



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Plan Estratégico del Centro Comercial APIAT, 2020

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Br. Huertas Flores, Juan Jose (ORCID: 0000-0001-6821-9146)

Br. Mantilla Romero, Rafael Simon (ORCID: 0000-0002-2634-7307)

ASESOR:

Mg. Ulloa Bocanegra, Segundo Gerardo (ORCID: 0000-0003-1635-9563)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO-PERÚ

2020

Dedicatoria

A DIOS

Porque nunca nos dejó de lado
en momentos difíciles y gracias
a él pudimos superar cada obstáculo
que se nos presentó.

A MIS PADRES

La presente tesis quiero dedicarla
a mis padres Brígida y Simón, por
los esfuerzo y sacrificio que han
hecho por mí en todo este tiempo,
por sus motivaciones y empeño que
me alentaban día a día, y así poder
cumplir con el objetivo que siempre
me tracé como meta.

Atte. Mantilla Romero, Rafael Simon

A MI FAMILIA

La presente tesis quiero dedicarla a mis
padres, Meldi Y Juan, por los esfuerzos
y sacrificios que han hecho por mí a lo
largo de mi carrera profesional, a mi
hermano mayor Lenin por su apoyo y
contribución ya que gracias a ellos es
posible que este logro sea realidad.

Atte. Huertas Flores, Juan Jose

Agradecimiento

A dios primeramente por ser nuestro guía en esta etapa de culminación, de nuestra carrera gracias al señor supimos afrontar las adversidades de manera positiva.

A nuestra casa de estudio a la Universidad Cesar Vallejo por las enseñanzas que nos brindó, para poder cumplir con nuestros objetivos que siempre anhelamos.

A la presidenta del Centro Comercial APIAT por brindarnos la información solicitada en nuestro estudio, en la elaboración del plan estratégico.

Página del Jurado

Declaratoria de Autenticidad



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores

Yo (Nosotros), JUAN JOSE HUERTAS FLORES, RAFAEL SIMON MANTILLA ROMERO estudiante(s) de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA y Escuela Profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, declaro (declaramos) bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado: "PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020", es de mi (nuestra) autoría, por lo tanto, declaro (declaramos) que el :

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Apellidos y Nombres del Autor	Firma
JUAN JOSE HUERTAS FLORES DNI: 74460004 ORCID 0000-0001-6821-9146	Firmado digitalmente por: JHUERTASF el 31 Jul 2020 07:24:49
RAFAEL SIMON MANTILLA ROMERO DNI: 76156876 ORCID 0000-0002-2634-7307	Firmado digitalmente por: RMANTILLARO el 31 Jul 2020 07:31:34

Código documento Trilce:



Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos.....	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras.....	x
Resumen	xi
Abstract.....	xii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	11
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	11
3.2 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN	11
3.3 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	12
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	13
3.5 PROCEDIMIENTOS	15
3.6 MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS.....	15
3.7 ASPECTOS ÉTICOS	16
IV. RESULTADOS	17
4.1 ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL INTERNA Y EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN....	17
4.2 REALIZAR UN DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN (FODA).....	23
4.3 SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS.....	29
4.4 REALIZAR LOS PLANES DE ACCIÓN	37
4.5 EVALUAR ECONÓMICA Y FINANCIERAMENTE EL PLAN ESTRATÉGICO.	43
V. DISCUSIÓN.....	49
VI. CONCLUSIONES.....	55
VII. RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS	61

Índice de tablas

TABLA N.º 01: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	13
TABLA N.º 03: CRITERIOS DE MISIÓN, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020 ..	17
TABLA N.º 04: CRITERIOS DE VISIÓN, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020 ...	18
TABLA N.º 05: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	19
TABLA N.º 06: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	20
TABLA N.º 07: ANÁLISIS INTERNO, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	21
TABLA N.º 08: ANÁLISIS EXTERNO, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	22
TABLA N.º 09: MATRIZ EFI, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020.....	23
TABLA N.º10: MATRIZ EFE, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	24
TABLA N.º11: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	25
TABLA N.º12: MATRIZ FODA, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	26
TABLA N.º13: MATRIZ PEYEA, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	30
TABLA N.º14: MATRIZ ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	35
TABLA N.º15: MATRIZ CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD), CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020.....	37
TABLA N.º16: MATRIZ ESTRATÉGICA CON LOS OBJETIVOS CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020.....	39
TABLA N.º17: MATRIZ DESARROLLO DE ACTIVIDADES, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020.....	40
TABLA N.º18: MATRIZ PRESUPUESTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020.....	43
TABLA N.º27: ESTADO DE RESULTADOS SIN PLAN ESTRATÉGICO, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020.....	45
TABLA N.º28: ESTADO DE RESULTADOS CON PLAN ESTRATÉGICO, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020.....	46
TABLA N.º29: COMPARACIÓN DE RESULTADOS, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020.....	47
TABLA N.º30: VALOR ACTUAL NETO, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	47

TABLA N°31: TASA INTERNA DE RETORNO, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	48
TABLA N° 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	62
TABLA N° 19: DATOS DE LA ORGANIZACIÓN, CENTRO COMERCIAL APIAT 2020	66
TABLA N° 20: MATRIZ FODA.....	67
TABLA N° 21: MATRIZ EFI	68
TABLA N° 22: MATRIZ EFE.....	69
TABLA N° 23: MATRIZ INTERNA EXTERNA	70
TABLA N° 25: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	71
TABLA N° 26: TABLERO DE CONTROL (BALANCED SCORECARD)	72

Índice de figuras

FIGURA N° 03: MATRIZ INTERNA-EXTERNA, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	29
FIGURA N° 04: MATRIZ PEYEA, CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020	32
FIGURA N° 05: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA, CETRO COMERCIAL APIAT, 2020	34
FIGURA N° 01 : DIAGRAMA DE PARETO	74
FIGURA N°02: MATRIZ ISHIKAWA	75
FIGURA N° 06: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	76
FIGURA N° 07: MATRIZ PEYEA.....	77
FIGURA N° 08: MATRIZ INTERNA EXTERNA	77

Resumen

El presente estudio es de tipo aplicado, el diseño de investigación es no experimental, Transversal descriptivo simple. En el desarrollo de la investigación se planteó como objetivo general, Determinar el modelo de plan estratégico del centro comercial APIAT, y Como objetivos específicos; analizar la situación actual interna y externa de la organización; realizar un diagnóstico estratégico de la organización (FODA); seleccionar las estrategias; realizar los planes de acción; Evaluar económica y financieramente el plan estratégico. En el análisis de la situación actual interna y externa, tuvo como resultados por medio de las herramientas, la visión, misión, objetivos, valores, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En el diagnóstico, las puntuaciones de EFI, EFE y MPC, ayudaron a determinar cómo estaba la empresa interna y externamente, además que la matriz FODA ayudo a generar estrategias. Luego en la selección de estrategias, las matrices IE, PEYEA, GE, complementaron las estrategias de la matriz FODA teniendo un total de 21 estrategias, las cuales fueron factibles solo 8 estrategias. En cuando a los planes acción se reformulo los objetivos del BSC los cuales se acoplaron con las estrategias que posteriormente se desagregaron en acciones para poder cumplir con el planeamiento. Finalmente se elaboró los presupuestos de estas acciones dando un total de S/ 32,900 nuevos soles, teniendo un VAN de S/ 541.39 y una TIR de 26.17% que me indican que es factible realizar la inversión.

Palabras Clave: Plan estratégico, FODA, BSC, EFI, EFE, plan de acción.

Abstract

The present study is of an applied type, the research design is non-experimental, simple descriptive transversal. In the development of the research, the general objective was to determine the model of the strategic plan for the APIAT shopping center, and as specific objectives; analyze the current internal and external situation of the organization; carry out a strategic diagnosis of the organization (SWOT); select strategies; carry out action plans; Evaluate economically and financially the strategic plan. In the analysis of the current internal and external situation, it resulted in tools, vision, mission, objectives, values, strengths, weaknesses, opportunities and threats. In the diagnosis, the scores of EFI, EFE and CPM, helped to determine how the company was internally and externally, in addition to the SWOT matrix that helped to generate strategies. Then in the selection of strategies, the matrices IE, PEYEA, GE, complemented the strategies of the SWOT matrix having a total of 21 strategies, which were feasible only 8 strategies. As for the action plans, the objectives of the BSC were reformulated, which were coupled with the strategies that were later disaggregated into actions in order to comply with the planning. Finally, the budgets for these actions were prepared, giving a total of S/ 32, 900 nuevos soles, given a NPV of S/ 541.39 and an IRR of 26.17%, indicating that it is feasible to make the investment.

Keywords: Strategic plan, SWOT, BSC, EFI, EFE, action plan.

I. INTRODUCCIÓN

La industria ya se encontraba en una fase de replanteamiento mucho antes de surgir la pandemia; desde hace años el negocio electrónico ha tenido tasas de aumento de dobles dígitos, quitándole parte de mercado a las pequeñas, medianas y grandes organizaciones que ofertan sus productos físicamente; existirá un pre-COVID19 y un post-COVID19 y quien no lo acepte y reconozca, difícilmente tendrá éxito en los siguientes años. Es por esto que las empresas tendrán que reinventarse, por lo menos en el mediano plazo (Lizan, 2020).

La sociedad actual se encuentra en un proceso muy avanzado con variaciones que se expresan en todos los campos del acontecer colectivo, financiero, cultural y científico. Esto permite llegar a tener un crecimiento muy significativo en la humanidad. La planificación estratégica, ayuda a enmendar las dificultades en el medio interno y externo. Asimismo, depende de está que se desarrollen los objetivos de la organización con éxito (Jaramillo,2019).

La estrategia es un desafío en un mundo globalizado en donde las organizaciones quieren mantenerse activas en el comercio, llegando a utilizar todas las herramientas que tengan para alcanzarla, planteando políticas rigurosas de gestión estratégica para que así le permitan cambiar su situación en el mercado y así incrementar notoriedad en un tiempo estimado (Contreras, 2013).Según (Chiavenato, 2017), La evidencia muestra que en general las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño más alto que las que no la planean.

El mercado norteamericano, es el más grande de centros comerciales y tiene tan solo cinco años para escapar de una muerte anunciada, de 2017 a 2022 una cuarta parte de estos establecimientos se verá obligado a cerrar. Esto significa que entre un 20% y un 25% de los establecimientos perderán ante la competencia de las nuevas tendencias y el cambio del comportamiento del consumidor. Muchos centros comerciales intentan compensar sus ingresos con una perspectiva inmobiliaria. No piensan en catálogos o ventas online, sino que el negocio se basa en el proceso de ocupación del espacio (Kaplan, 2017).Según

(Wessel, 2018), la pérdida de competencia se da porque las empresas superestrellas con mayor participación capturan una porción de clientes más grande del mercado; por el cual estas son cada vez más capaces de evitar que los rivales reales y potenciales entren y se expandan.

La planeación a nivel nacional debería ser el proceso que impulse el crecimiento y desarrollo que todas las organizaciones en el país deberían realizar, sin embargo está es desarrollada en las extranjeras y no en las locales, en el Perú las pequeñas y medianas empresas (pymes) representan el 21% del PBI del país y los mayores obstáculos se centran en no tener la capacidad para cumplir los requerimientos específicos, disminución de mercado, estructura financiera inapropiada, administración inadecuada y la falta de rentabilidad (Benavides, 2020)

Según (Torres, 2017) , en la Libertad no se proyecta una masiva implantación de nuevas fórmulas comerciales, es por ello que los minoristas no han desarrollado grandes formatos, como la tecnología que vendría a ser bueno a mayor escala del negocio. Este problema se da porque los comerciantes no poseen los conocimientos primordiales acerca de planeación.

Este es el caso del Centro Comercial APIAT, está conformada por seis gremios de la producción regional como son: calzado 60%, fabricantes de muebles en madera 11%, artesanía 10%, confecciones 9%, fabricantes de maletines 6% y otros servicios complementarios 3%. Siendo de estos el producto más buscado el calzado, por la concentración del público. Para lo cual le falta la aplicación de una de las herramientas de gestión organizacional "el plan estratégico", para dirigir sus objetivos y obtener resultados, con una administración adecuada de la organización, respondiendo a las preguntas que quiero, qué hago y cómo llegar a cumplir las metas y así lograr una asociación competente, considerando que la organización necesita tener un documento formal donde se plasme hacia dónde va (Figura N° 01).

Al final se formuló el siguiente problema ¿Cómo elaborar un modelo de plan estratégico en el Centro Comercial APIAT?

Este estudio se justifica de manera teórica porque se aplican las teorías relacionadas a plan estratégico para poder desarrollar planes de acción y las estrategias con un nivel adecuado de competitividad (Contreras, 2013). Se justifica metodológicamente porque sirve como una guía en posteriores estudios y así exponer posibles recursos de los conocimientos ya existentes de los procedimientos del plan estratégico, así mismo proponer instrumentos de recolección de datos que enlazan en el estudio, siendo la guía de entrevista un ejemplo para posteriores investigaciones (Babini, 2019).

Agregando que también se justifica de manera práctica al poder dar una solución mediante la propuesta de plan estratégico ya que la asociación no cuenta con una investigación realizada científicamente es por ello que permitirá a la organización analizar y establecer estrategias que se puedan concretar con los planes de acción, de manera sostenible en el tiempo (Eremi, 2018).

En el objetivo general tenemos, Determinar el modelo de plan estratégico del centro comercial APIAT, y Como objetivos específicos; analizar la situación actual interna y externa de la organización; realizar un diagnóstico estratégico de la organización (FODA); seleccionar las estrategias; realizar los planes de acción; Evaluar económica y financieramente el plan estratégico.

II. MARCO TEÓRICO

(Andrade, 2016) , En su tesis “Desarrollo de Planificación Estratégica para la Empresa BDO Ecuador Cía.” Tipo de investigación fue aplicada, se realizó una encuesta para sacar información de los colaboradores de la organización, con la cual se pudo observar que resaltó los lineamientos de mejorar los niveles de comunicación. Se obtuvo el trabajo a través de la matriz FODA, que dio a comprender las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Se diseñó el plan estratégico, objetivos específicos, estrategias y acciones; asimismo se dio pautas para el rastreo mediante el balance scorecard. Como aporte de esta investigación a través de la matriz FODA nos ayuda a diagnosticar en qué situación se encuentra la organización y también nos facilita determinar si la organización no cuenta con estrategias claras para resolver problemas.

(Mejía, 2015), Denominada Formulación de un plan estratégico para la empresa Con química S.A. Universidad Industrial de Santander de Colombia, empleó una investigación descriptiva, como método de investigación fue el planeamiento estratégico desde la perspectiva financiera donde se obtuvo sostenibilidad del negocio. Obteniendo como resultados la reducción del costo de atención al cliente, la reducción del gasto de transporte y las mejoras en las cadenas de abastecimiento. Esta investigación brinda un aporte sobre comprender con claridad el uso adecuado de las matrices de la planeación estratégica y sus puntuaciones establecidas.

(Mártínez, 2016), En su Investigación titulada Plan Estratégico para mejorar la Gestión de la empresa Celestial Touch- Chiclayo. Su principal objetivo fue plantear un plan estratégico que permitió optimizar la gestión del Spa, mediante la formulación, implementación y aplicación de estrategias con la herramienta del Balance ScoreCard, se realizó un análisis financiero, donde se analizó el crecimiento y los ingresos de la empresa. A su vez también la perspectiva del cliente se obtuvo el nivel de fidelidad, compras y retención con el cliente. Se desarrolló la propuesta del plan estratégico lo cual se hizo un estudio de la situación interna-externa, así mismo se diagnosticó la situación de la organización mediante de la matriz FODA y se planteó los sistemas de objetivos corporativos para la empresa. El aporte de esta investigación es que nos sirve

como guía al aplicar la herramienta Balance ScoreCard nos facilita en la perspectiva financiera determinar si la estrategia se encuentra en peligro se procede a modificarlas.

(Paredes, 2019), En su investigación “Desarrollo de un Plan Estratégico para una Curtiembre en la Región Arequipa” Su principal objetivo del trabajo fue mejorar el posicionamiento de la compañía en la manufactura del curtido, ya que la compañía no contaba con un plan estratégico que le brinde oportunidades de poder conseguir un crecimiento organizacional. El plan fue estructurado donde se reformuló la visión, misión y valores de la compañía, se hizo el estudio externo-interno. Finalmente, se la estimación de estrategias en el balance scorecard y el plan estratégico integral en el que se estableció el proceso completo, para desarrollar las estrategias seleccionadas, mostrando a la organización emplear los recursos de manera óptima, mejorando la producción y logrando su sostenibilidad en el tiempo. El aporte de esta investigación es que otorga un enfoque claro en la selección de estrategias a través del Balance ScoreCard.

(Calizaya, 2017), En su tesis “Plan Estratégico para la Empresa DAKER SAC, 2016-2020” Este estudio tuvo como objetivo primordial proyectar un planeamiento estratégico que le permitió conservar y optimizar su servicio de supervisión y comercialización de sistemas de polietileno, evaluándose el beneficio para su implementación de una valoración financiera. Como resultados se obtuvo que un TIR de 74% y en el VAN de S/. 1, 703,901.17, manifestando que la implementación del Planeamiento Estratégico fue la mejor elección. Las estrategias seleccionadas fueron de penetración en el mercado, asimismo la cual permitió aumentar la participación de la compañía en los mercados en los que opera y con los productos actuales, permitiendo con ello el desarrollo y liderazgo continuo de la compañía en el mercado de la región Moquegua. El aporte de esta investigación nos ayudara en el desarrollo del último objetivo para la evaluación económica ya que brinda un ejemplo claro de la aplicación del flujo de caja asimismo proyectar la tasa interna de retorno con estrategias.

(Ludeña, 2016), En su investigación tuvo como título “propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la competitividad de la Empresa Serviconfort E.I.R.L”

en Trujillo periodo 2016. Esta investigación recopiló datos del área administrativa y operativa de la organización, utilizó entrevista y encuesta como técnicas con la cual se permitió realizar la propuesta, se aplicó el procedimiento inductivo-deductivo, se establecieron como población dieciséis trabajadores de sus dos superficies de trabajo. Se obtuvieron como resultados que al establecer una propuesta esta organización logró adquirir el balance scorecard lo cual ayudó a mejorar la competitividad. Esta investigación brinda como aporte que la base del plan estratégico es el análisis del contexto actual y eso influye al seleccionar las estrategias.

(Castillo, 2016), En su Tesis “Propuesta de plan Estratégico organizacional para incrementar la participación en el mercado de droguería DMÉDICA EIM SAC en la ciudad de Trujillo, 2016. Como principal objetivo tuvo establecer estrategias adecuadas para dar a crecer e incrementar la participación, la metodología de investigación es aplicada. El trabajo se desarrolló estructurando la visión, misión, objetivos, valores y la herramienta Balance ScoreCard para poder obtener las estrategias de la organización, posteriormente se hizo un diagnóstico interno-externo como se encuentra la organización mediante la matriz FODA, en su investigación tuvo 15 fortalezas, 19 debilidades, 13 oportunidades y 16 amenazas, se reestableció los objetivos estratégicos con base en el cuadro de mando integral para los periodos 2016-2018, se obtuvo un VAN de S/.12,221.80 y un TIR de 44%, por lo siguiente, se implementó el mapeo estratégico mediante el diagrama Ishikawa, que conlleva convertir las estrategias en acciones. Esta investigación brinda como aporte la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard al momento de evaluar las estrategias para un mejor control.

El plan estratégico es un proceso dinámico colectivo, participativo y formal que realiza una organización para formular sus propios principios, objetivos, estrategias políticas, con lo que lleva a ponerlo en práctica y alcanzar las metas que se hayan establecido (Joyce,2015,p.101). Según (De Luca,2018,p.26), El Plan estratégico es un proceso de dirección de una compañía en donde se crean estrategias propuestas que al implementarlas en las áreas de gestión se tomen buenas decisiones.

En la realización de los planes estratégicos se intenta a conocer el mayor porcentaje de colaboradores que conforman el área administrativa de una organización y está enfocada al desarrollo, que se basa en tomar decisiones por encima de los objetivos de una empresa y los medios que se utilizarán (López, 2012,p.48).

El proceso de planeación estratégica consiste en establecer 3 etapas: formulación, implementación y valoración de la estrategia. La primera consta de establecer la visión, misión, establecer las amenazas y oportunidades que afectan externamente a la empresa a su vez establecer las fortalezas y debilidades internamente, dar a conocer objetivos a mediano plazo, así mismo crear estrategias alternas. La implementación consiste que la organización haga conocer objetivos anuales, para así motivar a los trabajadores y destinar medios para llevarlos a la selección de estrategias. Por último, el tercero es la última etapa, donde las organizaciones necesitan saber si las estrategias no se establecieron bien a lo que se propuso y por ende esta etapa es esencial para conseguir si está desarrollando con éxito o requiere algún cambio. Por ende, las estrategias tienden a modificarse puesto que los factores externos e internos varían a lo largo del tiempo (Sains, 2017,p.81).

la misión es dar a conocer al entorno quién eres y poder cumplir el propósito trazado, es decir, la razón de ser de la organización (Vizeu y Zouza, 2013,p.179). La visión son las metas y objetivos propuestos en un determinado periodo de tiempo, por los cuales una organización se direcciona (Fernandez, 2017,p.187). Según (Pérez, 2013,p.28), la práctica de valores en las organizaciones establece un ambiente laboral competitivo y desarrollador, ya que da a conocer normas de conducta que ayude tanto al empleador como al empleado poder trabajar en armonía.

Las estrategias se definen como un curso de acción para garantizar que la organización logre sus metas. Por lo tanto, para formularla adecuadamente la estrategia organizacional, la gerencia debe dar entender varios enfoques para la elaboración de la estrategia, y tener en cuenta que se podría encontrar oportunidades y amenazas (Bryson, 2020 ,pags.3-6).

La estrategia organizacional hace referencia al modo en que los socios de una organización escogen sus estrategias y las maneras de alcanzarlos (Pucheu, 2014,p.23).

La matriz FODA es una herramienta que se enfoca principalmente en el ajuste y evaluación de una organización ver como se encuentra actualmente y poder dar un diagnóstico sobre las decisiones estratégicas oportunas para un futuro, nos permite establecer fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que se muestran en una organización (Salgado, 2017,p.83).

Otra herramienta es la Matriz De Evaluación De Los Factores Internos evalúa y resume las debilidades y fortalezas de las distintas áreas en la organización así mismo sirve de base para evaluar e identificar las relaciones entre ellas (Zavala, 2018,p.63).

El procedimiento de ejecución en el diagnostico interno. A los factores por separado se le asigna un número entre cero (no importante) y uno. (Importante). El valor con la cual se asigna varía según la importancia que establece la organización. Así mismo en las fortalezas y debilidades se le da un valor entre uno y cuatro, posteriormente se realiza una multiplicación de los números establecidos en el factor, asimismo, el numero independientemente que se le dio a cada uno de su acción como debilidades o fortalezas, por último, los resultados de los factores se continúan adicionando para tener una estimación completa de la organización (Freed, 2008,p.191).

La Matriz de evaluación de factores externos (EFE) establece toda la indagación de las distintas áreas de la organización. Se le hace tener en cuenta a cada uno de los factores un valor entre cero (no importante) y uno (importante), se le da el valor de acuerdo a la importancia de factor que tiene la empresa. En las amenazas y oportunidades se le asigna un peso entre uno y cuatro a los factores de manera individual de acuerdo al funcionamiento de la compañía (D'Alessio, 2008, p. 155).

Posteriormente la Matriz Interna-Externa une los resultados de la matriz (EFE) y (EFI) de una organización en un cuadro con nueve celdas. De este modo en los cuadrantes I, II y IV pertenecen a un perfil encaminado a “Crecer y Construir”, estas estrategias intensivas serían las que más se adecuarán en este sitio ya que ayudan a establecer como objetivo primordial el crecimiento vertical.

En los cuadrantes VI, VIII y IX “Cosechar o desinvertir”, de este modo las organizaciones con superior grado de estrategia y avance en el mercado suelen ubicarse en el cuadrante I (Cassidy, 2013,p.5).

La Matriz PEYEA, es un instrumento principalmente para las definiciones de estrategias, está conformado por 4 cuadrantes establece si es agresiva, defensiva, competitiva o conservadora puesto que es importante para la organización. De acuerdo a su variable seleccionar la ventaja competitiva (VC), fuerza financiera (FF), la fuerza de la industria (FI) y la estabilidad del ambiente laboral (EA). Posteriormente anotar las calificaciones de las variables en la matriz PEYEA, a partir de ahí se suman las valoraciones del eje X, luego sumas las valoraciones de Y anotas la intersección del punto nuevo XY. Al final, se traza una recta donde se revela el tipo de estrategia que se recomienda a elegir para beneficio de la organización (Muñoz, 2017,págs.12-18).

De acuerdo al tipo de organización, pueden ser Conservadoras y mantener el ritmo de trabajo que se sigue dando en la organización; Agresiva poder sacar el mejor provecho a las fortalezas, deshacerse de las débiles y responder muy bien a las oportunidades; Defensiva, se marca sobre la eliminación de las debilidades y desvía las amenazas, por último, competitiva donde la organización se encuentra rentable y generando utilidades (Apolinar, 2013, p. 22).

Por otro lado, se aplica la Matriz De Perfil Competitivo (MPC): En donde se establece la primordial competencia que tiene la organización y se compara a través de los factores crítico, asimismo sus debilidades y fuerzas particulares, cotejado a la particularidad que tiene la organización en indagación. Las valoraciones y los totales que abarca esta matriz cumplen un desempeño similar a la matriz EFE, Por lo tanto, la organización sabría en que área debe mejorar y que áreas proteger (Mina, 2020,p.187).

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) toma fundamentalmente aspecto de valoración: la Perspectiva Competitiva y el desarrollo de negocios. Las estrategias que utiliza la organización deben evaluarse individualmente los sectores de la matriz de acuerdo al cuadrante, puesto que es un instrumento que se usa para diagnosticar la elección apropiada de estrategias de la organización (Bautista, 2017.pags.335-339).

En La Etapa de decisión, se ubica el Balance Scorecard, sirve para expresar las estrategias en objetivo lo cuales son monitoreados por medio de indicadores, además consta de cuatro perspectivas las cuales permiten analizar cada sector de la organización que puedan afectar las estrategias seleccionadas, iniciando por la Perspectiva Financiera, la Perspectiva de Cliente, Perspectiva de Proceso y finalmente la Perspectiva de Aprendizaje para desarrollarlo de manera exitosa (Ribeiro, 2019,p.4).

Los planes de acción son necesarios para cumplir con las estrategias, prioriza con cumplir objetivos y metas que se establece en la organización en un plazo de tiempo determinado, utilizando un control y un seguimiento a las acciones para así alcanzar el objetivo establecido (Manktelow, 2020,párr.V).

Por otro lado el Valor Actual Neto (VAN) criterio de selección que conlleva una decisión futura, basada en los precios actuales, y muestra de forma clara cuándo los ingresos superan a los egresos (Valencia, 2011,p.18).

Así mismo la Tasa Interna de Retorno (TIR) herramienta principal que se utiliza para tomar una decisión concreta, se encarga de medir si el proyecto es rentable para que sus accionistas hagan una inversión que sea favorable en la organización (Noriega, 2013,p. 21).

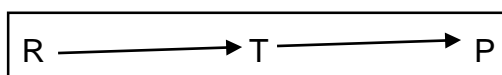
III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación: Aplicada, tiene como objetivo resolver un determinado problema porque hace uso de conocimientos teóricos para dar respuesta a una necesidad concreta (Brown, 2015, p. 13).

Diseño de investigación:

- Diseño no experimental: Transversal descriptivo simple, tiene como finalidad describir o exponer de manera cuidadosa la información recopilada de la variable sin ningún intento por parte del investigador de alterarla (Nassaji, 2015,pág. 4).



Dónde:

R = Realidad a diagnosticar

T = Teoría a describir

P = propuesta de plan estratégico

3.2 Variables y Operacionalización

Variable: Plan Estratégico es una herramienta de gestión, que consiste en explicar lo que se quiere alcanzar en una compañía, puesto que diagnostica y analiza información externa e interna, con un fin de evaluar la situación presente de la compañía mediante una mejora constante. Se inicia con el análisis de la misión y visión, y los resultados de las matrices FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, Gran Estrategia y el cuadro de mando integral (Hernández, 2014, p. 37).

3.3 Población, muestra y muestreo

Población: Es el proceso estratégico del centro comercial APIAT.

Muestra: Se considera lo mismo de la población porque nuestra investigación está fijada en esta.

Muestreo: El tipo de muestreo es censal porque se considera al cien por ciento de la muestra (Otzen, 2017,p.228). es aquella donde todas las unidades de análisis se consideran como muestra.

3.4 Técnicas e instrumentos

Tabla N.º 01: Técnicas e instrumentos

Fase de Estudio	Fuentes de Información	Técnicas	Instrumentos	Tratamiento de la información	Resultados Esperados
Analizar la Situación Actual Interna y Externa de la organización.	Presidente de la Junta Directiva APIAT	Entrevista	Guía de Entrevista	Analizar la información extraída.	Definir la situación actual interna y externa de la organización.
	Autores	Revisión Documental	Ficha de recolección de datos.		
Realizar un Diagnóstico Estratégico de la organización (FODA).	Autores	Revisión Documental	Ficha de recolección de datos.	Analizar la información extraída.	Definir el Diagnóstico Estratégico de la organización (FODA).
Seleccionar las estrategias.	Autores	Revisión Documental	Matrices	Analizar la información extraída.	Definir las estrategias.

Realizar los planes de acción.	Autores	Revisión Documental	Ficha de recolección de datos.	Analizar la información extraída.	Definir los planes de acción.
Evaluar económica y financieramente el plan estratégico.	Autores	Revisión Documental	Ficha de recolección de datos.	Analizar la información extraída.	Determinar la factibilidad del plan estratégico.

Fuente: Elaboración Propia.

3.5 Procedimientos

Para Analizar la situación actual interna y externa del centro comercial APIAT, se utilizará los instrumentos de guía de entrevista y ficha de recolección de datos, en donde la guía de entrevista (ANEXO), fue realizada con el objetivo de poder entender cómo está la organización en la parte interna y hacer un análisis externo, de esta manera se recabará información importante para el estudio.

En el caso de la ficha de recolección de datos, se elaboró con el objetivo de poder recabar la información básica de la empresa, así como aspectos importantes que ayudaran a la investigación (Tabla N° 19). En el caso del objetivo Realizar un Diagnóstico Estratégico de la organización (FODA), se utilizó parte de la herramienta de guía de entrevista, en donde las preguntas fueron según las dimensiones de la variable planeamiento estratégico, cada una se elaboró con el objetivo de recolectar información relevante para la investigación, y luego colocarla en la matriz FODA que esta descrita en la teoría. Para el objetivo Seleccionar las estrategias, se utilizaron matrices descritas en la operacionalización de variables, las cuales del resultado que den, se seleccionaran las estrategias a seguir.

Para el objetivo Realizar los planes de acción, se hará un consenso de las estrategias a usar y luego se las desagregará a mediano y corto plazo Finalmente, para Evaluar económica y financieramente el plan estratégico se hará una proyección en consenso con la presidenta y luego se utilizó las herramientas VAN y TIR para determinar si es factible el plan estratégico.

3.6 Método de análisis de datos

A modo descriptivo la variable en cuestión se procesa en tablas las cuales designan resultados verídicos según la información que se establezca, estas serán presentadas con sus respectivas matrices del plan estratégico de acuerdo a su estructura.

3.7 Aspectos éticos

La información obtenida por la organización los autores se responsabilizan a respetar la veracidad y propiedad de los resultados con la ética profesional, y no la identidad del personal administrativo que participan en el estudio de la investigación, restringiendo información confidencial de la organización APAIT.

IV. RESULTADOS

4.1 Analizar la situación actual interna y externa de la organización

4.1.1 Establecimiento de la Misión

Tabla N° 03: Criterios de Misión, Centro comercial APIAT, 2020

Interrogante	Para APIAT
¿Cuál debe ser el CORE (Núcleo) de la organización? (Necesidades que vamos a Satisfacer)	La organización hace prestación de servicios en el rubro comercial.
¿Qué Estrategias vamos a emplear? (Recursos Tecnológicos - Humanos, etc.)	Las tecnologías de información para solucionar los problemas en menor tiempo, personal competente en la parte administrativa.
¿En qué Condiciones desarrollan su trabajo? (Clima & Ambiente Laboral)	Cultura organizacional fuerte con el compromiso hacia la organización, actividades para poder tener un clima laboral adecuado.
¿Cuál serán nuestras principales capacidades ? (Que vamos a Usar)	El aporte de accionistas, actividades dentro del centro comercial con responsabilidad social.

Fuente: elaboración propia.

Después de haber formulado las preguntas relevantes para el establecimiento de la misión para la organización APIAT, se pudo obtener la misión de la siguiente manera: "Somos una organización que hace prestación de servicios en el rubro comercial, optimizando sus recursos por medio de las tecnologías de información, con personal competitivo, teniendo en cuenta la satisfacción de los colaboradores y socios, siendo responsable con la sociedad."

4.1.2 Establecimiento de la visión

Tabla N° 04: Criterios de Visión, Centro comercial APIAT, 2020

Interrogante	Para APIAT
¿Qué tipo de organización deseamos ser? ¿Cómo queremos ser Percibidos?	Ser una organización que está entre las mejores del Perú, que busca promover y apoyar al microempresario de la región.
¿Cuál debe ser nuestro aporte para la Colectividad en materia de Responsabilidad Social?	La organización busca ser considerada socialmente responsable apoyando a los microempresarios que aún están ingresando al mercado, realizando actividades para los más necesitados, usando responsablemente los recursos, minimizando los desperdicios emitidos al medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de nuestros socios.
¿Con que Valores y Principios necesitamos contar para lograr nuestros objetivos?	Confianza, transparencia, integridad, responsabilidad, honestidad, lealtad.

Fuente: elaboración propia.

Después de haber formulado las preguntas relevantes para el establecimiento de la visión para la organización de APIAT en la tabla N° 4, se pudo obtener la visión de la siguiente manera: "Ser al 2024 la mejor organización, socialmente responsable con sus socios y la comunidad"

4.1.3 Objetivos de la Organización

Tabla N° 05: Objetivos estratégicos, Centro comercial APIAT, 2020

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
Maximizar pago de la cuota de los accionistas.	Pago de socios / Total de Pagos
Aumentar número de clientes	Número de Clientes
Fidelización de Clientes	Encuestas
Aumentar la Participación de Mercado	Participación Trujillo
Mejora del nivel de satisfacción de socios actuales	Disminución de las quejas de los socios
Optimización cadena suministro	Índice de productividad
Mejora en la calidad de procesos	Eficiencia
Contratación de personal competente	Número de contratos realizados
Habilidades y Renovación BackOffice	Numero de capacitaciones

Fuente: elaboración propia.

Después de haber hecho la entrevista con la presidenta del concejo, en un conceso se determinó los objetivos estratégicos a largo plazo que desea la organización.

4.1.4 Valores de la Organización

Tabla N° 06: Objetivos estratégicos, Centro comercial APIAT, 2020

VALORES	¿Qué valores deben crear imagen de nuestra organización?		¿Qué valores nos ayudan en la realización de las tareas y distribución eficiente de los recursos?		¿Qué valores deben de tener los empleados de nuestra organización para lograr resultados?		Total
Confianza	1.00	1.00			1.00	1.00	4.00
Transparencia	1.00	1.00	1.00	1.00			4.00
Integridad			1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
Responsabilidad	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	6.00
Honestidad					1.00	1.00	2.00
Lealtad					1.00	1.00	2.00

Fuente: elaboración propia.

Después de la entrevista con la presidenta del concejo en la Tabla N° 4 se estableció los valores por orden de prioridad para poder cumplir con la visión y misión de la organización.

Los Valores Corporativos por Orden de Prioridad Son:

Responsabilidad: La organización busca la responsabilidad para hacer las cosas bien y de la mejor manera.

Confianza: La confianza es importante para los trabajadores y socios.

Transparencia: La transparencia será de vital importancia para la realización de las actividades.

Integridad: La integridad será de vital importancia para la imagen de la organización.

Honestidad: La honestidad será importante para el clima organizacional.

Lealtad: La lealtad ayudara a que la organización crezca.

4.1.5 Fortalezas y Debilidades

Después de recolectar información de la entrevista, se pudo determinar lo siguiente:

Tabla N° 07: Análisis Interno, Centro comercial APIAT, 2020

Fortalezas	
1	Representar al organismo.
2	Convocar las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta y fijar la agenda del día.
3	Ambiente agradable.
4	Tamaño del local.
5	Visar las actas y certificaciones de los acuerdos del organismo.
6	Comunicación entre todas las áreas.
Debilidades	
1	Elaboración de plan de actividades anual.
2	Desarrollar la gestión económica conforme al presupuesto aprobado.
3	Elaborar la liquidación del presupuesto.
4	Proponer obras, servicios y suministros.
5	Elaborar y proponer los de puestos de trabajo.
6	Mantenimiento de Software, Internet, Computadoras.
7	Cultura de Seguridad.
8	Los desechos emitidos son reciclados o reutilizados.
9	El local no cuenta con suficientes herramientas, maquinaria y material mobiliario para una mayor capacidad de atención.
10	Pago de aporte de socios Retrasados.
11	Elaborar convenios con entidades públicas o privadas.
12	Elaboración de publicidad y marketing.

Fuente: elaboración propia.

4.1.6 Oportunidades y Amenazas

Después de recolectar información de la entrevista, se pudo determinar las oportunidades y amenazas en consenso con la presidenta del concejo de APIAT.

Tabla N° 08: Análisis externo, Centro comercial APIAT, 2020

OPORTUNIDADES	
1	Incremento de los créditos a los centros comerciales.
2	Cambio de gobierno.
3	Influencia de representantes del gobierno.
4	Responsabilidad social empresarial.
5	Regulación Proyectos.
6	Crecimiento Poblacional.
7	Impacto social de los medios de comunicación.
8	Crecimiento Vial.
9	Tecnologías de información.
10	Existencia de software libre.
11	Diferenciación Percibida en Tecnología.
12	Tecnología requerida para la obtención de resultados.
13	Conectividad de Internet.
14	Utilización de Capacidad.
AMENAZAS	
1	Estabilidad económica del país.
2	Políticas tributarias.
3	Crecimiento económico del país.
4	Costos de acceso a nueva tecnología.
5	Aumento de la oferta.
6	Cercanía de la competencia.

Fuente: elaboración propia.

4.2 Realizar un diagnóstico estratégico de la organización (FODA)

4.2.1 Matriz EFI

En consenso con la presidenta de APIAT se hizo la matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla N° 09: Matriz EFI, Centro comercial APIAT, 2020

Factores		Peso	Calif.	Prom.
FORTALEZAS				
1	Representar al organismo.	0.01	3.00	0.03
2	Convocar las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta y fijar la agenda del día.	0.01	3.00	0.03
3	Ambiente agradable.	0.10	4.00	0.40
4	Tamaño del local.	0.05	4.00	0.20
5	Visar las actas y certificaciones de los acuerdos del organismo.	0.05	3.00	0.15
6	Comunicación entre todas las áreas.	0.15	4.00	0.60
DEBILIDADES				
1	Elaboración de plan de actividades anual.	0.05	2.00	0.10
2	Desarrollar la gestión económica conforme al presupuesto aprobado.	0.05	2.00	0.10
3	Elaborar la liquidación del presupuesto.	0.05	2.00	0.10
4	Proponer obras, servicios y suministros.	0.01	2.00	0.02
5	Elaborar y proponer los de puestos de trabajo.	0.05	2.00	0.10
6	Mantenimiento de Software, Internet, Computadoras.	0.01	2.00	0.02
7	Cultura de Seguridad.	0.15	1.00	0.15
8	Los desechos emitidos son reciclados o reutilizados.	0.05	2.00	0.10
9	El local no cuenta con suficientes herramientas, maquinaria y material mobiliario para una mayor capacidad de atención.	0.05	1.00	0.05
10	Pago de aporte de socios Retrasados	0.10	1.00	0.10
11	Elaborar convenios con entidades públicas o privadas.	0.05	2.00	0.10
12	Elaboración de publicidad y marketing.	0.01	2.00	0.02
Total		1.00		2.37

Fuente: elaboración propia.

Según el resultado obtenido podemos afirmar que organización es débil internamente.

4.2.2 Matriz EFE

En consenso con la presidenta de APIAT se hizo la matriz de Evaluación de Factores Externos.

Tabla N°10: Matriz EFE, Centro comercial APIAT, 2020

Factores		Peso	Calif.	Prom.
OPORTUNIDADES				
1	Incremento de los créditos a los centros comerciales.	0.10	4.00	0.40
2	Cambio de gobierno.	0.05	3.00	0.15
3	Influencia de representantes del gobierno.	0.02	3.00	0.06
4	Responsabilidad social empresarial.	0.05	2.00	0.10
5	Regulación Proyectos.	0.02	2.00	0.04
6	Crecimiento Poblacional.	0.10	2.00	0.20
7	Impacto social de los medios de comunicación.	0.05	4.00	0.20
8	Crecimiento Vial.	0.02	1.00	0.02
9	Tecnologías de información.	0.02	2.00	0.04
10	Existencia de software libre.	0.02	2.00	0.04
11	Diferenciación Percibida en Tecnología.	0.02	2.00	0.04
12	Tecnología requerida para la obtención de resultados.	0.02	2.00	0.04
13	Conectividad de Internet.	0.02	3.00	0.06
14	Utilización de Capacidad.	0.08	3.00	0.24
AMENAZAS				
1	Estabilidad económica del país.	0.10	4.00	0.40
2	Políticas tributarias.	0.05	3.00	0.15
3	Crecimiento económico del país.	0.10	4.00	0.40
4	Costos de acceso a nueva tecnología.	0.01	1.00	0.01
5	Aumento de la oferta.	0.10	2.00	0.20
6	Cercanía de la competencia.	0.05	4.00	0.20
Total		1.00		2.99

Fuente: elaboración propia.

Según el puntaje obtenido 2.99 observamos que las estrategias de la empresa pueden aprovechar en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas.

Tabla N°11: Matriz Del Perfil Competitivo, Centro comercial APIAT, 2020

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	APIAT		ZONA FRANCA		VIRREY		EL PROTECTOR	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Servicio al cliente	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	1.00	0.08
Precio	0.09	2.00	0.18	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36
Calidad del Servicio	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20
Tecnología	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10
Experiencia	0.08	4.00	0.32	2.00	0.16	2.00	0.16	1.00	0.08
Satisfacción del Socio	0.15	2.00	0.30	3.00	0.45	3.00	0.45	1.00	0.15
Efectividad publicitaria	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.20
Capital de trabajo	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	1.00	0.08
Prestigio	0.12	3.00	0.36	2.00	0.24	4.00	0.48	1.00	0.12
Participación en el Mercado	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	1.00	0.10
TOTAL	1.00		2.08		2.63		2.97		1.47

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la Matriz N° 11, podemos concluir que el competidor más fuerte en relación a los factores críticos de éxito es el virrey. el cual tiene fortalezas fuertes como: El precio y efectividad publicitaria. Otro competidor fuerte que enfrenta nuestra empresa, es zona franca.

4.2.3 Matriz FODA

Tabla N°12: Matriz FODA, Centro comercial APIAT, 2020

		FORTALEZAS						DEBILIDADES														
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12			
OPORTUNIDADES	O1	Incremento de los créditos a los centros comerciales.	ESTRATEGIAS F-O E1: Invitar a otras entidades para promover la Responsabilidad Social (F1, F2, F3, F5, F6, O2, O3, O4, O7, O9, O14) E2: Alquiler de Espacios libres (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O6, O8, O13, O14) E3: Proyecto de Ampliación (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O5, O9, O10, O11, O12)	ESTRATEGIAS D-O E5: Mejorar Infraestructura (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, O1, O9, O10, O11, O12, O13, O14) E6: Elaborar campaña de publicidad (D1, D10, D11, D12, O4, O7, O9, O13)	Representar al organismo.	Convocar las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta y fijar la agenda del día.	Ambiente agradable.	Tamaño del local.	Visar las actas y certificaciones de los acuerdos del organismo.	Comunicación entre todas las áreas.	Elaboración de plan de actividades anual.	Desarrollar la gestión económica conforme al presupuesto aprobado.	Elaborar la liquidación del presupuesto.	Proponer obras, servicios y suministros.	Elaborar y proponer los de puestos de trabajo.	Mantenimiento de Software, Internet, Computadoras.	Cultura de Seguridad.	Los desechos emitidos son reciclados o reutilizados.	El local no cuenta con suficientes herramientas, maquinaria y material	Pago de aporte de socios Retrasados.	Elaborar convenios con entidades públicas o privadas.	Elaboración de publicidad y marketing.
	O2	Cambio de gobierno.																				
	O3	Influencia de representantes del gobierno.																				
	O4	Responsabilidad social empresarial.																				
	O5	Regulación Proyectos.																				
	O6	Crecimiento Poblacional.																				
	O7	Impacto social de los medios de comunicación.																				

	O8	Crecimiento Vial.		
	O9	Tecnologías de información.		
	O10	Existencia de software libre.		
	O11	Diferenciación Percibida en Tecnología.		
	O12	Tecnología requerida para la obtención de resultados.		
	O13	Conectividad de Internet.		
	O14	Utilización de Capacidad.		
AMENAZAS	A1	Estabilidad económica del país.	ESTRATEGIA F-A E4: Invitar a los comerciantes ambulantes a formar parte de la asociación (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A2, A3, A4, A5)	ESTRATEGIA D-A E7: Restructuración de costos (D1, D2, D3, D8, D10, A1, A2, A3, A4, A5) E8: Buscar convenios con otras entidades (D1, D4, D5, D10, D11, D12, A1, A2, A3, A4)
	A2	Políticas tributarias.		
	A3	Crecimiento económico del país.		
	A4	Costos de acceso a nueva tecnología.		
	A5	Aumento de la oferta.		

Fuente: Elaboración propia.

Después de hacer un consenso, se determinó las siguientes estrategias:

- E1: Invitar a otras entidades para promover la Responsabilidad Social.
- E2: Alquiler de Espacios libres.
- E3: Proyecto de Ampliación.
- E4: Invitar a los comerciantes ambulantes a formar parte de la asociación.
- E5: Mejorar Infraestructura.
- E6: Elaborar campaña de publicidad.
- E7: Reestructuración de costos.
- E8: Buscar convenios con otras entidades.

4.3 Seleccionar las estrategias

Matriz Interna – Externa (IE)

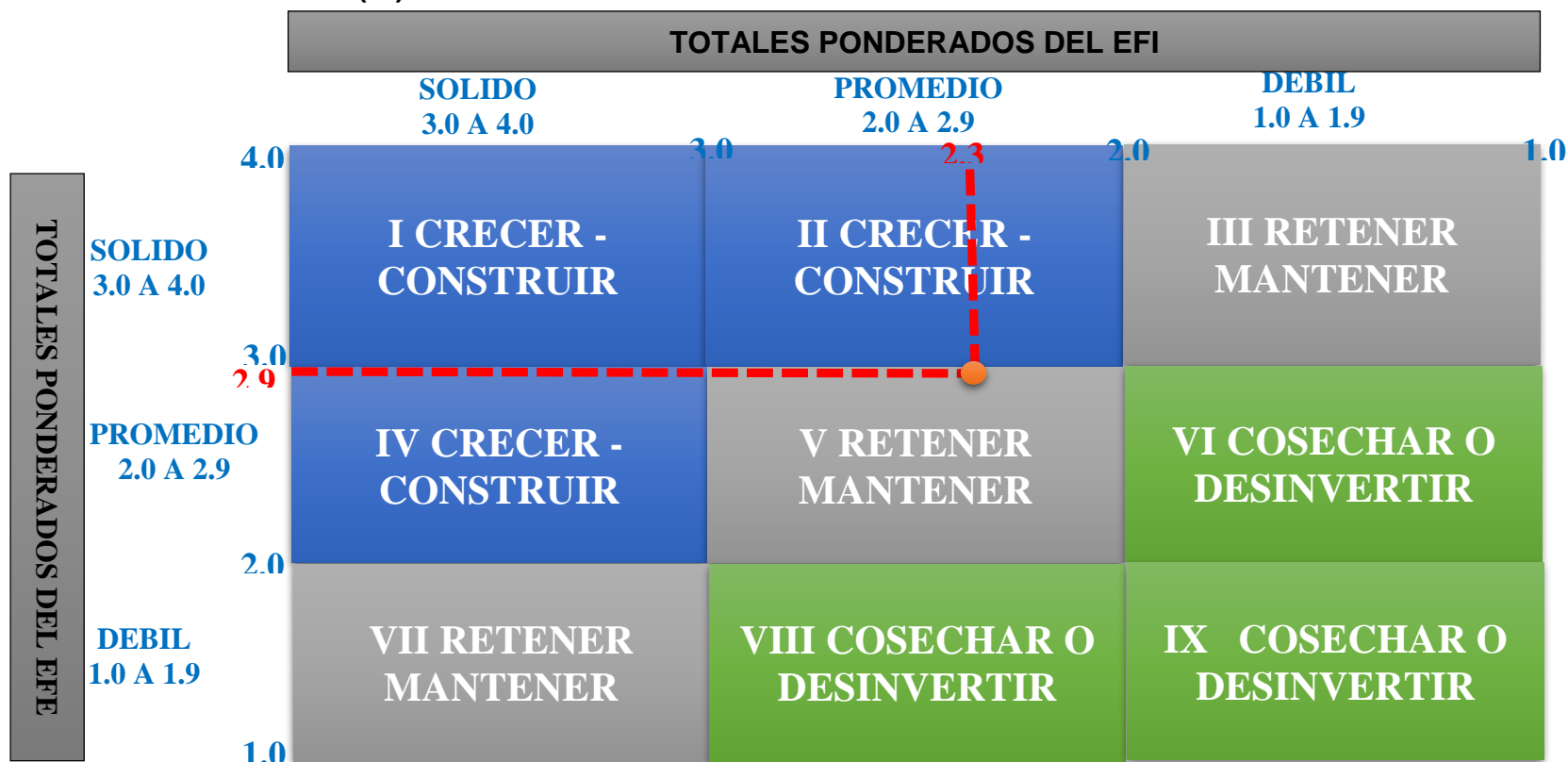


Figura N° 03: Matriz Interna-Externa, Centro comercial APIAT, 2020

Fuente: elaboración propia.

En los cuadrantes de Retener y Mantener las estrategias adecuadas serían las siguientes:

- Desarrollo de productos.
- Penetración del mercado.

4.3.1 Matriz de la Posición estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Tabla N°13: Matriz PEYEA, Centro comercial APIAT, 2020

FACTORES	CALIFICACIÓN						PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	
FUERZAS FINANCIERAS (FF) (+)							1.00
Rendimiento sobre la inversión	1.00						
Endeudamiento	1.00						
Liquidez	1.00						
Capital de Trabajo	1.00						
Flujo de Efectivo	1.00						
FORTALEZAS INDUSTRIALES (FI) (+)	1	2	3	4	5	6	4.29
Potencial Mercado						1.00	
Potencial ganancias						1.00	
Estabilidad financiera			1.00				
Conocimientos tecnológicos				1.00			
Utilización de recursos					1.00		
Facilidad para entrar en el mercado		1.00					
Productividad, utilización de capacidad				1.00			
VENTAJA COMPETITIVA (VC) (-)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-3.14
Participación en el mercado			1.00				
Calidad del Producto					1.00		
Ciclo de vida del Producto					1.00		
Lealtad del cliente		1.00					
Utilización de la capacidad de la competencia		1.00					
Conocimiento tecnológico			1.00				
Control sobre proveedores y distribuidores		1.00					
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA) (-)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-2.89
Cambios Tecnológicos						1.00	

Tasa de Inflación				1.00		
Variabilidad de la demanda			1.00			
Gama de precios de los productos de la competencia		1.00				
Barreras para entrar al mercado		1.00				
Presión de la competencia	1.00					
Facilidad para salir del mercado				1.00		
Elasticidad del precio de demanda			1.00			
Riesgo que implica el negocio	1.00					

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en las Fortalezas Financieras tenemos un promedio de 1, asimismo en las Fortalezas Industriales un promedio de 4.29, en la Ventaja Competitiva obtuvimos un promedio de -3.14 y en la Estabilidad Ambiental de -2.89.

Eje X 1.14, para obtener este resultado se sumó las Fortalezas Industriales con las Ventajas Competitivas.

Eje Y -1.89, para obtener este resultado se sumó las Fortalezas Financieras con la Estabilidad Ambiental, posteriormente ubicarlas en el grafico PEYEA.

4.3.2 Gráfico PEYEA

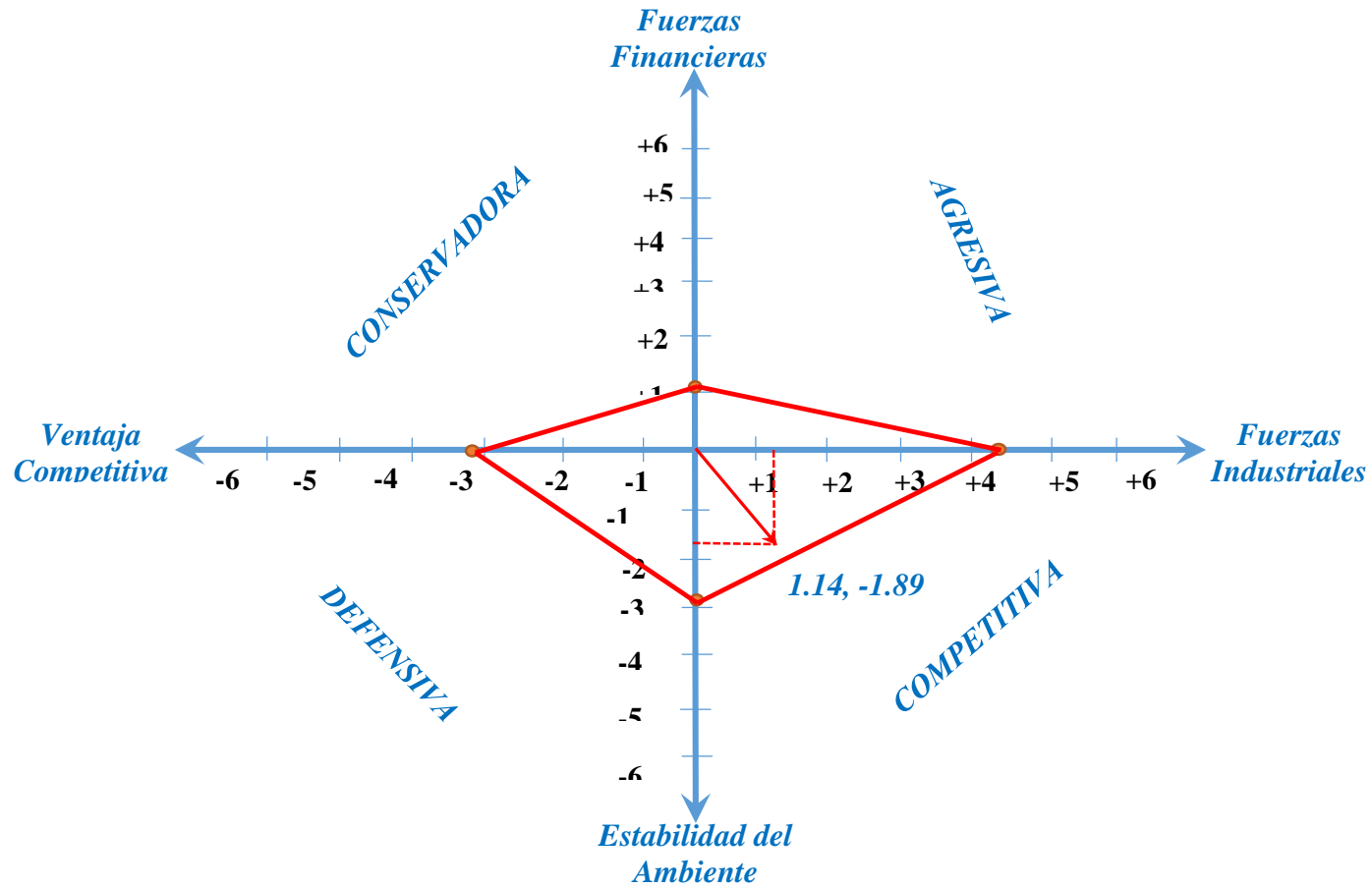


Figura N° 04: Matriz PEYEA, Centro comercial APIAT, 2020

Fuente: elaboración propia.

El vector direccional se localiza en el cuadrante Competitivo (cuadrante Inferior derecho) de la matriz PEYEA, la empresa se encuentra en una posición de utilizar las siguientes estrategias:

- Integración hacia atrás
- Integración directa
- Integración horizontal
- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de productos
- Empresas conjuntas

4.3.3 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)



Figura N° 05: Matriz de la Gran Estrategia, Cetro comercial APIAT, 2020
Fuente: elaboración propia.

En el cuadrante IV las estrategias que se pueden usar son las siguientes:

- Diversificación concéntrica.
- Diversificación horizontal.
- Diversificación de conglomerados.
- Alianzas estratégicas

4.3.4 Análisis de las estrategias resultantes:

Se hizo el análisis con la presidenta de concejo directivo de APIAT.

Tabla N°14: Matriz Análisis de Estrategias, Centro comercial APIAT, 2020

Matriz	Estrategia	Análisis
FODA	Invitar a otras entidades para promover la Responsabilidad Social	Se puede usar.
	Alquiler de Espacios libres	Se puede usar.
	Proyecto de Ampliación	No se puede usar debido a la situación de la organización.
	Invitar a los comerciantes ambulantes a formar parte de la asociación	Se puede usar.
	Mejorar Infraestructura	Se puede usar.
	Elaborar campaña de publicidad	Se puede usar.
	Reestructuración de costos y gastos	Se puede usar.
	Buscar convenios con otras entidades	Se puede usar.
IE	Penetración de Mercado	No se puede usar debido a la situación de la organización.
	Desarrollo de Productos	No se puede usar debido a la situación de la organización.
PEYEA	Integración hacia atrás	No se puede usar debido a la situación de la organización.
	Integración directa	No se puede usar debido a la situación de la organización.
	Integración horizontal	No se puede usar debido a la situación de la organización.
	Penetración de Mercado	No se puede usar debido a la situación de la organización.
	Desarrollo de mercado	No se puede usar debido a la situación de la organización.
	Desarrollo de productos	No se puede usar debido a la situación de la organización.

	Empresas conjuntas	Se puede usar.
GE	Diversificación concéntrica	No se puede usar debido a la situación de la organización.
	Diversificación horizontal	No se puede usar debido a la situación de la organización.
	Diversificación de conglomerados	No se puede usar debido a la situación de la organización.
	Alianzas estratégicas	No se puede usar debido a la situación de la organización.

Fuente: elaboración propia.

Las estrategias resultantes son las siguientes:

- Invitar a otras entidades para promover la Responsabilidad Social
- Alquiler de Espacios libres
- Invitar a los comerciantes ambulantes a formar parte de la asociación
- Mejorar Infraestructura
- Elaborar campaña de publicidad
- Reestructuración de costos y gastos
- Buscar convenios con otras entidades
- Empresas conjuntas

4.4 Realizar los planes de acción

4.4.1 El cuadro de mando integral:

Tabla N°15: Matriz Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Centro comercial APIAT, 2020

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META
FINANCIERA	Maximizar Ingresos	Ingresos / Ingresos Esperados	90%	95%	100%
	Disminuir costos y gastos totales	Costos y gastos	2%	5%	7%
CLIENTES	Aumentar número de clientes	Número de Clientes	2%	3%	5%
	Fidelización de Clientes	Encuestas	5%	8%	10%
	Mejora del nivel de satisfacción de socios actuales	N° de quejas de los socios	50%	70%	90%
PROCESO	Eventos de responsabilidad social	Nro. de eventos	10.00	15.00	20.00
	Sistema de seguridad y ambiente	% de cumplimiento	33.3%	66.7%	100.0%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contratación de personal competente	Número de contratos realizados	2.00	3.00	5.00
	Empleados Satisfechos	% de empleados satisfechos	90%	95%	100%
	Habilidades y Renovación BackOffice	Capacitaciones programadas / Capacitaciones totales	90%	95%	100%

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar al analizar la situación de la empresa, respecto a los objetivos planteados por la presidenta de APIAT en un principio, se hicieron algunas modificaciones, estas se pueden observar de la siguiente manera:

- Se cambió el objetivo de maximizar pago de la cuota de los accionistas por maximizar ingresos.
- Se agregó el objetivo de disminuir costos y gastos totales.
- Se quitó el objetivo aumentar la participación de mercados.
- Se quitó el objetivo optimización de la cadena de suministro.
- Se quitó el objetivo mejora en la calidad de procesos.
- Se agregó el objetivo eventos de responsabilidad social.
- Se agregó el objetivo sistema de seguridad y medio ambiente.
- Se agregó el objetivo empleados satisfechos.

4.4.2 Articulación de las estrategias con los objetivos:

Tabla N°16: Matriz Estratégica con los Objetivos Centro comercial APIAT, 2020

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Estrategias
FINANCIERA	Maximizar Ingresos	Incentivar al pago de cuotas
		Alquiler de Espacios libres
	Disminuir costos y gastos totales	Reestructuración de costos y gastos
CLIENTES	Aumentar número de clientes	Invitar a los comerciantes ambulantes a formar parte de la asociación
		Empresas conjuntas
	Fidelización de Clientes	Elaborar campaña de publicidad
	Mejora del nivel de satisfacción de socios actuales	Buscar convenios con otras entidades
PROCESO	Eventos de responsabilidad social	Invitar a otras entidades para promover la Responsabilidad Social
	Sistema de seguridad y ambiente	Elaborar plan de residuos solidos
		Elaborar plan de seguridad
		Mejorar Infraestructura.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contratación de personal competente	Elaboración de MOF
		Elaboración de Perfil de puesto
	Empleados Satisfechos	Reconocimiento por desempeño
	Habilidades y Renovación BackOffice	Elaboración de programa de capacitaciones

Fuente: elaboración propia.

4.5 Evaluar económica y financieramente el plan estratégico.

Tabla N°18: Matriz Presupuesto de los Planes De Acción, Centro comercial APIAT, 2020

Objetivos	Estrategias	CÓMO	QUIÉN	¿CON QUÉ? RECURSOS REQUERIDOS	
				PERSONAS	COSTO
Maximizar Ingresos	Incentivar al pago de cuotas a accionistas	Elaborar plan de recaudación	Junta Directiva	8.00	S/500.00
	Alquiler de Espacios libres	Ofrecer espacios libres a otros servicios	Presidenta	1.00	S/200.00
Disminuir costos y gastos totales	Reestructuración de costos y gastos	Contratar personal especialista en el tema	Presidenta	1.00	S/2,000.00
Aumentar número de clientes	Invitar a los comerciantes ambulantes a formar parte de la asociación	Reunir a comerciantes ambulantes.	Presidenta	1.00	S/2,400.00
	Empresas conjuntas	Elaborar alianzas estratégicas con empresas para un mutuo beneficio	Junta Directiva	4.00	S/1,200.00
Fidelización de Clientes	Elaborar campaña de publicidad	Contratar personal especialista en el tema	Presidenta	1.00	S/3,500.00
Mejora del nivel de satisfacción de socios actuales	Buscar convenios con otras entidades	Buscar convenios con entidades para que los socios tengan beneficios	Junta Directiva	3.00	S/1,600.00

Eventos de responsabilidad social	Invitar a otras entidades para promover la Responsabilidad Social	Invitar a empresas cercanas e interesadas para promover la responsabilidad social	Junta Directiva	4.00	S/4,800.00
Sistema de seguridad y ambiente	Elaborar plan de residuos solidos	Contratar personal especialista en el tema	Junta Directiva	4.00	S/1,500.00
	Elaborar plan de seguridad	Contratar personal especialista en el tema	Junta Directiva	4.00	S/1,500.00
	Mejorar Infraestructura.	Hacer un análisis de la infraestructura	Junta Directiva	3.00	S/100.00
Contratación de personal competente	Elaboración de MOF	Contratar personal especialista en el tema	Presidenta	1.00	S/3,500.00
	Elaboración de Perfil de puesto	Contratar personal especialista en el tema	Presidenta	1.00	S/1,500.00
Empleados Satisfechos	Reconocimiento por desempeño	Coordinar con junta directica sobre los reconocimientos	Junta Directiva	5.00	S/4,600.00
Habilidades y Renovación BackOffice	Elaboración de programa de capacitaciones	Coordinar con junta directica sobre las capacitaciones	Junta Directiva	5.00	S/4,000.00
Total					S/32,900.00

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla número 18 el presupuesto estimado del plan estratégico del centro comercial APIAT es de S/ 32 900.

4.5.1 Evaluación Económica del plan estratégico

4.5.1.1 Estado de resultados sin plan estratégico

Tabla N°27: Estado de resultados sin plan estratégico, Centro comercial APIAT, 2020

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS	S/.178,645.00	S/.190,365.00	S/.192,364.00	S/.194,781.00	S/.199,687.00
COSTOS	S/.71,458.00	S/.85,664.25	S/.88,487.44	S/.87,651.45	S/.91,856.02
UTILIDAD BRUTA	S/.107,187.00	S/.104,700.75	S/.103,876.56	S/.107,129.55	S/.107,830.98
GASTOS ADMINISTRATIVOS (PE)	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
OTROS GASTOS	S/.44,661.25	S/.42,070.67	S/.38,472.80	S/.50,643.06	S/.53,915.49
UTILIDAD DE OPERACIÓN	S/.62,525.75	S/.62,630.09	S/.65,403.76	S/.56,486.49	S/.53,915.49
INGRESOS FINANCIEROS	S/.0.00	S/.1.00	S/.2.00	S/.3.00	S/.4.00
GASTOS FINANCIEROS	S/.26,796.75	S/.19,036.50	S/.17,312.76	S/.21,425.91	S/.22,364.94
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/.35,729.00	S/.43,594.59	S/.48,093.00	S/.35,063.58	S/.31,554.55
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
IGV (18%)	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
UTILIDAD NETA	S/.35,729.00	S/.43,594.59	S/.48,093.00	S/.35,063.58	S/.31,554.55

Fuente: elaboración propia.

4.5.1.2 Estado de resultados con plan estratégico

Tabla N°28: Estado de resultados con plan estratégico, Centro comercial APIAT, 2020

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS	S/.178,645.00	S/.228,438.00	S/.236,607.72	S/.253,215.30	S/.283,555.54
COSTOS	S/.71,458.00	S/.79,953.30	S/.89,910.93	S/.96,221.81	S/.110,586.66
UTILIDAD BRUTA	S/.107,187.00	S/.148,484.70	S/.146,696.79	S/.156,993.49	S/.172,968.88
GASTOS ADMINISTRATIVOS (PE)	S/.32,900.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
OTROS GASTOS	S/.44,661.25	S/.63,962.64	S/.47,321.54	S/.60,771.67	S/.70,888.89
UTILIDAD DE OPERACIÓN	S/.29,625.75	S/.84,522.06	S/.99,375.24	S/.96,221.81	S/.102,079.99
INGRESOS FINANCIEROS	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
GASTOS FINANCIEROS	S/.26,796.75	S/.22,843.80	S/.26,026.85	S/.32,917.99	S/.42,533.33
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/.2,829.00	S/.61,678.26	S/.73,348.39	S/.63,303.83	S/.59,546.66
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
IGV (18%)	S/.0.00	S/.9,684.00	S/.9,684.00	S/.9,684.00	S/.9,684.00
UTILIDAD NETA	S/.2,829.00	S/.51,994.26	S/.63,664.39	S/.53,619.83	S/.49,862.66

Fuente: elaboración propia.

4.5.1.3 Comparación de resultados

Tabla N°29: Comparación de resultados, Centro comercial APIAT, 2020

Comparación de Utilidades	2020	2021	2022	2023	2024
Sin Plan de Estratégico	S/.35,729.00	S/.43,594.59	S/.48,093.00	S/.35,063.58	S/.31,554.55
Con Plan de Estratégico	S/.2,829.00	S/.51,994.26	S/.63,664.39	S/.53,619.83	S/.49,862.66
Total	-S/.32,900.00	S/.8,399.68	S/.15,571.39	S/.18,556.25	S/.18,308.12

Fuente: elaboración propia.

4.5.1.4 Valor Actual Neto (VAN)

Tabla N°30: Valor Actual Neto, Centro comercial APIAT, 2020

Año	Monto
0	-S/.32,900.00
1	S/.8,399.68
2	S/.15,571.39
3	S/.18,556.25
4	S/.18,308.12
TMAR	25.36%
VAN	S/.541.39

Fuente: elaboración propia.

4.5.1.5 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tabla N°31: Tasa Interna de Retorno, Centro comercial APIAT, 2020

Año	Monto
0	-S/.32,900.00
1	S/.8,399.68
2	S/.15,571.39
3	S/.18,556.25
4	S/.18,308.12
TIR	26.17%

Fuente: elaboración propia.

V. DISCUSIÓN

En el análisis de la situación actual interna y externa de la organización se recolectó los datos por medio de la entrevista y fichas de recolección, donde se obtuvo que buscan ser una organización líder que promueva y apoye al microempresario de la región, pues hay mucha oportunidad que se debe aprovechar, en cuanto al aporte que deben brindar, se ejecutarán actividades de responsabilidad social, satisfaciendo las necesidades de los socios, en cuanto a los valores siempre se ha tratado de inculcar la confianza, transparencia, integridad, responsabilidad, honestidad y lealtad; coincidiendo con Andrade (2016), quien en su investigación aplicó como técnica la encuesta, para recolectar información de los colaboradores de su organización; por otra parte Ludeña (2016), también recopiló información aplicando las técnicas de encuesta y entrevista, las cuales le permitieron realizar su propuesta.

Se tuvo que proponer una misión para ofrecer prestación de servicios en el rubro comercial. En cuanto a los objetivos estratégicos, se determinó 9 objetivos que tenían relación con la misión establecida. Luego para determinar la importancia de los valores, se hizo una matriz con 3 preguntas que estaban enfocadas a la imagen de la organización, la realización de tareas con la distribución eficiente de los recursos, valores que deben tener los empleados para lograr resultados, después de establecer la relación existente entre los valores y las preguntas, se determinó el orden de importancia de los valores, los cuales son: responsabilidad, confianza, transparencia, integridad, honestidad, lealtad. Así mismo Paredes (2019), en su estudio, reformuló la misión, visión y valores de la compañía, ya que estos no se estaban cumpliendo en la empresa, asimismo se plasmó seis valores de vital importancia. En la entrevista realizada, se determinó 6 fortalezas, las cuales son: representar al organismo, convocar las sesiones ordinarias y extraordinarias de la junta y fijar la agenda del día, ambiente agradable, tamaño de local, visar actas y certificaciones de los acuerdos del organismo, comunicación entre áreas.

Las debilidades en consenso con la presidenta fueron 12, entre ellas tenemos: elaboración de plan de actividades anual, desarrollar la gestión económica conforme al presupuesto aprobado, elaborar la liquidación del presupuesto,

proponer obras, servicios y suministros, elaborar y proponer los de puestos de trabajo, mantenimiento de software, internet, computadoras, cultura de seguridad, los desechos emitidos son reciclados o reutilizados, el local cuenta con suficientes herramientas, maquinaria y material mobiliario para una mayor capacidad de atención, pago de aporte de socios, elaborar convenios con entidades públicas o privadas, elaboración de publicidad y marketing. En cuanto a las oportunidades se obtuvo 14, las cuales son: Incremento de los créditos a los centros comerciales, cambio de gobierno, influencia de representantes del gobierno, responsabilidad social empresarial, regulación proyectos, crecimiento poblacional, impacto social de los medios de comunicación, crecimiento vial, tecnologías de información, existencia de software libre, diferenciación percibida en tecnología, tecnología requerida para la obtención de resultados, conectividad de internet, utilización de capacidad.

Posteriormente, en cuando a las amenazas fueron 6: estabilidad económica del país, políticas tributarias, crecimiento económico del país, costos de acceso a nueva tecnología, aumento de la demanda, cercanía de la competencia. A su vez Castillo (2016), en su investigación tuvo 15 fortalezas, 19 debilidades, 13 oportunidades y 16 amenazas, esto nos muestra que las debilidades de la empresa son mayores a las otras no obstante se deben plantear mejoras para disminuir las debilidades. Según Vizeu y Zouza (2013), la misión es dar a conocer al entorno quién eres y poder cumplir el propósito trazado, es decir, la razón de ser de la organización y según Fernandez (2017), la visión son las metas y objetivos propuestos en un determinado periodo de tiempo, por los cuales una organización se direcciona.

En el diagnóstico estratégico de la organización, por medio de las fichas de recolección de datos, se realizó la matriz EFI y EFE, reflejando un 2.37 y 2.99 respectivamente, lo que indica que la organización internamente es débil y que externamente puede aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas. En su tesis Castillo (2016), en la matriz EFI obtuvo una puntuación de 2.52: lo cual indica que está por encima de la media que es 2.5, este resultado muestra que la empresa se está esforzando por potenciar sus fortalezas, En la matriz EFE se observó un ponderado de 2.86. Después se realizó la matriz de perfil

competitivo (MPC) en donde se hizo una selección de los factores críticos de éxitos en coordinación con la presidenta de APIAT, siendo: servicio al cliente, precio, calidad del servicio, tecnología, experiencia, satisfacción del socio, efectividad publicitaria, capital de trabajo, prestigio, participación en el mercado; los cuales buscan hacer una comparación entre los principales competidores con el fin de poder mejorar estos factores. Al respecto, se tiene el aporte de Mina (2020), quien establece, que la primordial competencia que posee la organización se compara a través de los factores críticos, por ende la organización debería saber en que áreas debe mejorar y protegerse.

Finalmente se realizó la matriz estratégica FODA en donde se formuló 8 estrategias, las cuales son: invitar a otras entidades para promover la responsabilidad social, alquiler de espacios libres, proyecto de ampliación, invitar a los comerciantes ambulantes a formar parte de la asociación, mejorar Infraestructura, elaborar campaña de publicidad, reestructuración de costos y gastos, buscar convenios con otras entidades; del cruce entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por otro lado, Andrade (2016), en su investigación diagnóstico con la Matriz FODA, que muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, estableciendo sus estrategias que posteriormente reflejarían como se encuentra la empresa.

También coincide con la investigación de Ludeña (2016), la cual indicó que la base del plan estratégico es el diagnóstico de la situación actual y eso influye al momento de seleccionar las estrategias. Según Zavala (2018), la Matriz EFI resume las debilidades y fortalezas de las distintas áreas en la organización, asimismo sirve de base para evaluar e identificar las relaciones entre ellas y según D'Alessio (2008), la Matriz EFE establece las amenazas y oportunidades de la organización.

Por otro lado, según Mina (2020), la MPC establece la primordial competencia que tiene la organización y se compara a través de los factores crítico, asimismo sus debilidades y fuerzas particulares, cotejado a la particularidad que tiene la organización en indagación. Por otra parte, Salgado (2017), la matriz FODA es la herramienta que se enfoca principalmente en el ajuste y evaluación de una

organización ver como se encuentra actualmente y poder dar un diagnóstico sobre las decisiones estratégicas oportunas para un futuro.

Para poder seleccionar las estrategias y elegir las que son coherentes con la organización, se utilizó la matriz interna – externa (IE), en donde dio como resultado el cuadrante V de retener y mantener, el cual sugería que se debían usar 2 estrategias, las cuales son: penetración de mercado y desarrollo de productos; luego en la matriz posición estratégica de la evaluación de la acción (PEYEA), dio como resultado que el eje X es 1.14 y el eje Y es 1.89, el cual al colocar las coordenadas en el gráfico PEYEA daba como resultado el cuadrante competitivo, el cual sugería usar 7 estrategias que son: integración hacia atrás, integración directa, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y empresas conjuntas; en su investigación Castillo (2016), determinó, que las coordenadas de la matriz PEYEA de la Droguería DMÉDICA S.A.C. se ubican en el segundo cuadrante $X -1.14$; $Y 0.57$ lo cual nos muestra de acuerdo al cuadrante seleccionado que la posición estratégica es de tipo conservadora.

En la matriz de la gran estrategia (MGE), dio como resultado el cuadrante IV, en donde se sugiere usar 4 estrategias, las cuales son: diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación de conglomerados y alianzas estratégicas. En total se tuvo 21 estrategias que se podían usar, las cuales se debían corroborar con las metas de la organización; en coordinación con la presidenta de APIAT se hizo un análisis que dio como resultado 8 estrategias factibles: invitar a otras entidades para promover la responsabilidad social, alquiler de espacios libres, invitar a los comerciantes ambulantes a formar parte de la asociación, mejorar Infraestructura, elaborar campaña de publicidad, reestructuración de costos y gastos, buscar convenios con otras entidades y empresas conjuntas. Estos resultados son comparables con los de Mejía (2015), quien, en su investigación, se ubicó en el cuadrante III, por lo cual tenía que hacer un recorte de gastos para salvar la organización de una crisis financiera, también Castillo (2016), en su investigación, determinó que la posición de la empresa en la matriz de la gran estrategia se encuentra ubicada en el cuadrante I, de acuerdo a esto, las estrategias son: desarrollo de mercado, penetración de

mercado y desarrollo de productos. Según Cassidy (2013), la matriz interna-externa une los resultados de la matriz (EFI) y (EFE) de una organización ya que ayudan a establecer como objetivo primordial el crecimiento vertical. Asimismo, Según Muñoz (2017), la Matriz PEYEA instrumento principal para las definiciones de estrategias, está conformado por 4 cuadrantes: agresiva, defensiva, competitiva y conservadora, dar a conocer como la organización se encuentra posicionada actualmente.

Según Bautista (2017), la MGE toma fundamentalmente aspecto de valoración: la Perspectiva Competitiva y el desarrollo de negocios, puesto que es una herramienta que se usa para diagnosticar la elección apropiada de estrategias de la organización.

Una vez que se tuvo las estrategias adecuadas para la organización se reformularon los objetivos de la organización acoplándolo al Balanced Scorecard, se cambió el objetivo de maximizar pago de la cuota de los accionistas por maximizar ingresos, se agregó el objetivo de disminuir costos y gastos totales, se quitó el objetivo aumentar la participación de mercados, se quitó el objetivo optimización de la cadena de suministro, se quitó el objetivo mejora en la calidad de procesos, se agregó el objetivo eventos de responsabilidad social, se agregó el objetivo sistema de seguridad y medio ambiente, se agregó el objetivo empleados satisfechos, luego se desagregaron los objetivos en las estrategias resultantes, para que posteriormente se puedan elaborar los planes de acción para dar cumplimiento a las estrategias. Castillo (2016), en su investigación dio a conocer la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard al momento de evaluar las estrategias para un mejor seguimiento y control, corroborando lo actuado a la hora de establecer los planes de acción, articulado con las estrategias y los objetivos.

Por otro lado, Paredes (2019), incluyó 6 estrategias en su cuadro de mando integral, las cuales son: desarrollar un programa de capacitaciones, capacitaciones externas anuales, mejorar el clima laboral, desarrollar un plan de abastecimiento de suministros, disminuir los reprocesos y la innovación de nuevas tecnologías, así mismo dichas estrategias en el corto plazo fueron

cambiadas por otras ya que estas son susceptibles a variaciones con el tiempo. Según Ribeiro (2019), el balanced scorecard, sirve para expresar las estrategias en objetivo lo cuales son monitoreados por medio de indicadores.

Para el cumplimiento de los planes de acción fue necesario hacer un presupuesto de cada acción, es por esto que en coordinación con la presidenta de APIAT se elaboró el presupuesto, obteniéndose como total 32,900 nuevos soles hasta el 2024. En la evaluación económica que se hizo, se comparó un estado de resultados proyectado sin plan estratégico y otro estado de resultados proyectado con plan estratégico, en donde se hace la inversión de los S/ 32,900, obteniendo, el valor actual neto (VAN) S/. 541.39 y una tasa interna de retorno (TIR) de 26.17%, lo cual indica que es factible realizar la inversión. Así mismo Castillo (2016), en su tesis obtuvo un VAN de S/. 12,221.80 y un TIR de 44%, donde se determinó que la propuesta del plan estratégico organizacional, es factible. Por otra parte, Calizaya (2017), obtuvo como Valor Actual Neto de S/ 1,703, 901.17 y una Tasa Interna de Retorno de 74%, esta es mayor a la tasa interna sin estrategia, lo cual indicó que fue conveniente dicha alternativa. Según Manktelow (2020), los planes de acción son necesarios para cumplir con las estrategias, prioriza con cumplir objetivos y metas que se establece en la organización en un plazo de tiempo determinado.

VI. CONCLUSIONES

1. Se concluye que la guía de entrevista y la ficha de recolección de datos, fueron determinantes para poder definir la situación actual interna y externa. Con esto se definió la visión, misión, objetivos, valores, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Las matrices EFI, EFE y MPC utilizadas para poder realizar el diagnóstico estratégico de la organización, fueron importantes para entender como la organización estaba interna y externamente. La matriz estratégica FODA fue de gran ayuda para establecer 8 estrategias producto de el diagnóstico interno y externo que se realizó.
3. En cuanto a las matrices IE, PEYEA y GE podemos concluir que, con la información extraída de la parte interna y externa, se logró establecer 13 estrategias, al juntar con las estrategias resultantes de la matriz FODA daban un total de 21 estrategias las cuales debido a la situación de la organización solo 8 quedaron factibles.
4. Concluimos que el plan de acción se tuvo que reformular los objetivos teniendo en cuenta el análisis interno y externo de la organización, para esto podemos concluir que el Balanced Scorecard fue una herramienta determinante para articular los objetivos de la organización con las estrategias que finalmente se desagregaron en acciones con su respectivo cronograma de cumplimiento.
5. Finalmente se determinó que el plan de acción, requería de recursos para poder cumplirlas, de tal manera que, al asignar un presupuesto, podemos realizar las acciones con mayor eficacia. El presupuesto total para todas las acciones a seguir fue de 32 ,900 nuevos soles. Con un VAN de 541.39 y una TIR de 26.17%, podemos concluir que es factible la inversión.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda contratar al personal competente para elaborar el plan de recaudación y que esté en constante coordinación con la junta directiva para realizar las actividades de acuerdo a lo planificado.

La estrategia de los espacios libres, se debe desarrollar en constante coordinación con la estrategia campaña de publicidad, para que puedan sumar esfuerzos y cumplir el objetivo.

La reestructuración de costos y gastos debe realizarse en constante coordinación con la estrategia del plan de recaudación, pues juntas pueden sumar esfuerzos para cumplir sus objetivos.

En el caso de las empresas conjuntas, se debe buscar la forma de lograr alianzas estratégicas con los centros comerciales que están a su alrededor, con el objetivo de beneficiarse todas.

Es de vital importancia elaborar el plan de seguridad para poder acceder a la reactivación del centro comercial.

Se recomienda a futuros investigadores abordar el tema de los ajustes del plan estratégico, ya que es un proceso en constante cambio, pues al realizar el primer análisis, no existe una certeza de que el plan se deba seguir en su totalidad indefinidamente; según como se desenvuelva la situación se tendrá que ir modificando.

Se recomienda a futuros investigadores indagar a mayor alcance el proceso de cobranzas, puesto que existen demoras en el pago de aportes, ya que no son automatizadas y genera incomodidad en los socios.

REFERENCIAS

RIBEIRO, Juliane de Almeida. A Balanced Scorecard Model Proposal for Science Parks, Sao Paulo, Brazil. Revista Administracao Faces Journal, (4), 2019. Vol. XVIII.

ISSN: 1984-6975.

PÉREZ, Martines. Análisis de los Valores Organizacionales En El Contexto Empresarial, Pereira Colombia. Revista Gestión y Región DIALNET, (28), 2013. Vol. VI.

ISSN: 2215-8804.

ANDRADE, Gloria. Desarrollo de Planificación Estratégica para la Empresa BDO Ecuador Cía. Quito, 2016.

APOLINAR, Garcia. Estrategias Empresariales. Bogota, Colombia : Bilineata Publishing, 2013. 22 pp. ISBN: 978-958-57943-1-3.

BENAVIDES, Roque. PYMES: El motor del crecimiento en el Perú. [En línea] 27 de Mayo de 2020. <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/pymes-el-motor-del-crecimiento-en-el-peru/>.

BROWN, Timothy. Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. New York : Series, Little Editor, 2015. 120 pp. ISBN: 978-1-46251536-3.

CALIZAYA, Edwing. Plan Estratégico Para La Empresa DAKER SAC 2016-2020. Lima, 2017.

CASTILLO, Victor. Propuesta De Plan Estratégico Organizacional Para Incrementar La Participación En El Mercado De Drogueria DMÈDICA EIM SAC. Trujillo, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2.º ed. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2017. 432 pp. ISBN: 978-1-456-25661-6.

MINA, Jenilyn. Competitive Profile Matrix of Selected Drug Stores at Jaen, Nueva Ecija, Philippines, San Isidro. International Journal of Advanced Engineering Management and Science, (187), 2020. Vol. VI.

ISSN: 2454-1311.

D'ALESSIO, Fernando. Planeamiento Estratégico del sistema educativo en el Perú 2015-2024. Lima : Centrum Católica Publishing, 2015.155 pp. ISBN:978-612-41-3937-6.

DE LUCA, Roberto. Gestión Estratégica: En los Distintos Niveles de la Organización. Buenos Aires : Granicaeditor, 2018. 15 pp. ISBN 978-950-641-962-2.

CONTRERAS, Emigdio.El concepto de estrategia como fundamento de la planeacion estaregica. Sucre,Colombia. Revista Pensamiento y Gestion, (14),2013 .Vol. III.

ISSN: 1657-6276.

EREMI, Javier. Planificación estrategica y su influencia en la rentabilidad de las mypes. Lima, Peru, 2018.

FERNÁNDEZ, Alejandro y POLAR, José. Plan Estratéxico Para La Empresa KALITEX S.A.C., AREQUIPA 2017. Arequipa-Perú, 2017.

FREED, David. Conceptos de admistracion estrategica. Mexico : Pearson Education, 2008. 191 pp. ISBN: 978-970-26-1189-9.

HERNÁNDEZ, Zacarías. Administración Estratégica. Mexico : Editorial Patria S.A. DE C.V., 2014. 10 pp. ISBN: 978-607-438-868-8.

VALENCIA, Walter.Indicador de Rentabilidad de Proyectos : el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado, Lima,Perú.Revista Industrial Data ,(18), 2011, Vol. XIV.

ISSN: 1560-9146.

ZAVALA, Guirado Y ALEJANDRINA,Martha. Internal, External and Bilateral factors associated with deseron in university, Lima,Perú. Journal of advances in psychology, (63), 2018. Vol. IV.

ISSN: 2411-5940.

OTZEN, Tamara. International Journal of Morphology, Tarapacá , Peru. Scielo Magazine, (228), 2017. Vol. XXXV.

ISSN 0717-9502.

JOYCE, Paul. Strategic Management in the Public Sector. New York : British Library, 2015. 352 pp. Vol. III. ISBN:978-0-415-52762-0.

JULCA, Jorge. Elaboración del plan estrategico de Serpost 2016-2020, agencia de trujillo. Trujillo, 2016.

KAPLAN, Marcia. Will Shopping Malls Survive? [En línea] 1 de AGOSTO de 2017. <https://www.practicalecommerce.com/will-shopping-malls-survive>.

LIZAN, Jorge. La industria del retail y centros comerciales post COVID-19. Peru Retail. 17 de Abril de 2020. págs. 2-4.

LUDEÑA, Greysi y CHICOMA ,Claudia. Propuesta de un Plan Estratégico Para Mejorar la Competitividad De La Empresa SERVICONFORT E.I.R.L. De La Ciudad De Trujillo Periodo 2016-2018. Trujillo, 2016.

MANKTELOW, James y THOMPSON, Rachel. Action plan Small-scale planning. Action plan Small-scale planning. [En línea] 22 de Marzo de 2020. https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_04.htm.

CASSIDY, Christopher. Mapping An Internal-External (I-E) Matrix Using Traditional And Extended Matrix Concept, Houston, USA. The Journal of Applied Business Research, (5), 2013. Vol. XXIX.

DOI: 10-19030.

MARTÍNEZ, Jordy. Plan Estratégico para mejorar la Gestión de la empresa Celestial Touch- Chiclayo. Pimentel, 2016.

MEJÍA, Oscar. Formulación de un plan estratégico para la empresa Conquímica s.a -Universidad Industrial de Santander de Colombia. Bogota, 2015.

MUÑOZ, Sergio. La Matriz PEYEA. La Matriz PEYEA. [En línea] 12 de Noviembre de 2017. https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/4_la_matriz_peyea.pdf.

LÓPEZ, José y HERNÁNDEZ, Vargas. Organizational Ambiguiti In Strategic Planning, Minas Gerais, Brazil , Revista de Administracao FACES JOURNAL, (48), 2012 . Vol. III.

ISSN: 1517-8900.

VIZEU, Fabio y SOUZA, Matiz. Organizational Sacralization and Discursive Use of Corporate Mission Statements, Curitiba, Brazil. Brazilian Administration Magazine, (179), 2013. Vol. X.

ISSN:1807-7692.

PAREDES, Diego. Desarrollo De Un Plan Estratègico Para Una Curtiembre En La Región Arequipa. Arequipa, 2019.

JARAMILLO, Silvia .Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. Quito. Revista EspirituEmprendedortest, (64), 2019. Vol. III.

ISSN: 2602-8093.

BABINI, Elián. Planificación estratégica territorial en relaciones del plan estratégico de rosario, análisis teórico y metodológicamente, Ensenada, Argentina. Revista FaHCE, (9), 2019. Vol. XXI.

ISSN:2362-4221.

PUCHEU, Andrés. Desarrollo y Eficacia Organizacional. Santiago : Ediciones UC, 2014. 25 pp. ISBN: 978-956-14-1458-7.

NASSAJI, Hossein. Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis, Canada .SAGE Journals Magazine, (4), 2015. Vol. XIX.

DOI: 10-1177.

FERNANDEZ, Federico. Repensar el Liderazgo estratégico, Madrid, España. Revista Dialnet, (187), 2017. Vol. V.

ISSN:2530-125X.

SAINS, Jose. El Plan Estratégico en la práctica. Madrid : Esic Editorial, 2017. 10 pp. ISBN: 978-84-17129-12-5.

BRYSON, John y BERT, George. Strategic Management in Public Administration, Subject: Policy, Administration, and Bureaucracy, Universitaria Britanica, Inglaterra. POLITICS Magazine, (3-6), 2020. Vol. IX.

DOI: 10-1093.

SALGADO,Omar y RIBERA,Gibran.SWOT analysis of the use of Competitive Intelligence in small Enterprises in the clothing industry, Posadas,Argentina. Vision of the Future Magazine Redalyc, (83), 2017. Vol. XXI.

ISSN: 1669-7634.

NORIEGA,Fernando.Teorema de ineficiencia, epílogo de un error bicentenario, Análisis Económico, México. Revista REDALYC, (21), 2013. Vol. XXVIII.

ISSN: 0185-3937.

CONTRERAS, Emigdio.The concept of strategy as a basis for strategic planning, Sucre. Scientific journal Thought and Management, (154), 2013. Vol. VIII.

ISSN: 1657-6276.

TORRES, Zavaleta.Comercio Informal Ambulatorio y sus efectos en el deterioro de espacios publicos de la avenida españa del distrito de trujillo,2017. trujillo, 2017.

WESSEL, David. Is Lack of Competition Strangling the U.S. Economy? Harvard Business Review Home. 22 de Abril de 2018. Pàgs. 3-5.

BAUTISTA, Horacio. Womb of selection of integration strategies in the supply chains, La Habana,Cuba. REDALYC Magazine, (335-339), 2017. Vol. XXXVIII.

ISSN: 1815-5936.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 02: Matriz de operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Plan Estratégico	Plan Estratégico Es una herramienta de gestión, que consiste en aclarar a lo que pretendemos conseguir en una organización, puesto que procesa y analiza información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa mediante una mejora constante. A través del análisis de la misión y visión, y los resultados de las matrices FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, Gran Estrategia y Balanced Scorecard (Hernández, 2014, p. 37).	Se medirá a través de cada etapa que comprende el plan estratégico.	Matriz FODA	Oportunidades.	Nominal
				Fortalezas.	
				Amenazas.	
				Debilidades.	
			Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	Posicionamiento Interno:	Ordinal
				Fuerte: <2.5.	
				Débil: >2.5.	
			Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	Posicionamiento Externo:	Ordinal
				Fuerte: <2.5.	
				Débil: >2.5.	
Matriz Interna-Externa (IE)	(3.0 < x < 4.0): Cuadrante I, II y IV: Crecer y Construir.	Ordinal			
	(2.0 < x < 2.99): Cuadrante III, V y VII: Retener y Mantener.				

				(1.0 < x < 1.99): Cuadrante VI, VIII y IX: Cosechar o Desinvertir.	
			Matriz de la Posición estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	Agresivo.	Ordinal
				Conservador.	
				Defensivo.	
				Competitivo.	
			Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	Participación en el mercado.	Ordinal
				Competitividad de precios.	
				Posición Financiera.	
				Calidad del producto.	
				Lealtad del cliente.	
			Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	Cuadrante I: Posicionamiento muy bueno.	Ordinal
				Cuadrante II: Falta de competitividad.	

				Cuadrante III: Baja competitividad.	
				Cuadrante IV: Competitivo.	
			Balanced Scorecard	Estrategias	Nominal
			Evaluación Económica	VAN	Razón
TIR					

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO 2.1: FORMATO GUÍA DE ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL CENTRO COMERCIAL APIAT

Nombre del entrevistado:

Fecha: / /

VISIÓN

¿Qué tipo de organización deseamos ser? ¿Cómo queremos ser Percibidos?

¿Cuál debe ser nuestro aporte para la Colectividad en materia de Responsabilidad Social?

¿Con que Valores y Principios necesitamos contar para lograr nuestros objetivos?

MISIÓN

¿Cuál debe ser el CORE (Núcleo) de la organización? (Necesidades que vamos a Satisfacer)

¿Qué Estrategias vamos a emplear? (Recursos Tecnológicos - Humanos, etc.)

¿En qué Condiciones desarrollan su trabajo? (Clima & Ambiente Laboral)

¿Cuál serán nuestras principales capacidades? (Que vamos a Usar)

MATRIZ FODA

¿Cuáles son las fortalezas que presenta su organización y le ayudarían a ser más competitiva?

¿Cuáles son las debilidades que presenta la organización y deben ser mejoradas?

¿Cuáles son las oportunidades que puede aprovechar la organización para lograr un crecimiento a lo largo del tiempo?

¿Cuáles son las amenazas que pueden afectar a su organización?

PLAN DE ACCIÓN

A lo largo de los años, ¿se ha llegado a un acuerdo para poder establecer las actividades a realizar todo el año?

Teniendo un plan de acción para el todo el año, ¿usted cree que se podrán cumplir parte de la visión y misión planteadas para la organización? ¿Sería importante?


BALANCED SCORECARD

¿Durante los años anteriores, al final del año se ha hecho un resumen de todo lo actuado o actividades realizadas durante todo el año?

Teniendo en cuenta que se debe hacer un resumen de todo lo actuado en el año, ¿usted cree que es necesario una forma de cómo medir las acciones realizadas durante todo el año?

2.2 Ficha de Recolección de Datos: Información de la Organización

Tabla N° 19: Datos de la Organización, centro comercial APIAT 2020

Nombre de la Organización	Asociación de pequeños industriales y artesanos de Trujillo – APIAT
Razón Social	20184205496
Dirección	Av. España .N° 1890 – Trujillo
Distrito	Trujillo
Provincia	Trujillo
Departamento	La libertad
País	Perú
Teléfono	(044) 220627
Servicios Ofrecidos	Comercialización de calzado, artesanía, prendas de vestir, cartapacios, maletines, muebles en madera
Marca o Slogan	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 20: Matriz FODA

Análisis externo Análisis interno	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
	1.-	1.-
	2.-	2.-
	3.-	3.-
4.-	4.-	
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	FORTALEZAS - F
Lista de Oportunidades	Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
AMENAZAS – A	FORTALEZAS - F	FORTALEZAS - F
Lista de Amenazas	Use las fortalezas para neutralizar las amenazas	Mejore las debilidades y evite las amenazas
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		

Fuente: D'Alessio Fernando, 2016, México. El proceso de estrategia de un enfoque de gestión.

Tabla N° 21: Matriz EFI

MATRIZ EFI				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACION
Fortalezas				
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
Debilidades				
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
TOTAL		1.00		
Valor:	4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor			
	3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor			

Fuente: D'Alessio Fernando, 2016, México. El proceso de estrategia de un enfoque de gestión.

Tabla N° 22: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
TOTAL	1.00		
Valor:	4. Oportunidad mayor 2. Amenaza menor		
	3. Oportunidad menor 1. Amenaza mayor		

Fuente: D'Alessio Fernando, 2016, México. El proceso de estrategia de un enfoque de gestión.

Tabla N° 23: Matriz Interna Externa

DIVISION	VENTAS	% VENTAS	UTILIDADES	% UTILIDADES	PUNTUACIÓN MEFI	PUNTUACIÓN MEFE
DX1						
DX2						
DX3						
DX4						
DX5						
DX6						
TOTAL		100%		100%		

Fuente: D'Alessio Fernando, 2016, Mexico.El proceso de estrategia de un enfoque de gestión.

Tabla N° 24: Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	VALOR	Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	VALOR
1.-		1.-	
2.-		2.-	
3.-		3.-	
4.-		4.-	
5.-		5.-	
PROMEDIO		PROMEDIO	
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	VALOR	Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	VALOR
1.-		1.-	
2.-		2.-	
3.-		3.-	
4.-		4.-	
5.-		5.-	
PROMEDIO		PROMEDIO	

$$X = FI - VC / Y = FF - EE$$

Fuente: D'Alessio Fernando, 2016, México.El proceso de estrategia de un enfoque de gestión.

Tabla N° 25: Matriz del Perfil Competitivo

Factores determinantes ante de éxito	Peso	Competencia 01		Competencia 02		Competencia 03	
		Clasificación	Ponderado	Clasificación	Ponderado	Clasificación	Ponderado
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
TOTAL	1						

Fuente: D'Alessio Fernando, 2016, México. El proceso de estrategia de un enfoque de gestión.

Tabla N° 26: Tablero de Control (Balanced Scorecard)

TABLERO DE CONTROL

PERSPECTIVA FINANCIERA

		ENERO				
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Ponderación
		0%		10%<I<20%		-
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Ponderación
		0%		21%<I<34%		0
		0%		15%<I<23%		
		0%		30%<I<50%		

PERSPECTIVA CLIENTES

		2007				
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Ponderación
		0%		82%<I<89%		0
		0%		96%<I<91%		
		0%		93%<I<85%		
		0%		96%<I<89%		
		0%		97%<I<92%		
		0%		97%<I<92%		
		0%		97%<I<90%		
		0%		99%<I<94%		
		0%		75%<I<65%		
		0%		97%<I<91%		
		0%		50%<I<32%		
		0%		95%<I<87%		
		0%		97%<I<92%		
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Ponderación
		0%		98%<I<90%		-

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

		ENERO				
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Ponderación
		0		20<l<40		-
		0%		80%<l<40%		-
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Ponderación
		0		60<l<20		-
		0%		95%<l<70%		-
		2007				
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Ponderación
		0%		87%<l<70%		-

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

		ENERO				
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Ponderación
		0%		20%<l<10%		-
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Ponderación
		0%		98%<l<90%		-
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Ponderación
		0%		50%<l<75%		-

Fuente: D'Alessio Fernando, 2016, México. El proceso de estrategia de un enfoque de gestión.

ANEXO 2.3: FORMATO DE GRÁFICO DE PARETO

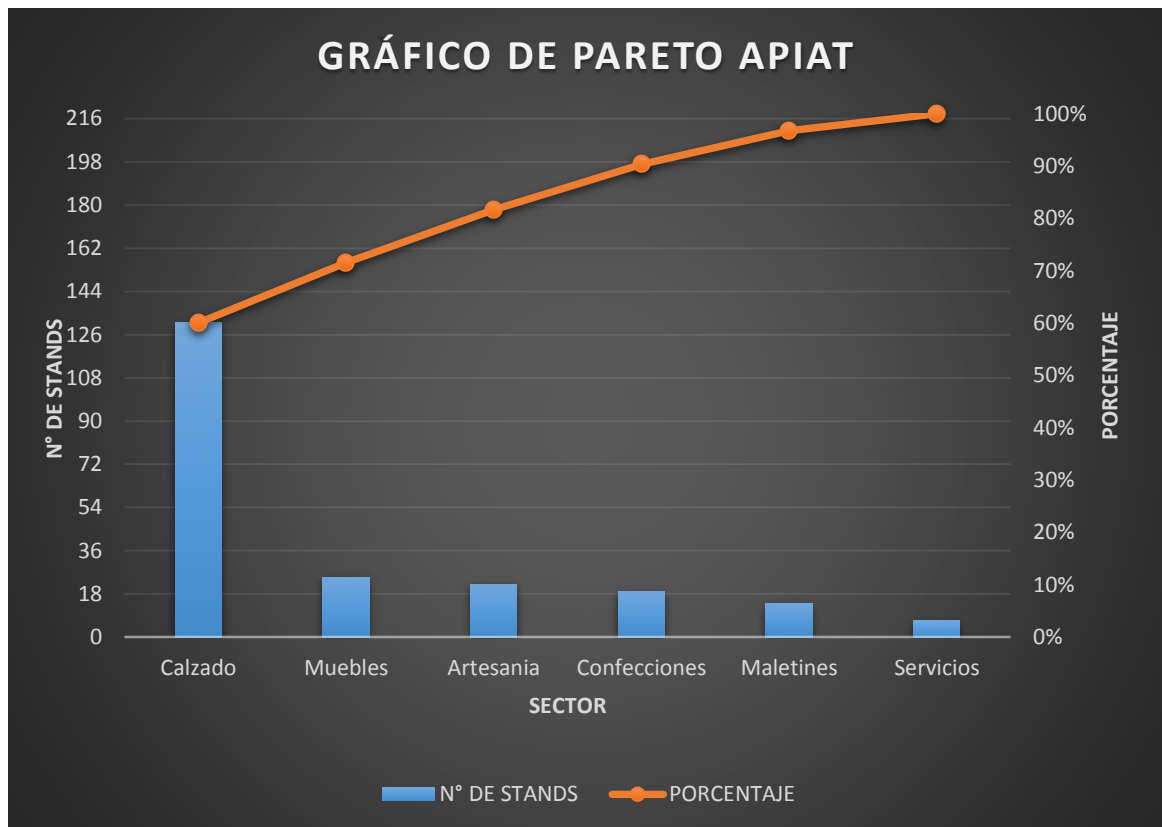


Figura N° 01 : Diagrama de PARETO

Fuente: elaboración Propia.

ANEXO 2.4: FORMATO MATRIZ ISHIKAWA

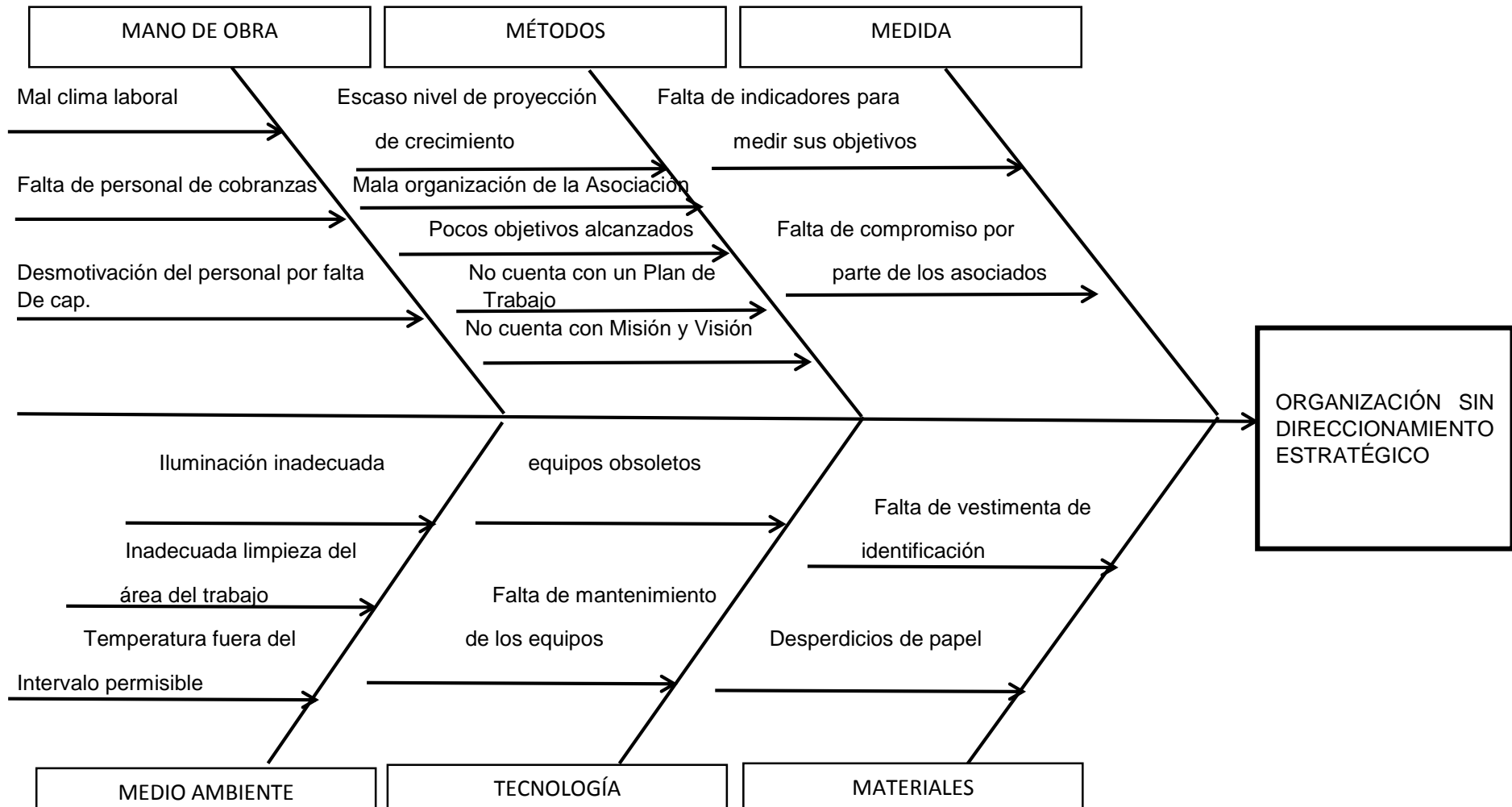


Figura N°02: Matriz Ishikawa

Fuente: elaboración Propia.

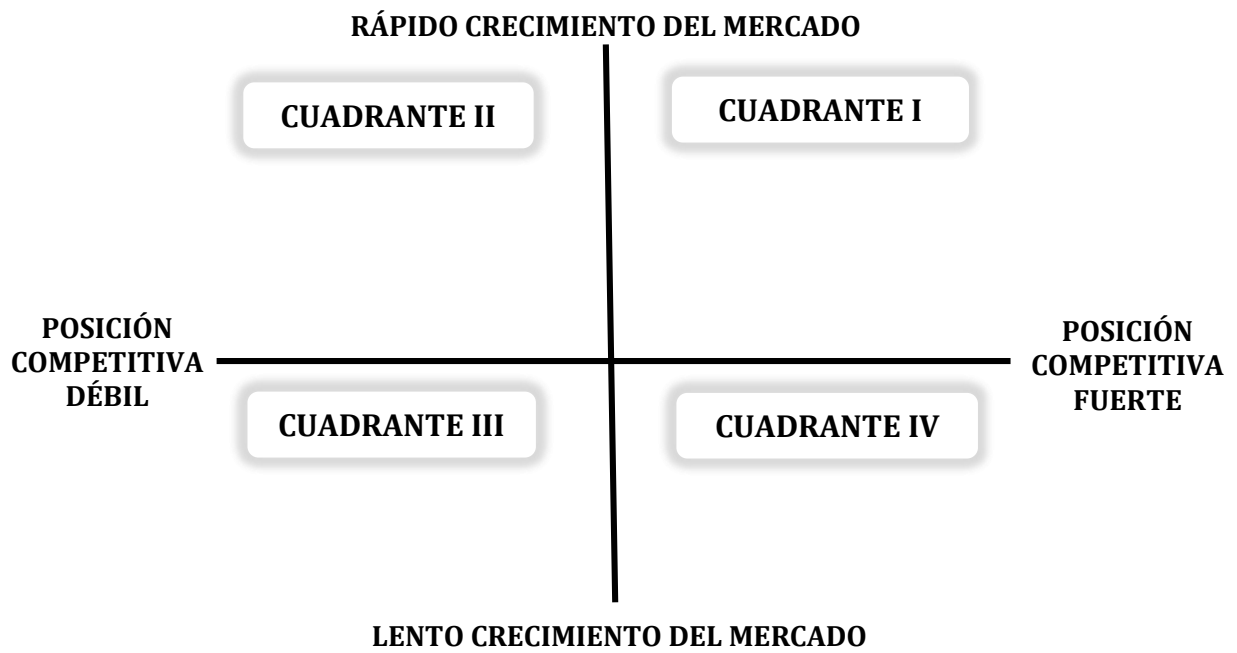


Figura N° 06: Matriz de la Gran Estrategia

Fuente: D'Alessio Fernando, 2016, México. El proceso de estrategia de un enfoque de gestión.

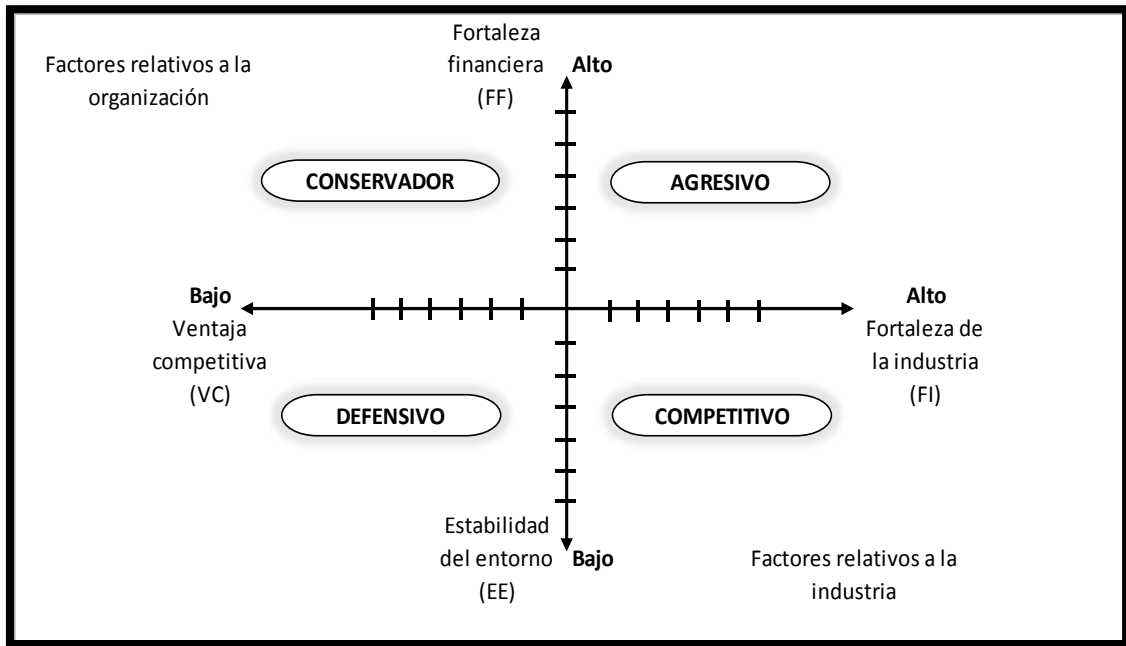


Figura N° 07: Matriz PEYEA

Fuente: D'Alessio Fernando, 2016, México. El proceso de estrategia de un enfoque de gestión.

		VALORES PONDERADOS DE MA MATRIZ EFI			1
		Fuerte 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,99	Dèbil 1,0 a 1,99	
VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ EFI	Dèbil 3,0 a 4,0	I	II	III	
	Promedio 2,0 a 2,99	IV	V	VI	
	Fuerte 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX	
		<ul style="list-style-type: none"> <li style="background-color: red; padding: 2px;">Crecer y construir <li style="background-color: white; padding: 2px;">Proteger y mantener <li style="background-color: lightgreen; padding: 2px;">Cosechar o desinvertir 			

Figura N° 08: Matriz Interna Externa

Fuente: D'Alessio Fernando, 2016, México. El proceso de estrategia de un enfoque de gestión.

ANEXO 2.5: VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Validación por Juicios De Expertos



FORMATO DE VALIDACIÓN- JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Marcos Alejandro Robles Lora..... con DNI N° 46053370 de profesión Ingeniería Industrial con número de colegiatura CIP 162358 Desempeñándome Como Docente en la Universidad Cesar Vallejo- Trujillo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validar y aprobar el instrumento de informe (Guía de entrevista) emitido por terceros, Plan Estratégico, para mejorar la eficacia de sus objetivos de la organización; a los efectos de su aplicación del informe de investigación Titulado: "PLAN ESTRATÉGICO Y LA EFICACIA DEL CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020"

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	INFORMACION PARA LA VALIDACIÓN	ESCALA EVALUATIVA		OBSERVACIONES
		A	B	
1	Congruencia de ítems	X		
2	Amplitud del contenido	X		
3	Redacción de los ítems	X		
4	Pertinencia	X		
5	Metodología	X		
6	Coherencia	X		
7	Organización	X		
8	Objetividad	X		
9	Claridad	X		
10	Buena Redacción	X		

Escala Evaluativa:

A: De acuerdo

B: Desacuerdo

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 21..... del mes de Mayo..... del 2020


Marcos A. Robles Lora
ING. INDUSTRIAL
R. CIP. 162358



FORMATO DE VALIDACIÓN- JUICIO DE EXPERTOS

Yo JULIO CESAR ALDANA BONILAZ con DNI N° 18066605 de profesión Ingeniería Industrial con número de colegiatura CIP 61229 Desempeñándome Como Docente en la Universidad Cesar Vallejo- Trujillo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validar y aprobar el instrumento de informe (Guía de entrevista) ,emitido por terceros, Plan Estratégico , para mejorar la eficacia de sus objetivos de la organización; a los efectos de su aplicación del informe de investigación Titulado: "PLAN ESTRATÉGICO Y LA EFICACIA DEL CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020"

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

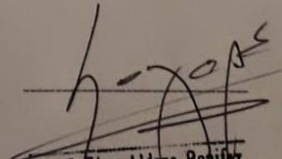
INFORMACION PARA LA VALIDACIÓN	ESCALA EVALUATIVA		OBSERVACIONES
	A	B	
1	Congruencia de ítems	X	
2	Amplitud del contenido	X	
3	Redacción de los ítems	X	
4	Pertinencia	X	
5	Metodología	X	
6	Coherencia	X	
7	Organización	X	
8	Objetividad	X	
9	Claridad	X	
10	Buena Redacción	X	

Escala Evaluativa:

A: De acuerdo

B: Desacuerdo

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 23 del mes de W.A.Y.O del 2020


Ing. J. César Aldana Bonilaz
CIP. 61229



FORMATO DE VALIDACIÓN- JUICIO DE EXPERTOS

Yo Ruiz Gomez Percy Lehr con DNI N° 80637904 de profesión Ingeniería Industrial con número de colegiatura CIP 133989. Desempeñándome Como Docente en la Universidad Cesar Vallejo- Trujillo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validar y aprobar el instrumento de informe (Guía de entrevista) emitido por terceros, Plan Estratégico, para mejorar la eficacia de sus objetivos de la organización; a los efectos de su aplicación del informe de investigación Titulado: "PLAN ESTRATÉGICO Y LA EFICACIA DEL CENTRO COMERCIAL APIAT, 2020"

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

	INFORMACION PARA LA VALIDACIÓN	ESCALA EVALUATIVA		OBSERVACIONES
		A	B	
1	Congruencia de ítems	X		
2	Amplitud del contenido	X		
3	Redacción de los ítems	X		
4	Pertinencia	X		
5	Metodología	X		
6	Coherencia	X		
7	Organización	X		
8	Objetividad	X		
9	Claridad	X		
10	Buena Redacción	X		

Escala Evaluativa:

A: De acuerdo
B: Desacuerdo

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 23..... del mes de Mayo..... del 2020

ANEXO 2.6: FOTOS Y DOCUMENTOS

Presidenta del Centro Comercial APIAT, 2020.

