



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATEGICO 2017-2022 PARA EL DESARROLLO  
EMPRESARIAL DE LA COMERCIALIZADORA MASECOD S.A.C,  
CHICLAYO 2016**

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**AUTOR:**

LUZ AURORA JAVÁ DURAN

**ASESOR:**

ING. OLIVER VÁSQUEZ LEYVA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

ESTRATEGIAS Y PLANEAMIENTO

PERÚ - 2016

## **Página Del Jurado**

---

Ing. Richard Francisco Herrera Piscoya  
Presidente

---

Ing. Franklin Guerrero Campos  
Secretario

---

Ing. Oliver Vásquez Leyva  
Vocal

## **Dedicatoria**

La presente tesis va dedicada para mis padres y a mi hermana ya que gracias a ellos he logrado llegar hasta esta etapa importante en mi vida, gracias a su apoyo incondicional en todo momento, por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante y enseñarme a ser persistente y nunca darme por vencida, gracias por ser los pilares más importantes de mi vida y acompañarme en este proceso de mi formación.

Luz Aurora Javá Duran

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme fortaleza en mí día a día, brindándome la sabiduría necesaria en este camino, sabiendo sobrellevar las situaciones que se presentan en el transcurrir el tiempo.

A mis queridos padres por darme la oportunidad de cumplir mi sueño, permitiéndome estudiar y por su apoyo incondicional ante todas las circunstancias que se presentan.

A mi hermana por brindarme su apoyo incondicional, por sus consejos, sus palabras de aliento para nunca darme por vencido y cumplir todos mis propósitos, por su cariño en todo este tiempo.

A todos mis asesores que a través de sus enseñanzas me permitieron orientar para continuar con mi estudio de tesis.

A mis amigos que siempre me dieron su apoyo y sus consejos para mejorar y decidir de manera correcta las circunstancias presentadas.

La Autora

## **Declaratoria De Autenticidad**

Yo Luz Aurora Java Duran, identificado con N° de DNI 77472499, declaro en honor a la verdad que, a efecto de cumplir con los criterios de la experiencia de Desarrollo de Proyecto de Investigación escrito, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional: y he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada; por lo cual, me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

---

Bach. Luz Aurora Javá Duran

Firma

## **Presentación**

La presente investigación utiliza la metodología de Fernando D'Alessio para elaborar el Plan Estratégico para la Comercializadora Masecod S.A.C, lo cual consta de diez capítulos, realizando los análisis de la situación actual y del entorno para poder desarrollar las matrices necesarias para cada capítulo, lo cual la información obtenida se utiliza para responder a las problemáticas de la comercializadora.

**Luz Aurura Javá Duran**

# Índice

Página Del Jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria De Autenticidad .....	v
Presentación .....	vi
Índice.....	vii
Índice De Ilustraciones .....	xii
Índice De Tablas .....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT .....	xvi
<b>I. INTRODUCCION .....</b>	<b>17</b>
1.1. Realidad problemática .....	17
1.2. Trabajos previos .....	18
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	19
1.3.1. Definición de Plan .....	19
1.3.2. Plan estratégico.....	21
1.3.3. importancia del plan estratégico.....	27
1.3.4. Ventajas del Plan estratégico .....	27
1.3.5. Modelos de plan estratégico.....	28
1.3.6. Desarrollo empresarial: .....	35
1.3.7. Balance score card.....	37
1.4. Formulación del problema: .....	46
1.5. Justificación .....	46
1.6. Hipótesis:.....	47
1.7. Objetivos.....	47
1.7.1. General: .....	47
1.7.2. Específicos:.....	47
<b>II. METODO.....</b>	<b>48</b>
2.1. Diseño de investigación.....	48
2.2. Identificación de variables.....	48
2.3. Población, Muestra, Muestreo.....	51
2.3.1. Población.....	51
2.3.2. Muestra .....	51
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	51
2.5. Validación y confiabilidad del instrumento.....	51

2.6 Métodos de análisis de datos .....	51
III. <b>RESULTADOS</b> .....	52
3.1. Plan Estratégico.....	52
3.1.1. Adquisición de nuevos clientes .....	52
3.1.2. Optimización de los procesos.....	54
3.1.3. Mejora de clima organizacional .....	57
3.2. Desarrollo Empresarial .....	60
3.2.1. Indicador: Rotación de trabajadores .....	60
3.2.2. Indicador: Porcentaje de despachos atendidos .....	61
IV. <b>DISCUSIÓN</b> .....	62
V. <b>CONCLUSIONES</b> .....	67
VI. <b>RECOMENDACIONES</b> .....	68
VII. <b>PROPUESTA – PLAN ESTRATEGICO</b> .....	69
<b>CAPITULO I: SITUACION GENERAL</b> .....	69
1.1. <b>Situación General</b> .....	69
1.1.1. <b>Localización Geográfica</b> .....	69
1.1.2. <b>Límites, latitud, longitud</b> .....	70
1.1.3. <b>Alcance Geográfico</b> .....	71
1.1.4. <b>Geografía, Clima</b> .....	71
1.1.5. <b>Empresas, Industrias</b> .....	72
1.2. <b>Conclusiones</b> .....	76
<b>CAPITULO II: VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA</b> .....	77
2.1. Antecedentes .....	77
2.1.1. Visión.....	77
2.1.2. Misión .....	77
2.2. Visión .....	78
2.2.1. Visión de la Empresa.....	79
2.3. Misión.....	79
2.3.1. Misión de la Empresa .....	80
2.4. Valores .....	80
2.5. Código de ética .....	81
2.6. Conclusiones .....	82
<b>CAPITULO III: EVALUACIÓN EXTERNA</b> .....	83
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	83
3.1.1 Intereses Nacionales, Matriz de intereses nacionales (MIN).....	83
3.1.2 Potencial Nacional. ....	84



3.1.3 Principios Cardinales .....	86
3.2. Análisis Competitivo del País .....	88
3.2.1 Condiciones de los factores.....	88
3.2.2 Condiciones de la Demanda:.....	88
3.3. Análisis del Entorno Peste .....	89
3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.....	89
3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras.....	92
3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas.....	95
3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T) .....	99
3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales.....	102
3.4. Matriz de evaluación de factores externos.....	103
3.5. El sector y sus Competidores.....	104
3.5.1 Poder de negociación de los Proveedores.....	104
3.5.2. Poder de Negociación de los Compradores.....	105
3.5.3. Amenazas de los Sustitutos .....	107
3.5.4. Amenaza de los Entrantes .....	108
3.5.5. Rivalidad de los Competidores .....	108
3.6. Matriz Perfil Competitivo (MPC).....	110
3.7 Conclusiones .....	113
Capítulo IV: Evaluación Interna .....	114
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	114
4.1.1 Administración y gerencia.....	114
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	115
4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura (O). .....	122
4.1.5 Recursos humanos (H).....	127
4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I) .....	127
4.1.7 Tecnología & Investigación de Desarrollo (T).....	128
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	129
4.3. Conclusiones: .....	130
CAPITULO V: Intereses de la Comercializadora Masecod en Chiclayo y Objetivos de Largo Plazo .....	131
5.1. Intereses de la Comercializadora Masecod en Chiclayo.....	131
5.2. Potencial de la Empresa Masecod .....	131
5.3. Principios Cardinales de la Empresa Masecod .....	133
5.4. Matriz de Intereses de la Industria .....	134
5.5. Objetivos a Largo Plazo.....	134

5.6. Conclusiones .....	135
<b>CAPITULO VI: EL PROCESO ESTRATEGICO .....</b>	<b>136</b>
6.1. Matriz de Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas (FODA).....	136
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	138
6.3. Matriz Interna - Externa (MIE).....	140
6.4. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	141
6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	142
6.6. Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE).....	144
6.7 Matriz Rumelt (MR) .....	147
6.8 Matriz de Ética (ME).....	148
6.9. Estrategia Retenida y de Contingencia.....	150
6.10. Matriz de Estrategias vs Objetivos Largo Plazo .....	150
6.11. Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	152
6.12 Conclusiones .....	153
<b>Capitulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>154</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo:.....	154
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo .....	157
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	157
7.4 Estructura de la Comercializadora Masecod .....	158
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad .....	159
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	159
7.7 Gestión del Cambio .....	160
7.8 Conclusiones .....	160
<b>Capitulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>161</b>
8.1 Perspectiva de control .....	161
8.1.1 Perspectiva Interna.....	161
8.1.2 Aprendizaje de la Organización .....	161
8.1.3 Perspectiva del Clientes .....	161
8.1.4 perspectiva Financiera .....	161
8.2 Tablero de Control Integrado .....	162
8.3 Conclusiones .....	165
<b>CAPITULO IX: COMPETITIVIDAD DE LA COMERCIALIZADORA .....</b>	<b>166</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Comercializadora .....	166
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Comercializadora .....	166
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización .....	166
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	167

9.5. Conclusiones .....	167
<b>CAPITULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>168</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	168
10.2 Conclusiones Finales.....	170
Bibliografía.....	179
<b>ANEXOS.....</b>	<b>180</b>

## Índice De Ilustraciones

Ilustración 1:Partes del proceso de planeación .....	20
Ilustración 2:Elementos esenciales del proceso de planeación .....	20
Ilustración 3:Barreras para la estrategia .....	22
Ilustración 4: Valores de la empresa .....	25
Ilustración 5: Análisis PEST .....	25
Ilustración 6: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	26
Ilustración 7: Análisis FODA .....	27
Ilustración 8:Composición por etapas del proceso estratégico.....	28
Ilustración 9:Planeamiento Estratégico .....	29
Ilustración 10:Dirección estratégica.....	30
Ilustración 11:Control estratégico .....	30
Ilustración 12:Modelo de Planeación Estratégica .....	31
Ilustración 13:Modelo del proceso del planeamiento estratégico.....	33
Ilustración 14: Perspectivas del Balance Score Card .....	38
Ilustración 15: Perspectivas del BSC.....	41
Ilustración 16: Visión General del Proceso Estratégica.....	42
Ilustración 17: Cuatro perspectivas del negocio .....	43
Ilustración 18: Lógica natural de causa - efecto .....	44
Ilustración 19: Componentes del BSC .....	45
Ilustración 20: Propósito de las estrategias.....	45
Ilustración 21: Balance Score Card como estrategia .....	46
Ilustración 22:Localización geográfica.....	70
Ilustración 23 Población de Chiclayo:.....	71
Ilustración 24:Sector de Construcción.....	72
Ilustración 25:Producto bruto Interno del Sector Construcción .....	74
Ilustración 26:Gobierno Regional - Distribución de la Población .....	75
Ilustración 27:Tasa de Referencia - Bancos .....	90
Ilustración 28:Evolución de la Tasa de Interés de Referencia .....	91
Ilustración 29:Producto Bruto Interno 2006-2016 .....	92
Ilustración 30:Tasa de Crecimiento Económico 2016-2017 .....	93
Ilustración 31:Inversión privada .....	93
Ilustración 32:Evolución del PBI Per Cápita y la Productividad 2004- 2012 .....	94
Ilustración 33:Población Proyectada.....	96
Ilustración 34:Tasa de desempeño .....	96
Ilustración 35:Tasa de Desempeño y Salario Real.....	97
Ilustración 36:Incidencia de Pobreza 2009-2014.....	97
Ilustración 37:Incidencia de Pobreza por zona .....	98
Ilustración 38:Evolución de incidencia de la Pobreza según la Región 2009-2014 .....	99
Ilustración 39:Cantidad de trabajadores contratados por año .....	99
Ilustración 40:Principales indicadores de Tecnología de Información y comunicaciones .....	100
Ilustración 41:Empleados que utilizan computadoras e internet .....	101
Ilustración 42:Empresas que capacitan a sus trabajadores en Tecnología .....	101
Ilustración 43:Ocurrencias de los años.....	102
Ilustración 44:Frecuencia de Ocurrencias.....	102
Ilustración 45: Clientes de la empresa .....	120

<b>Ilustración 46:Medios de Publicidad .....</b>	<b>122</b>
<b>Ilustración 47: Croquis de la empresa .....</b>	<b>123</b>
<b>Ilustración 48:Proceso de compra de materiales .....</b>	<b>125</b>
<b>Ilustración 49: Venta de material .....</b>	<b>126</b>
<b>Ilustración 50:Cadena de valor .....</b>	<b>126</b>
<b>Ilustración 51:Matriz PEYEA .....</b>	<b>139</b>
<b>Ilustración 52:Matriz GE.....</b>	<b>141</b>

## Índice De Tablas

Tabla 1:Cuadro de Metodologías.....	34
Tabla 2: PEA: Evaluación de los Indicadores sobre PET y PEA.....	75
Tabla 3: Distribución de la PEA A asalariada .....	76
Tabla 4: características que debe cumplir la visión.....	77
Tabla 5: características que debe cumplir la misión.....	78
Tabla 6: Características de la Visión .....	79
Tabla 7: Características de Misión .....	80
Tabla 8:PBI Per Cápita.....	95
Tabla 9:Matriz de Evaluación de Factores EFE.....	103
Tabla 10: Principales indicadores de Tecnología de Información y comunicaciones.....	104
Tabla 11: Consumo de Materiales de Construcción .....	105
Tabla 12: Lista de Clientes de la Empresa.....	106
Tabla 13: Materiales de viviendas por Departamentos.....	108
Tabla 14: Lista de las Empresas de la competencia.....	109
Tabla 15: Competencias de la Empresa.....	110
Tabla 16: Matriz del Perfil Competitivo (MPC): .....	112
Tabla 17:Tipos de ladrillos.....	116
Tabla 18:Tipos de cemento .....	117
Tabla 19:Tipos de fierro .....	117
Tabla 20:Tipos de clavo.....	118
Tabla 21:Tipos de alambre .....	119
Tabla 22: Productos variados .....	119
Tabla 23:Maquinaria de la empresa .....	124
Tabla 24: Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	129
Tabla 25:Matriz de intereses .....	134
Tabla 26: Matriz FODA .....	137
Tabla 27: Matriz de la Posición Estratégico y la Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	138
Tabla 28:Matriz Interna Externa de la Empresa:.....	138
Tabla 29: Matriz de Decisión MDE .....	143
Tabla 30:Matriz Cuantitativa del Planeamiento .....	145
Tabla 31: Matriz Rumelt (MT).....	147
Tabla 32: Matriz de Ética (ME).....	149
Tabla 33: Matriz de Estrategia vs Objetivos a Largo Plazo.....	151
Tabla 34:Matriz de competidores .....	152
Tabla 35:Objetivos a corto plazo .....	155
Tabla 36:Control integrado .....	162

## RESUMEN

La investigación presenta un estudio que tiene como alcance la elaboración de un plan estratégico para la comercializadora Masecod SAC.

Lo cual consta de diez capítulos en los cuales se realiza diferentes estudios para llevar a cabo la investigación, lo cual se sigue la metodología de Fernando D'aleccio con el libro " El proceso estratégico" , de los estudios realizados se analiza en análisis general con el que cuenta la empresa, para conocer cuál es la situación actual, otro de los análisis que se realiza es sobre la visión, misión de la empresa debido a que es una parte fundamental para el rumbo de la organización, el siguiente análisis se realiza para identificar el entorno externo, el siguiente análisis es para identificar la situación del entorno interno de la organización.

Teniendo los análisis mencionados se establecen los objetivos a largo plazo para el plan, y colocar en las matrices para los respectivos análisis.

Con los análisis de las matrices se realiza los objetivos a corto plazo para cumplir los objetivos a largo plazo, teniendo los resultados se elige las estrategias y verificar cuales de ellas se cumplirán para plasmarlos en el cuadro de mando integral.

**Palabras clave:** Plan estratégico, indicadores, Balance ScoreCard.

## **ABSTRACT**

The research presents a study that has as its scope the elaboration of a strategic plan for the marketing company Masecod SAC.

This consists of ten chapters in which different studies are carried out to carry out the research, which is followed by the methodology of Fernando D'Alessio with the book "The strategic process", of the studies carried out is analyzed in general analysis with The one that counts the company, to know what the current situation, another of the analyzes that is done is about the vision, mission of the company because it is a fundamental part for the direction of the organization, the following analysis is made for Identify the external environment, the following analysis is to identify the situation of the internal environment of the organization.

Taking the above analyzes set the long-term objectives for the plan, and place them in the matrices for the respective analyzes.

With the analysis of the matrices is realized the short-term objectives to meet the long-term objectives, having the results are chosen strategies and check which of them will be fulfilled to put them in the balanced scorecard

**Keywords:** Strategic plan, indicator, Balance ScoreCard



## **I. INTRODUCCION**

### **1.1. Realidad problemática**

#### **A nivel nacional:**

En la revista Gestión menciona que en el Perú durante los últimos 10 años, la economía viene creciendo de manera sostenida y con ella sus empresas pero cierta cantidad de empresas han ido a la quiebra debido a que no cuentan con un manejo adecuado, no planifican, no se organizan, no saben cómo dirigirlo y menos controlando de manera eficaz, carecen de un plan estratégico, este problema se le llama incapacidad de los integrantes que pertenecen a la organización de no tener encuentra los cambios del entorno: oportunidades y amenazas, así como en la falta de reflexión sobre el producto que se ofrece, su ciclo de vida o sus sustitutos. Como resultado de lo anterior, la empresa empieza a retroceder, a perder espacios competitivos y, en últimas, a perder dinero.

#### **A nivel Local:**

La empresa Masecod se encuentra ubicada en la AV. Augusto B. Leguía Nro.2300 Lambayeque, Masecod S.A.C. se dedica al rubro de comercialización de materiales para construcción y tiene a cargo a varias marcas importantes y reconocidas, cuenta con una variedad de productos como ladrillos, tubos, varillas, cemento, fierro etc.

Esta empresa se encuentra en el mercado lambayecano desde el 2001, sin embargo, se logró detectar una variedad de deficiencias que son los siguientes:

Carecen de una visión y misión dentro de la empresa, es por ello que los trabajadores no se identifican y no tienen compromiso con la empresa al momento de realizar sus actividades.

Sus objetivos no se encuentran bien especificados y los trabajadores no cumplen con todas sus metas, es por ello que genera que el área de ventas no se incremente.

No logran cumplir con sus metas trazadas. Debido a que no cuentan con los indicadores para medir el trabajo de cada personal con los que cuentan, a parte de ello los trabajadores aprenden empíricamente debido a que no se brinda capacitaciones para mejorar las actividades que realizan.

Otro de los problemas que tiene actualmente es que no logran tener un buen control de los procesos, esto afecta de manera directa con el trabajo del personal.

Carece de tecnología en sus procesos por la falta de conocimiento. De esta manera se perjudica considerablemente en las actividades que realizan, sus controles de procesos son deficientes y demoran más de lo previsto. Existe falta de comunicación entre los trabajadores, debido a desconocen el rumbo de la empresa. En el análisis que se realizó a la empresa Masecod S.A.C. Chiclayo se observa que existe una falta de implementación de un plan estratégico.

## **1.2. Trabajos previos**

### **A nivel internacional:**

Según (cano del Castillo, y otros, 2011) mencionan que la planeación estratégica es el proceso que asigna responsabilidades a los trabajadores que integran a una empresa u organización lo cual es importante para que se lleve a cabo un proceso es fundamental para que se tome decisiones. Cuyos autores mencionan que las estrategias permiten que la empresa pueda obtener una posición en el mercado, de esta manera se permitirá conseguir en un mejor sector, esto conllevar a que la empresa sea más reconocida y los clientes sean beneficiados clientes.

Según (Sanchez Guitarra, y otros, 2012) mencionan que el plan estratégico se basa en programas y presupuestos que se dan a través de los objetivos y metas, es por ello que también nos permite llegar a un consenso a nivel de organización de cuándo, quién y cuánto lograr las fases del plan. Para maximizar la rentabilidad de la infraestructura, maquinaria eficiente, llegando a la conclusión que la elaboración de un Plan Estratégico es una opción factible social y económica de implementar.

### **A nivel nacional:**

Según el autor (Polo Cabezas, 2014) en su tesis diseño del plan estratégico 2013-2016 para la constructora Rodríguez menciona que el plan estratégico se logra a través de los aportes de todos los que conforman la empresa que permitirán lograr un ordenar estratégicamente la empresa, y lograr ser eficientemente y competitiva., logrando resultados financieros de la organización, llegando a la conclusión que la planeación, se desarrolla través de los diversos análisis de la empresa, el funcionamiento interno que en gran medida se obtuvo por la intervención de su entorno, el cual se enfoca directamente en sus estrategias, y en sus resultados.

### **A nivel regional:**

Según (chiclayo, 2015) mencionan que el plan estratégico es aquel proceso que nos permite tomar decisiones, sobre futuras situaciones que nos permitirán obtener el resultado positivo, con el análisis interno y externo, para el desarrollo del plan estratégico se necesita realizar el trabajo en equipo y que las autoridades se comprometen a dar su aporte para que se pueda dar una mejora en la organización.

## **1.3. Teorías relacionadas al tema**

### **1.3.1. Definición de Plan**

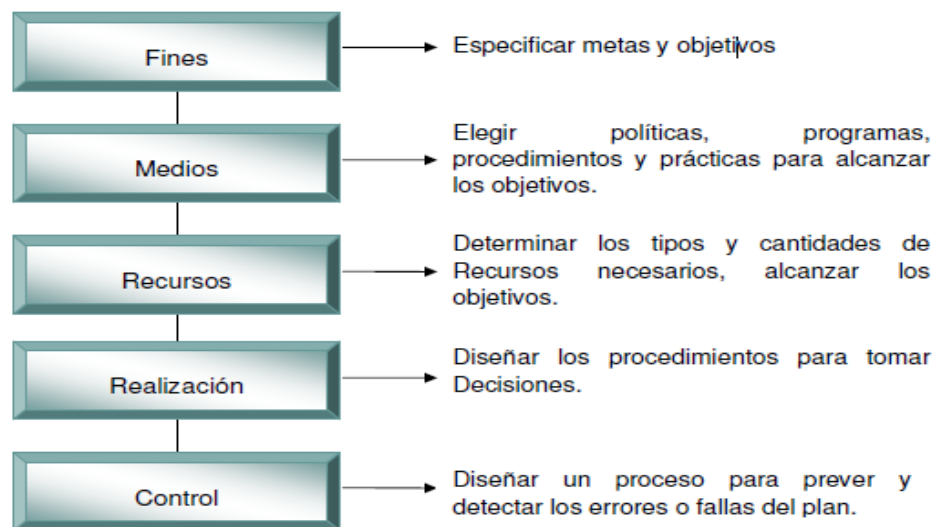
Siempre que la planeación se utiliza para determinar y mejorar la forma de administrar la empresa, planear es parte importante tanto como lo es realizar las actividades diarias (Torres, 2008)

“La planeación permite crecer la posibilidad de que las actividades y recursos de la empresa sean transformados, en utilidades para el negocio, permitiendo reducir también con ella el nivel de vulnerabilidad” (Torres, 2008)

La importancia de planear en las empresas se debe ya que en la actualidad el mercado es muy competitivo y se experimenta constantes cambios a los cuales la empresa se debe adecuar, entre ellos se

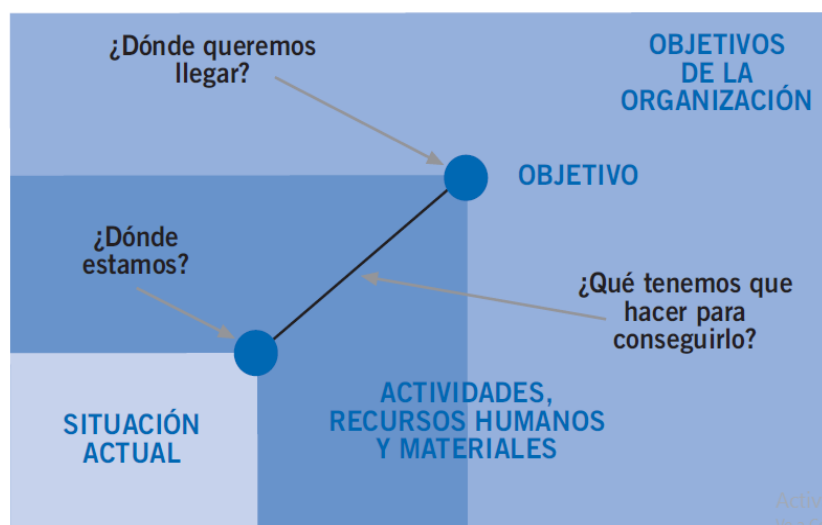
encuentran los cambios tecnológicos, económicos, competitivos, sociales, es por ello que las empresas deben planificar para que de esta manera se pueda prevenir y mejorar los cambios que se presenten, por consecuencia la empresa se encontrara más preparada y lista para competir con las empresas de su rubro, pero el planificar requiere de diversos puntos que se tienen que tener en cuenta, los cuales son los siguientes:

Ilustración 1:Partes del proceso de planeación



Fuente: Guía de planificación de ONG de acción social

Ilustración 2:Elementos esenciales del proceso de planeación



Fuente: Manual de planeación estratégica

Según el autor Marco torres nos dice que se planea para:

- a. Preparar estrategias.
- b. Prevenir amenazas.
- c. Obtener resultados vitales.
- d. Actuar con mayor efectividad.
- e. Ser líderes en el mercado.
- f. Minimizar la incertidumbre

### **1.3.2. Plan estratégico**

#### **1.3.2.1. Definición:**

Según (Mintzberg, 1998) en su libro Strategy Safari publicado en 1998 menciona que la estrategia está basada en los procedimientos que forman parte de una secuencia estructurada, con el propósito de que nos permita cumplir objetivos plasmados y lograr que se obtenga resultados positivos.

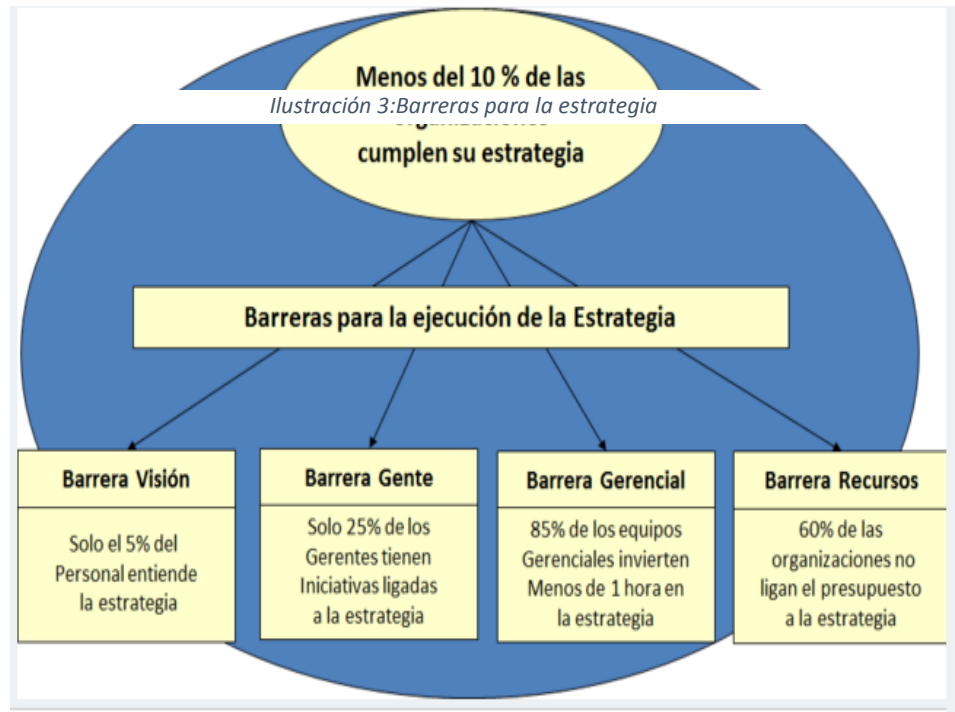
Según el Libro la elaboración del plan estratégico menciona que la planificación estratégica es aquel desarrollo que permitirá saber cuál será el futuro para nuestra organización, estando en la capacidad de poder realizar el análisis sobre lo que nos permitirá saber cuál es lo más resaltante e importante, y tener los pasos necesarios que nos darán un enfoque más preciso sobre cual nos permitirá lograr los objetivos de la empresa.

Según (Oscar D) en la guía de planificación estratégica en ONG de acción social, menciona que la planificación estratégica es aquella herramienta poderosa que nos permite diagnosticar, analizar y realizar decisiones colectivas, sobre lo que se debe realizar en la actualidad y acerca de lo que se ara a largo plazo en las organizaciones. Esto no solo se realiza para responder sobre los posibles cambios o las demandas que se tiene en el entorno, sino también para que la empresa alcance la eficiencia, y eficacia en sus intervenciones, logrando plantear y llevar a cabo las transformaciones que necesita su entorno.

Según Julio Carreto en el artículo (Planeacion estrategica) nos dice que la planeación estratégica es aquella ciencia que nos

permitirá formular y evaluar todas aquellas decisiones que ayudara a la empresa a lograr sus objetivos.

Según Julio Carreto estas son las barreras para aplicar la



estrategia

*Fuente: Julio Carreto*

Planeación estratégica: es aquel proceso que organizan las empresas cada cierto tiempo con el fin de poder realizar algún diseño para elaborar e implementar el plan estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el camino organizacional” (Torres, 2008)

Es aquel conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza el análisis interno y externo con el fin de obtener estrategias deseadas (D’Alessio)

“Un plan estratégico fija su atención en ambos sentidos (efectividad y eficiencia) y requiere no solo del conocimiento de la

realidad que vive la organización, sino también de la intuición que solo de la experiencia en el negocio” (Torres, 2008)

#### **1.3.2.2. Propósitos generales de un plan estratégico:**

- a. Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias del negocio
- b. Orientar los objetivos de la organización hacia la consolidación de su visión, su misión, sus objetivos y su composición competitiva.
- c. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas)
- d. Desarrollan los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.

#### **1.3.2.3. En la guía nos señala que la planeación estratégica nos debe facilitar lo siguiente.**

- a. El comprender de una mejor manera el entorno.
- b. Pensar con una nueva visión con respecto al entorno.
- c. Pensar con nueva perspectiva sobre la organización
- d. Identificar la estructura y las actividades de la organización, en su necesidad de adaptarse al entorno.

#### **1.3.2.4. Elaboración del Plan Estratégico**

##### **a. Visión**

Según Aldair consultores en el libro la planificación estratégica menciona que para poder tener metas concretas primero se debe de tener la visión de la empresa, lo cual eso nos permitirá saber a donde debemos de llegar al futuro, pero el éxito no depende solo de la visión sino de todos lo que complementa la estrategia que establece la misma empresa, la visión responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?

Características principales para la elaboración de la visión:

- La visión debe de estar relacionada con la realidad de la empresa,
- La visión abarca los objetivos y se proyecta a varios años.

- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.
- Debe de ser coherente

#### **b. Misión**

Según Aldair Consultores en el libro la Planificación estratégica menciona que la misión recoge aquel propósito que tiene la empresa, existe una diferencia entre la visión y la misión y es que el primero es más amplio y lo segundo es más preciso que servirá para que la empresa pueda estar en el mercado competitivo, esto responde a la siguiente pregunta ¿Por qué existimos? ¿Cómo nos desarrollamos?

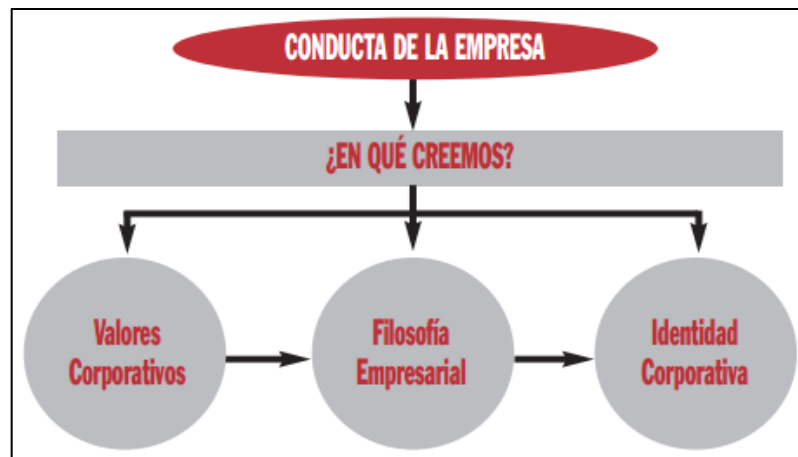
- La misión define por qué una empresa se le considera distinta a las demás.
- Especifica los medios por los cuales la empresa competirá.
- Menciona a la empresa cuales son los agentes relacionados para que ellos puedan competir y crecer en el mercado.

#### **c. Valores**

Según Aldair Consultores en el libro la Planificación estratégica menciona que los valores con los que cuenta la empresa son las guías que permiten a la empresa actuar de manera concreta y actuar en beneficios de ellos y los clientes o grupo de intereses. Debido a que es la conducta que los diferenciara.



Ilustración 4: Valores de la empresa



Fuente: Planificación estratégica

#### d. Análisis de la situación actual

- a. Según Aldair Consultores en el libro la Planificación estratégica menciona que el Análisis PEST abarca el análisis de los factores externos que la empresa no podrá controlar, pero que si afectan a la empresa, pero este análisis tiene gran influencia para el desarrollo de la empresa.

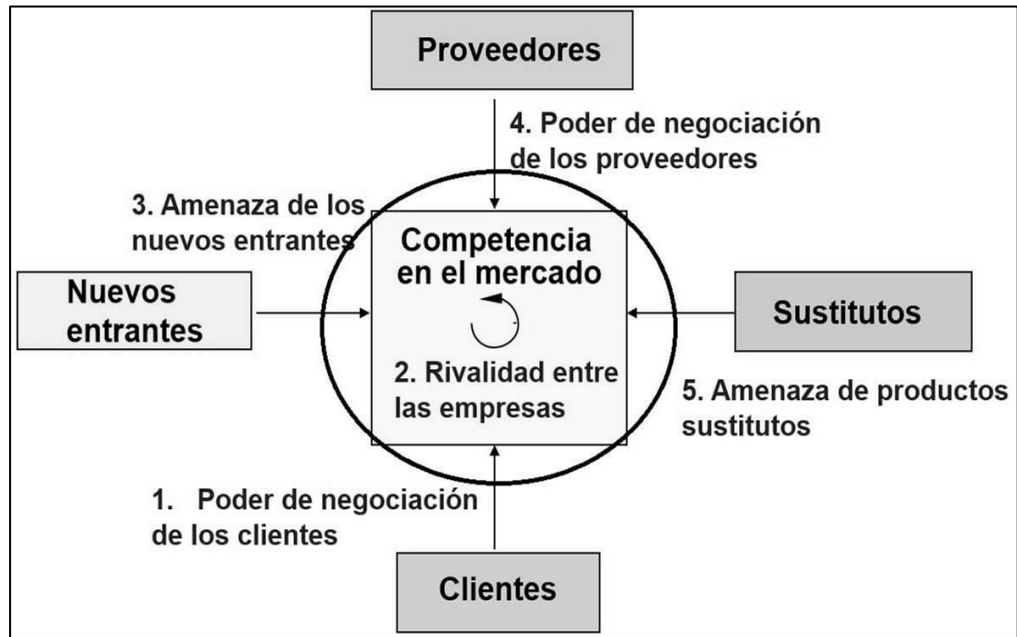
Ilustración 5: Análisis PEST



Fuente: Planificación estratégica

- b. Según Michael Porter menciona que las fuerzas competitivas de mayor importancia establecen la rentabilidad de un específico sector y a través de ellos se transforman en los puntos más importantes para poder realizar la estrategia.

*Ilustración 6: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*

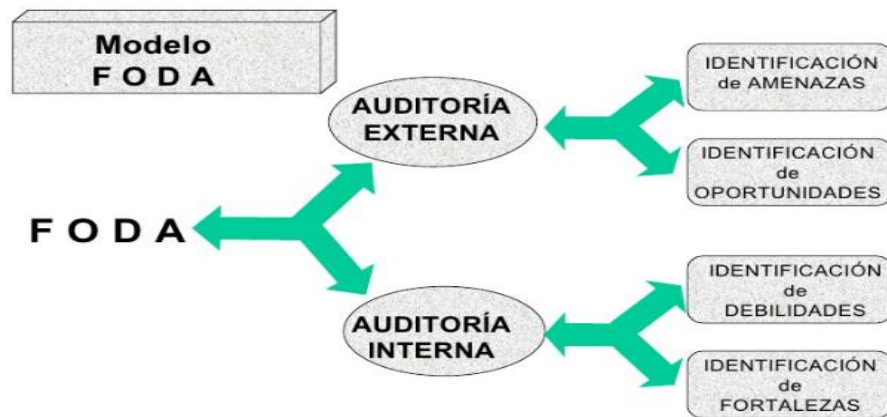


*Fuente: Adaptado de Porter*

### e. Diagnóstico

Según Hugo López Mondragón en su artículo la situación actual menciona que en este punto se encuentran los datos resaltantes entre ellos se encuentran los datos pasados, presentes, futuros que nos permitirán realizar el plan estratégico, realizando la identificación de los puntos clave para la organización

Ilustración 7: Análisis FODA



Fuentes: Marketing de empresas

### 1.3.3. importancia del plan estratégico

las empresas sean públicas y privadas ya sean grandes o pequeñas, con fines de lucro o sin fines de lucro, deben de tener un plan estratégico, para que así puedan tener metas, para que puedan ingresar a nuevos mercados y puedan tener nuevos productos.

La carencia de un plan estratégico en una empresa, hace que cada miembro vaya por su lado sin saber los objetivos que se necesitan alcanzar a largo plazo.

Con el plan estratégico se sabe dónde estamos y donde queremos llegar, es recomendable que el plan estratégico sea monitoreado y revisado constantemente, esto permite que a empresa tenga una clara ventaja que la diferencie de las otras empresas en el mercado,

### 1.3.4. Ventajas del Plan estratégico

El plan estratégico direcciona a la empresa de manera que le ayuda a conocerla internamente como externa para poder minimizar los futuros riesgos que se den, debido a que el mercado sufre cambios constantemente.

- ✓ Minimiza los riesgos de la empresa
- ✓ Establece las prioridades de la empresa

- ✓ Define claramente el propósito de la organización, a través de las metas y objetivos realistas, teniendo una misión clara y directa.
- ✓ Facilita una base que permite medir el progreso de la empresa.
- ✓ Con el plan estratégico se puede determinar cómo se encuentra el mercado, y poder conocer mejor a la competencia y poder prevenir a los distintos cambios que se den en el entorno.

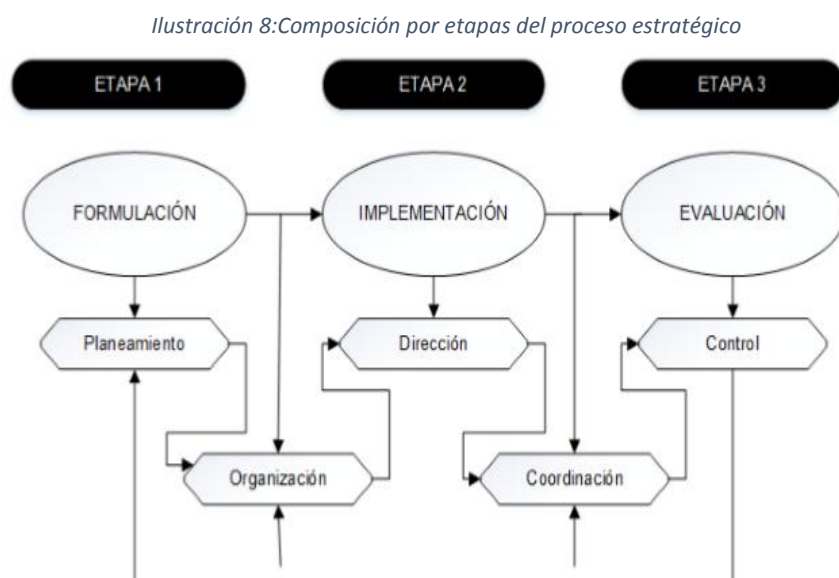
### 1.3.5. Modelos de plan estratégico

Según el Fernando D’Alessio en su libro el proceso estratégico un enfoque de gerencia menciona que el plan estratégico consiste en las etapas del proceso estratégico, planeamiento estratégico, dirección estratégica, y el control estratégico, lo cual se presenta de la siguiente manera.

En la primera etapa consiste en la formulación, lo cual abarca el proceso de planeación junto con lo que desea realizar a empresa

La segunda etapa consiste en la implementación, lo cual está constituido por dos fases lo cual la primera es dirección y la segunda coordinación.

En la tercera etapa consiste en la evaluación, lo cual abarca con el proceso de control y para la verificación del plan estratégico.



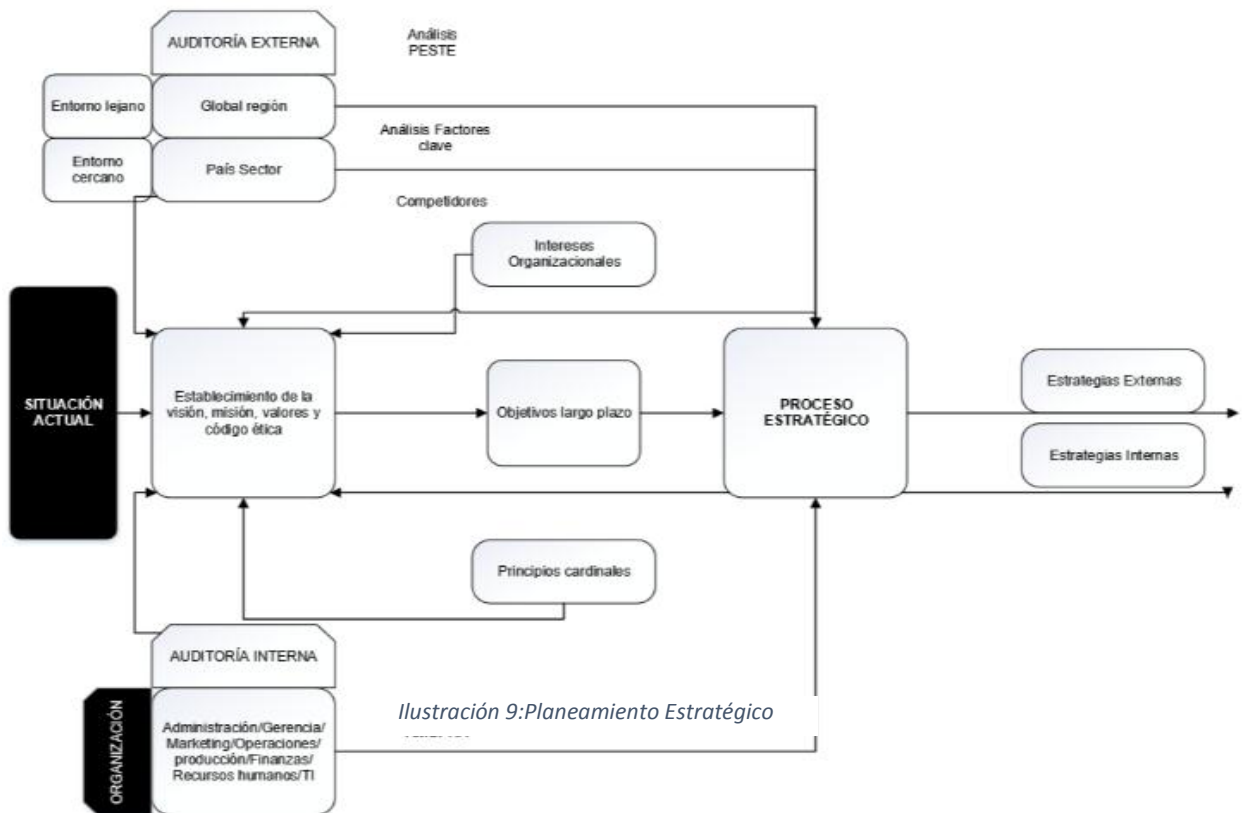


Ilustración 9:Planeamiento Estratégico

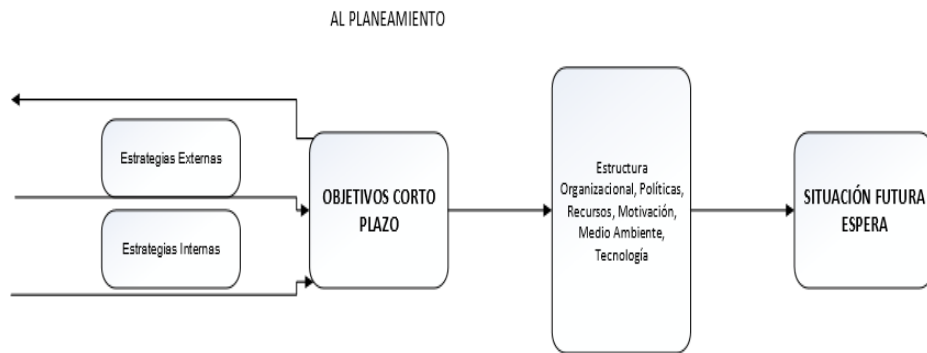
Fuente: El proceso estratégico un enfoque de gerencia

En la realización de la misión, visión, valores, código de ética, luego se realiza la auditoria interna para poder tener la información acerca de cómo se encuentra la empresa y la auditoria externa para identificar como se encuentra el mercado y la competencia, esta información es importante para saber cuál es la situación actual de la empresa. Teniendo la información se formula los objetivos de la empresa, para llegar al proceso estratégico

Fuente: El proceso estratégico un enfoque de gerencia

En la dirección estratégica consiste en ciertos pasos que abarca la coordinación y organizar las estrategias que han sido elegidas tanto interna como externas, lo cual se puede visualizar en la imagen.

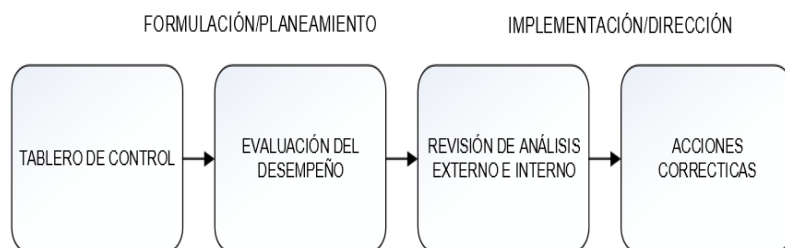
Ilustración 10: Dirección estratégica



Fuente: El proceso estratégico un enfoque de gerencia

En el control estratégico se realiza un seguimiento y control a las acciones que se realizarán en el plan que se propone, teniendo un tablero de control balanceado para verificar si se cumplen los objetivos a corto y largo plazo.

Ilustración 11: Control estratégico



Fuente: El proceso estratégico un enfoque de gerencia

En el libro modelo de planeación estratégica aplicada mencionan que consiste en los siguientes pasos:

Como primer paso se tiene la planeación para poder planear las

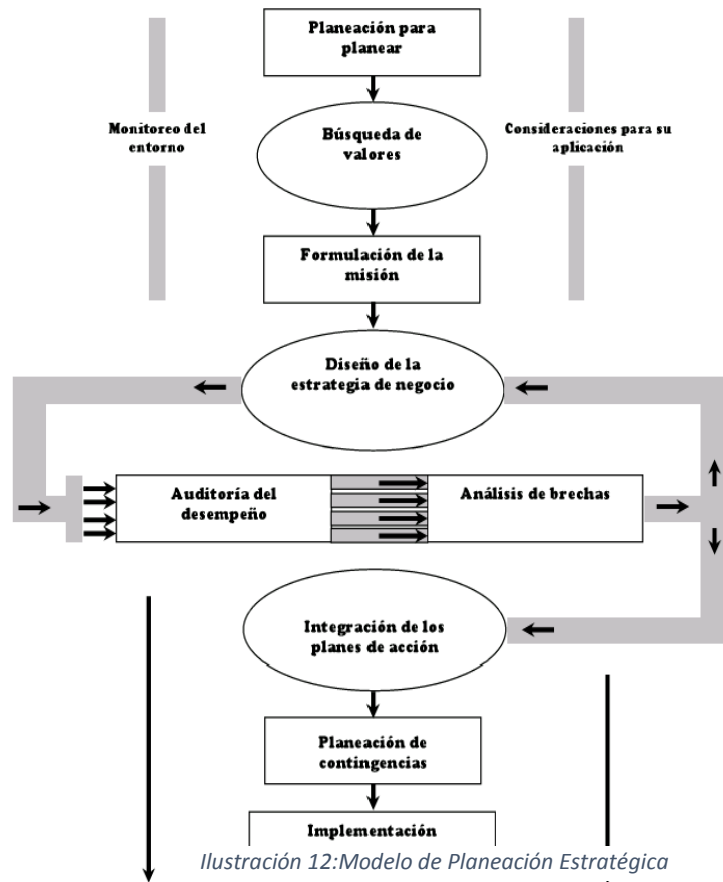


Ilustración 12: Modelo de Planeación Estratégica

acciones que se tomaran en cuenta, como siguiente paso se realiza la búsqueda de los valores que tendrá la empresa para poder formular la

misión de la empresa, realizando en conjunto el monitoreo externo para conocer el entorno

Como siguiente paso se realiza el diseño de las estrategias de la empresa, ya identificada las estrategias se realiza la auditoría del desempeño para analizar los resultados, teniendo la información se integra a los planes de acción para realizar el plan de contingencia y la implementación.

*Fuente: Goodstein D, Nolan T. y Pfeiffer J.*

Según Magister Perci Guija menciona que se comienza realizando la misión y visión para poder responder a la pregunta fundamenta la cual es ¿Quiénes somos? Después de ello sigue la siguiente pregunta ¿dónde estamos? Esta pregunta se responde a través de la realización del análisis externo, obteniendo la información se realiza el diagnostico interno de la empresa para saber cómo se encuentra.

Como siguiente paso se tiene la pregunta ¿A dónde queremos llegar? Esta pregunta se resuelve a través de los objetivos estratégicos que se plasma la empresa, teniendo los objetivos se identifican las estrategias y se realiza el plan de acción.



Ilustración 13: Modelo del proceso del planeamiento estratégico



Fuente:  
Magister

Perci Guija E. (2001)

## METODOLOGIAS

Tabla 1: Cuadro de Metodologías

	<b>Fernando D´Alessio</b>	<b>Gooddstein D, Nolan</b>	<b>Magister Perci Guija</b>
<b>CRITERIOS</b>	✓ Situación actual	✓ Planeación	✓ Visión ✓ Misión
	✓ Visión ✓ Misión ✓ Valores ✓ Código de ética	✓ Búsqueda de valores ✓ Monitoreo Externo	✓ Análisis interno ✓ Análisis externo
	✓ Auditoria externa ✓ Auditoria interna	✓ Formulación de la misión	✓ Objetivos estratégicos
	✓ Intereses organizacionales	✓ Diseño de la Estrategia de Negocio	✓ Estrategias
	✓ Objetivos estratégicos	✓ Auditoria del desempeño ✓ Análisis de brechas	✓ Plan de acción
	✓ Proceso estratégico	✓ Integración de los planes de acción	
	✓ Estrategias internas ✓ Estrategias externas	✓ Planeación de contingencias	
	✓ Implementación estratégica		
	✓ Control		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en el cuadro de metodologías se mencionan a tres autores, los cuales cuentan con distintos pasos importantes para realizar el plan estratégico.

En el cuadro se visualiza que el autor Fernando D'aleccio como primer paso tiene la identificación de la situación actual, mientras que el autor Gooddstein tiene la planeación y el autor Magiste Perci tiene la realización de la misión y la visión, entre los tres autores los análisis más completos lo tiene el autor Fernando D'aleccio es por ello que la metodología a utilizar es del libro El proceso estratégico un enfoque de gerencia , el autor cuenta con los criterios más completos para poder realizar la investigación.

#### **1.3.6. Desarrollo empresarial:**

Según el artículo (desarrollo empresarial, 2012) del instituto de economía y desarrollo empresarial menciona que el desarrollo empresarial se define a través del debate económico y social mediante la participación que realiza el empresario, dueño, innovación de la gestión empresarial, para consolidar las reglas del mercado, promover la competitividad.

Según la Universidad politécnica de valencia en el artículo sobre (Desarrollo empresarial, 2012) menciona que el desarrollo empresarial toma todas aquellas modificaciones estructurales que hacen que la organización cambie y modifique lo que tenía anteriormente, debido a los cambios en su estructura económica y a nivel de organización.

Según la universidad politécnica de valencia menciona que los métodos se consideran tanto externos como internos:

- a. Desarrollo interno: se le considera al crecimiento que se da a través de los procesos internos, esto se refiere a las inversiones que son parte de la misma empresa.

Ventajas:

- Permite obtener la integración de la nueva tecnología
- Mejora la optimización de la localización industrial.
- Acuerda el desarrollo de crecimiento, debido a que al momento de aumentar los recursos hace que se optimiza la gestión.

- b. Desarrollo externo: es el crecimiento que se obtiene del resultado por la participación, asociación, adquisición por parte de la empresa.

Ventajas:

- Optimiza tiempo, permite ingresar a un mercado con un nuevo negocio.
- Disminuye los riesgos del crecimiento a través de la obtención de datos de la inversión, lo que nos da como resultado que lo que se obtiene sea menos.

Según el autor José Luis Fernández Sánchez menciona que se define como aquel proceso que permite incrementar el volumen de la de capacidad productiva de la organización, el crecimiento se justifica a través de la obtención de economías de creciente que permita reducir los costes e incrementar los beneficios” (Introducción a la economía empresarial, 2011)

El desarrollo empresarial es aquel proceso que el dueño y su personalidad se desarrollan a través del manejo correcto, con los recursos que cuenta la empresa, incluyendo la innovación de aquellos procesos y nuevos productos.

Etapas de desarrollo empresarial

Las empresas cuando inician en el mercado pasan por diversas etapas.

- a. Etapa: previsión y planeación
- b. Etapa: organización
- c. Etapa: dirección
- d. Etapa: integración de recursos humanos y no humanos
- e. Etapa: evaluación a parte del objeto que persigue cada empresa y su plan de desarrollo

### 1.3.7. Balance score card

“Es una herramienta útil en el proceso de planeación estratégica que nos permitirá describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara” (como utilizarr el cuadro de mando integral, 2001)

“El Balance Score Card es un proceso que inicia con el concepto de la visión, misión y valores de la empresa y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico” (Fermnandez, 2001)

“Mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas” (Balance score card)

Perspectivas:

- a) La perspectiva financiera: en este punto se obtiene los resultados tangibles, que se obtienen por los financiamientos, con los indicadores con los que se encuentra entre ellos están la rentabilidad-inversión, crecimiento e incremento de los ingresos, los costos por unidad.
- b) La perspectiva del cliente: aquí se menciona el estado actual de la organización en su sector, teniendo en cuenta cuáles son sus clientes
- c) La perspectiva del proceso interno: se menciona los procesos internos ya identificados que generaran la satisfacción entre los clientes.
- d) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: menciona las personas son aquellos factores importantes que se pueda obtener el crecimiento de la empresa, otro de los factores que se tienen que tener en cuenta es el nivel de recursos con lo que se cuenta y la capacidad d los que integran la empresa.

Ilustración 14: Perspectivas del Balance Score Card



Fuente: María Trinidad Álvarez

“Que parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión” (Balance score card)

“El BSC no solamente está ligado una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que

Perspectiva financiera: los indicadores financieros son los más utilizados, debido a que refleja el estado actual de las inversiones, y el valor económico que se añade, y toma todas aquellas medidas que pertenecen a la relación causa-efecto, estos resultados terminan en la mejor actuación financiera lo cual está relacionado con los objetivos del negocio con las estrategias que cuenta la empresa, esto da un enfoque más claro para los objetivos e indicadores de las otras perspectivas,

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente

centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio

El diseño típico de la perspectiva financiera vincula los objetivos estratégicos para que de esta manera se pueda maximizar el valor agregado, aumentar los ingresos y variación de las fuentes, para obtener como resultado ser más eficiente en las operaciones y la utilización del capital.

Perspectiva del cliente. Como pertenece a un modelo de negocios, se realiza la identificación del mercado y el cliente para quien va dirigido el servicio producto, este punto nos enseña el mercado al cual se pertenece a nivel de competencia.

Ofrece información resaltante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes.

A través de esta perspectiva se puede resolver las expectativas de los clientes, el alcanzar los objetivos que se proponen, en este punto depende de la expectativa de los Clientes.

La satisfacción de los clientes, está vinculado a la oferta de valor con la que cuenta la empresa, esta oferta abarca las expectativas sobre calidad, precio, relaciones, y la transparencia que existe del proveedor hacia el cliente.

Perspectiva procesos internos. Lograr los objetivos de la perspectiva financiera y de clientes se debe desarrollar algunos procesos que originan y dan sentido a la organización, cuyos procesos se deben de ser de importancia para que aporten a la organización, dichos procesos deben de ser las fortalezas de la organización para obtener resultados positivos, y así se puedan lograr los objetivos de accionistas y clientes. Define la cadena de valor que permitirán ofrecer mejores resultados para los clientes incluyendo innovación, servicio pos venta.

Los indicadores y objetivos de la presente perspectiva salen de las estrategias para que de esta manera se pueda lograr la satisfacción de las expectativas de los clientes, certificando procesos de calidad. En este punto se detectan los objetivos e indicadores vinculados a aquellos procesos resaltantes de la organización, de estos puntos sale el resultado de las expectativas de clientes y accionistas.

Esta perspectiva se ejecuta después del desarrollo de los objetivos e indicadores de las perspectivas anteriores entre ellas se en cuentan la financiera y cliente, esto conlleva a la identificación de los procesos principales, lo cual permite obtener los procesos clave que nos dan los objetivos específicos que generen satisfacción para los mencionados.

Perspectiva de formación y crecimiento: en este punto se tiene que tener bastante atención, para poder tener resultados constantes proyectados a largo plazo.

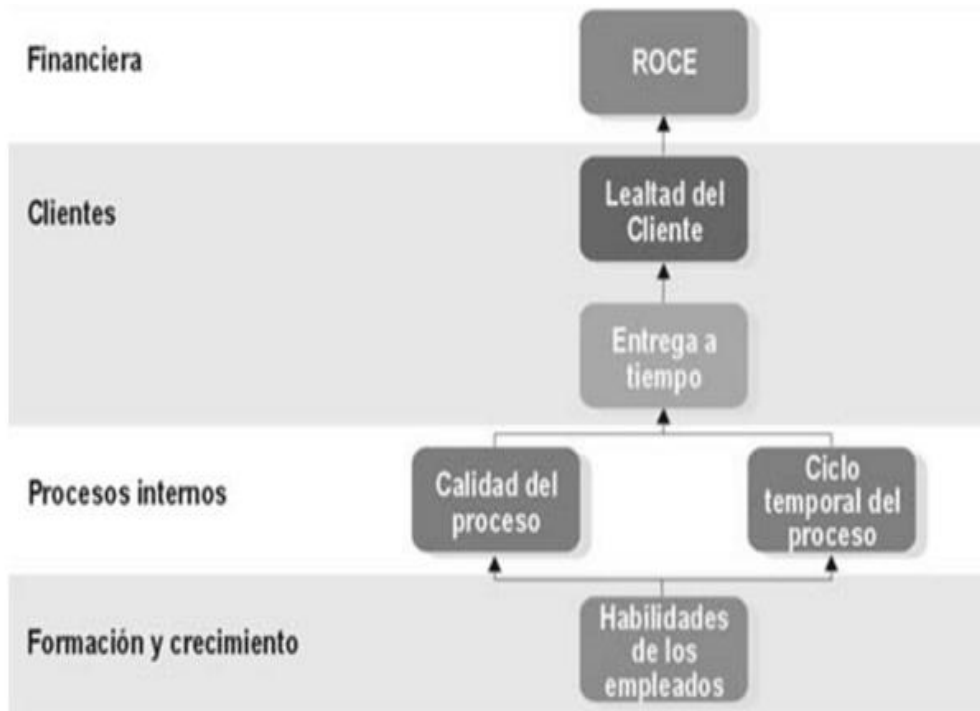
En esta perspectiva se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo, se tiene que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: los cuales son las personas, sistemas y clima organizacional, usualmente son intangibles, la primera está relacionada con las capacitaciones a las personas, en el segundo involucra los software o desarrollos, la tercera las maquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para lograr los objetivos de las demás perspectivas.

La actividad que desarrollan los trabajadores tiene que ver con los agentes de motivación que se les brinda para estimular el interés al desarrollar sus actividades hacia la empresa. Se miden las capacidades con las que cuentan los trabajadores, las capacidades de sistemas de información, y el clima organizacional para poder obtener un resultado de la motivación y las iniciativas del personal. Y asegurar la creación de valor hacia el futuro de los indicadores e



objetivos, que ayuda como motor de desempeño futuro de la empresa.

Ilustración 15: Perspectivas del BSC.



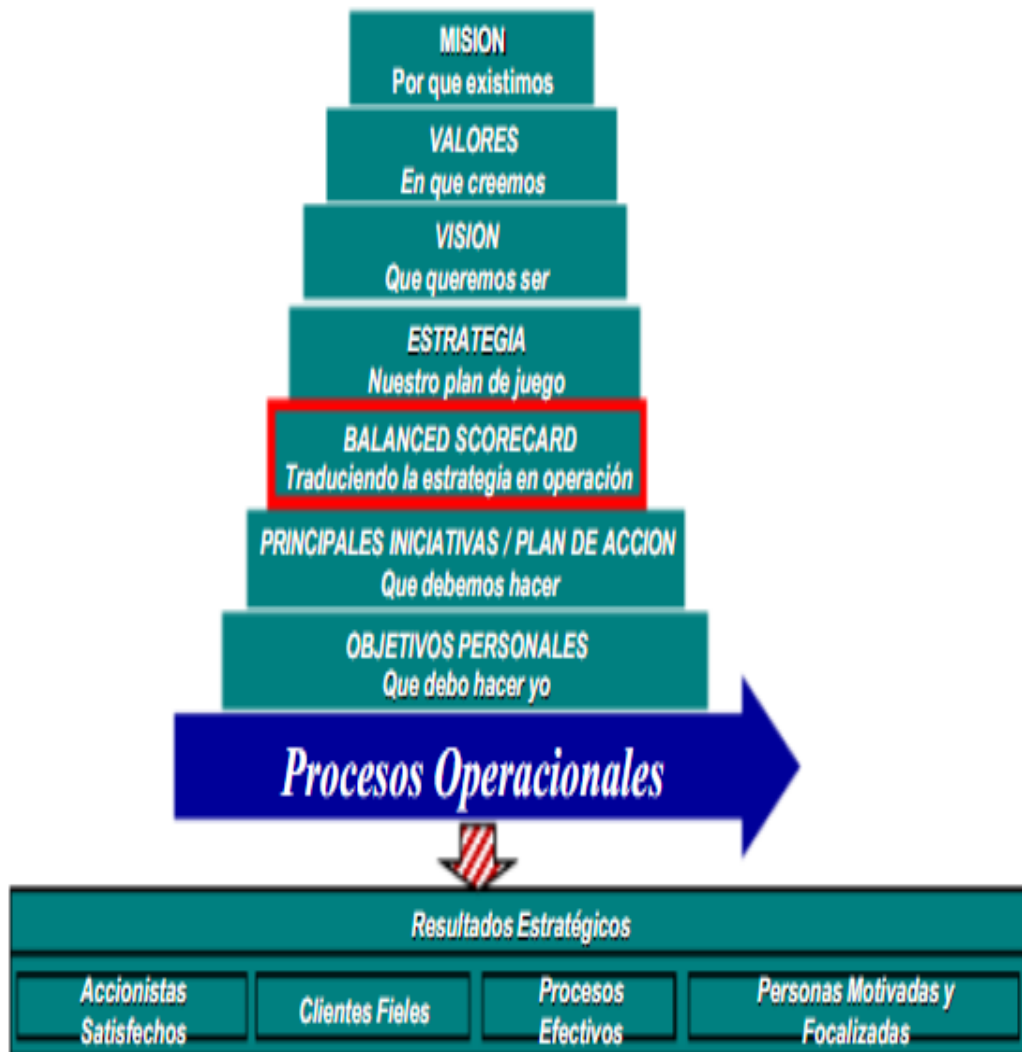
Fuente: Libro Balance Score Card

Según Alejo García nos menciona que el Balance Score Card se transforma la estrategia en términos operativos, guía la estrategia de la empresa con sus propios objetivos y a la visión.

Según Alejo García nos dice que las perspectivas con las que cuenta el balance score card están basadas en la creación del mapa estratégico que está relacionado con Causa – efecto, debido a que las perspectivas están relacionadas entre ellas.

Visión Estratégica: se basa en que se tiene que saber cómo se puede lograr la ejecución de la estrategia.

Ilustración 16: Visión General del Proceso Estratégica



FUENTE: Alejo García

Según Alejo García nos menciona que el balance score card ayuda tener la información de la organización desde cuatro perspectivas distintas

Perspectiva del cliente responde a la pregunta ¿qué esperan de la organización?

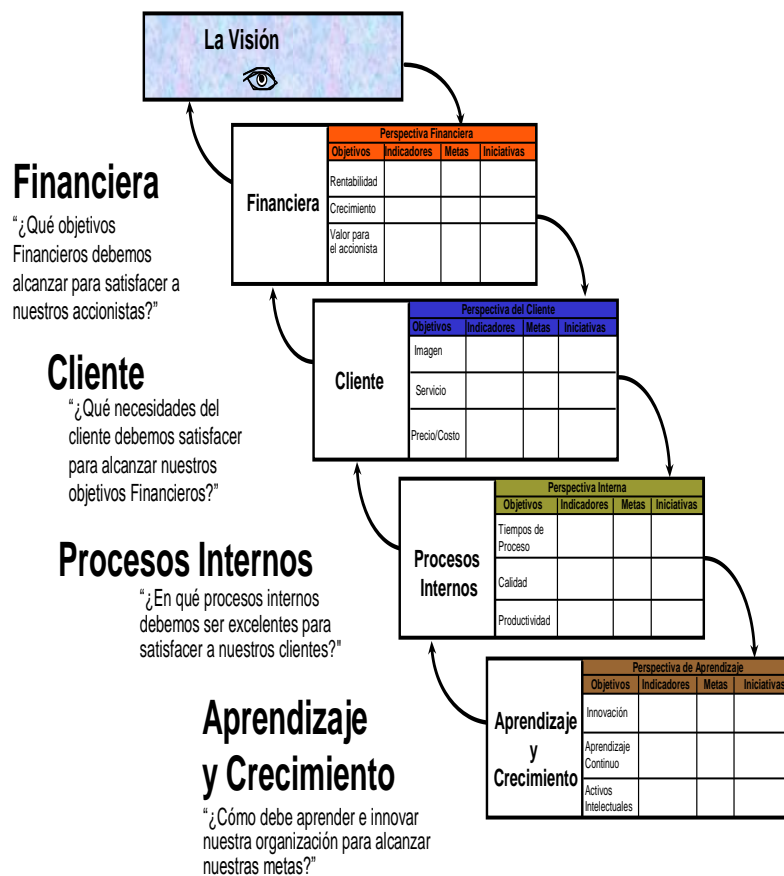
Perspectiva interna responde a la pregunta ¿en qué podemos destacarnos?

Perspectiva de aprendizaje o innovación responde a la pregunta ¿qué se debe continuar mejorando?

Perspectiva financiera responde a la pregunta ¿Qué esperan los dueños?

Estas cuatro perspectivas aportan de manera importante para la empresa debido a que si se cumple se podrá satisfacer de manera correcta a los clientes, aporta en el desempeño de los trabajadores,

Ilustración 17: Cuatro perspectivas del negocio

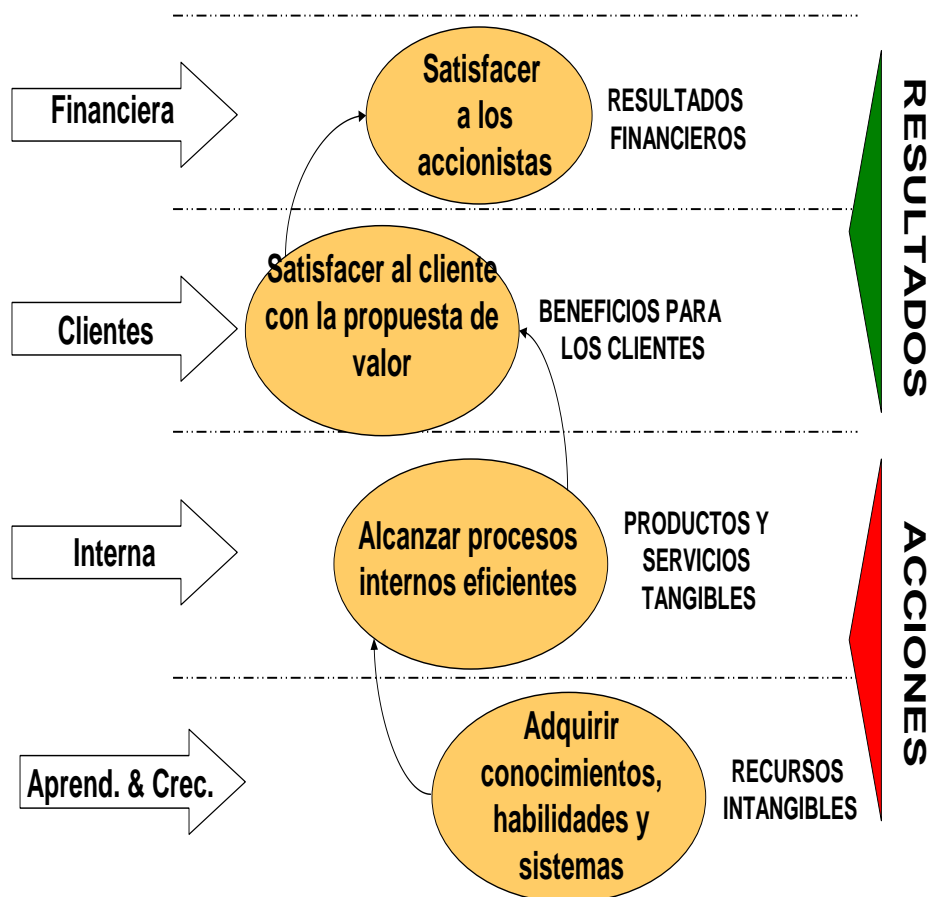


Fuente: Alejo García

Según Alejo García nos dice que para la construcción del Balance Score Card en primer lugar se tienen que realizar un análisis de la situación de su entorno con respecto al mercado y un análisis de su diagnóstico interno para así poder plantear de manera correcta la visión y misión de la empresa, teniendo los resultados de lo mencionado se pueden identificar los objetivos que se quiere lograr, hay que tener en

cuenta que para lograr los objetivos se tienen que considerar el siguiente gráfico:

Ilustración 18: Lógica natural de causa - efecto



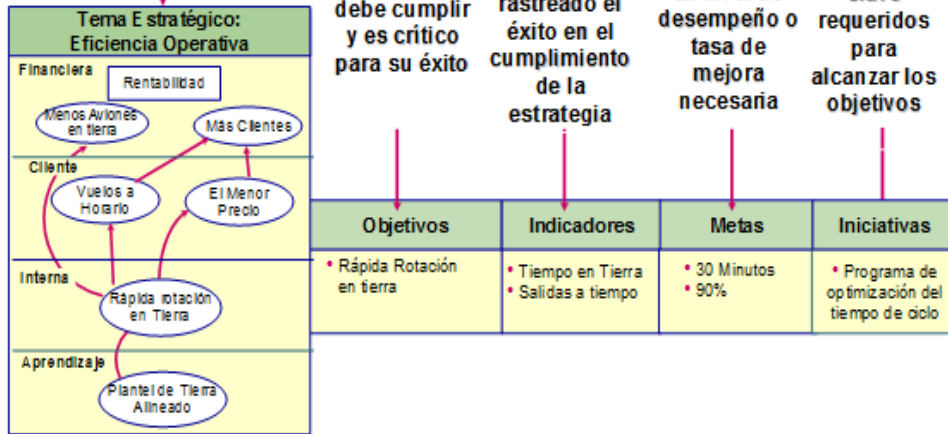
FUENTE: Alejo García

A las estrategias que se plantean y los objetivos se les asignan ciertos indicadores de control para que de esta manera se integren al cuadro de mando, y sale el definitivo mapa estratégico. Balance score card.

Ilustración 19: Componentes del BSC

## Componentes del Balanced Scorecard

Diagrama de relaciones de Causa y Efecto entre objetivos estratégicos



FUENTE: Alejo García

Ilustración 20: Propósito de las estrategias

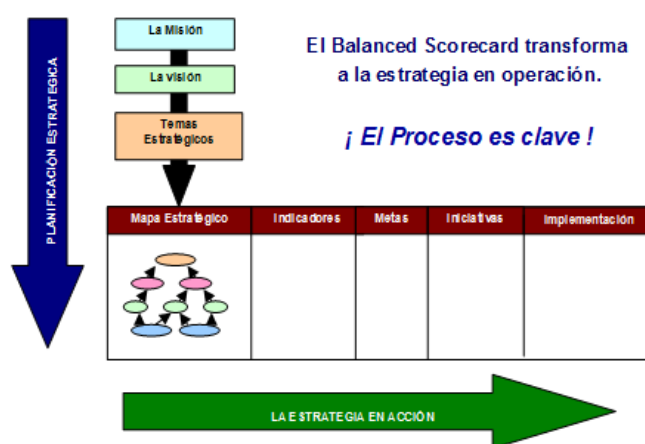
## Propósito de las Iniciativas Estratégicas

Las Iniciativas se definen para ayudar a cerrar el Gap de desempeño



FUENTE: Alejo García

Ilustración 21: Balance Score Card como estrategia



Fuente: Alejo García

#### 1.4. Formulación del problema:

¿De qué manera la elaboración de un plan estratégico mejorará a la Comercializadora Masecod S.A.C. de Chiclayo 2017-2022?

#### 1.5. Justificación

En la comercializadora Masecod S.A.C. se ha logrado detectar con ayuda de la gente el siguiente problema: con la presente investigación se realiza la implementación de un plan estratégico para la comercializadora Masecod S.A.C. Chiclayo, con el objetivo de que se pueda obtener una solución clara y precisa acerca de la falta de planeación. Sobre sus procesos que no se encuentran definidos, sobre la disminución de su comercialización que conlleva a ue existan bajos ingresos, lo cual afecta considerablemente a la empresa, también existe la falta de compromiso por parte de los trabajadores y la falta de comunicación entre los. Otros de las carencias es la falta de tecnología.

#### Pertinencia

La investigación se considera muy conveniente debido a que permite realizar un plan estratégico que nos permite establecer partes fundamentales como lo es la misión, visión, los objetivos que nos ayuda a identificar lo que busca a empresa, que es lo que quiere lograr y de esta manera mejorar a nivel de organización, económicamente y mejorar la toma de decisiones de la empresa.

### Relevancia social

La investigación tiene como finalidad dar soluciones a los actuales problemas que tiene la empresa Masecod S.A.C. con respecto a que brinda la gestión más adecuada en beneficio de los trabajadores y la empresa.

### Implicancia practica

La presente investigación busca mejorar los procesos de manera más eficiente para que de esta manera se puede obtener mejores resultados dentro de las áreas para beneficio de los trabajadores y de la empresa.

### Valor teórico

La presente investigación será de referencia para las personas que deseen realizar investigaciones sobre temas similares a la realidad que se presenta en esta investigación.

## **1.6. Hipótesis:**

¿Si se elabora un plan estratégico entonces se mejorará el desarrollo empresarial para la comercializadora Masecod S. A. C.?

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. General:**

Elaboración un plan estratégico para la comercializadora Masecod S.A.C. Chiclayo.

### **1.7.2. Específicos:**

- a. Analizar la situación actual del entorno interno y externo de la comercializadora Masecod S.A.C.
- b. Plantear la visión, objetivos y estrategias a utilizar en el plan estratégico.
- c. Establecer los indicadores para las estrategias
- d. Diseñar la herramienta del Balance Score Card para los indicadores.
- e. Evaluar el costo-beneficio de la elaboración del Plan estratégico.

## **II. METODO**

### **2.1. Diseño de investigación**

No experimental: la investigación del Plan Estratégico será una propuesta para la empresa Masecod, y de esta manera se le pueda dar solución a los problemas con los que cuenta. Si se elabora un plan estratégico para la etapa de planeamiento entonces se mejorará el desarrollo empresarial a través de un BSC para la empresa Masecod S. A. C.

### **2.2. Identificación de variables**

- a) Variable independiente: Plan Estratégico.
- b) Variable dependiente: Desarrollo Empresarial.



## Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
<b>Plan Estratégico</b>	planificación estratégica es aquel desarrollo que nos permitirá saber cuál será el futuro para nuestra organización, estando en la capacidad de poder realizar el análisis sobre lo que nos permitirá saber cuál es lo más resaltante	A través de la visión la empresa se proyecta a futuro teniendo en cuenta la misión, utilizando estrategias para lograr los objetivos	Adquisición de nuevos clientes	Nominal
			Optimización de los procesos	
			Mejora del clima organizacional	

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Formula	Escala de Medición
<b>Desarrollo empresarial</b>	desarrollo empresarial toma todas aquellas modificaciones estructurales que hacen que la organización cambie y modifique lo que tenía anteriormente,	Es el conjunto de actividades u objetivos propuestas en un determinado tiempo	Porcentaje de satisfacción del cliente	$x = \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos con la atención}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100$	INTERVALO
		Rentabilidad ayuda a medir la tasa de interés que dan los fondos propios que invierte el dueño en la empresa	Porcentaje de Nivel Rentabilidad de la empresa	$R = \frac{\text{Ganancia}}{\text{Inversión}} \times 100$	INTERVALO

## **2.3. Población, Muestra, Muestreo**

### **2.3.1. Población**

La empresa Masecod S.A.C. se encuentra en Chiclayo y se dedica al rubro de comercialización de materiales de construcción lo cual, para la presente investigación, para la población se tomará en cuenta los trabajadores de cada área los cuales cuentan con 28 personas y el jefe correspondiente que es el gerente

### **2.3.2. Muestra**

En el presente trabajo no se utilizará muestra debido a que a población se podrá estudiar en su totalidad, y no será necesario estimar parámetros, promedios, porcentajes.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En el presente trabajo de tesis se utilizarán las técnicas como encuestas para los trabajadores y entrevista para el gerente general

Los instrumentos serán cuestionarios, hoja de trabajo y fichas de observación.

## **2.5. Validación y confiabilidad del instrumento**

Se hará uso del criterio de 3 jueces de expertos para la confiabilidad, porque se realizarán en encuestas y entrevistas a los trabajadores.

Los jueces se encargarán de validar los instrumentos de recolección de datos

## **2.6 Métodos de análisis de datos**

Se optará por utilizar el método Inductivo – Deductivo. Según Bernal, 2016 nos dice que para este método hay que basarlo en la lógica además de relacionar el estudio con los hechos particulares, en donde lo deductivo se refiere de lo que es general a los que es particular e inductivo inicia en lo particular hacia lo general.

## ALFA DE CRONBACH

### Escala: TODAS LAS VARIABLES

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	28	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	28	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,946	7

### III. RESULTADOS

Para la variable desarrollo empresarial se realizó una entrevista, lo cual en esta entrevista realizada al ING. Wilfredo Gamboa Sandoval que tiene el cargo de Gerente General, se le realizó unas series de preguntas para poder obtener información necesaria e importante para poder contar con información para el desarrollo de la investigación.

#### 3.1. Plan Estratégico

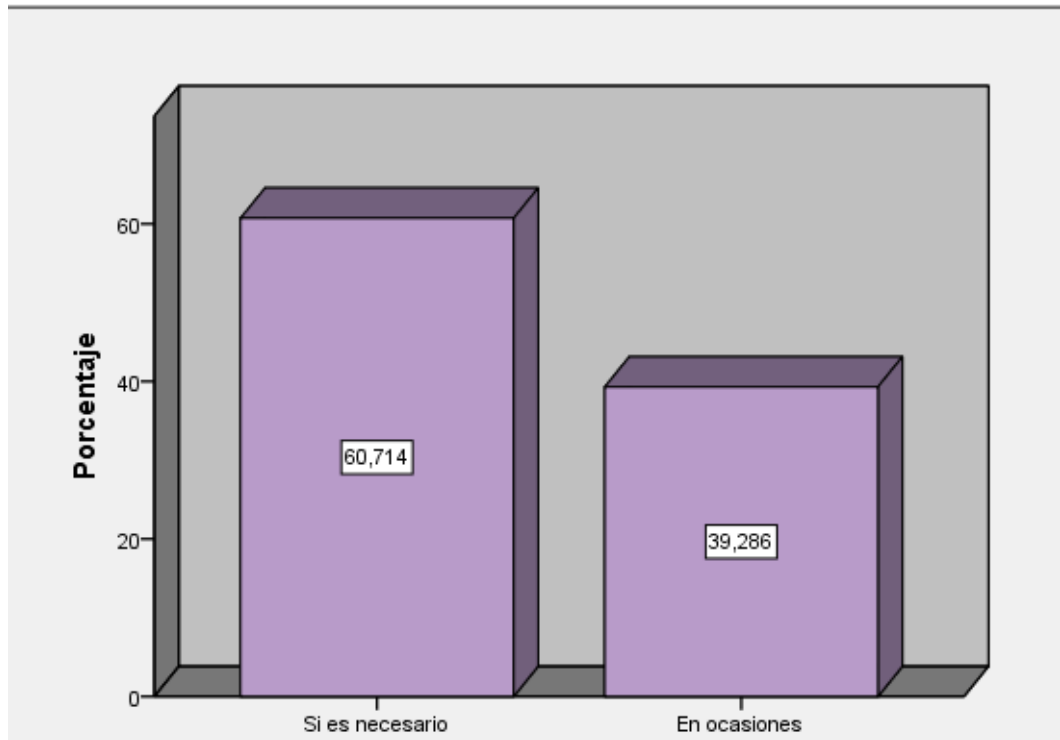
##### 3.1.1. Adquisición de nuevos clientes

Tabla 01: Fidelización de los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si es necesario	17	60,7	60,7	60,7
	En ocasiones	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Grafico 01

**¿Considera usted como trabajador que la empresa debe implementar promociones para fidelizar a los clientes?**



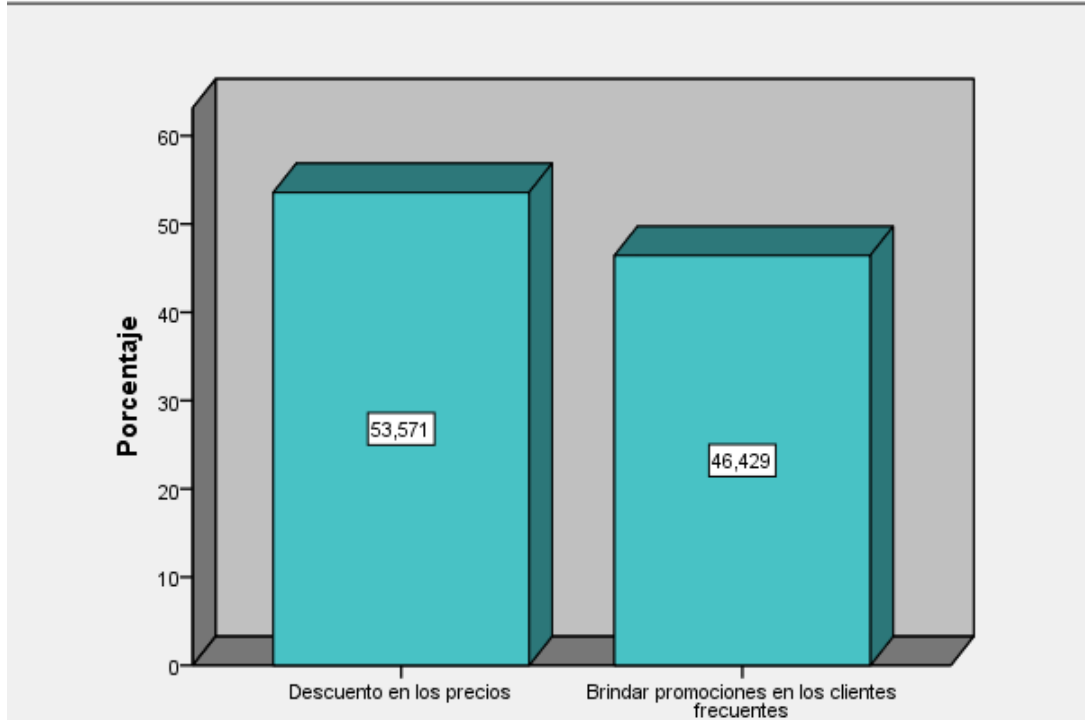
**Interpretación:** En esta pregunta que se realizó en la encuesta, se preguntó a un total de 28 trabajadores de la comercializadora Masecod, la pregunta fue la siguiente ¿Considera usted como trabajador que la empresa debe implementar promociones para fidelizar a los clientes? Lo cual de cuatro alternativas solo dos obtuvieron mayor porcentaje, entre ellos nos dio como resultado que 17 trabajadores que representa el 60,7% consideran necesario realizar promociones, 11 trabajadores que representa el 39,3% de los trabajadores mencionaron que es necesario, pero solo en ocasiones, obteniendo como resultado que los trabajadores consideran necesario la opción de las promociones.

**Tabla 02: Promociones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Descuento en los precios	15	53,6	53,6
	Brindar promociones en los clientes frecuentes	13	46,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0

## Grafico 02

¿Usted como trabajador que tipo de promociones considera necesario para la captación de nuevos clientes?



**Interpretación:** En esta pregunta que se realizó en la encuesta, se preguntó a un total de 28 trabajadores de la comercializadora Masecod, la pregunta fue la siguiente ¿Usted como trabajador que tipo de promoción considera necesario para la captación de nuevos clientes? Lo cual de cuatro alternativas solo dos obtuvieron mayor porcentaje, entre ellos nos dio como resultado que 15 trabajadores que representa el 53,6% consideran necesario realizar descuentos en los precios, 13 trabajadores que representa el 46,4% de los trabajadores mencionaron que es necesario, brindar promociones a los clientes frecuentes, obteniendo como resultado que los trabajadores consideran necesario la opción de que la empresa ofrezca promociones.

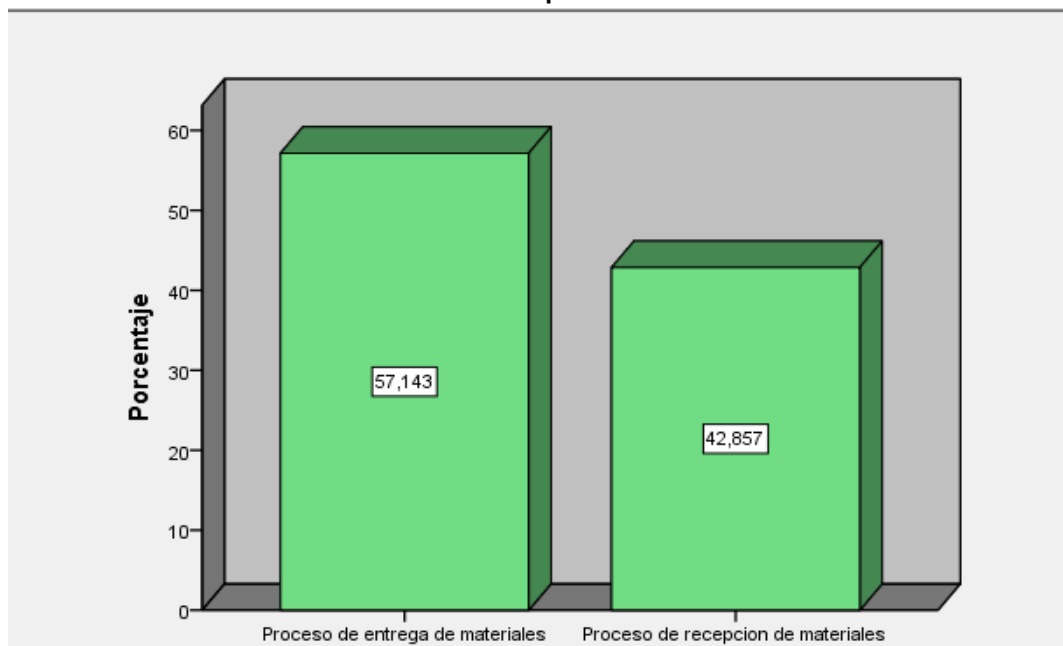
### 3.1.2. Optimización de los procesos

Tabla 03: Procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Proceso de entrega de materiales	16	57,1	57,1	57,1
Válidos Proceso de recepción de materiales	12	42,9	42,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**Grafico 03**

**¿Usted como trabajador cual considera que son los procesos que demanda más tiempo?**



**Interpretación:** En esta pregunta que se realizó en la encuesta, se preguntó a un total de 28 trabajadores de la comercializadora Masecod, la pregunta fue la siguiente ¿Usted como trabajador cual considera que son los procesos que demanda más tiempo? Lo cual de cuatro alternativas solo dos obtuvieron mayor porcentaje, entre ellos nos dio como resultado que 16 trabajadores que representa el 57,1% consideran que el proceso de entrega de materiales es el que más demora, 12 trabajadores que representa el 42,9% de los trabajadores mencionaron que el proceso de entrega es el que as demora.

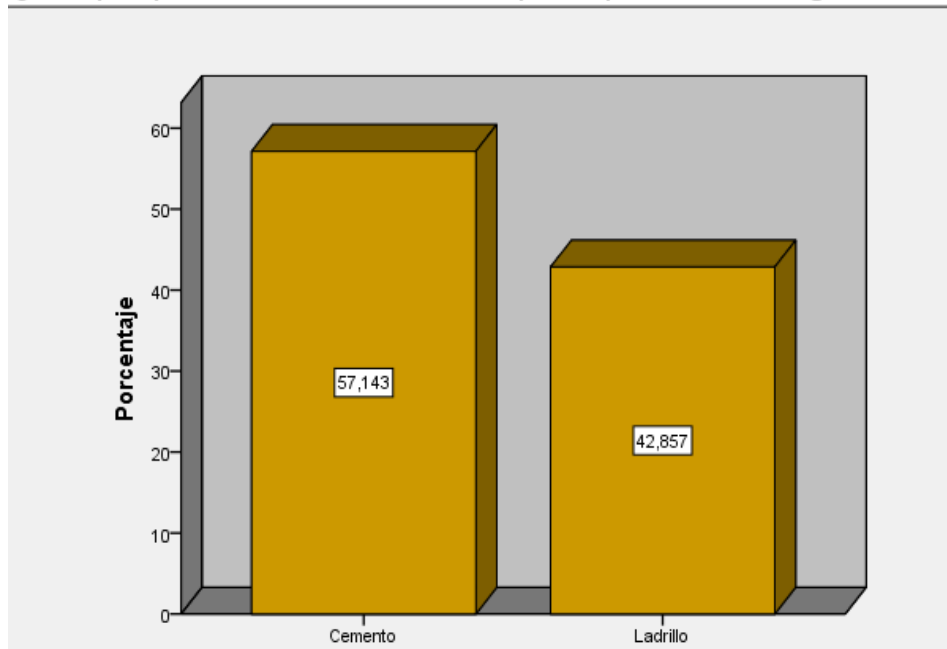
**Tabla 04: Tipo de material**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Cemento	16	57,1	57,1	57,1

Ladrillo	12	42,9	42,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

#### Grafico 04

¿Con que tipo de material se demora más para el proceso de entrega al cliente?



**Interpretación:** En esta pregunta que se realizó en la encuesta, se preguntó a un total de 28 trabajadores de la comercializadora Masecod, la pregunta fue la siguiente ¿con que tipo de material se demora más en el proceso de entrega al cliente? Lo cual de cuatro alternativas solo dos obtuvieron mayor porcentaje, entre ellos nos dio como resultado que 16 trabajadores que representa el 57,1% consideran que con el material que más se demoran es el cemento, 12 trabajadores que representa el 42,9% de los trabajadores mencionaron que con el material que más se demoran es el ladrillo.

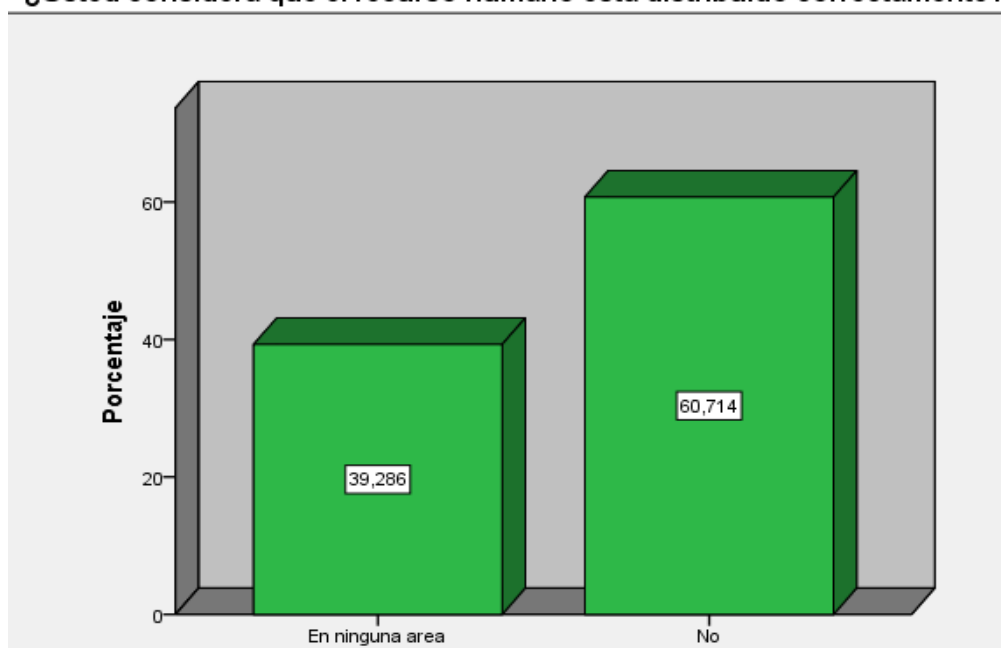
**Tabla 05: Recurso humano**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En ninguna área	11	39,3	39,3	39,3
Válidos No	17	60,7	60,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	



**Grafico 05:**

**¿Usted considera que el recurso humano está distribuido correctamente?**



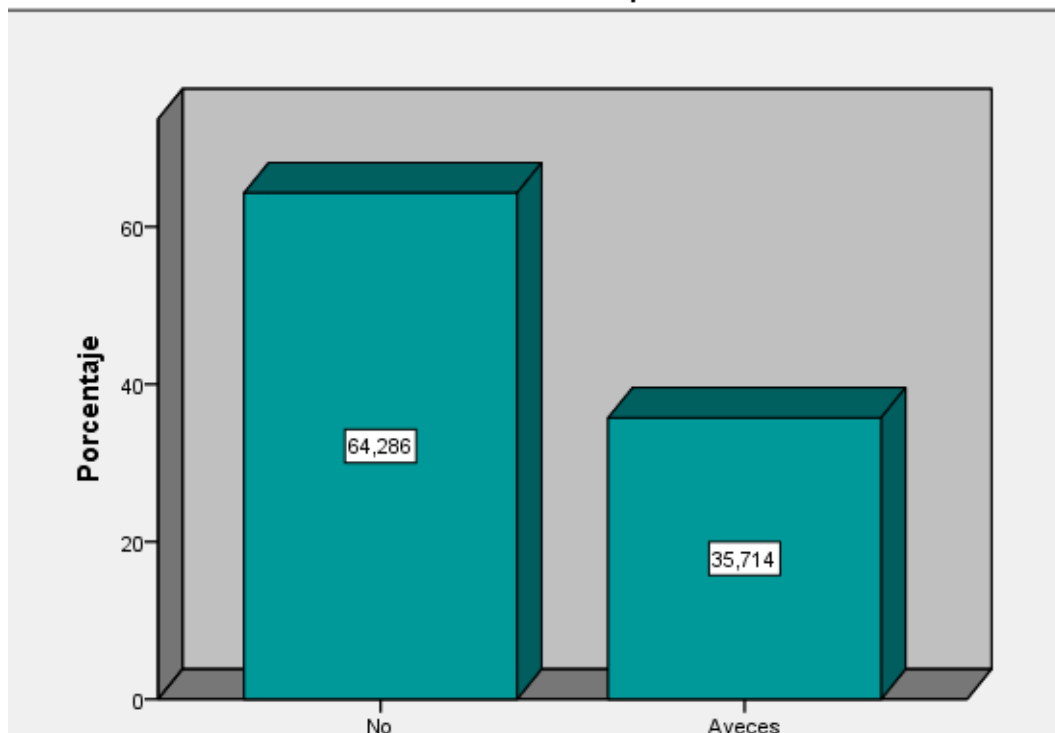
### 3.1.3. Mejora de clima organizacional

**Tabla 06: capacitación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	18	64,3	64,3	64,3
Válidos A veces	10	35,7	35,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**Grafico 06**

**¿La empresa ofrece capacitaciones para un eficiente desarrollo de sus actividades en la empresa?**



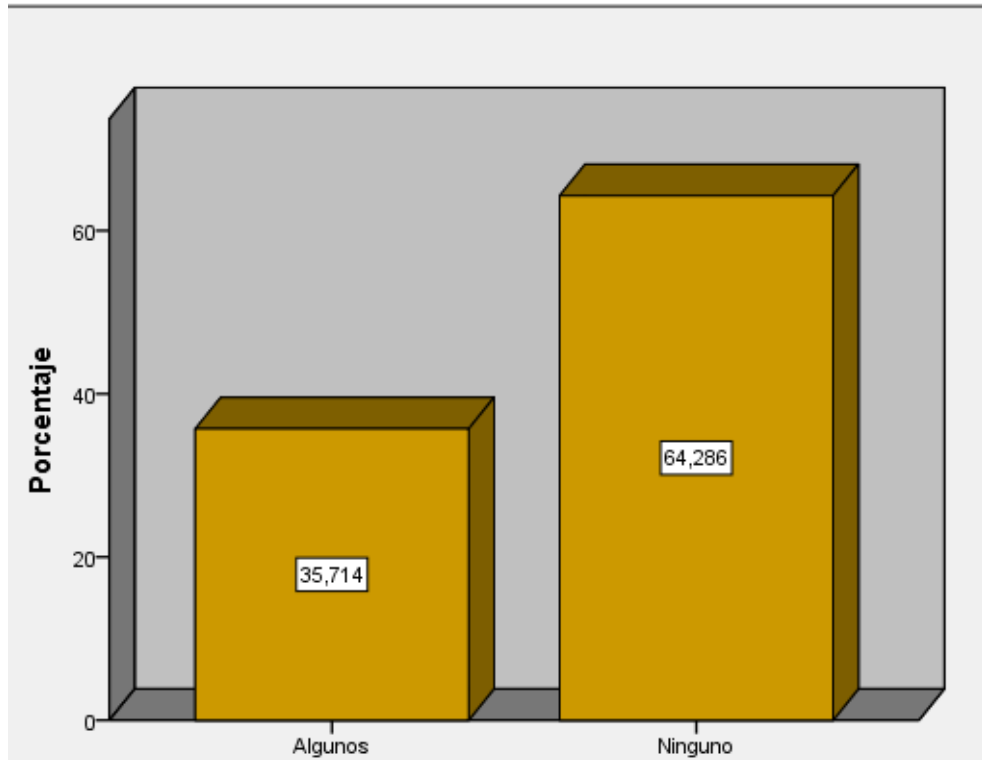
**Interpretación:** En esta pregunta que se realizó en la encuesta, se preguntó a un total de 28 trabajadores de la comercializadora Masecod, la pregunta fue la siguiente ¿La empresa ofrece capacitaciones para un eficiente desarrollo de sus actividades en la empresa? Lo cual de cuatro alternativas solo dos obtuvieron mayor porcentaje, entre ellos nos dio como resultado que 18 trabajadores que representa el 64,2% mencionaron que la empresa no ofrece, 10 trabajadores que representa el 35,7% de los trabajadores más antiguos mencionaron que solo hace mucho tiempo ofrecían a veces.

**Tabla 07: Incentivos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunos	10	35,7	35,7	35,7
Válidos Ninguno	18	64,3	64,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

**Grafico 07**

### ¿La empresa ofrece incentivos que lo motiven?



**Interpretación:** En esta pregunta que se realizó en la encuesta, se preguntó a un total de 28 trabajadores de la comercializadora Masecod, la pregunta fue la siguiente ¿La empresa ofrece incentivos que lo motiven? Lo cual de cuatro alternativas solo dos obtuvieron mayor porcentaje, entre ellos nos dio como resultado que 10 trabajadores que representa el 37,7% mencionaron que algunos de los que ofrece les motiva, 18 trabajadores que representa el 64,3% de los trabajadores mencionan que no los motivan.

## 3.2. Desarrollo Empresarial

### ENTREVISTA

#### 3.2.1. Indicador: Rotación de trabajadores

En la entrevista con el Gerente General menciona que con respecto a los trabajadores existe dificultades debido a que frecuentemente ellos renuncian o se les despide, porque no logran desarrollar eficientemente su trabajo, es por ello que el como gerente de la empresa considera que en este aspecto se tiene cierta desventaja con respecto a las otras empresas cercanas.

Los trabajadores que la empresa pierde en su mayoría son los estibadores.

$$RT = \frac{TTR}{NPT}$$

RT= Rotación de trabajadores

TTR= Total de trabajadores retirados

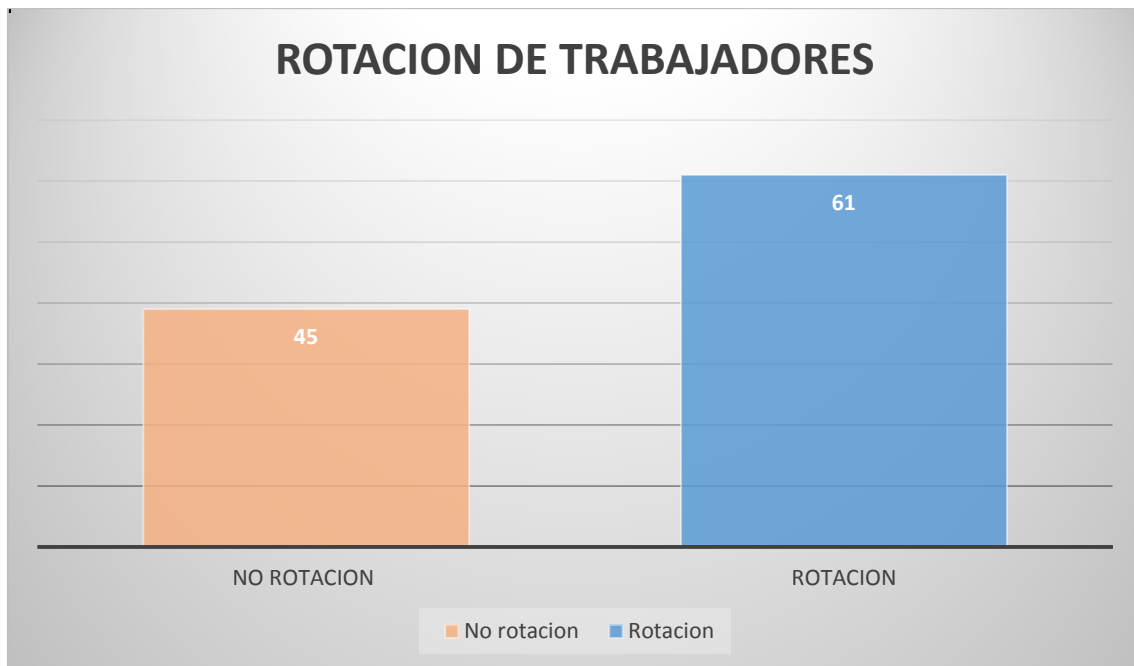
NPT= Número promedio de trabajadores

Oficinas= 8

Estibadores= 20

$$x = \frac{11}{20} \times 100$$

$$x = 55,00 \%$$



En el grafico se puede observar que el 55% es el nivel de rotación de los trabajadores lo cual representan a los trabajadores no estables, y el 45% son los trabajadores estables, lo cual la empresa tiene más del 50% de los trabajadores no estables.

### 3.2.2. Indicador: Porcentaje de despachos atendidos

En esta pregunta el gerente menciona que los despachos en la empresa son de dos manera, uno son los despachos que se entregan en el mismo local y el segundo es la entrega a otras empresas o domicilios, el Ing. Wilfredo menciona que como empresa tienen el objetivo de cumplir de manera rápida con todos los clientes pero por diversos imprevistos que se presentan, no se suele cumplir con el todos los clientes a tiempo, en ocasiones la entrega de materiales a domicilio demora o por cuestión de tiempos se da el caso de que no se entrega a la hora indicada porque el lugar de entrega no suelen ser cercanos, es por ello que no se cumple con todos los clientes por más que se busque la manera de cumplir.

Formula:

$$x = \frac{NDCT}{NTDR} X 100$$

NCD= Porcentaje de despachos atendidos

NDCT= Número de despachos cumplidos a tiempo

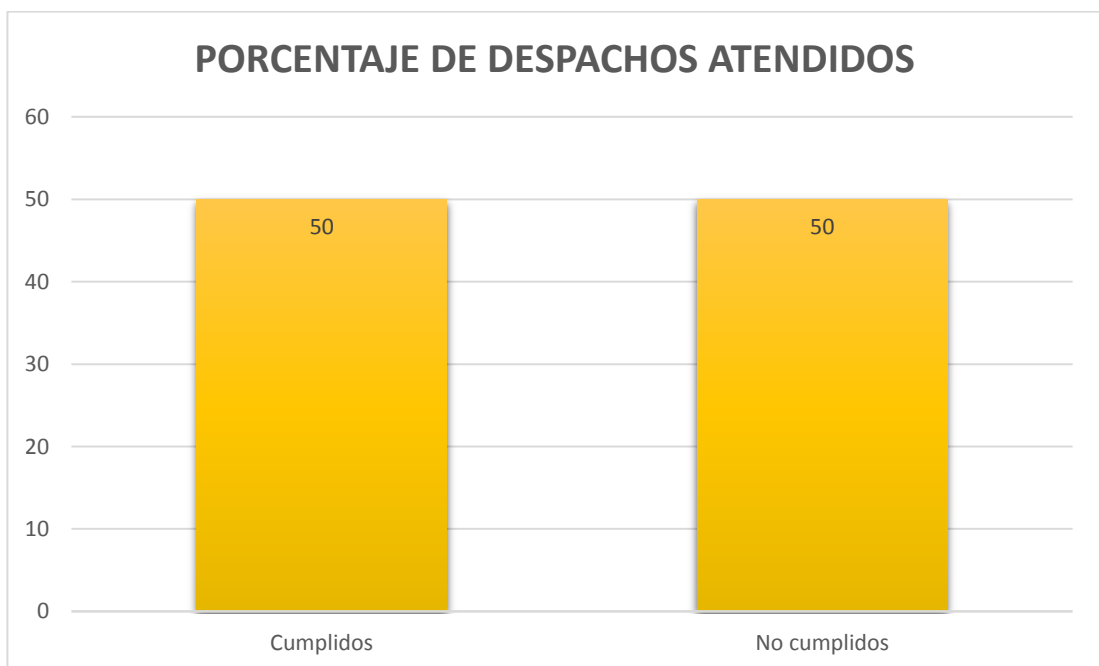
NTDR= Número total de despachos requeridos

N° de pedidos al día = 500

N° de pedidos cumplidos= 450

$$x = \frac{250}{500} \times 100$$

$$x = 50.00 \%$$



Con esta fórmula se podrá medir el nivel de cumplimiento de los pedidos que se solicitan a la empresa por parte de los clientes en un periodo determinado, en el grafico se puede observar que solo el 50 % de todos los pedidos si se logran atender a tiempo, lo cual el otro 50% no siempre se logra atender.

#### IV. DISCUSIÓN

**Analizar la situación actual del entorno interno y externo de la comercializadora Masecod S.A.C.**

En la Comercializadora Masecod S.A.C. el Plan estratégico es una parte fundamental para ello se realizó preguntas para saber cuál es la situación actual en los trabajadores en la empresa, con respecto al grafico N°01 hacen

referencia si debe ofrecer promociones para los clientes, lo cual se obtuvo como resultado que los trabajadores consideran necesario realizar las promociones ,Polo Cabezas Roberto Carlos menciona el plan estratégico se logra a través de los aportes de todos los que conforman la empresa que permitirán lograr un ordenar estratégicamente la empresa, y lograr ser eficientemente y competitiva, logrando resultados financieros de la organización, en mi opinión llegando a la conclusión que la planeación, se desarrolla través de los diversos análisis de la empresa, el funcionamiento interno que en gran medida se obtiene por la intervención de su entorno, el cual se enfoca directamente en las estrategias.

### **Plantear la visión, objetivos y estrategias a utilizar en el plan estratégico**

De acuerdo a la información obtenida en la empresa, se menciona que no está bien establecida la visión y misión, esto genera que los trabajadores desconozcan cuáles son sus objetivos y se genere conflictos al momento de asignar responsabilidades, y al momento de cumplirlas, la empresa se perjudica ya que también se tiene como consecuencia que no existe un buen clima organizacional , es por ello que se realizó ciertas preguntas para tener las respuestas de los trabajadores, en el grafico N°05, N° 06, N°07 se les pregunto acerca de que si consideran que los trabajadores están distribuidos correctamente, si la empresa ofrece capacitaciones, y si la empresa ofrece incentivos, lo cual nos dio como resultado que los trabajadores están insatisfechos con respecto a la asignación de personal, que no reciben capacitaciones y no les ofrecen incentivos. Según Sánchez Guitarra Blanca Maribel mencionan que el plan estratégico se basa en programas y presupuestos que se dan a través de los objetivos y metas, es por ello que también nos permite llegar a un consenso a nivel de organización de cuándo, quién y cuánto lograr las fases del plan, en mi opinión considero que para un eficiente desarrollo del personal se tiene que tener en cuenta las necesidades de los trabajadores para que de esta manera obtener un mejor resultado.

### **Establecer los indicadores para las estrategias**

Los indicadores para las estrategias es un factor primordial para que se puedan cumplir, lo cual la empresa carece de indicadores para que pueda medir las estrategias, para poder establecer los indicadores es importante conocer cuáles son los procesos que demanda más tiempo, es por ello que se realizó algunas preguntas las cuales en el gráfico N° 03, N°04 nos dio como resultado que los trabajadores consideran que en los procesos que más demanda de tiempo es en el proceso de venta y recepción de materiales. Según Cano del Castillo Andrés y Felipe Cifuentes Salazar mencionan que la planeación estratégica es el proceso que asigna responsabilidades a los trabajadores que integran a una empresa u organización lo cual es importante para que se lleve a cabo un proceso es fundamental para que se tome decisiones, en mi opinión estoy de acuerdo con lo que mencionan los autores debido a que las responsabilidades son importantes y el cómo se ejecuten permitirá que la empresa este organizada correctamente y se pueda cumplir con lo que se proyecta.

#### **Aplicar los indicadores de gestión basados en el Balance ScoreCard.**

Para este objetivo los indicadores se plasmaran a través del Balance ScoreCard , se realizó algunas preguntas, en los gráficos N°1, N°2, N°3, N°4 para conocer cuál es la realidad del trabajador, los cuales se debe tener en cuenta para establecer los indicadores que se medirán a través del Balance ScoreCard, en la Municipalidad de Chiclayo mencionan que el plan estratégico es aquel proceso que nos permite tomar decisiones, sobre futuras situaciones que nos permitirán obtener el resultado positivo, con el análisis interno y externo, para el desarrollo del plan estratégico se necesita realizar el trabajo en equipo y que las autoridades se comprometen a dar su aporte para que se pueda dar una mejora en la organización , en mi opinión no todas las empresas en la actualidad cumplen con todos estos requisitos, y considero que existen maneras para poder realizar el seguimiento a lo plasmado entre ellas está el Balance Score Card que se puede visualizar y analizar el seguimiento de los resultados.

#### **Evaluar el costo-beneficio de la implementación del Plan estratégico**



El importante el costo como el beneficio que se pueda obtener, ya que este es un factor importante para la empresa, debido a que está constantemente se somete a cambios para que pueda crecer y competir con las demás empresas, los trabajadores son una parte fundamental en la empresa, e como estén organizados y como se encuentre el clima laboral para que puedan ofrecer una buena atención al cliente y de esta manera pueda ser beneficiada la empresa, en el grafico N°05, N°06, N°07, se hace preguntas sobre la asignación correcta del recurso humano, capacitaciones e incentivos, los cuales los resultados se tiene encuentra para ver el beneficio hacia la empresa. Según Felipe Cifuentes Salazar menciona que las estrategias permiten que la empresa pueda obtener una posición en el mercado, de esta manera se permitirá conseguir en un mejor sector, esto conllevar a que la empresa sea más reconocida y los clientes sean beneficiados, según Mesías Migués Eduardo Giovanni que la elaboración de un Plan Estratégico es una opción factible social y económica de implementar, en mi opinión considero importante algunas palabras que mencionan los autores y de acuerdo a lo investigado considero que la implantación del plan estratégico mejora a la empresa y a través de ello se ofrece un mejor servicio a los clientes debido a que ellos se benefician con la atención y la empresa se puede beneficiar por el aumento de ingresos económicos.

El gerente de la comercializadora Masecod menciona que con la actual gestión no se lograron cumplir solo con el 10% de los objetivos planteados, sin embargo, a través de las encuestas realizadas a los trabajadores se obtuvo como resultado que solo se cumplieron 6 de los 15 objetivos.

**HO:**

**Datos:**

n=15

x= 6

$$P = \frac{x}{n} = \frac{6}{15} = 0.4$$

1. Propuesta de la hipótesis

H0:  $p_0 < 0.10$

$$H1: p_0 > 0.10$$

## 2. Significación

$$\alpha = 5\%$$

## 3. Valores críticos y de prueba

Confianza	Significación	Izquierda	Derecha	Ambos lados
90%	10%	Z = - 1.28	Z = 1.28	Z = + - 1.64
95%	5%	Z = - 1.64	<b>Z = 1.64</b>	Z = + - 1.96
99%	1%	Z = - 2.33	Z = 2.33	Z = + - 2.58

Zona crítica = 1.64

$$ZP = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 \cdot q_0}{n}}}$$

$$ZP = \frac{0.51 - 0.4}{\sqrt{\frac{0.4 \cdot 0.6}{35}}} = 1.33$$

### Leyenda

ZC = Zona Crítica

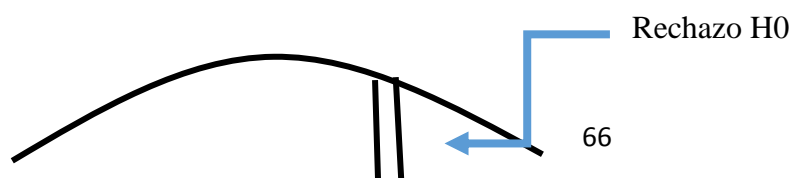
ZP = Zona de Prueba

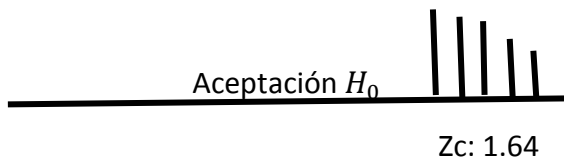
P = Proporción

N = Población

q<sub>0</sub> = complemento del p<sub>0</sub>

## 4. Zona de aceptación y de zona de rechazo





**Decisión:** Se rechaza  $H_0$  por que el resultado es 1.33 lo cual se encuentra así en la zona de rechazo.

**Conclusión:** se puede afirmar que los objetivos planteados no se lograron cumplir más de un 40%.

## V. CONCLUSIONES

- a) El funcionamiento interno de la empresa se encuentra vinculado directamente al entorno, lo cual está determinado por las estrategias, y los resultados que se obtiene directamente de ellas, debido a esto es importante comprender como se encuentra el entorno de la empresa, cuáles de sus fuerzas aportan de manera esencial al desarrollo y cuáles de ellas afectan a la empresa, es por ello que al analizar la situación actual se determinó que la empresa Masecod SAC no cuentan con indicadores que les permita medir cuales son los resultados de los servicios que ofrecen y que les permita evaluar constantemente las actividades que realizan los trabajadores, también se observó que dentro de su principal fortaleza es que se encuentra en el mercado más de diez años, es por ello que le permite competir con las empresas y como principal desventaja es que no cuenta con las herramientas necesarias y no se encuentra con objetivos claros para su crecimiento, es por ello que a través del análisis interno y externo se busca determinar cuáles de las estrategias con las que cuenta la empresa se puedan adaptar al entorno y así poder mejorar y optimizar las herramientas necesarias para que la empresa tenga un mejor futuro..
- b) Todas las organizaciones deben de tener claro su propósito, cuál es su razón de ser, y de qué manera logran sus objetivos, es por ello que la visión y misión es un factor importante dentro de la empresa, debido a que refleja sus características y su propósito, lo cual también se determinan las estrategias que nos permite cumplir con cada uno de los objetivos y así poder evaluar el

rendimiento de los trabajadores, el funcionamiento y desarrollo en la empresa.

- c) Los indicadores son una herramienta de control, es por ello que son necesarios en la organización, ya que a través de ellas se puede medir las estrategias con las que cuenta la empresa. Lo cual permite optimizar distintas gestiones, actividades, de esta manera poder realizar un seguimiento continuo permanente para poder mejorar la toma de decisiones y determinar cómo se va desarrollando.
- d) Los indicadores que están establecidos se miden para visualizar como se van ejecutando y los avances que se van obteniendo para la mejora del rendimiento de la empresa utilizando la herramienta del Balance Score Card para realizar el seguimiento a cada uno de los indicadores, esto beneficia a la empresa de tal manera que se puede tener un mejor control y así poder mitigar los riesgos futuros que puedan perjudicar su desarrollo en el mercado. El costo de la implementación es de S/. 16.648 lo cual se proyecta a 1 año con una tasa de 15%, lo cual se obtuvo un VAN de S/. 1,219.68, y un TIR cuyo valor es 15%, de acuerdo a los datos se obtuvo que por cada S/. 1.00 que se invierte se obtiene como ganancia 0.6 céntimos, lo cual es beneficioso para la empresa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

De acuerdo al estudio realizado se proponen las siguientes recomendaciones.

La empresa Masecod SAC cuenta con más de diez años en el mercado lambayecano, sin embargo, no se encuentra debidamente organizada, ya que cuenta con diversos problemas es por ello que se recomienda utilizar como guía al autor Fernando D'Alessio que en su libro proceso estratégico que hace mención a diversos análisis del entorno externo e interno que la empresa debe realizar para que pueda cumplir con sus objetivos a nivel organización

Dentro de las recomendaciones que se realiza para mejorar la empresa, se puede mencionar que es necesario promover la participación de todos los trabajadores para poder mejorar la problemática de la empresa, de esta manera

que se concientice a los trabajadores para que desarrollen las actividades de una mejor manera.

Se debe de dar a conocer a los trabajadores de manera clara y correcta la visión y misión para que se puedan identificar con la empresa.

Se recomienda que la empresa capacite a los trabajadores para que puedan cumplir sus actividades y responsabilidades de una manera adecuada

Para que la empresa logre ser competitivo es necesario que se adapte a los cambios que se dan en el entorno

## **VII. PROPUESTA – PLAN ESTRATEGICO**

### **CAPITULO I: SITUACION GENERAL**

#### **1.1. Situación General**

En este capítulo se presentará la descripción actual y general de la empresa, brindando la información más importante y relevante para el plan estratégico para la empresa Masecod SAC, de tal manera que se identifica las fortalezas con las que cuenta, lo cual permitirán mejorar la situación en la que se encuentra

##### **1.1.1. Localización Geográfica**

La empresa de Materiales y Servicios para Construcción y Distribución - Masecod SAC, se encuentra en el mercado desde el año 2001, su rubro es el sector construcción, se encuentra ubicada en Leguía N°2300 Chiclayo, este rubro ha ido creciendo y evolucionando a lo largo de estos años, esto origina que la empresa ha crecido como consecuencia del crecimiento de las inversiones públicas como privadas que se vienen dando con la construcción de nuevas infraestructuras, la empresa cuenta con una variedad de materiales que ofrece entre ellos se encuentran con ciertos productos bandera que son los que se venden frecuentemente, entre estos materiales se encuentran: (a) Cemento que es el material que más se requiere, (b) Ladrillos, (c) Fierros, en el siguiente grafico se visualiza la ubicación de la empresa.

Ilustración 22: Localización geográfica



FUENTE: GOOGLE MAPS

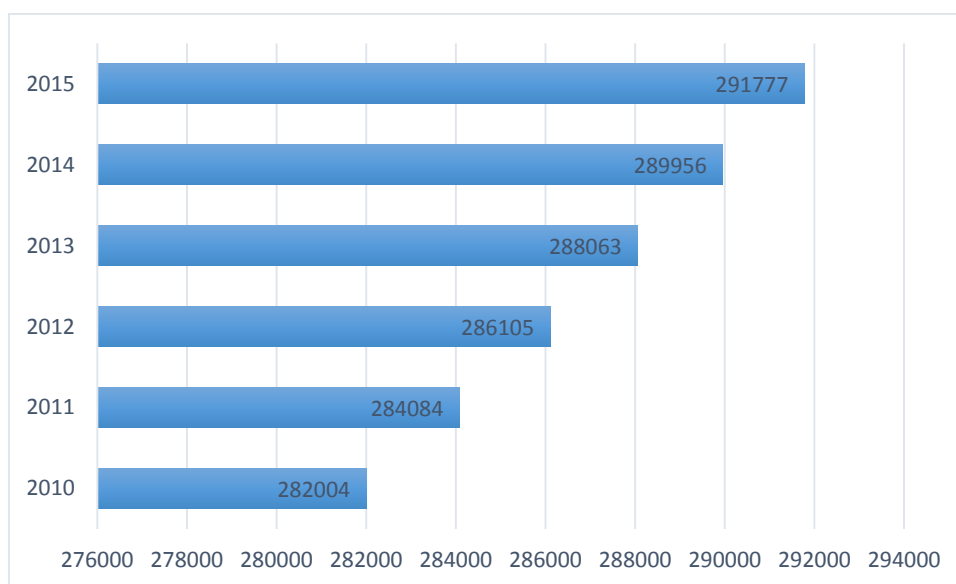
### 1.1.2. Límites, latitud, longitud

La empresa Masecod SAC brinda su servicio al mercado lambayecano entre ellas se cuentan las empresas privadas, públicas, desde las más grandes hasta las pequeñas, teniendo un propósito de querer expandirse, abriendo nuevas sucursales en distintas regiones, abarcando la zona norte del país, teniendo como objetivo el departamento de Trujillo, Piura, Tumbes, estos departamentos a la gran demanda que existe en distintos departamentos, y por las inversiones que se vienen dando para el desarrollo, la empresa Masecod SAC se proyecta a expandirse en la zona norte, lo cual recoge tres departamentos mencionados, la empresa depende del nivel de inversión con que cuenta el sector de construcción, este se desarrolla por las edificaciones, mejoras de viviendas, desarrollo de proyectos comerciales, obras y la infraestructura.

### 1.1.3. Alcance Geográfico

La Región Lambayeque es una ciudad que se encuentra en desarrollo, el INEI (Instituto Nacional de Estadística) realizó un censo para poder saber cuál era la población lo cual los datos le arrojaron que en el año 2010 según datos la población fue de 282.004, personas, esto genera que las empresas requieran del servicio de construcción debido a que existe la necesidad de viviendas, por el aumento de familias, población para ese entonces el mercado empezaba a desarrollarse, junto con la economía, los negocios, es por ello que para los siguientes años este fue creciendo para el año, para el año 2015 según la INEI la población aumento a 291,777 entre hombre y mujeres, lo cual la empresa Masecod se encuentra en un espacio estratégico, el tener varios años en el mercado, permite que exista ventaja en cuanto a sus clientes, ya que los habitantes que conforman el grupo de personas que desean construir alguna infraestructura, dentro del ámbito de la influencia., conocen de la empresa por la variedad de materiales que ofrecen

Ilustración 23 Población de Chiclayo:



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística - INEI

### 1.1.4. Geografía, Clima

El departamento de Chiclayo, está situado a 27 m.s.n.m al norte de Lima y a 578 de la frontera con Ecuador, cuenta con una extensión

territorial de 25 de 252.39 k.m2. Limita al Norte, con los distritos de Picci, José Leonardo Ortiz y Lambayeque; al Sur, con Zaña, y al Oeste con Pimentel.

Su suelo es acentuadamente llano, con elevaciones como Cerropón, tiene un clima placentero, con una temperatura anual promedio de 22,3 °C, llegando en el verano a superar los 32°C

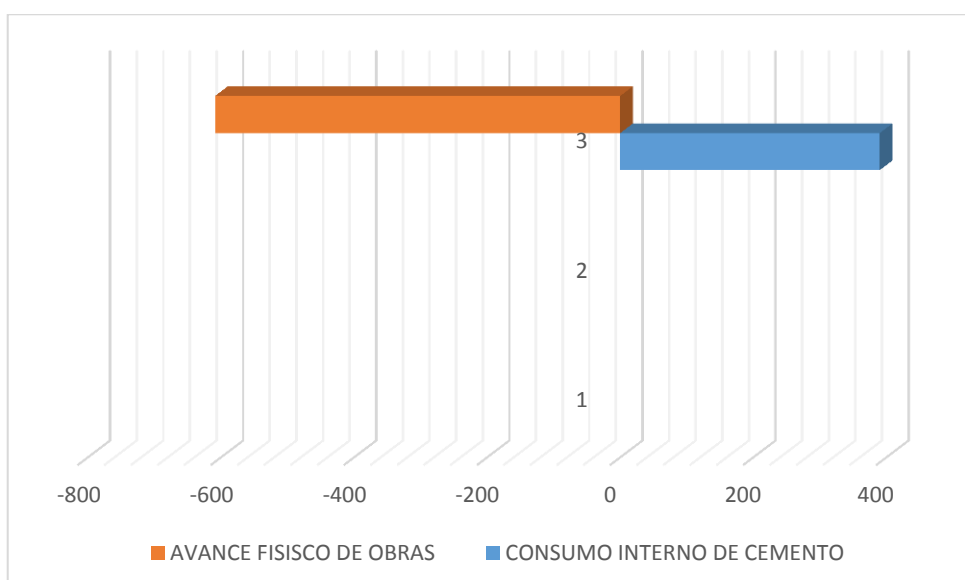
Chiclayo es la provincia más poblada del departamento de Lambayeque.

### 1.1.5. Empresas, Industrias

Según el Comercio en abril de 2016, el sector de construcción registró un crecimiento de 1,36%, reflejado en el aumento de consumo interno de crecimiento en 3,90%. Sin embargo, decreció el avance físico de obras en -6,09%, el crecimiento del consumo interno de cemento (3,09%) es explicado por la mayor inversión en obras de empresas.

El avance físico de obras públicas disminuyó en -6,09% determinado por disminución de inversión por parte del gobierno.

Ilustración 24: Sector de Construcción



FUENTE: Diario El Comercio – 2016

## Economía



Dentro de sus clientes se incluyen a los trabajadores que se encuentran fidelizados por los precios que se brindan, las empresas públicas y privadas, que desde hace algunos años se empezó a construir nuevas y modernas infraestructuras, al igual que construcción de instituciones e servicios públicos

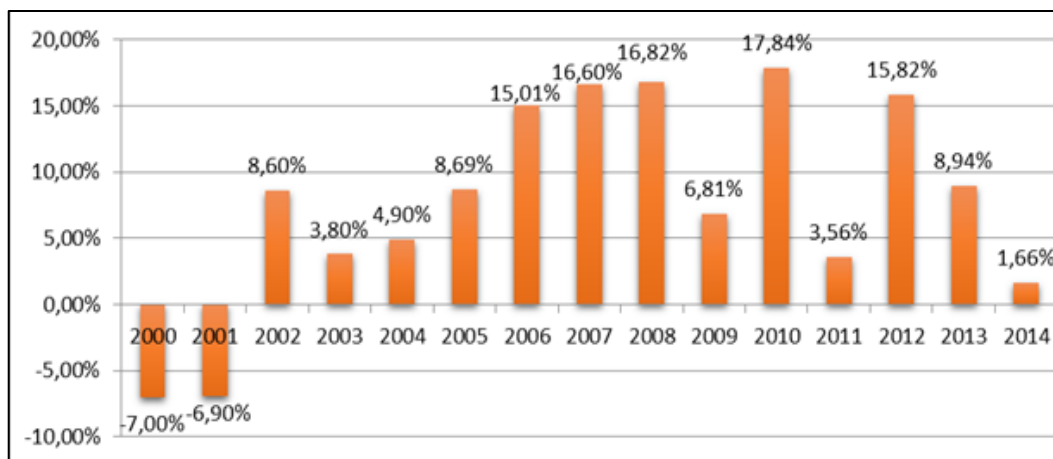
La localización geográfica de la empresa aporta al rubro debido a que su población objetivo es Chiclayo, según el Instituto Nacional de Defensa Civil menciona que el clima en la franja costera es de tipo desértico subtropical, con alta humedad atmosférica y escasas precipitaciones en la costa sur, la temperatura máxima bordea los 35°C y la mínima es de 15°, la temperatura promedio anual es de 22,5 °C , en verano fluctúa entre 20 °C como mínimo y 30 °C como máximo, esto permite que la población se preocupe por su seguridad y construyan casa para su seguridad y prevenirse ante cualquier desastre.

En el año 2013 el sector de construcción crece en 8,9 entre la venta de los materiales de las empresas contribuyeron al PBI con un 0,6% después del sector comercio, manufactura, debido a su mayor expansión este año pero en comparación al año 2012 que fue 15,8%, presento una desaceleración producto de un menor consumo de cemento, esto afecto al sector construcción pero por las zonas geográficas se obtuvo mayor crecimiento de despachos, debido a la construcción de centros comerciales y obras públicas, como carreteras construcción y reparación de estas el norte, por mejoras de las condiciones de vida y el beneficio de la población, según Perú21

En el año 2014 creció un 1,7%, el resultado de la variación del PBI en el sector de construcción durante el año 2014, se vio influenciado por retrasos en la ejecución de proyectos de infraestructura pública, por las elecciones municipales de las autoridades, lo cual ocasiono un -4% en las obras, esto afecto al sector construcción, proyectándose que en el 2015 se renueven las obras, otro de los problemas que se presentó en el sector es la debilidad en la demanda interna de edificios como vivienda, infraestructura. Según el ranking Doing Business del Banco Mundial

menciona que Perú está en el puesto 87 de un total de 189, acelerándose los proyectos inmobiliarios privados y públicos.

Ilustración 25: Producto bruto Interno del Sector Construcción

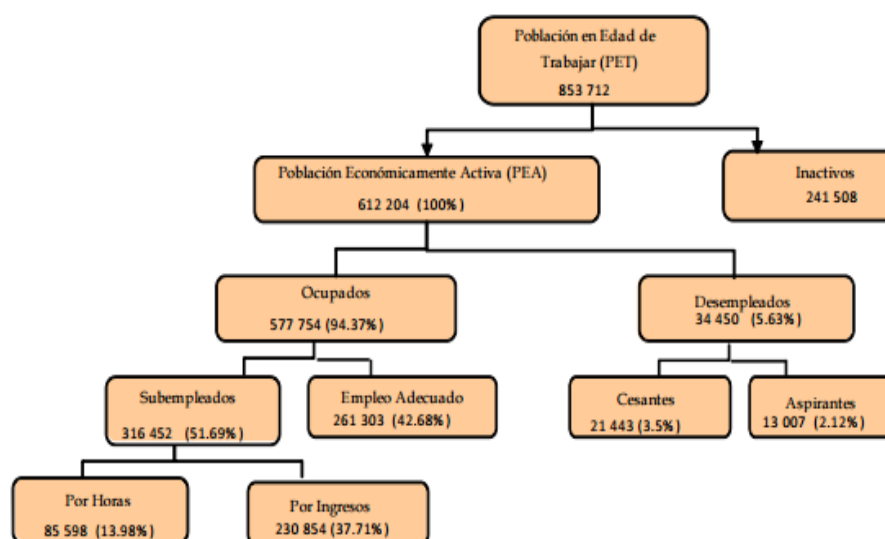


FUENTE: Diario Perú 21

La Población Económicamente Activa (PEA) asciende a 612 mil 204 de personas. De los cuales más del 50% de los trabajadores ocupados se encuentran subempleados, de ellos dos terceras partes trabaja más de 35 horas semanales pero el ingreso es menor que el mínimo.

Se puede decir las razones por la cual se determina la inactividad entre las mujeres y hombres, las mujeres que están en este grupo se da como consecuencia de las actividades del hogar esto abarca el (32.16%) y los estudios un (20.10%), mientras que las razones de los hombres se dan por la falta de empleo (29.03%), por razones de estudio (16.58%), por motivos de salud (12.34%). Por otro lado, el total de inactivos de la población en la región no buscan trabajo por las actividades del hogar (24.52%), por razones de estudios (19.15%) o por falta de empleo (18.21%)

Ilustración 26: Gobierno Regional - Distribución de la Población



FUENTE: INEI - Encuesta Nacional de Hogares "ENAHO"

ELABORACION: MTPE – Dirección de Formación Profesional y Desarrollo de los Recursos Humanos

La población económicamente Activa (PEA) ocupada en la región asciende a 577 mil 754, entre el año 2004 – 2008 la ratio empleado/población en edad de trabajar, este presenta un crecimiento de 2.8 puntos en funciones productivas lo cual pasa de 64.9 a 67.7

Tabla 2: PEA: Evaluación de los Indicadores sobre PET y PEA

Indicadores	2004	2005	2006	2007	2008	variación 2004- 2008
PET	820,923	829,298	860,011	824,360	853,712	4%
PEA	560,830	579,299	578,570	588,774	612,204	9%
PEA Ocupada	532,710	534,205	544,114	558,018	577,754	8%
PEA Desocupada	28,121	45,094	34,456	30,756	34,450	23%
Tasa de actividad	68.3	69.9	67.3	71.4	71.7	3.4
Ratio empleo/población	64.9	64.4	63.3	67.7	67.7	2.8
Tasa de desempleo	5.0	7.8	6.0	5.2	5.6	0.6

FUENTE: INEI, ENAHO sobre condiciones de vida y pobreza

ELABORACION: MTPE – Dirección de Formación Profesional y Desarrollo de los Recursos Humanos

La PEA asalariada asciende a 228 mil 596 trabajadores en los cuales está el sector público y privado asalariado, lo cual representa 39.57% de la Población Económica Activa ocupada, el 85.7% es asalariado privado y el 14.24% pertenece al asalariado público, lo cual más del 50% de los asalariados son varones, el 89% es privada y el 10.8% público.

Tabla 3: Distribución de la PEA A asalariada

Asalariado	Hombre		Mujer		Lambayeque	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>Asalariado</b>	<b><u>164,353</u></b>	<b><u>50.80</u></b>	<b><u>64,243</u></b>	<b><u>25.27</u></b>	<b><u>228,596</u></b>	<b><u>39.57</u></b>
Asalariado privado	146,583	89.19	49,452	76.98	196,034	85.76
Asalariado público	17,770	10.81	14,791	23.02	32,561	14.24
<b>No asalariado</b>	<b><u>159,152</u></b>	<b><u>49.20</u></b>	<b><u>190,006</u></b>	<b><u>74.73</u></b>	<b><u>349,159</u></b>	<b><u>60.43</u></b>
<b>Total</b>	<b>323,505</b>	<b>100</b>	<b>254,249</b>	<b>100</b>	<b>577,754</b>	<b>100</b>

FUENTE: INEI, ENAHO sobre condiciones de vida y pobreza

ELABORACION: MTPE – Dirección de Formación Profesional y Desarrollo de los Recursos Humanos

## 1.2. Conclusiones

La empresa está ubicada en un lugar estratégico, y debido a que cuenta diversos años en el mercado puede competir con las empresas de su mismo rubro. En ese capítulo se toma en cuenta la situación de la empresa, los puntos referenciales he importantes

Se realiza los estudios para identificar el crecimiento de la economía, que se logró identificar que se da a través de las inversiones tanto privadas como públicas, extranjeras aportan al crecimiento, debido a que desarrollan infraestructuras que permiten el crecimiento de las empresas de materiales de construcción. El crecimiento de las ventas de los materiales de construcción se da por el crecimiento del sector de construcción y según la INEI menciona que crecerá en los próximos meses, esto impulsa al crecimiento de las empresas de construcción, debido a las inversiones que se vienen dando en el mercado

Este sector presenta algunos problemas que es el alza de los costos lo cual perjudica a las empresas porque dejan de ser estables, y a los clientes y en varios casos cambian de empresas en busca de precios más bajos, debido a que otras empresas ofrecen precios más accesibles porque los materiales están vencidos.

## CAPITULO II: VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Visión

Ser una empresa que lidere en la distribución de materiales de construcción, para lograr ser reconocida en el mercado Lambayecano y lograr fidelizar a los clientes.

Tabla 4: características que debe cumplir la visión

CARACTERÍSTICAS	CUMPLE	
	SI	NO
Simple, clara, comprensible		
Ambiciosa, conveniente y realista.		
Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.		
Proyecta a un alcance geográfico		
Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.		
Una idea clara y desarrollada sobre adónde desea ir la organización.		

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
Elaboración Propia

#### Análisis de la Visión

La visión con la que cuenta la empresa se realizó empíricamente, y no cumple con las características necesarias que se requiere para la elaboración de la visión

#### 2.1.2. Misión

La comercializadora Masecod S.A.C. comercializa materiales de construcción, ofreciendo servicio de calidad para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Tabla 5: características que debe cumplir la misión

CARACTERISTICAS	CUMPLE	
	SI	NO
Definir lo que es la organización		
Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada		
Ser lo suficientemente amplia a para permitir el crecimiento creativo		
Diferenciar a la organización de todas las demás		
Servir de marco para evaluar las actividades en uso		
Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.		
Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean		

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

### Análisis de la Misión

La Misión con la que cuenta la empresa se realizó empíricamente, y no cumple con las características necesarias que se requiere para la elaboración de la misión

## 2.2. Visión

Según el autor Fernando D'Alessio menciona que es importante mencionar que la visión va a describir lo que se busca alcanzar a largo plazo y responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar hacer? y la visión será el medio para lograrlo.

La visión de la empresa según las características que menciona Fernando D'Alessio, se muestran en el siguiente cuadro N°06, lo cual la empresa cumple con cada uno de los puntos que se menciona.

### 2.2.1. Visión de la Empresa

Ser una empresa líder en el mercado de distribución de materiales de construcción, logrando ser una de las empresas más reconocidas por parte de los clientes a través de su excelente servicio, calidad, puntualidad y excelentes precios, de esta manera logrando así satisfacer las necesidades de los clientes y abarcando en mayor cantidad el mercado y aperturando nuevas sucursales y logrando ser una empresa rentable.

Tabla 6: Características de la Visión

CARACTERISTICAS	CUMPLE	
	SI	NO
Simple, clara, comprensible	X	
Ambiciosa, conveniente y realista.	X	
Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.	X	
Proyecta a un alcance geográfico	X	
Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.	X	
Una idea clara y desarrollada sobre adónde desea ir la organización.	X	

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

### 2.3. Misión

Según el autor Fernando D'Alessio la misión es promotora de la organización para alcanzar, en futuro la situación deseada y responde a la siguiente pregunta ¿cuál es tu negocio? Y se refiere a lo que debe hacer bien una organización para alcanzar el éxito.

La misión de la empresa según las características que menciona el autor Fernando D'Alessio en el siguiente cuadro N°07, la empresa cumple con cada uno de los puntos, lo cual permite que la misión se encuentre calificada como una Misión estructurada.

### 2.3.1. Misión de la Empresa

Nuestra misión es dar un servicio profesional a nuestros clientes, resolviendo sus necesidades, contando con un equipo humano capacitado para ofrecer una excelente atención en el servicio, ofreciendo calidad y el mejor precio en los productos. Generando a nuestros clientes la certeza y confianza en los materiales que se ofrece, cumpliendo con los tiempos de entrega y con lo acordado.

Tabla 7: Características de Misión

CARACTERISTICAS	CUMPLE	
	SI	NO
Definir lo que es la organización	X	
Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada	X	
Ser lo suficientemente amplia a para permitir el crecimiento creativo	X	
Diferenciar a la organización de todas las demás	X	
Servir de marco para evaluar las actividades en uso	X	
Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.	X	
Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean	X	

FUENTE: Fernand'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

### 2.4. Valores

Los valores para la empresa son las normas y las acciones que los trabajadores deben de respetar y cumplir, de esta manera se reflejara el compromiso, comportamiento y actitud de los trabajadores hacia la empresa. Los valores que la empresa considera se muestran a continuación:



- a. Respeto: Tener un comportamiento adecuado y cumplir con todos los derechos fundamentales y así mismo cumplir con las leyes establecidas dentro de la empresa.
- b) Solidaridad: Generar compañerismo y un buen entorno laboral, tener permanente disposición para brindar apoyo a los demás y buen trato, trabajando juntos para cumplir la misión y los objetivos
- c) Puntualidad: cumplir con cada uno de los compromisos y obligaciones acordadas, respetando el tiempo acordado.
- d) Transparencia: Respetando todas las transacciones realizadas dentro de la empresa, para un resultado óptimo e identificándose por los valores como parte de la empresa
- e) Equidad: Otorgar a todos los que integran la empresa lo que les corresponde según los criterios establecidos para una mejora dentro de la empresa.

## **2.5. Código de ética**

La ética comprende los valores, las creencias, las reglas, abarca cada uno de los principios de la organización, lo cual reflejan las conductas que se desean, para que de esta manera se logre obtener una cultura organizacional sólida, ante las circunstancias que se presenten, de esta manera el objetivo es más alto.

- a) Ser una empresa que ofrezca servicio de calidad para que logre diferenciarse de las empresas de la competencia que existe en el mercado
- b) Respetar los derechos de los trabajadores para que puedan realizar su labor eficientemente en un clima laboral calificado
- c) Respetar a todos los que integran la organización, de todas las áreas sin opacar su labor dentro de la empresa
- d) Aportar en el desarrollo profesional de los trabajadores con el crecimiento profesional, y las oportunidades que puede brindar la empresa hacia ellos, reconociendo su importante labor para que la empresa pueda desarrollarse de manera adecuada.

- e) Responsabilidad con la ciudad cumpliendo con todos los impuestos establecidos, y aportando a las actividades que se realice en beneficio de la ciudadanía.
- f) Respetar los contratos establecidos hacia los clientes cuando se realicen las compras a crédito cumpliendo con cada uno de los puntos para ofrecer un buen servicio y el cliente pueda lo requerido.

## **2.6. Conclusiones**

La calidad del servicio es importante para que la empresa pueda ser reconocida de tal manera que pueda fidelizar al cliente y pueda crecer la cartera de los clientes.

Para la empresa es importante que se encuentre identificada de manera correcta en su mercado, es por ello que en este capitulo se establece de manera adecuada la visión y misión, esto es fundamental para que los que integren la empresa sean conscientes de cuál es su objetivo y que se apliquen los valores corporativos dentro de ella.

Las responsabilidades de los trabajadores es una parte fundamental para que la empresa pueda cumplir con todas sus actividades correctamente y pueda cumplir a tiempo con los clientes.

Con este capítulo se mejora el crecimiento de la empresa que se basa en el desarrollo de las funciones que puedan realizar cada uno de los trabajadores, debido a que ellos son una parte esencial y el reflejo de cómo está constituida la organización, es por ello que se debe de respetar los derechos de cada uno de los trabajadores y pueda existir un adecuado clima laboral, tanto desde jefes hacia trabajadores y entre ellos mismos, respetando las funciones ya establecidas de cada uno de ellos.

## CAPITULO III: EVALUACIÓN EXTERNA

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

#### 3.1.1 Intereses Nacionales, Matriz de intereses nacionales (MIN)

El análisis empieza por una evaluación del entorno global y se usa tanto para los países como para las organizaciones. La teoría tridimensional de las relaciones internacionales resume las interacciones que incluye movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información e ideas entre naciones. El resultado de la evaluación debe mostrar un interés que brinda la posibilidad de que exista una relación entre naciones (D'Alessio, 2008)

Existen tres dimensiones a evaluar (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales.

**Eje Estratégico 1: Derechos Humanos e Inclusión Social**, estos son parte fundamental para el objetivo de desarrollo humano de los pobladores debido a que es fundamental la identidad, integridad entre otros con forme manda la ley y desarrollo económico del país, la inclusión social el término temporal del proceso de la pobreza, para el cambio de esta se tiene que realizar la generación de oportunidades que favorece al bienestar de la generación del presente y del futuro, en este eje abarca el compromiso e importancia que le del país para poder lograr este objetivo ( Centro Nacional de Planeamiento Estratégico 2011).

**Eje Estratégico 2: Oportunidades y acceso a los servicios**, este eje tiene como objetivo que la ciudadanía pueda contar con todos los servicios básicos como lo es la vivienda, el agua-desagüe, la electricidad, seguridad entre otros, es importante el incremento de capital humano, su productividad y

toda actividad que permita el incremento de ingresos económicos. Este eje propone mejorar cada uno de los puntos mencionados.

**Eje Estratégico 3: Estado y gobernabilidad**, en este eje se tiene como objetivo que la democracia se ejecute de manera transparente y correcta, en la que todos los ciudadanos mayores de edad puedan elegir libremente a la persona que tenga la capacidad de gobernar y cumplir con los retos de los aspectos de economía y la sociedad,

Este eje se orienta hacia el servicio de la población realizando una función efectiva y participativa, en beneficio de los ciudadanos y el desarrollo del país e incremento de la economía (Centro Nacional de planeamiento estratégico, 2011)

**Eje Estratégico 4: Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad**, en este eje se tiene como objetivo incrementar el nivel de empleo y productividad, lo cual se desea obtener una economía diversificada y competitiva a nivel mundial, los factores que permite crecer a la inversión privada y la generación de empleo para el desarrollo (Centro Nacional de planeamiento estratégico, 2011)

**Eje estratégico 05: Desarrollo territorial e infraestructura productiva**, en este eje se tiene como objetivo el desarrollo territorial, que permitirá las mejoras de la competitividad basada en la innovación tecnológica, y también busca una infraestructura productiva a fin de lograr productividad regional. (Centro Nacional de planeamiento estratégico, 2011)

**Eje Estratégico 06: Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres**, este eje tiene como objetivo proteger el patrimonio ambiental, y a velar por la riqueza producida por la gestión de recursos naturales, buscando que mejore la calidad de vida de las personas, lo cual se desea lograr aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales. (Centro Nacional de planeamiento estratégico, 2011)

### **3.1.2 Potencial Nacional.**

Como se hace referencia anteriormente el Perú ha incrementado una fortaleza en (a) la economía, (b) política, (c) organizacional, sin embargo,

existen puntos que se deben de mejorar que son pilares esenciales para el desarrollo del país, lo cual se realizara un análisis de las fortalezas y debilidades en base a los siguientes dominios.

**Dominio Demográfico:** A mediados del año 2015, el país alcanzo una población de 31 millones 151 mil 643 habitantes, de ellos 15 millones 545 mil 829 de la población pertenecen al grupo de las mujeres. Se estimó que en el año nacieron 578 mil 130 personas y fallecieron 175 mil 589, esto abarca una tasa de crecimiento de vegetario o natural de 13 mil personas, esto arroja que el crecimiento del año 2015 alcanzo a 337 mil 995 personas, lo cual corresponde una tasa de crecimiento anual de 11 personas por mil habitantes.

**Dominio Geográfico:** El Perú se encuentra en la parte central y occidental de América del sur, se encuentra limitado con cinco países, por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia y por el sur Chile, por el oeste con el océano pacifico.

El Perú está ubicado en uno de los sectores con mayor actividad sísmica del cinturón de Pacifico, lo cual la capital del país no está preparada un sismo de gran magnitud, debido a los edificios, casas no están construidas de manera que pueda resistir algún desastre natural a diferencia de otros países vecinos

**Dominio Económico:** según el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostico en un primer informe que la economía de Perú crecería 3.3%, pero en un nuevo informe sobre la proyección de la economía mundialmente, presento que Perú crecería un 3,7%%, El jefe de INEI, Aníbal Sánchez, menciona que en el mes de enero a mayo del presente año el Producto Bruto Interno (PBI) fue de 4.10%, teniendo en cuenta que el Ministerio de Economía proyecta solo hasta un 4%.

**Dominio Tecnológico:** La Sociedad Nacional de Industrias menciona que en el Ranking Global de Tecnología de la Información 2015 Perú se encuentra en el puesto 90, en el impacto de las tecnologías de la información y comunicación.

Según el WEF, el Perú se ve limitado por el sistema educativo de baja calidad (puesto 133), y la baja calidad de educación tanto en ciencias y matemática (138).

Según Ana Jara, presidenta del Consejo de Ministros, menciona que el Perú está que se preocupa por mejorar e impulsar la ciencia y tecnología debido a que de 15 millones en el 2011 pasó a 127 millones

**Dominio Organizacional y administrativo:** Perú es un sistema democrático, está considerado como una nación jurídicamente organizada, esta incluye los tres poderes, (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Judicial, (c) Poder Legislativo.

Perú tiene como organización de su estado lo siguiente: Poder Ejecutivo, conformado por el presidente de la República y el Consejo de Ministros. Poder Legislativo; conformado por los 130 congresistas. Poder Judicial; está representado por la corte suprema, las salas superiores en cada distrito del país.

El rol que cumple el estado peruano, se ha desempeñado de acuerdo a su detallada organización y las leyes planteadas para que el Perú logre ser un país con desarrollo elevado y crecimiento en aspectos mundiales.

### **3.1.3 Principios Cardinales**

Según Fernando D'Alessio menciona que existen cuatro principales cardinales que permiten comprender el comportamiento del sistema peruano estos son, (a) Influencia de terceras partes, (b) Pasados y presentes, (c) Contrabalance de intereses, (d) conservación de los enemigos.

#### **Influencia de terceras partes:**

El comercio exterior es importante debido a que beneficia a todos los países de distintas maneras. Perú comenzó su apertura en los 90, lo cual permite que el estado aproveche los recursos y fortalecer los bienes y servicios con los que cuenta el país para que se exporte al extranjero.

La comunidad Andina de Naciones (CAN), cinco países sudamericanos entre ellos los siguientes países: Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú; lograron firmar el Acuerdo de Cartagena, teniendo todos los países un

objetivo en común que es mejorar el nivel de vida de sus habitantes mediante la relación económica y social. De esta manera se logró poner en marcha el proceso andino de integración conocido en ese entonces como pacto andino, el 13 de febrero de 1993 Venezuela logro incorporarse, y el 30 de octubre de 1976, Chile se retira del acuerdo.

Mercado Común del Sur (MERCOSUR), suscribió al gobierno de la República Argentina, República Federativa del Brasil, República de Paraguay, República Oriental de Uruguay, y el Gobierno de la República de Perú el 30 de diciembre de 2005, lo cual el 2 de enero del 2006 entro en vigencia con Argentina, Brasil, Uruguay y el 6 de febrero del mismo año con Paraguay, lo cual se establece marco jurídico o institucional de cooperación e integración económica y física que permita obtener un espacio económico ampliado.

#### **Lazos pasados y presentes:**

Perú en el pasado ha tenido conflictos por limitación de terreno, entre ello se encuentra Ecuador que no acepto la cedula 1802 que favorecía a Perú, lo cual debido a la firma de un tratado en Brasilia y la declaración de paz de Itamaraty se logró solucionar los conflictos. De igual manera existieron varios conflictos entre Perú y Chile, lo cual través de un acuerdo de paz en 1884 se logró solucionar, el segundo se solucionó en 27 de enero del 2014 dando solución al conflicto marítimo que existía, pero a pesar de ellos, Chile es uno de los países que más grupos empresariales invierte en Perú.

Entre las empresas que se encuentran en Perú están las cadenas de farmacia, supermercados, centros comerciales.

#### **Contra balance de intereses:**

Existe diferentes intereses entre países, desde el tratado de monte video, Perú pudo realizar diversas estrategias con los países vecinos entre esos tratados se encuentran, comunidad andina, lo que permitió que se consolide la integración comercial, Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), Asociación Latinoamericana de integración (ALADI), entre otros, lo cual Perú debe de estar constantemente reforzando sus acuerdos para la mejora del país.

### **Conservación de enemigos:**

Como ya se había mencionado Perú ha tenido diversos conflictos históricos con Chile y Ecuador por problemas limítrofes, sin embargo, no se desea ganar ni perder enemigos, sino que se pueden convertir en países de competencia e integración.

## **3.2. Análisis Competitivo del País**

### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Perú en los últimos años ha crecido y se ha desarrollado logrando así un crecimiento económico importante, esto favorece a las condiciones macroeconómicas, sin embargo, aún no se logra ser muy competitivos, pese a las condiciones con las que cuenta el país.

La competitividad es definida por el Foro Económico Mundial, como también el conjunto de políticas, instituciones y factores que determinan el nivel de productividad de un país, lo cual la competitividad es necesaria para el desarrollo económico sostenido, el reporte de competitividad Global 2011 – 2012 califica a Perú en el puesto 67 de 142 países, este informe menciona el control de la inflación, reducción del déficit, y los tratados internacionales de Perú

Perú está en el segundo quintil mundial en cuatro de los 12 pilares de competitividad: sofisticación del mercado financiero (puesto 38), eficiencia del mercado laboral (puesto 43), tamaño del mercado (puesto 48), eficiencia del mercado de bienes (puesto 50) y estabilidad macroeconómica (puesto 52).

Perú comparte el primer puesto a nivel mundial en control de inflación junto a los países que registraron una tasa de inflación promedio de 0,5 y 2,9 por ciento anual en 2010 (1,5 y 2,1 por ciento de inflación promedio y fin de periodo en el Perú, respectivamente, dentro del rango meta del BCRP.

### **3.2.2 Condiciones de la Demanda:**

La demanda interna de Perú creció 2,9% en el cuarto trimestre del 2015 con lo que el año acabó con un alza de 3%, siendo el principal impulsor el consumo, tanto privado, que representa dos tercios del total, como del sector



público, que fue el que más creció, según datos del Banco Central de Reserva (BCR).

De acuerdo a la variedad de materiales que existe en el mercado la población demanda más de los materiales de calidad, teniendo conocimiento de cuáles son sus características para que se adapte a sus necesidades

### **3.3. Análisis del Entorno Peste**

#### **3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.**

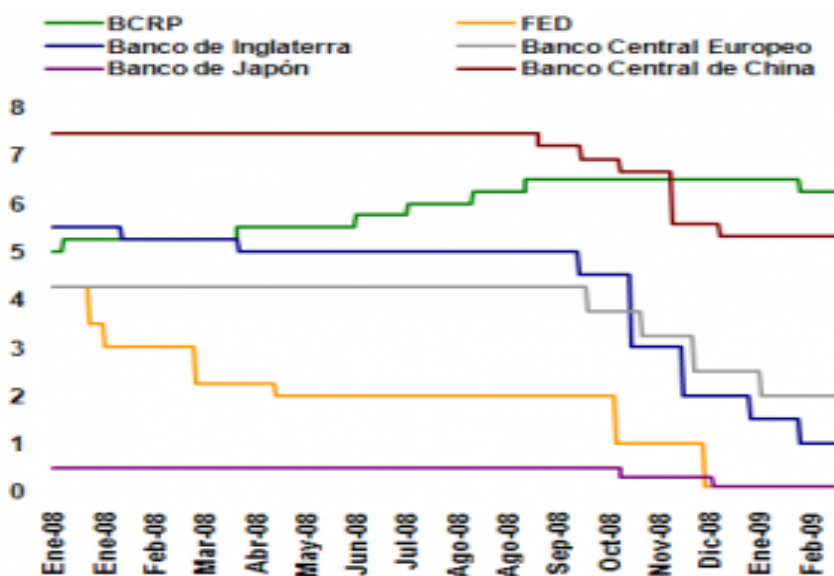
Según la constitución política, en el artículo 43° menciona que la republica de Perú es democrática, social, independiente y soberana, en el artículo 44° menciona que el estado tiene deberes primordiales y entre ellos se encuentra defender a la soberanía nacional, garantizar la plena vigencia de los derechos humanos y sobre todo proteger a la población de las amenazas contra su seguridad y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral.

Por otro lado, también menciona en el artículo 58° que la iniciativa privada es libre, lo cual se ejerce en una economía social de mercado, lo cual el estado orienta el desarrollo del país y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructuras, en el artículo 59° menciona que el estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, el estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad, en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades, el artículo 61° menciona que el estado facilita y vigila la libre competencia. Combate toda práctica que la limite y el abuso de posiciones dominantes o monopólicas. Ninguna ley ni concentración puede autorizar ni establecer monopolios.

El Banco Central de Reserva realiza operaciones de mercado abierto para inducir la tasa de interés interbancaria logre la tasa de referencia, en febrero el BCR incluyo la reducción de la tasa en 25 puntos básicos (pbs) con el objetivo de poder lograr moderar la desaceleración de la economía ante el

contexto de crisis mundial, considerando la reducción de la tasa de referencia con la que se cuenta a nivel mundial, entre ellos se encuentra, Estados Unidos (banda entre 0% y 0.25%), la Inglesa (1%), Japón (2%), y Europa (2%),

Ilustración 27: Tasa de Referencia - Bancos

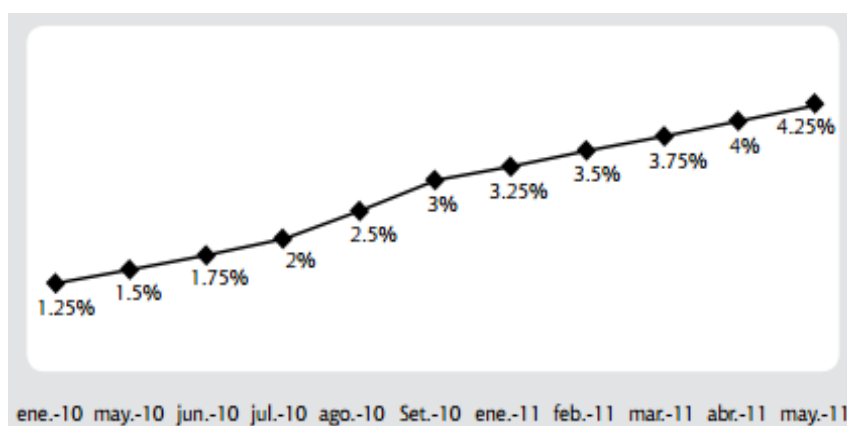


FUENTE: Bancos Centrales

En el año 2010 el BCR subió la tasa de interés de referencia de 1.25 a 3%, debido a que se registró una inflación de 2.08%. En enero del 2011 lo elevó a 0.25 puntos básicos cada mes.

El 12 de mayo lo elevó la tasa de interés de 4% a 4.25%, con el objetivo de evitar los impactos de los precios internacionales tanto de combustibles como de alimentos con respecto a las expectativas de la inflación, en el contexto del crecimiento de la demanda interna.

Ilustración 28: Evolución de la Tasa de Interés de Referencia



FUENTE: Banco Central de Reserva

El Banco Central de Reserva desde el mes de junio de 2013 ha aplicado una política de reducción sostenida de la tasa de encaje, de esta manera inyecta liquidez monetaria nacional y así poder inyectar liquidez en moneda nacional y en consecuencia desincentivar los préstamos en moneda extranjera.

La política monetaria flexible que propone el Banco Central de Reserva ayuda al crecimiento económico en Perú, en un contexto en el que se ha registrado una desaceleración en el incremento de los créditos en el país, sin embargo, pese a la desaceleración del Perú, el desempeño del país es mejor que el de los países vecinos, pero una baja inflación en Perú favorecería una política monetaria más activa y flexible.

El Ministerio de Trabajo y Promoción de empleo menciona que el sector informal representa el 7% del PBI, en cifras eso significa aproximadamente US\$ 12,000 millones, la informalidad es diversa, lo cual es complicado eliminarla es por ello que se proyecta y se requiere segmentarla y así poder establecer metas de formalización de acuerdo a las características que se encuentren en la segmentación.

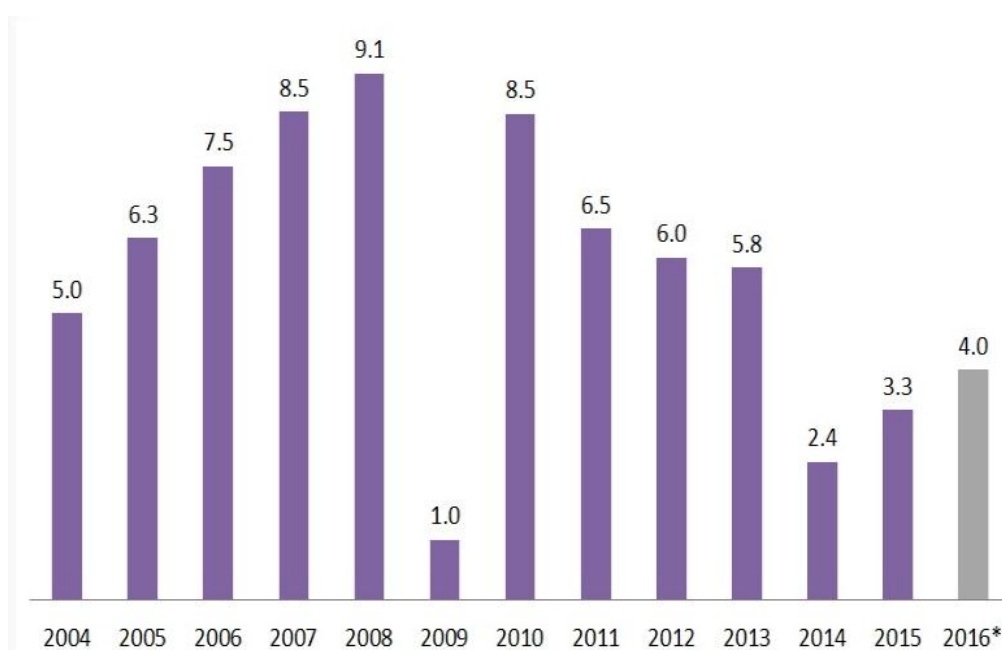
Por otro lado, el empleo formal en abril a nivel nacional con respecto a la parte urbana creció 5.8%, pero en algunos departamentos creció el empleo formal en las empresas entre ellas se encuentra Lima, Lambayeque, Arequipa, Trujillo y Cajamarca.

Por parte de los sectores de servicios tiene el 43% y el comercio 28% con respecto a los trabajadores informales en las zonas urbanas

### 3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras

Pro inversión menciona que en el periodo 2004 – 2014 de PBI creció a una tasa promedio de 6%, logrando alcanzar en el último año un valor superior a US\$ 200,000 millones. De esta manera se menciona que la economía en 16 años consecutivos logro su crecimiento, a tasas superiores al promedio de la región latinoamericana, para mejor visualización observar la ilustración N°29

Ilustración 29: Producto Bruto Interno 2006-2016

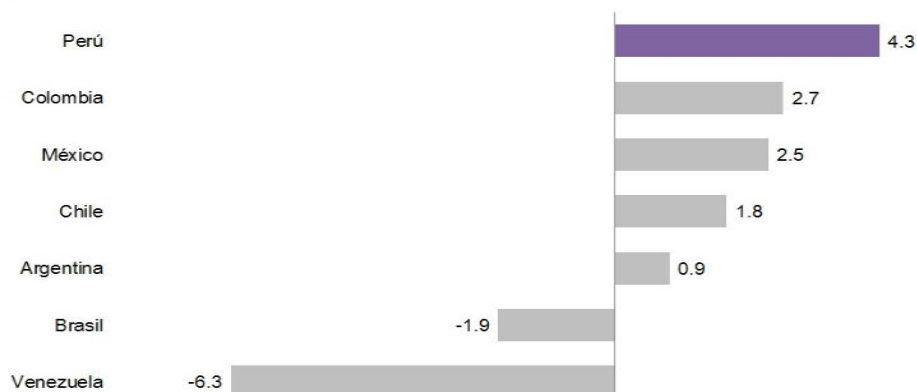


FUENTE: Banco Central de Reserva  
ELABORACION: Pro inversión

Las perspectivas económicas para el Perú son favorecidas y son impulsadas por el consumo privado y a los proyectos de inversión tanto privados como públicos, lo cual se le incorpora la confianza de aquellos agentes económicos, que se genera a partir de la implementación de una responsable economía política, por lo que se da a través de una sucesión de gobierno. Teniendo en cuenta el fondo monetario internacional, al Perú se le considera una estrella en ascenso y se contribuye como un mercado

emergente, que se destaca por su sólido crecimiento, lo cual se puede visualizar en la ilustración N°30

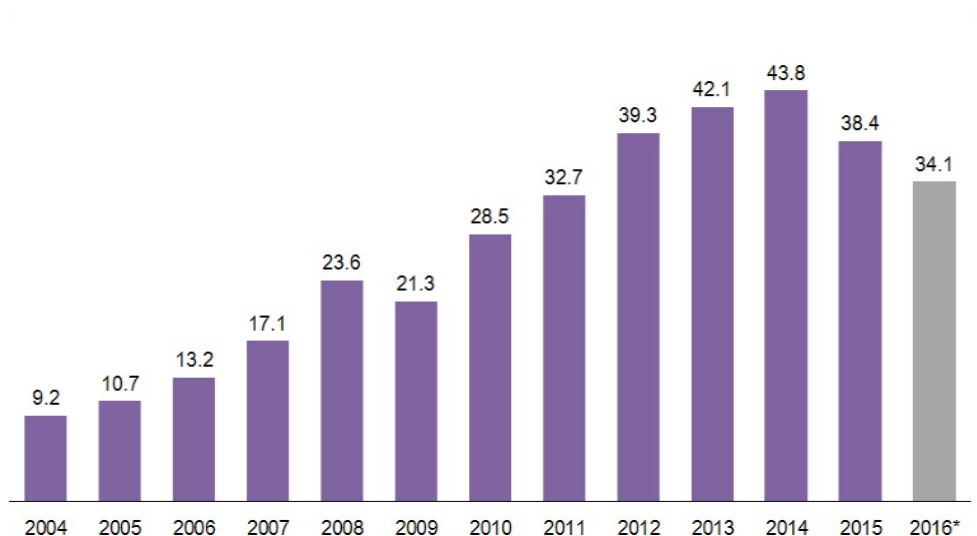
Ilustración 30:Tasa de Crecimiento Económico 2016-2017



FUENTE: Banco Central de Reserva  
ELABORACION: Pro inversión

El dinamismo de las inversiones privadas, es importante ya que se puede incrementar el desarrollo, mientras más inversiones se de la economía se desarrollará y las empresas del sector de construcción se beneficiarán, en el año 2014 la inversión privada supero los US\$ 42,000 millones, y las inversiones extranjeras representaron el 19% de la inversión privada, lo cual abarca 7,885 millones, se puede visualizar en la siguiente ilustración N°31

Ilustración 31:Inversión privada



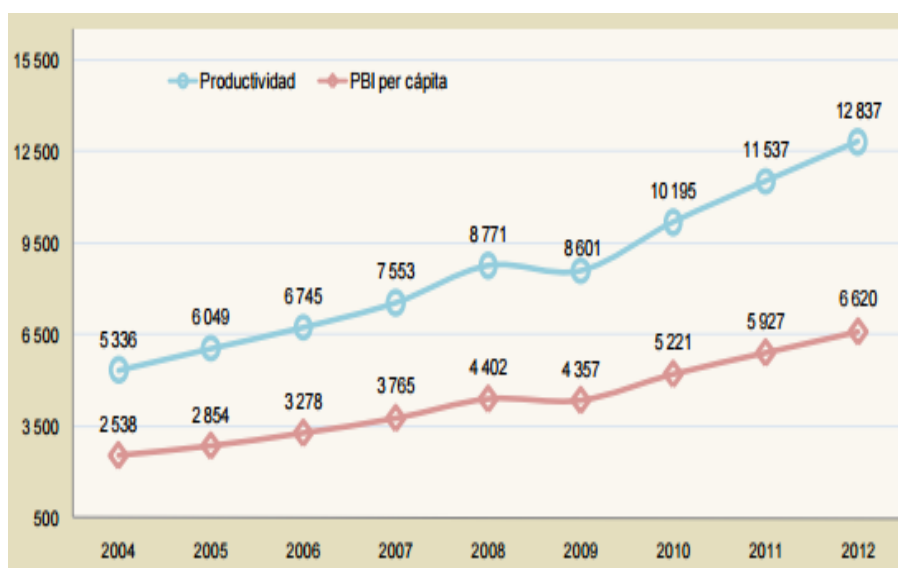
FUENTE: Banco Central de Reserva  
ELABORACION: Pro inversión

Existen controversias sobre cómo elevar la productividad del país, pero dentro de estas acciones se encuentra el fortalecimiento de las instituciones, mejorar la educación, mejor infraestructura para el sector salud, tecnología, incentivar a la formalización, entre otros.

Diversos estudios realizados señalan que el PBI per cápita se encuentra ligado directamente con la evolución de la productividad incluyendo la producción laboral.

El Instituto Nacional de Informática y Estadística muestra que en el año 2007 el PBI per cápita anual logró ser US\$ 3 mil 765 corrientes, cantidad que muestra una evolución ascendente llegando en el año 2012 a US\$ 6 mil 620 corrientes, lo cual la productividad presenta el mismo comportamiento llegando a US\$ 12 mil 837 corrientes en el 2012.

Ilustración 32: Evolución del PBI Per Cápita y la Productividad 2004- 2012



FUENTE: Dirección de Investigación Socio Económico

El Fondo Monetario Internacional (FMI) en el World Economic Outlook (WEO), presenta un listado del año 2014 – 2015 y 2016 sobre el PBI per cápita en dólares lo cual se puede apreciar que en el año 2015 fue bastante inferior al 2014 por la revaluación del dólar en comparación con otras monedas. Lo cual se puede apreciar que Uruguay es un país con mejor dato por habitante, le sigue Argentina, con la cifra sobrevalorada para su inflación y el tipo de cambio con el que cuenta, luego se encuentra Chile, Panamá, y Costa Rica, etc.

Tabla 8: PBI Per Cápita

América Latina PBI PER CÁPITA 2015 US\$				
	País	2014	2015	2016 <sup>a</sup>
1	Uruguay	16,882	15,748	15,506
2	Argentina	12,774	13,589	10,051
3	Chile	14,517	13,341	12,938
4	Panamá	12,518	13,013	13,644
5	Costa Rica	10,389	10,936	11,614
6	México	10,351	9,009	8,415
7	Brasil	11,921	8,670	7,447
8	Venezuela	8,218	7,745	5,908
9	Rep. Dominicana	6,481	6,756	7,074
10	Colombia	7,928	6,084	5,195
11	Ecuador	6,297	6,071	5,688
12	Perú	6,457	6,021	5,513
13	El Salvador	3,962	4,040	4,268
14	Paraguay	4,481	4,010	3,768
15	Guatemala	3,707	3,929	4,087
16	Bolivia	2,943	2,886	2,898
17	Honduras	2,361	2,407	2,397
18	Nicaragua	1,905	1,949	2,035

FUENTE: FMI

ELABORACION: Desarrollo Peruano

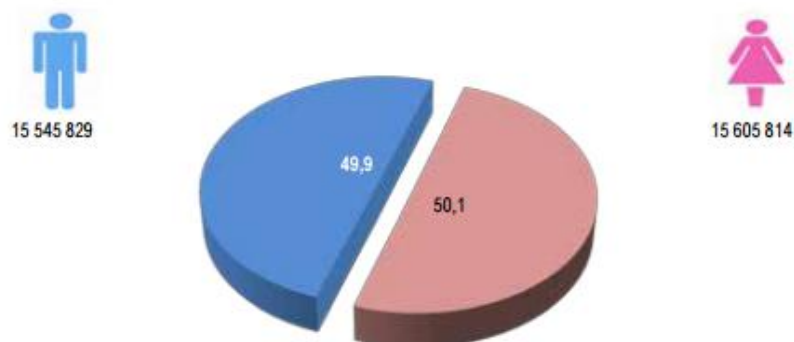
### 3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas

En el sector construcción dentro de las principales variables que influyen en el sector los siguientes: (a) tasa de crecimiento poblacional, (b) tasa de desempleo, (c) incidencia de la pobreza, (d) distribución de ingresos de la población.

Según la el Instituto de Nacional de Estadística e Informática (INEI) menciona que la población de Perú asciende a 31 millones 488 625 personas, de toda la población el 50,1% son hombres y el 49,9% son

mujeres, según las proyecciones de crecimiento para el año 2021 la población será 33 millones 149 mil habitantes.

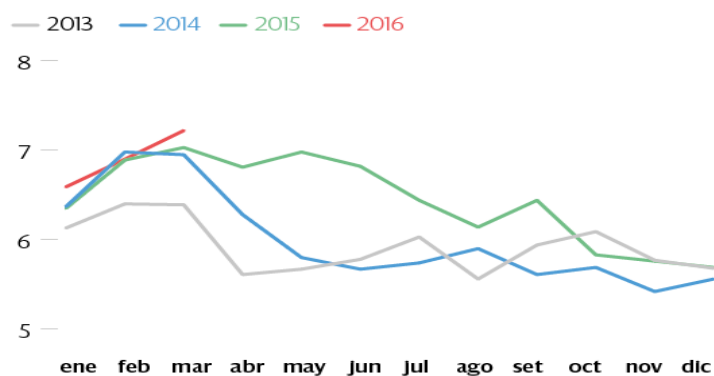
Ilustración 33: Población Proyectada



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En la imagen se puede visualizar que en el mercado Lambayecano existe mayor población femenina, lo cual abarcan el 50,1% y de población masculina es el 49,9%

Ilustración 34: Tasa de desempleo



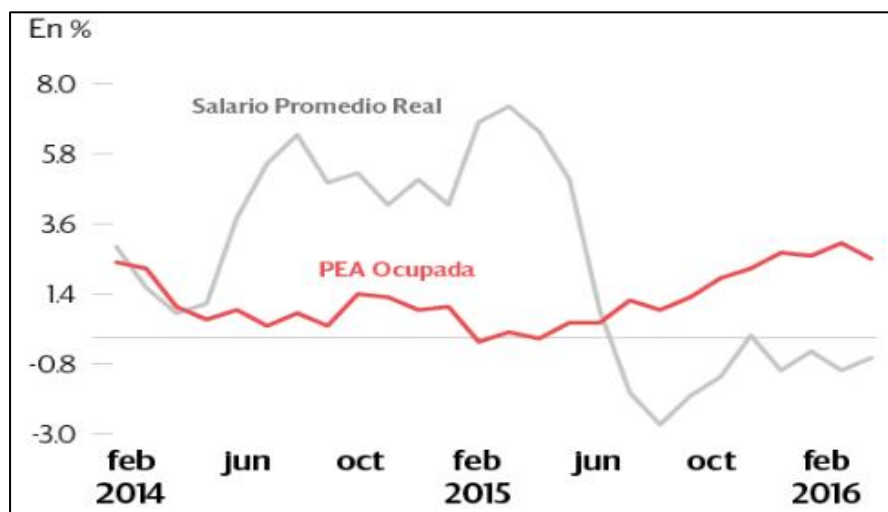
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

La tasa de desempleo alcanzó el 7.2%, uno de los niveles más altos con respecto al mismo periodo en años anteriores, la tasa de desempleo suele ser estacional, esto se refleja durante los meses de verano debido a que la tasa de desempleo estacional. Los adultos jóvenes



A esto se suma que los salarios aumentaron en términos nominales que aumento en 3.6%, sin embargo, el salario real que considera la pérdida de valor por inflación que continua en negativo que se refleja el menor poder adquisitivo de los trabajadores

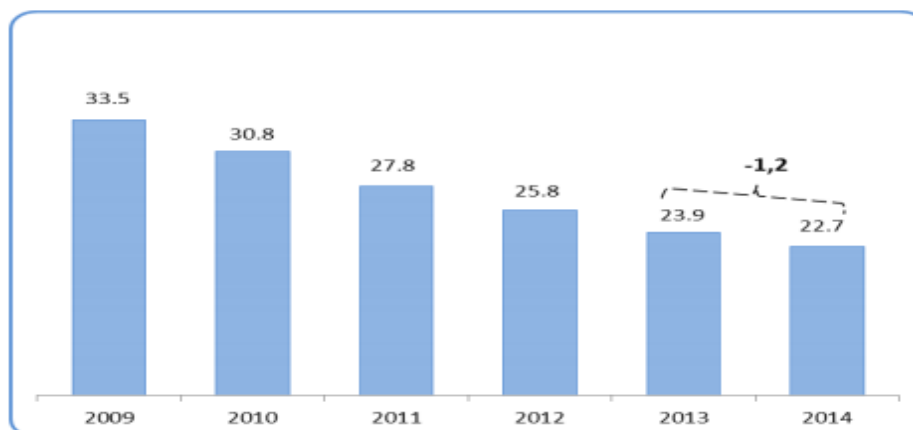
Ilustración 35:Tasa de Desempeño y Salario Real



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Según el Instituto Nacional de Estadística (INEI) menciona que, en el año 2014, el 22,7% de la población del país, que equivale a 6 millones 995 mil personas se encontraban en situación de pobreza, lo cual involucra que los gastos son inferiores al costo de la canasta básica (alimentos, servicios, etc.), la incidencia decreció el 1,2 en puntos porcentuales.

Ilustración 36: Incidencia de Pobreza 2009-2014

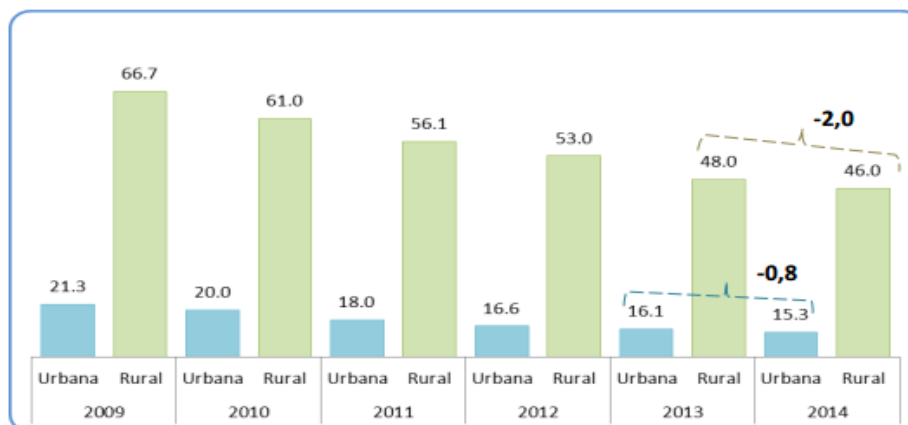


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

La incidencia de pobreza por áreas de residencia, esta abarca la zona urbana y rural, afectando en mayor proporción a la rural, en el siguiente

grafico se puede observar que en la zona rural tiene un 15,3% de la población y la zona rural el 46,0%, lo cual su porcentaje es tres veces más que la zona urbana, entre el año 2013 – 2014 disminuyo el 2,0 punto porcentual en la zona rural y en 0,8% en la zona urbana.

Ilustración 37: Incidencia de Pobreza por zona



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

A nivel de todas las regiones la pobreza afecta al 33,8% de la población de la sierra, en la zona rural (50,4%) al 30,4% de la Selva (Selva rural 1,5%) y al 14,3% de la Costa (Costa rural 29,2%). En el caso de Lima Metropolitana (Provincia de Lima y Callao), la pobreza incidió en el 11,8% de su población.

Al comparar los niveles de pobreza de los años 2013 y 2014 por dominios, el indicador se redujo en 2,5 puntos porcentuales en la Sierra rural, seguida por la Costa urbana que disminuyó en 2,1 puntos porcentuales, la Selva rural en 1,1, la Selva urbana en 0,3 punto porcentual y, Lima Metropolitana en 1,0 punto porcentual.

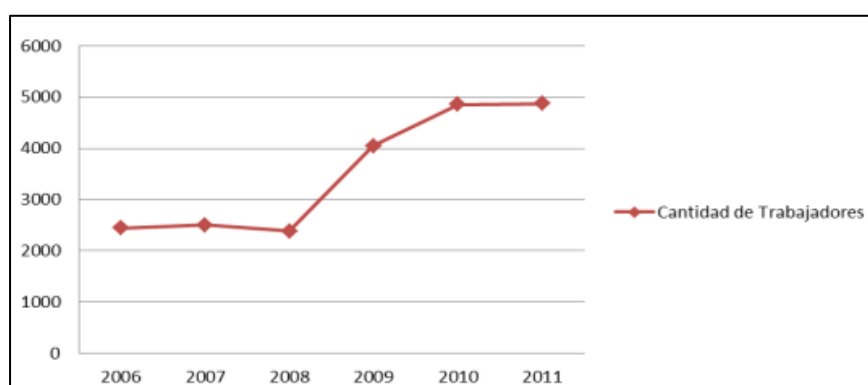
Ilustración 38: Evolución de incidencia de la Pobreza según la Región 2009-2014

Ámbitos geográficos Dominios	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Diferencia (en puntos porcentuales)	
							2014 / 2013	2014 / 2009
<b>Nacional</b>	33,5	30,8	27,8	25,8	23,9	22,7	-1,2	-10,8
Urbana	21,3	20,0	18,0	16,6	16,1	15,3	-0,8	-6,0
Rural	66,7	61,0	56,1	53,0	48,0	46,0	-2,0	-20,7
<b>Región Natural</b>								
Costa	20,7	19,8	17,8	16,5	15,7	14,3	-1,4	-6,4
Sierra	48,9	45,2	41,5	38,5	34,7	33,8	-0,9	-15,1
Selva	47,1	39,8	35,2	32,5	31,2	30,4	-0,8	-16,7
<b>Dominio</b>								
Costa urbana	23,7	23,0	18,2	17,5	18,4	16,3	-2,1	-7,4
Costa rural	46,5	38,3	37,1	31,6	29,0	29,2	0,2	-17,3
Sierra urbana	23,2	21,0	18,7	17,0	16,2	17,5	1,3	-5,7
Sierra rural	71,0	66,7	62,3	58,8	52,9	50,4	-2,5	-20,6
Selva urbana	32,7	27,2	26,0	22,4	22,9	22,6	-0,3	-10,1
Selva rural	64,4	55,5	47,0	46,1	42,6	41,5	-1,1	-22,9
Lima Metropolitana <sup>1/</sup>	16,1	15,8	15,6	14,5	12,8	11,8	-1,0	-4,3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

El sector de construcción tiene la capacidad de generar puestos de trabajo, debido al rubro de trabajo en el cual se encuentra, por su naturaleza constantemente requiere de manos de obra, lo cual cada puesto de trabajo genera que se multiplique, cada puesto de trabajo aporta en otros sectores.

Ilustración 39: Cantidad de trabajadores contratados por año



FUENTE: Ministerio de trabajo y promoción de Empleo

### 3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

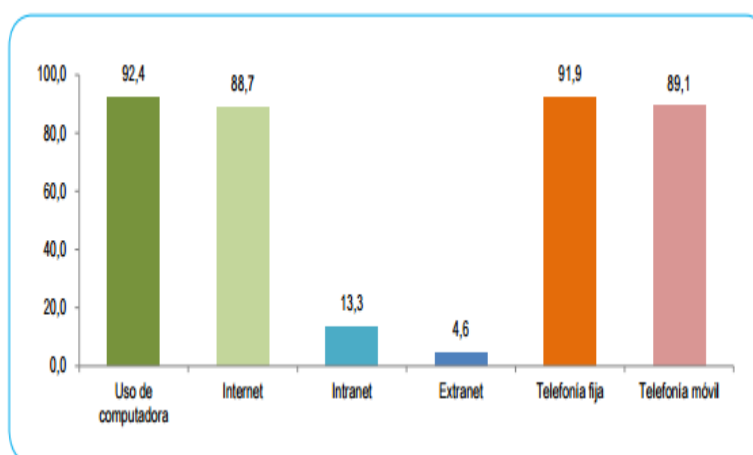
La construcción es una de las economías más importantes para el desarrollo del país, es por ello que se necesita que las empresas de este sector cuenten con soluciones que les permita gestionar de manera eficiente los procesos principales y de esta manera mejorar el nivel de desempeño, competitividad. En

la actualidad estas soluciones tecnológicas influyen de se da a través de las tecnologías

Debido al crecimiento sostenible de este sector, las empresas cambian su perspectiva y analizan las soluciones que les permita mantener la competitividad en el mercado y cubrir con la demanda del mercado, es importante adoptar los procesos del negocio en base a las mejoras automáticas que permitan que se integre cada una de las informaciones, para poder obtener reducción de costos.

En la actualidad el rol de las tecnologías no está en un nivel maduro, las empresas todavía tienen la posibilidad de aprovechar las tecnologías, debido a que permite reducir costos, generar mayor nivel de utilidades que beneficie a los dueños, trabajadores, clientes y proveedores, es por ello que las empresas pretenden invertir en tecnologías.

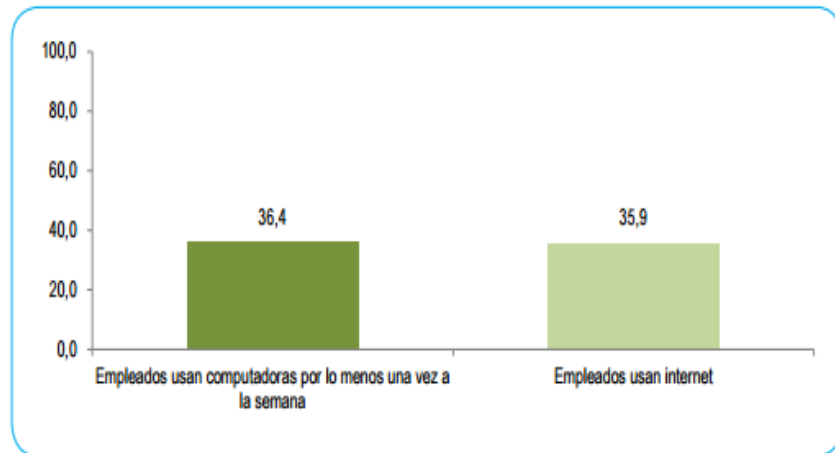
*Ilustración 40: Principales indicadores de Tecnología de Información y comunicaciones*



*Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática*

Según la encuesta Económica Anual (2014) el 92,4% de las empresas empezó utilizar computadoras, el 88,7 el servicio de internet, el 13,3% de intranet, el 4,6% de extranet, el 91,9% utilizan telefonía fija y el 89,1% telefonía móvil

Ilustración 41: Empleados que utilizan computadoras e internet



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

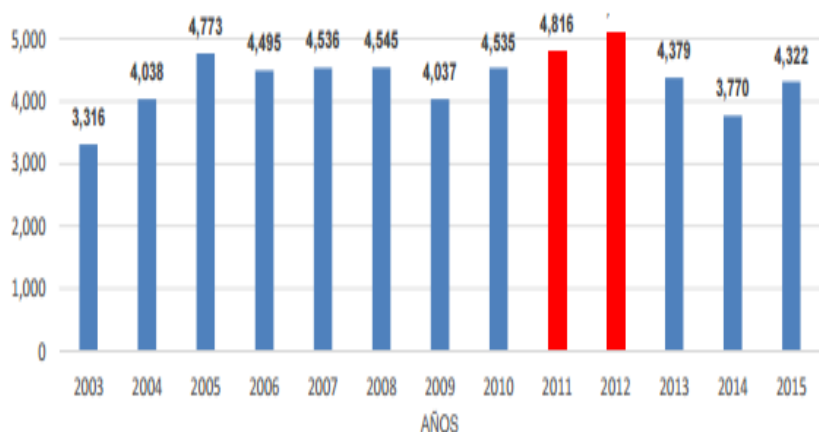
Lo cual de acuerdo a los avances tecnológicos las empresas se deben de preocupar y centrar en capacitar a sus trabajadores y de esta manera comiencen a utilizar las herramientas tecnológicas para mejor eficiencia en el desarrollo de sus funciones en beneficio de la empresa

Ilustración 42: Empresas que capacitan a sus trabajadores en Tecnología



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Ilustración 43: Ocurrencias de los años

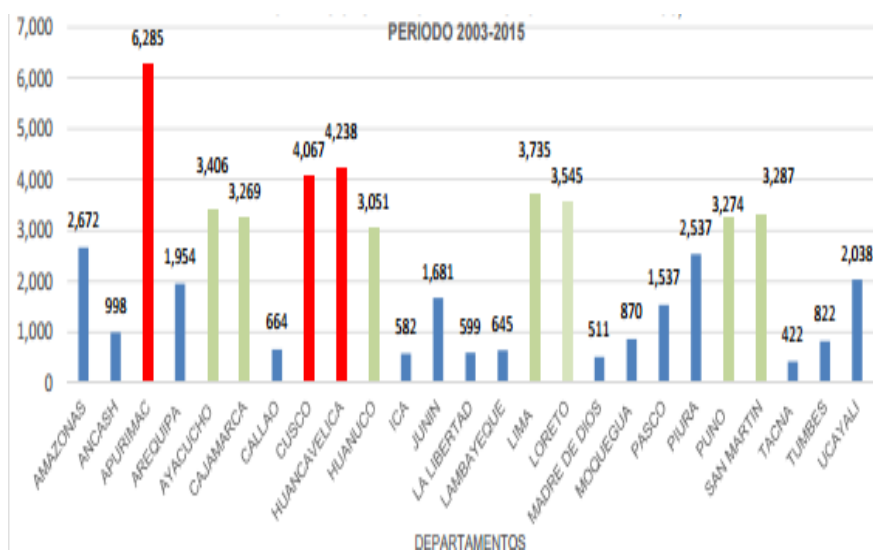


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

### 3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales

Es importante tener en cuenta el cuidado del medio ambiente debido a la importancia que ha adoptado los últimos años, e incluso existen leyes que las protegen entre ellos se encuentra el artículo 66° que menciona que los recursos naturales son patrimonio de la Nación, el estado es soberano en su aprovechamiento y en el artículo 67° determina que la política nacional del ambiente, promueve el uso sostenible de sus recursos naturales.

Ilustración 44: Frecuencia de Ocurrencias



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

### 3.4. Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 9: Matriz de Evaluación de Factores EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	VALOR	PUNTAJE PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Política monetaria flexible que propone el Banco Central de Reserva ayuda al Crecimiento económico en Perú.	0.14	3	0.42
Perú es un mercado emergente, que se destaca por su sólido crecimiento PBI creció a una tasa promedio de 6%.	0.12	3	0.36
Las perspectivas económicas para el Perú son impulsadas por consumo Privado como públicos.	0.06	2	0.12
posibilidad de nuevas las tecnologías para las empresas.	0.06	2	0.12
La tecnología permite reducir costos, generar mayor nivel de utilidades que beneficie.	0.10	3	0.03
	0.12	3	0.36
<b>AMENAZAS</b>			
informalidad es diversa, lo cual es Complicado eliminarla.	0.11	2	0.22
La tasa de desempleo alcanzó el 7.2%, uno de los niveles más altos con respecto al mismo periodo en años anteriores.	0.10	1	0.01
salario real que considera la pérdida de valor por inflación	0.05	1	0.05
La incidencia de pobreza afectando en mayor proporción a la rural	0.06	2	0.12
Tecnologías no está en un nivel maduro.	0.08	3	0.24
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2.05</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N°09 se muestra la matriz para la comercializadora Masecod, lo cual en la tabla se muestra 11 factores importantes para determinar el éxito, entre ellos se menciona 6 fortalezas y 5 amenazas, lo cual se tuvo como resultado 2.05.

### 3.5. El sector y sus Competidores

#### 3.5.1 Poder de negociación de los Proveedores

La negociación de los proveedores de la empresa está compuesto por 17 empresas que le proveen desde sus inicios, entre las empresas más reconocidas se encuentra Cemento Pacasmayo que es el que más se consume, lo cual hace que los clientes confíen en el servicio y material que se ofrece, dentro de la lista de proveedores también se encuentra la empresa Cemento inca, cemento mochica, entre el sector de fierros están las marcas fierro belgo, fierro sider Perú, fierro aceros Arequipa, en cuanto a la sección ladrillos se encuentran las marcas, ladrillos lark, peruanos, gredos, sipan e ital, en clavos se encuentra calvos miromina, y prodac, constante

Tabla 10: Principales indicadores de Tecnología de Información y comunicaciones

N°	PROVEEDORES
1	Cemento Inca
2	Cemento Mochica
3	Cemento Pacasmayo
4	Cerámicos Lambayeque
5	Fierro Belgo
6	Fierro Sider Perú
7	Fierro Aceros Arequipa
8	Ladrillos Lark
9	Ladrillos Peruanos
10	Ladrillos Gredos
11	Ladrillos Sipan
12	Ladrillos Ital
13	Sider Perú



14	Clavos Miromina
15	Clavos Prodac
16	Clavos Metalick
17	Alambres Miromina

Fuente: Extraído de Documentos internos de la empresa Masecod SAC

Elaboración propia

La marca que más se vende tanto en la empresa como en el mercado Lambayeque es la marca cemento Pacasmayo, según la INEI muestra las cifras de consumo de cemento en el departamento.

En el año 2012 el mercado crece, en mayor cantidad debido a la cantidad de materiales que se solicita y esto permite el crecimiento de las empresas de materiales, ya que Lambayeque se aumenta a 486 951 toneladas por año.

Tabla 11: Consumo de Materiales de Construcción

Departamento	Total	Unión Andina	Cemento de Pacasma	Yura	Cemento Sur	Cemento s Selva	Caliza Cemento Inca
2012	9 515 989	5 104 320	2 043 172	1 494 840	507 505	213 420	152 733
Amazonas	254 565	-	250 232	-	-	4 271	62
Áncash	256 827	116 177	137 899	-	-	-	2 751
Apurímac	139 036	39 261	-	98 937	-	-	838
Arequipa	681 531	-	-	681 531	-	-	-
Ayacucho	206 913	204 285	-	2 628	-	-	-
Cajamarca	198 749	-	198 370	-	-	-	379
Cusco	437 875	3 838	-	434 037	-	-	-
Huancavelica	66 508	66 508	-	-	-	-	-
Huánuco	177 581	160 815	-	-	-	-	16 766
Ica	339 586	273 010	-	28 835	-	-	37 741
Junín	521 465	518 416	-	-	-	-	3 049
La Libertad	596 936	-	587 199	-	-	-	9 737
Lambayeque	486 951	-	483 878	-	-	-	3 073
Lima	3 472 616	3 398 109	-	-	-	-	74 507
Loreto	121 080	87 751	-	-	-	29 738	3 591
Madre de Dios	44 934	-	-	312	44 622	-	-
Moquegua	90 093	-	-	90 093	-	-	-
Pasco	121 128	121 128	-	-	-	-	-
Piura	328 891	-	328 891	-	-	-	-
Puno	482 114	-	-	19 232	462 882	-	-
San Martín	198 647	19 207	-	-	-	179 410	30
Tacna	153 632	14 397	-	139 235	-	-	-
Tumbes	56 703	-	56 703	-	-	-	-
Ucayali	81 628	81 418	-	-	-	-	210

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

### 3.5.2. Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los clientes es regular, debido que en la actualidad existen diversas empresas en el mercado que ofrecen sus

materiales por lo que está destinado para el consumo local, los clientes con los que cuenta la empresa no todos requieren de certificados pero si información sobre la fecha de vencimiento de los materiales, debido a que la mayoría de los clientes lo que requieren son precios accesibles, tiene como objetivo poder cumplir con la necesidad que existe en el mercado actual, brindando excelente atención a los clientes, la empresa realiza ventas con empresas grandes por lo que en varias ventas tienen que dejar el material al cliente comprador.

La empresa otorga a sus clientes frecuentes créditos de 30 a 60 días dependiendo del monto que se solicite en materiales, sin embargo, los plazos establecidos no siempre se cumplen, debido a que los clientes pasan de la fecha límite, lo cual genera a la empresa una cartera vencida

Entre sus clientes se encuentran las empresas privadas, públicas, y personas que deseen compra ya sean compras masivas o unidades.

A continuación, se podrá observar una lista de clientes fidelizados con la empresa, y lo cual también se maneja con una cartera de crédito

Entre sus principales clientes se encuentran

*Tabla 12: Lista de Clientes de la Empresa*

N°	CLIENTES
1	MUNICIPALIDADES DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ
2	UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN
3	MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA
4	EMPRESA SOLIDA S.A.C.
5	IGLESIA MORMONES
6	PERSONAS NATURALES
7	CONSORCIO PERÚ
8	CONSORCIO SAN PEDRO
9	CONSORCIO LOS ANDES
10	CONSTRUCTORA SAN JORGE
11	LUCKY CAR IMPORT S.R.L
12	NEGOCIOS Y SERVICIOS NOR OESTE S.R.L.
13	INGENIERÍA Y TRANSPORTES EL RÁPIDO

14	CORPORACIÓN GÉNESIS S.A.C.
15	SUPERVISIÓN Y CONSTRUCCIONES SOPLABA CALLA INGENIEROS EIRL
16	CONSTRUCTORA Y NEGOCIOS GENERALES CASTLE S.A.C
17	NEGOCIACIONES M&KN S.A.C
18	SERVAN CONTRATISTAS GENERALES SRL
19	HOTEL PARAÍSO SAC
20	EMPRESA DE TRANSPORTES GACELA EIRL
21	CHELIMA FORTE SRL
22	DÁVILA & ACUÑA CONTRATISTAS GENERALES SA
23	INVERSIONES FERNANDO & JERRY SCR
24	FULL MECÁNICA EIRL
25	INVERSIONES VILLACORTA EIRL
26	CONSTRUCTORES Y CONSULTORES MENDOZA
27	BALUARTE INGENIEROS CONTRATISTAS GENERALES SAC

*Fuente: Extraído de Documentos internos de la empresa Masecod SAC*

*Elaboración propia*

### **3.5.3. Amenazas de los Sustitutos**

En el mercado existe una gran demanda de materiales de construcción, debido a la modernización y a las necesidades que se presentan en las personas, esto beneficia directamente a las empresas que ofrecen estos materiales para la construcción de los edificios, viviendas, etc., sin embargo, en la actualidad existe diversos niveles económicos, que no toda la población utiliza los mismos materiales para construcción, que va de acuerdo a sus necesidades y a su economía.

Dentro de los materiales más utilizados se encuentra el ladrillo en las distintas marcas que se ofrecen esto también abarca distintos precios, es por ello que no todos los pobladores adquieren este material, pero lo sustituyen por adobe, tapia, madera y en otros casos por estera.

Tabla 13: Materiales de viviendas por Departamentos

REGIÓN LAMBAYEQUE: VIVIENDAS PARTICULARES CON OCUPANTES PRESENTES POR TIPO DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN PREDOMINANTE EN LAS PAREDES										
SEGÚN PROVINCIA, 2007										
(Porcentaje)										
Provincia	Total		Ladrillo o Bloque de cemento	Adobe o tapia	Madera	Quincha	Estera	Piedra con barro	Piedra o Sillar con cal o cemento	Otro
	Absoluto	Relativo								
Total	241 271	100.0	45.0	50.4	0.3	2.9	0.9	0.1	0.1	0.3
Chiclayo	164 816	100.0	55.1	42.8	0.3	0.7	0.6	0.1	0.1	0.3
Lambayeque	54 766	100.0	25.4	62.6	0.7	9.3	1.6	0.2	0.0	0.2
Ferreñafe	21 689	100.0	17.2	77.0	0.2	3.5	1.6	0.1	0.0	0.4

FUENTE: INEI – Censos Nacionales (2007)

### 3.5.4. Amenaza de los Entrantes

El sector constructor esta que se expande, existe gran demanda de materiales y acabados debido a los factores que se presentan por las necesidades de los pobladores, entre ellos se encuentra la necesidad de una mejora de vida, la construcción de departamentos modernos.

Debido a que este mercado es amplio y las proyecciones de crecimiento es de 33 millones 149 mil habitantes en el 2021, y en la actualidad el ingreso al mercado es libre es por ello que se pronostica el ingreso de nuevas empresas para este rubro ya sean empresas nuevas, o empresas de distintos departamentos que desean invertir en el mercado.

### 3.5.5. Rivalidad de los Competidores

En este rubro existe demanda insatisfecha es por ello que la empresa constantemente se esfuerza por crecer y abarcar la mayor parte del mercado, pero a pesar de ellos existe bastante competencia.

Dentro de la empresa Masecod SAC existen empresas cercanas con la cual compiten directamente y con otras por el precio, las empresas que consideran competencia es porque ofrecen los mismos materiales, las mismas marcas, la diferencia es el precio, hay empresas que ofrecen los materiales a bajo precio debido a que los materiales ya están pasados lo cual genera una gran desventaja para la empresa que ofrece materiales

dentro de su fecha límite, a continuación se presenta la lista de empresas que son competencia para la empresa Masecod S.A.C.

*Tabla 14: Lista de las Empresas de la competencia*

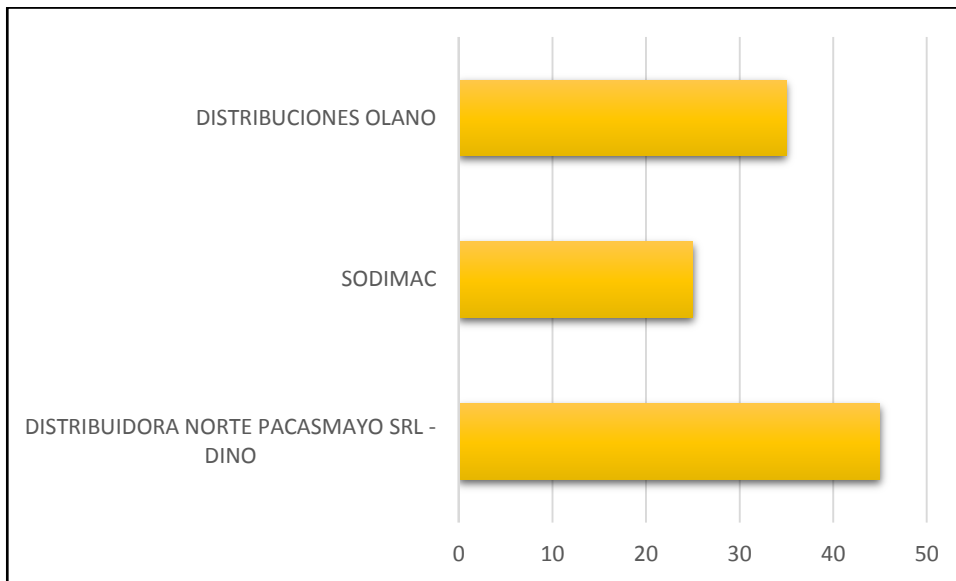
N°	COMPETENCIA
1	DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO SRL - DINO
2	SODIMAC
3	DISTRIBUCIONES OLANO
4	FERCONSER SRL
5	DISTRIBUIDORA EVELYN Y & NAHOMI SRL
6	QUIROGA DISTRIBUIDORA
7	REPRESENTACIONES DORA BEATRIZ
8	CORPORACIÓN BIM SAC - CHICLAYO
9	FERRONOR
10	CONCRETA
11	CODIMAK SELVA S.A.C.
12	FERRETERÍA MODELO S.R.L
13	COMERCIAL FERRETERA MILAGRITOS E.I.R.L
14	FERRETERÍA CORONA S.R.L
15	ALMACENES BARRANTES S.R.L
16	COMERCIALIZADORA EL DORADO SAC

*Fuente: Extraído de Documentos internos de la empresa Masecod SAC*

*Elaboración propia*

Dentro de todas las empresas que se encuentran en el mercado, la empresa compete directamente por los precios, variedad de marcas en materiales se muestran en el siguiente grafico

Tabla 15: Competencias de la Empresa



FUENTE: Información de la empresa

Elaboración propia

### 3.6. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

En el análisis de la matriz de perfil comparativo se presentan ciertas empresas que son los competidores principales entre ellos se encuentran, (a) Distribuciones Norte Pacasmayo Dino, (b) Sodimac, (c) Distribuciones Olano.

Según el análisis competitivo se puede visualizar que la empresa Distribuciones Norte Pacasmayo presenta una ponderación total de 3.4 en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) debido a que cuenta con una diversidad de materiales lo cual en este aspecto es muy significativo para el mercado, su participación en el mercado es amplio es por ello que cuenta con el puntaje más alto en comparación con las otras empresas, este también cuenta con tecnologías para su control y abastecimiento de los materiales.

En el análisis de Distribuciones Olano se visualiza que tiene una ponderación de 2.29 debido a que cuenta con una diversidad de materiales lo cual la población reconoce los materiales que ofrece por los años que se encuentra en el mercado, esta empresa cuenta con montacargas para el traslado de material de un lugar a otro, contando también con tecnologías

para el control de sus materiales, es por ello que se encuentra en segundo lugar de la matriz de ponderación.

La empresa Sodimac en el análisis cuenta con una ponderación e 2.23 dentro de sus servicios ofrece diversos materiales, pero no todos ellos pertenecen a los materiales de construcción, ya que su público objetivo también pertenece a otros sectores, sin embargo, dentro de los materiales de construcción con los que cuenta los ofrece con precios muy accesibles.

Tabla 16: Matriz del Perfil Competitivo (MPC):

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	MASECOD		DISTRIBUCIONES NORTE PACASMAYO DINO		SODIMAC		DISTRIBUCIONES OLANO	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
- Diversidad de marcas en materiales	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
- Información sobre los materiales	0.08	2	0.16	2	0.42	3	0.24	2	0.16
- Participación en el mercado	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28	3	0.42
- Tecnología	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26	2	0.26
- Apertura de nuevas empresas	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14
- Crecimiento de consumo de los materiales	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
- Equipos especializados	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
<b>TOTAL</b>	1		2.04		2.68		2.23		2.29

FUENTE: Fernando D' Alessio – El Proceso Estratégico

ELABORACION PRO



### **3.7 Conclusiones**

En el presente capítulo se mencionan los estudios con respecto al entorno externo lo cual se observa que existes leyes que permiten el desarrollo de nuevas actividades empresarial, leyes que protegen a los trabajadores, en los últimos años el país ha ido desarrollándose, también se destaca que el crecimiento del país que se debe a diversos factores, entre ellos se encuentra el sector comercialización de materiales de construcción, que permiten este crecimiento, el análisis tridimensional nos permite saber cuál es los factores importantes y que están por mejorar en la población.

También se hace referencia a los competidores actuales de la empresa, el análisis competitivo con el que cuenta cada uno de ellos, los posibles sustitutos del sector lo cual representan amenazas, el perfil competitivo de las empresas de competencia. A través de estos análisis del capítulo, esto nos permite conocer la situación externa para identificar cuáles son las oportunidades y amenazas, de esta manera mejorar a nivel de empresa aprovechando las oportunidades y ser conscientes de las amenazas para poder prevenir o disminuir el impacto, también permite conocer cuáles son las empresas del entorno que se le considera competencia directa, poder analizarlas y mejorar con respecto a las características que ofrecen.

## **Capítulo IV: Evaluación Interna**

### **4.1 Análisis Interno AMOFHIT**

#### **4.1.1 Administración y gerencia**

El ingeniero Wilfredo Sandoval es el actual gerente de la comercializadora Masecod, lo cual es el encargado de velar por la integridad de la empresa, teniendo la capacidad de poder guiar y tomar decisiones para la mejora de la empresa, cumpliendo con los aspectos necesarios para poder competir con las otras empresas de su mismo sector.

El sector es muy cambiante debido a las exigencias y necesidades que requieren los clientes, es por ello que la empresa está en proceso de evolución, lo cual el rol del gerente es importante al momento de tomar las decisiones, debido los cambios que se dan se puede obtener una mejorara en la empresa o le puede traer consecuencias negativas, es por ello que al momento de tomar las decisiones se analiza respectivamente todas las consecuencias y beneficios que se pueden dar por el cambio, incluyendo la imagen de la empresa ante los clientes, ya que la empresa cuenta con más de 15 años en el mercado y cuenta con un reconocimiento por sus clientes con los que trabaja.

La efectividad ante la toma de decisiones del gerente sigue siendo positivas a pesar de los imprevistos o complicaciones que se pueda presentar, esto beneficia los costos de la empresa, sin embargo, al momento de realizar la entrega de los materiales no existe un encargado específico debido a que diversos trabajadores viajan a realizar la entrega, pero el encargado debe tomar decisiones con previo aviso al gerente

En la actualidad la responsabilidad social es un factor importante lo cual todas las empresas deben de cumplir como aporte a la sociedad, lo cual se basa en la sostenibilidad, es decir tener equilibrio entre el negocio y el medio ambiente.

Para realizar la red de contactos, se envía a un trabajador especializado a realizar licitaciones a diversos departamentos donde se realizarán obras lo cual verifica y cotiza la cantidad de materiales a necesitar y se procede al análisis para verificar si es rentable, para ello la empresa

trabaja con entidades públicas como privadas, entre las privadas se encuentran las constructoras, nuevas empresas que tengan proyectos de construcción de departamentos, negocios, etc. Empresas entre las públicas debido a que conocen su trabajo y se fidelizan con la empresa, sin embargo, existen se le invitaciones a la empresa a participar en concursos públicos de diferentes obras (construcciones) que se realiza a nivel nacional y con participación de entidades y autoridades que verifiquen la transparencia del concurso.

Entre las empresas con las que trabaja se encuentran los siguientes:

En el sector público: entra las entidades se encuentra la municipalidad de José Leonardo Ortiz, Municipalidad de la Victoria, Iglesia Mormones Hospital de Pucala, Pomalca, Patapo, entre otras.

En el sector privado: se encuentran la Iglesia, Consorcio Perú, Corporación Génesis S.A.C., Hotel Paraíso SAC, Inversiones Villacorta EIRL, entre otros. La empresa se preocupa por mejorar cada vez más su prestigio y en cuidar su imagen ante los clientes, brindando un servicio de calidad, con excelente atención para comodidad de sus compradores, cumpliendo con lo acordado dentro del contrato respetando los pagos y los tiempos correspondientes, sin embargo algunas veces existen percances que impiden que se pueda cumplir con los tiempos, pero a pesar de ello la empresa se preocupa por tomar las medidas necesarias para evitar inconvenientes e incomodidades con los clientes.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

La empresa Masecod ofrece servicios de materiales de construcción entre ellos se encuentran una variedad de materiales brindando productos y servicios de calidad preocupándose por la satisfacción del cliente.

Este servicio se basa en la venta de materiales, para ello es importante tener en cuenta la comunicación y distribución al momento de cerrar las ventas con los clientes.

Las ventas que se realizan son supervisadas por el gerente general, el proceso comienza desde la compra que realiza la empresa a los proveedores, adquiriendo diversas marcas de cemento.

Entre sus productos ellos ofrecen existe una diversidad de materiales como se puede apreciar en las siguientes tablas

- **Producto Ladrillos**

*Tabla 17:Tipos de ladrillos*

<b>LADRILLOS</b>
LADRILLO KING KONG 18H LARK
LADRILLO KING KONG INFES LARK
LADRILLO PANDERETA ACANALADO LARK
LADRILLO TECHO 12 ACANALADO LARK
LADRILLO TECHO 15 ACANALADO LARK
LADRILLO TECHO 08 LARK
LADRILLO KK CARAVISTA LARK
LADRILLO CARAVISTA LARK
LADRILLO PANDERETON LARK
LADRILLO TECHO 15 LISO LARK
LADRILLO TECHO 12 LISO LARK
LADRILLO PANDERETA LISO LARK
LADRILLO KING KONG 18H
LADRILLO KING KONG 30%
LADRILLO PANDERETA ACANALADO
LADRILLO TECHO 12
LADRILLO TECHO 15
LADRILLO TECHO 08
LADRILLO TECHO 20
LADRILLO PANDERETON
LADRILLO KING KONG 18H II
LADRILLO KING KONG 30% II
LADRILLO TECHO 12 II
LADRILLO TECHO 15 II
LADRILLO KING KONG TIPO IV
LADRILLO PANDERETA ACANALADO
LADRILLO TECHO 12
LADRILLO TECHO 15
LADRILLO TECHO 20
LADRILLO TECHO 08
LADRILLO PANDERETON
LADRILLO TECHO 15

LADRILLO KK ESTANDAR
LADRILLO PANDERETA
LADRILLO KK ESTANDAR
LADRILLO TECHO 15
PASTELERO

Fuente: Información de la empresa  
Elaboración propia

## - Producto Cemento

Tabla 18:Tipos de cemento

CEMENTO
INKA ICO
INKA MS
MOCHICA GU
MOCHICA MS
PACASMAYO ICO
PACASMAYO MS
PACASMAYO TIPO V
NACIONAL HS
NACIONAL ICO
NACIONAL TIPO I

Fuente: Información de la empresa  
Elaboración propia

## - Producto Fierro

Tabla 19:Tipos de fierro

FIERROS
FIERRO CO. 1/2" BELGO
FIERRO CO. 3/4" BELGO
FIERRO CO. 3/8" BELGO
FIERRO CO. 5/8" BELGO
FIERRO CO. 12mm BELGO
FIERRO CO. 8mm BELGO
FIERRO CO. 1/4" BELGO
FIERRO CO. 1" BELGO
FIERRO CO. 1/2" SP
FIERRO CO. 3/4" SP
FIERRO CO. 3/8" SP
FIERRO CO. 5/8" SP

FIERRO CO. 1/4" SP
FIERRO CO. 1" SP
FIERRO CO. DE 12MM
FIERRO CO. DE 8MM
FIERRO CO. 1/4"

Fuente: Información de la empresa  
Elaboración propia

**- Productos Clavo**

*Tabla 20:Tipos de clavo*

CLAVOS
CLAVOS 2"
CLAVOS 3"
CLAVOS 4"
CLAVOS 3/4"
CLAVOS 1 1/2"
CLAVOS 1"
CLAVOS 8"
CLAVOS 6"
CLAVOS 7"
CLAVOS 3"
CLAVOS 4"
CLAVOS 2 1/2"
CLAVOS 2"
CLAVOS 3"
CLAVOS 4"
CLAVOS 3"
CLAVOS 2 1/2"
CLAVOS 3"
CLAVOS 2 1/2"

Fuente: Información de la empresa  
Elaboración propia

- **Producto Alambre**

Tabla 21:Tipos de alambre

<b>ALAMBRE</b>
ALAMBRE NEGRO GALVANIZADO N°16
ALAMBRE N°16 X100KG MIROMINA
ALAMBRE N°16 X 50KG MIROMINA
ALAMBRE N°16 PRODAC
ALAMBRE NEGRO N°08

Fuente: Información de la empresa  
Elaboración propia

- **Productos Agregados**

Tabla 22: Productos variados

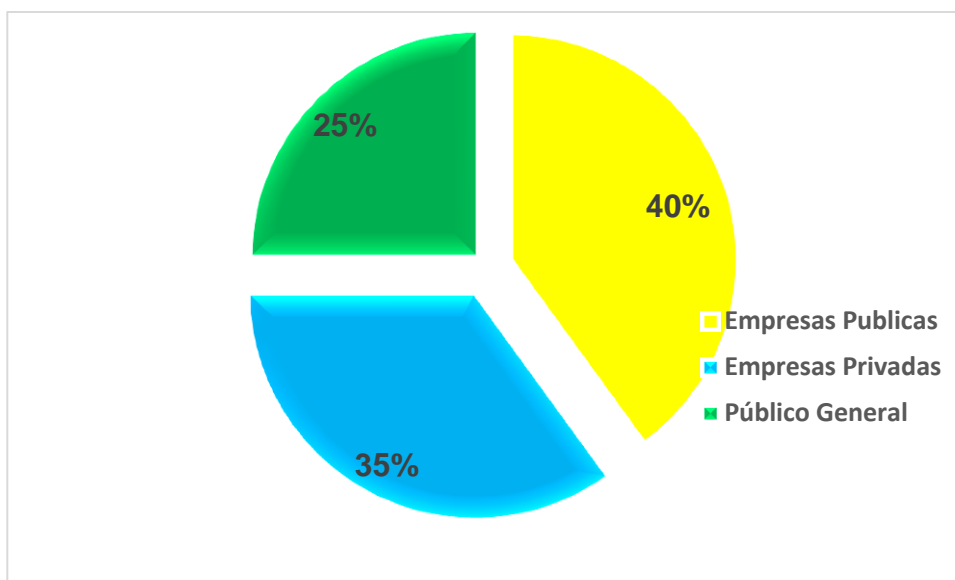
<b>AGREGADOS</b>
YESO X 15KG
PIEDRA DE 1/2
ARENA AMARILLA
TUBOS

Fuente: Información de la empresa  
Elaboración propia

Para la compra la empresa verifica que los materiales se encuentren en buen estado, estén dentro de su fecha límite, que cumplan con el peso exacto y que tengas las características correspondientes, habiendo cumplido con la verificación la empresa realiza la compra y lo almacena en lugares adecuados para su cuidado para cada tipo de material, después de ello para las ventas de los productos existen dos maneras, la primera se realiza desde que los clientes se acercan a la empresa y reciben cotizaciones de los materiales y procedan a realizar el pago, la segunda manera es cuando la empresa realiza licitaciones a obras para que se realice las ventas de los materiales, dentro de la variedad de materiales que ofrece la empresa los más solicitados son el cemento y el ladrillo (incluye todas las marcas), dentro los clientes los que frecuentemente realizan las compras son las entidades públicas, debido a los proyectos que realizan dentro y fuera del mercado lambayecano, pero también se considera a las empresas privadas debido a las construcciones de departamento modernos que demanda el mercado, sin

embargo también se toma en cuenta a los clientes que pertenecen al público general (los que no pertenecen a ninguna empresa).

Ilustración 45: Clientes de la empresa



FUENTE: Información de la empresa  
Elaboración propia

En el gráfico se puede visualizar el porcentaje que tiene cada cliente con los que cuenta la empresa, las empresas públicas (40%), empresas privadas (35%), público general (25%).

La empresa adquiere los materiales teniendo en cuenta los costos y los beneficios que se va a obtener de ellos, para la empresa es importante los clientes ya que a través de ellos se aumenta las ganancias, es por ellos que les ofrece facilidades de pago, les otorga a sus clientes frecuentes créditos de 30 a 60 días dependiendo del monto que se solicite en materiales, sin embargo los plazos establecidos no siempre se cumplen, debido a que los clientes pasan de la fecha límite, lo cual genera a la empresa una cartera vencida.

La empresa tiene los precios establecidos que van de acuerdo a los costos con los proveedores, lo cual ya tiene asignado los costos para cada uno de sus materiales que ofrece, pero como empresa siempre se preocupa por el bienestar de los clientes y por su satisfacción, para que así pueda

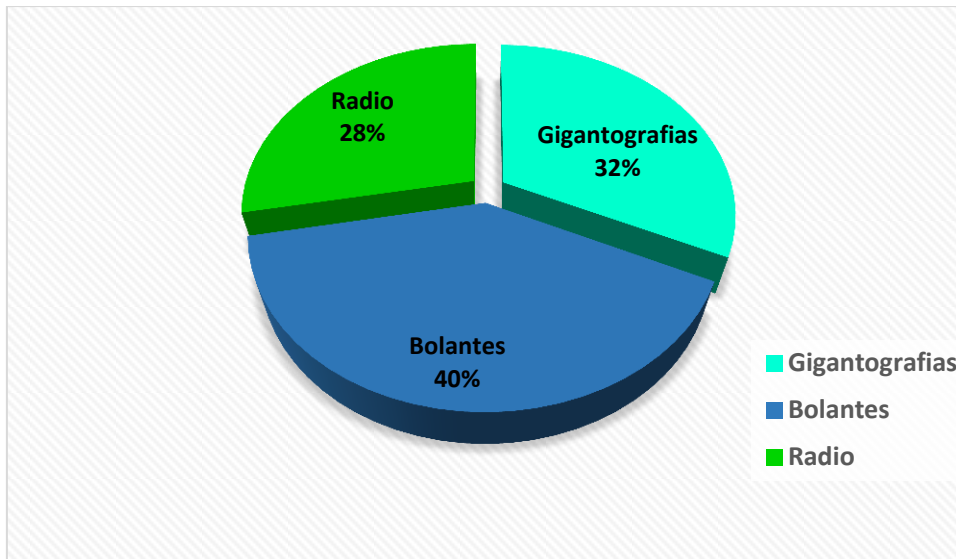


incrementar su cartera de clientes es por ello que al momento de la asignación de los precios uno de los ítems a tomar en cuenta es que vayan acorde al mercado, evaluando a la competencia constantemente, de esta manera ofrecer precios accesibles, sin embargo el mercado es muy cambiante por lo que constantemente los precios se incrementan pero sin embargo en algunas oportunidades regreso a su precio anterior.

La empresa tiene una cobertura amplia, ya que sus servicios se ofrecen y se entregan en el mercado lambayecano, pero también se entregan en los alrededores de Chiclayo, Trujillo, Piura, tumbes, Cajamarca, etc. Es por ello que la empresa brinda dos maneras al momento de la entrega de los materiales, la primera es cuando los clientes llevan su propio material, lo cual el cliente es el encargado de realizar el contacto con la movilidad que trasladara sus materiales, cuando es este caso la empresa solo se encarga de cargar los materiales en la movilidad establecida por los clientes, la segunda manera es cuando los clientes deciden que la empresa lleve el material hasta su lugar de obra, lo cual incurren otro tipo de gastos, como el pago de flete por parte del cliente, este costo se asigna de acuerdo al lugar de destino, en este caso la empresa autoriza que se cargue el material en una de sus movilidades ( carros, volquetes, motos, etc.) hasta el lugar donde se especifica en el momento de la compra. Como se menciona anteriormente la empresa se preocupa por cumplir con sus clientes es por ello que en la post venta realiza ciertas actividades que permitan fidelizar a los clientes, entre esas actividades la empresa cada cinco meses realiza sorteos de electrodomésticos que abarca entre una licuadora hasta equipos de sonido, refrigeradoras, cocinas, televisores, etc. Esta es una de las maneras que tiene la empresa para poder mantener a sus clientes, y sigan siendo recurrentes para el momento de la compra.

Existen diversas maneras de dar a conocer los servicios que ofrece la empresa dentro de ellas utiliza la publicidad a través de radio que abarca el 28%, también utilizan los volantes que tiene un 40% y las gigantografías.

Ilustración 46: Medios de Publicidad



#### 4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura (O).

La empresa no fabrica los materiales, estos son abastecidos por los proveedores, este pedido se realiza de acuerdo a la compra de los clientes, por lo general el material que con más frecuencia se vende es el cemento, en este caso se realiza el pedido de acuerdo a la marca, este se pide por lo general cada 3 días, con respecto al fierro se realiza el pedido cada 10 días, los demás productos se realizan el pedido cada 15 días, los materiales constantemente están en movimiento los ya sea por el ingreso o salida que abarca las para las ventas y el orden de almacén, es por ello que para un mejor control de los materiales, se utiliza de dos maneras la primera es el control del jefe de almacén, que su control es en físico, registrando las guías, las fechas, la cantidad de materiales y la marca, para que luego pase a verificar la cantidad de material restante a través de los cuadernos con los que cuenta y comparándolo con el stock en físico, la segunda manera es el control que se lleva en oficina que se da a través de un kardex que registran a través de los comprobantes de compra , insertando los materiales comprados, la cantidad y fecha, lo cual las dos maneras ( lo del jefe de almacén y control de oficina) se verifican en conjunto para constatar que ambos controles cuenten con un mismo stock.

La empresa cuenta con un diseño estratégico para la posición de cada uno de sus materiales incluyendo el ingreso de la movilidad a la empresa evitando que se perjudique algún tipo de material, cuenta con un espacio de 8,000 metros cuadrados

Ilustración 47: Croquis de la empresa



Fuente: Información de la empresa  
FUENTE: Elaboración Propia

Dentro de las operaciones se encuentran los recursos de las 7M, las cuales son, materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda

### **Materiales**

Dentro de los materiales que considera la comercializadora se encuentran todos los materiales que adquiere de los proveedores para que pueda ofrecer un servicio de calidad, preocupándose por ofrecer marcas reconocidas que cuenten con características de acuerdo a los clientes.

### **Mano de Obra**

En este punto está incluido a todo el personal de las distintas áreas que integra la empresa, entre ellos se encuentran siete personas que se encuentran en las distintas áreas de las oficinas administrativas y 18 personas

que conforman el área de almacén los cuales son estibadores y una persona encargada de gerencia

### **Maquinas**

Entre sus equipamiento la empresa solo cuenta con dos montacargas que ayuda para el traslado del material durante toda la jornada de trabajo, sin embargo cuando hay bastante entrega de materiales los montacargas no son suficientes porque los estibadores no logran cumplir con las cargas a tiempo, es por ello que la empresa considera la posibilidad de adquirir más equipos de apoyo para el personal, debido a que en ciertos momentos alguno de estos equipos se malogra y existen problemas para as entregas a tiempo.

Entre las maquinas se encuentra los siguientes:

*Tabla 23:Maquinaria de la empresa*

MAQUINARIA	FUNCION	CANTIDAD
SCANIA	Se encarga de realizar entrega de pedidos grandes o para entrega de materiales a lugares fuera del departamento de Lambayeque	2
Camiones para carga	Se encarga de repartir los pedidos medianos de cemento, fierro, ladrillo	2
Moto carguera	Para realizar entrega de pedidos cercanos y en menor cantidad	2
Carguera pato	Se encarga de realizar el traslado de materiales dentro de la empresa de manera más eficiente	1

*FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA*

### **Equipos de seguridad**

Los trabajadores (estibadores, choferes) están expuestos a cualquier accidente dentro y fuera de la empresa, es por ello que la empresa se preocupa por brindar la seguridad necesaria para cada uno de ellos, ofreciéndoles las herramientas necesarias para su cuidado y protección,

como empresa brindan cascos de seguridad, guantes de proyección, rodilleras, lentes, entre otras herramientas necesarias.

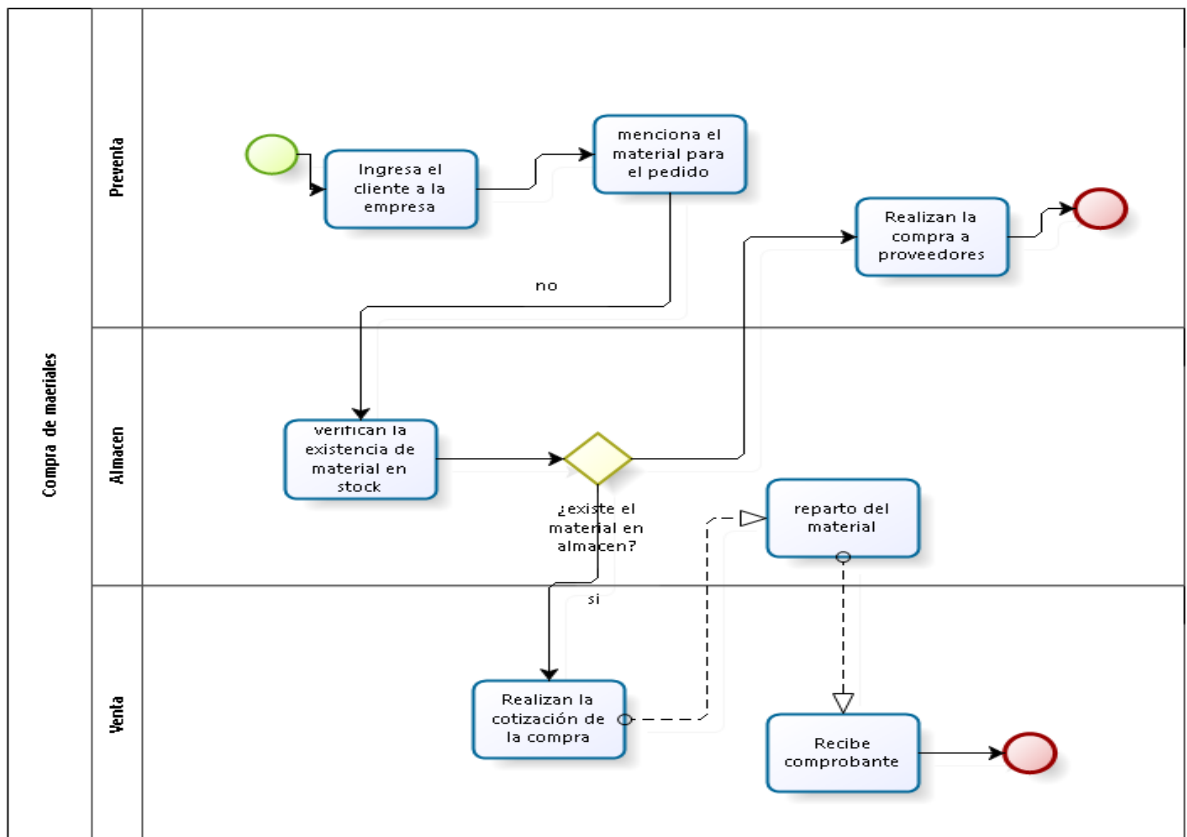
### Medio ambiente

La empresa se preocupa por cumplir con la responsabilidad social, ya que es un factor importante en estos tiempos, la empresa aporta con la responsabilidad a través de la ayuda que brinda a la sociedad, y al cuidado de sus máquinas para disminuir la contaminación.

### Métodos

En la empresa cuenta con clientes que son empresas privadas como públicas y clientes que requieren material para las necesidades de vivienda, lo cual se trabaja de diferentes maneras.

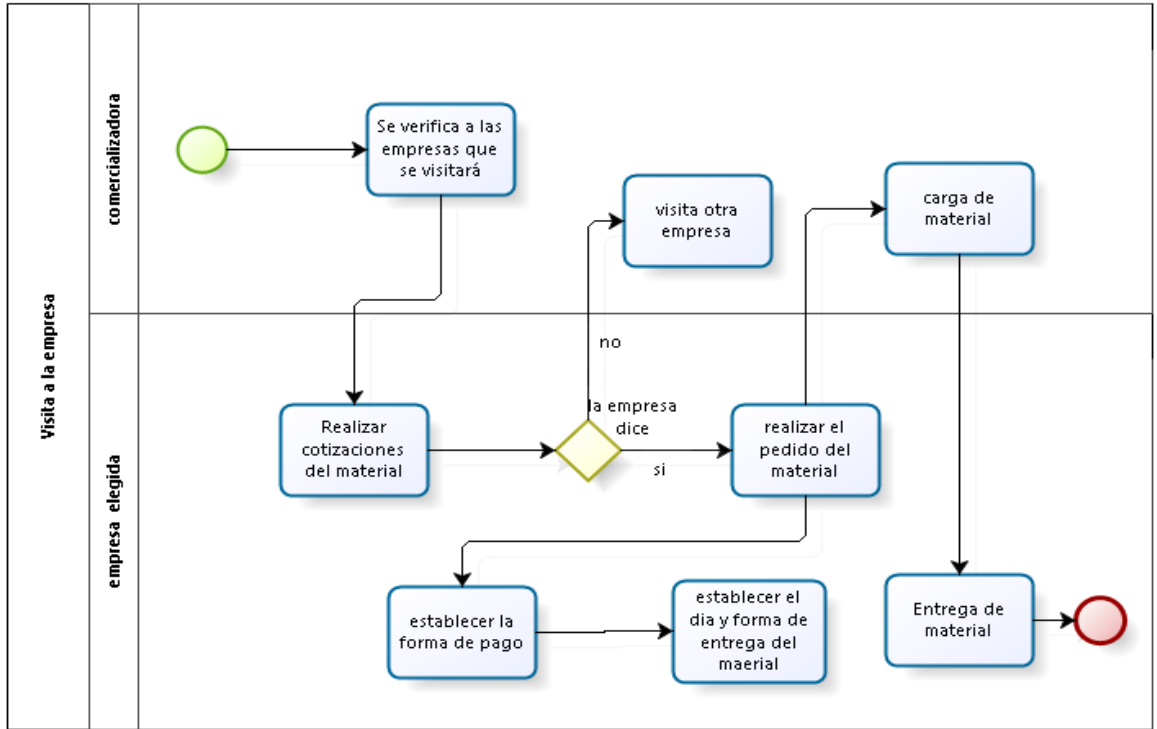
Ilustración 48:Proceso de compra de materiales



Fuente: Información de la empresa  
FUENTE: Elaboración Propia

En la imagen se puede visualizar cual es el proceso que se da cuando los clientes llegan a la empresa para la compra del material, se realiza el pedido y la clienta lleva el material.

Ilustración 49: Venta de material



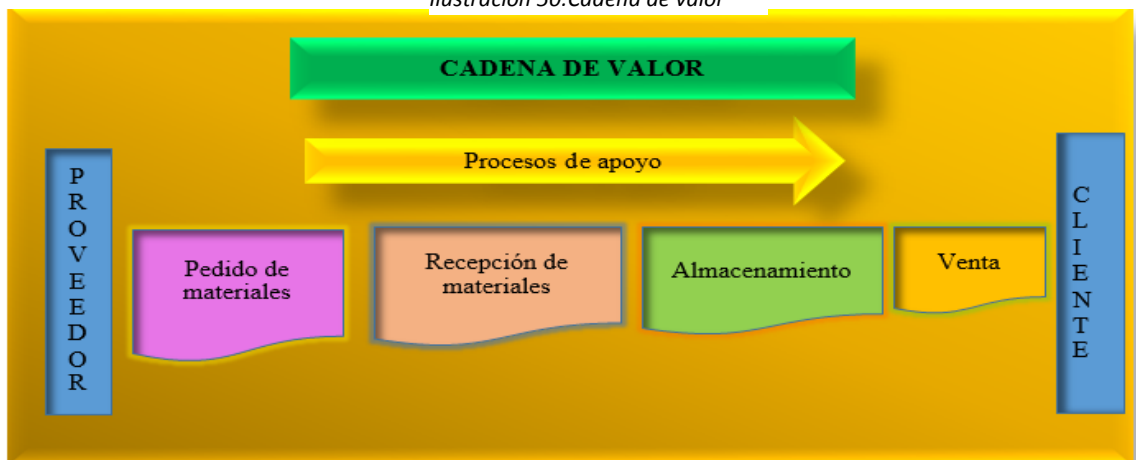
Fuente: Información de la empresa  
FUENTE: Elaboración Propia

En la imagen se puede visualizar el proceso que realiza la empresa a los posibles clientes para realizar la venta de los materiales y captar mayor porcentaje de clientes.

**Proceso**

El proceso con el que cuenta la empresa actualmente se muestra en el siguiente grafico a través de una cadena de valor

Ilustración 50: Cadena de valor



Fuente: Información de la empresa  
FUENTE: Elaboración Propia

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

La empresa se preocupa por mejorar las condiciones de laborales dentro de la organización es por ellos que requieren de profesionales capacitados para poder desempeñarse eficientemente en cada una de las funciones que se le asigna, el gerente de la empresa se encarga de realizar la selección del personal, verificando que cada uno de ellos tenga la disponibilidad que como empresa necesitan. Los costos asociados a los recursos humanos en la actualidad se encuentran en un nivel alto, debido a que los mismos trabajadores se encargan de tener las capacidades necesarias para que se puedan desempeñar en sus lugares de trabajo, es por ello que el gerente se encarga de elegir a los trabajadores ya que en esta parte influye los competidores,

Pero como empresa exige un nivel muy alto en capacidades para laborar también se encarga de ofrecer los pagos correspondientes, brindando las remuneraciones necesarias e incluyendo los beneficios que les corresponde por ley. Teniendo en cuenta que como trabajadores requieren que se les brinde incentivos por su desempeño laboral, la empresa se encarga de ofrecerles los incentivos, pero es importante tener en cuenta la opinión de los trabajadores. Preocupándose por mantener un excelente clima laboral entre todas las personas que integran la empresa, evitando que existan conflictos que los perjudiquen profesionalmente y a la misma empresa.

#### **4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

Para el soporte de las áreas de la empresa existen distintos programas que ayudan con un mejor control, se cuenta como primera oportunidad para el área de finanzas los diversos apoyos, entre ellos se puede obtener asesores externos que ayuden a realizar las funciones de esta área, que permitan llevar un mejor control, dentro de logística no se cuenta con algún sistema pero se evalúa la posibilidad de implementar algún programa que ayudara a llevar un mejor control del almacenamiento y de materiales con los que cuenta la empresa, sin embargo para el área de recursos humanos no se cuenta con algún apoyo. La comunicación con a la parte interna ( en la

empresa) los trabajadores se comunican de manera directa vía telefónica, y en caso de que se obtenga alguna información a través de correos corporativos para que se registre y quede guardado los mensajes, la comunicación respecto a los proveedores, como ya se viene trabajando con ellos hace varios años, la comunicación se da de distintas manera, entre ellas se da vía teléfono, con los correos electrónicos o en algunos casos se trasladan hasta la empresa de los proveedores. Entre los sistemas de seguridad cuentan con usuarios para que solo las personas correspondientes tengan acceso a información privada de la empresa, y no se pueda difundir a personas externas, contando también con cámaras de seguridad en toda la empresa para evitar pérdidas de material al momento de ingresar personas externas.

#### **4.1.7 Tecnología & Investigación de Desarrollo (T)**

La empresa no cuenta con tecnológica, sin embargo se han concientizado con respecto a nuevas oportunidades que le ofrece el implementar tecnologías, actualmente no cuentan con tecnología para su proceso de distribución, sin embargo se considera la necesidad de contar con el servicio de GPS (Sistema de Posicionamiento Global) para poder monitorear el proceso de distribución, en caso de que se presentarse algún percance durante su recorrido, y así el gerente pueda estar informado, lo cual es necesario poder capacitar su personal con respecto a las tecnologías, esto es importante debido a que en el mercado existen diversas empresas que ofrecen el servicio y constantemente deben de colocar un valor agregado al servicio para que se puedan competir en el mercado.



## 4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la matriz MEFI se podrá observar de manera resumida las principales fortalezas y debilidades en las áreas mencionadas en el AMOFHIT,

Tabla 24: Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	VALOR	PUNTAJE PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
La empresa brinda un servicio de calidad	0.09	3	0.27
Buena capacidad de decisiones por parte del gerente de la empresa.	0.09	3	0.27
la empresa ofrece precio accesibles	0.11	4	0.44
La empresa tiene una cobertura amplia para la distribución.	0.13	3	0.39
Cuenta con un espacio de 8, 000 metros cuadrados para los materiales.	0.09	3	0.27
<b>DEBILIDADES</b>			
Desconocimientos de nuevas tecnologías	0.11	2	0.22
No cuentan con un eficiente control de stock	0.08	1	0.08
No cumplen con los tiempos establecidos para la entrega de los materiales	0.12	1	0.12
Existe cartera vencida de los clientes debido a que realizan los pagos fuera de la fecha	0.11	1	0.11

establecida			
Carencia de vehículos de transporte pesado ( montacargas)	0.07	1	0.11
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2.24</b>

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

#### 4.3. Conclusiones:

En el presente capítulo se realiza los análisis AMOFHIT para poder identificar la situación interna de la empresa, a través del análisis administrativo para saber cómo se encuentra constituido la empresa, cuáles son las estrategias de marketing y de venta con la que cuenta, cuál es la operación y la logística que realizan, la finanza es una parte fundamental en la empresa y esto nos permite conocer la realidad con la que cuenta económicamente, identificar cuáles son los sistemas y la tecnología, estos análisis nos permite conocer la realidad de la empresa, que es lo que utiliza como recursos, realizando el análisis de las fortalezas y debilidades y de esta manera verificar en donde se puede implementar y dar los cambios para la mejora de la empresa.

## **CAPITULO V: Intereses de la Comercializadora Masecod en Chiclayo y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1. Intereses de la Comercializadora Masecod en Chiclayo**

De acuerdo a las necesidades de la comercializadora, se puede mencionar que sus intereses son los siguientes

1. Ser una empresa reconocida a nivel nacional
2. Aumentar su participación en el mercado
3. Contar con diversos materiales con proveedores reconocidos en el mercado
4. Mejorar en sus equipos tecnológicos y en maquinarias de transportes
5. ser reconocidos a nivel nacional

### **5.2. Potencial de la Empresa Masecod**

Se presentarán los dominios de la organización para determinar cuáles son las fortalezas con las que cuenta la empresa y saber cuáles son sus debilidades que influyen para el desarrollo de la empresa, entre ellos están los siguientes: (a) demógrafos, (b) geográficos, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico, sociológico, y (f) organizacional y administrativo.

- a. Demográfico: La comercializadora se encuentra ubicada en el departamento de Lambayeque - Chiclayo en Leguía N°2300, según la INEI menciona que la población de Chiclayo en el año 2015 ascendió a un total de 1,400.523 pobladores, lo cual esto beneficia a la empresa, debido a que mientras más población exista más existirá la necesidad de vivienda, y traerá como consecuencia mayor consumo de los materiales de construcción.
- b. Geográfico: La comercializadora se encuentra ubicada en Lambayeque parte norte de Perú, tiene como público a las empresas privadas como públicas, y público en general, pero se proyecta a expandirse con más locales dentro de Chiclayo y en la parte norte de Perú, entre ellos se encuentra los departamentos de Trujillo, Piura, Chimbote, debido a que en este momento desea centrarse solo en la parte norte de Perú.

- c. Económico: el departamento de Lambayeque ha tenido en los últimos años un desarrollo considerable como parte del crecimiento económico que ha experimentado. “La llegada de los centros comerciales, inversiones privadas en el sector inmobiliario y otros ha contribuido a tener una dimensión que antes no teníamos” No obstante a nivel privado hemos recibido inversiones provenientes de empresas con origen fuera de la región, lo que nos hace ver que actualmente el mercado esto beneficia a la empresa debido a que crece más el consumo, se ve un incremento de las ventas.
- d. Tecnológico científico: El departamento de Chiclayo está creciendo a nivel de población, a nivel de empresas, sin embargo, no existe el enfoque de investigación, De acuerdo al reporte hecho en el Foro Económico Mundial. “El Perú está invirtiendo entre el 0.1 y 0.2% del PBI en innovación y desarrollo, el cual es muy escaso” (World Economic Forum, 2011). El sector construcción no es ajeno a esta realidad y es por eso que la mayoría de las empresas de Lambayeque no cuentan con tecnologías que le permitan competir con otras empresas, en comparación con la realidad de Lima que existen empresas con tecnología avanzada. Hoy en día las empresas de Chiclayo solo utilizan los programas clásicos de gestión entre ellos se encuentran (AUTOCAD, SOLID10, Microsoft Office) y no innovan haciendo sus propios sistemas, con respecto a los procedimientos constructivos.
- e. Histórico, psicológico y sociológico: De acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (Babson 2011), menciona que Perú cuenta con un notable puntaje respecto a sus pares Latinoamericanos en emprendimiento, sin embargo, no dejan de mencionar que el porcentaje de empresas esta que crece lo que da origen al mercado de micro finanzas que es uno de los más sólidos de la región. Las empresas en Lambayeque centran sus operaciones en el emprendimiento de sus líderes los cuales aportan no solo con el capital sino también con el trabajo propio y diario para sacar adelante sus propios proyectos, empresas u obras que van contratando desde la

formación de su empresa hasta su consolidación. Para el sector comercial (empresas) la parte social está presente debido a que ellos son los consumidores, que ejercen una presión adicional a los empresarios para brinden un mejor servicio y en muchos casos con sus reclamos llegan a producir conflictos que afectan a la empresa.

### **5.3. Principios Cardinales de la Empresa Masecod**

- a. Influencia de las terceras partes: El departamento de Lambayeque limita con la Libertad, Piura, Cajamarca, lo cual Pacasmayo también se encuentra cerca, esta influencia es importante debido a que se encuentra las fábricas que provee a la empresa, y porque se pretende abrir nuevos locales en estos departamentos, lo cual se conversa con otras empresas para aliarse y poder ingresar al mercado.
- b. Lazos pasados – presentes: La ciudad de Lambayeque ha experimentado un crecimiento poblacional, el sector comercial desde sus inicios los empresarios no tenían conocimientos exactos efectuaban la compra y venta de productos, materiales, conocido como el trueque, lo cual anteriormente consistía en el intercambio de bienes o servicios por los mismos, esto evolucionando a lo largo de los años y los negocios se fueron independizando y la competencia surgió en el mercado
- c. Contrabalance de intereses: La necesidad de una mejora de vida, permite que exista una oportunidad para las empresas que se dedican a la comercialización de materiales de construcción, el incremento de construcciones beneficia a la empresa, en el mercado existe diversos tipos de competencias por la necesidad de captar nuevos clientes, lo cual la competencia se centra en la variedad de materiales, ya que esto permite tener la oportunidad de que el cliente encuentre lo que busca, también se centra en los precios, debido a que para los clientes es muy importante, para esto la empresa Masecod evalúa estas características de la competencia y en diversos casos mejorarlos para captar más clientes.
- d. Conservación de enemigos. En el mercado lambayecano existe competencia con respecto a empresas que comercializan materiales de

construcción por la demanda que existe en las personas, en la necesidad de una vivienda, por parte del gobierno al construir infraestructuras para ofrecer servicios a la población, esto genera que las empresas que ofrecen este servicio constantemente innoven, mejoren sus servicios y de esta manera captar más clientes utilizando las tecnologías que surgen en el mercado.

#### 5.4. Matriz de Intereses de la Industria

La matriz de intereses de la organización se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 25: Matriz de intereses

INTERESES	VITAL (Peligroso)	IMPORTANTE (Serio)	PERIFERICO (Molestoso)
Ubicación de los proveedores		Pacasmayo	
Incremento de la población		Toda la Población	
Nuevas tecnologías		Adaptar cada uno de ellas, que sea necesario	

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

#### 5.5. Objetivos a Largo Plazo

A continuación, se presentarán los objetivos de la comercializadora Masecod

OLP1: al 2021 se proyecta ser una empresa líder en el mercado de comercialización de materiales de construcción a través de un servicio calificado

OLP2: 2021 se proyecta aumentar su participación en el mercado a través de la apertura de diversos locales en el mercado lambayecano

OLP3: 2021 Ser una empresa reconocida por su personal calificado

OLP4: 2021 innovar y mejorar en equipos tecnológicos para el desarrollo de las actividades y en transporte de carga de los materiales.

## **5.6. Conclusiones**

En el presente capítulo se realiza los análisis para identificar cuáles son los intereses de la empresa, cuál es su ubicación para identificar si es estratégica, cuales son los intereses del departamento para que de esta manera pueda enfocarse en función a las necesidades de la población, cabe resaltar que se menciona un punto importante como lo es la economía que es necesario tener en cuenta , el cómo se encuentra en el departamento, otro es el de la tecnología que constantemente esta que evoluciona y como empresa debe de implementar las tecnologías necesarias para que brinde un mejor servicio.

Los análisis que se realizan en el capítulo permiten conocer la situación del mercado donde se encentra actualmente y de esta manera poder identificar las necesidades, para que la empresa se enfoque en función a las necesidades y a los competidores, teniendo en cuenta estos análisis se puede establecer de manera más clara y precisa los objetivos a largo plazo de la empresa.

## **CAPITULO VI: EL PROCESO ESTRATEGICO**

### **6.1. Matriz de Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas (FODA)**

En base a los análisis realizados en los capítulos anteriormente, se presentarán la matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), donde se realizarán estrategias que nos permita aprovechar los factores externos como internos

- Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano
- Contar con un local amplio para mayor variedad y almacenamiento de materiales de construcción
- Establecer una cultura de lealtad con los clientes
- Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa
- Adquisición de nuevos vehículos para traslado para el cumplimiento de las órdenes de compra
- Generar un clima ocupacional que propicie un clima laboral satisfactorio
- Desarrollar estrategias para disminuir la competencia informal
- Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado
- Obtener mayor distribución en el mercado
- Mejorar las herramientas tecnológicas
- Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente
- Utilizar software que controlen de manera eficiente los materiales
- Estipular tiempos de entrega de materiales (contrato)
- Control de los clientes existentes para control de pago



Tabla 26: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>FODA</b>	<p>F1: La empresa brinda un servicio de calidad</p> <p>F2: Ofrece una variedad de materiales de construcción.</p> <p>F3: Buena capacidad de decisiones por parte del gerente de la empresa.</p> <p>F3: la empresa ofrece precios accesibles.</p> <p>F4: La empresa tiene una cobertura amplia para la distribución.</p> <p>F5: Cuenta con un espacio de 8, 000 metros cuadrados para los materiales.</p> <p>F6: Trabajar con proveedores que garantizan la calidad del material</p>	<p>D1: Desconocimientos de nuevas tecnologías</p> <p>D2: No cuentan con un eficiente control de stock</p> <p>D3: No cumplen con los tiempos establecidos para la entrega de los materiales</p> <p>D4: Existe cartera vencida de los clientes debido a que realizan los pagos fuera de la fecha establecida</p> <p>D5: Carencia de vehículos de transporte pesado ( montacargas)</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p>O1: Política monetaria flexible que propone el Banco Central de Reserva ayuda al Crecimiento económico en Perú.</p> <p>O2: Perú es un mercado emergente, que se destaca por su sólido crecimiento</p> <p>O3: PBI creció a una tasa promedio de 6%.</p> <p>O4: Las perspectivas económicas para el Perú son impulsadas por consumo Privado como público. Posibilidad de nuevas las tecnologías para las empresas.</p> <p>O4: Las tecnologías permiten reducir costos, generar mayor nivel de utilidades que beneficie</p> <p>O6: Crecimiento de población</p>	<p>Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano (F1, F2, F3, F4, O2)</p> <p>Contar con un local amplio para mayor variedad y almacenamiento de materiales de construcción (F1, F2, F3, F4, O2, O3)</p> <p>Establecer una cultura de lealtad con los clientes (F1, F2, O5)</p>	<p>Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa (D1, O3, O4)</p> <p>Adquisición de nuevos vehículos para traslado para el cumplimiento de la orden de compra (D3, D5, O1, O3)</p> <p>Generar un clima ocupacional que propicie un clima laboral satisfactorio (D1, O5)</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p>A1: Informalidad es diversa, lo cual es Complicado eliminarla.</p> <p>A2: La tasa de desempleo alcanzó el uno de los niveles más altos con respecto al mismo periodo en años anteriores.</p> <p>A3: salario real que considera la pérdida de valor por inflación</p> <p>A4: La incidencia de pobreza afectando en mayor proporción a la rural</p> <p>A5: Tecnologías no está en un nivel maduro.</p> <p>A6: Competencia en precios bajos</p>	<p>Desarrollar estrategias para disminuir la competencia informal (F3, F4, F5, A1, A3)</p> <p>Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado (F1, F2, F3, A1, A3, A4)</p> <p>Obtener mayor distribución en el mercado (F1, F3, F4, A1)</p> <p>Mejorar las herramientas tecnológicas (F1,F2,F3,A5)</p>	<p>Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente (D1, D2, A1)</p> <p>Utilizar software que controlen de manera eficiente los materiales (D1, D2, A5)</p> <p>Estipular tiempos de entrega de materiales (contrato) (D1, D3, D5, A5)</p> <p>Control de los clientes existentes para control de pago (D1,D4,A3,A5)</p>

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico

ELABORACION PROPIA

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

La matriz PEYEA es un instrumento que fundamental para la planificación estratégica, a través de ello se determina la adecuada postura estratégica de una organización o negocio

En la siguiente matriz PEYEA en el análisis de la comercializadora se (ver tabla 27) puede visualizar que en la fortaleza financiera (FF) existe una buena ventaja al igual que en la fortaleza de la Industria, y en también se cuenta con una ventaja competitiva (VC) y buena estabilidad del entorno (EE)

En la matriz nos sirve para asignar ponderaciones internas y externas de la comercializadora Masecod, se presenta las estrategias obtenidas

Tabla 27: Matriz de la Posición Estratégico y la Evaluación de Acción (MPEYEA)

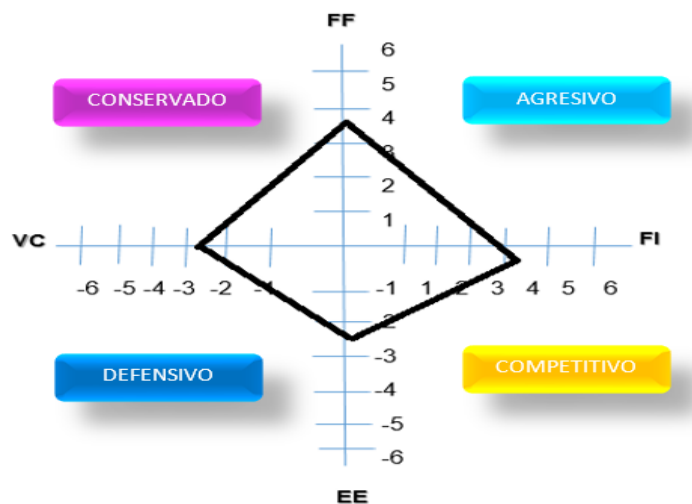
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
<b>Factores Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del Entorno (EE)</b>	
- Retorno de inversión	6	- Cambios tecnológicos	-2
- Apalancamiento	3	- Tasa de inflación	-5
- Liquidez	5	- Variabilidad de la demanda	-3
- Capital requerido versus capital disponible	3	- Rango de precios de productos competitivos	-3
- Flujo de caja	5	- Barreras de entrada al mercado	-3
- Facilidad de salida del mercado	3	- Rivalidad / Presión competitiva	-4
- Riesgo involucrado en el negocio	2	- Elasticidad de precios de la demanda	-3
- Rotación de inventarios	5	- Presión de los productos sustitutos	-4
- Economías de escala y de experiencia	4		-3
PROMEDIO	4	PROMEDIO -6	-2.11
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación del mercado</li> <li>- Calidad del producto</li> <li>- Ciclo de vida del producto</li> <li>- Ciclo de reemplazo del producto</li> <li>- Lealtad del consumidor</li> <li>- Utilización de la capacidad de los competidores</li> <li>- Conocimiento tecnológico</li> <li>- Integración vertical</li> <li>- Velocidad de introducción de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-4</li> <li>-4</li> <li>-2</li> <li>-3</li> <li>-3</li> <li>-4</li> <li>-3</li> <li>-2</li> <li>-3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial de crecimiento</li> <li>- Potencial de utilidades</li> <li>- Estabilidad financiera</li> <li>- Conocimiento tecnológico</li> <li>- Utilización de recursos</li> <li>- Intensidad de capital</li> <li>- Facilidad de entrada al mercado</li> <li>- Productividad/Utilización de la capacidad</li> <li>- Poder de negociación de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> <li>4</li> <li>4</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>4</li> <li>4</li> <li>4</li> <li>3</li> </ul>
	-3.11		
PROMEDIO - 6	-2.11	PROMEDIO	3.89

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

Con los datos obtenidos en la matriz PEYEA se obtuvo como valor de las abscis FI que se obtuvo 3,89, EE -2,11, VC -2,11 y FI 3,89, lo cual con esos resultados se realiza la matriz PEYEA

Ilustración 51: Matriz



PEYEA

*FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
Elaboración Propia*

### **6.3. Matriz Interna - Externa (MIE)**

La matriz IE tiene tres regiones, luego de tener los rangos obtenidos de los puntajes de las ponderaciones de las matrices EFE (2.05) y EFI (2.24) DE LA Comercializadora Masecod

En la tabla de la matriz IE, se puede visualizar las ponderaciones donde muestra que los resultados sobre el sector V, donde se recomienda las estrategias de retener (invertir e implementar de manera adecuada en beneficio de la empresa, generar utilidades)

- Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano
- Contar con un local amplio para mayor variedad y almacenamiento de materiales de construcción
- Establecer una cultura de lealtad con los clientes
- Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa
- Adquisición de nuevos vehículos para traslado para el cumplimiento de las órdenes de compra
- Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado
- Obtener mayor distribución en el mercado
- Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente

Tabla 28: Interna Externa de la Empresa

		Total Ponderado EFI					
		Fuerte		Promedio		Débil	
		3.0 a 4.0	3.00	2.0 a 2.99	2.00	1.0 a 1.99	
Total Ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0 3.0	I		2.24 II		III	
	Medio 2.0 a 2.99 2.0	2.05 IV		V		VI	
	Bajo 1.0 a 1.99 1.0	VII		VII		IX	

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

#### 6.4. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz GE es la herramienta útil que permite evaluar y elegir las estrategias más apropiadas para la organización, lo cual se centra en que la situación de un negocio se define a través del crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición de la empresa en el mercado determinado, entre sus estrategias se en cuentan:

- Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano
- Contar con un local amplio para mayor variedad y almacenamiento de materiales de construcción
- Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa
- Adquisición de nuevos vehículos para traslado para el cumplimiento de las órdenes de compra
- Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado
- Establecer una cultura de lealtad con los clientes
- Obtener mayor distribución en el mercado
- Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente
- Control de los clientes existentes para control de pago

Ilustración 52: Matriz GE



*FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico*

La comercializadora debe aprovechar el crecimiento actual del mercado, debido a que en la actualidad se cuenta con un mercado desarrollándose, este debe de evaluarse para poder competir de manera eficiente con las empresas de su rubro

## 6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la matriz de DE se unen las estrategias de las matrices analizadas. MFODA, MPEYEA, MIE, MGE, donde se podrán apreciar cada una de las estrategias y las que se repiten.

Tabla 29: Matriz de Decisión MDE

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>IE</b>	<b>GE</b>	<b>TOTAL</b>
- Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano	x	X	x	x	4
- Contar con un local amplio para mayor variedad y almacenamiento de materiales de construcción	x		x		2
- Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente	x	X	x	x	4
- Establecer una cultura de lealtad con los clientes	X	X	X	X	4
- Generar un clima ocupacional que propicie un clima laboral satisfactorio	X	X			2
- Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa	x	X	x		3
- Adquisición de nuevos vehículos para traslado para el cumplimiento de la órdenes de compra	x	X	X	x	4
- Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado	x		x	x	3
- Utilizar software que controlen de manera eficiente los materiales	X		x		2
- Control de los clientes existentes para control de pago	X				1
- Obtener mayor distribución en el mercado	X				1
- Mejorar las herramientas tecnológicas	x	X	x		4
- Obtener mayor distribución en el mercado	x	X	x		3
- Estipular tiempos de entrega de materiales ( contrato)	x	X			2

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

En la tabla N°29 se puede visualizar las 14 estrategias, lo cual la estrategia uno, tres, cuatro, cinco, siete, ocho, son las que tienen un puntaje mayor de dos y se repite en distintos análisis

## **6.6. Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)**

En esta matriz MCPE se visualiza que estrategias son las mejores, las cuales provienen de las matrices realizadas anteriormente: FODA, PEYEA, IE, BCG, GE y la matriz de decisión. Para esta matriz se logró obtener ocho estrategias que permitirán lograr los objetivos a largo y corto plazo para que de esta manera se logre cumplir la visión y misión



Tabla 30:Matriz Cuantitativa del Planeamiento

Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano  
 Prestar un servicio de excelencia a los clientes/satisfacción del cliente  
 Establecer una cultura de lealtad con los clientes  
 Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa  
 Adquisición de nuevos vehículos para traslado para el cumplimiento de la órdenes de compra  
 Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado  
 Mejorar las herramientas tecnológicas  
 Obtener mayor distribución en el mercado

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	PTA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<b>OPORTUNIDADES</b>																	
O1: Política monetaria flexible que propone el Banco Central de Reserva ayuda al Crecimiento económico en Perú.		3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	4	0.56	2	0.28	2	0.28
O2: Perú es un mercado emergente, que se destaca por su sólido crecimiento		3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
O3: PBI creció a una tasa promedio de 6%.	0.14																
O4: Las perspectivas económicas para el Perú son impulsadas por consumo Privado como público.	0.12																
O5: posibilidad de nuevas las tecnologías para las empresas.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
O6: Las tecnologías permiten reducir costos, generar mayor nivel de utilidades que beneficie	0.06.	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.20	3	0.18		0.40	2	0.36
	0.10											3		4	0.48		0.30
	0.12	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.36	2	0.20	3	0.30	4	0.48	3	0.36
		2	0.24	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24		0.36			3	
<b>AMENAZAS</b>																	
A1: Informalidad es diversa, lo cual es Complicado eliminarla.		3	0.33	3	0.33	1	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44
A2: La tasa de desempleo alcanzó el uno de los niveles más altos con respecto al mismo periodo en años anteriores.	0.11	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.10	2	0.20
A3: salario real que considera la pérdida de valor por inflación	0.10																
A4: La incidencia de pobreza afectando en mayor proporción a la rural	0.05	2	0.10	2	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
A5: Tecnologías no está en un nivel maduro.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.72		0.12	2	0.12	3	0.18		0.18	2	0.12
	0.08			3	0.24		0.48	2	0.24					2	0.32		0.24
		2	0.16			2		3		2	0.16	3	0.24	4		3	
<b>FORTALEZAS</b>																	
	0.09	4															

F1:La empresa brinda un servicio de calidad	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.18	4	0.36
F2: Buena capacidad de decisiones por parte del gerente de la empresa.	0.11	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.18	3	0.18	4	0.36
F3: la empresa ofrece precios accesibles.	0.13	4															
F4: La empresa tiene una cobertura amplia para la distribución.	0.09	4															
F5: Cuenta con un espacio de 8, 000 metros cuadrados para los materiales.			0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33
			0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	2	0.26	3	0.39
			0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.24	2	0.18	3	0.27
DEBILIDADES																	
D1: Desconocimientos de nuevas tecnologías		3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33
D2: No cuentan con un eficiente control de stock		2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.28	3	0.24	3	0.24	3	0.24
D3: No cumplen con los tiempos establecidos para la entrega de los materiales		2	0.24	3	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
D4: Existe cartera vencida de los clientes debido a que realizan los pagos fuera de la fecha establecida	0.11 0.08	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22
D5: Carencia de vehículos de transporte pesado ( montacargas)	0.12					3	0.21	3	0.21					3	0.21	3	0.21
	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22
	0.07																
		1	0.07	3	0.21					4	0.28	3	0.21				
TOTAL	2	56	5.5	61	5.89	51	5.79	57	5.51	55	5.53	64	6.1	55	5.63	60	6

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

## 6.7 Matriz Rumelt (MR)

Es importante finalmente evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE con dos filtros finales, los criterios de Richard P. Rumelt (1986) y los aspectos, éticos que podrían ser violados cuando se implementen las estrategias (D'Alessio, 2010, pág. 353) se consideran cuatro criterios, entre ellos se encuentran: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad.

Tabla 31: Matriz Rumelt (MT)

ESTRATEGIAS	Consisten cias	Consonanci a	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano	SI	SI	SI	SI	SI
Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente	SI	SI	SI	SI	SI
Establecer una cultura de lealtad con los clientes	SI	SI	SI	SI	SI
Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI
Adquisición de nuevos vehículos para traslado para el cumplimiento de la órdenes de compra	SI	SI	SI	SI	SI
Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Mejorar las herramientas tecnológicas	SI	SI	SI	SI	SI
Obtener mayor distribución en el mercado	SI	SI	SI	SI	SI

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

## 6.8 Matriz de Ética (ME)

En esta matriz se verifica que las estrategias escogidas no violen los aspectos que se relacionan con los derechos y justicia, lo cual en la siguiente matriz se visualiza los resultados de cada una de ellas.

Obteniendo como resultado que ninguna de las estrategias escogidas anteriormente logra violar los derechos.

Tabla 32: Matriz de Ética (ME)

	Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano	Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente	Establecer una cultura de lealtad con los clientes	Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa	Adquisición de nuevos vehículos para traslado para el cumplimiento de la órdenes de compra	Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado	Mejorar las herramientas tecnológicas	Obtener mayor distribución en el mercado
<b>Derecho</b>								
- Impacto en el derecho de la vida.	P	P	P	P	P	P	P	P
- Impacto en el derecho a la propiedad.	P	P	P	I	P	P	I	P
- Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	P	P	I	P	P	I	P
- Impacto en el derecho a la privacidad		P	P	J	P	P	J	P
- Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		J	i	P	J	i	P	i
- Impacto en el derecho a hablar libremente	P	I			I			
- Impacto en el derecho al debido proceso.	P		P			P		P
		I	P	P	I	P	P	P
	P	J		J	J		J	
	P							
<b>Justicia</b>								
- Impacto en la distribución.	P	P	P	J	P	P	J	P
- Equidad en la administración.	P	J	P	P	J	P	P	P
- Normas de compensación.	J	P	P	P	P	P	P	P
<b>Utilitarismo</b>								
- Fines y resultados estratégicos.	I	P	P	P	P	P	P	P
- Medios estratégicos empleados.	P	i	i	P	i	i	P	i

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

<b>PROMUEVE</b>	P
<b>NEUTRAL</b>	N
<b>IMPACTA</b>	I

## **6.9. Estrategia Retenida y de Contingencia**

Estrategias Retenida:

- Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano
- Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente
- Establecer una cultura de lealtad con los clientes
- Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa
- Adquisición de nuevos vehículos para traslado para el cumplimiento de las órdenes
- Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado
- Mejorar las herramientas tecnológicas

Estrategias de Contingencia:

- Generar un clima ocupacional que propicie un clima laboral satisfactorio
- Órdenes de compra
- Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado
- Utilizar software que controlen de manera eficiente los materiales
- Control de los clientes existentes para control de pago
- Obtener mayor distribución en el mercado
- Obtener mayor distribución en el mercado
- Estipular tiempos de entrega de materiales (contrato)

## **6.10. Matriz de Estrategias vs Objetivos Largo Plazo**

En la matriz de estrategias frente a cada objetivo de largo plazo (OLP) se establece que las estrategias que estrategias obtenidas permitirán lograr los objetivos a largo plazo y la visión propuesta en el capítulo anterior.

Tabla 33: Matriz de Estrategia vs Objetivos a Largo Plazo

<p><b>OBJETIVOS</b></p> <p><b>ESTRATEGIAS</b></p>	<p>al 2021 se proyecta ser una empresa líder en el mercado de comercialización de materiales de construcción a través de un servicio calificado</p>	<p>2021 se proyecta aumentar su participación en el mercado a través de la apertura de diversos locales en el mercado lambayecano y en los departamentos Trujillo, Piura, Tumbes.</p>	<p>2021. Ser una empresa reconocida por su personal calificado</p>	<p>2021 innovar y mejorar en equipos tecnológicos para el desarrollo de las actividades y en transporte de carga de los materiales.</p>
Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano	X	X	X	X
Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente	X	X	X	X
Establecer una cultura de lealtad con los clientes		X	X	X
Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa			X	X
Adquisición de nuevos vehículos para traslado para el cumplimiento de la órdenes de compra	X	X	X	X
Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado	X	X	X	X
Mejorar las herramientas tecnológicas		X	X	
Obtener mayor distribución en el mercado	X	x	X	x

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

## 6.11. Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la tabla se observa los principales competidores que presenta la comercializadora Masecod, entre ellos se encuentra la distribución Norte Pacasmayo DINO, y distribuciones Olano

Tabla 34: Matriz de competidores

ESTRATEGIAS RETENIDAS  POSIBILIDADES COMPETITIVAS	Distribuciones Norte Pacasmayo DINO	Distribuciones Olano
E1: Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano	Aperturar nuevos locales	Aperturar nuevos locales
E2: Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente	Mejorar el servicio	Mejorar el servicio
E3: Establecer una cultura de lealtad con los clientes	Fidelización de clientes	Fidelización de clientes
E4: Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa	Innovación de tecnología	Innovación de tecnología
E5: Adquisición de nuevos vehículos para traslado para el cumplimiento de la órdenes de compra	Adquisición de vehículos de transporte	Adquisición de vehículos de transporte
E6: Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado	Estudiar la competencia	Estudiar la competencia
E7: Mejorar las herramientas tecnológicas	Adquirir programas tecnológicas	Adquirir programas tecnológicas
E8: Obtener mayor distribución en el mercado	Variedad de materiales y servicio	Variedad de materiales y servicio

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA



## 6.12 Conclusiones

En el presente capítulo se realiza el análisis FODA que se da a través de los análisis realizados anteriormente, y el conjunto de los análisis interno y externo permite que se desarrollen las estrategias a utilizar, lo cual se obtuvo catorce estrategias en las cuales ocho de ellas quedan retenidas, en el capítulo se realiza los análisis para saber la situación de la empresa y en qué posición está actualmente.

Como se puede visualizar después del análisis FODA se analiza las estrategias para saber cuál de ellas cuenta con mayor puntuación, la matriz de decisión permite saber cuál de todas las estrategias son las más importantes y se deben de tener en cuenta para los objetivos que se proyecta la empresa.

La matriz Rumelt permite saber si las estrategias escogidas cumplen todas las características para que puedan ser ejecutadas entre las características se encuentra que deben de ser Consistencias, Consonancia, ventaja, factibilidad, si cumplen cada una de ellas entonces las estrategias se aceptaran.

La matriz de estrategias y objetivos permite analizar cuál de las estrategias encajan dentro de los objetivos planteados y de esta manera se puedan cumplir.

## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

### **7.1 Objetivos de Corto Plazo:**

Los objetivos a corto plazo son los pasos que permitirán cumplir con cada una de las estrategias, objetivos a corto plazo. Los cuales deben de ser claros y verificables, los cuales permita su medición y lograr la eficiencia y eficacia El objetivo de corto plazo están constituidos de la siguiente manera

OLP 1: Al 2021 se proyecta ser una empresa líder en el mercado de comercialización de materiales de construcción a través de un servicio calificado.

- OCP 1.1: Conocer el grado de satisfacción de los clientes
- OCP1.2: Conocer el número de nuevos clientes de la empresa

OLP 2: 2021 se proyecta aumentar su participación en el mercado a través de la apertura de diversos locales en el mercado lambayecano.

- OCP 2.1: Conocer la evolución de los
- OCP 2.2: Conocer la evolución de la facturación

OLP 3: 2021 Ser una empresa reconocida por su personal calificado

- OCP 3.1: Obtener efectividad por parte de los trabajadores
- OCP3.2: Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores

OLP 4: 2021 innovar y mejorar en equipos tecnológicos para el desarrollo de las actividades y en transporte de carga de los materiales

- OCP 4.1: 2017 adquirir programas que aporten al desarrollo eficiente de los trabajadores - Lograr efectividad en los procesos

Tabla 35:Objetivos a corto plazo

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACCIONES
<p>OLP 1: Al 2021 se proyecta ser una empresa líder en el mercado de comercialización de materiales de construcción a través de un servicio calificado.</p>	<p>OCP 1.1: Satisfacción en el cliente</p> <p>OCP1.2: Lograr mayor participación en el mercado de Lambayeque</p>	<p>1.1.1 Cumplir con los requerimientos que solicita el cliente.</p> <p>1.1.2. Entregar los materiales en el tiempo especificado</p> <p>.1.2.1. Adquirir convenios con empresas de publicidad para promocionar a la empresa y las marcas.</p> <p>1.2.2. Apertura nuevos locales</p>
<p>OLP 2: 2021 se proyecta aumentar su participación en el mercado a través de la apertura de diversos locales en el mercado lambayecano.</p>	<p>OCP 2.1: Conocer la evolución de los costos</p> <p>OCP 2.2: Conocer la evolución de la facturación</p>	<p>2.1.1 verificar los costos para la apertura de locales dentro del mercado Lambayeque</p> <p>2.2.1 verificar los costos de la empresa para la apertura de los locales</p>
<p>OLP 3: 2021 Ser una empresa reconocida por su personal calificado</p>	<p>OCP 3.1: Conocer el número de nuevos clientes de la empresa</p> <p>OCP3.2: Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores</p>	<p>3.1.1 Capacitar al personal para mejorar la atención de los clientes.</p> <p>3.2.1. Otorgar incentivos para los trabajadores</p>
<p>OLP 4:: 2021 innovar y mejorar en equipos tecnológicos para el desarrollo de las actividades y en transporte de carga de los materiales</p>	<p>OCP 4.1:2017 adquirir programas que aporten al desarrollo eficiente de los trabajadores - Lograr efectividad en los procesos</p>	<p>4.1.1 Implementar programas que aporten al desarrollo eficiente de los trabajadores</p> <p>4.1.2. Obtener información disponible mediante los programas</p>

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA



## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo**

Para los objetivos de corto plazo se asignan recursos, lo cual nos permitirá cumplir la visión que se propone en el presente plan estratégico

1. Recursos Humanos: La empresa asignara a su personal calificado para que desarrolle cada una de las actividades con el fin de que se puedan ejecutar correctamente en beneficio de la misma, teniendo en cuenta que el principal objetivo es la satisfacción de los clientes, dentro de sus trabajadores se encuentran incluidas las personas de todas las áreas correspondientes.
  
2. Recursos Financieros: Dentro de estos recursos se tomarán en cuenta los costos dentro de la empresa, entre ellos se encuentran los costos para adquirir los materiales que se comercializan, la contratación de los servicios de la empresa de publicidad, los pagos a los proveedores.
  
3. Recursos Tecnológicos: Se incluyen las maquinas tecnológicas, los softwares que permitirán controlar de manera eficiente el control del stock, incluyendo la maquinaria pesada para la carga de materiales dentro de la empresa, para que de esta manera se pueda cumplir la entrega a tiempo.

## **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas que tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda la organización, es decir, con sus valores debiendo existir entre ellos una correspondencia

### **POLITICAS:**

E1: Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano

1 Dar a conocer los materiales que se ofrecen en la empresa

2 Brindar excelente servicio a los clientes

3 Fidelizar a los clientes a través de los precios y sorpresas

E2: Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente

- 1 Ofrecer materiales de reconocidos y calificados
  - 2 Atención adecuada para cada uno de los clientes
- E3: Establecer una cultura de lealtad con los clientes
- 1 Concientización de precios de los materiales
  - 2 Realizar sorteos de premios para los clientes frecuentes
  - 3 Contar con una línea de crédito
- E4: Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa
- 1 Realizar el uso correcto a cada una de las tecnologías
  - 2 Concientización de la importancia de cada uno de ellas.
- E5: Adquisición de nuevos vehículos para traslado para el cumplimiento de la órdenes de compra
- 1 Capacitarse para el manejo de los vehículos
  - 2 Cumplir con los requerimientos necesarios para para el manejo
  - 3 Cumplir con las medidas preventivas
- E6: Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado
- 1 Realizar estudios para analizar la competencia directa
  - 2 Los materiales deben cumplir con los requerimientos
  - 3 Establecer precios accesibles
- E7: Mejorar las herramientas tecnológicas
- 1 Concientización de la importancia de las herramientas
  - 2 Capacitar a los trabajadores sobre las herramientas necesarias dentro de la empresa
  - 3 Utilizar las herramientas para mejorar el servicio
- E8: Obtener mayor distribución en el mercado
- 1 Contar con un stock amplio de materiales
  - 2 Abastecer la mayor cantidad de clientes del mercado

#### **7.4 Estructura de la Comercializadora Masecod**

La estructura organizacional es la que permitirá mover a la organización al plan estratégico, es por ello que para la implementación se debe tener en cuenta a todos aquellos que están relacionados con la actividad de la empresa.

Miembros que permiten el desarrollo de las actividades

El gerente de la empresa, al momento de tomar las decisiones correctas para mejorar el desarrollo de la empresa.

Los trabajadores, son los encargados de realizar el trabajo directamente con los clientes, ya que depende de ellos que se realicen las ventas y los clientes cumplan con sus expectativas.

Los proveedores, son los encargados de proveer los materiales a la empresa, preocupándose por hacer llegar los materiales solicitados el día correspondiente para la entrega de los materiales

Los clientes, entre ellos se encuentran las empresas públicas, empresas privadas y público en general que requieren el material de acuerdo a las necesidades de cada proyecto.

## **7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad**

Dentro de las estrategias planteadas no se vulnera la parte del medio ambiente. El significado de medio ambiente ha tomado importancia al igual que la responsabilidad, es por ello que la comercializadora se preocupa por concientizar a sus trabajadores en cada uno de estos aspectos, y se preocupa por promover el apoyo a la sociedad, aportando al realizar actividades en beneficio de los pobladores más vulnerables ante cualquier desastre. Preocupándose por realizar acuerdos de responsabilidad con sus pobladores para beneficio de la población

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Para el logro de los objetivos a largo plazo es necesario contar con el recurso humano altamente calificado, debido a que este es indispensable al igual que los acuerdos entre a empresa con los proveedores para la comercialización de los Es por ello, que se diseñaron estrategias que promueven la venta de cada uno de estos materiales, incrementar el rendimiento, y mejorar la localidad, proyectándose expandir.

## **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión se inicia a partir del desarrollo de la visión y misión de la comercializadora, cumpliendo los objetivos para el desarrollo, lo cual a través de este plan estratégico se encuentran ventajas para poder desarrollarse la comercializadora y ser más fuerte ante la competencia que existe en el mercado, lo cual le permitirá tener una mejor posición en el mercado actual y futuro para que pueda abarcar mayor cantidad de clientes.

## **7.8 Conclusiones**

En el presente capítulo se toman en cuenta los objetivos a corto a largo plazo para realizar los objetivos a corto plazo para verificar que se cumplan, teniendo los resultados se puede se pueden asignar los recursos a utilizar para cada objetivo que se plantea y quienes están involucrados directamente.



## **Capítulo VIII: Evaluación Estratégica**

### **8.1 Perspectiva de control**

Para los indicadores que serán evaluados dentro de la metodología del Cuadro de Mando Integral, que están integradas cuatro perspectivas las cuales son: Interna, Procesos, Clientes y Financiera

#### **8.1.1 Perspectiva Interna**

En esta perspectiva es necesario mencionar que entre los objetivos que se plantean se encuentran los recursos de la comercializadora preocupándose por ofrecer un servicio de calidad teniendo en cuenta las alianzas y tecnologías para el desarrollo del trabajo

#### **8.1.2 Aprendizaje de la Organización**

Este abarca el nivel de eficiencia en los procesos con los que cuenta la empresa para poder satisfacer a los clientes, responder a cada uno de sus necesidades considerando cada uno de los objetivos, visión que se plantea como empresa.

#### **8.1.3 Perspectiva del Clientes**

Entre los clientes se encuentran las empresas privadas, las empresas públicas, y público en general lo cual como empresa se preocupa por mejorar el servicio para abarca la mayor parte de los clientes teniendo en cuenta el tipo de material que prefieren y las características que toman en cuenta al momento de adquirir alguna compra.

#### **8.1.4 perspectiva Financiera**

Dentro de esta perspectiva, hemos considerado los objetivos que implican adquirir los equipos tecnológicos, el software de apoyo para el control de los materiales, y los transportes de carga que se debe de tener para poder realizar un mejor trabajo y cumplir con las necesidades de los clientes y realizar la entrega de los materiales en el tiempo acordado

## 8.2 Tablero de Control Integrado

Tabla 36:Control integrado

OBJETIVOS	MEDIDAS / ESTRATEGIAS	METAS	INDICADOR DE RESULTADOS	RESPONSABLE
<b>Perspectiva Financiera</b>				
Conocer la evolución de los costos	Reducir en costos administrativos innecesarios	> 70,000	$F = \frac{\text{Costos del periodo}}{\text{Costos del periodo anterior}} \times 100$	Departamento de Finanzas
Conocer la evolución de la facturación	Adquirir variedad de materiales para la venta Promociones para captar nueva clientela	< 100,000	$F = \frac{\text{Facturacion del periodo}}{\text{Facturacion del periodo anterior}} \times 100$	Departamento de Finanzas
<b>Perspectiva Cliente</b>				

Conocer el grado de satisfacción de los clientes	Cumplir con los requerimientos que solicita el cliente. Entregar los materiales en el tiempo especificado	< 90	$S = \frac{\text{Clientes que expresaron su satisfaccion}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Departamento de ventas
Conocer el número de nuevos clientes de la empresa	Realizar promociones a los clientes Ofrecer materiales de calidad	< 500	$S = \frac{\text{Nuevos clientes del periodo}}{\text{Clientes del periodo anterior}} \times 100$	Departamento de ventas
<b>Perspectiva Interna</b>				
Lograr efectividad en los procesos	- Implementar programas que aporten al desarrollo eficiente de los trabajadores	< 4 programas	$P = \frac{\text{Nº de programas adquirido}}{5} \times 100$	Departamento de Logística
<b>Aprendizaje de la Organización</b>				
Obtener efectividad por parte de los trabajadores	- Capacitar al personal para mejorar la atención de los clientes.	< 95 % personal capacitado	$x = \frac{\text{Nº de personal capacitado}}{100\%}$	Recursos Humanos

Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores	- Otorgar incentivos para los trabajadores	< 95 %	$x = \frac{\text{Cantidad de personal no satisfecho}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	Recursos Humanos

FUENTE: Fernando D'Alessio – El Proceso Estratégico  
ELABORACION PROPIA

### **8.3 Conclusiones**

En el presente capítulo se presentan las perspectivas que se toman en cuenta, las cuales son cuatro entre ellas se encuentra la perspectiva Interna, perspectiva de aprendizaje de la Organización, perspectiva del cliente y perspectiva financiera, en cada una de ellas se menciona que se considera en cada perspectiva.

Las perspectivas que se utiliza se plasman en un tablero de control integrado estableciéndolo por perspectiva con las fórmulas que nos permitirán calcular si cada perspectiva se cumple, colocando las metas y los indicadores para ir verificando su evolución.

El tablero permite conocer la manera de medir para plasmar en un Balance Score Card y verificar la evolución que tendrá cada estrategia y si los objetivos planteados se cumplen en el tiempo establecido.

## **CAPITULO IX: COMPETITIVIDAD DE LA COMERCIALIZADORA**

### **9.1. Análisis Competitivo de la Comercializadora**

En el análisis competitivo del sector nos permite identificar cual es la situación actual con respecto a la competencia con la que cuenta la comercializadora, lo cual se toma en cuenta cuales son las ventajas que permite diferenciarse de las demás empresas para que se desarrollen estrategias que buscan que la comercializadora crezca, se desarrolle a nivel de organización y a nivel económico proyectándose a futuro.

Para el análisis del planeamiento estratégico se ha considerado instrumentos para recopilar datos, entre ellos se encuentran las entrevistas y encuestas para saber la situación dentro de la organización, la satisfacción de sus propios trabajadores.

Para la presente investigación el valor con el que cuenta es el Balance Score Card lo cual permitirá que se evalúe las estrategias en tiempo real, para analizar si se están cumpliendo con los objetivos que se plantean en la visión y misión para la organización.

### **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Comercializadora**

Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con características potenciales de crecimiento, contando con ventas a diario y precios accesibles para los clientes que se encuentran en el mercado Lambayecano, considerando a sus competidores directos para analizar la variedad de materiales y marcas con los que cuentan para enfocarse a nuevas estrategias de crecimiento.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización**

Los Clústers es aquella concentración geográfica de las empresas que se encuentran interconectadas, que se unen por atributos similares y se logran complementar entre sí, proveedores de servicios, empresas del mismo sector e instituciones que son competencia, pero al mismo tiempo también cooperan.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Dentro de los principales y potenciales clusters de la comercializadora Masecod se encuentran las empresas proveedoras que aportan una función importante que es el de facilitar los materiales de construcción que se encuentran definidos por tipo de material y marcas, lo cual la comercializadora para que adquiera un proveedor tiene que analizar los materiales con los que cuenta.

Otro de las partes importantes son los clientes con los que la empresa cuenta, dentro de ellos están las empresas públicas que solicitan su servicio de manera directa o por concursos de los cuales la empresa compete con las empresas de su mismo rubro, otro de los clientes son empresas privadas y personas que requieren material para el uso personal.

#### **9.5. Conclusiones**

En el presente capítulo se toma en cuenta la demanda que se con la que se cuenta en el mercado Lambayecano, la comercializadora considera el optar por nuevas estrategias que le permitan competir con las demás empresas, contando con nuevas tecnologías que permitan un mejor control del stock, para mejor atención hacia los clientes.

Se menciona que dentro sus principales clusters se encuentran los proveedores, clientes, y competidores que conforman los principales factores dentro de la empresa para la realización de las estrategias y actividades que se realicen.

## **CAPITULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10.1 Plan Estratégico Integral**

En la tabla se presenta el cuadro de resumen de lo plasmado en el plan estratégico para que se pueda llevar a cabo el control del proceso, lo cual se puede visualizar los objetivos del plan que se cumplirán dentro de la empresa.



VISION; Ser una empresa líder en el mercado de distribución de materiales de construcción, logrando ser una de las empresas más reconocidas por parte de los clientes a través de su excelente servicio, calidad, puntualidad y excelentes precios, de esta manera logrando así satisfacer las necesidades de los clientes y abarcando en mayor cantidad el mercado y a perdurando nuevas sucursales y logrando ser una empresa rentable.						Valores Respeto Solidaridad Puntualidad Transparencia Equidad	
OBJETIVOS						POLITICAS	
Ser una empresa líder en el mercado de distribución de materiales de construcción, logrando ser una de las empresas más reconocidas por parte de los clientes a través de su excelente servicio, calidad, puntualidad y excelentes precios, de esta manera logrando así satisfacer las necesidades de los clientes y abarcando en mayor cantidad el mercado y a perdurando nuevas sucursales y logrando ser una empresa rentable.	<b>ESTRATEGIAS</b>	OLP1: al 2021 se proyecta ser una empresa líder en el mercado de comercialización de materiales de construcción a través de un servicio calificado	OLP2: 2021 se proyecta aumentar su participación en el mercado a través de la apertura de diversos locales en el mercado lambayecano	OLP 3: 2021 Ser una empresa reconocida por su personal calificado	OLP4: 2021 innovar y mejorar en equipos tecnológicos para el desarrollo de las actividades y en transporte de carga de los materiales	E1: Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano 1 Dar a conocer los materiales que se ofrecen en la empresa 2 Brindar excelente servicio a los clientes 3 Fidelizar a los clientes a través de los precios y sorpresas E2: Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente 1 Ofrecer materiales de reconocidos y calificados 2 Atención adecuada para cada uno de los clientes E3: Establecer una cultura de lealtad con los clientes 1 Concientización de precios de los materiales 2 Realizar sorteos de premios para los clientes frecuentes 3 Contar con una línea de crédito E4: Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa 1 Realizar el uso correcto a cada una de las tecnologías 2 Concientización de la importancia de cada uno de ellas.	<b>CODIGO DE ÉTICA</b>  Ser una empresa que ofrezca servicio de calidad Respetar los derechos de los trabajadores para que puedan realizar su labor eficientemente Respetar a todos los que integran la organización, Aportar en el desarrollo profesional de los trabajadores con el crecimiento profesional, y las oportunidades Responsabilidad con la ciudad cumpliendo con todos los impuestos establecidos, Respetar los contratos establecidos hacia los clientes cuando se realicen las compras a crédito
		Apertura de nuevos locales dentro del mercado Lambayecano	X				
		Prestar un servicio de excelencia a los clientes/ satisfacción del cliente			X		
		Establecer una cultura de lealtad con los clientes			X		
		Mejorar los precios de la empresa con relación al mercado	X				
		Implementación de nuevas tecnologías para mejora de la empresa				X	
		Mejorar las herramientas tecnológica				X	
		Obtener mayor distribución en el mercado		X			
	<b>Objetivos a corto plazo</b>	OCP 1.1: Conocer el grado de satisfacción de los clientes OCP1.2: Conocer el número de nuevos clientes de la empresa	OCP 2.1: Conocer la evolución de los costos OCP 2.2: Conocer la evolución de la facturación	OCP 3.1: Obtener efectividad por parte de los trabajadores OCP3.2: Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores	OLP 4: 2021 innovar y mejorar en equipos tecnológicos para el desarrollo de las actividades y en transporte de carga de los materiales		

## 10.2 Conclusiones Finales

Luego de culminar el plan estratégico de la comercializadora Masecod y obtener los resultados del análisis del entorno externo e interno, se concluye lo siguiente:

- a) El Perú está creciendo y esto se debe al incremento de actividades económicas, entre ellas se encuentra el rubro de la comercialización de materiales de construcción  
La comercializadora está creciendo en los últimos años, es por ello que a través del análisis se logró determinar cuáles son las empresas que son su competencia directa, lo cual se obtuvo como resultado que las siguientes empresas brindan el mismo servicio y tienen un alto porcentaje de aceptación por parte de los clientes que son su competencia directa, entre ellas se encuentra Distribuciones Norte Pacasmayo Dino, Sodimac, Distribuciones Olano.
- b) La comercializadora Masecod se encuentra varios años en el mercado, pero carece de criterios importantes (visión, misión, objetivos) que como empresa son factores importantes para su crecimiento y eficiente desarrollo de las actividades en los trabajadores. a través de los análisis realizados en el presente plan estratégico se elaboró la visión y misión de la comercializadora, para que se puedan establecer los objetivos de la organización y las estrategias y de esta manera pueda evaluar eficientemente el crecimiento de la empresa.
- c) Teniendo establecida la misión, visión, objetivos se establecieron los indicadores necesarios para las estrategias a desarrollar en el plan estratégico para la comercializadora Masecod.
- d) Para el presente plan estratégico se consideró necesario el diseño de la herramienta del balance score card para los indicadores y poder realizar el seguimiento de los resultados de la empresa.
- e) En el costo se consideró las herramientas, materiales necesarios para la creación del plan estratégico, teniendo como beneficio mejores resultados económicos en la empresa.

## COSTOS

### MATERIALES Y EQUIPOS

Material	Detalle	Total
Papel Bond	millar	S/.33.00
Impresiones		S/.100.00
internet		S/.160.00
Lapiceros	unidad	S/.5.00
Transporte	unidad	S/.300.00
Otros	varios	S/.150.00
Teléfono	meses	S/.200.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/.948.00</b>

### IMPLEMENTACIÓN

DETALLE	CANTIDAD	Total
		<b>S/.15,700.00</b>
<b>SOFTWARE</b>		<b>S/.4,500.00</b>
Software Control de stock	1	S/.1,500.00
Software para punto de venta	1	S/.1,500.00
Software contable	1	S/.1,500.00
<b>CAPACITACIÓN</b>		<b>S/.5,200.00</b>
En los software que se implementaran	1	S/.1,000.00
En atención al cliente	2	S/.2,000.00
Pago Hosting	12	S/.1,200.00
Clima Laboral	1	S/.1,000.00
<b>INCENTIVOS</b>		<b>S/.6,000.00</b>
Por ventas mayores a sus metas		S/.3,000.00
Por lograr licitaciones con entidades	12	S/.3,000.00

## FLUJO DE CAJA

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inversion													
Ingresos		3,032.70	3,123.68	3,279.87	3,443.86	3,547.17	3,653.59	3,836.27	3,874.63	3,913.38	4,030.78	4,151.70	4,276.25
5% de los ingresos de ventas		3,032.70	3,123.68	3,279.87	3,443.86	3,547.17	3,653.59	3,836.27	3,874.63	3,913.38	4,030.78	4,151.70	4,276.25
Cuentas por cobrar													
<b>TOTAL DE INGRESO</b>		3,032.70	3,123.68	3,279.87	3,443.86	3,547.17	3,653.59	3,836.27	3,874.63	3,913.38	4,030.78	4,151.70	4,276.25
<b>EGRESOS</b>													
Inversion Total	-16648												
Materiales	-948	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Mant. Equipo de Compu.		150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Programas de implementación	-4000	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Capacitación		1,000.00			1,000.00			1,000.00			1,000.00		
Incentivo		150.00	150.00	150.00	200.00	200.00	200.00	250.00	250.00	250.00	300.00	300.00	300.00
Total de egresos													
<b>FLUJO NETO</b>	- 4,948.00	1,500.00	500.00	500.00	1,550.00	550.00	550.00	1,600.00	600.00	600.00	1,650.00	650.00	650.00

<b>COK</b>	10%
<b>VAN</b>	S/. 1,219.68
<b>TIR</b>	15%

Se proyecta a 1 año con una tasa de 15%

Se obtuvo un VAN de S/. 1,219.68, y un TIR cuyo valor es 15%

## COSTO – BENEFICO

Inversión S/.16,648.00

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>INGRESOS</b>	3032.70	3123.68	3279.84	3443.86	3547.17	3653.59	3836.27	3874.63	3913.38	4030.78	4151.7	4276.27
<b>EGRESOS</b>	1500.00	500	500	1550.00	550.00	550.00	1600.00	600.00	600.00	1650.00	650.00	650.00
<b>BENEFICIO</b>	1,532.70	2,623.68	2,779.84	1,893.86	2,997.17	3,103.59	2,236.27	3,274.63	3,313.38	2,380.78	3,501.70	3,626.27

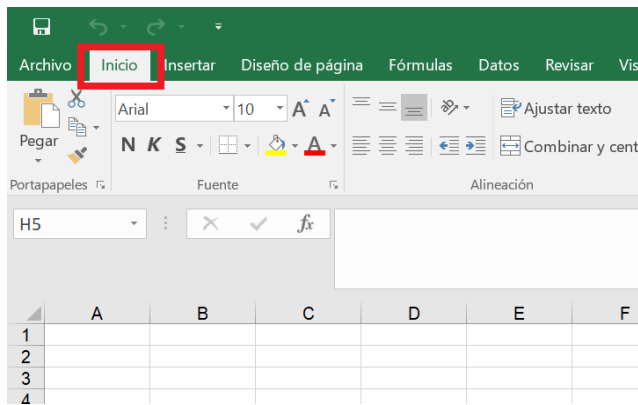
	INGRESOS			EGRESOS		
<b>1</b>	3,032.70	1.100	2,757.00	1,500.00	1.100	1,363.64
<b>2</b>	3,123.68	1.210	2,581.55	500.00	1.210	413.22
<b>3</b>	3,279.84	1.331	2,464.19	500.00	1.331	375.66
<b>4</b>	3,443.86	1.464	2,352.20	1,550.00	1.464	1,058.67
<b>5</b>	3,547.17	1.611	2,202.51	550.00	1.611	341.51
<b>6</b>	3,653.59	1.772	2,062.36	550.00	1.772	310.46
<b>7</b>	3,836.27	1.949	1,968.61	1,600.00	1.949	821.05
<b>8</b>	3,874.63	2.144	1,807.54	600.00	2.144	279.90
<b>9</b>	3,913.38	2.358	1,659.66	600.00	2.358	254.46
<b>10</b>	4,030.78	2.594	1,554.04	1,650.00	2.594	636.15
<b>11</b>	4,151.70	2.853	1,455.15	650.00	2.853	227.82
<b>12</b>	4,276.27	3.138	1,362.55	650.00	3.138	207.11
<b>TOTAL</b>			24,227.37	<b>TOTAL</b>		6,289.65

Por cada S/. 1.00  
invertido se obtiene de  
ganancia 0.6 céntimos



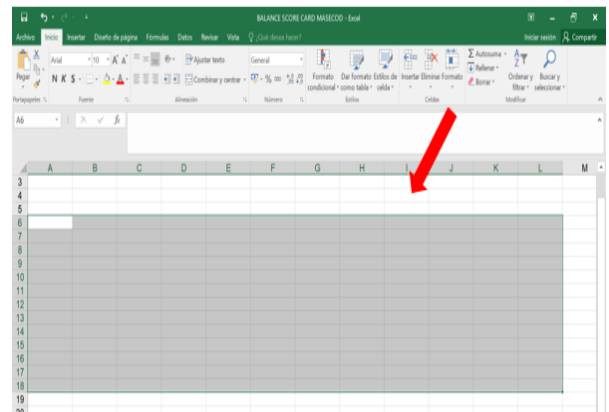
**DISEÑO:** Para la elaboración del Balance ScoreCard, primero se ingresa a herramienta del Excel, y en una hoja en blanco identificamos la opción iniciar, luego seleccionamos las celdas que se necesita para la creación del cuadro (seleccionamos las filas y las columnas), como siguiente paso ubicamos la opción borde y seleccionamos la opción “todos los bordes” obteniendo como resultado el cuadro.

**Paso 01**



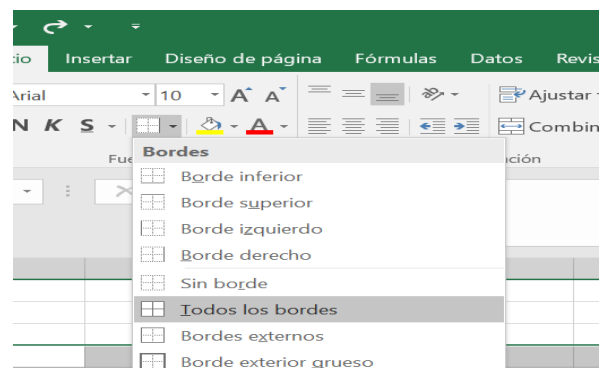
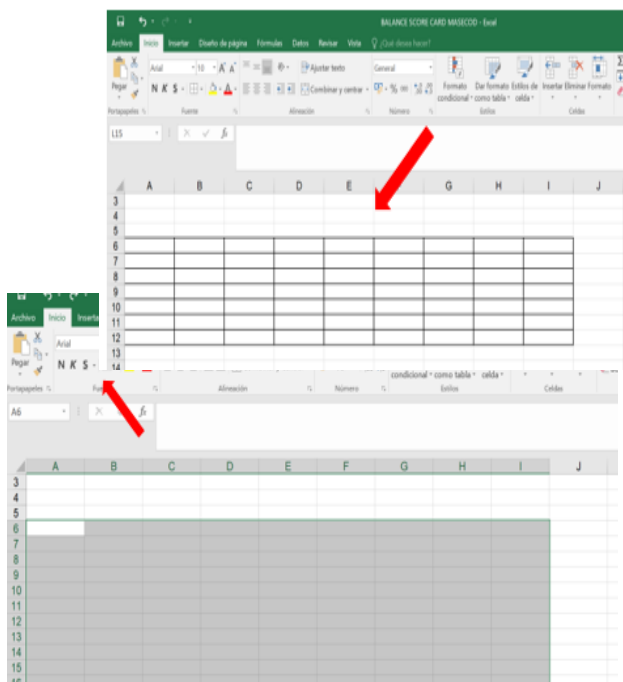
**Paso 03**

**Paso 02**



**Paso 04**

**PASO 05**



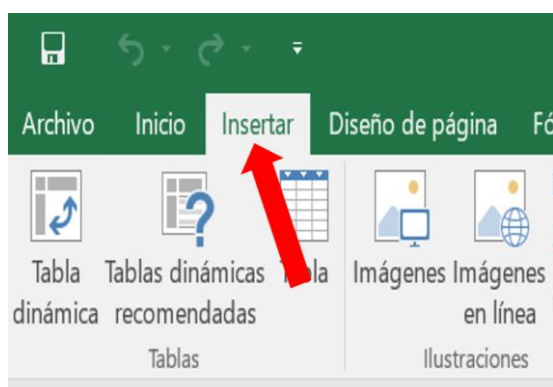
Teniendo como resultado el cuadro se empieza a escribir los datos por perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y servicio) una vez creado el cuadro con sus datos (objetivos, metas, indicador), se crean los tres siguientes cuadros para las perspectivas correspondientes

	OBJETIVO	METAS	INDICADOR	RESULTADOS											
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
14	Conocer la evolución de los costos	Reducir en costos administrativos innecesarios	$F=(\text{Costos del periodo})/(\text{Costos del periodo anterior}) \times 100$	3%	4%	6%	7%	6%	10%	10%	13%	16%	17%	17%	19%
17	Conocer la evolución de la facturación	Adquirir variedad de materiales para la venta	$F=(\text{Facturacion del periodo})/(\text{Facturacion del periodo anterior}) \times 100$	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
18		Promociones para captar nueva clientela													

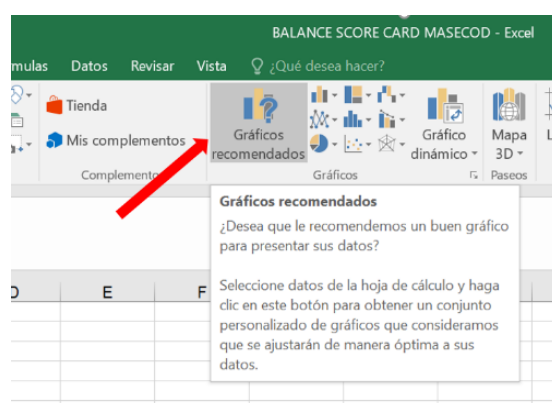
En la siguiente hoja de cálculo se creará los gráficos para verificar la evolución de los resultados de los datos ingresados en los cuadros anteriores, lo cual se creará de la siguiente manera:

Como primer paso se ubica la opción insertar, luego buscamos la opción grafico lo cual dará nuevas opciones, entre ellas se podrá escoger de acuerdo a las necesidades, como siguiente paso se escoger los tipos de grafico ya sean circulares o en barras, y de los colores.

### Paso 01

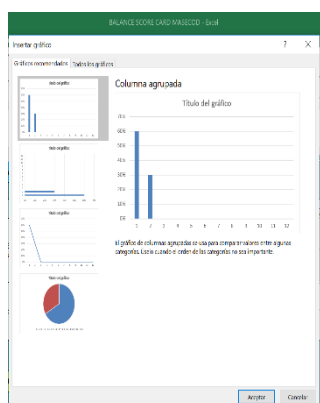


### Paso 02

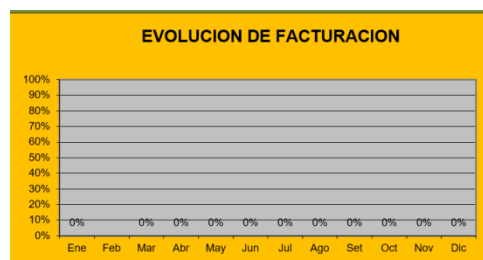




### Paso 03



### Paso 04



Para la creación del Balance ScoreCard se crea un cuadro para insertar los datos (las perspectivas financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) en cada una de ellas se insertaran los objetivos ya detallados en el plan estratégico al igual que las metas, seguido de los indicadores y la frecuencia de medición, una vez realizado la inserción de la información procedemos a establecer los rangos que pueden esta definidos de manera porcentual o expresado en unidades y finalmente se anexo a las celdas de los meses los valores de los resultados de la base de datos, para comenzar aplicar el formato condicional en donde se optara por el de escala de 3 colores en dicho proceso se tiene que definir los rangos ya puestos en el cuadro creado y aceptamos, en dichas celdas se tiene que apreciar el cambio de color automático de las celdas cada vez que en la hoja de la base de datos se vaya registrando la información, el color representara el nivel de cumplimiento de los objetivos con sus respectivas metas, siendo rojo, amarillo y verde los colores que estarán en las celdas siendo rojo incumplido, amarillo por cumplir y verde cumplido.

BALANCE SCORE CARD MASECOD - Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Iniciar sesión Compartir

Mensual

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICION	Rangos de Alerta			ENE	FEB	MAR
					15% <- 5%	50%	80%			
FINANCIERA	Conocer la evolución de los costos	Reducir en costos administrativos innecesarios	$F = (\text{Costos del periodo}) / (\text{Costos del periodo anterior}) \times 100$	Mensual	10%	15% <- 5%	5%	3%	4%	6%
	Conocer la evolución de la facturación	Adquirir variedad de materiales para la venta Promociones para captar nueva clientela	$F = (\text{Facturación del periodo}) / (\text{Facturación del periodo anterior}) \times 100$	Mensual	95%	50% <- 95%	50%	0%	0%	0%
CLIENTE	Conocer el grado de satisfacción de los clientes	Cumplir con los requerimientos que solicita el cliente. Entregar los materiales en el tiempo	$S = (\text{Clientes que expresaron su satisfacción}) / (\text{Total de clientes}) \times 100$	Mensual	95%	60% <- 95%	50%	60%	30%	0%
INTERNA	Lograr efectividad en los procesos	Implementar programas que aporten al desarrollo eficiente de los trabajadores	$P = (\text{N}^\circ \text{ de programas adquirido}) / 5 \times 100$	Mensual	95%	40% <- 95%	40%	0%	0%	0%
CLIENTE	Obtener efectividad por parte de los trabajadores	Capacitar al personal para mejorar la atención de los clientes	$X = (\text{N}^\circ \text{ de personal capacitado}) / (100\%) \times 100$	Mensual	95%	50% <- 95%	50%	0%	0%	0%
	Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores	Otorgar incentivos para los trabajadores	$X = (\text{Cantidad de personal no satisfecho}) / (\text{Total de empleados}) \times 100$	Mensual	90%	60% <- 95%	50%	0%	0%	0%

En la imagen se muestra los resultados que se obtuvieron de la creación del Balance Scorecard descrito anteriormente, en el cual se visualizara el cumplimiento de los indicadores de la empresa, con la escala de colores respectivamente.

## Bibliografía

*Balance score card.* **alvarez medina, maria trinidad y chavez rivera, yudit.**

—. **Gerencia.**

**cano del Castillo, Andres Felipe y Cifuentes Salazar, Diana Alejandra. 2011.** Diseño e implementacion de un plan estrategico para la empresa Disempack Ltda. Bogota : s.n., 2011.

**chiclayo, Municipalidad de. 2015.** *plan estrategico de la ciudad de chiclayo 2015-2020.* chiclayo : s.n., 2015.

*como utilizarr el cuadro de mando integral.* **Kaplan, Norton y. 2001.** 2001.

*Desarrollo em`resarial.* **valencia, Universidad politecnica de. 2012.** España : s.n., 2012.

*desarrollo empresarial.* **empresarial, Instituto de economia y desarrollo. 2012.** 2012.

**Fermnandez. 2001.** 2001.

*Introduccion a la economia empresarial.* **sanchez, jose luis fernandez. 2011.** 2011.

**Mintzberg, Henry. 1998.** *Strategy Safari.* 1998.

**Oscar D, Perez Arias.** *Guia de planificacion estrategica en ONG de accion social.* Madrid : Plataforma de Ong de accion social.

*Planeacion estrategica.* **carreta, Julio.**

**Polo Cabezas, Roberto Carlos. 2014.** *Diseño del plan estrategico 2013-2016 para la constructora Rodriguez.* Sangolqui : s.n., 2014.

**Sanchez Guitarra, Blanca Maribel y Mesias Miguez, Eduardo Giovanny. 2012.** *Propuesta de un plan estrategico para la empresa panaderia Alex ubicada en la parroquia cotocollao del distrito metropolitano de Quito periodo 2012-2016.* Quito : s.n., 2012.

**Torres, Martin G. Alvares. 2008.** *Manual de planeacion estrategica .* Mexico : Panorama editorial S.A., 2008.

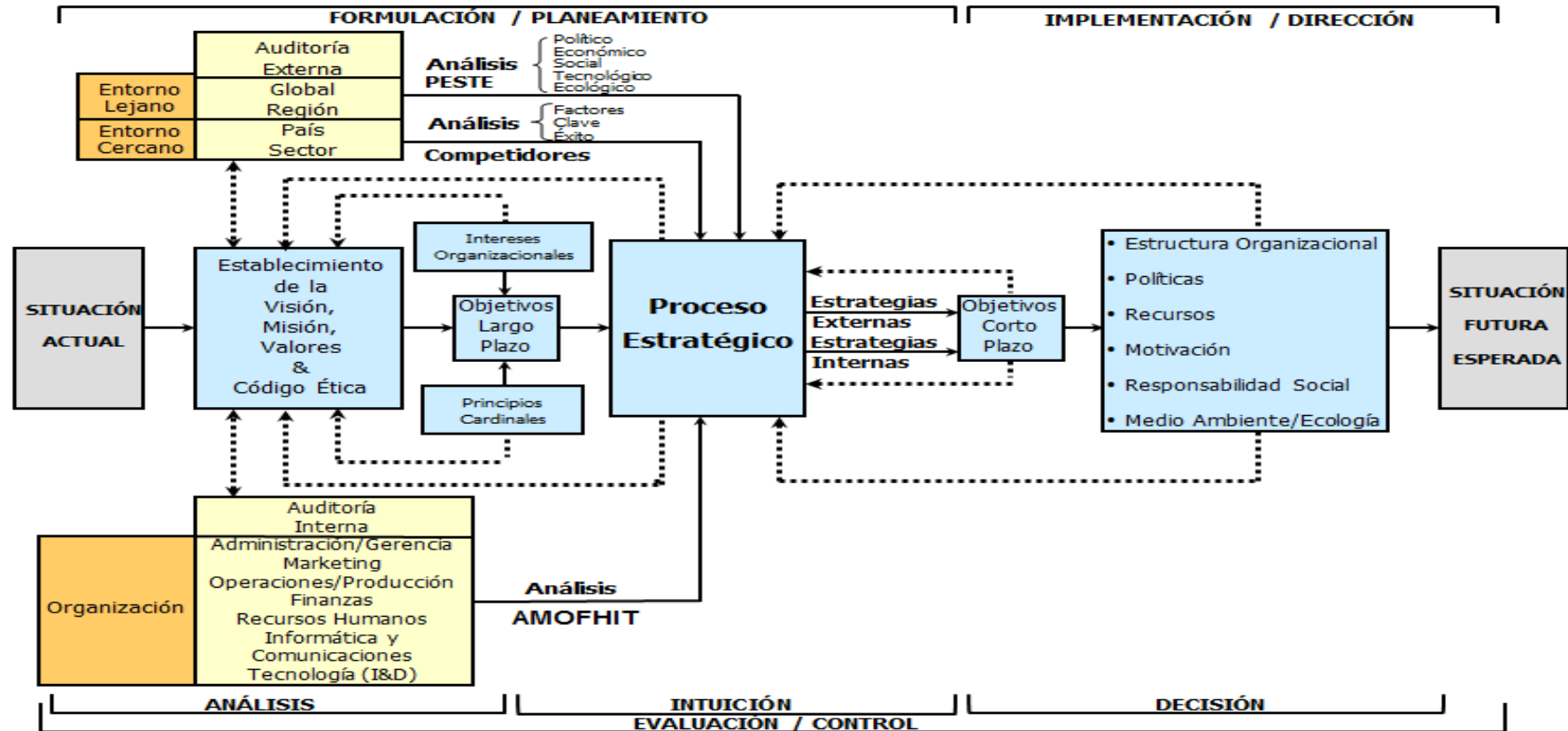
## ANEXOS

Anexo 01: matriz de consistencia para elaboración de proyecto de tesis

nombre del estudiante: Luz Aurora Java Duran

facultad/escuela: Ingeniería Empresarial

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Plan estratégico 2017-2022 para el desarrollo empresarial de la Comercializadora Masecod S.A.C, Chiclayo 2016
PROBLEMA	¿De qué manera la elaboración de un plan estratégico mejorará a la Comercializadora Masecod S.A.C. de Chiclayo 2017-2022?
HIPÓTESIS	¿Si se elabora un plan estratégico entonces se mejorará el desarrollo empresarial para la comercializadora Masecod S. A. C.?
OBJETIVO GENERAL	Elaboración un plan estratégico para la comercializadora Masecod S.A.C. Chiclayo.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Analizar la situación actual del entorno interno y externo de la comercializadora Masecod S.A.C.</li> <li>b. Plantear la visión, objetivos y estrategias a utilizar en el plan estratégico.</li> <li>c. Establecer los indicadores para las estrategias</li> <li>d. Diseñar la herramienta del Balance Score Card para los indicadores.</li> <li>e. Evaluar el costo-beneficio de la elaboración del Plan estratégico.</li> </ul>
DISEÑO DEL ESTUDIO	No experimental, transversal,
POBLACIÓN Y MUESTRA	<p>Población:</p> <p>La empresa Masecod S.A.C. se encuentra en Chiclayo y se dedica al rubro de comercialización de materiales de construcción lo cual, para la presente investigación, para la población se tomará en cuenta los trabajadores de cada área los cuales cuentan con 28 personas y el jefe correspondiente que es el gerente</p>
VARIABLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Plan Estratégico</li> <li>b. Desarrollo empresarial</li> </ul>



## ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

### Objetivo

Las preguntas que se formulan en la siguiente encuesta son para mejorar el nivel de eficiencia de los trabajadores de la empresa MASECOD S. A. C a través de los resultados que se obtengan.

**FECHA:**        /        /

1. ¿Considera usted como trabajador que la empresa debe implementar promociones para fidelizar a los clientes?
  - a) Si es necesario
  - b) No es necesario
  - c) No es necesario
  - d) No deben de ofrecer
  
2. ¿Usted como trabajador que tipo de promociones considera necesario para la captación de nuevos clientes?
  - a) Descuento en los precios
  - b) Brindar promociones en los clientes frecuentes
  - c) Sortear premios cada seis meses
  - d) Ninguno
  
3. ¿Usted como trabajador cual considera que son los procesos que demanda más tiempo?
  - a) Proceso de ventas
  - b) Proceso de entrega de materiales
  - c) Recepción de materiales

- d) Ninguno
4. ¿Con que tipo de material se demora más para el proceso de entrega al cliente?
- a) Cemento
  - b) Fierro
  - c) Ladrillo
  - d) Otros agregados
5. ¿Usted considera que el recurso humano está distribuido correctamente?
- a) Si
  - b) En algunas áreas
  - c) En ninguna área
  - d) No
6. ¿La empresa ofrece capacitaciones para un eficiente desarrollo de sus actividades en la empresa?
- a) No
  - b) A veces
  - c) Siempre
  - d) Nunca
7. ¿La empresa ofrece incentivos que lo motiven?
- a) Si
  - b) Algunos
  - c) Ninguno
  - d) No