCESOS INTERNOS	Aumentar las áreas de trabajo	Que se cuenten con espacios adecuados para un alto rendimiento productivo	Que se adquiera un local nuevo Que se optimice la distribución de planta Que se optimicen los procesos	Índice de ocupación de áreas de trabajo	m2 requeridos / m2 disponibles	> 90%	90%	80%
PROCESOS INTERNOS	Mejorar calidad del producto	Que los productos cumplan con los requerimientos de calidad deseados.	Que el proceso productivo sea correcto Que exista un buen control de la calidad Que la MP garantice buena calidad.	Índice de reclamos por calidad	# reclamos totales / # pedidos	> 4%	4%	3%
PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procedimientos internos de la organización	Que todos nuestros procesos cuenten con procedimientos definidos	Que se determinen los procesos Que se elaboren los flujos de los procesos Que se elaboren los procedimientos e instructivos	Índice de procedimientos definidos	# procedimientos definidos / # de procesos	< 80%	80%	90%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar el clima laboral	Lograr la motivación del colaborador con el objetivo de lograr mayor productividad.	Desarrollar actividades motivacionales.	Índice de clima laboral	# Act. Motiv. Realizadas / # Act. Motiv. programadas	< 80%	80%	90%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Crear alianzas estratégicas	Lograr alianzas estratégicas para que así la organización pueda seguir creciendo	Que se mantenga la solidez de la empresa	Índice de logro de alianzas estratégicas	# alianzas logradas / # alianzas totales proyectadas	< 5%	5%	10%

Tabla 12. Cuadro de Mando Integral de la Empresa Teceme Perú SAC

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar constantemente a nuestros colaboradores	El trabajo realizado por los colaboradores sea productivo y de calidad.	Mejora del desempeño del colaborador en el tema para el cual fue capacitado	Índice de evaluación por competencias	Índice de evaluación por competencias	< 40%	40%	80%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Atraer y retener nuevos talentos	Atraer nuevos talentos a la organización para así poder cubrir toda la demanda.	Fortalecer el compromiso de los colaboradores con la organización.	Rotación de colaboradores	Número de renuncias o despidos /Número promedio de colaboradores	>25%	25%	15%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Obtener beneficios comerciales y aprendizaje para la toma de decisiones	Obtener beneficios a través de la toma de influencia sobre las políticas y normas sectoriales	Que seamos parte de las organizaciones y de sus eventos Que se generen leyes y/o normas que promueven el sector	Número de normas que promueven el sector	Número de normas que promueven el sector	< 10%	10%	20%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar los sistemas de información	Utilizar un sistema integrado	Que esté bien implementado (al 100%) Que el personal esté capacitado para utilizarlo Que la información esté cargada correctamente	Índice de utilización de módulos	# módulos utilizados / # módulos requeridos	< 80%	80%	90%

**Fuente: Kaplan R., & Norton D. (2014) “Libro: Mapas Estratégicos”
Elaboración Propia**

CAPÍTULO VIII: DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN

Después que se tienen identificadas las estrategias a implementar el paso siguiente es formular los planes de acción que debe seguir la empresa para poner en marcha dichas estrategias.

8.1 PLANES DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y ATRAER Y RETENER NUEVOS TALENTOS

Tabla 13. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC

Objetivos: -Mejorar el clima laboral. -Atraer y retener nuevos talentos				
Estrategia: Envisionar a los colaboradores de la organización.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Iniciativa
Reforzar la dirección estratégica, el sentido de urgencia y el propósito.	Gerente General	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Transmitir la misión, visión y valores corporativos. Asegurar la comprensión de las estrategias para el logro de los objetivos.
Alinear esfuerzos de los colaboradores mediante compensaciones y recompensas.	Gerente de Recursos Humanos	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Gestión de rendimiento de los colaboradores. Ambiente laboral óptimo.
Alinear objetivos personales y desarrollar liderazgo.	Gerente Comercial	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Identificar

Potenciar a los empleados y fomentar el trabajo en equipo.	Gerente General	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Formación, aprendizaje y desarrollo profesionales. Actividades de Integración.
--	-----------------	-------	--------------------------------------	--

Fuente: Moreno G. (2012) “Tesis: Plan Estratégico 2012-2015 para la empresa Automatizaciones Eléctricas S.L.”

Elaboración Propia

8.2 PLANES DE ACCIÓN PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO, MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA, LA SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

Tabla 14. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC

Objetivos:				
-Incrementar nuestra participación de mercado.				
-Maximizar la rentabilidad de la empresa y el valor para los accionistas.				
-Satisfacción del cliente.				
-Fidelización del cliente.				
Estrategias:				
-Buscar nuevos clientes.				
-Ampliar nuestro abanico de productos de calidad a precios competitivos.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Iniciativa
Realizar un estudio de mercado de los posibles clientes a captar	Gerente Comercial	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de posibles clientes a captar.
Identificar el segmento de mercado objetivo.	Gerente Comercial	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de posibles clientes a captar.

Crear un catálogo de nuevos productos a comercializar.	Gerente Comercial	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Brindar productos alternativos.
Satisfacer los requerimientos de los nuevos clientes	Gerente Comercial Gerente de Logística	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Reportes de abastecimiento de los nuevos clientes

Fuente: Moreno G. (2012) "Tesis: Plan Estratégico 2012-2015 para la empresa Automatizaciones Eléctricas S.L."

Elaboración Propia

8.3 PLANES DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Tabla 15. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC

Objetivo: Mejorar los sistemas de información				
Estrategia: Implementar un software.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Iniciativa
Realizar el mapa de procesos	Gerente de Operaciones	15 días	Humano, Económico y Horas de trabajo	Hacer un flujo de procesos y registros de control.
Implementación del Software	Proveedor: Soporte Técnico Tercerizado	3 meses	Humano, Económico, Horas de trabajo y servidor.	Ingreso de información al software.
Pruebas de Testing	Proveedor: Soporte Técnico Tercerizado. Gerente de Operaciones.	10 días	Humano, Económico, Horas de trabajo y servidor.	Evaluar las pruebas de software.

Capacitación de los usuarios.	Proveedor: Soporte Técnico Tercerizado	15 días	Humano, Económico y Horas de trabajo	Cronograma de Capacitaciones.
-------------------------------	--	---------	--	-------------------------------

Fuente: Moreno G. (2012) "Tesis: Plan Estratégico 2012-2015 para la empresa Automatizaciones Eléctricas S.L."

Elaboración Propia

8.4 PLANES DE ACCIÓN PARA CAPACITAR A LOS COLABORADORES

Tabla 16. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC

Objetivo: Capacitar constantemente a nuestros colaboradores				
Estrategia: Desarrollar un programa anual de capacitaciones.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Iniciativa
Identificar Necesidades	Gerente de RRHH y Gerencia	15 días	Humano, Económico y Horas de trabajo	Involucrar al Personal en el desarrollo del programa de capacitación
Clasificación de las necesidades de capacitación	Gerente de RRHH y Gerencia	10 días	Humano, Económico, Horas de trabajo.	Sensibilizar al Personal acerca del programa de capacitación
Definición de Objetivos	Gerente de RRHH y Gerencia	15 días	Humano, Económico, Horas de trabajo y servidor.	Sensibilizar al Personal acerca del programa de capacitación
Elaboración del programa	Gerente de RRHH y Gerencia	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Programar la capacitación: fechas, horario, contenido e instructores.
Ejecución del Programa	Gerente de RRHH	12 meses	Humano, Económico y Horas de trabajo	Ubicación, materiales y organización.

Evaluación de Resultados	Gerente de RRHH y Gerencia	3 meses	Humano, Económico, Horas de trabajo.	Elaborar exámenes de evaluación.
--------------------------	----------------------------	---------	--------------------------------------	----------------------------------

**Fuente: Moreno G. (2012) "Tesis: Plan Estratégico 2012-2015 para la empresa Automatizaciones Eléctricas S.L."
Elaboración Propia**

8.5 PLANES DE ACCIÓN PARA CREAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y OBTENER BENEFICIOS COMERCIALES Y APRENDIZAJE PARA LA TOMA DE DECISIONES

Tabla 17. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC

Objetivos: Crear alianzas estratégicas Obtener beneficios comerciales y aprendizaje para la toma de decisiones				
Estrategias: Buscar acuerdos comerciales que beneficien a la organización. Participar en organismos industriales y gubernamentales.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Iniciativa
Definir las necesidades estratégicas para complementar esfuerzos de colaboración entre las compañías para fortalecer aquello que más necesitan para crecer en el mercado	Gerente General	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Compartir esfuerzos comerciales
Identificar aliados potenciales y Abordar a los aliados estratégicos potenciales	Gerente General	3 meses	Humano, Económico y Horas de trabajo	Búsqueda de aliados potenciales
Establecer planes conjuntos para superar limitaciones y restricciones comerciales	Gerente General	3 meses	Humano, Económico y Horas de trabajo	Convocar reuniones para realizar un plan.
Acordar los Indicadores a utilizar con el objetivo de verificar si la alianza ha sido exitosa.	Gerente General	15 días	Humano, Económico y Horas de trabajo	Medir la alianza.

Fuente: Moreno G. (2012) "Tesis: Plan Estratégico 2012-2015 para la empresa Automatizaciones Eléctricas S.L."
Elaboración Propia

8.6 PLANES DE ACCIÓN PARA AUMENTAR LAS ÁREAS DE TRABAJO Y MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO

Tabla 18. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC

Objetivo: Aumentar las áreas de trabajo. Mejorar calidad del producto.				
Estrategia: Implementar y equipar las áreas de trabajo para desarrollar productos innovadores				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Iniciativa
Analizar la distribución de planta actual.	Gerente de Operaciones	20 días	Humano, Económico y Horas de trabajo	Levantamiento de Layout.
Plantear áreas de mejora y de redistribución.	Gerente de Operaciones	15 días	Humano, Económico y Horas de trabajo	Realizar un nuevo Layout.
Ejecución de la nueva redistribución.	Gerente de Operaciones y Proveedor Tercerizado.	5 meses	Humano, Económico y Horas de trabajo	Contratar proveedor.
Equipar las áreas de trabajo.	Gerente de Operaciones y Proveedor Tercerizado.	5 meses.	Humano, Económico y Horas de trabajo	Contratar proveedor y compra de equipos.

Fuente: Moreno G. (2012) "Tesis: Plan Estratégico 2012-2015 para la empresa Automatizaciones Eléctricas S.L."
Elaboración Propia

8.7 PLANES DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 19. Estrategias de la Empresa Teceme Perú SAC

Objetivo: Mejorar los procedimientos internos de la organización				
Estrategia: Realizar un mapeo de procesos para identificar oportunidades de mejora				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Iniciativa
Levantamiento de Información.	Gerente de Operaciones.	15 días	Humano, Económico y Horas de trabajo	Realizar cronograma de reuniones con los usuarios.
Realizar mapa de procesos y flujo de operaciones.	Gerente de Operaciones.	15 días	Humano, Económico y Horas de trabajo	Evaluar los procesos.
Documentación de Procesos.	Gerente de Operaciones.	10 días	Humano, Económico y Horas de trabajo	Registrar los procesos.
Identificar oportunidades de mejora.	Gerente de Operaciones.	10 días	Humano, Económico y Horas de trabajo	Plantear actividades de mejora.

Fuente: Moreno G. (2012) "Tesis: Plan Estratégico 2012-2015 para la empresa Automatizaciones Eléctricas S.L."
Elaboración Propia

CAPÍTULO IX: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

9.1 RESULTADOS

A continuación (**Tabla 20**) se muestra los logros obtenidos con la realización de la investigación.

Tabla 20. Resultados Obtenidos

Logros	Actual	Propuesto
Misión Evaluada	Misión	Misión Evaluada
Visión Evaluada	Visión	Visión Evaluada
Valores Corporativos Evaluados	Valores	Valores Evaluados
Evaluación Interna	No Existente	Evaluación Interna
Evaluación Externa	No Existente	Evaluación Externa
Objetivos Estratégicos	No Existente	Objetivos Estratégicos
Estrategias	No Existente	Estrategias
Mapa Estratégico	No Existente	Mapa Estratégico
Cuadro de Mando Integral	No Existente	Cuadro de Mando Integral
Planes de Acción	No Existente	Planes de Acción

**Fuente: Teceme Perú S.A.C.
Elaboración Propia**

9.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

9.2.1 Misión Evaluada

Para realizar la evaluación de la misión, se establecieron características que debía poseer la misión. Y a cada una de las características se le estableció un peso en la cual se pudo obtener un puntaje mayor a 2.5 el cual nos indica que es una misión con fortalezas.

Con la evaluación de la misión, se pudo verificar que la misión cumple con las características definidas y está orientada con la razón de ser de la empresa

Teceme Perú S.A. en caso contrario se hubiese tenido que hacer una reformulación.

9.2.2 Visión Evaluada

Para realizar la evaluación de la visión, se establecieron características que debía poseer la visión. Y a cada una de las características se le estableció un peso en la cual se pudo obtener un puntaje mayor a 2.5 el cual nos indica que es una visión con fortalezas.

Con la evaluación de la visión, se pudo verificar que la misión cumple con las características definidas y está orientada con la razón de ser de la empresa Teceme Perú S.A.C.

9.2.3 Valores Corporativos Evaluados

Para realizar la evaluación de los valores corporativos, se establecieron características que debían poseer los valores corporativos. Y a cada una de las características se le estableció un peso y de acuerdo a los resultados obtenidos nos indica que los valores corporativos son correctos.

Con la evaluación de los valores corporativos, se pudo verificar que se cumple con las características definidas y están alineados con las necesidades del negocio. Los valores corporativos nos reflejan los hábitos que los colaboradores deben de tener en la organización, refleja compromiso y reputación de la organización con sus colaboradores.

9.2.4 Evaluación Interna

A través de un diagnóstico interno que se realizó a la empresa, se pudo identificar las competencias distintivas o fortalezas y debilidades internas, así como un enunciado claro de la misión y visión, son la base para establecer objetivos y estrategias.

La evaluación interna permite diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades y convertirlas en fortalezas.

Para el análisis se involucró al gerente y los colaboradores para proporcionar la información, etc.

9.2.5 Evaluación Externa

La evaluación externa permitió hacer un diagnóstico del entorno, el análisis del sector; para poder detectar, evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa.

Así mismo la evaluación externa revela las oportunidades y amenazas claves que tiene la empresa, de tal manera que pudimos formular estrategias para aprovechar las oportunidades, eludir las amenazas y reducir sus consecuencias. Se consideró analizar a la competencia, al sector de la industria, a las fuerzas políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas, etc.

9.2.6 Objetivos Estratégicos

El objetivo estratégico es el resultado que la empresa espera alcanzar, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico.

Se plantearon a través de la relación que existe entre los diagnósticos internos y externos.

9.2.7 Estrategias

Para realizar la evaluación de las estrategias, se establecieron primero los Objetivos estratégicos los cuales se obtuvieron mediante la evaluación interna y externa de la empresa. De acuerdo a esos objetivos se vio cual eran las estrategias y pasos a seguir para poder lograr alcanzar estos objetivos.

9.2.8 Mapa Estratégico

Igualmente con los objetivos obtenidos se irá desarrollando el Mapa Estratégico. El mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir las estrategias, de modo que se puedan gestionar y establecer objetivos e indicadores.

Esto se realizará de acuerdo a las Perspectivas del Mapa Estratégico donde en cada una de estas perspectivas se irá colocando los objetivos a alcanzar.

9.2.9 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una potente herramienta de gestión, que vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. En el CMI se coloca cada uno de los objetivos planteados en cada perspectiva y que será evaluado en un horizonte de tiempo, para ver si cumplen con la meta que se desea lograr. En caso contrario se vería como mejorar estos objetivos para poder lograrlo.

9.2.10 Planes de Acción

Después que se tienen identificadas las estrategias a implementar el paso siguiente es formular los planes de acción que debe seguir la empresa para poner en marcha dichas estrategias. Se buscará obtener los mejores planes para poder cumplir los objetivos trazados.

CONCLUSIONES

- 1) Mediante el análisis del entorno interno de la organización se pudo identificar las fortalezas y debilidades. Mediante el análisis del entorno externo se pudo identificar los obstáculos y oportunidades con los cuales se tendrá que enfrentar la organización. Con la identificación del análisis entorno y externo se puede mejorar la gestión administrativa debido a que ayuda a identificar las fortalezas, debilidades que posee la gestión, así mismo identificar las oportunidades y amenazas que afectarían a la empresa para poder definir estrategias para fortalecer a la organización.
- 2) Mediante la evaluación de la misión, visión y valores corporativos se pudo verificar que están formuladas de forma clara. Ya que en la evaluación de la misión se pudo verificar que describe la razón de ser de la empresa, la visión describe hacia dónde quiere llegar la organización y los valores están correctamente ligado a la cultura de la empresa.
- 3) Con la evaluación de la misión, visión y valores corporativos ayudará a poder alinear la gestión administrativa al propósito y logro en un futuro de la organización.
- 4) Mediante la elaboración de las estrategias se pudo plantear actividades (Planes de Acción) para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que la organización pueda lograr mejores resultados.
- 5) Al realizar la formulación de estrategias se podrán establecer estrategias para así poder hacer más eficiente la gestión para que así la organización pueda obtener el éxito deseado.
- 6) Mediante la elaboración de indicadores permitirá un mejor proceso de control y seguimiento especial para así poder alinear y enfocar el trabajo del personal

hacia la ejecución de las estrategias y los recursos para ser posible la medición y ajuste de los indicadores.

- 7) Con la formulación de indicadores se puede lograr un mejor control de la gestión, es decir verificar si es que se están cumpliendo las metas establecidas y poder establecer en caso contrario medidas correctivas con la finalidad de poder tener una gestión eficiente.

RECOMENDACIONES

- 1) Implementar el Plan Estratégico tomando en cuenta la secuencia de la metodología descrita en esta investigación, ya que permitirá realizar cambios favorables en la gestión administrativa de la organización.

- 2) La implementación del plan estratégico propuesto, permitirá lograr un mayor compromiso por parte de los colaboradores de la organización y así lograr mejores resultados.

- 3) Realizar reuniones constantes con los colaboradores.

- 4) Organizar reuniones con el personal que labora en la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.

- 5) Monitorear Mensualmente y evaluar el Plan Estratégico para evitar problemas y que no se cumplan las metas trazadas. Si hubiese problemas se podría realizar alguna acción para evitar que el problema crezca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2006).Manual de Planeación Estratégica. Panorama Editorial S.A. (1era Edición).México D.F.
- Kaplan R., & Norton D. (2014). Mapas Estratégicos. Editorial Gestión 2000. (1era edición).España.
- Villajuana C. (2009).Los 7 tejidos Estratégicos. (1era Edición).Editorial UCH.Perú.
- Kaplan R., & Norton D. (2014). Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. (3era Edición).España.
- David, F. (2003).Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. (9na Edición).México.
- Sallenave, J. (2002). Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. (20va Edición).Colombia.
- Amaya, J. (2010).Gerencia: Planeación y Estrategia. SYC Editorial Ltda. (1era Edición).Argentina.

Páginas Web Consultadas:

BMS Consultores (Artículo: Elaboración de Plan estratégico):

<http://www.bms.pe/>

Moreno C. (2012) “Artículo: Matriz EFI”:

<https://planifadminist.files.wordpress.com/2013/08/teoria-sobre-matriz-efe-efi.pdf>

Flores E. (2006) “Artículo: Análisis FODA”:

<http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/analisis-foda-presentation>

Sosa H. (2008) “Artículo: Matriz EFI, EFE y FODA”:

<https://prezi.com/eknw8lqnq-j4/matrices-efi-efe-y-foda/>

Contreras J. (2006) “Artículo: Matriz EFE”

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

Pérez O. (2008) “Artículo: Matriz EFE y EFI”:

https://gestionnegocio2012.wikispaces.com/file/.../Matriz_EFE_y_EFI.pp

López H. (2012) “Artículo: Análisis FODA: 5 pasos para desarrollar el análisis (segunda parte)”:

<http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-segunda-parte/>

Rojas H. (2010) “Artículo: Estrategias FA, FO, DA, y DO-Clase V:

clasev.net/v2/mod/resource/view.php?id=21480

Aguilera O. (2012) “Artículo: Mapa Estratégico”:

<https://prezi.com/sqdnplybydc/copy-of-mapa-estrategico/>

Consultora CMI Gestión “Artículo: Cuadro de Mando Integral”:

<http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica/cuadro-de-mando-integral/>

Wikipedia La Enciclopedia Libre:

https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Guía de la Calidad:

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

Pensemos S.A.:

<http://pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve>

Blog sobre Business Intelligence:

<http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>

ANEXOS

ANEXO N°01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TESIS: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TECEME PERÚ S.A.C.						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR VI	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR VD
General	General	General				
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico contribuye en mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020?	Mejorar la gestión administrativa a través del diseño de un plan estratégico entre el año 2016-2020.	El diseño de un plan estratégico mejorará la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.				
Específicos	Específicos	Específicos				
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico contribuye en analizar el entorno interno y externo para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú entre el año 2016 al 2020?	Analizar el entorno interno y externo para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.	Mediante el análisis el entorno interno y externo se mejorará la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.	Entorno Interno y externo	Si/No	Gestión Administrativa	Índice de cumplimiento de entrega puntual Índice de ocupación de áreas de trabajo Índice de reclamos por calidad Índice de procedimientos definidos Índice de logro de alianzas estratégicas
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico contribuye en evaluar la misión, visión y valores corporativos para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020?	Evaluar la misión, visión y valores corporativos externo para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.	Mediante la evaluación de la misión, visión y valores corporativos se mejorará la gestión admginistrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.	Misión,visión y valores corporativos	Si/No	Gestión Administrativa	Índice de clima laboral Índice de evaluación por competencias Rotación de colaboradores
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico contribuye en elaborar estrategias para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020?	Elaborar estrategias para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.	Mediante la formulación de estrategias se mejorará la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.	Estrategias	Si/No	Gestión Administrativa	Índice de ventas en nuevos nichos Índice de fidelización de clientes
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico contribuye en elaborar indicadores para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020?	Elaborar los indicadores para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020?	Mediante la formulación de indicadores se mejorará la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. entre el año 2016 al 2020.	Indicadores	Si/No	Gestión Administrativa	Cuadro de Mando Integral

ANEXO N°02: EQUIPOS DE IMPORTACIÓN

EQUIPOS DE LA EMPRESA TECEME PERU SAC

La empresa Teceme Perú S.A.C., importa y distribuye componentes electroneumáticos los cuales sus más comercializados son:

- Válvulas Selenoides
- Cilindros neumáticos
- Apagadores
- Tuberías de poliuretano, conectores

La principal marca que distribuyen es de la empresa ASCA NUMATICS (EEUU) de la empresa EMERSON Industrial Automation.

A continuación veremos algunos de sus productos:

Features

- Reliable, proven design with high flows
- Small poppet valves for tight shutoff
- Wide range of elastomers for specialty service
- Mountable in any position
- Brass and stainless steel constructions

Construction

Valve Parts in Contact with Fluids		
Body	Brass	303/304 Stainless Steel
Seals and Discs	NBR or Cast UR	
Core Tube	305 Stainless Steel	
Core and Plugnut	430F Stainless Steel	
Springs	302 Stainless Steel	
Shading Coil	Copper	Silver
Stem	PA	

Electrical

DC Watts	Watt Rating and Power Consumption			Spare Coil Part No.			
	AC			General Purpose		Explosionproof	
	Watts	VA Holding	VA Inrush	AC	DC	AC	DC
11.6	10.1	25	50	238610	238910	238614	238914
22.6	17.1	40	70	238810	238910	238814	238914

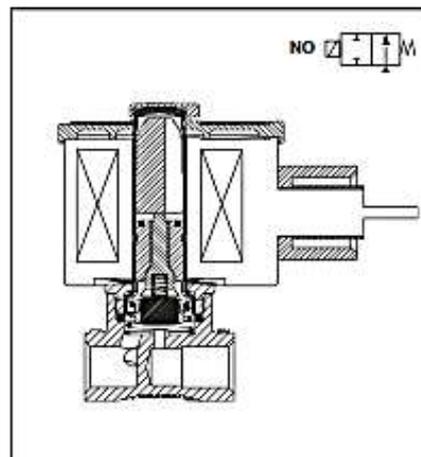
Standard Voltages: 24, 120, 240, 480 volts AC, 60 Hz (or 110, 220 volts AC, 50 Hz).
6, 12, 24, 120, 240 volts DC. Must be specified when ordering.
Other voltages available when required.

Solenoid Enclosures

Standard: Watertight, Types 1, 2, 3, 3S, 4, and 4X.
Optional: Explosionproof and Watertight, Types 3, 3S, 4, 4X, 6, 6P, 7, and 9.
(To order, add prefix "EF" to catalog number)
See *Optional Features Section* for other available options.

Options

Mounting bracket (suffix MB)
High Vacuum service (suffix VH; see *Vacuum Section* for more details.)
Oxygen service (suffix N)
Silicone Free (suffix SF)
Elastomers: FKM (suffix V), Ethylene Propylene (suffix E), CR (suffix J), PTFE* (suffix T), Low Temp. NBR** (suffix A)
Note: *PTFE reduces pressure rating by 25% (i.e. 750 psi reduced to 560 psi)
**For Low Temp. NBR, fluid temperature range is -40F to 167F
Refer to *Engineering Section* for fluid and temperature compatibility.



Nominal Ambient Temp. Ranges

AC: -13°F to 131°F (-25°C to 55°C)
DC: -13°F to 131°F (-25°C to 55°C)
Optional: For AC Class H coil option with 10.1 W coil, the max. ambient temperature is 140°F (60°C) (with or without prefix EF)

Note: Max. ambient for explosionproof (EF) is 125°F (52°C) for AC, 131°F (55°C) for DC.

Refer to *Engineering Section* for details.

Approvals

CSA certified. UL listed, as indicated.
Meets applicable CE directives.
Refer to *Engineering Section* for details.

Features

- Diaphragm poppet valves suitable for controlling air, inert gas, and liquids
- Internal piloting controls large orifices to provide high flows
- Can be used to pilot large actuators to provide quick closing of large control valves
- Resilient seating for tight shutoff
- Mountable in any position

Construction

Valve Parts in Contact with Fluids	
Body	Brass
Seals and Disc	NBR
Diaphragm Assembly	NBR
Core Tube	305 Stainless Steel
Core and Plugnut	430F Stainless Steel
Core Springs	302 Stainless Steel and 17-7PH Stainless Steel
Shading Coil	Copper
Pilot Seal Cartridge and Disc-Holder	CA

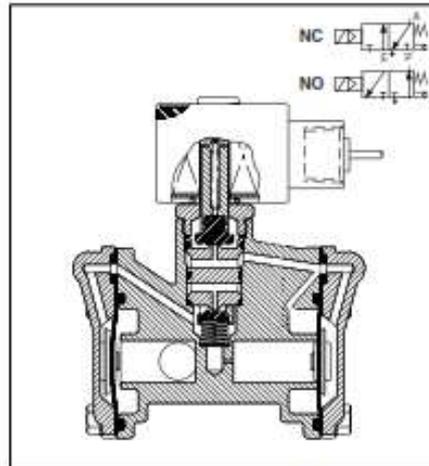
Electrical

Standard Coil and Class of Insulation	Watt Rating and Power Consumption				Spare Coil Part Number			
	DC Watts	AC Watts	VA Holding	VA Inrush	General Purpose		Explosionproof	
					AC	DC	AC	DC
F	10.6	6.1	16	30	238210	238310	238214	238314
F	22.6	17.1	40	70	238610	238710	238614	238714

Standard Voltages: 24, 120, 240, 480 volts AC, 60 Hz (or 110, 220 volts AC, 50 Hz). 6, 12, 24, 120, 240 volts DC. Must be specified when ordering. Other voltages available when required.

Solenoid Enclosures

Standard: Watertight, Types 1, 2, 3, 3S, 4, and 4X.
Optional: Explosionproof and Watertight, Types 3, 3S, 4, 4X, 6, 6P, 7, and 9.
 (To order, add prefix "EF" to catalog number.)
 See *Optional Features Section* for other available options.



Nominal Ambient Temp. Ranges

AC: 32°F to 125°F (0°C to 52°C)
 DC: 32°F to 104°F (0°C to 40°C)

Refer to *Engineering Section* for details.

Approvals

CSA certified. Meets applicable CE directives.
 Refer to *Engineering Section* for details.

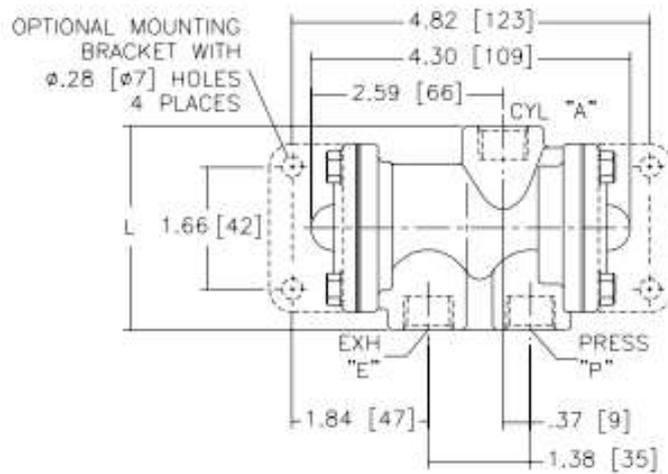
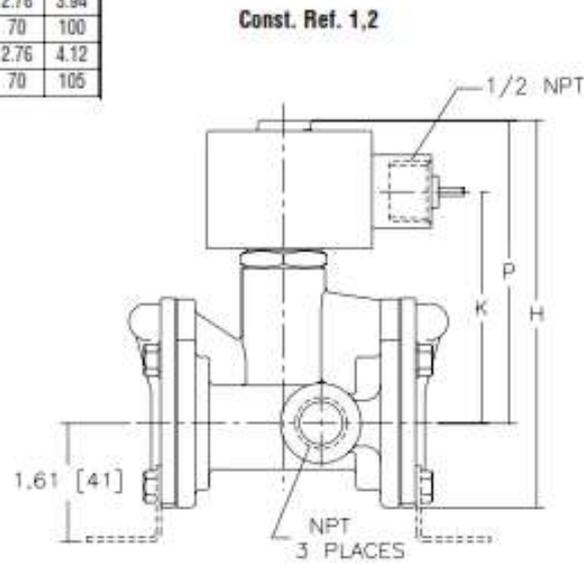
Important

A minimum operating pressure differential must be maintained between the pressure and exhaust ports. Supply and exhaust piping must be full area, unrestricted. ASCO flow controls and other similar components must be installed in the cylinder lines only.

3-WAY

Dimensions: inches (mm)

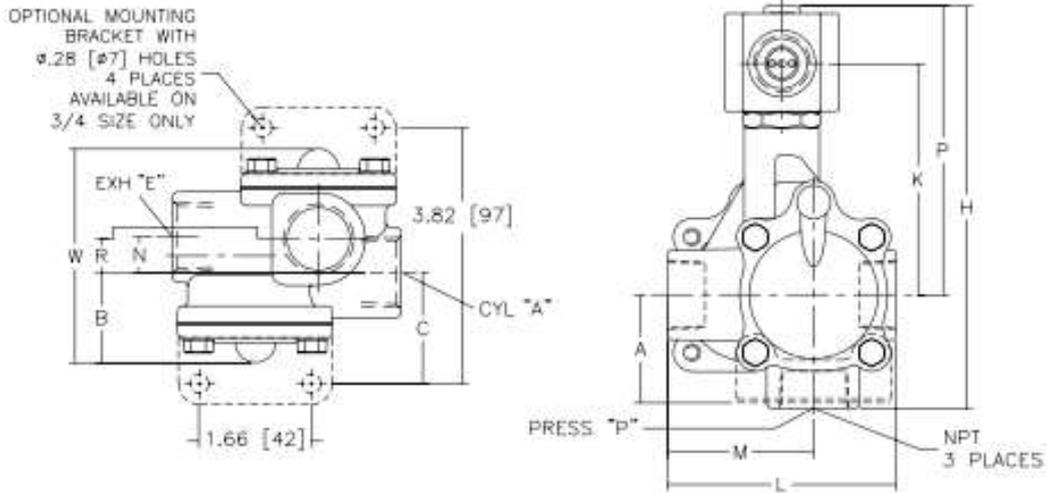
Const. Ref.		H	K	L	P
1	ins.	5.08	3.08	2.76	3.94
	mm	129	78	70	100
2	ins.	5.26	3.15	2.76	4.12
	mm	134	80	70	105



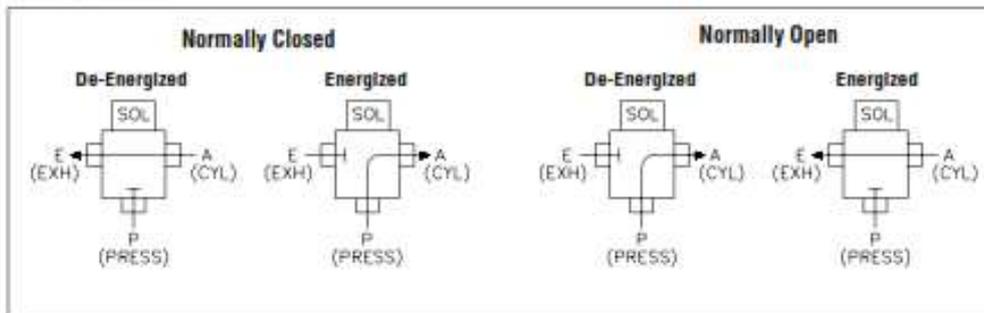
Dimensions: inches (mm)

Const. Ref.		A	B	C	H	K	L	M	N	F	R	W
3	ins.	1.61	1.41	1.66	6.01	3.46	3.38	2.16	.53	4.32	.50	3.31
	mm	41	36	42	153	88	86	55	13	110	13	84
4	ins.	1.61	1.41	1.66	6.19	3.53	3.38	2.16	.53	4.50	.50	3.31
	mm	41	36	42	157	90	86	55	13	114	13	84
5	ins.	X	1.80	X	6.63	3.71	4.44	2.81	.88	4.57	1.74	5.32
	mm	X	46	X	168	94	113	71	22	116	44	135

Const. Ref. 3, 4, 5



FLOW DIAGRAMS

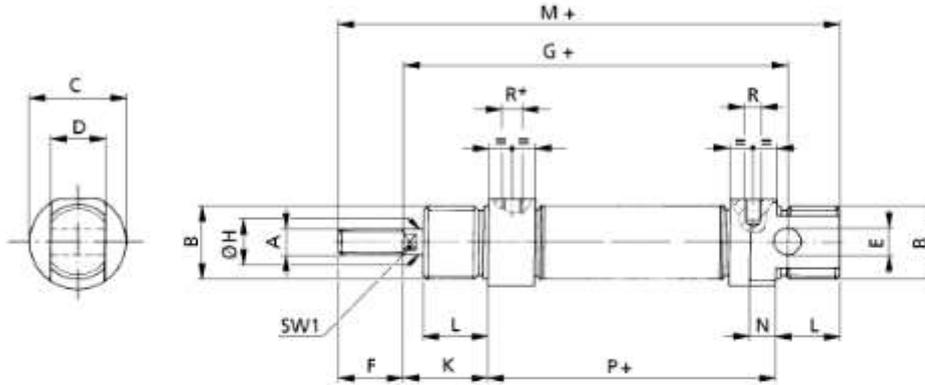




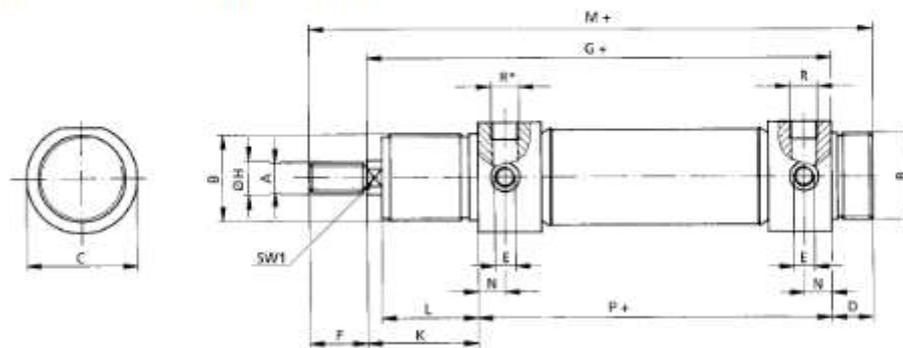
Single Rod End, Single and Double Acting

Mini Cylinder type OK; OM; OP; OS; OR; SM; SP

Piston Diameters from 8 mm to 25 mm, to DIN/ISO 6432 CETOP RP 52 P



Piston Diameters from 32 mm to 63 mm



Piston DIA. [mm]	A	B	C	D	E	F	G	H	K	L	M	N	P	R*	SW1
8	M4	M12x1.25	16.0	8.0	4.0	12.0	64.0	4.0	16.0	12.0	90.0	6.0	46.0	M5	—
10	M4	M12x1.25	16.0	8.0	4.0	12.0	64.0	4.0	16.0	12.0	86.0	6.0	46.0	M5	—
12	M6	M16x1.5	19.0	12.0	6.0	16.0	75.0	6.0	22.0	18.0	104.0	9.0	48.0	M5	5
16	M6	M16x1.5	19.0	12.0	6.0	16.0	82.0	6.0	22.0	18.0	109.0	9.0	53.0	M5	5
20	M8	M22x1.5	27.0	16.0	8.0	20.0	95.0	8.0	24.0	20.0	131.0	12.0	68.0	G 1/8	7
25	M10x1.25	M22x1.5	30.0	16.0	8.0	22.0	104.0	10.0	28.0	22.0	140.0	12.0	68.0	G 1/8	9
32	M10	M30x1.5	38.0	14.0	M8x1	20.0	134.0	12.0	38.0	30.0	168.0	9.0	96.0	G 1/8	10
40	M12	M38x1.5	46.0	16.0	M10x1	24.0	158.0	14.0	45.0	35.0	198.0	12.0	113.0	G 1/4	12
50	M16	M45x1.5	57.0	18.0	M12x1.5	32.0	170.0	18.0	60.0	38.0	220.0	12.0	120.0	G 1/4	16
63	M16	M45x1.5	70.0	18.0	M12x1.5	31.0	175.0	18.0	51.0	38.0	224.0	12.0	124.0	G 3/8	16

*This dimension does not apply for OK



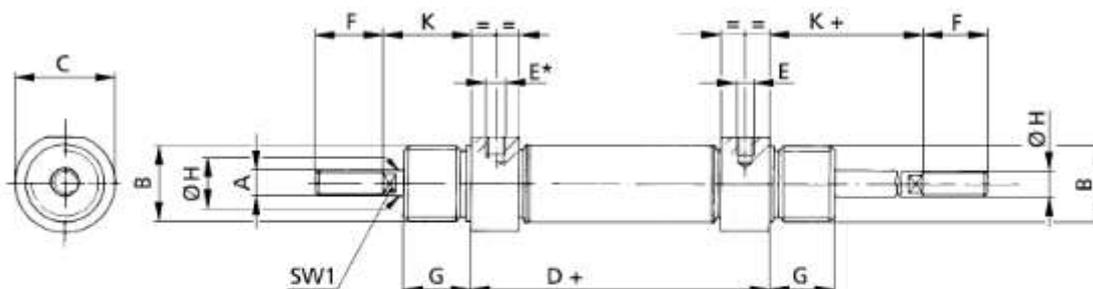
ISO 6432
Metric Mini Cylinders

numatics

Single and Double Acting - Double Rod End

Mini Cylinder type OK; OM; OP; OS; OR; SM; SP

Piston Diameters from 8 mm to 25 mm, to DIN/ISO 6432 CETOP RP 52 P



Cylinder Forces (single acting)

CYLINDER TYPE	PISTON DIAMETER [mm]	THRUST AT 6 BAR/87 PSIG [N] (lbs)	STROKE 10 mm (inch)	SPRING RESISTANCE [N]		MAXIMUM STROKE 10 - 50
				MINIMUM STROKE 25 mm	STROKE 50 mm	
OK; OI	8	18.5 (4)	3.4 (0.75)	3.9 (0.88)	3.2 (0.72)	4.5 (1.01)
OK; OI	10	34.3 (7)	3.8 (0.85)	4.5 (1.01)	3.5 (0.87)	5.7 (1.28)
OK; OI	12	46.5 (10)	5.2 (1.17)	6.0 (1.35)	4.7 (1.06)	7.5 (1.69)
OK; OI	16	84.8 (19)	12.8 (2.87)	15.4 (3.46)	11.0 (2.47)	20.2 (4.54)
OK; OI	20	115.3 (26)	18.4 (4.14)	22.6 (5.08)	7.0 (1.57)	28.1 (6.31)
OK; OI	25	232.2 (52)	24.4 (5.49)	27.2 (6.11)	22.3 (5.01)	32.7 (7.35)
OK	32	427.5 (96)	56.0 (12.59)	51.0 (11.46)	42.0 (9.44)	60.0 (13.48)
OK	40	657.4 (148)	60.0 (13.49)	55.0 (12.36)	44.0 (9.89)	65.0 (14.61)
OK	50	1075.2 (242)	64.0 (14.39)	57.0 (12.81)	46.0 (10.34)	68.0 (15.29)
OK	63	1752.3 (394)	65.0 (14.61)	58.0 (13.04)	47.0 (10.57)	70.0 (15.73)

Cylinder Forces (double acting)

CYLINDER TYPE	PISTON DIAMETER [mm]	THRUST AT 6 BAR [N]	RETRACT AT 6 BAR [N]
OM; OP	8	23.0 (5.17)	15.0 (3.37)
OM; OP	10	40.0 (8.99)	32.0 (7.19)
OM; OP	12	54.0 (12.14)	37.0 (8.32)
OM; OP, OS; OR; SP, SM	16	105.0 (23.60)	88.0 (19.78)
OM; OP, OS; OR; SP, SM	20	172.0 (38.67)	142.0 (31.92)
OM; OP, OS; OR; SP, SM	25	265.0 (59.51)	218.0 (49.00)
OM; OP, OS; OR	32	440.0 (98.91)	380.0 (85.42)
OM; OP, OS; OR	40	690.0 (155.11)	600.0 (134.88)
OM; OP, OS; OR	50	1100.0 (247.28)	950.0 (213.56)
OM; OP, OS; OR	63	1770.0 (397.90)	1650.0 (370.92)



ISO 6432 Series Switch Information

Global Switch Mounting Tie Rod Cylinders

1. Loosen band clamp and slide over both the bracket and cylinder.



2. Tighten band clamp, loosen Phillips head screw, insert switch into bracket, and then tighten.

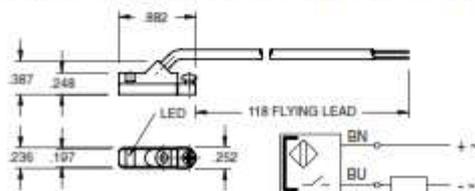


ISO 6432 Series Global Switch Bracket

Cylinders	Bore	Part Number
ISO6432 series Short Bracket Kit	08mm-12mm	N199-1003
ISO6432 series Short Bracket Kit	16mm	N199-1004
ISO6432 series Short Bracket Kit	20mm-32mm	N199-1005
ISO6432 series Short Bracket Kit	40mm-50mm	N199-1007
ISO6432 series Short Bracket Kit	63mm	N199-1008

ISO 6432 Series Global Switches

Reed Switch (AC/DC NO), flying lead - RSS02



Sensing Data

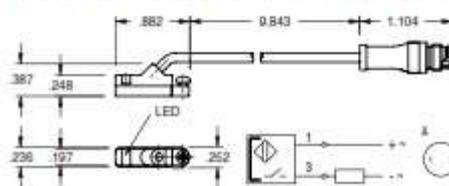
Ambient temperature range T_B	(°F/°C)	-4 to 176 (-20 to 80)
Frequency of operating cycles f at U_e	(kHz)	0.5
Turn on time t	(ms)	≤ 0.23
Turn off time t	(ms)	0.03
LED function indication		yes

Electrical Data

Rated operational voltage U_e	(V)	3...130 AC/DC
Supply voltage U_B	(V)	3...130 AC/DC
Voltage drop U_{d1} at I_B Stat./dyn.	(V)	3.5
Rated insulation voltage U_i	(V)	2750 DC (EN 60335-1)
Rated supply frequency	(Hz)	AC/DC
Rated operational current I_B	(mA)	50 (10W max.)
No-load supply current I_{B0} at U_B d.Aund.	(mA)	0

Observe polarity for correct LED function

Reed Switch (AC/DC NO), 8mm connector - RSQ02



Mechanical Data

Housing material	Polyamide
Material of sensing face	Polyamide
Connection	PVC cable
Degree of Protection	IP 67
Rated shock: half-sinus, 50g, 11 ms	
Rated vibration environment: 10g, 10...2000 Hz, 90 min	

