

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y

ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE
GESTIÓN DE LA EMPRESA METALCOM CESAR'S E.I.R.L-CAJAMARCA
EN EL PERIODO 2022-2024**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

Bachiller: Denis Humberto Cueva Mendoza

Asesor:

Dra. Rosa Bertha Mendoza Esquivas

Cajamarca - Perú. 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y

ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE
GESTIÓN DE LA EMPRESA METALCOM CESAR'S E.I.R.L-CAJAMARCA
EN EL PERIODO 2022-2024**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

Bachiller: Denis Humberto Cueva Mendoza

Asesor:

Dra. Rosa Bertha Mendoza Esquivas

Cajamarca-Perú.

2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del Jurado Evaluador designados según Resolución De Decanato N° xxxxxxxxx-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por el Bachiller Denis Humberto Cueva Mendoza, denominada: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA METALCOM CESAR'S E.I.R.L-CAJAMARCA EN EL PERIODO 2022-2024

.....
Nombres y apellidos del Presidente

.....
Nombres y apellidos del secretario

.....
Nombres y apellidos del Vocal

.....
Nombres y apellidos del Asesor

DEDICATORIA

Principalmente a Dios que guía mis pasos y me da la fuerza y sabiduría necesaria para seguir adelante en el cumplimiento de mis objetivos.

A mis queridos padres, Enrique y Mabel, por ser mis más grandes inspiraciones durante toda mi vida, gracias por su amor incondicional y por brindarme el placer de ser su hijo y sobre todo por estar conmigo en los momentos buenos y malos.

A mis hermanos Hernan y Keila por su apoyo incondicional y comprensión durante todo este tiempo.

El autor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por la vida y por la fuerza espiritual que me otorgó para poder realizar el presente trabajo de investigación.

A mis padres, hermanos, familiares y amigos que confiaron en mí y me brindaron su apoyo constante y que ayudaron a través de sus consejos para poder culminar mis estudios universitarios.

Agradezco a mi Asesor Dra. Rosa Bertha Mendoza Esquives, por darme, la motivación y la paciencia para la culminación de la tesis.

Además, agradezco a la empresa METALCOM CESAR'S E.I.R.L, por haberme brindado la información necesaria para poder desarrollar la presente investigación.

También quiero agradecer a mis docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca por el apoyo brindado durante toda mi vida universitaria y por los conocimientos brindados para poder crecer profesionalmente..

El autor

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA EXTERNA	i
HOJA DE RESPETO	ii
CARÁTULA EXTERNA	iii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I	19
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	19
1.2. Formulación del problema.....	20
1.2.1. Pregunta principal.....	20
1.2.2. Preguntas específicas.....	20
1.3. Objetivos.....	21
1.3.1. Objetivo general	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	21
1.4. Justificación	21

1.4.1. Justificación teórica-científica.....	22
1.4.2. Justificación práctica.....	22
1.4.3. Justificación académica.....	23
1.5. Limitaciones de la investigación.....	23
CAPÍTULO II.....	23
2. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	24
2.1.1. A Nivel Internacional.....	24
2.1.2. A Nivel Nacional.....	25
2.1.3. A Nivel Local.....	26
2.2. Bases teóricas.....	27
2.2.1. Proceso administrativo.....	27
2.2.2. Teoría neoclásica de la administración.....	28
2.2.3. Plan estratégico.....	31
2.3 Definición de términos básicos.....	49
CAPÍTULO III.....	53
3. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	51
3.1. Hipótesis General.....	51
3.2. Hipótesis Especificas.....	51
3.3. Variables.....	51
3.4. Operacionalización de las variables.....	51

CAPÍTULO IV.....	55
4. METODOLOGÍA.....	53
4.1. Tipo y nivel de investigación.....	53
4.2. Diseño de la investigación.....	53
4.3. Población de estudio.....	53
4.4. Tamaño de la muestra.....	53
4.5. Unidad de análisis.....	54
4.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	54
5.6.1. Método, instrumento y técnica de recolección de datos.....	54
4.6.2.Técnicas de procesamiento de la información.....	54
4.6.3. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	54
CAPÍTULO V.....	57
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	55
5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	55
5.1.2. Discusión de resultados.....	80
5.2. Contrastación de hipótesis.....	83
CAPÍTULO VI.....	106
Propuesta Proceso estratégico.....	113
CONCLUSIONES.....	134
RECOMENDACIONES.....	134
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	134
APÉNDICES.....	139

APÉNDICE 1: <i>Matriz de consistencia metodológica</i>	140
APÉNDICE 2: <i>Instrumento de recolección de datos sobre análisis interno</i>	141
APÉNDICE 3: <i>Instrumento de recolección de datos</i>	143
APÉNDICE 4: <i>Instrumento de recolección de datos</i>	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Formato de matriz EFI.....	45
Tabla 2 Formato de matriz EFE.....	46
Tabla 3 Formato de matriz FODA.....	48
Tabla 4 Operacionalización de las variables.....	52
Tabla 5 Local adecuado.....	55
Tabla 6 Materiales necesarios.....	56
Tabla 7 Maquinaria y equipos necesarios.....	57
Tabla 8 Personal necesario.....	58
Tabla 9 Personal capacitado.....	59
Tabla 10 Personal amable.....	60
Tabla 11 Buen servicio.....	61
Tabla 12 Personal colaborativo.....	62
Tabla 13 Capacidad financiera.....	63
Tabla 14 Estilo de dirección adecuado.....	64
Tabla 15 Instrumentos de gestión.....	65
Tabla 16 Entrevista a gerente.....	66
Tabla 17 Existe competencia.....	67
Tabla 18 Atención oportuna de proveedores.....	68
Tabla 19 Clientes cómodos.....	69
Tabla 20 Proyectos mineros nuevos.....	70
Tabla 21 Economía estable.....	71
Tabla 22 Nivel de pobreza estable.....	72
Tabla 23 Disponibilidad de tecnología.....	73

Tabla 24 Estabilidad de remuneración.....	74
Tabla 25 Existe conflictos sociales	75
Tabla 26 Siente satisfacción por servicios prestados	76
Tabla 27 Acude frecuentemente por los servicios	77
Tabla 28 Paga en efectivo por los servicios prestados.....	78
Tabla 29 Está satisfecho por los servicios recibidos.....	79
Tabla 30 El ambiente de los servicios es adecuado	80
Tabla 31 Departamento de Cajamarca: Evolución del universo empresarial según tamaño de las unidades productivas	88
Tabla 32 Matriz de evaluación de factores externos de METALCOM CESAR`S E.I.R.L	101
Tabla 33 Matriz de perfil competitivo de METALCOM CESAR`S E.I.R.L.....	104
Tabla 34 Matriz de evaluaciones de factores internos de METALCOM CESAR`S E.I.R.L	109
Tabla 35 Interés de la organización	111
Tabla 36 Matriz FODA de METALCOM CESAR`S E.I.R.L.....	113
Tabla 37 Matriz PEYEA de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L.....	114
Tabla 38 Matriz Boston Consulting Group	117
Tabla 39 Matriz de decisión estratégica de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L	123
Tabla 40 Matriz CPE de METALCOM CESAR`S E.I.R.L.....	124
Tabla 41 Matriz Rumelth de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L	128
Tabla 42 Matriz de Ética de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L	129

Tabla 43 Estrategias Retenidas y de Contingencia de la empresa METALCOM

CESAR`S E.I.R.L.....	130
----------------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Local adecuado.....	55
Figura 2 Materiales necesarios	56
Figura 3 Maquinaria y equipos necesarios	57
Figura 4 Personal necesario	58
Figura 5 Personal capacitado	59
Figura 6 Personal amable.....	60
Figura 7 Buen servicio.....	61
Figura 8 Personal colaborativo	62
Figura 9 Capacidad financiera	63
Figura 10 Estilo de dirección adecuado.....	64
Figura 11 Instrumentos de gestión.....	65
Figura 12 Existe competencia.....	67
Figura 13 Atención oportuna de proveedores.....	68
Figura 14 Clientes cómodos	69
Figura 15 Proyectos mineros nuevos	70
Figura 16 Economía estable.....	71
Figura 17 Nivel de pobreza estable	72
Figura 18 Disponibilidad de tecnología.....	73
Figura 19 Estabilidad de remuneración	74

Figura 20 Existe conflictos sociales	75
Figura 21 Siente satisfacción por servicios prestados	76
Figura 22 Acude frecuentemente por los servicios.....	77
Figura 23 Paga en efectivo por los servicios prestados	78
Figura 24 Está satisfecho por los servicios recibidos	79
Figura 25 El ambiente de los servicios es adecuado.....	80
Figura 26 Matriz PEYEA de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L.....	116
Figura 27 Matriz Boston Consulting Group de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L.....	117
Figura 28 Matriz Interna- externa de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L.....	120
Figura 29 Matriz de la gran estrategia de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L.....	122

RESUMEN

La investigación buscó determinar un plan estratégico para mejorar los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar's E.I.R.L.

La investigación, es de tipo aplicada y para su desarrollo empleó el método inductivo y deductivo. Asimismo, utilizo el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta que se aplicó a la población muestral de 20 colaboradores y 20 clientes de la empresa Metalcom Cesar's E.I.R.L de Cajamarca.

Los principales resultados de la investigación encontraron que las empresas deben contar con plan estratégico para saber a dónde se proyectara en el largo plazo y que servirá de brújula para el resto de planes y el resto de herramientas de gestión.

La matriz EFI, tiene un valor promedio de 2.58 lo que indica que el posicionamiento estratégico interno esta ligeramente bien porque el estándar es 2.50, de igual modo la matriz EFE tiene un valor promedio de 2.83 que denota que el posicionamiento externo estratégico de la empresa también esta en un nivel ligeramente bien porque el promedio estándar es 2.50 y finalmente la matriz de perfil competitivo tiene un valor de 3.47.

Finalmente en un promedio de 65% el análisis interno demuestra que no existen los recursos y no se desarrollan adecuadamente las actividades, en donde sobresalen las debilidades y en promedio de 65% el análisis externo también el mismo contexto.

Palabras clave: plan estratégico, proceso de gestión, análisis FODA, matriz, EFE, Matriz EFI

ABSTRACT

The investigation sought to determine a strategic plan to improve the management processes of the company Metalcom Cesar's E.I.R. L.

The research is of an applied type and for its development he used the inductive and deductive method. Likewise, he used the questionnaire instrument and the survey technique that was applied to the sample population of 20 collaborators and 20 clients of the company Metalcom César's E.I.R.L of Cajamarca.

The main results of the research found that companies must have a strategic plan to know where they will project themselves in the long term and that it will serve as a compass for the rest of the plans and the rest of the management tools.

The EFI matrix has an average value of 2.58, which indicates that the internal strategic positioning is slightly good because the standard is 2.50, likewise the EFE matrix has an average value of 2.83, which denotes that the external strategic positioning of the company is also It is at a slightly good level because the standard average for a strategic plan is 2.50 and finally the competitive profile matrix has a value of 3.47.

Finally, in an average of 65% the internal analysis shows that the resources do not exist and the activities are not adequately developed, where the weaknesses stand out and in an average of 65% the external analysis also the same context.

Keywords: Strategic plan, management processes, SWOT analysis, matrix, EFE, EFI Matrix.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones para mantenerse en el mercado deben implementar diferentes herramientas de administración, de tal manera que les permita a las empresas estar siempre al frente de los cambios del entorno. Es decir, herramientas eficaces como un plan estratégico para saber a dónde se proyecta las organizaciones. Tener un plan estratégico, es un documento de mucha ayuda importancia para las empresas, ya que se ayudará al buen direccionamiento de la misma; pues la Planeación es el elemento encargado de determinar lo que la empresa es en el presente, así como lo que se proyecta ser en el futuro, para lo cual debe definir claramente cuál es su misión, visión y sus objetivos. El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de proponer un plan estratégico a la empresa METALCOM CESAR'S E.I.R.L el cual contribuirá al mejoramiento del desarrollo de las actividades de los trabajadores y de la organización misma.

La investigación se llevó a cabo mediante el desarrollo de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Introducción. En este capítulo se describe la realidad problemática, se formula el problema, los objetivos, la justificación, importancia y las limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Se desarrolla el marco teórico o referencia, describiéndose los antecedentes, las bases teóricas, las bases conceptuales y definición de términos básicos.

Capítulo III: Se desarrolla las hipótesis y variables, describiéndole la hipótesis general, las hipótesis específicas, las variables y la operacionalización de las variables.

Capítulo IV: Se desarrolla la metodología, describiéndose el tipo, diseño, población, muestra, la unidad de análisis, unidad de observación, métodos, técnicas, e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de procesamiento y análisis de información.

Capítulo V: Se desarrolla el análisis, interpretación y discusión de resultados.

Capítulo VI: Se desarrolló una propuesta de un PLAN ESTRATEGICO

Finalmente se esquematizan las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y se presentan los apéndices correspondientes.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad Metalcom Cesar's E.I.R.L es una empresa que se encuentra en crecimiento y desarrollo, dicho crecimiento permitirá la adquisición de nuevos clientes, talento humano y financiaciones importantes, asegurando la supervivencia a lo largo plazo de la empresa.

Las causas del problema son mala gestión a la hora de la toma de sus decisiones, para ello que es necesario trabajar una adecuada planeación, organización, dirección y control de sus procesos, de esta forma afrontar los cambios que se presentan en el entorno, los cuales son muy variables y complicados de controlar, uno de ellos encontramos la tecnología que se ha vuelto imprescindible en el manejo de las organizaciones.

Para poder desarrollar un plan estratégico es necesario trabajar en equipo y crear ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo; además es necesario un adecuado manejo de información, y analizar los diferentes puntos que se debe trabajar y mejorar en la empresa.

Toda empresa debe contar con un plan estratégico, ya que este es un plan de acción que sintetiza todo lo que una organización necesita para alcanzar un éxito competitivo dentro de su entorno para ello se debe lograr analizar el nivel económico, estratégico y organizativo lo cual define la dirección, el posicionamiento actual y futuro de toda empresa.

Además, un plan estratégico sirve de ayuda para que cada trabajador conozca el enfoque, objetivos, metas y en entorno en el cual se enfrenta, logrando que los trabajadores puedan reaccionar de manera rápida y positiva a los cambios y problemas que se presente.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que la empresa METALCOM CESAR'S E.I.R.L se en la necesidad de diseñar un plan estratégico que le permita mejorar los procesos de gestión y lograr (objetivos organizacionales) y como se propone conseguirlo (estrategias), estas decisiones van a orientar a la empresa hacia una adecuada administración con la cual se lograra una mayor aceptación.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Pregunta principal

¿Cómo un plan estratégico mejora los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar's E.I.R.L?

1.2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el estado situacional interno en los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L.?
- ¿Cuál es el estado situacional externo en los procesos de gestión de Metalcom César's E.I.R.L.?
- ¿Qué Objetivos estrategicos necesita la empresa Metalcom César's E.I.R.L.?
- ¿Qué estrategias permitirán alcanzar sus objetivos organizacionales de Metalcom Cesar`s E.I.R.L.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Determinar un plan estratégico para mejorar los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R. L.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno de los procesos de gestión. de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L.
- Realizar un análisis externo de los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L.
- Definir los Objetivos estrategicos de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L.
- Determinar las estrategias para la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L.
- Elaborar un plan estratégico para la mejora en los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar E.I.R.L

1.4. Justificación

El análisis interno y externo ayuda a diseñar un planeamiento estratégico que ayudará a entender temas del entorno empresarial; mejorar la visión, misión y objetivos estratégicos que tiene una empresa. Se realizará todo esto para obtener como resultado la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas, pero sin dejar de lado el análisis de las debilidades y amenazas; con las que nos encontramos día a día en un mundo cambiante y competitivo, para poder minimizarlo o eliminarlo si es posible.

El planeamiento estratégico brindará herramientas para alcanzar nuestros objetivos de manera creativa, descubrir e identificar las ventajas competitivas y/o diferenciadoras que tiene la organización.

El plan estratégico servirá a Metalcom César's E.I.R.L. como una herramienta que brindará mayor eficiencia en la gestión empresarial y en la administración de la empresa a largo plazo, ayudando al cumplimiento de los objetivos y buscando el camino para el cumplimiento de estos. También se tratará de buscar las acciones que den solución a los distintos problemas que tenga la empresa y aprovechar las oportunidades desperdiciadas para obtener una ventaja competitiva en la zona de Cajamarca.

1.4.1. Justificación teórica-científica

La investigación permitirá contribuir al incremento y precisión del conocimiento científico en cuanto al planeamiento estratégico, lo cual servirá para mejorar la discusión de la comunidad científica en esta temática. Además, servirá como antecedente para similares futuras investigaciones en esta temática tomando como referencia el libro "Proceso Estratégico" del autor Fernando D Alessio.

1.4.2. Justificación práctica

La investigación permitirá mejorar para solucionar la falta de direccionamiento de la empresa, cuyos resultados le servirá como base para elegir estrategias adecuadas su futuro a largo plazo en general y a corto plazo en particular y con ello beneficiar tanto a los clientes internos como externos.

1.4.3. Justificación académica

La investigación permitirá afianzar mis conocimientos adquiridos en las aulas universitarias respecto al planeamiento estratégico y obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.5. Limitaciones de la investigación

En la investigación se tuvo como principal limitación la recopilación de la información debido a que los colaboradores se encontraban desarrollando sus labores y los stakeholders estaban complicados con su tiempo para sus actividades cotidianas.

CAPÍTULO II

2.MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. A Nivel Internacional

Sanjinés (2020), en su tesis *Diseño de un Plan Estratégico para la empresa “Soex S.R.L” Orientado a la exportación de muebles de jardín al mercado holandés*. Concluyó, Soex es una empresa en una industria que está constantemente expuesta a las condiciones económicas internacionales. A partir de las crisis internacionales ocurridas entre 2008 y 2009, la empresa se ha quedado con un solo cliente, lo que por parte de los accionistas genera la necesidad de captar un nuevo cliente y duplicar las ventas, desarrollando un plan estratégico que permita abrir nuevos mercados.

Rivera (2021), en su tesis *“propuesta de un nuevo plan estratégico para la empresa blanco y negro S.A.”* Tesis de pregrado. Universidad Técnica Federico Santa María. La cual el autor concluyó que a través de la planificación estratégica, una empresa puede determinar sus objetivos a largo plazo y cómo enfocar sus esfuerzos para alcanzarlos. De esta manera la empresa pueda aprovechar al máximo sus ventajas competitivas y promover el crecimiento y desarrollo de la empresa, además de utilizar una estrategia de diferenciación para mejorar la calidad de los servicios.

Rojas (2019), en su tesis *“Diseño de un plan estratégico para la empresa GSA Colombia S.A.S. mediante la metodología del balanced scorecard*, plantea y concluye que como objetivos: Determinarla estructura organizacional a través de encuestas al personal relevante y con ello obtener información sobre los procesos de gestión administrativa, y precisar el diseño organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa, y establecer un diagnóstico basado en descripciones de puestos que muestren

la conexión entre los diferentes departamentos en el puesto de trabajo de la empresa.

2.1.2. A Nivel Nacional

Carbajal (2018), en su tesis “*Propuesta de implementación de Plan estratégico para la empresa de metalmecánica, SEMAFASH E.I.R.L., de la Región Arequipa*”. Para optar el Título Profesional. Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa. Arequipa – Perú”. concluyó, que las empresas que carecen de planificación estratégica, objetivos a largo plazo, objetivos a corto plazo, visión, misión empresarial es por esa razón que muchas empresas fracasan en sus primeros años de existencia, es por eso que es responsabilidad del ciudadano fomentar las micro y pequeñas empresas que puedan perdurar a través de una buena gestión empresarial para poder llegar hacer una mediana o gran empresa y así contribuir con la mejora del país.

Cabrejos et al. (2018), en su tesis “*Plan Estratégico 2018 – 2020 Para La Empresa Andrea Producciones.*” Tesis de postgrado. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. En la cual el autor concluyó que al aplicar el plan estratégico permite aumentar la rentabilidad de cualquier empresa ya sea cual sea el rubro, esto debido a que un plan estratégico constituye, es la herramienta más importante, porque facilita las condiciones, la estructura y los resultados con participación y aportes de sus elementos, herramientas y técnicas que permita gestionar adecuadamente la rentabilidad de la empresa.

Arhuiiri (2019), en su tesis, “*Diseño e implementación de un Plan Estratégico para una empresa en el sector metalmecánico en la región sur, caso: Metcom M&S E.I.R.L*” Tesis de posgrado. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. En el cual el autor concluyó que realizando el diagnóstico estratégico de la empresa METCOM

M&S E.I.R.L., mediante el análisis interno y externo concluyó que la unidad presenta debilidades como deficiencia en el abastecimiento de materiales, incumplimiento de fechas de entrega y escasas de mano de obra calificada dentro de las críticas, también se encontraron fortalezas como el know how en el mantenimiento de equipos, el respaldo económico y los costos competitivos que maneja la empresa. Dentro de las principales oportunidades se encuentra la creciente demanda de los proyectos mineros que debe ser bien aprovechada por las fortalezas de la empresa y como amenaza se encuentra la mayor exigencia del cliente potencial SPCC.

2.1.3. A Nivel Local

Vergara (2020), en su tesis, *“El plan estratégico y su relación con la gestión comercial en la empresa E&V Olimpo servicios generales S.R.L. - Cajamarca 2020”* Tesis de pregrado. Universidad Privada del Norte, Perú.

El autor concluyó que su plan estratégico contribuye al posicionamiento de la empresa en el mercado cajamarquino, para ello utilizó el análisis interno y externo de la organización, y como herramientas de recolección de información utilizó los cuestionarios y entrevistas.

Rojas (2018), en su tesis *“Propuesta de un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L. Cajamarca, periodo 2018-2021.”* Tesis de postgrado. Universidad Privada del Norte, Cajamarca - Perú. El autor concluyó; El gerente, debe proyectar, diseñar y alinear su proceso estratégico a partir de lo que sucede y sucederá. Debe considerar primero una visión global, que ayudará a reflexionar sobre cómo está cambiando el mundo y qué se espera de él; y a saber pasar de lo global a lo regional, al país, al sector, a la corporación, y por último, a la unidad de negocios estratégica.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Proceso administrativo

La naturaleza del proceso administrativo se basa en su universalidad, orden, flexibilidad, efectividad y disciplina con que se realiza cada una de las etapas o fases del mismo; es decir, los gerentes pueden aplicarlo sin importar el tipo de empresa, y en cualquier nivel de la organización, directivo o de supervisión.

En este sentido, Sergio Hernández y Rodríguez dice: “Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad”

Según Sergio Hernández y Rodríguez en su libro *Introducción a la Administración*, el proceso administrativo se divide en:

Planeación. La planeación o planificación, en el contexto del proceso administrativo, consiste en saber qué se va a hacer por anticipado y cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. La planeación trata de crear un futuro deseado.

Organización. La organización es el sistema que permite la utilización equilibrada de los recursos. Consiste en establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar, es decir, ¿cómo hacerlo?

Dirección. La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus

objetivos, es decir, verificar que se haga. Se ejerce a través de tres subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Control. El control es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua, es decir, ¿cómo se hizo?

2.2.2. Teoría neoclásica de la administración

A. Antecedentes

El mundo cambió de forma drástica y definitiva luego de varios acontecimientos que marcaron los comienzos del siglo XX. Entre ellos pueden enumerarse los siguientes:

- La Segunda Guerra Mundial
- El poderío económico asumido por Estados Unidos
- La acentuación de la concentración económica
- Los rápidos avances tecnológicos

Esta nueva realidad y sus características obligaron a que la administración sufriera de adaptaciones, tales como:

- Adaptaciones técnicas que respondieran a los cambios tecnológicos.
- Adaptaciones técnicas que respondieran a la automatización de los sistemas.
- Adaptación de procedimientos y normas directivas que respondieran a los nuevos fines de la organización.
- Creación de nuevos controles adaptados a las nuevas estructuras.

- Creación o modernización de los principios de departamentalización que respondieran a la nueva multifinalidad de las organizaciones.

La teoría clásica de la administración determinó conceptos básicos y principios fundamentales dentro de las organizaciones, como la estructura lineal o funcional, la racionalidad del trabajo y la departamentalización.

A pesar de los cambios y los avances y más allá de la introducción de nuevos términos, estos conceptos se mantienen hoy como pilares fundamentales de la administración a nivel general.

La escuela neoclásica, lejos de contraponerse a estos y otros conceptos, los continúa y perfecciona, buscando técnicas complementarias a las ya planteadas por los precursores desde principios del siglo XX.

El auge de esta escuela se dio entre los años 1930 y 1948, es decir, entre la gran depresión económica y la finalización de la Segunda Guerra Mundial.

Esta situación económica mundial trajo al escenario global nuevas características que debían ser objeto de estudio, análisis y adecuación de las nuevas empresas que empezaban a surgir.

Este escenario recién llegado implicaba, además de la usual búsqueda de eficiencia, una mayor automatización en los procesos productivos y por ende, una merma en la utilización de mano de obra, así como un incremento en el número de organizaciones y un crecimiento horizontal de dichas organizaciones, al tener ahora múltiples fines. Se planteaba la necesidad de definir el nuevo rol de los administradores y fue ése el objeto de estudio de la teoría neoclásica.

B. Características de la teoría neoclásica de la administración

Entendida como una actividad social, la administración es susceptible de ser ubicada dentro de corrientes de pensamiento y teorías que van variando de acuerdo al momento histórico que atraviesa el mundo. Sus principales características son:

- **Pragmática:** El pragmatismo y la búsqueda de resultados concretos en el ejercicio de la administración es el principal objetivo y se sirve para ello de los conceptos teóricos de la administración.
- **Reafirmante:** Los postulados clásicos son retomados por los neoclásicos, los redimensionan y reestructuran de acuerdo a las nuevas realidades, con el fin de darle mayor precisión y coherencia a la administración, para hacerla más amplia y flexible.
- **Principista:** Los neoclásicos hacen énfasis en los principios generales de la administración como la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los subordinados.
- **Resultadista:** El énfasis en los métodos y la racionalización del trabajo que proponía la administración científica, fue por la orientación hacia objetivos y la búsqueda de resultados.
- **Ecléctica:** Se basa en la teoría clásica, los neoclásicos solo toman de ella y de otras teorías lo que consideran que puede ser útil y verdadero.

C. Aportes de la teoría neoclásica

La teoría neoclásica discute y actualiza términos como eficiencia versus eficacia, centralización versus descentralización o autoridad y responsabilidad.

También define el alcance del control, es decir, limitar el número de subordinados por superior y la importancia y adecuación del organigrama y los manuales de función, autoridad y responsabilidad como herramientas fundamentales para estructurar las nuevas organizaciones.

La administración por objetivos (APO) es un concepto introducido por los neoclásicos que aun hoy rige a la mayoría de las grandes organizaciones en todo el mundo.

Es un proceso dinámico en el que todos los niveles de la organización (gerentes, principales y subordinados) identifican objetivos, definen y distribuyen responsabilidades y trazan estrategias para llegar a su cumplimiento. Bajo este esquema se establecen estándares de desempeño que servirán posteriormente para la evaluación objetiva, al comparar los resultados logrados con los esperados.

2.2.3. Plan estratégico

A. Definición

Martínez (2015) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea, menciona también que es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas

organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan, dicho de otro modo, también afirma que es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear en forma constante y sistemática, pues es una parte integral de la dirección.

B. Elementos

- **Visión**

Visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para guiar y encaminar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. Hill & Jones (2009, p. 14)

- **Misión**

La misión es considerada como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

La misión describe qué hace la compañía. Por ejemplo, la misión de Kodak es proporcionar a los “clientes las soluciones necesarias para capturar, guardar, procesar,

reproducir y comunicar imágenes, en cualquier lugar y en cualquier momento”. En otras palabras, Kodak existe para ofrecer soluciones de imágenes a los consumidores. Hill y Jones (2009).

- **Objetivos**

Los objetivos son los resultados que se buscan concretar, basados en la misión y visión, que desean lograrse al cabo de un plazo de tiempo determinado. Para este efecto debe establecerse algún indicador que permita evaluar su cumplimiento. En ocasiones se suele emplear como sinónimos los términos objetivos, resultados y metas. Sin intención de crear un debate tecnológico, es necesario observar que existen sutiles diferencias entre los mismos. Louffat (2018)

- **Estrategia**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, también son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orienta hacia el futuro. Fred (2018, p.13)

Koontz y Weihrich (2018) define a la estrategia como la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.

- **Valores corporativos**

Los valores es el pilar más importante de una compañía, ya que establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y

el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. Hill & Jones (2009, p. 14)

C. Evaluación Externa

a. Análisis del entorno PESTE

- **Fuerzas políticas y legales (P)**

Las fuerzas políticas y legales son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones.

Son la consecuencia de desarrollo políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas. Por ejemplo, en gran parte del mundo industrializado ha surgido una fuerte tendencia hacia la desregulación de industrias previamente controladas por el Estado y la privatización de organismos que una vez también le pertenecieron. Hill & Jones (2018, p.70)

La trascendencia de este factor radica en que determina la estabilidad jurídica a través de las leyes dadas y que garantiza los deberes y derechos de las personas jurídicas y naturales dentro del país. Asimismo, le corresponde asegurar la estabilidad democrática que defienda la gobernabilidad y el estado de derecho. Louffat (2018).

- **Fuerzas Económicas**

Es fundamental en la vida de un país, ya que permite encausar la salud financiera. En la medida en que la economía sea positiva, estable y manejable, las personas tanto jurídicas como naturales gozan de bienestar para poder vivir, pudiendo realizar gastos, los que generan poder de consumo e ingreso económicos beneficiosos para todos. Este factor se toma importante porque esencialmente determina el poder de consumo de las personas, es decir, si hay abundancia o escasez de dinero. Louffat (2018)

- **Fuerzas Sociales, culturales y demográficas**

Las fuerzas sociales son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Al igual que otras fuerzas macro ambientales que se analizaron, el cambio social genera oportunidades y amenazas. Uno de los principales movimientos sociales de décadas recientes ha sido la tendencia a adquirir una mayor conciencia sobre la salud. Su efecto ha sido inmenso y las compañías que identificaron las oportunidades a tiempo con frecuencia han cosechado ganancias considerables. Hill (2018, p.70)

Las fuerzas demográficas son resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones. Hill (2018, p.69)

- **Fuerzas Tecnológicas**

Es importante porque se encargan de velar por la inversión en tecnologías de punta que puedan generar mayor productividad y competitividad a nivel local e internacional. La importancia del desarrollo tecnológico de un país radica en que permite reducir dependencias de tecnología externa cuyos costos sean elevados. Para esto, debe haber políticas de fomento a las actividades de ciencia y tecnología, adecuadas leyes de protección de la propiedad intelectual que velan por los derechos de creación. Louffat (2018)

- **Fuerzas Ecológicas y ambientales**

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones. D'Alessio (2018, p. 123)

Esta fuerza es impulsada por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias ácidas y el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radioactivos. D'Alessio (2018, p. 123)

D. Evaluación Interna

a. Análisis interno AMOFHIT

Si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia en el largo plazo. Este valor se

define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Sin embargo, su evaluación resulta ser más compleja. D'Alessio (2018, p. 169)

Para ello, D'Alessio (2018) tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son:

- **Administración/Gerencia (A)**

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización, asimismo administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales.

Las variables a considerar en la auditoría de la gerencia son:

- Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
- Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones.
- Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.
- Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones.
- Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
- Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
- Sistema de planeamiento estratégico.
- Gestión de la red de contactos.
- Imagen y prestigio de la organización.

- **Marketing y ventas (M)**

Es encargada de promocionar los productos de la organización, como detectar las oportunidades de negocios y desarrollar productos, también está centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

Las variables a considerar en la auditoría de marketing son:

- Concentración de las ventas por productos o por consumidores.
- Mix de productos: balance beneficio-costos de los bienes y servicios.
- Política de precios: flexibilidad de precios.
- Participación de mercado.
- Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor.
- Red de ventas y gestión de canales de distribución
- Transporte y distribución.
- Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios.
- Calidad del servicio al cliente y servicio pos venta.
- Lealtad a la marca.
- Investigación de mercados
- Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones.
- Análisis del consumidor y sus preferencias.
- Ventas de los productos: bienes y servicios.

- Planeamiento de los productos: bienes y servicios.
- Manejo de inventarios de salida.
- Investigación de mercados. Métodos usados.
- Análisis de oportunidades. Costos, beneficios, y riesgos.

- **Operaciones y Logística (O)**

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. En ese sentido, su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo, y la competitividad de la organización.

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de operaciones son: Costos de fabricación en relación a la industria y a los competidores

- Suministros de materiales, directos e indirectos, y de productos terminados.
- Sistemas de control de inventarios y rotación de estos inventarios.
- Facilidades de ubicación y diseño de planta.
- Economías de escala o economías de alcance.
- Eficiencia técnica y energética.
- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
- Eficacia de las tercerizaciones.
- Grado de integración vertical.
- Seguridad e higiene laboral.

- **Finanzas y contabilidad (F)**

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo

requerido para que la organización pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generadas (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo).

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de finanzas son:

- Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad.
 - Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
 - Costo de capital en relación a la industria y a los competidores.
 - Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo.
 - Estructura de costos.
 - Situación tributaria.
 - Capital de trabajo: flexibilidad de la estructura de capital
 - Relaciones con accionistas e inversionistas.
 - Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo, y de presupuestos.
 - Política de reparto de dividendos.
 - Cartera de morosos.
 - Situación patrimonial
 - Dimensionamiento financiero.
- **Recursos humanos (H)**

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por

otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización.

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de recursos humanos son:

- Competencias y calificaciones profesionales.
 - Selección, capacitación, y desarrollo del personal.
 - Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
 - Costos laborales en relación a la industria y los competidores.
 - Nivel de remuneraciones y beneficios.
 - Efectividad de los incentivos al desempeño.
 - Nivel de rotación y de ausentismo.
 - Políticas de tercerización.
 - Calidad del clima laboral.
 - Estructura organizacional.
 - Cultura organizacional.
- **Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de

marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, la estrategia empresarial. Además, crea las condiciones necesarias para mejorar las

comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización.

Las variables a considerar en la auditoría de los sistemas de información y comunicaciones son:

- Oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística, y recursos humanos.
 - Información para la toma de decisiones de la gerencia.
 - Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios.
 - Información para la gestión de calidad y costos.
 - Sistemas orientados al usuario: capacidad del personal de utilizar la información.
 - Sistemas de comunicación interna y externa.
 - Redes y su administración.
 - Sistemas de seguridad.
- **Tecnología/Investigación y desarrollo (T)**

El séptimo elemento que debe ser revisado exhaustivamente es el relacionado con la tecnología, la investigación y el desarrollo que efectúa la organización con los fines de: desarrollo de nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejorar la calidad de los productos y procesos, mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad, conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera ola o era del conocimiento en

donde dichas características se conviertan en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que las posea.

Las variables a considerar en la auditoría de tecnología y de investigación y desarrollo son:

- Tecnología de punta en productos y procesos.
- Número de innovaciones en productos y procesos.
- Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.
- Plantas pilotos, automatismos, y sistemas informáticos de diseño y producción.
- Competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores.
- Investigación y desarrollo en productos y procesos.
- Capacidades tecnológicas del personal de la organización.

E. Matrices

a. Matriz EFI

La matriz EFI es la encargada de analizar el interno o contexto interno de actuación de la empresa. Determina los recursos disponibles, señalando fortalezas y debilidades que puedan favorecer el desarrollo previsto, es decir, permite establecer los factores positivos o carencia a nivel de recursos humanos, materiales, físicos, o intangibles, con que cuenta la institución para lograr su misión y objetivos. Louffat (2018)

Las fortalezas que se pueden identificar prácticamente se convierten en factores de ventaja competitiva, que permitirán a la empresa ser mejor valorada que los competidores debido a la propuesta superior que ofrece al mercado, lo cual es percibido por el cliente que es el beneficio del producto o servicio final. Louffat (2018)

El ambiente interno puede dividirse para efectos didácticos en Recursos tangibles y Recursos intangibles. Louffat (2018)

a. Recursos tangibles

- **Recursos financieros:** son aquellos que se manifiestan en el uso, por parte de la empresa, del dinero a corto y largo plazo, para lo cual se emplea técnicas de gestión financiera, de costos y presupuestos.
- **Recursos materiales:** son aquellos representados por los insumos de producción, materiales administrativos, equipos o maquinarias e infraestructura de inmuebles.
- **Recursos humanos:** manifestados en la presencia de las personas que desarrollen las labores en las diversas áreas y niveles jerárquicos de la empresa.

b. Recursos intangibles:

- **Activos de mercado:** constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guarda relación con el mercado.
 - Algunos de ellos son:
 - Marca
 - Clientela fiel
 - Franquicias
 - Reserva de pedidos - Canales de distribución
 - Canales de distribución, etc.
- **Activos de propiedad intelectual:** se refiere al know how desarrollado, a través de innovaciones y nuevas propuestas.
- **Activos centrados en el individuo:** se refiere al nivel de competencia del personal de la institución.

- **Activos de infraestructura:** se refiere a aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de las organizaciones.

Tabla 1

Formato de matriz EFI

Evaluación de factores externos	Peso Ponderado	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
Resultado			

En la columna “Evaluación de Factores Externos” se deberán anotar las fortalezas (en la parte superior) y las debilidades (en la parte inferior).

En la columna “Peso Ponderado” se deberá otorgar una ponderación, según su orden de influencia o importancia, a cada una de las fortalezas y debilidades, debiendo sumar el total de ellas un 100%.

En la columna “Calificación” se deberá otorgar un puntaje en la escala valorativa de 1 a 4, donde 1=Debilidades mayor; 2= Debilidad menor; 3= Fortaleza menor y 4= Fortaleza mayor. Es decir, para las amenazas solo se aplican los dígitos 1 y 2, en tanto para las oportunidades únicamente se aplican los dígitos 3 y 4.

En la columna “Total Ponderado” se deberá anotar el producto de la multiplicación de la columna Peso Ponderado y Calificación, de cada una de las debilidades y fortalezas planteadas. Y al final, la sumatoria de todos los resultados. Si la sumatoria fuese de 2.5 o mayor, se considera que la tendencia es positiva, es decir, que hay mayores fortalezas

que debilidades en el horizonte de la empresa. Si el resultado fuese inferior a 2.5, las condiciones dentro de la institución son ineficientes y peligrosas para el desarrollo de las actividades.

b. Matriz EFE

La matriz EFE ha sido concebida para analizar el entorno o contexto externo de actuación de la empresa, identificando condiciones o situaciones de amenazas y oportunidades que pueden impedir o favorecer su desarrollo. Es decir, si se desea formular una estrategia, es necesario saber ubicarse en el terreno en que se pretende actuar. La empresa debe saber mirar a su alrededor para determinar cuál es su zona favorable y conocer las franjas linderas de sus competidores. Louffat (2018, p.16)

Esta matriz permite que la institución identifique que variables ambientales va a enfrentar: de un lado, aquellas que sean obstáculos o barreras, del otro, aquellas que sean sus apoyos o facilitadores para lograr su misión y objetivos.

Tabla 2

Formato de matriz EFE

Evaluación de factores externos	Peso Ponderado	Calificación Total Ponderado
Oportunidades		
Amenazas		
Resultado		

En la columna “Evaluación de Factores Externos” se deberán anotar las oportunidades (en la parte superior) y las amenazas (en la parte inferior).

En la columna “Peso Ponderado” se deberá otorgar una ponderación, según su orden de influencia o importancia, a cada una de las oportunidades y amenazas, debiendo sumar el total de ellas un 100%.

En la columna “Calificación” se deberá otorgar un puntaje en la escala valorativa de 1 a 4, donde 1=Amenazas mayor; 2= amenazas menores; 3= Oportunidad menor y 4= Oportunidad mayor. Es decir, para las amenazas solo se aplican los dígitos 1 y 2, en tanto para las oportunidades únicamente se aplican los dígitos 3 y 4.

En la columna “Total Ponderado” se deberá anotar el producto de la multiplicación de la columna Peso Ponderado y Calificación, de cada una de las amenazas y oportunidades planteadas. Y al final, la sumatoria de todos los resultados. Si la sumatoria fuese de 2.5 o mayor, se considera que la tendencia es positiva, es decir, que hay mayores oportunidades que amenazas en el horizonte de la empresa. Si el resultado fuese inferior a 2.5, las condiciones del mercado son peligrosas para el desarrollo de las actividades.

c. Matriz FODA

La matriz FODA es la encargada de integrar correlacionadamente las amenazas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades a efectos de proponer las opciones estratégicas más adecuadas, manifiesta en 4 cuadrantes. Las opciones estratégicas planteadas en cada cuadrante no precisan ser simétrico, es decir, si hay planteadas tres oportunidades y tres fortalezas, no necesariamente se tienen que plantear 3 opciones estratégicas. Louffat (2018, p.20)

De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas

posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. Hill & Jones, (2018, p. 18)

Según Koontz y Weihrich (2016) las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (Amenazas y oportunidades), e interno (Debilidades y fortalezas):

Estrategia DA. Busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini – mini.

Estrategia DO. Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Estrategia FA. Utiliza las fortalezas de la organización, para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas.

Estrategia FO. Capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia esta.

Tabla 3

Formato de matriz FODA

Factores	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		
Amenazas		

c. Dimensiones

Hill (2018), describe a las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Análisis interno

Examina el panorama interno de la organización para evaluar sus recursos, activos, características, competencias, capacidades y ventajas competitivas. Permite la

identificación de las fortalezas y debilidades de tu organización, que puede ser útil para ejecutivos en el proceso de toma de decisiones, formulación de la estrategia y procesos de ejecución. Sus indicadores son:

Fortalezas

Se refiere a los puntos fuertes o positivos que tiene una organización.

Debilidades

Se refiere a los puntos débiles o negativos que tiene una organización.

Dimensión 2: Análisis externo

El análisis externo, también llamado análisis ambiental, es el proceso mediante el cual las empresas evalúan objetivamente los cambios realizados en su industria y en el mundo más amplio que podrían afectar sus operaciones comerciales actuales. Las empresas hacen esto para asegurarse de que puedan adaptarse a los cambios y continuar teniendo éxito en la industria. Sus indicadores son:

Oportunidades

Hace referencia a las situaciones positivas, atractivas, circunstancias favorables que se encuentran en el ambiente específico y general de una organización.

Amenazas

Hace mención a situaciones negativas, circunstancias desfavorables que se encuentran en el ambiente específico y general de una organización

2.3 Definición de términos básicos

- **Análisis:** consiste en identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios más elementales. Pérez y Gardey (2008).

- **Competitividad:** es una habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Concepto relativo donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras. Roldán (2016).
- **Eficacia:** Es la ejecución de una tarea, sin importar cómo es lograda, los medios, el tiempo o los recursos involucrados en su ejecución. Martínez (2021)
- **Eficiencia:** Se refiere a la necesidad de menores asignaciones de factores para la producción de un determinado nivel de bienes y servicios. Sánchez (2018).
- **Gestión:** Conjunto de acciones que emprende una organización para ligar sus objetivos. Westreicher (2020).
- **Matriz:** Representación que sintetiza algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos. Lozano (2017).
- **Plan estratégico:** Es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. Aguilar (2016).
- **Proceso:** Sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad. Yirda (2021).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis General

El plan estratégico mejorará los procesos de gestión de la empresa Metalcom César's E.I.R.L

3.2. Hipótesis Específicas

El diseño de un plan estratégico mejorará significativamente la retención de los clientes de la empresa

El diseño de un plan estratégico incrementará significativamente el número de clientes de la empresa.

3.3. Variables

Variable X:

Plan Estratégico

3.4. Operacionalización de las variables

Tabla 4

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Índices
Plan estratégico	El plan estratégico es el estudio interno de una organización y también es el estudio del exterior de una organización. Hernández (2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar objetivos a largo plazo ▪ Matriz de evaluación de factores externos – EFE ▪ Matriz de evaluación de factores internos – EFI ▪ Matriz de perfil competitivo – MPC 	Numero de factores externos, internos y competitivos indicadores	Relación de ventaja – desventaja de los factores identificados
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas – FODA ▪ Matriz Boston Consulting Group – MBCG ▪ Matriz Interna Externa - MIE ▪ Matriz de la gran estrategia – MGE ▪ Matriz de la decisión Estratégica – MDE ▪ Matriz Rumelt – MR 	Numero de directrices estratégicas identificadas	Valoración y ponderación de los factores identificados
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz Cuantitativa del planeamiento estratégico 	Numero de estrategias seleccionadas	Relación Objetivos - estrategias
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspectiva del cliente 	Nivel de relación con el cliente	Situación Actual
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspectiva del proceso interno 	Nivel de Innovación	Procesos

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación es de tipología descriptiva - aplicada porque se aplicó en una realidad concreta utilizando conocimientos teóricos existentes sobre planeamiento estratégico en la empresa Metalcom César's E.I.R.L, de Cajamarca. Hernández, y Mendoza, (2018)

La investigación es de nivel descriptivo, porque realizó un análisis interno y externo en la empresa Metalcom César's E.I.R.L. para luego diagnosticar su posicionamiento estratégico. Hernández, y Mendoza, (2018)

4.2. Diseño de la investigación

La investigación fue de diseño no experimental y de corte transversal. Hernández, y Mendoza, (2018)

No experimental, porque no se manipularon los datos recopilados en la empresa Metalcom César's E.I.R.L, solo analizaron e interpretaron en función de los objetivos en su contexto natural.

Transversal porque el estudio se realizó en un momento determinado del tiempo, en este caso en el año 2022.

4.3. Población de estudio

La población de estudio estuvo conformada por 20 colaboradores que laboran en la empresa Metalcom César's E.I.R.L de Cajamarca.

4.4. Tamaño de la muestra

La muestra debido a que la población es pequeña, la muestra fue tipo censo y estuvo conformada por los 20 colaboradores y 20 clientes de la empresa Metalcom César's E.I.R.L. de Cajamarca.

4.5. Unidad de análisis

La investigación tuvo como unidad de análisis a la empresa Metalcom César's E.I.R.L de Cajamarca.

4.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

4.6.1. Método, instrumento y técnica de recolección de datos

Para la recolección se empleó el método inductivo y deductivo, ya que en base a las teorías científicas relacionadas con las variables; se construyó el marco teórico que le dio sustento a la investigación la misma que se aplicó a la empresa Metalcom César's E.I.R.L de Cajamarca.

Instrumento : Cuestionario

Técnica : Encuesta y entrevista

4.6.2. Técnicas de procesamiento de la información

La investigación procesó la información recopilada manualmente a través del Microsoft Excel con el que se elaboró las tablas y figuras para la interpretación de las encuestas aplicadas a la muestra de estudio.

4.6.3. Análisis, interpretación y discusión de resultados

El análisis e interpretación se realizó por cada ítem representado en las tablas y figuras, en función de la variable de la investigación.

El análisis e interpretación se realizó tomando en cuenta lo siguiente:

La valoración para ambas dimensiones de la variable, se analizó siguiendo los rangos de calificación establecida para un planeamiento estratégico que es 0.25 como valor promedio para calificar como una situación estratégica aceptable.

La discusión se llevó a cabo en la interpretación de los resultados de la investigación que emitan los colaboradores de empresa Metalcom César's E.I.R.L y la revisión de la información para el análisis externo.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.1.1. Análisis, interpretación de resultados

5.1.1.1. Plan estratégico y procesos de gestión

Para estudiarlo se aplicó el instrumento del cuestionario dirigida a los 20 colaboradores de la empresa Metalcom César's E.I.R.L. de Cajamarca, para analizar el entorno interno. Así mismo, se realizó un análisis documental de literatura para analizar el entorno externo, con lo cual se identificó su comportamiento y sirvió para elaborar el Plan estratégico que propone en el capítulo VI.

A. Análisis interno

a. Encuesta aplicada a los colaboradores

Tabla 5

Local adecuado

Respuestas	Frecuencia	%
Si	6	30
No	14	70
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 1

Local adecuado



Nota. Tabla 5

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados; el 70% manifiesta que no cuentan con un local adecuado para el desarrollo de las actividades; mientras que el 30% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para ver la posibilidad de mejorarla para bien de los trabajadores, así como para la satisfacción de los clientes.

Tabla 6

Materiales necesarios

Respuestas	Frecuencia	%
Si	7	35
No	13	65
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 2

Materiales necesarios



Nota. Tabla 6

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados; el 65% manifiesta que no cuentan con los materiales necesarios; mientras que el 30% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para ver

la posibilidad de corregir para bien de los trabajadores, así como para la satisfacción de los clientes.

Tabla 7

Maquinaria y equipos necesarios

Respuestas	Frecuencia	%
Si	8	40
No	12	60
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 3

Maquinaria y equipos necesarios



Nota. Tabla 7

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados; el 60% manifiesta que no cuentan con la maquinaria y equipos necesarios; mientras que el 40% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para ver la posibilidad de corregir para bien de los trabajadores, así como para la satisfacción de los clientes.

Tabla 8

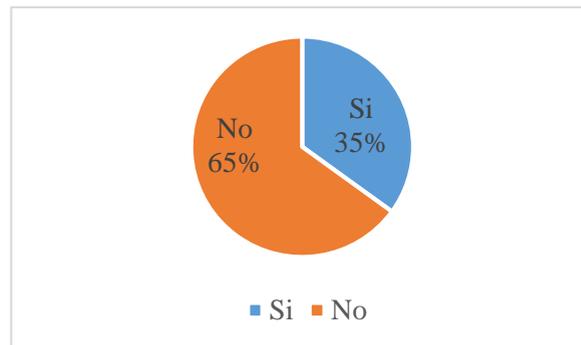
Personal necesario

Respuestas	Frecuencia	%
Si	6	30
No	14	70
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 4

Personal necesario



Nota. Tabla 8

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados; el 70% manifiesta que no cuentan con el personal necesario; mientras que el 30% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para ver la posibilidad de corregir para bien de los trabajadores, así como para la satisfacción de los clientes.

Tabla 9

Personal capacitado

Respuestas	Frecuencia	%
Si	8	40
No	12	60
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 5

Personal capacitado



Nota. Tabla 9

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados; el 60% manifiesta que no cuentan con el personal capacitado; mientras que el 40% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para ver la posibilidad de corregir para bien de los trabajadores, así como para la satisfacción de los clientes.

Tabla 10

Personal amable

Respuestas	Frecuencia	%
Si	7	35
No	13	65
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 6

Personal amable



Nota. Tabla 10

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados; el 60% manifiesta que no cuentan con el personal amable; mientras que el 40% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para ver la posibilidad de corregir para bien de los trabajadores, así como para la satisfacción de los clientes.

Tabla 11

Buen servicio

Respuestas	Frecuencia	%
Si	7	35
No	13	65
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 7

Buen servicio



Nota. Tabla 11

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados; el 65% manifiesta que no se presta un buen servicio; mientras que el 35% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para corregirse a la brevedad posible para beneficiar a la satisfacción de los clientes.

Tabla 12

Personal colaborativo

Respuestas	Frecuencia	%
Si	6	30
No	14	70
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 8

Personal colaborativo



Nota. Tabla 11

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados; el 70% manifiesta que no se cuenta con personal colaborativo; mientras que el 30% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para corregirse a la brevedad posible para beneficiar a las relaciones interpersonales, así como a la satisfacción de los clientes.

Tabla 13

Capacidad financiera

Respuestas	Frecuencia	%
Si	7	35
No	13	65
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 9

Capacidad financiera



Nota. Tabla 13

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados; el 65% manifiesta que no se cuenta con capacidad financiera suficiente; mientras que el 35% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para corregirse a la brevedad posible para beneficiar el desarrollo de las actividades, así como a la satisfacción de los clientes.

Tabla 14

Estilo de dirección adecuado

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	25
No	15	75
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 10

Estilo de dirección adecuado



Nota. Tabla 14

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados; el 75% manifiesta que no se existe un estilo de dirección adecuado; mientras que el 25% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para corregirse a la brevedad posible para beneficiar el desarrollo de las actividades, así como a la satisfacción de los clientes.

Tabla 15

Instrumentos de gestión

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	25
No	15	75
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 11

Instrumentos de gestión



Nota. Tabla 15

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados; el 75% manifiesta que no se cuenta con los instrumentos de gestión; mientras que el 25% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para corregirse a la brevedad posible para beneficiar el desarrollo de las actividades.

b. Entrevista aplicada al gerente de la empresa

Se aplicó un cuestionario con 12 ítems, con los siguientes resultados:

Tabla 16

Entrevista a gerente

Ítems de entrevista	Respuestas		
	Si	A veces	No
Servicios rentables			X
Seguimiento de clientes			X
Consideración de la innovación		X	
Toma en cuenta la duración del servicio			X
Presta garantía del servicio		X	
Conocimiento de clientes importantes			X
Tiene estrategias para retener a los clientes			X
Tienen productos innovadores			X
Recolecta información del servicio		X	
Hace rotación del personal		X	
Cuenta con maquinarias suficientes	X		
Se brinda reconocimiento al personal			X

Análisis e interpretación

De la entrevista aplicada al gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L; se puede resaltar que los productos no son rentables, que no se hace un seguimiento de los clientes, que no se toma en cuenta la duración del servicio, que no hay un conocimiento de los clientes importantes, que no se cuenta con estrategias para retener a los clientes, que los productos no son innovadores, y que no se brinda reconocimientos por el trabajo realizado sobresaliente a los colaboradores; que si se

cuenta con la maquinaria suficiente para prestar el servicio a los clientes y que a veces se considera la innovación, que a veces se presta garantía por los servicios prestados, que a veces se recolecta información de los clientes, y que a veces se hace rotación del personal.

Esta situación, denota un gerenciamiento empírico de parte del gerente que debe revertirse para bien de la empresa para mejorar los procesos de gestión, lo cual favorecerá el desarrollo de las actividades y la satisfacción de los clientes.

B. Análisis externo

a. Encuesta aplicada a los colaboradores

Tabla 17

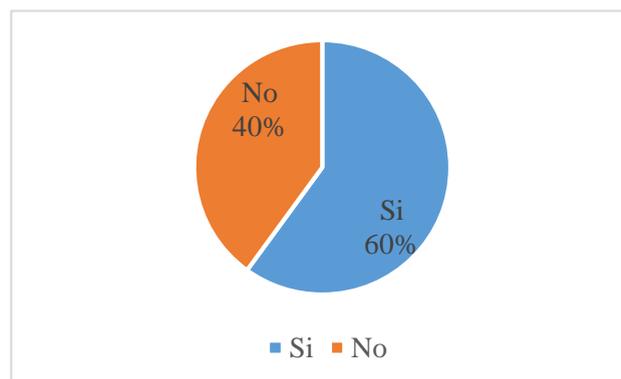
Existe competencia

Respuestas	Frecuencia	%
Si	12	60
No	8	40
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 12

Existe competencia



Nota. Tabla 17

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados para indagar sobre los factores ambientales externos del entorno microeconómico; el 60% manifiesta que sí existe competencia en el sector; mientras que el 40% señala que no. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para determinar estrategias para minimizar sus efectos negativos.

Tabla 18

Atención oportuna de proveedores

Respuestas	Frecuencia	%
Si	7	35
No	13	65
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 13

Atención oportuna de proveedores



Nota. Tabla 18

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados para indagar sobre los factores ambientales externos del entorno microeconómico; el 65% manifiesta que no hay una atención oportuna de los proveedores a los requerimientos solicitados; mientras que el 35%

señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para determinar estrategias para mejorar la negociación con este componente básico de la negociación y que se garantice el normal abastecimiento.

Tabla 19

Cientes cómodos

Respuestas	Frecuencia	%
Si	8	40
No	12	60
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 14

Cientes cómodos



Nota. Tabla 19

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados para indagar sobre los factores ambientales externos del entorno microeconómico; el 60% manifiesta que los clientes no están cómodos con los servicios de la empresa; mientras que el 40% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para determinar estrategias para mejorar la negociación con este

componente básico de la negociación y que da los ingresos para cubrir las obligaciones empresariales.

Tabla 20

Proyectos mineros nuevos

Respuestas	Frecuencia	%
Si	6	30
No	14	70
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 15

Proyectos mineros



Nota. Tabla 20

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados para indagar sobre los factores ambientales externos del entorno microeconómico; el 70% manifiesta que no existe proyectos mineros nuevos; mientras que el 30% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para determinar estrategias para mejorar sus servicios y atender adecuadamente los proyectos existentes.

Tabla 21

Economía estable

Respuestas	Frecuencia	%
Si	4	20
No	16	80
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 16

Economía estable



Nota. Tabla 21

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados para indagar sobre los factores ambientales externos del entorno microeconómico; el 80% manifiesta que no existe una economía estable; mientras que el 20% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para determinar estrategias para mejorar sus servicios y atender adecuadamente los proyectos existentes.

Tabla 22

Nivel de pobreza estable

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	25
No	15	75
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 17

Nivel de pobreza estable



Nota. Tabla 22

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados para indagar sobre los factores ambientales externos del entorno microeconómico; el 75% manifiesta que no existe nivel de pobreza estable; mientras que el 25% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para determinar estrategias para mejorar sus servicios y atender adecuadamente los proyectos existentes.

Tabla 23

Disponibilidad de tecnología

Respuestas	Frecuencia	%
Si	7	35
No	13	65
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 18

Disponibilidad de tecnología



Nota. Tabla 23

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados para indagar sobre los factores ambientales externos del entorno microeconómico; el 65% manifiesta que no existe disponibilidad de tecnología; mientras que el 35% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para determinar estrategias para optimizar el uso de sus recursos materiales.

Tabla 24

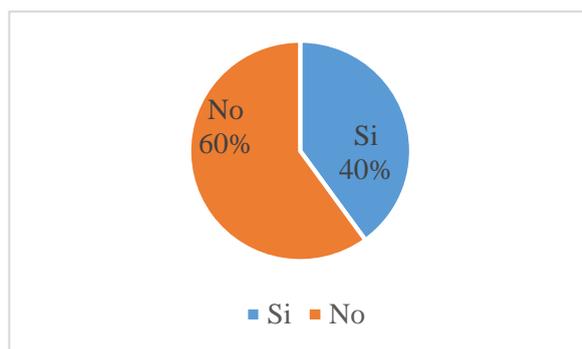
Estabilidad de remuneración

Respuestas	Frecuencia	%
Si	8	40
No	12	60
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 19

Estabilidad de remuneración



Nota. Tabla 24

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados para indagar sobre los factores ambientales externos del entorno microeconómico; el 60% manifiesta que no existe estabilidad de la remuneración; mientras que el 40% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para determinar estrategias para revisar la escala remunerativa del personal.

Tabla 25

Existe conflictos sociales

Respuestas	Frecuencia	%
Si	11	55
No	9	45
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 20

Existe conflicto social



Nota. Tabla 25

Análisis e interpretación

De los 20 colaboradores encuestados para indagar sobre los factores ambientales externos del entorno microeconómico; el 45% manifiesta que no existe conflictos sociales; mientras que el 55% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L para determinar estrategias para el desarrollo de las actividades.

b. Encuesta aplicada a los clientes

Se aplicó un cuestionario compuesto por 5 ítems básicos con los siguientes resultados:

Tabla 26

Siente satisfacción por servicios prestados

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	25
No	15	75
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - aplicada a los colaboradores

Figura 21

Siente satisfacción por servicios prestados



Nota. Tabla 26

Análisis e interpretación

De los 20 clientes frecuentes encuestados para indagar sobre su satisfacción por los resultados de los procesos de gestión de la empresa Metalcom César's E.I.R.L.; el 75% manifiesta que no está satisfecho; mientras que el 25% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L. para determinar estrategias para mejorar sus productos.

Tabla 27

Acude frecuentemente por los servicios

Respuestas	Frecuencia	%
Si	6	30
No	14	70
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 22

Acude frecuentemente por los servicios



Nota. Tabla 27

Análisis e interpretación

De los 20 clientes frecuentes encuestados para indagar sobre su satisfacción por los resultados de los procesos de gestión de la empresa Metalcom César's E.I.R.L.; el 70% manifiesta que no acude frecuentemente a la empresa; mientras que el 30% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L. para determinar estrategias para mejorar sus productos.

Tabla 28

Paga en efectivo por los servicios prestados

Respuestas	Frecuencia	%
Si	14	70
No	6	30
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 23

Paga en efectivo por los servicios prestados



Nota. Tabla 28

Análisis e interpretación

De los 20 clientes frecuentes encuestados para indagar sobre su satisfacción por los resultados de los procesos de gestión de la empresa Metalcom César's E.I.R.L.; el 30% manifiesta que paga en efectivo por los servicios prestados; mientras que el 70% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L. para corregirlo y utilizar medios digitales para seguridad de todos.

Tabla 29

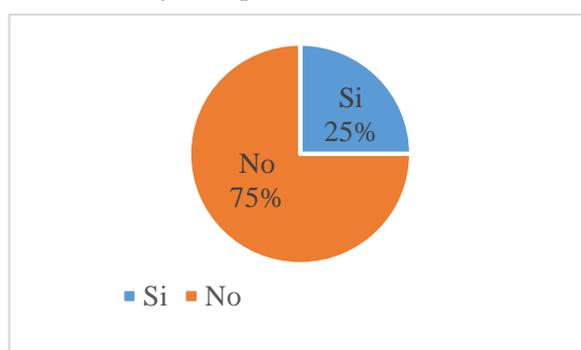
Está satisfecho por los servicios recibidos

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	25
No	15	75
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 24

Está satisfecho por los servicios recibidos



Nota. Tabla 29

Análisis e interpretación

De los 20 clientes frecuentes encuestados para indagar sobre su satisfacción por los resultados de los procesos de gestión de la empresa Metalcom César's E.I.R.L.; el 75% manifiesta que no está satisfecho por los servicios recibidos; mientras que el 25% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L. para determinar estrategias para mejorar sus servicios.

Tabla 30

El ambiente de los servicios es adecuado

Respuestas	Frecuencia	%
Si	4	20
No	16	80
Total	20	100

Nota. Encuestas aplicadas - Cuestionario aplicada a los colaboradores

Figura 25

El ambiente de los servicios es adecuado



Nota. Tabla 30

Análisis e interpretación

De los 20 clientes frecuentes encuestados para indagar sobre su satisfacción por los resultados de los procesos de gestión de la empresa Metalcom César's E.I.R.L.; el 80% manifiesta que no está satisfecho con el ambiente en que se presta los servicios; mientras que el 20% señala que sí. Esta situación debe ser tomada en cuenta por el gerente de la empresa Metalcom César's E.I.R.L. para determinar estrategias para mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa.

5.1.2. Discusión de resultados

La investigación buscó determinar un plan estratégico para mejorar los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar's E.I.R.L., encontrando existe el plan estratégico elaborado

permitirá mejorar los procesos de gestión de la empresa, lo cual corrobora lo que indica la teoría administrativa del planeamiento estratégico que señala que este instrumento es clave para toda organización, porque le da direccionamiento y base sólida para el mejor desarrollo de las actividades.

Los resultados coinciden con los resultados de la tesis de Sanjinés (2020), en su tesis *Diseño de un Plan Estratégico para la empresa “SOEX S.R.L” Orientado a la exportación de muebles de jardín al mercado holandés*. Obtuvo la siguiente conclusión, SOEX es una empresa que se encuentra en un sector el cual se encuentra en constante exposición a las condiciones económicas internacionales. A partir de la crisis internacional suscitada entre los años 2008 – 2009, la empresa queda con un único cliente surgiendo la necesidad por parte de los accionistas de captar un nuevo cliente y duplicar las ventas mediante el diseño de un plan estratégico que permita realizar un análisis e identificación de un nuevo mercado.

De igual manera, con los resultados de la tesis de Rivera (2021), en su tesis *“propuesta de un nuevo plan estratégico para la empresa blanco y negro S.A.”* Que llegó a la conclusión que mediante planificación estratégica la empresa es capaz de definir sus objetivos largo plazo y de qué manera debe de enfocar sus esfuerzos para el logro de estos objetivos. De esta forma la empresa es capaz de aprovechar al máximo sus ventajas competitivas, fomentando su crecimiento y desarrollo. También llegó a la conclusión de utilizar la estrategia de diferenciación por la calidad de servicio.

Asimismo, con los resultados de la tesis de Rojas (2019), en su tesis *“Diseño de un plan estratégico para la empresa GSA Colombia S.A.S. mediante la metodología del balanced scorecard*, plantea como objetivos: Identificar la estructura organizacional a través de una investigación de los involucrados que permitan obtener información sobre los procesos de Gestión Administrativa y, elaborar el Diseño Organizacional con el diagnóstico establecido

para la descripción de cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa que muestre las relaciones existentes entre los diferentes puestos de trabajo de la empresa.

También, con los resultados de la tesis de Carbajal (2018), en su tesis *“Propuesta de implementación de Plan estratégico para la empresa de metalmecánica, SEMAFASH E.I.R.L., de la Región Arequipa”*. Obtuvo la siguiente conclusión, mencionando que este tipo de empresas carecen de un planeamiento estratégico establecido, objetivos empresariales definidos y una visión a largo plazo, por esta razón muchos de estos emprendimientos mueren en los primeros años de su existencia, el deber como ciudadano es fomentar a las micro y pequeñas empresas que con una adecuada gestión empresarial pueden sobresalir y convertirse en una mediana o gran empresa que contribuya con la mejora de la economía nacional

Asimismo, con los resultados de la tesis de Cabrejos et al. (2018), en su tesis *“Plan Estratégico 2018 – 2020 Para La Empresa Andrea Producciones.”*. El autor llegó a la conclusión que al aplicar un plan estratégico permite aumentar la rentabilidad de la empresa Andrea Producciones, esto debido a que un plan estratégico constituye, la herramienta más significativa, porque facilita las condiciones, la estructura y los resultados con participación y aportes de sus elementos, herramientas y técnicas que gestionan de manera adecuada la rentabilidad de la empresa.

De igual modo con los resultados de la tesis de Arhouri (2019), en su tesis, *“Diseño e implementación de un Plan Estratégico para una empresa en el sector metalmecánico en la región sur, caso: Metcom M&S E.I.R.L”*. El autor llegó a la conclusión que realizando el diagnóstico estratégico de la unidad de Cuajone de la empresa METCOM M&S E.I.R.L., mediante el análisis interno y externo se concluye que la unidad presenta debilidades como deficiencia en el abastecimiento de materiales, incumplimiento de fechas de entrega y escases de mano de obra calificada dentro de las críticas, también se encontraron fortalezas como el know how en el mantenimiento de equipos, el respaldo económico y los costos competitivos

que maneja la empresa Dentro de las principales oportunidades se encuentra la creciente demanda de los proyectos mineros que debe ser bien aprovechada por las fortalezas de la empresa y como amenaza se encuentra la mayor exigencia del cliente potencial SPCC.

De igual manera con los resultados de la tesis de Vergara (2020), en su tesis, “*El plan estratégico y su relación con la gestión comercial en la empresa E&V Olimpo servicios generales S.R.L. - Cajamarca 2020*”. El autor llegó a la conclusión que su plan estratégico contribuye al posicionamiento de la empresa en el mercado cajamarquino, para ello utilizó el análisis interno y externo de la organización, y como herramientas de recolección de información utilizó los cuestionarios y entrevistas.

Finalmente, con los resultados de la tesis de Rojas (2018), en su tesis “*Propuesta de un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L. Cajamarca, periodo 2018-2021.*”. El autor llegó a la conclusión; que el gerente, debe proyectar, diseñar y alinear su proceso estratégico a partir de lo que sucede y sucederá. Debe considerar primero una visión global, que ayudará a reflexionar sobre cómo está cambiando el mundo y qué se espera de él; y a saber pasar de lo global a lo regional, al país, al sector, a la corporación, y por último, a la unidad de negocios estratégica.

5.2. Contrastación de hipótesis

La investigación se planteó la hipótesis que El plan estratégico mejorará los procesos de gestión de la empresa Metalcom César's E.I.R.L., lo que se corrobora cualitativamente, a juzgar por resultados de aplicación de los instrumentos, en donde se encuentra que el plan estratégico en sus componentes interno y externo no están con un posicionamiento estratégico ideal y por lo tanto eso se ve reflejado en que los procesos de gestión comerciales según manifiestan los clientes, no se encuentran en un nivel adecuado, los cuales mejoraran con la existencia de un plan estratégico mejor.

En cuanto a la hipótesis específica 1: El diseño de un plan estratégico mejorará significativamente la retención de los clientes de la empresa, la investigación encontró a juzgar por los resultados, que

efectivamente el plan estratégico permitirá a la empresa mejorar el desarrollo de sus actividades, lo cual favorecerá a la retención de los clientes porque ya se encontrarán más satisfechos.

En cuanto a la hipótesis específica 2: El diseño de un plan estratégico incrementará significativamente el número de clientes de la empresa, la investigación encontró a juzgar por los resultados, que efectivamente el plan estratégico permitirá a la empresa mejorar el desarrollo de sus actividades, lo cual favorecerá a la retención de los clientes porque ya se encontrarán más satisfechos y consecuentemente se incrementara la cantidad de clientes, con lo cual la empresa mejorará su imagen y posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

La investigación llevó cabo un análisis interno mediante la aplicación de dos cuestionarios, uno dirigido a los trabajadores y uno dirigido al gerente de la empresa y el análisis externo con un cuestionario a los trabajadores y gerente, así como un análisis documental del entorno externo, lo cual dio como resultado el siguiente plan estratégico para la empresa Metalcom César's E.I.R.L.

PARTE I: Misión, visión, valores y código de ética

1.1. Misión

Somos una empresa que fabrica, diseña, realiza cálculos estructurales, recupera piezas y accesorios metalmecánicos con altos niveles de calidad desarrollados conforme a las necesidades de nuestros clientes, a los cuales brindamos productos fabricados por personal altamente calificado que garantiza una excelente calidad.

1.2. Visión

Ser al 2025 una empresa más reconocida en el mercado de transformación de metalmecánica en la región de Cajamarca por su excelente calidad y diseños innovadores, los que garantizan sostenimiento en el mercado y distinción como modelo de empresa.

1.3. Valores

- **Honestidad:** Entregaremos a los clientes productos que estén de acorde con las especificaciones establecidas, siendo así la honestidad nuestra base para hacer realidad nuestros objetivos que son ofrecer lo que los clientes en realidad están necesitando.
- **Cumplimiento:** Nuestros estándares de producción garantizan la continuidad de la cadena de calidad de nuestros clientes, involucrándonos en sus objetivos de planeación, cumpliendo con sus necesidades a tiempo.
- **Ética:** Tomamos decisiones respetando siempre las leyes, normas y buenas prácticas que nos rigen como empresa y que determinan a los mercados y las sociedades donde operamos.
- **Compromiso:** Nos comprometemos con nuestros desafíos y con el desarrollo de nuestra empresa, clientes, trabajadores.
- **Calidad:** Ofrecemos productos y servicios de calidad, que están enfocados en la satisfacción del cliente.
- **Seguridad:** Brindamos a nuestros trabajadores los instrumentos necesarios para realizar sus tareas con seguridad.

1.4. Código de ética

- Mantener relaciones honestas con los trabajadores, clientes y proveedores y la sociedad en general.
- Cumplir con los lineamientos y exigencias del cliente.
- Cumplir con las leyes, reglamentos y normas de la institución y cumplir la parte tributaria.
- Compromiso con los trabajadores siendo responsables con sus sueldos, remuneraciones e incentivos, que les mantenga motivados, de tal manera que ellos se sientan comprometidos con la empresa, a la vez brindar oportunidad de igualdad de oportunidades para todos los trabajadores; asimismo mantener un compromiso con los clientes brindándoles un producto de calidad, que cumpla con los estándares establecidos.

- Cumplir con las normas y estándares de calidad para brindar un buen producto.
- La empresa debe brindar todos los equipos de protección, para la seguridad de los trabajadores.

PARTE II: Análisis PESTE

2.1. Análisis Político, gubernamental y legal (P)

La incertidumbre política perjudica el crecimiento económico del Perú, ya que, si este factor se despejase, el país avanzaría hacia su producto bruto interno (PBI) potencial (entre 4% y 5%), proyectó el director ejecutivo y jefe de Estrategias de Inversión para Latinoamérica del banco de inversión JP Morgan, Franco Uccelli.

Perú es un país democrático, en los últimos años la crisis política se ha agravado cada vez más, y la crisis es causada principalmente por la corrupción, lo que llevó a la gente a protestar a pesar de la pandemia Covid-19. Perú ha tenido cuatro presidentes en los últimos cuatro años, exacerbando la agitación económica. Ahora está en crisis debido al proceso electoral en el que los líderes del país serán elegidos durante los próximos cinco años (2021-2026).

En la industria farmacéutica, los estándares y regulaciones gubernamentales y las organizaciones responsables de hacer cumplir el cumplimiento (Ministerio de Salud, s.f.)

- Ley de Salud N° 26842
- Ley de Trabajo del Químico Farmacéutico – Ley N° 28173
- Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos - Decreto Supremo N° 014-2011/SA
- Norma Técnica de Dispensación de Distribución de Medicamento en Dosis Unitaria
- Ley de los Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Producto Sanitario
- La DIGEMID (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas) actúa como ente regulador de los productos y establecimientos farmacéuticos.

- Compendio: Normatividad sobre coronavirus (COVID – 19)
- Plan para la vigilancia y prevención del Covid - 19
- Ministerio de Salud
- INDECOPI

2.1.2. Análisis económico-financiero (E)

La economía en Cajamarca continúa teniendo un gran potencial de desarrollo, pero también presenta ciertos riesgos y limitantes que deben ser atenuados y corregidos para reducir la pobreza en la región.

La tasa de variación anual promedio del universo empresarial para el periodo 2016 – 2019 es de 8.8%, la microempresa habría crecido a un promedio anual de 29.4%, la pequeña empresa tendría una variación anual promedio de -15.4%, la mediana empresa habría crecido a una tasa anual promedio de 60.6% y la gran empresa, también habría crecido a una tasa promedio de 19.5% como se observa en la tabla 1.

La mayor cantidad de unidades productivas del departamento de Cajamarca se concentra en el sector comercio con 40.8%, para 2019 esta rama de actividad contribuyó a la generación de valor agregado bruto (VAP) con de 9.0% como se logra observar en la tabla 2.

Dentro de la información más desagregada de la nota tributaria se tiene que la provincia de Cajamarca concentra el 86.8% de las unidades empresariales del departamento y la provincia de Jaén el 10.5% de dicho universo. Lo que permite inferir que la mayor parte de las actividades productivas a lo largo y ancho de la región son informales y no tienen una contribución activa ni al aparato productivo, ni a la recaudación fiscal. (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

Tabla 31

Departamento de Cajamarca: Evolución del universo empresarial según tamaño de las unidades productivas

	2017	2018	2019	2020
<i>Cajamarca Departamento</i>	25,902	29,198	31,246	33,933
Microempresa	13,588	22,115	24,064	27,183
Pequeña empresa	11,582	6,808	6,656	6,203
Mediana empresa	612	130	353	342
Gran empresa	120	145	173	205

Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2021)

- **Descenso del PBI en 2021**

La economía del departamento de Cajamarca, medida a través de la evolución del producto interno bruto venía recuperándose de cuatro años de recesión como consecuencia de los acontecimientos sociales vinculados a la inversión del proyecto Conga. Esta recuperación representó un crecimiento de 2.9% en 2017, 2.8% en 2018 y 3.4% en 2019.

Bajo las actuales condiciones se proyecta una caída del producto de -12,9% para el 2020, con un fuerte impacto en las condiciones económicas y sociales de la población. (Comercio, 2021)

En el sector comercio el PBI caería 2.1 %, ya que durante la pandemia solo se han comercializado productos como alimentos y medicinas en horarios acotados. Asimismo, debido el estrés esperado en el mercado laboral, los hogares verán limitados sus ingresos moderando su consumo. Es de esperar que el gasto privado de los hogares se focalice en bienes

y servicios no suntuarios o de primera necesidad. Estos factores pueden en algo ser amortiguados con la mayor liquidez otorgada por el BCRP, al igual que con los subsidios y las facilidades de reestructuración y refinanciación de deudas para hogares y empresas.

Debido estos factores mencionados la botica Farma Norte E.I.R.L ha disminuido sus ventas e ingresos estos meses de pandemia. La disminución del PBI ha generado mayor pobreza en Cajamarca y nivel de gastos se ha visto reducido.

- **Aumento de la informalidad y mayor desempleo por el Covid 19**

La mayor cantidad de unidades productivas del departamento de Cajamarca se concentra en el sector comercio con 40.8%, para 2019 esta rama de actividad contribuyó a la generación de valor agregado bruto (VAP) con de 9.0% (Banco Central de Reserva del Perú, 2020). Siendo el negocio de las boticas la que se encuentra ubicada en este sector y teniendo en cuenta el aumento de los puntos de venta y la competitividad empresarial los últimos meses, se ha tenido que lidiar con la comercialización de productos sin registro sanitario y de mala calidad, que se vendían en sitios informales a un menor precio, ejemplos: Venta de mascarillas, alcoholes, medicamentos, etc.

La informalidad de las empresas requiere ser encarada de dos formas: El primero involucra asegurar que los programas de compensación social lleguen adecuadamente a este grupo de interés; y realizar programas que permitan incrementar la productividad de las actividades agrícolas, que pasan en primer lugar por la implementación de protocolos sanitarios, la atracción de inversiones y localización en el empleo.

El aparato productivo formal se concentra en dos ejes económicos del departamento: las provincias de Cajamarca y Jaén, como consecuencia el reinicio de actividades debe priorizar la generación de valor y la contribución a la caja fiscal; en tal sentido las ramas de actividad de minería, agrícola, industria manufactura, construcción y comercio deberían tener prioridad para

la segunda fase; facilitando las condiciones para la logística de ingreso y salida. (Banco Central de Reserva del Perú, 2020)

La comercialización de ciertos productos farmacéuticos en sectores informales ha aumentado como la venta de mascarillas y alcohol debido a la pandemia. Además la empresa ha tenido que reducir personal debido al recorte de horario por horas de cuarentena, motivo por el cual también hubo reducción de ingresos.

- **Dificultades en la cadena de pagos**

La Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, Recursos SAC y la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo durante el año pasado desarrollaron diferentes estudios orientados a identificar el comportamiento de la actividad productiva y las expectativas empresariales por trimestre; como parte de un convenio interinstitucional para generar información sobre variables económicas.

Para el año 2021 se tiene una reducción a 1.4% para el primer trimestre, tomando en consideración que la mitad del mes de marzo las empresas han estado paralizadas, pero con la incertidumbre sobre la duración de la cuarentena. Así también se ha estimado una caída del gasto empresarial de -27.9% en las ventas netas para el segundo trimestre de 2020 como un dato preliminar que asume que las medidas que restringen la actividad económica se levantarían parcialmente el 24 de mayo del presente año, además de los supuestos de reinicio de actividades descritos anteriormente. (Banco Central de Reserva del Perú, 2021)

Cabe resaltar que la empresa estuvo sin funcionamiento durante el primer trimestre del año 2021, por lo tanto, hubo pérdida de una cierta parte de su capital, entre las principales causas encontramos los productos vencidos y el retiro del personal de trabajo debido a la pandemia.

Además, las ventas bajaron considerablemente a pesar de las ventajas que existían por las medidas tomadas por el gobierno.

- **La Reactivación económica de Cajamarca**

El Gobierno Regional coordinará con las entidades financieras para que se incluyan empresas Cajamarquinas en el Programa Reactiva Perú; asimismo, se brindará el apoyo para las actividades económicas autorizadas, especialmente aquellas que más contribuyen a la generación de valor bruto de la producción, a la generación de empleo formal e informal, a la caja fiscal y articulación con otras cadenas de valor como son la agricultura, minería, manufactura, construcción y comercio, no tengan impedimentos para el funcionamiento y desarrollo de sus actividades. (Banco Central de Reserva del Perú, 2020). De esta manera se permitirá a la empresa seguir desarrollando sus actividades de comercialización de productos de mecánica y sus giros de efectivo con sus proveedores de manera que obtenga mayores ganancias y movimiento para su respectivo desarrollo y crecimiento.

- **Bonos y retiros del AFP**

Ante la crisis social y económica provocada por la expansión del coronavirus, el Estado peruano ha tomado una buena cantidad de medidas económicas para aliviar la situación de los hogares y trabajadores más vulnerables. En total, se trata de un paquete de 90.000 millones de soles, lo que representa 12 puntos del PBI del país, según explicó hace algunos días la ministra de economía. (As Perú, 2020)

Los beneficios económicos de los bonos se clasifican de la siguiente manera:

- **Bono 380 'Yo me quedo en casa':**

El gobierno central ha dispuesto entregar un bono de 380 soles a las familias en condición de vulnerabilidad debido a la cuarentena impuesta por 15 días en un principio y otros 15 más después.

- **Bono Independiente 380:**

Los beneficiarios son los 800 mil peruanos que trabajen de forma independiente podrán cobrar un bono de 380 soles en el marco del estado de emergencia por la propagación del COVID-19.

- **Retiro de fondos de la CTS:**

Los beneficiarios son los trabajadores peruanos que podrán retirar un máximo de 2.400 soles de sus Compensaciones por Tiempo de Servicios (CTS).

- **Retiro de fondos de las AFP:**

Los beneficiarios son los afiliados al Sistema Privado de Pensiones con cuenta bancaria que al 31 de marzo del presente año no hayan aportado en los últimos 6 meses y hayan solicitado el retiro de hasta S/ 2.000 de sus fondos, comenzarán a recibir el desembolso

- **Aumento de la pobreza en Cajamarca**

Óscar Mendoza, decano del Colegio de Economistas de Cajamarca, sostuvo que la pobreza en la región se habría incrementado de 40% a 65% por la paralización total de la economía desde marzo a junio de este año. Señaló que el Gobierno nunca debió paralizar las actividades económicas claves del país como la minería, la pesca y la agricultura, que cuentan con medidas de bioseguridad permanentes. (Red de Comunicación Regional, 2020)

“En Cajamarca ya se habían hecho varios informes en relación con la actividad productiva y de servicios. El primer trimestre habría tenido una caída del 30% en la actividad económica privada, que representa el 50% de empleos. Un reporte que hemos presentado (a la opinión pública) lo confirma. La cuarentena ha sido desastrosa para Cajamarca. Hasta el 2019 teníamos alrededor de 40% de pobreza y esa pobreza se habría incrementado a 65%”, dijo a través de Red de Comunicación Regional (RCR).

Aseveró que en Cajamarca, 9 de cada 10 personas están con empleo informal y eso significa que necesitan salir a la calle todos los días para conseguir su fuente de ingreso. “Además, 3 de cada 10 viven en una casa donde solamente hay una habitación para descansar y eso significa que si alguien se contagia por tener que salir a la calle, regresa y contagia a toda la familia. El 20% de los hogares tiene refrigeradoras y eso significa que la capacidad máxima para comprar alimentos es para dos o tres días y tenían que salir permanentemente.

2.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas(S)

Por estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, Censos Nacional 2017)La ciudad de Cajamarca es el quinto departamento del Perú más poblado del país donde habitan 1 341 012 personas, que representan el 4,6 % del total nacional censado (29 381 884), cuya población es, en su mayoría, rural con el 64,6 %, mientras que la urbana es el 35,4 %. (INEI, 2017).

En el año 2021, el Perú tendrá una población de 33 millones 35 mil 304 habitantes; así lo informó el Instituto Nacional de Estadística e Informáticas (INEI) en el documento Perú, uno de los países más afectados del mundo por la pandemia del COVID-19, termina este crítico 2020 con unas 94,000 muertes por encima de las cifras de defunciones de los años anteriores, un enorme vacío que amenaza con agrandarse ante los indicios de que está comenzando la segunda ola de contagios. (INEI, s.f.)

En el departamento de Cajamarca la Tasa Bruta de Natalidad (TBN), es decir, el número de nacimientos que en promedio ocurren anualmente por cada mil habitantes, es de 33,8 por mil, con un nivel más alto en el área rural de 34,4 por mil, mientras que en el área urbana llega a 32,3 por mil.

Según los resultados de ENDES 96 la mortalidad infantil del departamento afecta a 58 de cada mil niños menores de 1 año, siendo en el área urbana de 33 y en el área rural de 64 por cada mil nacidos vivos. El departamento de Cajamarca se ha estimado 9,779 defunciones anuales en promedio, siendo la Tasa Bruta de Mortalidad de 7,1 por mil habitantes, mientras que la Tasa de Mortalidad Infantil es 47 por cada mil nacidos vivos menores de un año. (INEI)

En Cajamarca la tasa de morbilidad por sector geográfico tenemos en hombres 27.3 % y mujeres 36.1 %. (INEI)

Cajamarca es una ciudad que cuenta con todos los medios de comunicación disponibles, con una geografía bien definida: una serranía en el centro y el sur y otra selvática en el norte, y con gran incremento y desarrollo poblacional, además de ser centro folclórico y cultural. Ciudad principal debido a su importancia geoeconómica.

El contexto actual del distrito está basado por una fuerte expansión demográfica, expansión del comercio (en su mayoría informal), establecimiento de cadenas comerciales, expansión urbana desordenada, déficit de servicios básicos, etc. Todos estos factores crean un clima propicio para otros problemas como la inseguridad, desorden del transporte, colapso de los servicios básicos, incremento de actividades ilícitas.

Dentro de las primeras causas de mortalidad en emergencia del HRDC (Hospital regional del departamento de Cajamarca) tenemos en primer lugar a las Neumonías e insuficiencias respiratorias con predominio en adultos mayores, es una afección en la cual su sangre no tiene

suficiente oxígeno o tiene demasiado dióxido de carbono. A veces puede tener ambos problemas. Cuando respira, sus pulmones se llenan de oxígeno, llevando a contraer asma, bronquitos, trastornos pulmonares, enfermedades cardiovasculares, neumonía, en segundo lugar, las enfermedades del sistema circulatorio, en tercer lugar, están las septicemias con 12.33%. Se observa que el 68.15% son pacientes que fallecen son mayores de 65 años, el 26.37% son pacientes entre 20 y 64 años, en los demás grupos de edad no supera el 1.71%. (OFICINA DE EPIDEMIOLOGÍA & SALUD AMBIENTAL, 2020)

El envejecimiento demográfico, es decir, la preponderancia de la población adulta, se observa también a través de los siguientes indicadores. La proporción de personas adultas mayores (60 y más años de edad) en Cajamarca pasó de 6,9 a 11,9 por ciento entre 1993 y 2017 (5,1 puntos). El índice de envejecimiento se elevó de 15,8 a 40,5 por ciento (24,7 puntos) y la relación de dependencia demográfica de vejez aumentó de 13,8 dependientes adultos por cada 100 personas en edad activa en 2007 a 20,5 en 2017 (6,7 puntos). Banco Central de Reserva Del Perú (2019)

En estos indicadores de la tasa de envejecimiento general de la población cajamarquina es importante considerar ya que por lo general son los adultos mayores quienes se ven afectados por un mayor número de enfermedades y por lo tanto en ese periodo de vida es donde se consumen más medicinas.

La gripe es una enfermedad respiratoria causada por un virus, afecta al aparato respiratorio superior y/o al inferior. Puede acompañarse de fiebre, dolor muscular y de cabeza, y debilidad generalizada.

Casi todos los inviernos se producen brotes de esta enfermedad, pertenecen a los virus de la familia ortomyxoviridae, provocando infecciones después de entrar al organismo por las vías respiratorias. Afectan el tejido (epitelio) respiratorio. Se contagia por las secreciones

respiratorias o por las gotitas expulsadas en la tos y estornudo, aunque también puede transmitirse por las manos (contagio mano a mano). En las células infectadas se reproducen los virus en 4 - 6 horas y después quedan libres para invadir otras células. Atlas de Cajamarca (2007)

La desnutrición infantil es una de las principales causas en el Perú. Cajamarca es la segunda región del país con mayor índice de desnutrición crónica infantil, con 35,6 %, la pobreza sigue afectando alrededor del 50% de la población y la desnutrición crónica sigue el mismo patrón geográfico. Entre los pobres extremos, el 35% de los niños está desnutrido frente a un 13% entre los no pobres. (Atlas de Cajamarca, 2007).

La prevalencia de desnutrición crónica, según el estándar de la Organización Mundial de la Salud es mayor en el área rural (25,7%) que en el área urbana (7,3%). Asimismo, el mayor índice de desnutrición se reportó en las niñas y niños con madres con nivel educativo primaria o menor nivel (25,6%) y en la población infantil menor de tres años de edad (13,1%). (INEI, 2019)

La desnutrición por sí limita el desarrollo económico y social del país al reducir el capital humano, con lleva a múltiples factores como enfermedades infecciosas frecuentes (diarreica y respiratoria), afectando de manera irreversible la capacidad física, intelectual, física, social y emocional de los niños o en un caso extremo conllevar a la muerte.

Diarreicas agudas (EDA), es una de las enfermedades causante de muertes en los niños. La diarrea se define como la deposición de tres o más veces al día (o con una frecuencia mayor que la normal para la persona) de heces sueltas o líquidas; suele ser un síntoma de infección del tracto digestivo, que puede ser ocasionada por bacterias, virus y parásitos. La infección se transmite por alimentos o agua de consumo contaminado, o bien de una persona a otra debido

a una higiene deficiente. (1) La enfermedad diarreica aguda (EDA) es un problema de salud común en la población, sobre todo, en los países en vías de desarrollo.

En el 2018, fueron notificados 1 145 706 episodios de EDA con una incidencia acumulada (IA) de 36,0 episodios por cada 1 000 habitantes, fue mayor en los menores de 1 año (167,5 episodios por cada 1 000 menores de 1 año). (Ibargüen, 2018)

La mortalidad materna (MM) es un problema de salud pública de atención prioritaria, como indicador de desarrollo nos permite visualizar la desigualdad social, educativa y laboral, la inequidad de género y la capacidad de respuesta del sistema de salud.

Durante el año 2017 el número de muertes maternas se incrementó en un 14,9 % en relación al año anterior. Durante el año 2018, se notificaron al sistema de vigilancia epidemiológica 362 muertes maternas directas e indirectas disminuyendo en un 4 % en relación al año 2017. Cipirán (2018) Cajamarca es uno de los departamentos con más casos de mortalidad materna.

La pandemia del COVID 19 afectado económicamente y social en nivel global, sobre todo afectada la salud elevando al máximo una tasa de mortalidad así mismo dejando pacientes en situaciones críticas de salud.

De manera adicional a las medidas sanitarias dispuestas por el Ministerio de Salud, el país está haciendo un esfuerzo significativo en la línea de investigación con recursos del FONDECYT (2020), institución que ha asignado 6.08 millones de soles en 27 proyectos de investigación orientados a dar respuesta a la emergencia del COVID-19; que incluye las líneas de estudios epidemiológicos y sociales (5 proyectos), desarrollo tecnológico e innovación (9 proyectos), desarrollo y validación de sistemas de detección (5 proyectos), tele salud y salud móvil (5 proyectos) y tratamiento (3 proyectos).

Esta enfermedad COVID 19, es una terrible situación sanitaria que ha colapsado todos los centros de salud, llegando a faltar materiales, camas, ventiladores, personal especializado, equipos de bioseguridad entre otros.

La telemedicina se ha convertido en procesos rápidos y sencillos en los que el paciente solo tendría que abrir una aplicación, esperando un médico para una atención online en el caso del COVID 19. De ese modo minimizar el contacto directo de personas y así evitar un mayor número de contagios.

2.1.4 Fuerzas tecnológicas (T)

La tecnología se presenta en comunicación óptima e ideal, que ha dejado de ser un lujo o un privilegio a formar parte de un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial.

Cajamarca cuenta con 36 741 de la población con conexión a internet públicos y domiciliarios según el censo del 2017, además concentra el 4.9% de las líneas fijas, el 39,6% de las conexiones a Internet, el 20.8% de la televisión por cable y el 74.7% por celular. (INEI, 2017)

El creciente desarrollo tecnológico es propicio a crear un contexto adecuado para el crecimiento de industrias, generando una mejor comunicación entre los clientes y la empresa eliminando barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una. Lo que antes tomaba semanas e incluso meses, hoy en día es posible terminar en unos pocos minutos y sin mayor esfuerzo ni complicación.

Durante la pandemia del COVID 19, el desarrollo de la tecnología impactó positivamente al ser implementadas en el cuidado de la salud, que abarcara desde la biotecnología, aplicaciones desarrolladas para la salud que no podían faltar como era realizar prediagnósticos,

descongestionando las vías telefónicas habilitadas para personas posiblemente contagiadas, y midiendo resultados, dispositivos de diagnósticos portátiles, terapias digitales, consultas online.

En el 2020 en el Perú es uno de los países con más crecimiento en consumo digital, donde durante la pandemia ha sido clave para marcar un antes y un después en el consumo de los usuarios y la forma en cómo interactúan a través de redes sociales y medios electrónicos, avanzando más allá de la comunicación.

2.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La contaminación ambiental, como en todas las ciudades del mundo, es un problema que aqueja toda actividad económica. En el caso del sector de maquinaria, la contaminación juega un papel importante, el medio ambiente brinda la materia prima para la elaboración de medicamentos; por lo tanto, si existe escasez de recursos, los costos serán mayores y, en consecuencia, las pequeñas farmacias no podrán adquirir todos los productos que debería vender.

En la ciudad de Cajamarca, al ser una zona urbana presenta una elevada contaminación acústica por la cuantiosa cantidad de vehículos. Un estudio realizado en el centro histórico de Cajamarca, dejó como resultado que, en el casco urbano, se presentó una marcada contaminación por el ruido; identificando que en 59 cuadras (36,42%), mantienen niveles de ruido permitidos por el Estándar de Querol; y las restantes 103 cuadras (63,58%) estuvieron altamente expuestas a niveles de ruido nocivos para la salud física y mental (Grau, 2019).

Tomando como referencia esos resultados, determinamos que, por la ubicación geográfica de la empresa, tanto los trabajadores como clientes están expuestos a esta contaminación y podrían tener problemas en su salud.

Resolución Ministerial 099-2020-MINAM, esta resolución se aprueban las Recomendaciones para el manejo de residuos sólidos durante la Emergencia Sanitaria por COVID-19 y el Estado

de Emergencia Nacional en domicilios, centros de aislamiento temporal de personas, centros de abasto, bodegas, locales de comercio interno, oficinas administrativas y sedes públicas y privadas, y para operaciones y procesos de residuos sólidos. (MINAM, 2020)

2.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 32

Matriz de evaluación de factores externos de METALCOM CESAR`S E.I.R.L

Oportunidades	Peso	Valor	Peso ponderado
Apertura de nuevos proyectos mineros en Cajamarca.	0.13	4	0.52
Crecimiento de la economía en el país	0.16	3	0.48
Aumento del sector metalmecánica y construcción en Cajamarca.	0.15	4	0.6
Avance de la tecnología en relación a la industria de la metalmecánica.	0.3	3	0.9
Sub total	0.74		2.5
AMENAZAS			
Aumento de la remuneración mínima vital.	0.1	1	0.1
Aumento de la pobreza y pobreza extrema en Cajamarca	0.07	2	0.14
Presencia de conflictos sociales en Cajamarca.	0.04	1	0.04
Poca innovación tecnológica en el Perú y costos para importar tecnología	0.05	1	0.05
Sub total	0.26		0.33
Total	1		2.83

Interpretación: La empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L obtuvo un ponderado de 2.83, donde está respondiendo adecuadamente a la problemática externa mediante el aprovechamiento de las oportunidades para minimizar las amenazas del entorno que se presentan.

2.3. La empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L y sus competidores

2.3.1. Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es alto puesto que encontramos variedad de empresas nacionales que proporciona la materia prima como, por ejemplo, el aluminio, hierro, etc. para las estructuras metálicas y los insumos para soldar. Con lo que esto hace que sea fácil de poder negociar los costos de los materiales requeridos y los medios de pago y traslado respectivamente.

Además, que el costo por el cambio de proveedores es bajo, lo cuales no sería un inconveniente cuando algún proveedor incumpla los contratos o suba sus precios que la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L no puedan adquirir.

2.3.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo, puesto que la empresa es la que determina los precios de los trabajos metálicos; esto se da porque hay pocas empresas que ofrecen el mismo servicio en la ciudad de Cajamarca y el número de clientes es alto, por ello que la variación de precios es baja.

Para ello la empresa brinda un buen servicio en cual trata de mejorar día a día, para mantener una lealtad por los clientes a la hora de ver qué empresa encargar sus servicios de construcción.

2.3.3. Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores a este sector de la metalmecánica es bajo, por los costos que conlleva obtener todas las materias primas y maquinaria; además de los permisos para la apertura de este tipo de negocio. Otra dificultad que hace que sea difícil el ingreso de nuevos competidores, es el poder de encontrar proveedores fiables y que presten todas las condiciones adecuadas de las materias primas.

2.3.4 Amenaza de servicios sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos es alto, puesto que encontramos en Cajamarca a empresas que trabajan con estructuras de madera que nos sirve tanto para la realización de puertas como los armazones de las ventanas. En el caso de la madera se corre el riesgo de que surja inconveniente debido a que se encuentran expuestos a la intemperie y son más vulnerables a daños (polilla, rajadura, entre otros).

En relación a las construcciones de gran magnitud como puentes y otros trabajos que son requeridas por los gobiernos regionales o municipalidades y mineras, encontramos a las constructoras con la utilización del concreto armado las cuales cubren las mismas necesidades, pero con diferentes características.

2.3.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad de los competidores es baja puesto que casi todos los competidores en la ciudad de Cajamarca no cubren los mismos servicios que METALCOM CESAR`S E.I.R.L ofrece. La única empresa competidora en Cajamarca que tiene la misma cobertura de servicios es la empresa “**SYMI S.R.L**”.

2.4. Matriz de perfil competitivo

Tabla 33

Matriz de perfil competitivo de METALCOM CESAR`S E.I.R.L

METALCOM CESAR`SE.I.R.L				Industrias metálicas TAMERS.R.L.		SYMI S.R.L.	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Competitividad de precios	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Calidad de producto	0.11	4	0.44	2	0.22	4	0.44
Atención al cliente	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48
Disponibilidad de materias primas	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.52
Respaldo financiero	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Infraestructura adecuada	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44
Adecuada localización	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Promociones	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
Capacidad tecnológica	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18
Total	1		2.89		2.12		3.47

2.5. Conclusiones

Las mayores fortalezas para la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L encontramos al aumento del sector metalmecánica y construcción en Cajamarca, también el avance de la tecnología en relación a la industria de la metalmecánica; estas deben ser deben ser aprovechadas para lograr desarrollar la participación en el mercado y obtener mayor rentabilidad.

Por su parte las mayores amenazas que tiene la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L es el aumento de la remuneración mínima vital, también el aumento de la pobreza y pobreza extrema en Cajamarca; las cuales debe de tratar disminuirlas aprovechando las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa.

PARTE III: Análisis interno AMOFHIT

3.1.1. Administración y gerencia

METALCOM CESAR`S E.I.R.L es una empresa de metalmecánica que brinda los servicios de soldadura, diseño y elaboración de estructuras metálicas y mantenimiento industrial, los cuales está dirigido a clientes personales y empresariales de Cajamarca. Es una empresa familiar, la dirección está a cargo del gerente que es el dueño de la empresa, en donde se identifica un estilo de mando autocrático, puesto que las decisiones más importantes las toma el gerente general y están orientadas a solución de problemas inmediatos, así garantizar la ejecución de servicios adecuadamente, realizar los convenios y firma de contratos que conlleven grandes inversiones con empresas de otros sectores, además de velar por el correcto aprovechamiento de los recursos con lo que cuenta la empresa. En esta empresa encontramos una estructura orgánica encabezada por el gerente y las áreas de: Administración, Contabilidad, logística y producción, en esta última área encontramos las secciones de diseño, soldadura y acabados.

Identificamos que en la parte de planeación la empresa no lo tiene bien definido, puesto

que, no cuenta con objetivos ni metas claras, puesto que la empresa se desarrolla de manera instintiva. Por su parte también no realiza una evaluación, ni pronostica tendencias relevantes en los medios económico, político, social y tecnológico.

3.1.2 Marketing y ventas.

3.1.2.1. Servicio: METALCOM CESAR`S E.I.R.L ofrece los siguientes servicios.

- ✓ **Servicio metalmecánico:** Soldadura, fabricación de estructuras metálicas, fabricación de equipos agroindustriales.

3.1.2.2. Precio: METALCOM CESAR`S E.I.R.L. tiene precios competitivos en relación al mercado cajamarquino; tiene precios adecuados gracias a que cuenta con equipos, maquinaria e instalaciones propias de la empresa; además que por los años que está en el mercado ha hecho que se pueda autofinanciar y dejar de lado el financiamiento.

3.1.2.3. Plaza: La empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L L. cuenta con un taller de 20 m. de largo y 8 m. de ancho, en la cual también se encuentran las oficinas administrativas. El taller está ubicado en la ciudad de Cajamarca y en un lugar adecuado en referencia al crecimiento poblacional.

3.1.2.4. Promoción: La empresa no realiza un plan de publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa, lo que es una debilidad que se tendría que superar.

3.1.3. Operaciones, logística e Infraestructura

Las principales operaciones de un centro de metalmecánica son las siguientes: corte de material, torneado, esmerilado, cepillado, doblado, estampado, soldadura, armado y acabado.

La empresa cuenta con un lugar amplio para el desarrollo de sus actividades, para sus diferentes áreas que son: el área de diseño, soldadura y acabados.

Una de las dificultades que se encuentra en esta parte es el control de inventarios y gestión de stocks, los cuales se realizan de manera manual, esto forma una limitante para llevar a cabo exitosamente las actividades de la empresa. Para la cual la empresa debe mejorar esta dificultad por intermedio de una planificación y uso de la tecnología para tener detalladamente la

información de la cadena de suministro.

3.1.4. Finanzas y contabilidad

La principal fuente de ingresos que tiene la empresa es por la contratación de los diversos servicios que ofrece; con estos ingresos la empresa logra un incremento de capital de 2% anualmente obtenido de la utilidad en el año de trabajo, con este incremento la empresa ha logrado implementar mayor maquinaria para la organización.

Por su parte la empresa se autofinancia puesto que no tiene financiamiento de terceros para llevar a cabo sus operaciones, lo que hace que la empresa sea rentable y autosuficiente por sí misma; con lo cual esto lo ha permitido avanzar de cierta manera sin perjudicarse con préstamos bancaros.

3.1.5. Recursos humanos.

La organización cuenta con trabajadores calificados puesto que aprovecha la existencia de la carrera técnica de metalmecánica en el centro de formación profesional SENATI, de los cuales capta a los mejores estudiantes para darles una oportunidad de trabajo.

Pero el principal problema que se puede encontrar es que no tiene un proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual haga que de la selección más rápida y óptima; además de ello la empresa no realiza las 2 capacitaciones anuales programadas, con la que ayudaría a mejorar los procesos y el desempeño de los trabajadores.

En relación a los medios de motivación que realiza la empresa, encontramos que hay un adecuado clima laboral y reconocimiento por las óptimas tareas realizadas; pero que no tienen programas de motivación claros y definidos, con lo cual haría que el trabajador se identifique más con la empresa.

Por su parte la empresa brinda una adecuada protección de los trabajadores, puesto que los brinda todos los equipos de protección personal.

3.1.6. Sistemas de informaciones y comunicaciones.

Actualmente la empresa no cuenta con sistemas como los de facturación, gestión de stocks e inventarios y seguimiento de servicios, de los cuales algunos de ellos se hacen manualmente; para la empresa no es prioridad implementar sistemas para el manejo administrativo.

3.1.7. Tecnología de investigación y desarrollo

La empresa en relación a este ítem no realiza prácticas de investigación de mercados, más si busca incrementar los servicios que actualmente ofrece. Por su parte en tecnología cuenta con equipos y maquinaria importada que en lo largo de los años han sido adquiridas y para su existencia reciben un mantenimiento rutinario trimestralmente.

3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 34

Matriz de evaluaciones de factores internos de METALCOM CESAR`S E.I.R.L

Fortalezas	Peso	Valor	Peso ponderado
Calidad de los productos y servicios.	0.14	3	0.42
Local propio y amplio para la realización de las labores diarias	0.08	3	0.24
Personal calificado para la elaboración de los productos.	0.11	4	0.44
Financiamiento propio	0.13	4	0.52
Reconocimiento de la empresa en el mercado local	0.12	3	0.36
Sub total	0.58		1.98
DEBILIDADES			
Falta de estrategias de marketing	0.07	2	0.14
Falta de sistemas de información	0.06	2	0.12
Falta de programas de capacitación y motivación	0.09	1	0.09
No hace investigación de mercado.	0.05	2	0.1
No cuenta con un plan estratégico en la cual no se determinan los objetivos, políticas y el direccionamiento de la empresa.	0.15	1	0.15
Sub total	0.42		0.6
Total	1		2.58

Interpretación: La empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L obtuvo un ponderado de 2.58 con lo que podemos identificar que la empresa internamente está respondiendo bien

3.3. Conclusiones

- Las fortalezas más importantes de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L es que cuenta con personal calificado para la elaboración de los productos, y un financiamiento propio lo cual le ha permitido diversificar sus productos.
- La debilidad mayor de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L es que no cuenta con un plan estratégico, al no existir éste, no tiene metas, objetivos, estrategias para el buen direccionamiento de la empresa, y la falta de estrategias de marketing que les permita hacer

PARTE IV

Intereses de la empresa y Objetivos a Largo plazo.

4.1. Intereses de la empresa

- a. Incrementar la rentabilidad de la empresa
- b. Aumentar la participación del mercado
- c. Posicionamiento de la marca
- d. Mantener la solidez financiera
- e. Mejorar el nivel de satisfacción del cliente

4.2. Matriz de los intereses de la empresa (MIO)

Tabla 35

Interés de la organización

N°	Interés organizacional	Vital	Intensidad Importante	Periférico
1	Incrementar la rentabilidad de la empresa	X		
2	Aumentar la participación del mercado	X		
3	Posicionamiento de la marca		X	
4	Mantener la solidez financiera		X	
5	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	X		

4.3. Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo de METALCOM CESAR`S E.I.R.L son los siguientes:

OLP 1: Lograr en los próximos 5 años mayor participación de mercado, para lo cuales obtendrá un local más en la región de Cajamarca.

OLP 2: Para el 2022 implementar para la empresa sistemas de información que permita el adecuado control de la información.

OLP 3: Para el 2023 incrementar un programa de capacitación y planes de motivación semestral para nuestros trabajadores.

OLP 4: Para el 2023 aumentar el volumen ventas en un 15% en todas las estructuras metálicas.

OLP 5: Para el 2024, diversificar nuestros servicios, logrando que el 30% provengan de industrias mineras y otros sectores afines.

4.4. Conclusiones

- Con estos objetivos se pretende que la empresa tenga una ventaja competitiva a mediano plazo, para ello tiene que hacer desarrollo de mercado y diversificar sus productos.
- La organización debe implementar sistemas y definir procesos para mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO V: Proceso estratégico

5.1. Matriz DAFO

Tabla 36

Matriz FODA de METALCOM CESAR'S E.I.R.L

	FORTALEZAS	DEBILIDAD
	<p>F1. Calidad de los productos y servicios. F2. Local propio y amplio para la realización de las labores diarias F3. Personal calificado para la elaboración de los productos. F4. Financiamiento propio F5. Reconocimiento de la empresa en el mercado local</p>	<p>D1. Falta de estrategias de marketing D2. Falta de sistemas de información D3. Falta de programas de capacitación y motivación D4. No hace investigación de mercado. D5. No cuenta con un plan estratégico en la cual no se determinan los objetivos, políticas y el direccionamiento de la empresa.</p>
OPORTUNIDAD	FO	DO
<p>O1. Apertura de nuevos proyectos mineros en Cajamarca. O2. Reactivación de la economía en el país O3. Aumento del sector metalmeccánica y construcción en Cajamarca. O4. Avance de la tecnología en relación a la industria de la metalmeccánica.</p>	<p>Expandirse en el mercado cajamarquino. F1, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4. Ampliar nuevos servicios complementarios a los actuales F1, F4, F5, O1, O3, O4. Adquisición de equipos tecnológicos actualizados para mejorar los procesos. F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4</p>	<p>Hacer spots publicitarios para difundir en radio y tv promocionando los servicios de la empresa. D1, D2, D5, O2, O3, O4. Implementar sistemas de gestión de información para el área administrativa. D2, D5, O4. Realizar manuales para la gestión de los procesos. D1, D2, D4, D5, O2, O3. Implementar un plan estratégico para el buen direccionamiento de la empresa. D3, D5, O2, O3 Establecer programas de capacitación y líneas de carrera. D3, O2</p>
AMENAZA	FA	DA
<p>A1. Aumento de la remuneración mínima vital. A2. Aumento de la pobreza y pobreza extrema en Cajamarca A3. Presencia de conflictos sociales en Cajamarca. A4. Poca innovación tecnológica en el Perú y costos para importar tecnología.</p>	<p>Plan de posicionamiento para ampliar nuestros clientes fuera de la provincia de Cajamarca. F1, F2, F4, F5, A2, A3. Realizar alianzas estratégicas para poder participar en licitaciones de gran envergadura. F4, F5, A2, A4 Crear un sistema de integración entre proveedores, empresa y clientes para lograr una ventaja competitiva. F3, F4, F5, A1, A2, A4.</p>	<p>Realizar un plan estructural de las operaciones, para reducir tiempos y costos. D2, D5, A4. Realizar planes de motivación para conllevar la iniciativa de los trabajadores a innovar D3, D2, A4. Adaptar modelos de industrias exitosas - Benchmarking D1, D2, D3, D5, A1, A2, A4.</p>

5.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

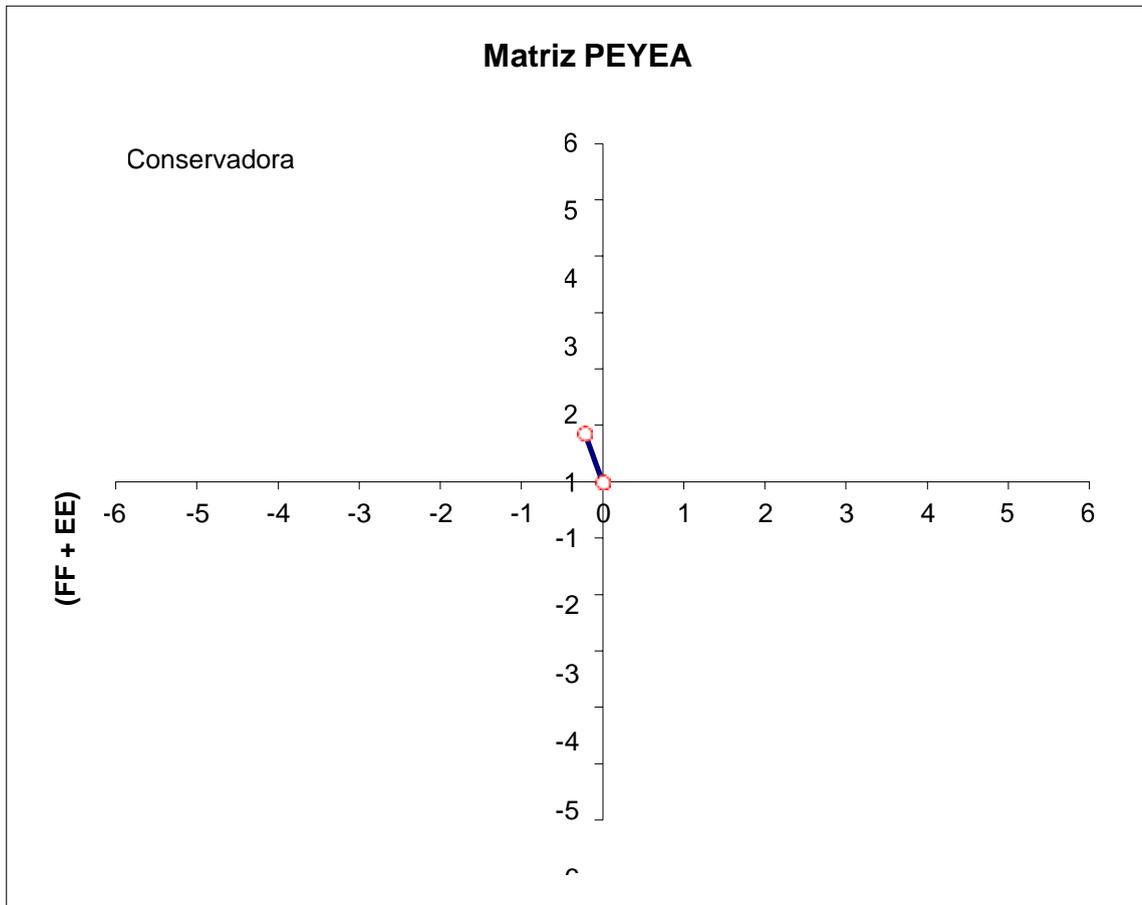
Tabla 37

Matriz PEYEA de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		Posición estratégica Externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor
1. Retorno de la inversión	3	Cambios tecnológicos	5
2. Apalancamiento	3	Tasa de inflación	5
3. Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	4
4. Capital requerido versus capital disponible	4	Rango de precios de productos competitivos	3
5. Flujo de caja	4	Barreras de entrada al mercado	2
6. Facilidad de salida de mercado	2	Rivalidad / Presión competitiva	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	3	Elasticidad de precios de la demanda	4
8. Rotación de inventarios	3	Presión de los productos sustitutos	5
9. Economías de escala y de experiencia	3		
Promedio	3.11111111	Promedio -6:	-2.25
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor
1. Participación en el mercado	3	Potencial de crecimiento	4
2. Participación del producto	3	Potencial de utilidades	3
3. Ciclo de vida del producto	2	Estabilidad financiera	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	3	Conocimiento tecnológico	3
5. Lealtad del consumidor	4	Utilización de recursos	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	3	Intensidad de capital	3
7. Conocimiento tecnológico	2	Facilidad de entrada al mercado	2
8. Integración vertical	2	Productividad/Utilización de la capacidad	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3	Poder de negociación de los productores	2
Promedio -6:	-3.22222222	Promedio	3
eje x = FI+Vc	-0.22222222	eje y = FF+EE	0.86

Figura 26

Matriz PEYEA de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L



Al hacer el análisis de la Matriz PEYEA, se observa que la empresa *METALCOM CESAR`S E.I.R.L* se ubica en el segundo cuadrante con una postura conservadora, es decir, buena fortaleza financiera y limitada ventaja competitiva.

Según nos manifiesta Miles y Snow (2003) esta postura es típica de un mercado estable de crecimiento lento donde la organización debe enfocarse en alcanzar la estabilidad financiera, pero también debe de aplicar las siguientes estrategias:

5.2.1. Incrementar la competitividad de los productos:

5.2.1.1. Crear un sistema de integración entre proveedores, empresa y clientes para lograr una ventaja competitiva.

5.2.1.2. Expandirse en el mercado cajamarquino.

5.2.1.3. Establecer programas de capacitación y líneas de carrera

5.2.2. Reducción de costos:

- Adquisición de equipos tecnológicos actualizados para mejorar los procesos.
- Implementar sistemas de gestión de información para el área administrativa.
- Realizar un plan estructural de las operaciones para reducir tiempos y costos.

5.2.3. Proteger los productos competitivos:

- Plan de posicionamiento para ampliar nuestros clientes fuera de la provincia de Cajamarca.

5.2.4. Entrar en mercados más competitivos

- Realizar alianzas estratégicas para poder participar en licitaciones de gran envergadura

5.2.5. Desarrollar nuevos productos:

- Ampliar nuevos servicios complementarios a los actuales

5.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Tabla 38

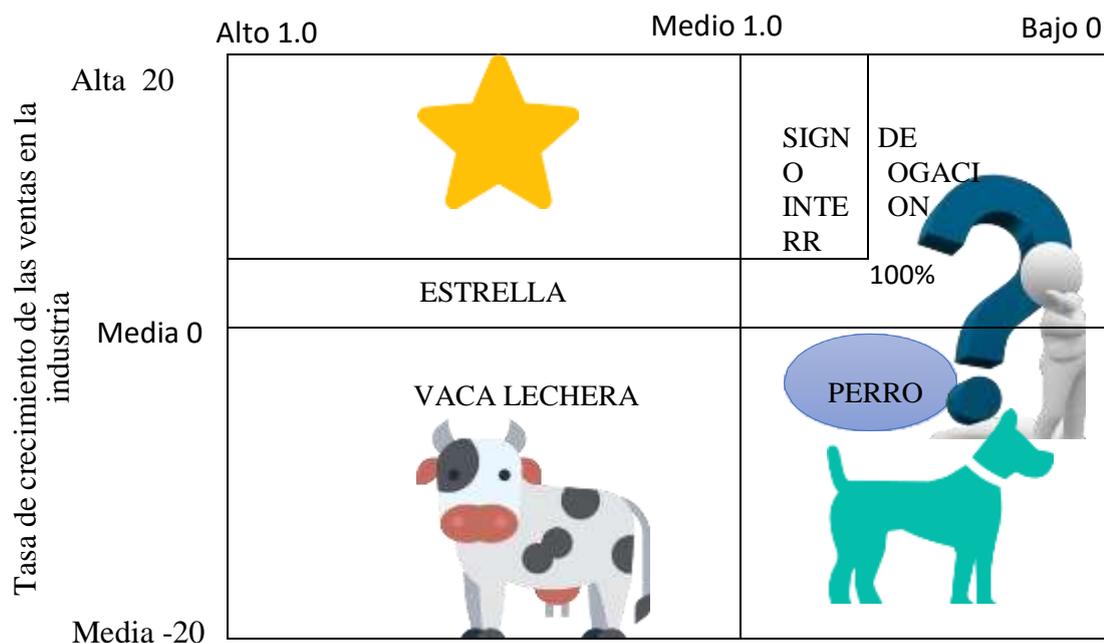
Matriz Boston Consulting Group

	Ingresos industria 2021	Ingresos 2020 de la empresa	Ingresos 2021 de empresa	Utilidad 2021	Participación de mercado en Cajamarca	Tasa de crecimiento
Categoría Servicio metalmecánico, diseño y construcciones brindadas tanto en el sector.	S/1,000,000.00	S/395,678.00	S/436,279.00	S/195,675.00	43.63%	10.26%

Posición de la participación del mercado relativa en la industria

Figura 27.

Matriz Boston Consulting Group de la empresa METALCOM CESAR'S E.I.R.L



De acuerdo con el análisis de la Matriz BCG, el servicio que ofrece la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L en relación al sector donde opera se posiciona en el cuadrante I de los “Signos de interrogación” donde se puede identificar que la empresa cuenta con una elevada tasa de crecimiento de ventas en la industria, pero no con una participación de mercado significativa, por lo tanto, debe aplicar estrategias de intensivas.

a) Penetración en el mercado:

- Expandirse en el mercado cajamarquino
- Ampliar nuevos servicios complementarios a los actuales
- Plan de posicionamiento para ampliar nuestros clientes fuera de la provincia de Cajamarca
- Realizar alianzas estratégicas para poder participar en licitaciones de gran envergadura
- Crear un sistema de integración entre proveedores, empresa y clientes para lograr una ventaja competitiva.
- Adaptar modelos de industrias exitosas – Benchmarking
- Hacer spots publicitarios para difundir en radio y tv promocionando los servicios de la empresa.

b) Desarrollo de servicios.

- Adquisición de equipos tecnológicos actualizados para mejorar los procesos.
- Realizar manuales para la gestión de los procesos
- Establecer programas de capacitación y líneas de carrera
- Realizar un plan estructural de las operaciones para reducir tiempos y costos.

5.4. Matriz Interna Externa (MIE)

El análisis de esta matriz se desarrolló utilizando como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI en la cual se obtuvieron los siguientes valores: 2.83 y 2.58 respectivamente, y se encontró el total ponderado en el cuadrante V. Este cuadrante corresponde a empresas que deben “desarrollarse selectivamente para mejorar”, siguiendo estrategias de:

a. Penetración de mercados

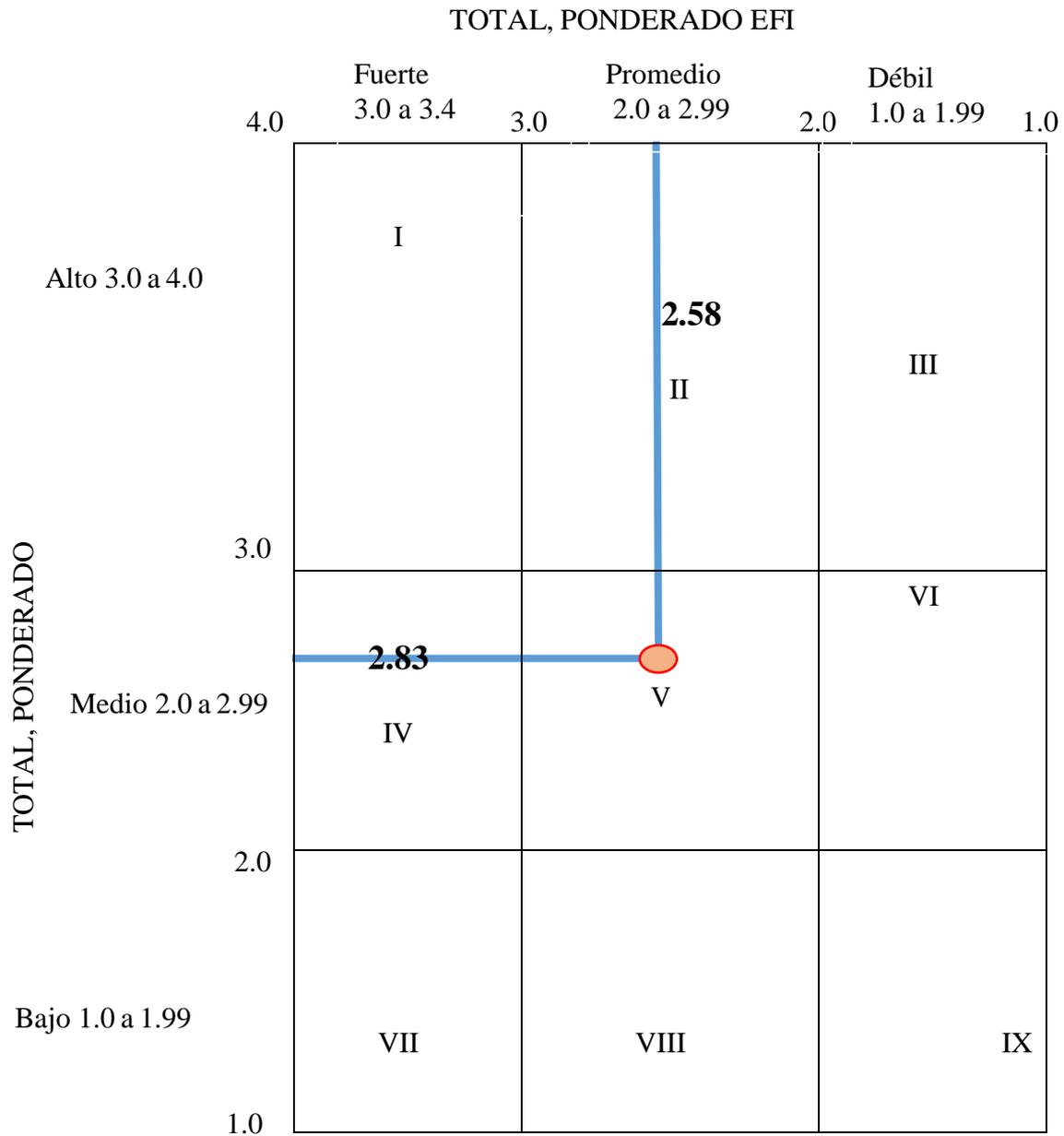
- Expandirse en el mercado cajamarquino.
- Ampliar nuevos servicios complementarios a los actuales.
- Plan de posicionamiento para ampliar nuestros clientes fuera de la provincia de Cajamarca.
- Realizar alianzas estratégicas para poder participar en licitaciones de gran envergadura.
- Crear un sistema de integración entre proveedores, empresa y clientes para lograr una ventaja competitiva.
- Adaptar modelos de industrias exitosas – Benchmarking
- Hacer spots publicitarios para difundir en radio y tv promocionando los servicios de la empresa.

b. Desarrollo de servicios.

- Adquisición de equipos tecnológicos actualizados para mejorar los procesos.
- Realizar manuales para la gestión de los procesos
- Establecer programas de capacitación y líneas de carrera
- Realizar un plan estructural de las operaciones para reducir tiempos y costos.

Figura 28

Matriz Interna- externa de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L



5.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L. se ubica en el cuadrante I, debido a que tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento. En vista de ello, se recomienda la aplicación de las siguientes estrategias:

a. Desarrollo de mercado:

- Expandirse en el mercado cajamarquino

b. Penetración en el mercado

- Ampliar nuevos servicios complementarios a los actuales
- Plan de posicionamiento para ampliar nuestros clientes fuera de la provincia de Cajamarca
- Realizar alianzas estratégicas para poder participar en licitaciones de granenvergadura
- Crear un sistema de integración entre proveedores, empresa y clientes para lograr una ventaja competitiva.
- Adaptar modelos de industrias exitosas – Benchmarking
- Hacer spots publicitarios para difundir en radio y tv promocionando los servicios de la empresa.

c. Desarrollo de servicios:

- Adquisición de equipos tecnológicos actualizados para mejorar los procesos.
- Realizar manuales para la gestión de los procesos
- Establecer programas de capacitación y líneas de carrera
- Realizar un plan estructural de las operaciones para reducir tiempos y costos.

d. Integración vertical hacia delante y atrás:

- Crear un sistema de integración entre proveedores, empresa y clientes para lograr una

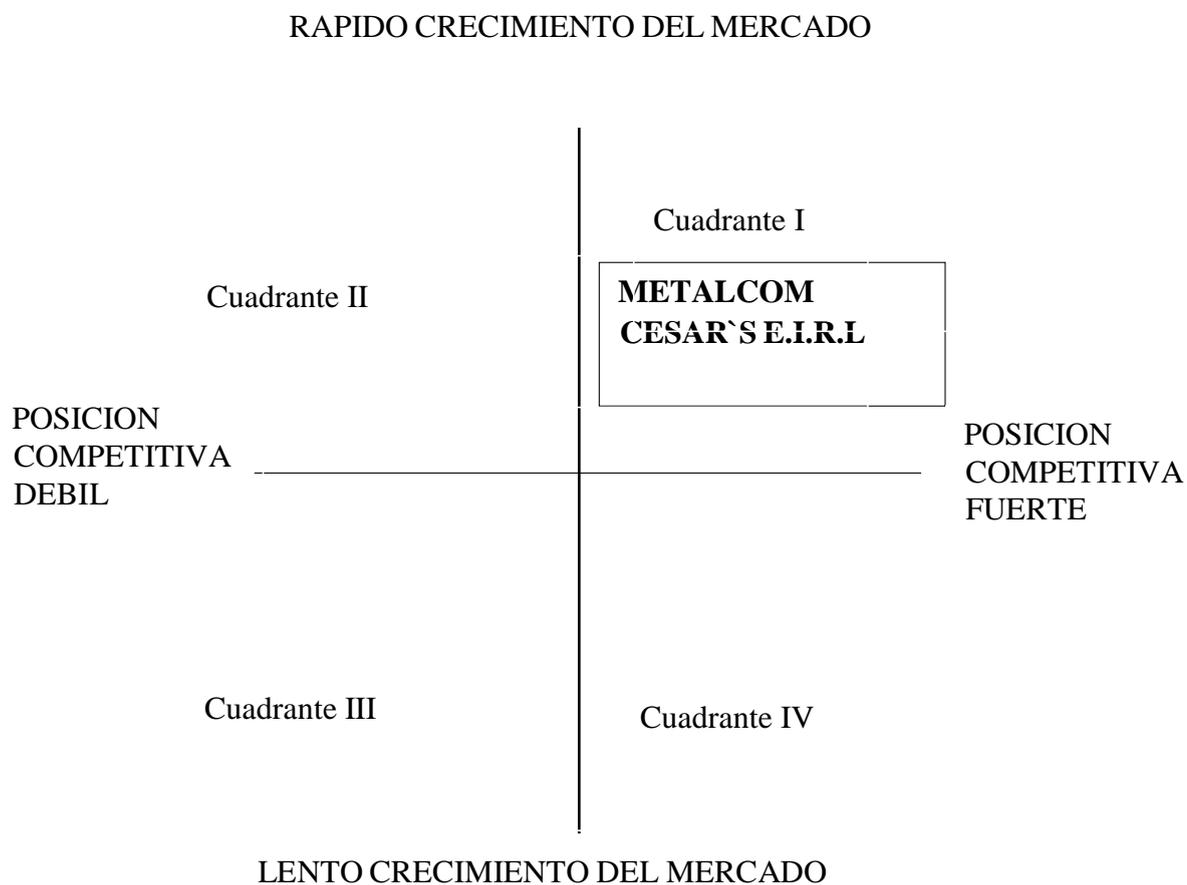
ventaja competitiva.

e. Diversificación concéntrica:

- Ampliar nuevos servicios complementarios a los actuales.

Figura 29

Matriz de la gran estrategia de la empresa METALCOM CESAR'S E.I.R.L



5.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Tabla 39

Matriz de decisión estratégica de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L

Estrategias	FODA	PEYEZ	BCG	IE	GE	TOTAL
E1. Expandirse en el mercado cajamarquino	X	X	X	X	X	5
E2. Ampliar nuevos servicios complementarios a los actuales	X	X	X	X	X	5
E3. Adquisición de equipos tecnológicos actualizados para mejorar los procesos.	X	X	X	X	X	5
E4. Hacer spots publicitarios para difundir en radio y tv promocionando los servicios de la empresa	X		X	X	X	4
E5. Implementar sistemas de gestión de información para el área administrativa	X	X				2
E7. Realizar manuales para la gestión de los procesos	X		X	X	X	4
E8. Implementar un plan estratégico para el buen direccionamiento de la empresa	X					1
E9. Establecer programas de capacitación y líneas de carrera	X	X	X	X	X	5
E10. Plan de posicionamiento para ampliar nuestros clientes fuera de la provincia de Cajamarca.	X	X	X	X	X	5
E11. Realizar alianzas estratégicas para poder participar en	X	X	X	X	X	5
E12. Crear un sistema de integración entre proveedores, empresa y clientes para lograr una ventaja competitiva.	X	X	X	X	X	5
E13. Realizar un plan estructural de las operaciones para reducir tiempos y costos	X	X	X	X	X	5
E14. Realizar planes de motivación para conllevar la iniciativa de los trabajadores a innovar	X					1
E15. Adaptar modelos de industrias exitosas – Benchmarking	X		X	X	X	4

Como resultado del análisis de la Matriz MCPE, las estrategias identificadas con un puntaje superior a cinco son: expandirse en el mercado cajamarquino, Ampliar nuevos servicios complementarios a los actuales, plan de posicionamiento para ampliar nuestros clientes fuera de la provincia de Cajamarca, realizar alianzas estratégicas para poder participar en licitaciones de gran envergadura, crear un sistema de integración entre proveedores, empresa y clientes para lograr una ventaja competitiva, realizar planes de motivación para conllevar la iniciativa de los trabajadores a innovar.

5.8. Matriz Rumelt o prueba de estrategias (MR)

Tabla 41

Matriz Rumelth de la empresa METALCOM CESAR'S E.I.R.L

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
1. Expandirse en el mercado cajamarquino	SI	SI	SI	SI	SI
2. Ampliar nuevos servicios complementarios a los actuales	SI	SI	SI	SI	SI
3. Plan de posicionamiento para ampliar nuestros clientes fuera de la provincia de Cajamarca	SI	SI	SI	SI	SI
4. Realizar alianzas estratégicas para poder participar en licitaciones de gran envergadura	SI	SI	SI	SI	SI
5. Crear un sistema de integración entre proveedores empresa y clientes para lograr una ventaja competitiva.	SI	SI	SI	SI	SI
6. Realizar planes de motivación para con llevar la iniciativa de los trabajadores a innovar	SI	SI	SI	SI	SI

5.9. Matriz de Ética (ME)

Tabla 42

Matriz de Ética de la empresa METALCOM CESAR'S E.I.R.L

E1. Expandirse en el mercado cajamarquino		E2. Ampliar nuevos servicios complementarios a los actuales	E3. Plan de posicionamiento para ampliar nuestros clientes fuera de la provincia de Cajamarca	E4. Realizar alianzas estratégicas para poder participar en licitaciones de gran envergadura	E5. Crear un sistema de integración entre proveedores empresariales para lograr una ventaja competitiva.	E6. Realizar planes de motivación para conllevar la iniciativa de los trabajadores a innovar
1. Impacta en el derecho a la vida.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
2. Impacta en el derecho a la propiedad.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
3. Impacta al derecho a libre pensamiento.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
4. Impacta al derecho a la privacidad.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
5. Impacta al derecho a la libertad de conciencia.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
6. Impacta al derecho a hablar libremente.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
7. Impacta en el derecho al debido proceso.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
8. Impacto en la distribución.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
9. Equidad en la administración	NO	NO	NO	NO	NO	NO
10. Normas de compensación	NO	NO	NO	NO	NO	NO
11. Fines y resultados estratégicos.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
12. Medios estratégicos empleados	NO	NO	NO	NO	NO	NO

5.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 43

Estrategias Retenidas y de Contingencia de la empresa METALCOM CESAR`S E.I.R.L

Estrategias retenidas
- Expandirse en el mercado cajamarquino
- Ampliar nuevos servicios complementarios a los actuales
- Plan de posicionamiento para ampliar nuestros clientes fuera de la provincia de Cajamarca
- Realizar alianzas estratégicas para poder participar en licitaciones de gran envergadura
- Crear un sistema de integración entre proveedores, empresa y clientes para lograr una ventaja competitiva.
- Realizar planes de motivación para conllevar la iniciativa de los trabajadores a innovar.
Estrategias de contingencia
- Adquisición de equipos tecnológicos actualizados para mejorar los procesos.
- Hacer spots publicitarios para difundir en radio y tv promocionando los servicios de la empresa
- Implementar sistemas de gestión de información para el área administrativa
- Realizar manuales para la gestión de los procesos
- Implementar un plan estratégico para el buen direccionamiento de la empresa
- Establecer programas de capacitación y líneas de carrera
- Realizar un plan estructural de las operaciones para reducir tiempos costos
- Adaptar modelos de industrias exitosas - Benchmarking

CONCLUSIONES

1.- La investigación busco determinar un plan estratégico para mejorar los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L. la investigación presenta la propuesta de un plan estratégico en base al análisis FODA y los resultados de la matriz EFE, EFI y FODA

2.- El análisis interno de los procesos de gestión. de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L., dan como resultados que las actividades no se están llevando a cabo o no se encuentra en una situación deseada y necesaria y el .

3.- El análisis externo de los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L., también denota que no se esta realizando las actividades adecuadas para satisfacer a los clientes porque señalan que están insatisfechos en un promedio porcentual de 70%

4.- Los Objetivos estrategicos de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L, según el análisis FODA son:

- Lograr en los próximos 5 años mayor participación de mercado, para lo cual se obtendrá un local más en la región de Cajamarca.
- Para el 2023 implementar para la empresa sistemas de información que permita el adecuado control de la información.
- Para el 2023 incrementar un programa de capacitación y planes de motivaciónsemestral para nuestros trabajadores.
- Para el 2023 aumentar el volumen ventas en un 15% en todas las estructurasmetálicas.
- Parael 2024, diversificar nuestros servicios, logrando que el 30% provengan de industrias mineras y otros sectores afines.

5.- Las estrategias para la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L., resultantes para logara los objetivos estratégicos son:

- Expandirse en el mercado cajamarquino.
- Ampliar nuevos servicios complementarios a los actuales
- Adquisición de equipos tecnológicos actualizados para mejorar los procesos
- Hacer spots publicitarios para difundir en radio y tv promocionando los servicios de la empresa.
- Implementar sistemas de gestión de información para el área administrativa
- Realizar manuales para la gestión de los procesos
- Implementar un plan estratégico para el buen direccionamiento de la empresa.
- Realizar un plan estructural de las operaciones, para reducir tiempos y costos
- Realizar planes de motivación para conllevar la iniciativa de los trabajadores a innovar
- Adaptar modelos de industrias exitosas - Benchmarking

6.- En cuanto a elaborar un plan estratégico para la mejora en los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar E.I.R.L, se presenta en el capítulo VI-

RECOMENDACIONES

- 1.- Al gerente de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L.se le entrega el plan estratégico para la aprobación e implementación del plan estratégico elaborado para tener un direccionamiento técnico y profesional de sus actividades y para enfrentar de la mejor manera el entorno interno y externo.
- 2.- A los colaboradores de la empresa, pedirle el compromiso de guiarse por el plan estratégico elaborado lo que ayudara a la mejora de los procesos de gestión de la empresa para mejorar su ambiente interno y consecuentemente atender mejor a sus clientes además de la incrementación de ventas y reducción de costos en la producción.

REFERENCIAS

- Acerenza, M. A. (1999). *Administración del Turismo, conceptualización y organización*. Editorial Trillas.
- Arhuiri, J. H. (2019). *Diseño e implementación de un plan estratégico para una empresa en el sector metalmecánico en la región sur*. Para optar el título profesional de ingeniero industrial, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/11424/IIpaarjh.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabrejos-Araujo, & Chacaltana-Huarcaya, & Lopez-Marcial, & Villa-Sanchez(2018). *Plan estratégico 2018-2020 para la empresa Andrea Producciones*. tesis de posgrado Universidad San Ignacio de Loyola, Lima-Peru. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/bd0af270-6c37-487b-b5f8-05f3cf90f2d0/content>
- Carbajal, C. A. (2018). *Propuesta de implementación de Plan estratégico para la empresa de metalmecánica, SEMAFASH E.I.R.L., de la Región Arequipa*, tesis de pregrado, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7012/IIascaca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- GestioPolis Experto*. (13 de Marzo de 2021). (o. c. Proceso administrativo. Qué es, Productor) Recuperado el Agosto de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo/>

- Rivera, A. E. (2021). *Propuesta de un nuevo plan estratégico para la empresa blanco y negro S.A.* Tesis de pregrado Universidad Tecnica Federico Santa Maria, Valparaiso-Chile.
<https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/50692/m10560722-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas, J. C. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L. Cajamarca, Periodo 2018-2021.* Tesis de postgrado Universidad Privada del Norte,
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13784/Rojas%20Valera%20%20Jahnn%20Karlo.PDF?sequence=1&isAllowed=y>.
- Rojas, M.T. (2019). *Diseño De Un Plan Estratégico Para La Empresa GSA Colombia S.A.S. Mediante La Metodología Del Balanced Scorecard, tesis pregrado Universidad Católica de Colombia,*
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23987/1/DISE%c3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRAT%c3%89GICO%20PARA%20LA%20EMPRESA%20GSA%20colombia%20S.A.S.%20mediante%20LA%20metodologiA%20DEL%20BAL.pdf>.
- Sanjinés, A. (2020). *Diseño de un plan estratégico para la empresa “SOEX S.R.L” orientado a la exportación de muebles de jardín al mercado holandés.* Tesis de posgrado Universidad de Chile
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/177901/Dise%c3%b1o-de-un-plan-estrategico-para-la-empresa-SOEX-S.R.L-orientado-a-la-exportacion-de-muebles-de-jardin-al-mercado-holandes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Vergara, V. E. (2020). “*El plan estratégico y su relación con la gestión comercial en la empresa E&V Olimpo Servicios Generales S.R.L. - Cajamarca 2020*”. Tesis pregrado Universidad Privada del Norte, <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27103/Vergara%20Cuadros%20Vitta%20Eliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Aguilar, D. (30 de Junio de 2016). *Plan estratégico*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- GestioPolis Experto*. (13 de Marzo de 2021). (o. c. Proceso administrativo. Qué es, Productor) Recuperado el Agosto de 2022, de <https://www.gestipolis.com/proceso-administrativo/>
- Lozano, E. (07 de Noviembre de 2017). *Matrices aplicadas en Administración*. El Insignia: <https://elinsignia.com/2017/11/07/matrices-aplicadas-en-administracion/>
- Martínez, A. (02 de Agosto de 2021). *Definición de Eficacia*. ConceptoDefinición: <https://conceptodefinicion.de/eficacia/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (22 de Julio de 2008). *Definición de análisis*. Qué es, Significado y Concepto: <https://definicion.de/analisis/>
- Roldán, P. N. (02 de Diciembre de 2016). *Competitividad*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Sánchez Galán, J. (30 de Junio de 2016). *Plan estratégico*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Sánchez Galán, J. (05 de Diciembre de 2018). *Eficiencia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/eficiencia.html>
- Westreicher, G. (07 de Agosto de 2020). *Gestión*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>
- Yirda, A. (26 de Enero de 2021). *Definición de Proceso*. ConceptoDefinición: <https://conceptodefinicion.de/proceso/>
- D’Alessio F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México. Pearson educación.

Fred D. (2008). *Conceptos de administración estratégica. 11° ed. México. Pearson educación.*

George, A. S. (2013). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber. Editorial Continental. México: Editorial Continental.*

Hill C. y Jones G.(2009) *Administración estratégica. 8° ed. México. McGraw –Hill*

Jack, F. (2000). *Negocios exitosos. México: McGraw Hill.*

Jones, C. W. (2005). *Administración Estratégica. México: The McGraw-Hill.*

Koont, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial. 14Ta edición. Mc Graw Hill.*

Louffat E. (2010). *Administración: fundamentos del proceso administrativo. 3° ed. Buenos Aires.*

Martínez P. Gutiérrez M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España. Editorial: Diaz de Santos.*

Miklos, Tomás y Tello, María (2003). *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. México: Limusa.*

Miles y Snow. (2003). *Organizational strategy, structure and process. Stanford, CA: Stanford University Press*

Alegria, L. (2018). *El Comercio.* Obtenido de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-proyecta-mayor-inflacion-bcr-2022-noticia-551682>

ANDINA. . (2018). Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-las-medidas-tomara-gobierno-para-impulsar-inversion-privada-708426.aspx>

Arellán, M. (2018). *Publicaciones Ecomica*. Obtenido de <https://www.economica.pe/articulos/1057-la-innovacion-tecnologica-y-la-tercera-revolucion-industrial-en-el-peru>

Conflictos mineros . (2018). Obtenido de <http://conflictosmineros.org.pe/2018/07/17/region-cajamarca/>

Diario Correo. (2018). Obtenido de <https://diariocorreo.pe/peru/inei-cajamarca-pobreza-monetaria-inei-815227/>

El Comercio . (2018). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-manufactura-registra-menor-crecimiento-febrero-noticia-578339>

Goicochea, E. (2011). *Plan estratégico y plan operativo*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/EvelynGoicochea/plan-estrategico-y-plan-operativo>

Horizonte minero. (2015). Obtenido de <http://www.horizonteminero.com/2015/05/21/las-nuevas-exigencias-de-la-metalmechanica/>

APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de consistencia metodológica

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
General ¿Cómo se puede mejorar los procesos de gestión de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L. a través del diseño un plan estratégico?	General ¿Determinar un plan estratégico de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R. L.? Específicos Realizar un análisis interno de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L para ver cómo influye en sus procesos de gestión. Realizar un análisis externo de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L para ver cómo influye en sus procesos de gestión.	Hipótesis general: El plan estratégico si mejorará los procesos de gestión de la gestión de la empresa Metalcom Cesar`s E.I.R.L Hipótesis Especifica El diseño de un plan estratégico mejorará significativamente la retención de los clientes de la empresa El diseño de un plan estratégico incrementará significativamente el número de clientes de la empresa.	Variable independiente: Plan estratégico Variable Dependiente: Procesos de Gestión	Determinar objetivos a largo plazo Matriz de evaluación de factores externos – EFE Matriz de evaluación de factores internos – EFI Matriz de perfil competitivo – MPC Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas – FODA Matriz Boston Consulting Group – MBCG Matriz Interna Externa - MIE Matriz de la gran estrategia – MGE Matriz de la decisión Estratégica – MDE Matriz Rumelt – MR Matriz Cuantitativa del planeamiento estratégico Perspectiva del cliente Perspectiva del proceso interno	Numero de factores externos, internos y competitivos indicadores Numero de directrices estratégicas identificadas Numero de estrategias seleccionadas Nivel de relación con el cliente Nivel de Innovación	Instrumento: Cuestionario Técnica: Encuesta y entrevista

Apéndice 2. Instrumento de recolección de datos sobre análisis interno

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA METALCOM

CESAR E.I.R.L. DE CAJAMARCA

Estimado colaborador:

Mencione Ud. sus percepciones respecto a los siguientes aspectos:

		Si	No
	Dimensión ANÁLISIS INTERNO		
1	La empresa tiene un local adecuado para el desarrollo de sus actividades		
2	La empresa cuenta con los materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades		
3	La empresa cuenta con la maquinaria y equipo necesarios para el desarrollo de sus actividades		
4	La empresa cuenta con el personal necesario para el desarrollo de sus actividades		
5	El personal de la empresa, está capacitado para las labores de su responsabilidad		
6	El personal es amable con los clientes en el desarrollo de sus actividades		
7	La empresa tiene un buen servicio para los clientes		
8	El personal de la empresa es colaborador con sus compañeros de trabajo en el desarrollo de sus actividades.		

9	La empresa tiene capacidad financiera para desarrollar sus actividades		
10	En la empresa existe un estilo de dirección adecuado		
11	La empresa cuenta con los instrumentos de gestión		
Dimensión: ANALISIS EXTERNO			
1	Existe mucha competencia en el sector		
2	Los proveedores atienden oportunamente de los bienes y servicios necesarios para el trabajo.		
3	Los clientes se sienten cómodos con la empresa		
4	Existe posibilidad de nuevos proyectos mineros en Cajamarca		
5	La economía del país y de la región es estable		
6	El nivel de pobreza en Cajamarca es estable		
7	Existe disponibilidad de la tecnología en el sector		
8	Existe estabilidad de la remuneración mínima para los trabajadores		
9	Existe conflictos sociales en Cajamarca		



Dr. Reynaldo Mendoza Huaripata



Dr. Alejandro Vásquez Ruiz



Dr. Julio Sánchez De la Puente

Apéndice 3: Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Entrevista dirigida al gerente de la empresa Metalcom Cesar´s E.I.R.L

Por favor, expresar su opinión en cada una de los enunciados siguientes:

		Si	A veces	No
1	Los actuales servicios de la empresa están generando rentabilidad			
2	Se realiza seguimiento de sus clientes claves			
3	Considera como un factor importante a la innovación			
4	Toma en cuenta el tiempo que demora la prestación del servicio al cliente			
5	Se brinda algún tipo de garantía a sus clientes después de brindar el servicio			
6	Conoce bien a sus clientes más importantes			
7	Ha establecido estrategias para retener a sus clientes			
8	Considera que sus productos son innovadores			
9	Se recolecta información luego de haber prestado el producto o servicio al cliente			
10	Constantemente usted suele rotar a sus empleados de la empresa			
11	Se cuenta con máquinas que le ayuden a mejorar su servicio			
12	Usted ha sido reconocido a los trabajadores por haber realizado su trabajo correcto			

Dr. Reynaldo Mendoza Huaripata

Ruiz

Dr. Alejandro Vásquez

Dr. Julio Sánchez De la Puente

Apéndice 4: Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Encuesta dirigida a todos los clientes de la empresa Metalcom Cesar´s E.I.R.L

Por favor, expresar su opinión en cada una de los enunciados siguientes:

		Si	No
1	Se siente satisfecho con los servicios que adquiere en la empresa		
2	Acude frecuentemente por los servicios de la empresa		
3	Por el servicio brindado suele pagar en efectivo		
4	Está satisfecho con los productos que le ofrece la empresa		
5	Usted considera que el ambiente donde brinda los servicios es el adecuado		



Dr. Reynaldo Mendoza Huaripata



Dr. Alejandro Vásquez Ruiz



Dr. Julio Sánchez De la Puente