



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“Plan estratégico y su efecto en la competitividad de la empresa Tel And
Net Solution S.A.C. 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERA INDUSTRIAL**

Autor:

Br. Lucely Patricia Alvites Correa

Asesor:

Mg.Percy Jhon Ruiz Gómez

Línea de Investigación

Gestión Empresarial y Productiva

Trujillo – Perú

2018

PAGINA DE JURADO

.....
MG. ELMER TELLO DE LA CRUZ

PRESIDENTE

.....
MG. SEGUNDO ULLOA BOCANEGRA

SECRETARIO

.....
MG. PERCY RUIZ GOMEZ

VOCAL

DEDICATORIA

A Dios por la fuerza invaluable para
seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad César Vallejo por formarme integralmente a lo largo del desarrollo académico de mi carrera profesional, a los docentes que con su experiencia contribuyeron al fortalecimiento de mis competencias y habilidades como ingeniero y de manera muy especial a mis padres, esposo e hija que compartieron parte de su tiempo. Por otro lado también demuestro mi particular agradecimiento con la empresa Tel And Net Solution S.A.C, por brindarme las facilidades para el desarrollo de la presente investigación

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Lucely Alvites Correa con DNI N° 72779256 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo 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 de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, julio 2018

LUCELY PATRICIA ALVITES CORREA

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Plan estratégico y su efecto en la competitividad de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. 2018”, la cual contempla siete capítulos:

Capítulo I: Introducción, se desglosa la base teórica y empírica que ayude a dar solución a la problemática planteada, indicando la justificación del estudio, su problema hipótesis y objetivos que se persiguen.

Capítulo II: Método, hace referencia al método, diseño, variables, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos empleados y los métodos de tratamiento de datos.

Capítulo III: Contempla el resultado de los cinco objetivos, para lo cual se realizó el análisis organizacional, con apoyo del comité estratégico representante de la empresa, así como el apoyo del fundamento teórico del tema en estudio.

Capítulo IV al V: Contempla secuencialmente las discusiones, conclusiones de cada objetivo, donde se llegó a concluir que después de la aplicación del planeamiento estratégico la organización llegó a contemplar una mayor efectividad en el alcance de sus objetivos. Y el Capítulo VI las recomendaciones pertinentes acorde al estudio; el capítulo VII presenta el resumen de las fuentes bibliográficas usadas en base a la norma ISO 690

Esta investigación ha sido elaborada en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El Autor

ÍNDICE

PÁGINA DE JURADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ABSTRACT.....	xiv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática.....	2
1.2. Trabajos previos.....	4
1.3. Teorías relacionadas.....	9
1.4. Justificación.....	21
1.5. Problema.....	22
1.6. Hipótesis.....	22
1.7. Objetivos.....	22
1.7.1. Objetivo general.....	22
1.7.2. Objetivos específicos.....	22
II. MARCO METODOLÓGICO.....	23
2.1. Variables.....	24
2.2. Operacionalización de variables.....	25
2.3. Metodología.....	26
2.4. Tipos de estudio.....	26
2.5. Diseño.....	26
2.6. Población, muestra y muestreo.....	27
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
2.8. Método de análisis de datos.....	28
2.9. Aspectos éticos.....	29
III. RESULTADOS.....	30
3.1. Análisis del Nivel Competitivo actual.....	31
3.1.1. Generalidades.....	31
3.1.2. Competitividad.....	32

3.2.	Definición del direccionamiento estratégico de la empresa Tel And Net Solution S.A.C.....	35
3.3.	Diagnóstico para determinar los factores externos e internos de la organización.....	37
3.3.1.	Evaluación Interna: Análisis AMOFHIT.....	37
3.3.2.	Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	41
3.3.3.	Evaluación Externa: Análisis PESTEC.....	43
3.3.4.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	52
3.3.5.	Determinación de los Objetivos estratégicos:	54
3.4.	Formulación de estrategias para mejorar el nivel competitivo de la empresa Tel And Net Solution S.A.C.....	55
3.4.1.	Matriz Interna - Externa.....	55
3.4.2.	Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)	56
3.4.3.	Matriz de Boston Consulting Group (BCG).....	59
3.4.4.	Matriz de Gran Estrategia.....	61
3.4.5.	Matriz FODA	62
3.4.6.	Matriz de Decisión	64
	Esta técnica permite reunir las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE Y GE, lo cual nos facilita apreciar las estrategias repetidas. La idea central consiste en sumar estas reincidencias y posteriormente se retienen las que se repitieron más de 3 veces.....	64
	Se analizaron las matrices y se obtuvo como resultado 11 estrategias obtenidas por las matrices anteriormente desarrolladas, las cuales 7 estrategias obtuvieron las coincidencias más altas y las estrategias que se eligieron son 7, las que ayudarán a mejorar el nivel de competitividad de la empresa Tel And Net Solution S.A.C.	66
3.4.7.	Indicadores de Control	66
	Se determinaron los indicadores que ayudarán a controlar el avance del desarrollo del plan a fin de poder ir controlando su cumplimiento y permitir que la empresa Tel And Net Solution S.A.C, mejore un nivel de competitividad	66
3.5.	Determinar el nivel competitivo después de aplicar el plan estratégico	71
3.5.1.	PRUEBA DE HIPOTESIS	75
IV.	DISCUSIÓN.....	78
V.	CONCLUSIONES.....	81
VI.	RECOMENDACIONES.....	83
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
VIII.	ANEXOS	87
A.	ANEXO TABLAS.....	88

B.	ANEXO DE FIGURAS	91
C.	ANEXO DE INSTRUMENTOS	98
D.	ANEXO DE NORMAS Y DOCUMENTOS	100
E.	ANEXO MATRIZ DE CONSISTENCIA	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Operacionalización de variables	25
Tabla 2:	Ficha de Registro para el diagnóstico del Nivel Competitivo	32
Tabla 3:	Diagnóstico del Nivel Competitivo	91
Tabla 4:	Determinación de Misión	91
Tabla 5:	Determinación de la Visión	92
Tabla 3:	Trazabilidad del direccionamiento estratégico de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018	36
Tabla 7:	Lluvias de Ideas, de los Factores Externos e Internos de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018	38
Tabla 8:	Priorización de las Fortalezas y Debilidades de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018	39
Tabla 9:	Matriz AMOFHIT	25
Tabla 10:	Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la empresa Tel And Net Solution S.A.C	32
Tabla 11:	Matriz de Priorización de las Oportunidades y Amenazas de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018	36
Tabla 12:	Matriz PESTEC	51
Tabla 13:	Matriz Resumen de evaluación de factores externos (EFE) de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018	52

Tabla 14: Matriz de Objetivos Estratégicos para la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018	54
Tabla 15: Factores de la Matriz PEYEA para la empresa Tel And Net Solution S.A.C	57
Tabla 16: Participación de Mercado, Tasa de Crecimiento	59
Tabla 17: Participación de Mercado Cuota Relativa de Mercado por Producto...	60
Tabla 18: Matriz FODA	63
Tabla19: Matriz de Decisión de la empresa Tel And Net Solution S.A.C.....	64
Tabla 20: Matriz Final de decisión de la empresa Tel And Net Solution S.A.C	65
Tabla 21: Análisis de los indicadores de Control de la empresa Tel And Net Solution S.A.C	67
Tabla 22: Indicadores de Controles de la empresa Tel And Net Solution S.AC...	69
Tabla 23: Límites de Control de Indicadores de la empresa Tel And Net Solution S.A.C	70
Tabla 24: Calificación de expertos luego de la aplicación del Plan Estratégico- empresa Tel And Net Solution S.A.C	72
Tabla 25: Evaluación del nivel Competitivo luego de la aplicación del Plan Estratégico Tel And Net Solution S.A.C	73
Tabla 26: Nivel Competitivo luego de la aplicación del Plan Estratégico Tel And Net Solution S.A.C	74
Tabla 27: Prueba de normalidad	75
Tabla 28: Prueba de hipótesis	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Organigrama de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018	31
Figura 02. Resultados del Análisis Competitivo	33
Figura 03. Resultados de las Dimensiones de la Competitividad	34
Figura 05. Matriz Interna – Externa	55
Figura 06. Matriz PEYEA	58
Figura 07. Matriz de Boston Consulting Group	60
Figura 08. Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Tel And Net Solution S.A.C	62
Figura 9: Modelo secuencial de proceso estratégico	92
Figura 10: Esquema del proceso estratégico	93
Figura11: Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	93
Figura 12: Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).	94
Figura 13: Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	94
Figura 14: Regiones y celdas en la matriz IE	95
Figura 15: Estrategias en la matriz de la gran estrategia (GE)	96
Figura16: Matriz de decisión de estrategias (MD)	96
Figura17: Matriz de prueba de estrategias o matriz de Rumelt (MR)	97

RESUMEN

La Aplicación del Plan estratégico mejoró el nivel de competitividad de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. El presente trabajo da a conocer las propuestas y resultados en una investigación de un conjunto de actividades y procedimientos prácticos, que tienen como finalidad mejorar el nivel competitivo de la empresa. La aplicación de las herramientas de la planificación estratégica, permitió mejorar el nivel de competitividad. El objetivo del estudio fue desarrollar el planeamiento estratégico para mejorar el nivel de competitividad de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. La tesis según el tipo de estudio es una investigación Es una investigación aplicada, porque adapta las teorías del planeamiento estratégico, competitividad, El diseño del estudio es descriptivo simple, ya que únicamente observa la relación directa entre la variable independiente M (Planeamiento estratégico) y la variable dependiente O (Competitividad), los procedimientos fueron la determinación de misión, visión, análisis interno, externo, determinación de objetivos estratégicos, determinación de estrategias, evaluación de estrategia, elección de estrategias y determinación de indicadores de control, luego se evaluó la proyección del nivel competitivo. Se concluye, La aplicación del Planeamiento Estratégico mejora el nivel de competitividad 12,6 a 15.3, se realizó la Matriz a fin de determinar las estrategias del plan: FODA, para la empresa Tel And Net Solution S.A.C, MPEYEA: Cuadrante Agresivo, se debe aprovechar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, MIE: Cuadrante Conservador, MBCG: Signo Interrogación, representa baja participación relativa del mercado, empresa debe fortalecer con estrategias intensivas, MGE: Cuadrante II, se encuentra en una postura débil en un mercado de crecimiento veloz, MDE: se determinaron 11 estrategias de las cuales se priorizaron solo 7 estrategias para el plan, Elaboramos la matriz de perfil competitivo del estado final de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. en donde obtuvimos un nivel competitivo alto, cabe resaltar que si se aplica el planeamiento con todos los pasos se lograría a que la empresa Tel And Net Solution S.A.C, mejora su nivel competitivo, y deja el lugar 4to a ubicarse en el 3er lugar de las 4 empresas más importantes en el rubro.

Palabras claves: Planeamiento estratégico, competitividad

ABSTRACT

The implementation of the Strategic Plan improved the level of competitiveness of the company Tel And Net Solution S.A.C. The present work discloses the proposals and results in an investigation of a set of activities and practical procedures, which aim to improve the competitive level of the company. The application of the tools of strategic planning, allowed to improve the level of competitiveness. The objective of the study was to develop strategic planning to improve the level of competitiveness of the company Tel And Net Solution S.A.C. The thesis according to the type of study is a research It is an applied research, because it adapts the theories of strategic planning, competitiveness, The design of the study is simple descriptive, since it only observes the direct relationship between the independent variable M (Strategic Planning) and the dependent variable O (Competitiveness), the procedures were the determination of mission, vision, internal and external analysis, determination of strategic objectives, determination of strategies, evaluation of strategy, choice of strategies and determination of control indicators, then evaluation of the projection of the competitive level. It is concluded, The application of Strategic Planning improves the level of competitiveness 12.6 to 15.3, the Matrix was made in order to determine the strategies of the plan: SWOT, for the company Tel And Net Solution SAC, MPEYEA: Aggressive Quadrant, it must be leverage its internal forces to take advantage of external opportunities, MIE: Conservative Quadrant, MBCG: Sign Interrogation, represents low relative market participation, company must strengthen with intensive strategies, MGE: Quadrant II, is in a weak position in a market of fast growth, MDE: 11 strategies were determined, of which only 7 strategies were prioritized for the plan. We elaborated the competitive profile matrix of the final state of the company Tel And Net Solution SAC where we obtained a high competitive level, it is worth noting that if the planning is applied with all the steps it would be possible for the company Tel And Net Solution SAC, to improve its competitive level, and leave the 4th place to be located in the 3rd place of the 4 most important companies in the field.

Key words: Strategic planning, competitive

I. **INTRODUCCIÓN**

1.1. Realidad problemática

En el mundo globalizado y altamente competitivo en el que las empresas se desenvuelven, satisfacer al cliente es de gran importancia para una organización. Esto es algo que las grandes empresas han entendido y por ello buscan conocer lo que desean sus clientes y los otros grupos de interés, y en base a sus requisitos, identifican, definen y desarrollan los procesos que son imprescindibles para alcanzar los objetivos planteados; sin embargo en contrapartida las pequeñas y medianas empresa aún presentan carencias al respecto. (Ministerio de la Producción del Perú, 2015).

En el Perú, se ha observado un crecimiento económico favorable desde el año 2006, así como el del PBI (GCG, 2013). Sin embargo, el tema de efectividad está parcialmente desarrollado, puesto que, si bien hay grandes empresas que destacan en el país y son reconocidas, existe un gran porcentaje de empresas, que no se desarrollan de la misma manera. Instituciones como el INACAL busca ayudar a las empresas del país, especialmente a las mypes, a adoptar la efectividad desde sus procesos de producción y operaciones (Perú21, 2015), reconociendo de esta forma la importancia de los procesos y la mejora de estos para la efectividad de la desinstalación.

El Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno 2015 del Ministerio de la Producción evidencia que la mayoría de las empresas del Perú son microempresas (95,0%), seguidas por las pequeñas empresas con 4,3% y 0,2% de medianas empresas, y el restante son grandes empresas. Para decirlo en otro término, el mismo anuario se reporta que existen 1 682 681 MYPES. A partir de estos datos se puede afirmar que al ser mayoría las pequeñas y microempresas tienen gran influencia en el progreso social y económico de nuestro país. En consecuencia, según los datos del Ministerio de la Producción, las MYPES generan empleo para el 75% de la Población Económicamente Activa (PEA) y produce riqueza que excede al 45% del Producto Bruto Interno (PBI). (Ministerio de la Producción del Perú, 2015).

Frente a estas desventajas y problemas que enfrentan las MYPES, existen herramientas que pueden ayudar en gran manera, una de estas El planeamiento estratégico. La cual contribuye al direccionamiento de la organización, y así poder cumplir con los objetivos empresariales trazados (BRAVO,2011).

El departamento de La Libertad ha experimentado un crecimiento en diversos ámbitos de interés, uno de ellos es la economía, donde se puede observar que su contribución al PBI del país es de 4.6%, y son los sectores de agropecuario, manufactura, minería y servicios quienes aportan el 81.5% al PBI, de los cuales el 16.9% pertenece al sector del servicio. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015)

El Planeamiento Estratégico se ha convertido en un factor muy importante para todas las Empresas en todo el mundo y son utilizadas con la finalidad de ser competitivos en los mercados que se desenvuelven.

Desde su desarrollo los planes estratégicos han ido revolucionando el modelo mental del pensamiento administrativo en el mundo, Empresa que no planea tiene una gran dificultad en continuar en el mercado.

Los planes estratégicos para poder desarrollarse en los mercados internacionales cada día son más cambiantes en cuanto a gustos y preferencias, es por ello que todas las Empresas en diferentes países tienen un plan estratégico ya definido para poder convertirlo a la Empresa más competitiva en el mercado que interactúan.

La investigación se realiza en Empresa Tel and Net Solution S.A.C, MYPE dedicada al rubro de las Telecomunicaciones y a nivel corporativa en la ciudad de Trujillo. Actualmente presenta diferentes problemas respecto a su direccionamiento, los trabajos y resultados están orientados de una manera empírica, ello genera a que no se cuenten con personal idóneo para la desinstalación de los equipos de telecomunicaciones, no se cuenta con cartera de proveedores establecida, compras imprevistas, no están bien establecidos los procesos, además de ello hay problemas de comunicación entre áreas por falta de directivas claras.

Todo esto está ocasionando una disminución de su competitividad en el mercado, perjudicando la imagen corporativa.

De seguir la empresa en esta falta de dirección lo que ocurrirá es una disminución en los ingresos percibidos debido a que los servicios ofrecidos además seguirán disminuyendo su competitividad.

Se hace necesario evaluar detalladamente la problemática de la empresa a nivel interno y externo para así establecer un direccionamiento estratégico, definiendo las estrategias adecuadas, planes de acción a largo mediano y corto plazo y un sistema de monitoreo continuo que le permitieran enrumbiar su gestión y mejorar la competitividad.

1.2. Trabajos previos

De acuerdo a la investigación se ubicó algunos antecedentes de estudios que se pueden citar como, por ejemplo:

En la tesis de Pinto con el título “Propuesta de un plan estratégico para la panificadora Ingahurco”, con motivo de optar el Título de Ingeniero en Gestión de Bebidas y Alimentos, Universidad Regional Autónoma de los Andes en el año 2015; cuyo objetivo general fue proponer un plan estratégico para ordenar, controlar y direccionar a la panificadora “Ingahurco” hacia sus metas económicas., para esto se aplicó la metodología propuesta por Chiavenato, Idalberto en su libro Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones se buscó aplicar una planificación estratégica, el cual permitió ordenar todas las áreas de la empresa, con la finalidad de aprovechar las capacidades de la organización eficientemente, sus recursos y producción, generando estrategias para el mejoramiento de sus ingresos económicos y su fortalecimiento en la industria. Se definió la misión y visión, los cuales son el pilar fundamental de toda empresa. Se realizó un análisis FODA, el cual permitió establecer estrategias que desarrollen y efectivicen en la planificación operativa anual. Con el estudio

de análisis del macro entorno se pudo identificar cuáles son las oportunidades externas de la organización como es la capacidad de obtener un crédito para mejora de la producción y servicio y finalmente se determinó el escenario de la Panificadora Ingahurco es “retener y mantener”, razón por la cual se desarrolló las estrategias: Empoderamiento del talento humano, plan de capacitación para la calidad, modelo de calidad total, posicionamiento de marca, portafolio de productos y fidelización de los clientes (Pinto Dominguez, 2015)

Por otro lado, Boj Yax Edwin Helmut, con la tesis Titulada “Planeación estratégica como herramienta para incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzal nango”, busco determinar los objetivos, visión, misión, estrategias, tácticas y otros elementos que son muy importantes y fundamentales para las empresas, determinando así el sentido que la empresa tiene al momento que empieza a funcionar, los lineamientos a seguir, el mercado meta, los productos a ofrecer, etc. Todo lo anteriormente mencionado hace que la empresa sea más competitiva y que se mantenga por mucho tiempo en el mercado mejorando cada vez su funcionamiento y de esta manera poder cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por lo cual se determinó que por lo menos, un grupo monetario de empresas aplican profesionalmente planeación estratégica, lo que ayuda a tener un mejor desenvolvimiento. Creando así un ambiente de capacidad para poder ocupar y liderar el ámbito del mercado en que se desenvuelve haciendo que la empresa sea más efectiva y competitiva. Todo esto tiene que ver con la calidad total, con una buena administración y también con una buena estrategia de comercialización (Boj, 2015)

La investigación de Mendoza Rodríguez, “Diseño Del Plan Estratégico 2013-2017 De La Empresa Patricia Ramírez”. (Tesis de Licenciatura), Cartagena, Colombia. En la cual demostró que es importante que toda empresa cuente con un plan estratégico ya que permite que la gerencia pueda tomar decisiones más acertadas y cumpla con las metas organizacionales, para lo cual realizó análisis Internos y externos de la

empresa empleando Matrices MEFI y MEFE, encontrándose 2,59 de puntuación en la Matriz de Evaluación de Factores Externos, esto significa que la empresa se Esforzó Por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas. Además de 2,64 de puntuación en la Matriz de Evaluación de Factores internos y por la cual mostro que la empresa puede utilizar las fortalezas que tiene la organización para aminorar sus debilidades, y lograr de esta forma, una posición fuerte, empleando herramientas de la Matriz FODA y herramientas de penetración de mercado como promociones, programas de control y gestión de las relaciones con el Clientes (CMR) y herramientas de desarrollo de productos, de esta manera se logró diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa direccionar sus estrategias a la consecución de los objetivos organizacionales. (Mendoza Rodríguez, 2017)

En otra investigación Alva Castro y otros (2013) denominada “Planeamiento estrategico del tarwi” realizada para obtener el título de magister en administración estratégica de empresas, en CENTRUM; realizaron una planeación estratégica aplicada a la cadena productiva del Tarwi, producto peruano con elevadas cualidades nutricionales, en este trabajo se busca realizar un plan estratégico para la industria del tarwi, el cual es producido de manera artesanal en zonas andinas de elevada altitud (altitud superior a los 3500 msnm) y su consumo es mayormente interno, es así que se propone una producción a escala industrial hacia el año 2021 para abastecer a todo el Perú y mercados extranjeros, principalmente la Unión Europea y Estados Unidos, resaltando sus propiedades.

Se aplicaron las diversas matrices para plantear estrategias adecuadas a las necesidades del sector, es así que la aplicación de la matriz EFI obtuvo un puntaje de 2.13 que indica que sus debilidades importantes que deben ser superadas y la matriz EFE obtuvo un puntaje de 2.02 que indica que existen importantes amenazas que se deben superar con las estrategias adecuadas, estas matrices fueron complementadas con la matriz FODA,

Peyea, BCG para formular estrategias y posteriormente con las matrices MDE y MCPE se definieron las estrategias más adecuadas a aplicar, luego se definió un plan de acción y finalmente se estableció un tablero de control para monitorear los planes de acción propuestos.

En cuanto a las investigaciones locales la investigación de Robles Gutierrez (2016) denominada “Planeación a largo plazo en una empresa de transporte terrestre de pasajeros, Ittsabus: 2015 – 2019” realizada para obtener el título de doctor en Administración, en la universidad Nacional de Trujillo; empleando un diseño de investigación aplicativo, realiza una planeación estratégica para obtener un plan de acción para el periodo 2015 – 2019 para la referida empresa, en esta investigación se aplicó la cadena de valor, matriz FODA y matriz BCG; para el planteamiento de estrategias, que luego fueron evaluadas teniendo en cuenta las áreas estratégicas críticas que tiene la empresa, así se plantearon objetivos a largo plazo y se formuló un plan de acción para cada área funcional de la empresa; posteriormente se aplicó una encuesta al personal para cuantificar el nivel de comprensión del plan estratégico en cada uno de los trabajadores de la empresa, como dato resaltante se encuentra que el 69% de los trabajadores se encontraban familiarizados con la misión; asimismo con la visión empresarial, mientras que el 31% restante la desconoce, es un indicador claro de que la estrategia empresarial no ha sido correctamente comunicada al personal, además sólo el 19% del personal indica que realizan sus actividades coordinando con las demás áreas de la empresa, en tanto el 81% indica realizar sus actividades de forma aislada sin integrarse con las demás áreas, siendo un indicador que el personal de Trujillo de la empresa no se encuentra debidamente capacitado ni motivado y no contribuye de manera activa a la búsqueda de los objetivos empresariales planteados por la empresa, como conclusión se plantea una mejorar el monitoreo de los planes de acción y programar capacitaciones constantes sobre cultura organizacional y motivación.

También revisando la investigación de Núñez (2013), denominada “Formulación del Planeamiento Estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión en la institución educativa “Ingeniería” de Trujillo”, realizada para obtener el grado de doctora en Planificación y Gestión; en la Universidad Nacional de Trujillo. Empleando un diseño de investigación descriptivo. Y como métodos de investigación las técnicas económicas y de servicio al cliente. Obteniendo como resultados que los factores internos como la imagen institucional y la calidad académica, pueden lograr sobrellevar aspecto externo como un mercado desfavorable, además de aprovechar oportunidades como la tecnología, llegando a la conclusión que los factores externos son aquellos que marcan gran diferencia en el desarrollo de la empresa y su nivel de avance, además que la misma institución debe buscar sobrellevarlos y adaptarse a los mismos.

Por otro lado. García Joaquín, Deliz Aracely, con la tesis Titulada “Modelo de Planeación Estratégica y su Impacto en la Eficacia de un empresa Panificadora de la Ciudad de Trujillo”, con motivo de optar el título Profesional de Ingeniería Industrial, en la Universidad César Vallejo en el año 2015 en la ciudad de Trujillo, busco determinar un diseño de planeación estratégica para elevar el nivel de eficacia de la gestión empresarial de la panificadora en estudio, mediante la aplicación de un cuestionario con el fin de conocer la satisfacción del cliente. Este tipo de estudio aplicado descriptivo y transversal, este modelo es una herramienta usada para garantizar a la organización la eficaz ejecución de sus estrategias y logro de sus objetivos, para determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades se utilizaron las matrices de perfil competitivo, matriz de evaluación de factores internos y externos, MGE, MDE, ME, en donde se determinó que la organización debe seguir las estrategias de inclusión de mercado y desarrollo de mercado. Para priorizar las estrategias se utilizaron el BSC, de las cuales no salieron las estrategias más importantes para poder llegar a tener buena posición y Desarrollar en el mercado. (Garcia Joaquin, 2015)

1.3. Teorías relacionadas

Para el presente estudio se necesita fundamentarlo científica, tecnológica y humanísticamente para tener un conocimiento que influyan en las variables de estudio en mención las cuales son el desarrollo de un plan estratégico y el aumento de la efectividad que puede ser abordada en diferentes visiones.

Según Daft (2004), la planeación es saber dónde quiere estar la empresa en un futuro y la manera de poder llegar allí. La planeación se puede definir y concretar como metas del desempeño futuro y elegir las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas. Asimismo, según Chiavenato (1998), la planeación es la función administrativa que ayuda a determinar anticipadamente cuáles serán los objetivos que se debe alcanzar y qué se debe hacer para alcanzarlos. Pues es un modelo teórico para la acción futura. (SALAS, 2008). Por otro lado, una estrategia es, según Halten (1987), es un proceso en donde una organización formula objetivos y planes, y que se dirige a la obtención de los mismos en donde se debe integrar lo que uno puede hacer y los competidores que se desea derrotar. También podemos mencionar a Koontz (1991) que nos dice que, Las estrategias son procedimientos que generan enlaces comprometidos de énfasis y recursos donde su uso va en la práctica de una misión básica. Sus objetivos siguen patrones basándose y dando una guía con el propósito de otorgar a la organización una dirección unificada. (CASTILLO, 2012).

Teniendo en cuenta ambos conceptos y al unificarlos se logra dar un concepto de planeación estratégica a la herramienta en donde la máxima jerarquía toma las decisiones y pone énfasis a lo que se requiere y quiere lograrse a futuro, donde dichas herramientas harán a una empresa más competitiva y que permita satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés. Se debe tener en claro que las decisiones estrategias se

deben tomar en el máximo nivel organizacional, es decir la alta dirección es la responsable de tomar las medidas adecuadas para la organización. (SAINZ, 2015).

El planeamiento estratégico tiene como objetivos primordiales la productividad y competitividad que indica que una organización asuma retos de lograr indicadores de desempeño eficaces que muestren el eficiente uso de los recursos que logren alcanzar en niveles de competitividad en su mercado, esto implica que la organización debe de actuar acorde a los reglamentos que dictan la moral y la ley así como su compromiso con la sociedad a través de actividades que beneficien. Todo planeamiento estratégico tiene etapas de proceso las cuales son: la formulación, la cual es el procedimiento del planeamiento que seguirá la organización; la implementación, donde los principales ejes son los procesos de dirección y coordinación y por último la evaluación, donde su prioridad principal es el control y sus posibles correcciones en el proceso estratégico. Todo planeamiento estratégico parte del establecimiento de su misión, visión, valores y código de ética los cuales se fijan a través del direccionamiento estratégico, para luego realizar una evaluación interna y externa de los factores que influyen en la organización, para con ultimo poder hallar los objetivos organizacionales o estratégicos de corto, mediano y largo plazo; y esto termina en la selección de estrategias específicas y que permitan su implementación en la organización para su mejoría. (D'ALESSIO, 2008).

Teniendo en cuenta lo descrito, se añade una serie de matrices que ayudarán a la ejecución de desarrollo de un plan estratégico, dichas matrices son: la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la matriz de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de perfil competitivo (MPC), la matriz de Boston Consulting Group (BCG), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), la matriz PESTE + C., la matriz interna y externa (IE), la matriz de la gran estrategia

(GE), la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), la matriz de Rumelt (MR) y la matriz de ética (ME).

Al hablar de dichas matrices, empezaremos con la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), es el resumen de factores de éxito diseñados por la organización y que permitirán dar una puntuación a cada factor y que arrojará los más influyentes y los que afectan más. Primero se realiza una lista con los factores determinantes externos donde predominan las amenazas y oportunidades, lo recomendable es hacer una lista de 5 a 20 factores, luego estos factores se les otorga una puntuación donde 1.0 es muy importante y 0.0 es de menor importancia, para luego ser divididos en una escala de 1 a 4 donde 1 es una amenaza importante y 4 es una oportunidad importante. Para determinar cómo se encuentra la organización se sumarán las puntuaciones y se mediará en la escala de 4.0 a 1.0 donde 4.0 indica que una empresa compite atractivamente mientras que 1.0 muestra a una organización poca atractiva en el mercado. (LOPEZ, 2013).

Otra matriz externa es la matriz de perfil competitivo (MPC), que indica cuál es la principal competencia en el mercado, otorgando así un conocimiento previo de otras empresas y relacionando la similitud entre ellas, hay factores que influyen en esta matriz, factores internos y externos los cuales van de la mano de ponderaciones que van de 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor). (CONTRERAS, 2006).

Asimismo, la matriz PESTE + C es una matriz de evaluación externa que ayuda a ver y comprender cómo se encuentra el entorno donde está la organización y que otorga una información importante para las estrategias a diseñar, las estrategias se basan en fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, todas están influyen a poder evaluar y saber cómo está la organización y a que debe afrontar en la actualidad. (HUMPHREY, 2004).

Para las evaluaciones internas tenemos a, la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es el resumen de factores de éxito diseñados por la organización y que permitirán dar una puntuación a cada factor y que arrojará los más influyentes y los que afectan más. Primero se realiza una lista con los factores determinantes internos donde predominan las fortalezas y debilidades, lo recomendable es hacer una lista de 5 a 20 factores, luego estos factores se les otorga una puntuación donde 1.0 es muy importante y 0.0 es de menor importancia, para luego ser divididos en una escala de 1 a 4 donde 1 es una debilidad importante y 4 es una fortaleza importante. Para determinar cómo se encuentra la organización se sumaran las puntuaciones y se mediará en la escala de 4.0 a 1.0 donde 4.0 indica que una empresa posee una fuerte posición interna mientras que 1.0 muestra a una organización con deficiencias en su interior. (LOPEZ, 2013).

Siguiendo con la evaluación interna, tenemos a la matriz FODA, permite la relación entre los factores externos (amenazas y oportunidades) con los factores internos (fortalezas y debilidades) esto con el objetivo de dar un diagnóstico a la organización y seleccionar al final las estrategias que influyan en la mejoría de la organización. (DVOSKIN, 2004). Como se puede ver la figura 16 del anexo.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), dicha matriz sirve para determinar la postura estratégica de la empresa, es conformada por dos ejes los cuales contienen factores del mercado en que se trabaja y factores internos de la organización, los cuales forman al final un cuadrante que muestra en que rango está la organización. (D'ALESSIO, 2008). Como se puede ver en la figura 17 del anexo.

Tenemos la matriz de Boston Consulting Group (BCG), dicha matriz ayuda a determinar un análisis estratégico de la organización y con ello realizar una planificación corporativa; esta matriz se relaciona mucho con el

marketing organizacional donde los métodos analíticos ayudan a seleccionar enfoques en todas las unidades estratégicas o clientes. La matriz se visualiza en un cuadrante donde cada uno posee una estrategia diferente para cada unidad de servicio y que al final otorgan las estrategias referentes al área de marketing organizacional. (ECONOMÍA NIVEL USUARIO, 2014). Como se puede ver en la figura 18 del anexo.

También está la matriz interna y externa, esta matriz está conformada por los resultados de las matrices MEFE y MEFI y sus ponderaciones totales las cuales permiten la elaboración de esta matriz. Esta matriz sirve para poder saber en qué estado organizacional y estratégico se encuentra una organización y que es lo que debe realizar para poder afrontar su status frente al mercado en el que se encuentra la organización y con ello construir estrategias adecuadas para la creación de nuevos productos o el rediseño de los mismos. (RESENDIZ, Graciela, 2010). Como se puede ver en la figura 19 del anexo.

Otra es la matriz de la gran estrategia (GE), en esta matriz ayuda a la organización a evaluar y seleccionar correctamente las estrategias en el ámbito de su crecimiento en el mercado así como su posición de competencia en él; se evalúa estos dos factores y nos indica en que cuadrante se encuentra la organización y con ello que estrategias se deben de elaborar para poder afrontar sus deficiencias resaltado así las competencias que se tiene dentro de la organización, en esta matriz no es necesario realizar cálculos solo con la información del mercado y la organización se determina en que cuadrante se encuentra y que acciones tomar frente a ello. (D'ALESSIO, 2008). Como se puede ver en la figura 20 del anexo.

La matriz de decisión (MD), en esta matriz se unifica todas las estrategias seleccionadas por el desarrollo de las matrices anteriores y con ello dar una puntuación o repeticiones de cuáles son las estrategias que se repiten o tienen una similitud en cada matriz, estas estrategias seleccionadas

pasan a otra matriz donde serán ponderadas y evaluadas, el criterio para seleccionar las estrategias es una puntuación de 3 a más. (D'ALESSIO, 2008). Como se puede ver en la figura 21 del anexo.

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), esta matriz se refleja con el resultado de las matrices EFE y EFI, es decir el resultado de los factores de éxito con sus respectivas ponderaciones y el resultado de las estrategias obtenidas en la matriz MD; para luego solo escoger las estrategias finales y que serán las estrategias que harán que la organización mejore en el ámbito que se le estudia. (D'ALESSIO, 2008).

La matriz de Rumelt (MR), esta última matriz sirve para evaluar las estrategias finales y seleccionadas para ser evaluadas con criterios de esta matriz, es un filtro simple para relacionar dichas estrategias con lo que la organización requiera. (D'ALESSIO, 2008). Como se puede ver en la figura 22 del anexo.

Para la realización de todas las matrices se tendrá que usar la herramienta de Focus Group, que es la integración de personas las cuales debaten sobre un tema específico para lograr un acuerdo común; los pasos en el proceso de un focus group son: El reclutamiento, donde se escoge al grupo de personas que serán parte de la reunión; La moderación, la cual debe ser integrada por un moderador y el grupo de personas que conformaran el proceso, las cuales deben estar ubicadas en un lugar adecuado los cuales serán ubicados por el moderador; el informe que se emitirá debe dar respuesta a todas las cuestiones establecidas por el grupo estratégico y el cual es el motivo de la reunión. (ROUSSOS, 2010).

Un indicador de gestión empresarial es el Balanced Scorecard, es una herramienta la cual se basa en una guía administrativa que refleja cuando una organización y sus colaboradores alcanzan los resultados establecidos ya en el plan estratégico, la cual constituye una herramienta que propone estrategias para el alcance de objetivos y cuáles serían los procedimientos

para su logro. Está compuesta por cuatro perspectivas las cuales son financiera, cliente, procesos de negocio y de innovación o mejora, donde sus principales objetivos son el alcance de metas, desarrollo de liderazgo y con ello fijar estrategias que vayan conjunto con los indicadores de la organización y que tengan en si un enfoque estratégico. (CAMPOS, 2012).

Además, La misión para (Mendoza A. P. & Robles G.L, 2000), La Misión debe ser producto de una creación colectiva. Es recomendable que se redacte entre todos los miembros de la organización para que todos ellos se sientan reflejados en la redacción. No existe una fórmula infalible para la redacción de la Misión; hay algunas que son muy extensas, otras suelen ser muy concisas. No tenemos preferencia por ninguna de ellas. Lo que sí tenemos muy claro es que debe ser capaz de transmitir, sin confusiones, la razón de ser de la organización y la naturaleza de su negocio.

Así mismo, La visión proporciona a las organizaciones un sentido de la manera como pueden ser las cosas, de cómo es la tierra prometida, y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a ese lugar. También brinda a sus miembros una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu y estado de motivación, y permite que la compañía funcione a un nivel más alto en comparación con el que se consideró posible en el pasado (Leonard D.G., Timothy M. N., William J.P, 1998).

Plan Estratégico:

Nombrar un coordinador responsable de su ejecución.

Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.

Establecer metas a corto plazo y mediano plazo.

Definir con claridad los resultados esperados.

Establecer criterios de medición para medir avances y logros.

Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en la ejecución.

Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.

Proveer las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas. Tener programas con actividades, personal, responsable, recursos financieros y técnicos disponibles para su realización.

Ser claro, conciso, concreto e informativo.

Control Estratégico. Es el proceso de establecer los tipos apropiados de sistemas de control en los niveles corporativos, de negocios y funcional en una empresa, lo cual posibilita que los gerentes estratégicos evalúen si se están logrando niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacitación de satisfacer al cliente e implementar sus estrategias en forma exitosa.

Función del control Estratégico. Consiste en suministrar a la gerencia la información que necesita para controlar su estrategia y su estructura.

Operacionalización de la Estrategia. Permite la ejecución y la implementación de la estrategia cuyo propósito fundamental es convertirla en elementos más completos, accionables y ejecutables que se puedan implementar, monitorear y ajustar fácilmente con respecto a los objetivos estratégicos.

Como segunda variable tenemos la competitividad, la cual se precisa como la capacidad de una empresa para cualquier tipo ya sea grande o pequeña para poder desarrollarse y mantenerse significativamente con ventajas semejantes que le faciliten obtener y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en que se desarrolla. La empresa competitiva debe innovar constantemente en sus procesos productivos y de aprovisionamiento en función a las necesidades básicas de cada cliente, para obtener un buen grado de satisfacción. Así también como, añadir tecnología y calidad en los procesos productivos, emplear inversiones en maquinaria nueva y capacitar constantemente al personal para su manejo

óptimo y eficiente de cada una de las maquinarias. Financiar la investigación y desarrollo de nuevos productos o en la mejora de productos ya existentes, también se ha comprobado que existe una relación positiva entre competitividad y producción, mostrando con esto la importancia de mejorar este factor. La competitividad empresarial consta desde la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus técnicas de producción y de estructura (que se ven reflejados en el precio y en la calidad del producto final), con relación a los de sus competidores en un mercado determinado. Se debe considerar que en el futuro, las únicas empresas que serán competitivas tienen que cumplir con cinco criterios o también llamadas dimensiones que son las siguientes:

La innovación: consiste es una nueva creación que se presenta en el mercado siendo esto un producto o un servicio nuevo o también consta del mismo producto servicio pero se le añade un valor agregado a la atención de la demandas de la sociedad, cada vez que se rumora el termino innovación se asocia con temas tecnológicos cuando se utiliza la tecnología como intermediario para introducir el cambio, pero sin embargo también se puede abarcar en ámbitos organizativos y comerciales. El proceso de innovación consta de procesos complejos que integran diversas actividades: Invención o generación de ideas (investigación básica); diseño y desarrollo (investigación aplicada y desarrollo tecnológico); preparación para la producción (ingeniería y producción); marketing, ventas y distribución (comercialización). Es de vital importancia determinar indicadores y objetivos para medir el nivel de mejora, como pueden ser los gastos Investigación más Desarrollo/venta, el número de clientes del departamento de investigación más desarrollo; el número de nuevas ideas evaluadas al año anterior; el tiempo en que se demora en lanzar el desarrollo de un nuevo producto.

La tecnología: es una herramienta con gran nivel de potencia que incrementa la gama de oportunidades en los países en camino de

desarrollo. Los indicadores más importantes son: Maquina, equipo de cómputo.

La flexibilidad productiva: es la capacidad que tiene como respuesta de manera muy oportuna al cambio que se origina en las empresas, sugiere la forma de adaptarse y tener la habilidad para hacer de hacer frente a cualquier adversidad de circunstancias cambiantes de manera eficiente y eficaz. Por lo cual se debe considerar a los distintos tipos de flexibilidad:

Maquinaria: variedad de procesos que se pueden desempeñar en una maquina sin tener incidencias en los costos a emplear o las cantidades que se prohíben al tiempo de realizar o pasar de una operación a otra.

Transporte y almacenamiento: capacidad que tiene el sistema para poder desplazar de manera eficiente los diferentes tipos de piezas, añadiendo la carga y descarga, transporte de una máquina y de almacenamiento bajo condiciones muy diversas.

Operaciones: facultad de fabricar piezas con la utilización de los planes de las series alternativas, que son generadas por intercambios o suplentes de las actividades.

Producto: habilidad que permite unir a nuevas piezas o productos que sustituyen dichas existencias, esto nos facilita para poder realizar las modificaciones y gran variedad de los productos a un costo más cómodo y un periodo de tiempo muy corto.

Rutas: facilidad que permite realizar los procedimientos de manera alternada en la rutas de su fabricación y así mismo podemos obtener una pieza muy buena.

Volumen: facultad de realizar un método de manera hábil para lograr operar económicamente en distintos niveles de output, permitiéndonos realizar talleres con amplia variedad de ajustes.

Expansión: capacidad de poder extender el esfuerzo que integra de manera necesaria para poder aumentar su capacidad y al mismo tiempo la capacitación de las actividades cuando se crea necesario.

Programas: capacidad de lograr que los procesos puedan funcionar de manera óptima sin ser examinados por largo periodo de tiempo.

Producción: capacidad de generar actividades o productos sin tener la necesidad de añadir los equipos básicos que se añaden en las demás actividades.

Mercado: capacidad en donde los sistemas se pueden acoplar de manera óptima a las condiciones que se encuentran en constante cambio.

Proceso: capacidad de los procesos productivos en donde se pueden crear nuevos diseños o un conjunto de variedades de piezas sin poder incurrir en los costos de los lanzamientos más importantes.

- *La agilidad comercial: se puede determinar como la rapidez y la capacidad de respuesta ante los cambios que nos podemos cruzar en el mercado y así mismo logramos la satisfacción de los clientes. Por lo cual se requiere de agilidad para poder estar en constante innovación de productos para introducir al mercado, de esta manera de debe llevar a cabo un nuevo enfoque (productos del mercado) a través de la conexión que se con el cliente y poder tener la respuesta de manera rápida para poder darle una solución inmediata que pueda ser integral y capaz.*

- *La calidad: consiste en el interés que se aporta a la innovación y al desarrollo tecnológico, las cuales están ligadas a la obligación y a efectuar las mejoras continuas que no solamente se encuentran en la producción sino también en todos los sistemas de la organización. Los indicadores son: Diseño de*

políticas, auditorías internas y externas, certificaciones de ISO – 900. (O´Shaughnessy, 2001)

Por lo cual determinamos que la organización se encuentra en un nivel alto de competencia cuando tiene un valor agregado en sus productos, servicios o incluso cuenta con una configuración organizacional distinta a las demás, haciéndose mucho más competitivas y finalmente los clientes se puedan sentir más a gusto y satisfechos recibiendo su producto final por la empresa.

Michel Porter (2009) hace referencia a la competitividad de un país por la capacidad de eficiencia y eficacia con la que este utiliza su talento humano, económico y natural. Centrándose en el entorno de las industrias, por lo que también se les considera como una empresa mucho más competitiva y se le reconoce como aquella capaz de ofrecer de manera continúa sus productos y servicios dándoles un valor agregado que lo haga mucho más atractivo para sus clientes.

La siguiente técnica es la discusión de ideas, que consiste en un método en donde se reúne a un grupo que permite recolectar gran número de ideas sobre un determinado tema, favorecen a la intervención múltiple de los participantes, de forma sistemática, también favorecen en la obtención de ideas innovadoras.

Y por última técnica se tiene a la técnica de grupo nominal, que se define como un método creativo que se emplea para hacer mucho más fácil la obtención de las ideas y así poder analizar de manera más amplia el problema. Por lo cual este análisis nos lleva a realizar de un modo muy bien estructurado el alcance de un número de conclusiones sobre los problemas atendidos.

1.4. Justificación

La presente investigación se justifica teóricamente porque permite poner a prueba la utilidad práctica en contextos específicos los conocimientos relacionados con el planeamiento estratégico y su impacto en la efectividad, por otro lado, también es pertinente de manera práctica ya que al ejecutar un correcto plan estratégico el área de ventas podrá definir correctamente su direccionamiento estratégico, conocerse interna y externamente y a través de ellos establecer las estrategias que le permita solucionar sus deficiencias, mejorar sus fortalezas, hacer frente a sus amenazas y hacer uso de sus oportunidades, y su impacto en la efectividad de las ventas, lo que la hace también pertinente económicamente pues al implementar las estrategias producto del desarrollo del planeamiento estratégico le conllevará a un incremento de su efectividad, por otro lado se justifica metodológicamente pues el método en cómo se registra la información ayudara como sustento a futuros investigadores en estudios similares, pues propone herramientas para desarrollar las matrices del planeamiento estratégico de la investigación.

1.5. Problema

¿Qué efecto producirá la aplicación del plan estratégico en el nivel competitivo de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. 2018?

1.6. Hipótesis

La aplicación del plan estratégico propuesto mejorará el nivel competitivo de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. 2018

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar el efecto que tendría un plan estratégico en el nivel competitivo de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. 2018

1.7.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel competitivo actual.
- Definir el direccionamiento estratégico de la empresa Tel And Net Solution S.A.C.
- Elaborar un diagnóstico para determinar los factores externos e internos de la organización.
- Formular estrategias que permitan mejorar el nivel competitivo de la empresa Tel And Net Solution S.A.C.
- Determinar el nivel competitivo después de aplicar el plan estratégico

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables

Variable independiente, cualitativa: Plan estratégico. Es la herramienta en donde la máxima jerarquía toma las decisiones y pone énfasis a lo que se requiere y quiere lograrse a futuro, donde dichas herramientas harán a una empresa más competitiva y que con ello brinde una satisfacción cumpliendo las expectativas de los diferentes grupos de interés.(SAINZ, 2015). Medido a través de las matrices que integran la planificación estratégica las cuales son: la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la matriz de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de perfil competitivo (MPC), la matriz de Boston Consulting Group (BCG), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), la matriz PESTE + C., la matriz interna y externa (IE), la matriz de la gran estrategia (GE), la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), la matriz de Rumelt (MR).

Variable dependiente cuantitativa: Competitividad, Es el grado alcanzado por la empresa en su capacidad de sustentar y mejorar una precisa posición en el entorno socioeconómico en comparación de los competidores del mismo sector del mercado. Se medirá a través de sus dimensiones: flexibilidad productiva, agilidad comercial, calidad, tecnología e innovación.

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 4: Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
<i>Planeamiento Estratégico</i>	<i>El plan estratégico es una instrumento de gestión que facilita apoyar la toma de decisiones de las estructuras en torno al trabajo actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen asimismo.</i>	<i>Proceso secuencial y sistemático que busca establecer un direccionamiento estratégico y en base a esto, planes estratégicos para alcanzarlo medido a través del análisis con matrices estratégicas.</i>		
		<i>Análisis Estratégico</i>	<i>Análisis PESTEC</i>	<i>Nominal</i>
			<i>Análisis AMOFHIT</i>	<i>Nominal</i>
			<i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	<i>Ordinal</i>
			<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	<i>Ordinal</i>
			<i>Determinación de Objetivos</i>	<i>Ordinal</i>
		<i>Formulación de Estrategias</i>	<i>Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA)</i>	<i>Nominal</i>
			<i>Matriz PEYEA</i>	<i>Ordinal</i>
			<i>Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)</i>	<i>Nominal</i>
			<i>Matriz de la gran estrategia (GE)</i>	<i>Nominal</i>
		<i>Implantación de Estrategias</i>	<i>Matriz de la decisión estratégica (MDE)</i>	<i>Nominal</i>
			<i>Indicadores de Control</i>	<i>Ordinal</i>
<i>Competitividad</i>	<i>Es el grado alcanzado por la empresa en su capacidad de sustentar y aumentar una determinada posición socioeconómica en comparación de los competidores del mismo sector del mercado.</i>	<i>nivel tecnológico</i>	<i>% nivel tecnológico</i>	<i>Razón</i>
		<i>nivel de innovación</i>	<i>% nivel de innovación</i>	<i>Razón</i>
		<i>agilidad comercial</i>	<i>% agilidad comercial</i>	<i>Razón</i>
		<i>flexibilidad productiva</i>	<i>% flexibilidad productiva</i>	<i>Razón</i>
		<i>calidad</i>	<i>% Calidad</i>	<i>Razón</i>

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Metodología

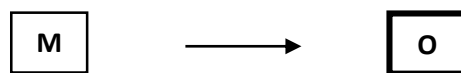
Observacional, se realizó este método ya que no se pretendió hacer cambios en las variables de estudio, solo se observó su comportamiento para inferir en ellas.

2.4. Tipos de estudio

Es una investigación aplicada, porque adapta las teorías del planeamiento estratégico, competitividad y la metodología de la investigación científica para solucionar la realidad problemática de la empresa.

2.5. Diseño

El diseño del estudio es descriptivo simple, ya que únicamente observa la relación directa entre la variable independiente M (Planeamiento estratégico) y la variable dependiente O (Competitividad) sin ningún tipo de alteración de por medio.



M: Planeamiento estratégico en la gestión empresarial.

O: Competitividad

2.6. Población, muestra y muestreo

Para el análisis estratégico la población son los colaboradores que están relacionados con la empresa Tel And Net Solution S.A.C que son 8 personas, siendo su muestra censal por ser el total de la población menor a 30.

Para la competitividad son las empresas de telecomunicaciones de la competencia de la localidad de Trujillo, la muestra lo constituye 4 empresas; se toma una muestra por conveniencia, ya que dado la oportunidad de llegada y acceso a información solo se toma en cuenta aquellas que se considera sea un referente competitivo

Las empresas que fueron seleccionadas como competencia son las siguientes: se evaluaron respecto a maquinaria, productos, calidad.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el cumplimiento en de los diferentes objetivos específicos se procedió a emplear las siguientes técnicas y herramientas:

A nivel descriptivo se tabularan los resultados finales de las matrices MPC, MEFI, MEFE, MPEYEA, MFODA, MBCG, MGR Y MDE, en tablas de frecuencias, contingencia o gráficos de tendencia, barras, circular según sea la naturaleza de los resultados; para analizar sus medidas de tendencia central. Como es un estudio descriptivo no hay nivel inferencial de análisis de los datos.

2.8. Método de análisis de datos

Para el diagnóstico del nivel competitivo actual, se utilizó como fuente de información de la competencia para la empresa Tel And Net Solution S.A.C. Las técnicas de recopilación de datos que se utilizaron fueron una encuesta y una ficha de registro, cuya herramienta de las técnicas utilizadas fueron el cuestionario (Anexo C.1) y una ficha de cálculo (Tabla 2). Luego se procedió al tratamiento de los datos recolectados analizando y sintetizando la información extraída, se procedió a ponderar los criterios a evaluar de la competencia en un rango desde bajo hasta muy alto. Finalmente se obtuvo el diagnóstico de la competencia conociendo cuál de ellas es más competitiva.

Para definir el direccionamiento estratégico de la empresa Tel And Net Solution S.A.C, se utilizó como fuente de información al grupo de expertos. Las técnicas de recopilación de resultados utilizadas fueron unas plantillas (anexo A) Tabla 3, Tabla 4, Tabla 5. Posteriormente a ello se procedió al procedimiento de los resultados recolectados al análisis de resultados mediante las matrices. Y por último se obtuvo la misión, visión, valores, objetivos y metas.

Para elaborar un diagnóstico para determinar los factores externos e internos de la empresa Tel And Net Solution S.A.C, se utilizó como fuente de información al grupo de expertos. Las técnicas de recopilación de datos utilizados serán las lluvias de ideas Posterior a ello se realizó un tratamiento de los datos recolectados evaluando los factores externos e internos con el análisis PESTEC, AMOFHIT. Finalmente se obtuvo determinar el diagnóstico con las matrices MFE y MEFI.

Para formular estrategias que permitan mejorar el nivel competitivo, se utilizó como fuente de información a los resultados anteriores, cuyo método de acumulación de datos fue la revisión de resultados anteriores. La herramienta de la técnica utilizada fue la ficha de bibliográfica. Posterior a ello se realizó el tratamiento de los datos

recolectados analizando y sintetizando la información extraída finalmente se obtuvo las matrices de MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE y MDE, y a la vez se procedió a determinar los indicadores necesarios para el control.

Para determinar el nivel competitivo después de aplicar el planeamiento estratégico, se utilizó como fuente de información a los resultados anteriores y a páginas web. La técnica de recopilación de datos fue la revisión de resultados anteriores y virtuales cuya herramienta de la técnica utilizada fue la MPC (Anexo A) Tabla 26, bibliografía y registro de información virtual. Luego se procesó los datos recolectados interpretando la información extraída y finalmente se obtuvo el nivel competitivo actual

2.9. Aspectos éticos

El investigador se compromete a respetar la veracidad de los resultados, la confiabilidad de los datos suministrados por la empresa y la identidad de los individuos que participan en el estudio.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis del Nivel Competitivo actual

3.1.1. Generalidades

Tel And Net Solution S.A.C. es una empresa dedicada al rubro de las Telecomunicaciones y a nivel corporativa en la ciudad de Trujillo.

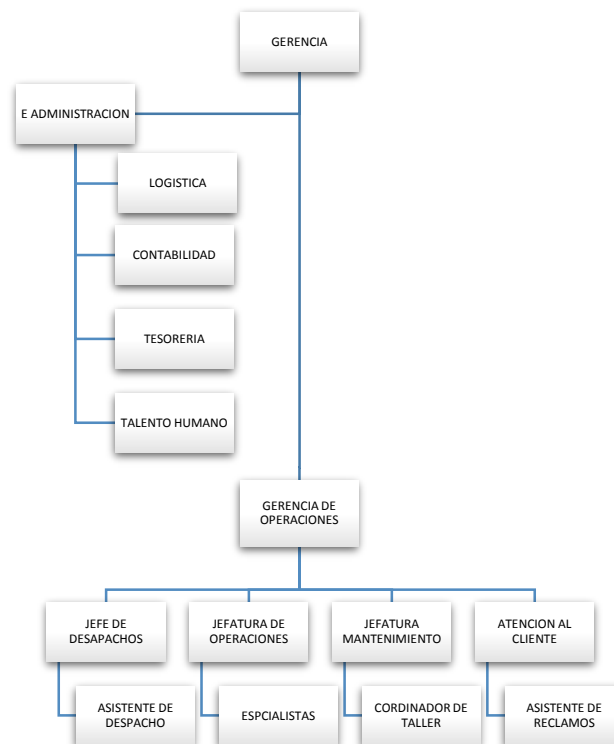


Figura 2: Organigrama de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018

Fuente: Tel And Net Solution S.A.C Elaboración propia.

3.1.2. Competitividad

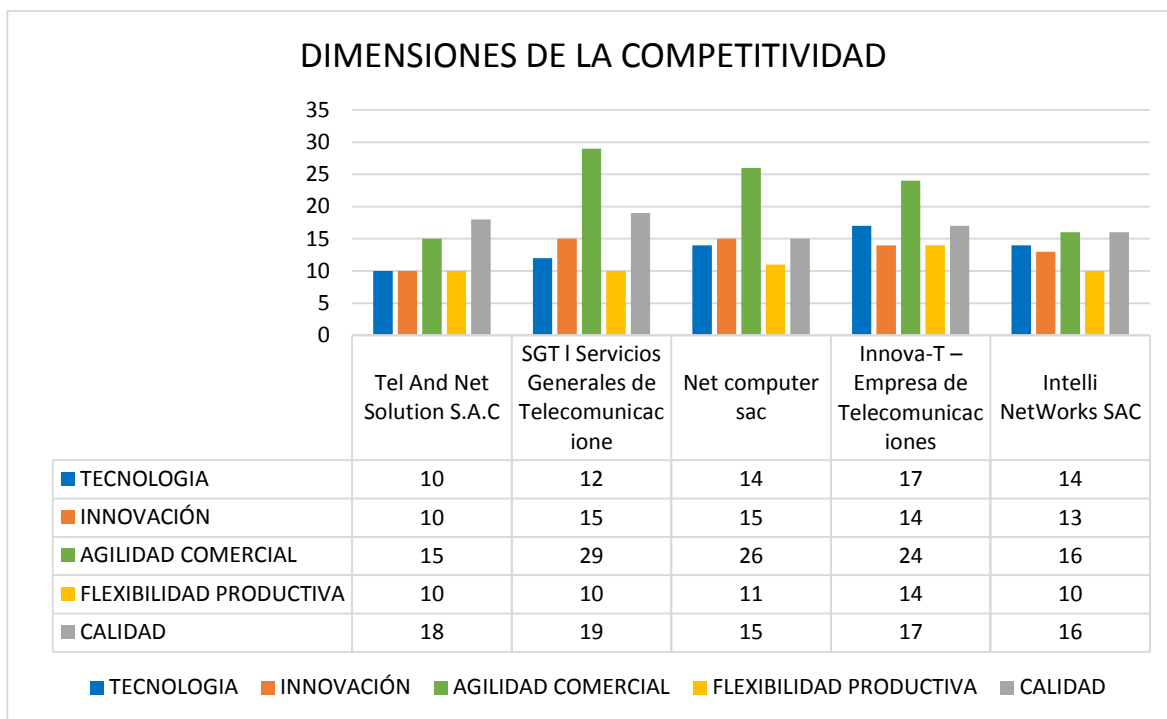
- **Análisis del Nivel Competitivo**

- **Tabla 5: Ficha de Registro para el diagnóstico del Nivel Competitivo**

DIMENSIONES DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES	Tel And Net Solución S.A.C	SGT Servicios Generales de Telecomunicación	Net comput er sac	Innova-T – Empresa de Telecomunicaciones	Intelli NetWor ks SAC
TECNOLOGÍA	Equipos utilizados	0	0	2	0	0
	herramientas	2	2	2	3	2
	materiales	0	0	2	2	0
	vehiculos	2	2	2	2	3
	sistema de comunicación	2	2	2	3	2
	fibras	2	2	2	2	4
	redes	2	2	0	3	0
	sistema	0	2	2	2	3
INNOVACIÓN	Variedad de productos	3	5	4	3	4
	Innovación de productos	2	3	4	5	3
	Productos con formatos unicos	3	3	4	2	3
	Productos con materiales innovadores	2	4	3	4	3
AGILIDAD COMERCIAL	Amplia cartera de clientes	2	4	4	4	2
	Diversos puntos de ventas	2	5	4	2	3
	Diversos formatos de venta	2	5	3	4	2
	Marca reconocida	1	4	3	4	2
	Diversa movilidad para comercializar	1	2	3	2	1
	Precios competitivos	5	5	5	5	3
	Diversos medios de difusion comercial	2	4	4	3	3
FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA	Nivel de producción	2	3	3	4	2
	Capacidad productiva	4	3	3	5	4
	Capacidad para producción productos diversos	4	4	5	5	4
CALIDAD	ISOS	3	2	2	2	3
	Certificados de calidad	1	1	1	3	3
	Certificado de sanidad	5	5	3	3	3
	Sistemas de seguridad	1	1	1	1	1
	Sistema de control de calidad	4	5	4	4	3
	Presentación de productos	4	5	4	4	3
PUNTAJE		12.6	17	16.2	17.2	13.8

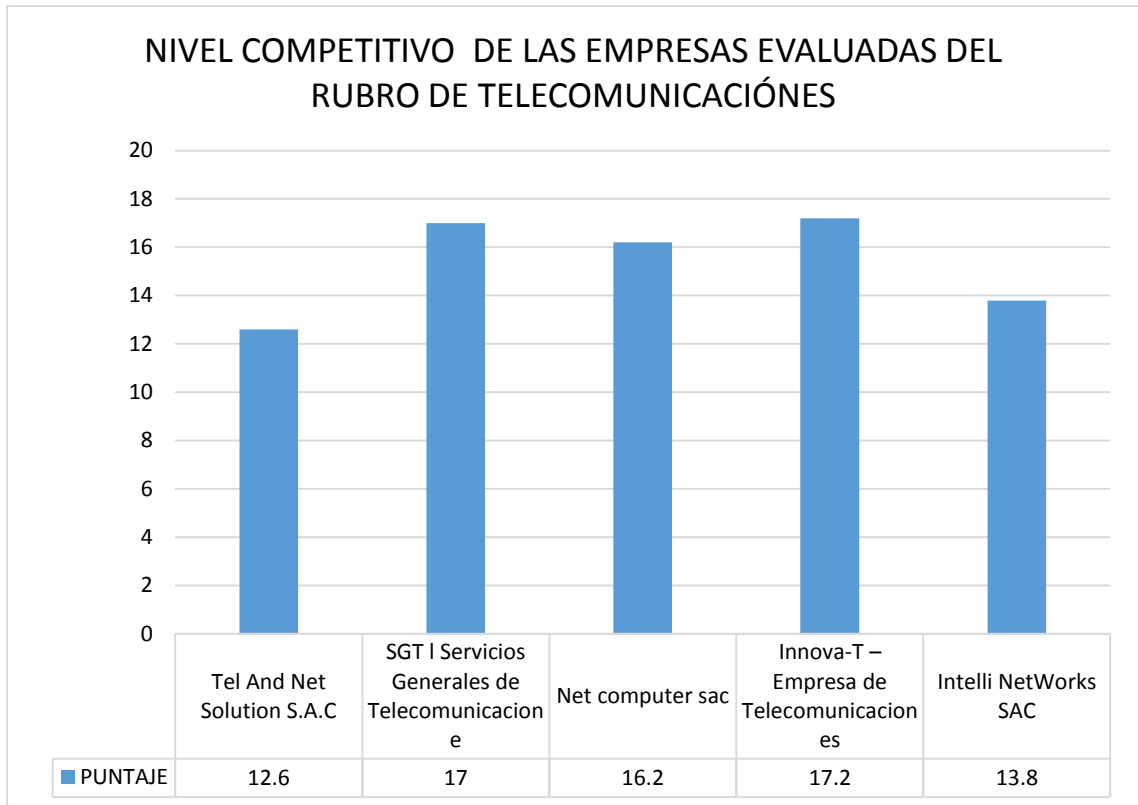
- **Fuente.** Fernando D`Alessio Ipinza, *El proceso estratégico – Un enfoque gerencial*

• 0 - 5.95	• Debilidad Mayor
• 5.96 - 11.91	• Debilidad Menor
• 11.92 - 17.88	• Fortaleza Menor
• 17.89 - 23.8	• Fortaleza Mayor



- **Figura 02. Resultados del Análisis Competitivo**
- **Fuente. (Anexo A.1) Tabla 19. Base de datos del cuestionario empresa de comunicaciones del rubro.**

Se observó en el estudio realizado mediante el cuestionario que la empresa Tel And Net Solution S.A.C presenta menor puntaje en las 5 dimensiones que se analizaron.



- **Figura 03.** Resultados de las Dimensiones de la Competitividad
- **Fuente.** Resultados de Análisis Competitivo

Se observó mediante los resultados finales que se obtuvo del cuestionario, que la empresa Tel And Net Solution S.A.C (Anexo Tabla 3) se encuentra en un nivel Competitivo de Fortaleza menor, siendo menos competitivas que las demás empresas de telecomunicaciones del rubro en estudio, obteniendo el puntaje más alto la empresa Innova-T – Empresa de Telecomunicaciones obteniendo un puntaje de 17,2 resultando esta con una Fortaleza mayor.

3.2. Definición del direccionamiento estratégico de la empresa Tel And Net Solution S.A.C

La Tel And Net Solution S.A.C cuenta con un direccionamiento estratégico basado en sus estándares de servicio y su interés organizacional.

Para la misión se realizó mediante opiniones y calificaciones de expertos (Anexo Tabla 4), la Visión se realizó también mediante opiniones y calificaciones de expertos (Anexo Tabla 5)

3.2.1. Misión

"Ofrecer servicio de telecomunicaciones, con los más altos estándares de calidad, con precios accesible y un servicio de excelencia, buscando la mejora continua y la satisfacción de sus clientes"

3.2.2. Visión

"Seremos una empresa altamente competitiva e innovadora en los servicios de tecnología en el país, comprometidos siempre con la tecnología y las soluciones oportunas a nuestros clientes"

3.2.3. Valores

Compromiso: Estamos comprometidos con el éxito de sus exámenes de manejo de nuestros clientes.

Pasión: por conseguir siempre la excelencia en nuestros servicios.

Integridad: Fieles a nuestros valores, defendiendo lo que creemos y asumiendo la responsabilidad de nuestras acciones.

Confianza: Garantizamos el actuar de nuestros procesos y procedimientos, orientados a conseguir servicios cada día más confiables y estandarizados, que ofrezcan garantía a nuestros clientes.

3.2.4. Trazabilidad del direccionamiento estratégico

Se realizó la trazabilidad del direccionamiento estratégico basándose en los criterios establecidos por el planeamiento estratégico, dando el siguiente resultado.

Tabla 6: Trazabilidad del direccionamiento estratégico de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018

TRAZABILIDAD DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		
VISION	"Seremos una empresa altamente competitiva e innovadora en los servicios de tecnología en el país, comprometidos siempre con la tecnología y las soluciones oportunas a nuestros clientes"	La visión es clara, simple y a su vez comprensible, que le permite conocer que es lo que quiere lograr y a que rubro se dirige.
MISION	"Ofrecer servicio de telecomunicaciones, con los más altos estándares de calidad, con precios accesible y un servicio de excelencia, buscando la mejora continua y la satisfacción de sus clientes"	La misión cuenta con claridad la finalidad y razón de ser de la empresa, apuntando siempre a buscar la mejora continua en cada uno de sus servicios.
VALORES	Compromiso Pasión Integridad Confianza	Los valores están alineados con el direccionamiento de su misión y su visión.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Diagnóstico para determinar los factores externos e internos de la organización.

Se determinó el análisis interno mediante el análisis AMOFHIT

3.3.1. Evaluación Interna: Análisis AMOFHIT

Este análisis nos permitirá medir el grado de importancia que tiene las fortalezas y debilidades para la organización, así mismo, el impacto que se tiene sobre esta, permitiendo de esta manera identificar las principales fortalezas y debilidades.

Para realizar este análisis se realizó primero una lluvia de ideas donde se hizo partícipe al grupo de expertos

Tabla 7: Lluvias de Ideas, de los Factores Externos e Internos de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018

GRUPO DE EXPERTOS	LLUVIAS DE IDEAS
EXPERTO 1	Gestion administrativa
	Funciones definidas por el personal MOF
	Personal acorde al perfil del puesto de trabajo
	Capacitacion al personal
	Clima laboral
	Plan de Marketing
	Medios diversos de publicidad y comunicación
	Marca reconocida en el medio
EXPERTO 2	Conocimiento de necesidades de mercado
	Cobertura de mercado
	Personal de venta con perfil comercial
	Punto de venta propio
	Movilidad para comercializar productos
	Venta corporativa
EXPERTO 3	Procesos estandarizados
	Producción planificada
	Control de calidad
	Maquinaria y equipo
	Mantenimiento de maquinaria y equipo
EXPERTO 4	Área de producción adecuada
	Innovación de productos
	Variedad de productos
	Almacén de materia prima
PROYECTISTA	Dependencia de gestión de compras
	Control de inventarios
	Gestión de stock
	Puntualidad en los pagos a los colaboradores
	Infraestructura propia

Fuente. Grupo de Expertos (Colaboradores de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018)

Tabla 8: Priorización de las Fortalezas y Debilidades de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018

DESCRIPCIÓN	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	PROYEC TISTA	F	%	D	%
Gestion administrativa	D	D	F	D	D	1	2%	4	5%
Funciones definidas por el personal MOF	F	F	F	F	F	5	8%	0	0%
Personal acorde al perfil del puesto de trabajo	D	D	F	D	F	2	3%	3	4%
Capacitacion al personal	D	D	F	D	F	2	3%	3	4%
Clima laboral	D	F	F	F	D	3	5%	2	2%
Plan de Marketing	D	D	D	D	D	0	0%	5	6%
Medios diversos de publicidad y comunicación	D	D	D	D	D	0	0%	5	6%
Marca reconocida en el medio	D	D	D	F	F	2	3%	3	4%
Conocimiento de necesidades de mercado	D	D	D	D	D	0	0%	5	6%
Cobertura de mercado	D	D	D	D	D	0	0%	5	6%
Personal de venta con perfil comercial	D	D	D	D	D	0	0%	5	6%
Punto de venta propio	D	F	F	F	D	3	5%	2	2%
Movilidad para comercializar productos	D	F	F	D	F	3	5%	2	2%
Venta corporativa	F	F	D	F	D	3	5%	2	2%
Procesos estandarizados	D	D	D	D	D	0	0%	5	6%
Produccion planificada	D	D	F	F	D	2	3%	3	4%
Control de calidad	D	F	F	D	F	3	5%	2	2%
Maquinaria y equipo	F	F	F	D	D	3	5%	2	2%
Mantenimiento de maquinaria y equipo	F	F	F	F	D	4	6%	1	1%
Area de produccion adecuada	F	F	F	F	D	4	6%	1	1%
Inovacion de productos	F	F	F	F	D	4	6%	1	1%
Varieda de productos	D	F	F	F	D	3	5%	2	2%
Almacen de materia prima	D	D	D	F	D	1	2%	4	5%
Almacen de producto terminado	F	F	F	D	D	3	5%	2	2%
Dependencia de gestion de compras	D	D	F	D	D	1	2%	4	5%
Control de inventarios	D	D	D	D	D	0	0%	5	6%
Gestion de stock	D	D	F	D	D	1	2%	4	5%
Puntualidad en los pagos a los colaboradores	F	F	F	F	F	5	8%	0	0%
Infraestructura propia	F	F	F	F	F	5	8%	0	0%

Fuente. Grupo de Expertos (Colaboradores de la empresa Tel And Net Solution S.A.C

2018

Tabla 9: Matriz AMOFHIT

ÁREAS FUNCIONALES	VALORACIÓN					
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	3	2	1	-1	-2	-3
ADMINISTRACIÓN						
Gestion administrativa					X	
Funciones definidas del personal (MOF)	X					
Personal acorde al perfil del puesto de trabajo				X		
Capacitacion al personal					X	
Clima laboral			X			
COMERCIAL						
Plan de marketing						X
Medios diversos de publicidad y comercializacion						X
Marca reconocida en el medio					X	
Conocimiento de necesidad de mercado						X
Cobertura de mercado						X
Personal de venta con perfil comercial						X
Puntos de venta propio			X			
Movilidad para comercializar productos		X				
Venta corporativa		X				
PRODUCCIÓN						
Procesos estandarizados						X
Productos planificados				X		
Control de calidad		X				
Maquinaria y equipo		X				
Mantenimiento maquinaria y equipo		X				
Área de producción				X		
Innovación de productos		X				
Variedad de productos		X				
OPERACIONES (LOGISTICA)						
Almacen de materia prima					X	
Almacen de producto terminado			X			
Dependencia en gestión de compras					X	
Control de inventarios						X
Gestion de stock					X	
FINANCIEROS						
Puntualidad en los pagos a sus colaboradores		X				
Infraestructura propia	X					

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, *El proceso estratégico – Un enfoque gerencial*

3.3.2. Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Este análisis nos permite determinar los factores internos de la organización, es una técnica analítica que representa estrategias en donde se evalúan las debilidades y fortalezas principales de las áreas en funcionamiento de la empresa Tel And Net Solution S.A.C, por lo cual facilita identificar y analizar las relaciones que se dan entre áreas.

Tabla 10: Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la empresa Tel And Net Solution S.A.C

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Funciones definidas del personal (MOF)	0.04	3	0.12
Clima laboral	0.04	3	0.12
Puntos de ventas propios	0.04	3	0.12
Movilidad para comercializar productos	0.04	3	0.12
Venta corporativa	0.04	3	0.12
Control de calidad	0.05	3	0.15
Maquinaria y equipo	0.05	4	0.2
Mantenimiento de maquinaria y equipo	0.05	3	0.15
Innovación de productos	0.05	3	0.15
Variedad de productos	0.05	3	0.15
Infraestructura propia	0.05	4	0.2
SUB TOTAL	0.5		1.6
DEBILIDADES			
Gestion administrativa	0.05	1	0.05
Personal acorde al perfil del puesto de trabajo	0.03	2	0.06
Capacitacion al personal	0.04	2	0.08
Plan de marketing	0.05	1	0.05
Marca reconocida en el medio	0.04	2	0.08
Desconocimiento de necesidades de mercado	0.05	1	0.05
Cobertura de mercado	0.05	2	0.1
Personal de venta con perfil comercial	0.04	1	0.04
Procesos estandarizados	0.04	2	0.08
Dependencia en gestion de compras	0.06	1	0.06
Control de inventarios	0.03	2	0.06
Gestion de stock	0.02	2	0.04
SUB TOTAL	0.5		0.75
TOTAL	1		2.35

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, *El proceso estratégico – Un enfoque gerencial*

Se observa que la empresa Tel And Net Solution S.A.C cuenta con 23 componentes concluyentes que son fundamentales, 11 fortalezas y 12 debilidades, siendo este un número apropiado de componentes internos. El resultado que presento la Matriz EFI fue de 2,35 lo que nos indica que nos encontramos antes una empresa que no está aprovechando sus fortalezas para superar sus debilidades, es decir es una empresa débil en la realización de sus operaciones.

En la Tabla 10 observamos que la fortaleza que obtuvo el puntaje más alto es **“Maquinarias y equipos”**, **“Infraestructura propia”** e **“Innovaciones tecnológicas”** es decir, la empresa Tel And Net Solution S.A.C debe tomar acciones para mantener y potenciar estas fortalezas dado que permite replicar ante las amenazas del entorno con relativa serenidad.

Respecto a las debilidades los factores que obtuvieron los puntajes más altos son: **“Procesos estandarizados”**, **“Marca no reconocida”**, y **“Capacitación del personal”**, lo que significa que la empresa debe preocuparse por potenciar sus debilidades tanto en sus procesos internos, como en la capacitación de personal y proyectar una buena imagen de empresa.

3.3.3. Evaluación Externa: Análisis PESTEC

Mediante este análisis nos mediremos el grado de importancia que tiene las oportunidades y amenazas para la organización, así mismo, el impacto que tiene sobre esta, lo que nos permitirá identificar las principales oportunidades y amenazas más relevantes para la empresa Tel And Net Solution S.A.C

Es la evaluación de factores claves externos que se basan en un enfoque sistémico e integral basándose en fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Hubo una época en la que, para reparar los cables de telefonía, los técnicos llevaban, además de sus herramientas de siempre, un pedazo de fémur. Entonces, el sistema de telégrafos era una cadena de postes de madera unidos por alambres de cobre desnudo, por donde se transportaban las señales en clave Morse o los telegramas. En medio de la nada, a más de 3.000 metros de altura sobre el nivel del mar, para evitar que los cables hagan contacto a tierra, los técnicos de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones utilizaban los huesos como aislantes. Eran fines de los años ochenta, y la mayoría de las centrales telefónicas del Perú eran mecánicas.

Entonces, un ejército de 1.700 operadoras utilizaba clavijas para conectar las llamadas con otras centrales, para comunicar a los peruanos con el interior del país o al extranjero. Como había una enorme cola de solicitudes, las personas podían esperar hasta dos horas para conectarse con el punto de destino.

Las operadoras llegaron a ser tan importantes para el país que, si entraban en huelga, podían parar las comunicaciones a nivel nacional. Si bien existía el discado directo, este aún era un servicio que servía

solo para las grandes capitales de departamento. Para comunicarse con el resto de localidades era clave el papel de las operadoras.

Hoy, poco más de 20 años después, las telecomunicaciones dependen de plataformas digitales, que permiten hacer más eficientes los procesos, obtener mayor cantidad de información de los clientes y disponer de la flexibilidad y agilidad que se requiere en un entorno cada vez más competitivo. En este contexto, las empresas de telefonía, viendo el potencial de crecimiento que tiene el sector corporativo, vienen desarrollando una serie de soluciones integrales para que las empresas se enfoquen en su negocio.

Carlos Valdez Velásquez-López, viceministro de Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTC), así como profesor de la Escuela de Postgrado de la UPC, analiza cómo se desempeñan los servicios de **telefonía** para las empresas, comentando los beneficios que se han generado gracias al ingreso de cada vez más operadores, en términos de reducción de costos, calidad del servicios y mayor eficiencia en sus procesos.

¿Cómo han evolucionado las telecomunicaciones en los últimos años?

Vemos avances importantes por el lado de la oferta del servicio, sobre todo en el campo del internet móvil. También vemos el despliegue de nuevas redes, tanto de operadores privados como de redes de banda ancha que estamos impulsando desde el Gobierno. Empresas como Entel, Claro, Telefónica y Bitel, han dinamizado mucho el mercado. En ese sentido, las empresas, de todo tamaño, desde las grandes hasta las pymes, acceden a productos cada vez más competitivos.

¿Las empresas, grandes y pequeñas, acceden ya a los mismos servicios?

No a los mismos servicios, porque cada empresa demanda servicios diferentes por su tamaño, pero están en ambos casos frente a la misma oferta. Existen diversas aplicaciones que se han generado gracias al avance en la tecnología, pero para que las pyme, sobre todo las del interior del Perú, accedan a más tecnología, los servicios

de **telecomunicaciones**, y las operadoras, deben seguir penetrando aquellas zonas donde no existe tanta competencia por falta de mercado. Existen muchas posibilidades en temas de alfabetización digital para pymes, a través de paquetes diferenciados no solo para consumidores individuales sino para empresas de todos los tamaños.

¿Cómo evalúa el despliegue de la infraestructura para acceder a estos servicios?

El despliegue de infraestructura de redes de parte de las empresas operadoras ha avanzado de forma importante, pero también tenemos que reconocer el esfuerzo del Gobierno por impulsar el desarrollo de la banda ancha, a través de la empresa Azteca Comunicaciones Perú, que ya llega a 180 capitales de provincia. No obstante, falta que más ciudades estén conectadas a los servicios de Internet y **telecomunicaciones**, pero esta realidad en pocos años va a cambiar, y serán las operadoras locales las que deberán ofrecer paquetes más competitivos a las empresas.

¿Se viene el ingreso de nuevos operadores de servicios de telefonía?

Es importante el ingreso de nuevos operadores porque se dinamiza la competencia, en temas de calidad y servicio. En el caso de los operadores móviles, han ingresado nuevos operadores bajo la modalidad de Operador Móvil Virtual, como son Virgin y Dolphin. Hay otra más que acaba de ingresar, que en breve se sabrá su nombre. Estas empresas no poseen infraestructura de red, están basadas en Internet, pero apuntan a nicho de mercado, como los jóvenes, las empresas o los emprendedores. Todo depende de su modelo de negocio. Ofrecen internet pero también voz, porque ahora todo llega empaquetado.

¿Estas empresas también llegan al interior del Perú?

En principio, gracias a la banda ancha, todas las operadoras podrán

ofrecer sus servicios a usuarios y empresas en todo el Perú. Hoy, gracias a las Operadores de Infraestructura Móvil Rural (OIMR), que es una modalidad de operadores de **telecomunicaciones** en zonas rurales, que ya conocen como es el mercado en zonas alejadas del país, facilitan el ingreso y el despliegue de infraestructura móvil para operadores tradicionales, para que crezcan a través de las OIMR y expandan sus servicios, hasta donde antes no entraban por dificultades geográficas.

¿Cuántos celulares en uso se estiman que hay en el Perú?

Estimamos que alrededor de 37 millones de celulares, de los cuales el 50% son *smartphones*.

¿Qué tipo de servicios se generan ahora gracias a las plataformas digitales?

Una de las aplicaciones más importantes es la posibilidad de bancarizar y formalizar a miles de pequeños y medianos empresarios, en sectores como comercio, producción y manufactura. Los bancos ahora pueden generar herramientas cada vez más sofisticadas gracias a las nuevas tecnologías, facilitando el acceso a nuevos servicios a través de plataformas digitales.

¿El Gobierno podría impulsar el ingreso de las pymes al *cloud computing*?

En principio, la inversión en infraestructura que promueve el Gobierno, sobre todo el tema de la banda ancha, es para elevar la capacidad de ofrecer nuevos y mejores servicios. Y no solo de *cloud computing* sino también de *Big Data*. De hecho, allí tenemos oportunidades porque la disponibilidad de la nube genera temas de seguridad para muchas empresas.. (EL COMERCIO, 2017)

Fuerzas económicas y financieras

En el ámbito económico a pesar que durante el año 2017 el crecimiento económico del Perú no fue el esperado, hoy en día el país es un ejemplo para muchos otros en la región y las proyecciones para el 2018 año son más favorables. Este año se espera un crecimiento del 4,0 %, según lo proyectado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). En el 2017 se proyectaba que la tasa de crecimiento se ubicara en un 2,7 %. Sin embargo, solo se logró un crecimiento del 2,5 % tras las afectaciones ocasionadas por el fenómeno torrencial El Niño costero y el caso Lava Jato, según explicaron varios voceros del Gobierno. El entorno económico global también perjudicó la mejora económica del país. Aunque esto no fue un impedimento para que el número de empresas en Perú creciera un 8,44 % respecto al año anterior (2016), con un número de 2.303.662 de firmas constituidas a final de año. En el 2017 Perú también consiguió ubicarse como el país de la Alianza del Pacífico con mayor crecimiento de exportaciones con una tasa del 22,6 %, por lo que logró ubicarse por encima de Colombia (19 %), Chile (9,9 %) y México (4,4 %). El dinamismo del país se debió al aumento de las exportaciones en los sectores de hidrocarburos, minería, y en el sector agroindustrial. Cabe destacar que el año pasado La Alianza del Pacífico realizó envíos de USD \$557 mil millones, lo que la ubicó en el sexto lugar en exportaciones totales a nivel global, por debajo de la Unión Europea (USD \$5.898 mil millones), China (USD \$2.270 mil millones), Estados Unidos (USD \$1.547 mil millones), Japón (USD \$698 millones) y Corea del Sur (USD \$574 millones). Por su parte, Diego Macera, gerente general del Instituto Peruano de Economía (IPE), le explicó al *PanAm Post* que durante el año pasado el país perdió velocidad y dinamismo económico, además de un crecimiento “mediocre” en cuanto a generación de empleo, inversión privada, ente otros. Sin embargo,

destaca que todo es cuestión de perspectiva, sobre todo si se compara con otros países de Latinoamérica. “Para un país de ingresos medios como el Perú, no está mal”, dijo. Proyecciones de crecimiento económico para el 2018 Según el MEF, para este año se espera un impulso de la inversión pública y la mejora de la actividad minera, que aumentarían en, al menos, un 4 % el crecimiento económico. A esto se le añade que el FMI pronostica un crecimiento para la región y el Caribe del 1,9 % (1,3 % en 2017) , lo que causará un efecto positivo en el país a diferencia del pasado año. (*PANAM POST, 2018*).

Fuerzas sociales, culturales y demográficas

En el ámbito social Perú registra un crecimiento poblacional estimado de 1.6% esto basado en el último censo nacional realizado por el INEI registrando a 28220764 personas. En lo referente a pobreza el Perú cuenta con un promedio de 21.75% con personas en estado de pobreza de la población total. (*INEI, 2015*).

No hay duda que uno de los principales problemas en el Perú es la ausencia de un empleo adecuado. A diario se ve a ciudadanos buscando “chamba”. En general el aumento en el empleo suele estar correlacionado con el crecimiento económico (medido por el aumento en el PBI). Por ello y gracias al crecimiento del mercado telecomunicaciones, se puede albergar y dar más empleo a personas jóvenes y de avanzada edad, que buscan un ingreso para la sustentación de sus casas.

La industria de los contact center representa 15574 posiciones generando 29665 puestos de trabajo directo, donde el 53% representa al género femenino y el 47% al género masculino, se prevé que en los próximos años se crearan 10000 puestos nuevos, esto, conformado en su mayoría por jóvenes que oscilan entre los 18 a 26 años de edad y que significaran el crecimiento de un 32% en este rubro. No obstante se observa un crecimiento de este sector en diferentes regiones del país los cuales representan a un 25% de las posiciones en total sientio

Trujillo, Chiclayo y Piura una de las ciudades con mayor crecimiento en este sector. (*PANAM POST, 2018*).

Fuerzas tecnológicas y científicas

Los Contact Center han recorrido un camino largo en el tema de actualizaciones para poder llevar así la mejor atención a sus clientes, es por ello que en la actualidad este tipo de organizaciones difunden sus informaciones mediante plataformas multinacionales para poder lograr satisfacer a sus principales proveedores y con ello contar con las informaciones correctas para el crecimiento organizacional y económico de sus grupos de interés. Es por ello que la tecnología en el ámbito de las telecomunicaciones va a una velocidad constante ya que los usuarios piden siempre cambios en lo referente a televisión, es por ello que se genera nuevas tecnológicas para abastecer las demandas de los usuarios y que ellos se sientan satisfechos con lo otorgado por las empresas que conforman este grupo de telecomunicaciones. (*PANAM POST, 2018*).

A continuación se presenta la siguiente matriz, para medir el grado de importancia que tiene las oportunidades y amenazas para la organización, así mismo, el impacto que tiene sobre esta, permitiendo de esta manera identificar las principales oportunidades y amenazas más relevantes para la panificadora.

Primero se realizó una lluvia de ideas donde se hizo partícipe al grupo de expertos, luego se procedió a priorizar las de mayor importancia

Tabla 11: Matriz de Priorización de las Oportunidades y Amenazas de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018

DESCRIPCIÓN	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	PROYEC TISTA	O	%	A	%
Inestabilidad politica	A	A	A	A	A	0	0%	5	18%
Cambios de gobierno	A	A	A	A	A	0	0%	5	18%
Incremento de ingresos por cambios tecnológicos	O	O	O	O	O	5	12%	0	0%
Estabilidad economico del pais	O	O	O	O	O	5	12%	0	0%
Incremento en los costos de tecnología	A	A	A	A	A	0	0%	5	18%
Tendencia de consumo de productos tecnológicos	O	O	O	O	O	5	12%	0	0%
Incremento de consumo de tecnología	O	O	O	O	O	5	12%	0	0%
Nuevos patrones de consumo	O	O	O	A	A	3	7%	2	7%
Diversos modos de publicidad masiva	O	O	O	O	O	5	12%	0	0%
Ingresos de tecnología que mejora la productividad y calidad	O	O	O	O	O	5	12%	0	0%
Crecimiento de la competencia local	A	A	O	A	O	2	5%	3	11%
Nuevos productos desarrollados por la competencia	A	A	A	O	O	2	5%	3	11%
Ingreso de competidores en el rubro tecnológico	A	A	A	A	A	0	0%	5	18%
Consolidarse como una empresa líder en tecnología	O	O	O	O	O	5	12%	0	0%

Fuente. Lluvias de Ideas de los Factores Externos de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018

Tabla 12: Matriz PESTEC

ÁREAS FUNCIONALES	VALORACIÓN					
	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	3	2	1	-1	-2	-3
POLITICA						
Inestabilidad política						X
Cambios de gobierno						X
ECONOMIA						
Incremento de ingresos por cambios tecnológicos	X					
Estabilidad económico del país	X					
Incremento en los costos de tecnología						X
SOCIALES Y CIENTIFICOS						
Tendencia de consumo de productos tecnológicos	X					
Incremento de consumo de tecnología	X					
Nuevos patrones de consumo		X				
Consolidarse como una empresa líder en tecnología	X					
TECNOLOGIA Y CIENTIFICAS						
Ingreso de tecnología que mejore la productividad y calidad		X				
COMPETITIVAS						
Crecimiento de la competencia local						X
Nuevos productos desarrollados por la competencia					X	
Ingreso de competidores en el rubro tecnológico					X	

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, *El proceso estratégico – Un enfoque gerencial*

3.3.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Para la determinación de la matriz de evaluación de factores externos se realizó un focus group donde los integrantes del comité estratégico de la empresa Tel And Net Solution S.A.C aportaron sus ideas, y se hizo el llenado de preguntas para la determinación de dichos factores claves de éxito dando como resultado final, lo siguiente.

Tabla 13: Matriz Resumen de evaluación de factores externos (EFE) de la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Incremento de ingresos por cambios tecnológicos	0.06	2	0.12
Estabilidad económico del país	0.06	1	0.06
Tendencia de consumo de productos tecnológicos	0.08	2	0.16
Incremento de consumo de tecnología	0.08	3	0.24
Nuevos patrones de consumo	0.07	1	0.07
Consolidarse como una empresa líder en tecnología	0.08	3	0.24
Ingreso de tecnología para mejorar la productividad y calidad	0.07	3	0.21
SUB TOTAL	0.5		1.1
AMENAZAS			
Inestabilidad política	0.06	1	0.06
Cambios de gobierno	0.09	1	0.09
Incremento en los costos de tecnología	0.09	2	0.18
Crecimiento de la competencia local	0.1	4	0.4
Nuevos productos desarrollados por la competencia	0.08	3	0.24
Ingreso de competidores en el rubro tecnológico	0.08	3	0.24
SUB TOTAL	0.5		1.21
TOTAL	1		2.31

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico – Un enfoque gerencial

Interpretación:

Observamos que en la empresa Tel And Net Solution S.A.C se cuenta con, 7 oportunidades y 6 amenazas, siendo un número apropiado de componentes externos. El resultado que obtuvo de la Matriz EFE fue de 2,31, el cual nos indica que está por debajo del promedio, lo que indica que este sector no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades que se presentan y a la vez no se están cubriendo de las amenazas, lo que puede traer consigo el estado actual de los resultados obtenidos en el nivel de competitividad de la empresa ocupando el último lugar en el análisis de competitividad frente a los competidores directos del rubro.

Se debe aprovechar el incremento de las tecnologías del mercado, y se debe estar preparado para superar, el crecimiento de la competencia local y adelantarse a los desarrollos de nuevos productos.

3.3.5. Determinación de los Objetivos estratégicos:

Se pudo notar la baja competitividad que tiene la empresa Tel And Net Solution S.A.C, motivo por el cual los objetivos están orientados a mejorar el nivel de competitividad de la empresa en el mercado, a continuación se muestra los objetivos desarrollados para la presente investigación

Tabla 14: Matriz de Objetivos Estratégicos para la empresa Tel And Net Solution S.A.C 2018.

VISION	MISION	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUAL PUNTOS	META ESTRATÉGICA (PUNTOS)	
				META (ANUAL)	META MIN (ANUAL)
"Seremos una empresa altamente competitiva e innovadora en los servicios de tecnología en el país, comprometidos siempre con la tecnología y las soluciones oportunas a nuestros clientes"	"Ofrecer servicio de telecomunicaciones, con los más altos estándares de calidad, con precios accesible y un servicio de excelencia, buscando la mejora continua y la satisfacción de sus clientes"	OE1. Mejorar el nivel tecnológico	10	M1.14	13
		OE2. Incrementar el nivel de innovación	10	M2. 14	13
		OE3. Incrementar la agilidad comercial	15	M3.26	19
		OE4. Incrementar la flexibilidad productiva	10	M4. 14	14
		OE5. Incrementar la calidad	18	M5. 20	20

3.4. Formulación de estrategias para mejorar el nivel competitivo de la empresa Tel And Net Solution S.A.C

3.4.1. Matriz Interna - Externa

A continuación se presenta la Matriz IE, que se centra en los resultados de la Matriz EFI (se ubica en el eje X) y la Matriz EFE (se encuentra en el eje Y), los cuales son 2,35 y 2,31 respectivamente.

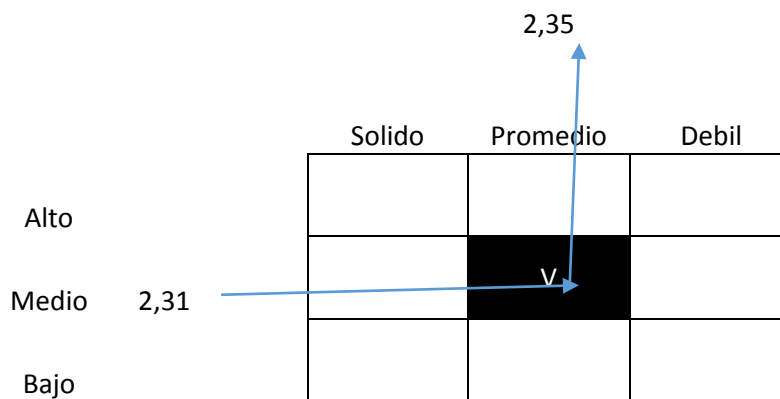


Figura 05 Matriz Interna - Externa

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico – Un enfoque gerencial

Según se aprecia en la figura la empresa Tel And Net Solution S.A.C se ubica en el V cuadrante Conservador; la empresa Tel And Net Solution S.A.C aún tiene una posición interna y externa promedio, se encuentra en una posición de saber aprovechar sus fortalezas y superar sus debilidades y aprovechar oportunidades de una mejor manera en el mercado.

3.4.2. Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta herramienta de ajuste se basa en un esquema de cuatro cuadrantes, permite determinar la estrategia más apropiada para una empresa (Agresiva, Conservadora, Defensiva o Competitiva). Los ejes de la matriz PEYEA simboliza dos evaluaciones internas (fortalezas financieras **[FF]** y ventaja competitiva **[VC]** y dos evaluaciones externas (estabilidad ambiental **[EA]** y fortaleza industrial **[FI]**). Estos cuatro componentes son los principales determinantes de la posición estratégica general de una organización.

Las puntuaciones son las siguientes. **FF** y **FI** +1 (peor) +6 (mejor),
VC y **EA** -1 (mejor) -6 (peor).

Tabla 15: Factores de la Matriz PEYEA para la empresa Tel And Net Solution S.A.C

FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	CALF	FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALF
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno de la inversión	3
2. Tasa de inflación		2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de los productos competitivos	6	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad / presión competitiva	6	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	3
		9. Uso de economías de escala y de experiencia	2
PROMEDIO EE -6	-2.89	PROMEDIO FF	3.00
FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALF	FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALF
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación de mercado	5
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	2	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	1
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	
7. Facilidad de entrada al mercado	6	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad / utilización de la capacidad	4	8. Ingresación vertical	
9. Poder de negociación de los productos	0	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
PROMEDIO FI	3.6	PROMEDIO VC -6	-3.8

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, *El proceso estratégico – Un enfoque gerencial*

Se calculó los puntajes promedios de FF, VC, EE y FI sumando los valores representados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables insertadas en las dimensiones respectivas.

Se tiene las siguientes equivalencias

El eje X positivo, representa las fuerzas de la Industria (FI)

El eje X negativo, la ventaja competitiva (VC)

El eje Y positivo, las fuerzas financieras (FF)

El eje Y negativo, la estabilidad del entorno (EE)

Luego de proceder a sumar los dos puntajes del eje X se registró el punto resultante en X. sumar los dos puntajes del eje Y, seguido se registra el punto resultante en Y. Posteriormente se registra la intersección del punto XY.

$$\text{Eje X: (VC) + (FI) = } -3,8 + 3,6 = -0,2$$

$$\text{Eje Y: (FF) + (EE) = } 3,0 + -2,89 = 0,11$$

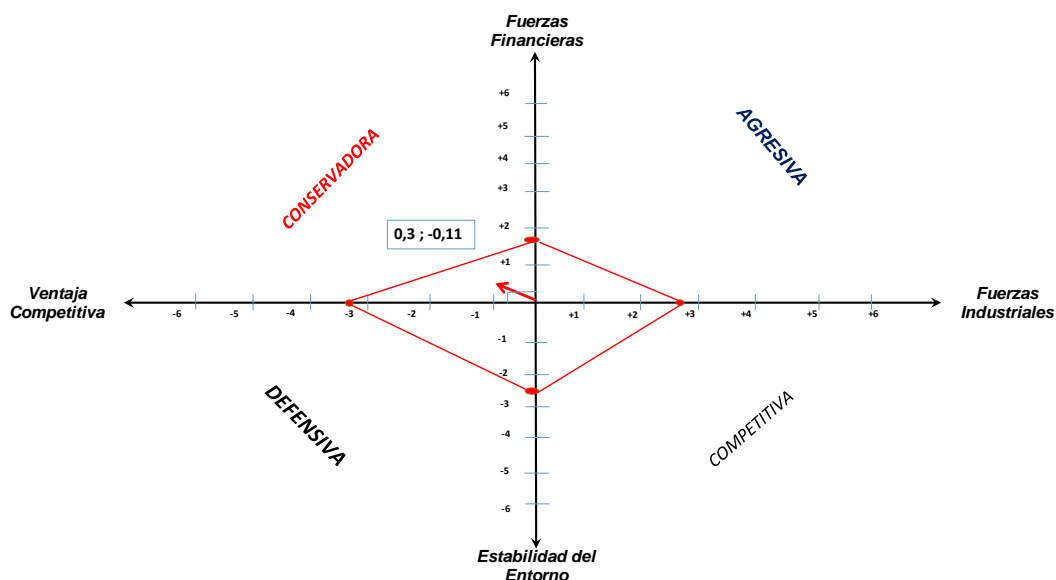


Figura 06 Matriz PEYEA

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico – Un enfoque gerencial

Se observa que en la línea direccional de la empresa Tel And Net Solution S.A.C está ubicado en la posición conservadora, esto quiere decir que la empresa Tel And Net Solution S.A.C se encuentra en una posición que pueda lograr a aprovechar las oportunidades externas, para así poder derrotar las debilidades internas y obviar las amenazas externas. Por lo cual, desarrollar nuevos producto, integrarse horizontalmente, mejorar su procesos internos, invertir en mejorar su capacidad administrativa y comercial.

3.4.3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz describe las diferencias entras las divisiones de una organización en términos de la posición en que se encuentra la participación correspondiente en el mercado y también muestra la tasa de crecimiento industrial. Puesto que las divisiones de la organización están situadas en distintos tipos de clientes, se deben desarrollar estrategias diferentes para cada uno de los negocios.

Para realizar este análisis se determinó la tasa de crecimiento y la participación de mercado que se presentan en las Tablas 16-17

Tabla 16: Participación de Mercado, Tasa de Crecimiento

DIVISIÓN DE PRODUCTOS	TASA DE CRECIMIENTO		% PARTICIPACIÓN DE MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO	Valor
	VENTA AÑO 2016	VENTAS AÑO 2017			
VENTAS	S/. 2,287,350.00	S/. 3,108,240.00	100%	36%	7.2
TOTAL	S/. 2,287,350.00	S/. 3,108,240.00	S/. 1.00	36%	

Fuente. Fernando D´Alessio Ipinza, El proceso estratégico – Un enfoque gerencial

Tabla 17: Participación de Mercado Cuota Relativa de Mercado por Producto

PARTICIPACION RELATIVA						
DIVISIÓN DE PRODUCTOS	SGT I Servicios Generales de Telecomunicacione	Net computer sac	Innova-T – Empresa de Telecomunicaciones	Intelli NetWorks SAC	Tel And Net Solution S.A.C	TOTAL
VENTAS	S/. 4,064,621.54	S/. 4,112,440.62	S/. 3,825,526.15	S/. 2,800,240.00	S/. 3,108,240.00	S/. 17,911,068.31
PARTICIPACIÓN RELATIVA	23%	23%	21%	16%	17%	576%

Fuente. Fernando D´Alessio Ipinza, El proceso estratégico – Un enfoque gerencial

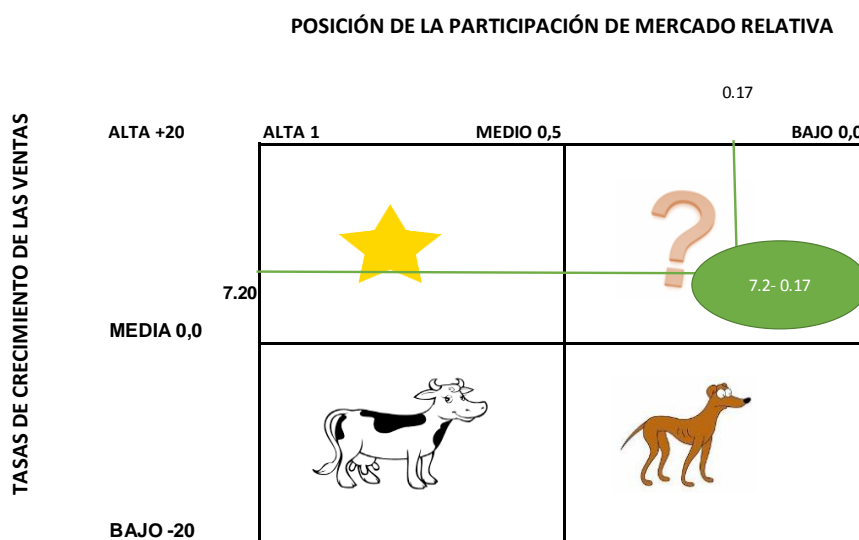


Figura. 07 Matriz de Boston Consulting Group

Fuente. Fernando D´Alessio Ipinza, El proceso estratégico – Un enfoque gerencial

Cada línea de los productos fueron representadas en la matriz de BCG, para diferenciar cada una de ellas de encerró con círculo, cuyo dimensión fue proporcional a la cifra de cada una de sus ventas que fue en relación con los ingresos de la empresa Tel And Net Solution S.A.C, la empresa se encuentra

en una posición interrogante, debido a que no está aprovechando las oportunidades del mercado, debe incrementar su posicionamiento en el mercado, aumentando nuevos puntos de ventas.

Según el análisis realizado en la matriz BCG, se ha determinado que la empresa se encuentra en el cuadrante I, es decir, son productos con Signo de interrogación.

Representa menor participación de mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento, la organización debe decidir fortalecer con estrategias intensivas para mejorar.

Las estrategias que se pueden tomar en cuenta de acuerdo a este producto son:

- *Desarrollo de Mercados*
- *Penetración en el Mercado*
- *Desarrollo de Productos*
- *Integración hacia delante*
- *Integración hacia atrás*
- *Integración Horizontal*
- *Diversificación Concéntrica*

3.4.4. Matriz de Gran Estrategia

En la siguiente matriz se puede determinar y analizar los componentes más apropiados de las diferentes estrategias que se pueden presentar en las empresas. Por lo cual la técnica se encuentra centrada en la idea que un negocio debe ser descrito en las siguientes actividades innovadoras, incremento de mercado, veloz o lento, y en qué posición competitiva se encuentra la empresa Tel And Net Solution S.A.C en el mercado ya se encuentre de manera débil o fuerte.

La empresa Tel And Net Solution S.A.C se ubica en el Cuadrante II, es decir:

- Se encuentra en una ubicación competitiva débil en un mercado de desarrollo rápido
- Se aconseja que realice estrategias que le ayuden a penetrar en el mercado.
- *Se recomienda seguir estrategias de incremento de mercado, introducción de mercado, desarrollo del producto, integración hacia delante, incorporación hacia atrás, incorporación horizontal y diversificación concéntrica.*

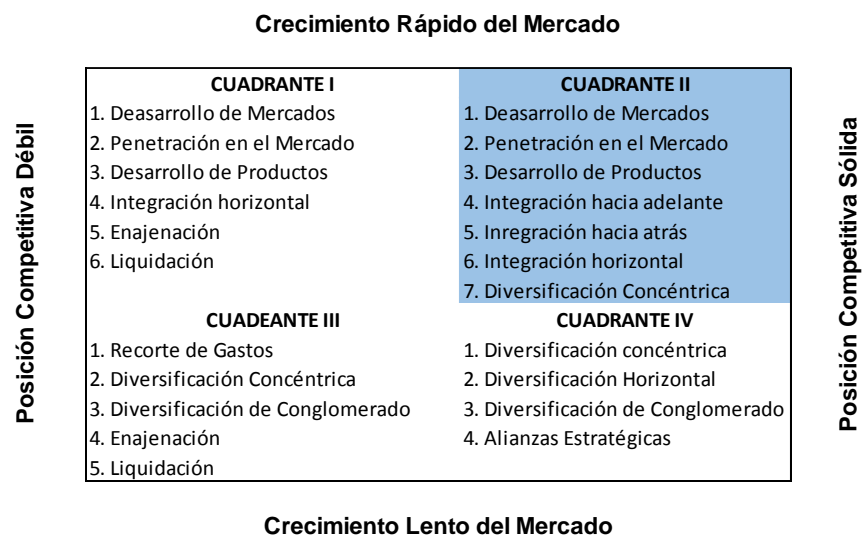


Figura 08 Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Tel And Net Solution S.A.C

Fuente. Fernando D’Alessio Ipinza, *El procesos estratégico – Un enfoque gerencial*

3.4.5. Matriz FODA

Esta matriz (FODA), es un herramienta que adapta cuatro tipos de estrategias importantes.

- *Estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)*
- *Estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)*
- *Estrategias FA (Fortalezas para enfrentar Amenazas)*
- *Estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)*

Tabla 78: Matriz FODA

La siguiente tabla contiene una representación esquemática de una matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Funciones definidas del personal (MOF)	D1. Gestión administrativa
	F2. Clima laboral	D2. Personal acorde al perfil del puesto de trabajo
	F3. Puntos de ventas propios	D3. Capacitación al personal
	F4. Movilidad para comercializar productos	D4. Plan de marketing
	F5. Venta corporativa	D5. Marca reconocida en el medio
	F6. Control de calidad	D6. Desconocimiento de necesidades de mercado
	F7. Maquinaria y equipo	D7. Cobertura de mercado
	F8. Mantenimiento de maquinaria y equipo	D8. Personal de venta con perfil comercial
	F9. Innovación de productos	D9. Procesos estandarizados
	F10. Variedad de productos	D10. Dependencia en gestión de compras
	F11. Infraestructura propia	D11. Control de inventarios
		D12. Gestión de stock
OPORTUNIDAD	FO: EXPLOTE	DO: BUSQUE
O1. incremento de ingresos por cambios tecnológicos	FO1. Desarrollar un fortalecimiento de los recursos humanos, que mejore la estructura orgánica de la empresa (F1, F2, F9, F10)	DO1. Desarrollar los planes de capacitación al personal. (D1, D2, D6)
O2. Estabilidad económico del país	FO2 Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes. (F3, F4, F5, F10, F11, O1, O5, O6, O8)	DO2. Desarrollar Planes de Marketing que permitan mejorar la agilidad comercial. (D1, D2, D3, D4, D5,)
O3. Tendencia de consumo de productos tecnológicos	FO3 Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes. (F3, F4, F5, F10, F11, O1, O5, O6, O8)	DO3 Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes. ((D1, D2, D3, D4, D5)
O4. Incremento de consumo de tecnología	FO4. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes. (F3, F4, F5, F10, F11, O1, O5, O6, O8)	DO3 Mejorar la Gestión administrativa. ((D1, D2, D3, D4, D5 D8, D9, D10, D11, D12)
O5. Nuevos patrones de consumo	FO5. Ampliar nuevos puntos de venta , que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado (F3, F4, F5, F7)	D O4 Mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante. (D1, D2, D8, D9, D10D D11,D D12)
O6. Consolidarse como una empresa líder en tecnología	FO6. Desarrollar un estudio de posicionamiento que permita mejorar la imagen de nuestra empresa con los clientes (F1, F7 F9)	
O7. ingreso de tecnología para mejorar la productividad y calidad	FO7. Incrementar la capacidad en ventas de la empresa. (F1, F4, F6, F7,)	
AMENAZAS	FA: CONFRONTE	DA: EVITE
A1. Inestabilidad política	FA1 Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes. (F3, F4, F5, F10, F11, O1, O5, O6, O8)	FO5. Ampliar nuevos puntos de venta , que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado (D1, D2, D3, D5, D6, D7, D9, D10)
A2. Cambios de gobierno	FA2 Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes. (F3, F4, F5, F10, F11, O1, O5, O6, O8)	DA2. Mejorar la comunicación con el cliente y brindarle la mejor atención. (D2, D5, D6, A4, A6)
A3. Incremento en los costos de tecnología	FA3 Mejorar la Gestión administrativa. ((F3, F4, F5, F8, F9, F10, F11, F12)	DA3. Desarrollar los planes de capacitación al personal. (D1, D2, D6)
A4. Crecimiento de la competencia local	FA4. Obtener certificados de calidad. (F1, F6, F7, A4, A6)	
A5. Nuevos productos desarrollados por la competencia	FA5. Mejorar la calidad del servicio con atención post venta. (F1, A4, A5)	
A6. Ingreso de competidores en el rubro tecnológico		

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico – Un enfoque gerencial

3.4.6. Matriz de Decisión

Esta técnica permite reunir las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE Y GE, lo cual nos facilita apreciar las estrategias repetidas. La idea central consiste en sumar estas reincidencias y posteriormente se retienen las que se repitieron más de 3 veces.

Tabla19: Matriz de Decisión de la empresa Tel And Net Solution S.A.C

ESTRATÉGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
Desarrollar un fortalecimiento de los recursos humanos, que mejore la estructura orgánica de la empresa	X	X	X	X	X	5
Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	X	X	X	X	X	5
Ampliar nuevos puntos de venta , que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado	X	X	X	X	X	5
Desarrollar un estudio de posicionamiento que permita mejorar la imagen de nuestra empresa con los clientes.	X	X	X		X	4
Incrementar la capacidad en ventas de la empresa.	X	X		X		3
Desarrollar los planes de capacitación al personal.	X	X		X		3
Desarrollar Planes de Marketing que permitan mejorar la agilidad comercial.	X	X			X	3
Mejorar la Gestión administrativa.	X	X	X	X	X	5
Mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante.	X	X			X	3
Obtener certificados de calidad.	X	X	X	X		4
Mejorar la comunicación con el cliente y brindarle la mejor atención.	X	X	X	X	X	5

Fuente. Fernando D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico – Un enfoque gerencial

Tabla 20: Matriz Final de decisión de la empresa Tel And Net Solution S.A.C

N°	ESTRATÉGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Desarrollar un fortalecimiento de los recursos humanos, que mejore la estructura orgánica de la empresa	X	X	X	X	X	5
2	Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	X	X	X	X	X	5
3	Ampliar nuevos puntos de venta , que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado	X	X	X	X	X	5
4	Mejorar la Gestión administrativa.	X	X	X	X	X	5
5	Mejorar la comunicación con el cliente y brindarle la mejor atención.	X	X	X	X	X	5
6	Desarrollar un estudio de posicionamiento que permita mejorar la imagen de nuestra empresa con los clientes.	X	X	X		X	4
7	Obtener certificados de calidad.	X	X	X	X		4
8	Incrementar la capacidad en ventas de la empresa.	X	X		X		3
9	Desarrollar los planes de capacitación al personal.	X	X		X		3
10	Desarrollar Planes de Marketing que permitan mejorar la agilidad comercial.	X	X			X	3
11	Mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante.	X	X			X	3

Fuente. Fernando D´Alessio Ipinza, *El proceso estratégico – Un enfoque gerencial*

Se analizaron las matrices y se obtuvo como resultado 11 estrategias obtenidas por las matrices anteriormente desarrolladas, las cuales 7 estrategias obtuvieron las coincidencias más altas y las estrategias que se eligieron son 7, las que ayudarán a mejorar el nivel de competitividad de la empresa Tel And Net Solution S.A.C.

3.4.7. Indicadores de Control

Se determinaron los indicadores que ayudarán a controlar el avance del desarrollo del plan a fin de poder ir controlando su cumplimiento y permitir que la empresa Tel And Net Solution S.A.C, mejore un nivel de competitividad

Tabla 21: Análisis de los indicadores de Control de la empresa Tel And Net Solution S.A.C

VISION	MISION	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL	META ESTRATÉGICA
"Seremos una empresa altamente competitiva e innovadora en los servicios de tecnología en el país, comprometidos siempre con la tecnología y las soluciones oportunas a nuestros clientes"	"Ofrecer servicio de telecomunicaciones, con los más altos estándares de calidad, con precios accesible y un servicio de excelencia, buscando la mejora continua y la satisfacción de sus clientes"	OE1. Mejorar el nivel tecnológico	E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	Equipos utilizados	0	0
				% Calificación en herramientas materiales	2	3
				vehículos	0	0
				% calificación mejora de sistema de comunicación	2	2
				fibras	2	3
				redes	2	2
				% de calificación mejora del sistema utilizado	2	2
				% de calificación en Variedad de productos	0	1
		OE2. Incrementar el nivel de innovación	E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% de calificación en Innovación de productos	3	4
				% de calificación en Productos con formatos únicos	2	4
			E4. Mejorar la Gestión administrativa.	Productos con formatos únicos	3	3
				Productos con materiales innovadores	2	2
		OE3. Incrementar la agilidad comercial	E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% de calificación en ampliar cartera de clientes	2	4
				% de calificación en diversos puntos de ventas	2	3
			E3. Ampliar nuevos puntos de venta , que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado	Diversos formatos de venta	2	2
				E6. Desarrollar un estudio de posicionamiento que permita mejorar la imagen de nuestra empresa con los clientes.	% de calificación respecto a marca reconocida	1
			E5. Mejorar la comunicación con el cliente y brindarle la mejor atención.	Diversa movilidad para comercializar	1	1
				Precios competitivos	5	5
				Diversos medios de difusión comercial	2	2
		OE4. Incrementar la flexibilidad productiva	E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% de calificación en función al nivel de producción	2	4
				E3. Ampliar nuevos puntos de venta , que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado	% de calificación en función Capacidad productiva	4
			E4. Mejorar la Gestión administrativa.	% de calificación en función a capacidad para producción productos diversos	4	5
		OE5. Incrementar la calidad	E7. Obtener certificados de calidad.	ISOS	3	3
				% de calificación en función a certificados de calidad	1	2
				Certificado de sanidad	5	5
				Sistemas de seguridad	1	1
			E5. Mejorar la comunicación con el cliente y brindarle la mejor atención.	% de calificación en función a sistema de control de calidad	4	5
Presentación de productos	4			4		
PUNTAJE					12.6	15.8

Fuente. Kaplan, R & Norton, D, El cuadro de Mando Integra

En tabla 21, se alineó la visión, misión y objetivos estratégicos de la investigación, además se hizo la alineación con los indicadores que ayudarán a mejorar la competitividad en la empresa Tel And Net Solution S.A.C.

Tabla 22 Indicadores de Controles de la empresa Tel And Net Solution S.A.C

VISION	MISION	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL	META ESTRATÉGICA
"Seremos una empresa altamente competitiva e innovadora en los servicios de tecnología en el país, comprometidos siempre con la tecnología y las soluciones oportunas a nuestros clientes"	"Ofrecer servicio de telecomunicaciones, con los más altos estándares de calidad, con precios accesible y un servicio de excelencia, buscando la mejora continua y la satisfacción de sus clientes"	OE1. Mejorar el nivel tecnológico	E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% Calificación en herramientas	2	3
				% calificación mejora de sistema de comunicación	2	3
				% de calificación mejora del sistema utilizado	0	1
		OE2. Incrementar el nivel de innovación	E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% de calificación en Variedad de productos	3	4
				% de calificación en Innovación de productos	2	4
		OE3. Incrementar la agilidad comercial	E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% de calificación en ampliar cartera de clientes	2	4
				E3. Ampliar nuevos puntos de venta , que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado	% de calificación en diversos puntos de ventas	2
			E6. Desarrollar un estudio de posicionamiento que permita mejorar la imagen de nuestra empresa con los clientes.	% de calificación respecto a marca reconocida	1	2
		OE4. Incrementar la flexibilidad productiva	E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% de calificación en función al nivel de producción	2	4
				E3. Ampliar nuevos puntos de venta , que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado	% de calificación en función Capacidad productiva	4
			E4. Mejorar la Gestión administrativa.	% de calificación en función a capacidad para producción productos diversos	4	5
		OE5. Incrementar la calidad	E7. Obtener certificados de calidad.	% de calificación en función a certificados de calidad	1	2
			E5. Mejorar la comunicación con el cliente y brindarle la mejor atención.	% de calificación en función a sistema de control de calidad	4	5

Fuente. Kaplan, R & Norton, D, El cuadro de Mando Integral

Tabla 23 Límites de Control de Indicadores de la empresa Tel And Net Solution S.A.C

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL	META ESTRATÉGICA	BAJO MIN	EN CAMINO	EN LA META	SOBRE LA META
OE1. Mejorar el nivel tecnológico	E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% Calificación en herramientas	2	3	0%	>40%	50%	> 50%
		% calificación mejora de sistema de comunicación	2	3	0%	>40%	50%	> 50%
		% de calificación mejora del sistema utilizado	0	1	0%	> 80%	100%	> 100%
OE2. Incrementar el nivel de innovación	E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% de calificación en Variedad de productos	3	4	0%	>28%	33%	>33%
		% de calificación en Innovación de productos	2	4	0%	>160%	200%	>200%
OE3. Incrementar la agilidad comercial	E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% de calificación en ampliar cartera de clientes	2	4	0%	>160%	200%	>200%
	E3. Ampliar nuevos puntos de venta , que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado	% de calificación en diversos puntos de ventas	2	3	0%	>40%	50%	> 50%
	E6. Desarrollar un estudio de posicionamiento que permita mejorar la imagen de nuestra empresa con los clientes.	% de calificación respecto a marca reconocida	1	2	0%	> 80%	100%	> 100%
OE4. Incrementar la flexibilidad productiva	E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% de calificación en función al nivel de producción	2	4	0%	>160%	200%	>200%
	E3. Ampliar nuevos puntos de venta , que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado	% de calificación en función Capacidad productiva	4	5	0%	>20%	25%	>25%
	E4. Mejorar la Gestión administrativa.	% de calificación en función a capacidad para producción productos diversos	4	5	0%	>20%	25%	>25%
OE5. Incrementar la calidad	E7. Obtener certificados de calidad.	% de calificación en función a certificados de calidad	1	2	0%	> 80%	100%	> 100%
	E5. Mejorar la comunicación con el cliente y brindarle la mejor atención.	% de calificación en función a sistema de control de calidad	4	5	0%	>20%	25%	>25%

Fuente. Kaplan, R & Norton, D, El cuadro de Mando Integral.

3.5. Determinar el nivel competitivo después de aplicar el plan estratégico

Esta técnica determina el nivel competitivo de nuestros principales competidores de las empresas, así como también nos muestra sus fortalezas y debilidades propias, que se asocia con una determinada cantidad adecuada de la posición estratégica de la panificadora.

Para colocar los pesos se contó con la ayuda del grupo de expertos, quienes dieron su puntaje para cada dimensión.

Tabla 24 Calificación de expertos luego de la aplicación del Plan Estratégico-empresa Tel And Net Solution S.A.C

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	PROMEDIO
E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% Calificación en herramientas	3	3	3	3	3
	% calificación mejora de sistema de comunicación	3	3	4	2	3
	% de calificación mejora del sistema utilizado	1	1	1	1	1
E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% de calificación en Variedad de productos	4	3	3	4	3.5
	% de calificación en Innovación de productos	4	4	4	4	4
E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% de calificación en ampliar cartera de clientes	4	3	3	4	3.5
E3. Ampliar nuevos puntos de venta , que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado	% de calificación en diversos puntos de ventas	2	2	4	4	3
E6. Desarrollar un estudio de posicionamiento que permita mejorar la imagen de nuestra empresa con los clientes.	% de calificación respecto a marca reconocida	2	2	2	2	2
E2. Desarrollar Innovaciones en los productos y servicios ofrecidos que permitan captar nuevos clientes.	% de calificación en función al nivel de producción	4	4	4	4	4
E3. Ampliar nuevos puntos de venta , que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado	% de calificación en función Capacidad productiva	5	5	4	4	4.5
E4. Mejorar la Gestión administrativa.	% de calificación en función a capacidad para producción productos diversos	5	4	4	5	4.5
E7. Obtener certificados de calidad.	% de calificación en función a certificados de calidad	2	2	2	2	2
E5. Mejorar la comunicación con el cliente y brindarle la mejor atención.	% de calificación en función a sistema de control de calidad	5	4	4	5	4.5

Fuente. Grupo estratégico – Expertos.

Tabla 25 Evaluación del nivel Competitivo luego de la aplicación del Plan Estratégico Tel And Net Solution S.A.C

DIMENSIONES DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES	Tel And Net Solution S.A.C		SGT Servicios Generales de Telecomunicacione		Net computer sac		Innova-T – Empresa de Telecomunicaciones		Intelli NetWorks SAC	
TECNOLOGÍA	Equipos utilizados	0	13	0	12	2	14	0	17	0	14
	herramientas	3		2		2		3		2	
	materiales	0		0		2		2		0	
	vehiculos	2		2		2		2		3	
	sistema de comunicación	3		2		2		3		2	
	fibras	2		2		2		2		4	
	redes	2		2		0		3		0	
	sistema	1		2		2		2		3	
INNOVACIÓN	Variedad de productos	3.5	13	5	15	4	15	3	14	4	13
	Innovación de productos	4		3		4		5		3	
	Productos con formatos unicos	3		3		4		2		3	
	Porductos con materiales innovadores	2		4		3		4		3	
AGILIDAD COMERCIAL	Amplia cartera de clientes	3.5	19	4	29	4	26	4	24	2	16
	Diversos puntos de ventas	3		5		4		2		3	
	Diversos formatos de venta	2		5		3		4		2	
	Marca reconocida	2		4		3		4		2	
	Diversa movilidad para comercializar	1		2		3		2		1	
	Precios competitivos	5		5		5		5		3	
	Diversos medios de difusion comercial	2		4		4		3		3	
	FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA	Nivel de producción		4		13		3		10	
Capacidad productiva		4.5	3	3	5		4				
Capacidad para producción productos diversos		4.5	4	5	5		4				
CALIDAD	ISOS	3	20	2	19	2	15	2	17	3	16
	Certificados de calidad	2		1		1		3		3	
	Certificado de sanidad	5		5		3		3		3	
	Sistemas de seguridad	1		1		1		1		1	
	Sistema de control de calidad	4.5		5		4		4		3	
	Presentación de productos	4		5		4		4		3	
PUNTAJE		15.3		17		16.2		17.2		13.8	

Fuente. Grupo estratégico – Expertos.

Tabla 26 Nivel Competitivo luego de la aplicación del Plan Estratégico Tel And Net Solution S.A.C

DIMENSIONES	Tel And Net Solution S.A.C	SGT I Servicios Generales de Telecomunicacione	Net computer sac	Innova-T – Empresa de Telecomunicaciones	Intelli NetWorks SAC
TECNOLOGIA	13	12	14	17	14
INNOVACIÓN	12.5	15	15	14	13
AGILIDAD COMERCIAL	18.5	29	26	24	16
FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA	13	10	11	14	10
CALIDAD	19.5	19	15	17	16
PUNTAJE	15.3	17	16.2	17.2	13.8

Fuente. Grupo estratégico – Expertos.

Fernando D’Alessio Ipinza, El proceso estratégico – Un enfoque gerencial

De los resultados obtenidos del análisis de MPC de la empresa Tel And Net Solution S.A.C, se observa que la empresa Tel And Net Solution S.A.C, mejoró su nivel de competitividad, de 4to lugar a 3er lugar.

3.5.1. PRUEBA DE HIPOTESIS

Para el análisis estadístico, primero se realizó una prueba de normalidad:

DIMENSIONES	Tel And Net Solution S.A.C (Antes)	Tel And Net Solution S.A.C (Despues)
TECNOLOGIA	10	13
INNOVACIÓN	10	12.5
AGILIDAD COMERCIAL	15	18.5
FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA	10	13
CALIDAD	18	19.5
PUNTAJE	12.6	15.3

- **Prueba de normalidad:**

H1: Los datos no presentan un comportamiento normal.

H01: Los datos presentan un comportamiento normal.

Criterio para determinar normalidad:

Si cuando significancia (P) cumple

$P < 0,05$ se aprueba H1

$P \geq 0,05$ se aprueba H01

Tabla 27 Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
COMPETITIVIDAD1	,358	5	,035	,771	5	,046
COMPETITIVIDAD2	,350	5	,044	,772	5	,047

a. Corrección de significación de Lilliefors

Por obtener un p valor de 0,046, y 0.047 se aprueba H01, donde indica que no presentan un comportamiento normal. Los datos son menores a 0.50 por ello se usa la prueba Shapiro - Wilk, y podemos concluir que los datos analizados no siguen esta distribución, por lo tanto se recomienda usar una prueba no paramétrica.

- **Prueba de hipótesis:**

Dado que los datos son normales, se aplicará la prueba t-student, para ello se ingresaran al Software SPSS, el nivel competitivo antes y después de la aplicación del Plan estratégico. Para ello se definen de hipótesis, lo siguiente:

H2: La aplicación del plan estratégico propuesto mejorará el nivel competitivo de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. 2018

H02: La aplicación del plan estratégico propuesto no mejorará el nivel competitivo de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. 2018

Criterio para determinar hipótesis:

Si:

$p < 0,05$ se aprueba H2

$p \geq 0,05$ se aprueba H02

Tabla 28: Prueba de hipótesis

		Prueba de muestras emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Diferencias emparejadas				95% de intervalo de confianza de la diferencia			
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	Inferior				
Par 1	COMPETITIVIDAD1 - COMPETITIVIDAD2	-2,70000	,75829	,33912	-3,64154	-1,75846	-7,962	4	,001

La prueba de T-Student, de las diferencias medias (promedios) del nivel de competitividad obtenida antes y después de la aplicación del Plan estratégico, establece un valor t de -7,962 el cual está dentro del intervalo de confianza de la prueba del 95% (-3,64154- -1,75846), además de ello la prueba tiene un nivel de significancia de ,001 que es menor a 0,05, lo cual nos permite aceptar la hipótesis, la cual muestra que las diferencias de medias es significativa y no al azar como lo manifiesta la hipótesis nula. Por lo cual podemos concluir que el Nivel de Competitividad después de la aplicación del plan estratégico; es significativamente mayor que el Nivel de Competitividad antes de la aplicación del plan estratégico.

IV. DISCUSIÓN

Este estudio nos permitió determinar el actual nivel competitivo de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. cuyo nivel se encuentra en Fortaleza Menor con un puntaje de 12,6 esto resulta después de evaluar las 5 Dimensiones la de Competitividad. según la investigación de Boj Yax Edwin Helmut, con la tesis Titulada “Planeación estratégica como herramienta para incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzal nango”, busco determinar los objetivos, visión, misión, estrategias, tácticas y otros elementos que son muy importantes y fundamentales para las empresas, determinando así el sentido que la empresa tiene al momento que empieza a funcionar, los lineamientos a seguir, el mercado meta, los productos a ofrecer, etc. Todo lo anteriormente mencionado hace que la empresa sea más competitiva y que se mantenga por mucho tiempo en el mercado mejorando cada vez su funcionamiento y de esta manera poder cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por lo cual se determinó que por lo menos, un grupo monetario de empresas aplican profesionalmente planeación estratégica, lo que ayuda a tener un mejor desenvolvimiento. Creando así un ambiente de capacidad para poder ocupar y liderar el ámbito del mercado en que se desenvuelve haciendo que la empresa sea más efectiva y competitiva. Todo esto tiene que ver con la calidad total, con una buena administración y también con una buena estrategia de comercialización (Boj, 2015), lo que podemos decir que las empresas deben orientar sus planes a mejorar sus niveles competitivos.

También determinamos la misión visión a fin de poder relacionar la competitividad con este direccionamiento, las herramientas para la obtención de la misión, visión objetivos y metas fueron diferentes, tal como indica D’Alessio que la visión y la misión sean planteados por la gerencia e investigadores acogiendo los criterios de para la Misión: Aspiración de mantener y conseguir, Giro del Negocio, Ámbito, forma de lograrlo, expectativas y Responsabilidad Social Empresarial; y para la Visión: Percepción, Responsabilidad Social y Valores. (D’ Alessio, 2013).

Determinamos los analizar los factores externos de la empresa Tel And Net Solution S.A.C, obteniendo los resultados de la Matriz EFE 2,31 y de la Matriz EFI 2,35, cuyos factores fueron obtenidos de la Matriz AMOFHIT para la EFI y de la Matriz PESTEC para la EFE. Estos resultados nos mostraron la situación interna y externa de la panificadora. Estos datos son similares a los de investigación Alva Castro y otros (2013) denominada "Planeamiento estratpegico del tarwi" realizada para obtener el título de magister en administración estratégica de empresas, en CENTRUM, que la aplicación de la matriz EFI obtuvo un puntaje de 2.13 que indica que sus debilidades importantes que deben ser superadas y la matriz EFE obtuvo un puntaje de 2.02 que indica que existen importantes amenazas que se deben superar con las estrategias adecuadas

Cabe indicar que las herramientas para la obtención de la las Matrices de AMOFHIT, PESTEC, MEFI, MEFE fueron diferentes, mientras que la de Bazán se determinó de manera empírica solo siguiendo los pasos a realizar, en nuestra investigación se desarrolló con el apoyo del juicio de expertos los cuales formularon los factores internos y externos agrupándolos por las áreas funcionales de acuerdo a los problemas de que presentaba la empresa Tel And Net Solution S.A.C, estos datos se recopilaron en la Matriz AMOFHIT y PESTEC, para luego darles una ponderación en las EFI y EFE, tal como lo indica D'Alessio que la matriz EFE admite sintetizar y analizar la información: Política, gubernamental y Legal, Económica y Financiera, Social, Cultura, Tecnológico, Ambiental, obteniendo como resultado del análisis PESTEC (político, económico, social, tecnológico y ecológico). Lo mismo se realiza en la matriz EFI que admite sintetizar y analizar las primordiales fortalezas y debilidades en las áreas principales de una empresa. (D' Alessio, 2013)

También nos permitió formular estrategias para mejorar el nivel competitivo de la empresa Tel And Net Solution S.A.C,, las estrategias que se realizaron fueron las siguientes Matrices FODA, de esta matriz se obtuvo las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

permitiéndonos realizar estrategias tomando en cuenta cada uno de los factores de la matriz foda, luego realizamos la matriz IE en donde se obtuvo una posición Conservadora, matriz PEYEA donde se ubicó a la panificadora según el puntaje en el cuadrante Conservador, matriz BCG en donde nuestros productos se encuentran ubicados en el cuadrante Interrogante, matriz de la Gran Estrategia en donde la panificadora fue ubicada en el Cuadrante II, finalmente se utilizó la matriz de Decisión Estratégica en donde se retienen las estrategias más votadas. en nuestra investigación contamos con la ayuda de un grupo de expertos que saben todo el procedimiento de la empresa Tel And Net Solution S.A.C., tal como lo indica D`Alessio que las matrices de PEYEA, GE, IE, FODA, DE, BCG, MDE, son importantes para la organización ya que están permiten ver el estado en donde se encuentra, permitiendo tomar decisiones para poder salir a flote al mercado con nuevas estrategias y posicionarse como una de las mejores. (D´ Alessio, 2013).

Por ultimo este estudio nos permitió poder medir en qué nivel se encuentra la empresa Tel And Net Solution S.A.C., medidos por la inclinación de la Matriz de Perfil Competitivo, contando con el apoyo de esta herramienta medimos el nivel actual en donde se obtuvo un puntaje 12,6y el nivel después de haber aplicado el Planeamiento Estratégico se obtuvo un puntaje de 15.3; mientras que en el estudio de García, se planteó la matriz de Perfil Competitivo pero solo se observó en nivel actual de la empresa en estudio. (Garcia Joaquin, 2015), por tanto la empresa logró mejorar su nivel competitivo de 4to lugar a un 3er lugar en el mercado, esta matriz proyectada de la competitividad, fue realizada por ponderaciones realizadas por expertos en el comité extratégico, tal como indica, D`Alessio que esta matriz sirve para identificar los centrales competidores de la empresa y presenta algunas fortalezas y debilidades. (D´ Alessio, 2013), este análisis permite incidir la mejora de la competitividad en la empresa Tel And Net Solution S.A.C.

V. CONCLUSIONES

1. La aplicación del Planeamiento Estratégico mejora el nivel de competitividad 12,6 a 15.3, ubicándola en Fortaleza mayor; lo cual es un incremento significativo tal como lo demuestra la prueba de hipótesis con un valor $P < 0.05$, esto permite inferir que se daría resultados similares en otros contextos semejantes.
2. De acuerdo a las investigaciones hechas en las empresas del rubro en estudio como en otras realidades, se puede establecer las posiciones de las panificadoras encontrándose en las siguientes posiciones. Innova-T – Empresa de Telecomunicaciones, 17.2 puntos, SGT I Servicios Generales de Telecomunicaciones con 17 puntos, Intelli NetWorks SAC con 13.8 puntos y nuestra empresa empresa Tel And Net Solution S.A.C., con 12.6 puntos en último lugar en el nivel de competitividad. Este análisis se obtuvo de las encuestas realizadas a las empresas delestudio, se les califico mediante 5 dimensiones tecnología, innovación, agilidad comercial, flexibilidad productiva y calidad.
3. Se determinó la visión, misión, objetivos y metas, como parte de la cultura organizacional de la empresa Tel And Net Solution S.A.C.
4. En el análisis de la matriz EFI, la empresa Tel And Net Solution S.A.C. obtuvo una puntuación de 2,35, este resultado nos muestra que la empresa se encuentra internamente débil, por lo cual se debe tener un proceso de mejora continua para aminorar las debilidades, en el análisis de la matriz EFE, la empresa obtuvo una puntuación de 2,31, lo cual significa que no se está aprovechando de manera adecuada algunas de las oportunidades que se presentan, ni tampoco se está neutralizando algunas de las amenazas, por lo cual es necesario aplicar estrategias que permitan utilizar con mayor efectividad las oportunidades y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas externa,

también determinamos los objetivos estratégicos orientados a mejorar el nivel competitivo

5. Se realizó la Matriz a fin de determinar las estrategias del plan:
 - i. FODA, en la cual se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa Tel And Net Solution S.A.C.
 - ii. MPEYEA: Cuadrante Agresivo, se debe aprovechar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas.
 - iii. MIE: Cuadrante Conservador, están aprovechando sus fortalezas y oportunidades, sin embargo es necesario aplicar estrategias para mitigar el efecto de las debilidades y amenazas.
 - iv. MBCG: Signo Interrogación, representa baja participación relativa del mercado, la empresa debe fortalecer con estrategias intensivas.
 - v. MGE: Cuadrante II, se encuentra en una postura débil en un mercado de crecimiento veloz.
 - vi. MDE: se determinaron 11 estrategias de las cuales se priorizaron solo 7 estrategias para el plan.

Elaboramos los indicadores para el cumplimiento del plan, estos están alineados a con los objetivos y metas estratégicos formulados, con la misión y visión.

6. Elaboramos la matriz de perfil competitivo del estado inicial de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. en donde obtuvimos un nivel de competitividad débil, posterior a ello se volvió a plantear la matriz después de haber aplicado las estrategias planteadas en el planeamiento estratégico obteniendo un nivel competitivo alto, cabe resaltar que si se aplica el planeamiento con todos los pasos se lograría a que la empresa Tel And Net Solution S.A.C, mejora su nivel competitivo, y deja el lugar 4to a ubicarse en el 3er lugar de las 4 empresas más importantes en el rubro

VI. RECOMENDACIONES

- Implementar el Plan Estratégico propuesto con la finalidad de incrementar el nivel de competitividad en la *empresa Tel And Net Solution S.A.C.*
- Se debe formar un equipo multidisciplinario en la empresa que permita hacer el seguimientos de los indicadores del Plan Estratégico Propuesto
- Se debe realizar un estudio de posicionamiento que permita posicionar a la empresa en el mercado
- Debe analizar el mercado de tal manera que les permita desarrollar nuevos proveedores relacionados a la tecnología en el exterior
- Concientizar al personal y hacer la interiorización de la misión, visión y objetos estratégicos de la empresa Tel And Net Solution S.A.C, a fin de lograr compromiso en los trabajadores.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGLES, Maria y Elizabeth, ECHEANDIA. Plan estratégico para el sector telefonía fija en el Perú. Lima, Perú - Pontifica Universidad Catolica Del Perú, 2012

BLIGOO. 2010. Administración moderna. 2010. [Citado el: 2 de Octubre de 2016.] http://administracionmoderna.bligoo.es/desarrollo-de-la-planificacion-empresarial#.V_GXfCjhDIU.

CASTILLO, Freddy. <http://blog.pucp.edu.pe/>. 14 de Marzo de 2012. [Citado el: 25 de Setiembre de 2016.] <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>.

CONTRERAS, José. Joseacontreras. 16 de julio de 2006. [Citado el: 25 de Setiembre de 2016.] <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>.

CRECE NEGOCIOS. Crecenegocios. 7 de Noviembre de 2012. [Citado el: 26 de Setiembre de 2016.] <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>.

D'ALESSIO, Fernando. *El proceso estrategico: Un enfoque de gerencia.* Lima : PEARSON, 2008. ISBN: 970261290x

DVOSKIN, Roberto. *Fundamentos de marketing: Teoría y experiencia.* Buenos Aires : Ediciones Granica S.A., 2004. ISBN: 9506414491.

ECONOMÍA NIVEL USUARIO. Economistas, diccionario y términos económicos nivel usuario. [En línea] 30 de Setiembre de 2014. [Citado el: 25 de Setiembre de 2016.] <https://economianivelusuario.com/2014/09/30/que-es-la-matriz-de-boston-consulting-group/>.

EL COMERCIO. *Mercado de "call centers" local mueve US\$ 500 millones al año.* Lima, Lima, Perú : s.n., 2016.

FERNANDEZ, Manuel. *Eficacia Organizacional.* Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 1997. ISBN: 8479783125.

GESTIÓN. Osiptel aprobó reglamento para mejorar la atención de usuarios en operadoras de telefonía. 2013.

HUMPHREY, Albert. Degerencia. Agosto de 2004 . [Citado el: 25 de Setiembre de 2016.] <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>.

INEI. *Instituto Nacional de Estadística e informática.* Lima : s.n., 2015.

LOPEZ, Enrique. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias sociales y Administrativas. [En línea] 2013. [Citado el: 25 de Setiembre de 2016.] http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm.

LUSTHAUS, Charles. *Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación.* Ottawa : Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2000. ISBN: 088936950X.

MEZA, Vilma. Implementación efectiva de una gestión estratégica de costos y su influencia en la rentabilidad de una empresa de asesorías de planeaciones de proyectos. Lima, Perú - Universidad San Martín de Porres, 2012.

MONCAYO, Jorge y ASTUDILLO, Pablo. Plan estratégico para incrementar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa Asesorías Clase Aparte. Bogotá, Colombia - Universidad Nacional de Bogotá, 2011

PERÚ21. *Perú liderará crecimiento económico para el 2017.* [Documento] Lima : Grupo editorial El comercio, 2017 .

PromPerú. *Centro de Contactos Perú en cifras.* Lima : s.n., 2010.

QUIROZ, Cinthya. Desarrollo de un planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la empresa AVICO S.A.C en el año 2014 Trujillo, Perú : Universidad Nacional de Trujillo, 2014.

RESENDIZ, Graciela. Blogspot. 21 de Abril de 2010. [Citado el: 8 de Octubre de 2016.] <http://gracielaresendiz04.blogspot.pe/2010/04/matriz-interna-externa-ie.html>.

REYES, Diego y CELIN, Diana. Formulación de un plan estratégico de la empresa global net en cali con horizonte de tiempo 2011, Cali. Colombia - Universidad Autónoma de Cali, 2011.

ROUSSOS, Andrés. 10 de Julio de 2010. [Citado el: 2016 de Noviembre de 06.] <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Manual-Focus-Group.pdf>.

RUEDA, Manuel. Universidad abierta y a distancia de México. [En línea] 24 de Noviembre de 2014. [Citado el: 18 de Setiembre de 2016.] <https://mrueda2009.files.wordpress.com/2014/11/importancia-de-los-call-center.pdf>.

SAINZ, José María. *El plan estrategico en la practoca.* Cuarta edición. Madrid : ESIC EDITORIAL, 2015. ISBN 9788415986958.

SALAS, Ramiro. <http://administracion21.blogspot.pe/>. [En línea] 15 de Diciembre de 2008. [Citado el: 25 de Setiembre de 2016.] <http://administracion21.blogspot.pe/2008/12/planeacin.html>.

TECNOVOZ. La etapa que sigue en contact centers en América Latina. [En línea] Diciembre de 2014. [Citado el: 18 de Setiembre de 2016.] <http://www.tecnovoz.com/wp-content/uploads/2014/12/Informe-Contact-Center-1214.pdf>.

viii. **ANEXOS**

A. ANEXO TABLAS

Tabla 3: Diagnóstico del Nivel Competitivo

DIMENSIONES	Tel And Net Solution S.A.C	SGT I Servicios Generales de Telecomunicaciones	Net computer sac	Innova-T – Empresa de Telecomunicaciones	Intelli NetWorks SAC
TECNOLOGIA	10	12	14	17	14
INNOVACIÓN	10	15	15	14	13
AGILIDAD COMERCIAL	15	29	26	24	16
FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA	10	10	11	14	10
CALIDAD	18	19	15	17	16
PUNTAJE	12.6	17	16.2	17.2	13.8

- **Fuente.** Fernando D`Alessio Ipinza, *El proceso estratégico – Un enfoque gerencial, grupo estratégico*

Tabla 4: Determinación de Misión

ÍTEM	CONECTOR	GRUPO DE EXPERTOS	ENUNCIADO
INVOLUCRAMIENTO			"Somos
ASPIRACIÓN A MANTENER O CONSEGUIR	una	EXPERTO 1	Ofrecemos servicios de comunicación
		EXPERTO 2	Dictados por la pasión tecnológica
		EXPERTO 3	Con alta experiencia en los servicios de comunicación
		EXPERTO 4	Somos conocedores de la tecnología
GIRO DEL NEGOCIO	en	EXPERTO 1	Telecomunicaciones
		EXPERTO 2	Telecomunicaciones
		EXPERTO 3	Telecomunicaciones
		EXPERTO 4	Telecomunicaciones
ÁMBITO	a	EXPERTO 1	Ubicados en el Perú
		EXPERTO 2	
		EXPERTO 3	
		EXPERTO 4	
FORMA DE LOGRARLO	con	EXPERTO 1	Altos Estándares de calidad
		EXPERTO 2	Con calidad y servicios de excelencia
		EXPERTO 3	Con Altos Estándares de calidad
		EXPERTO 4	Con precios accesibles
EXPECTATIVAS	manteniendo	EXPERTO 1	Buscando la innovación y a mejora continua
		EXPERTO 2	Buscando mejora continua
		EXPERTO 3	Busca de innovación y mejora
		EXPERTO 4	Buscando innovación calidad
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	brindando	EXPERTO 1	Buscando la satisfacción de los clientes
		EXPERTO 2	Buscando la satisfacción de los clientes
		EXPERTO 3	Buscando la satisfacción de los clientes
		EXPERTO 4	Buscando lograr calidad en los clientes

Fuente. Fernando D`Alessio Ipinza, *El proceso estratégico – Un enfoque gerencial, grupo estratégico*

Tabla 5: Determinación de Visión

Interrogante	GRUPO DE EXPERTOS	
¿Qué tipo de empresa deseamos ser? ¿Cómo queremos ser Percibidos?	EXPERTO 1	Seremos muy competitiva
	EXPERTO 2	Seremos buscadores de tecnología
	EXPERTO 3	Seremos Innovadores y competitivos
	EXPERTO 4	Seremos altamente competitivos e innovadores
¿Cuál debe ser nuestro aporte para la Colectividad en materia de Responsabilidad Social?	EXPERTO 1	Comprometidos con el país
	EXPERTO 2	Comprometidos con la tecnología
	EXPERTO 3	Comprometidos con el país y la tecnología
	EXPERTO 4	Comprometidos con la tecnología
¿Con que Valores y Principios necesitamos contar para lograr nuestros objetivos?	EXPERTO 1	Innovadores y disciplinados con nuestros clientes
	EXPERTO 2	Respetuosos con nuestros clientes
	EXPERTO 3	Profesionales y disciplinados con nuestros clientes
	EXPERTO 4	Innovadores y disciplinados con nuestros clientes

Fuente. Fernando D`Alessio Ipinza, El proceso estratégico – Un enfoque gerencial, grupo estratégico

B. ANEXO DE FIGURAS

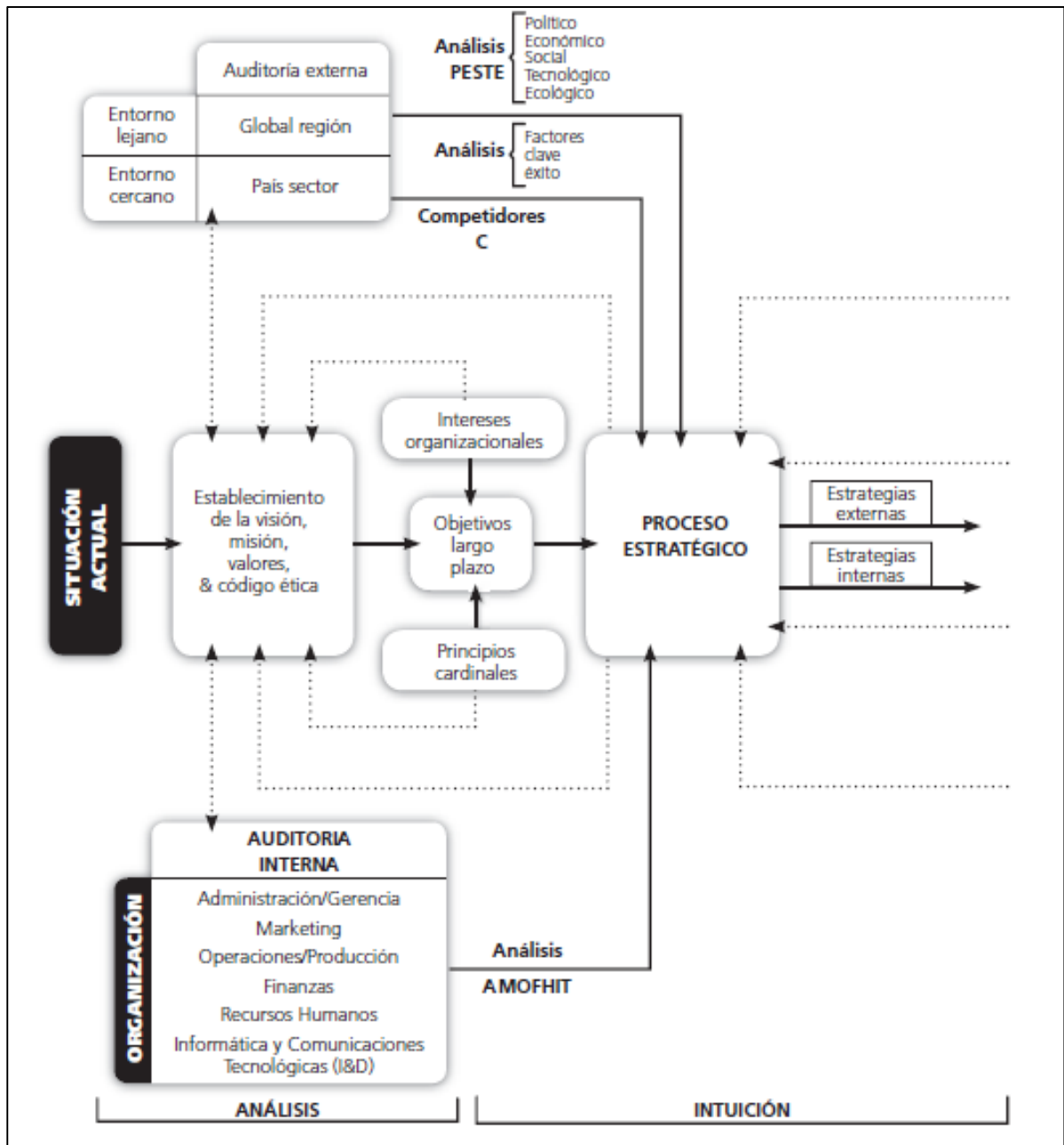


Figura 9: Modelo secuencial de proceso estratégico.

Fuente: D'ALESSIO Fernando (2008). El proceso Estratégico: Enfoque de Gerencia.

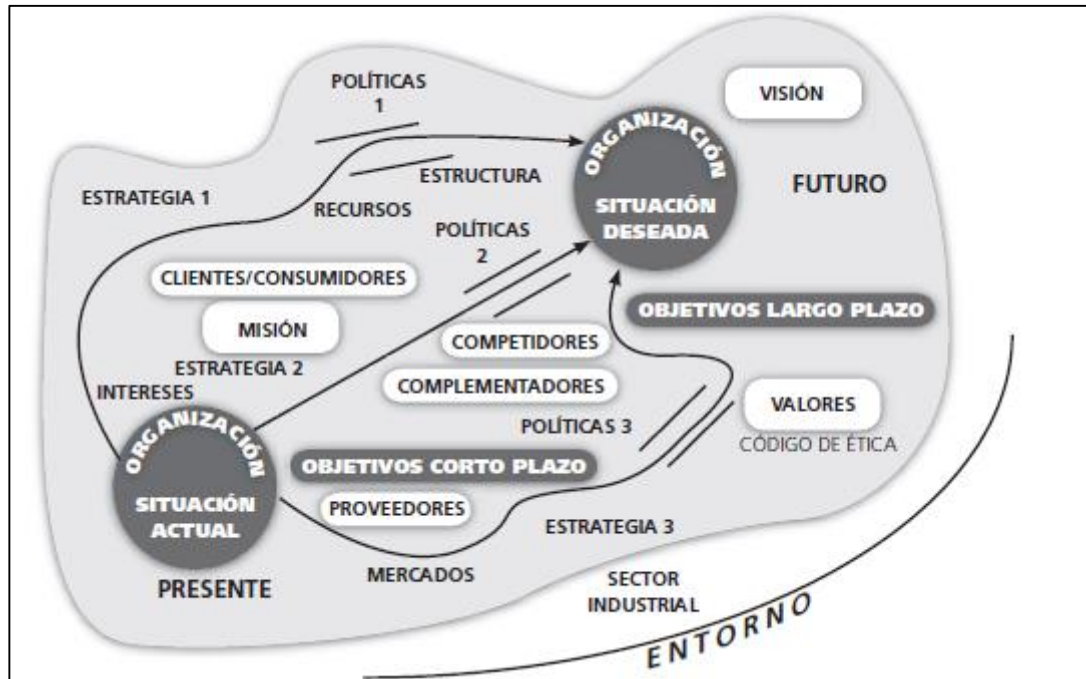


Figura 10: Esquema del proceso estratégico.

Fuente: D´ALESSIO Fernando (2008). El proceso Estratégico: Enfoque de Gerencia.

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno / Análisis externo	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1. 2. 3. 4.	Explote Maxi-Maxi	Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas
1. 2. 3.	Confronte Maxi-Mini	Evite Mini-Mini

Figura 11: Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Fuente: D´ALESSIO Fernando (2008). El proceso Estratégico: Enfoque de Gerencia.

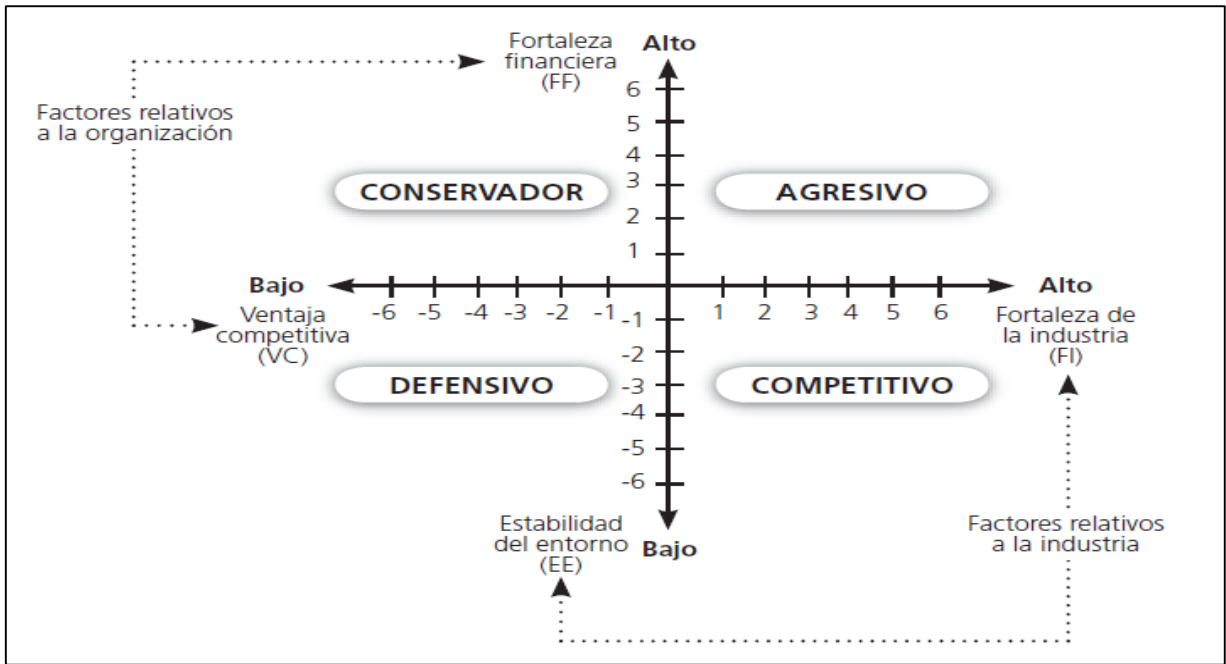


Figura 12: Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).

Fuente: D'ALESSIO Fernando (2008). El proceso Estratégico: Enfoque de Gerencia.

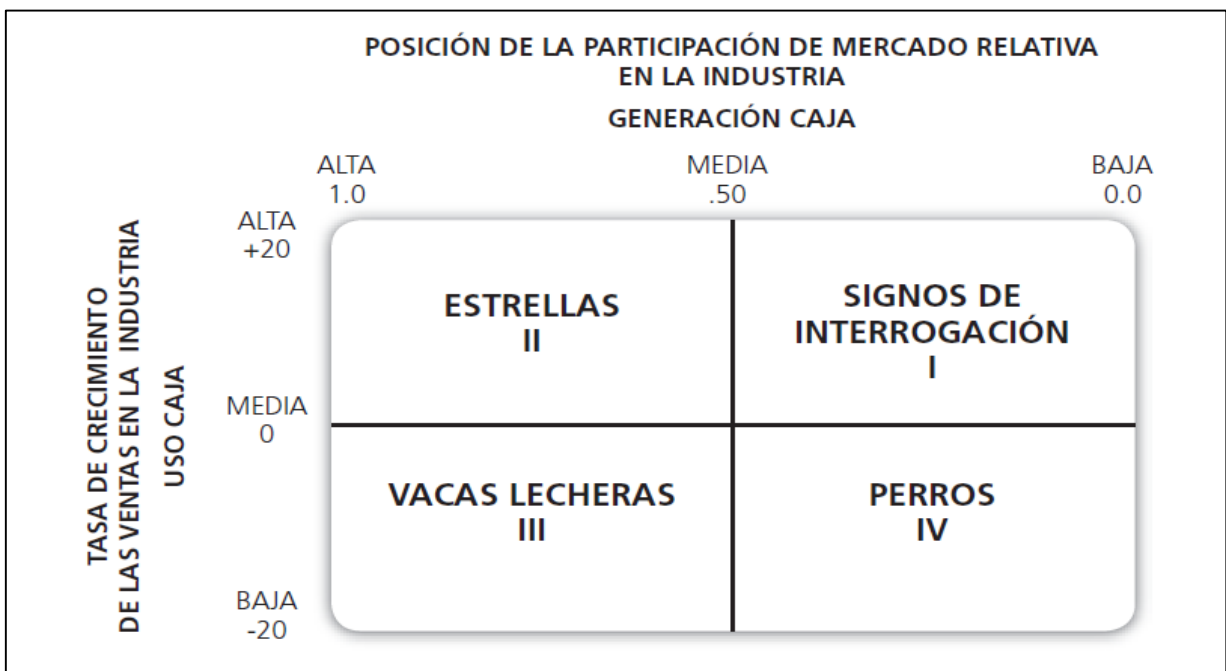


Figura 13: Matriz del Boston Consulting Group (BCG).

Fuente: D'ALESSIO Fernando (2008). El proceso Estratégico: Enfoque de Gerencia.

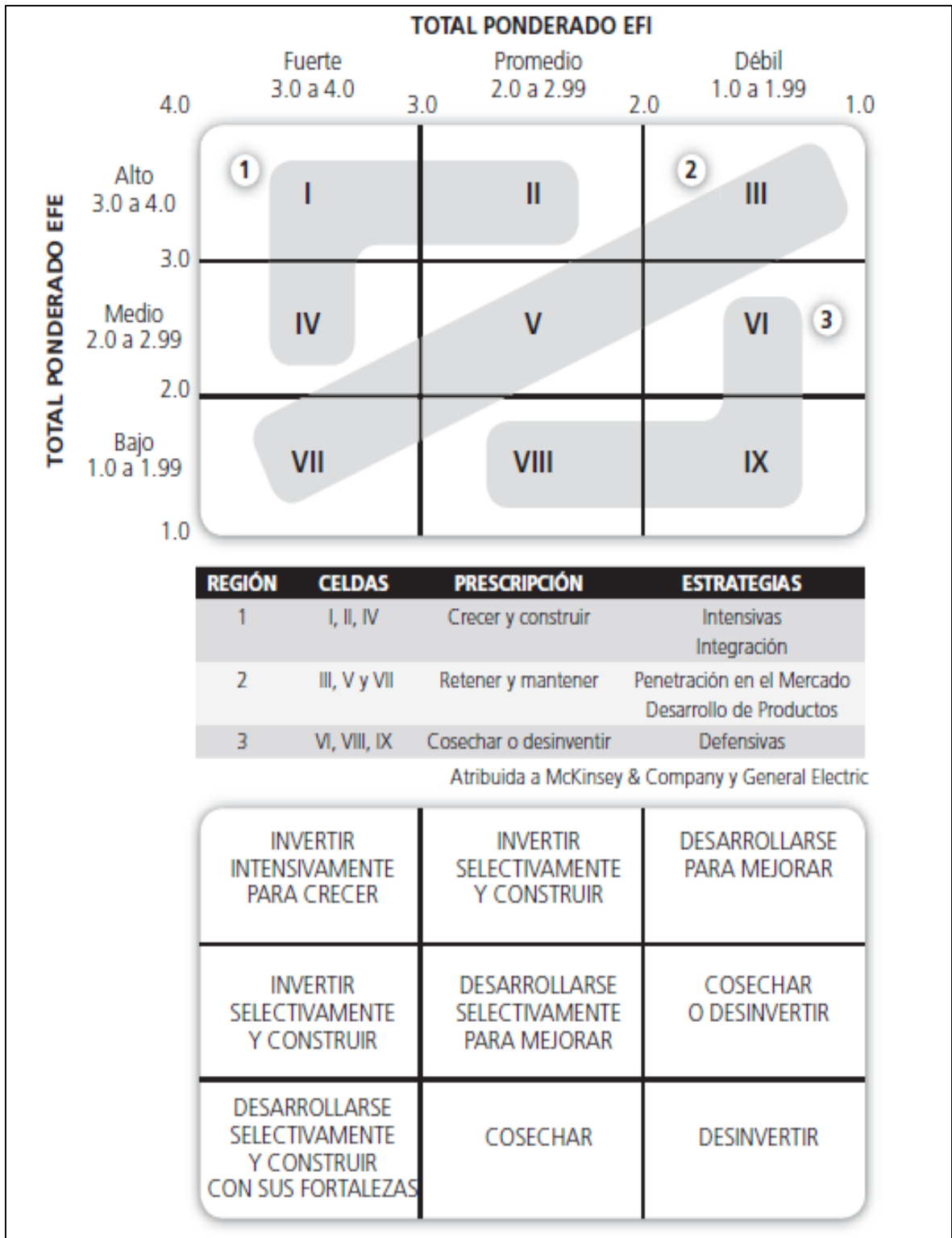


Figura 14: Regiones y celdas en la matriz IE.

Fuente: D'ALESSIO Fernando (2008). *El proceso Estratégico: Enfoque de Gerencia*.



Figura 15: Estrategias en la matriz de la gran estrategia (GE).

Fuente: D'ALESSIO Fernando (2008). El proceso Estratégico: Enfoque de Gerencia.

		MATRIZ						
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	1	X				1	
		2		X		X	3	
		3	X	X	X		X	4
		4			X	X		2
		5	X	X		X		3
		6	X					1

Figura 16: Matriz de decisión de estrategias (MD).

Fuente: D'ALESSIO Fernando (2008). El proceso Estratégico: Enfoque de Gerencia.

		PRUEBAS				
ESTRATEGIAS ESPECIFICAS		CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
	1	SI	SI	SI	NO	NO
	2	SI	SI	SI	SI	SI
	3	SI	SI	SI	SI	SI
	4	SI	NO	NO	SI	NO
	5	SI	SI	SI	SI	NO
	6	SI	SI	NO	NO	NO

Figura17: Matriz de prueba de estrategias o matriz de Rumelt (MR).

Fuente: D'ALESSIO Fernando (2008). El proceso Estratégico: Enfoque de Gerencia.

C. ANEXO DE INSTRUMENTOS

C1: ENTREVISTA DIRIGIDA AL COMITÉ ESTRATEGICO DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA TEL AND NET SOLUTION S.A.C.

Buenos días, se procede a realizar preguntas dirigidas al planeamiento estratégico para la elaboración de las matrices de estudio del área de ventas de la empresa *tel and net solution* se pide su compromiso y dar respuestas claras y precisas a las siguientes interrogantes.

ANÁLISIS INTERNOS Y EXTERNO

- ¿Según su perspectiva cuáles son las fortalezas que tiene la empresa y, que le ayudan a que sea competitiva?
- ¿Según su perspectiva cuáles son las debilidades que tiene la empresa y, que le ayudan a que sea competitiva?
- ¿Según su perspectiva que oportunidades le ofrece el panorama económico, político y social del año 2018 y que la empresa debe considerar para ser más competitiva?
- ¿Según su perspectiva que amenazas le ofrece el panorama económico político y social del año 2018 y que la empresa debe considerar para tomar acciones que no perjudiquen su competitividad?

D. ANEXO DE NORMAS Y DOCUMENTOS

E. ANEXO MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE DESARROLLO DE TESIS

<i>Variable</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Escala de medición</i>
Planeamiento Estratégico	<i>El plan estratégico es una instrumento de gestión que facilita apoyar la toma de decisiones de las estructuras en torno al trabajo actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen asimismo.</i>	<i>Proceso secuencial y sistemático que busca establecer un direccionamiento estratégico y en base a esto, planes estratégicos para alcanzarlo medido a través del análisis con matrices estratégicas.</i>		
		<i>Análisis Estratégico</i>	<i>Análisis PESTEC</i>	<i>Nominal</i>
			<i>Análisis AMOFHIT</i>	<i>Nominal</i>
			<i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	<i>Ordinal</i>
			<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	<i>Ordinal</i>
			<i>Determinación de Objetivos</i>	<i>Ordinal</i>
		<i>Formulación de Estrategias</i>	<i>Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA)</i>	<i>Nominal</i>
			<i>Matriz PEYEA</i>	<i>Ordinal</i>
			<i>Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)</i>	<i>Nominal</i>
			<i>Matriz de la gran estrategia (GE)</i>	<i>Nominal</i>
		<i>Implantación de Estrategias</i>	<i>Matriz de la decisión estratégica (MDE)</i>	<i>Nominal</i>
			<i>Indicadores de Control</i>	<i>Ordinal</i>
Competitividad	<i>Es el grado alcanzado por la empresa en su capacidad de sustentar y aumentar una determinada posición socioeconómica en comparación de los competidores del mismo sector del mercado.</i>	nivel tecnológico	% nivel tecnológico	<i>Razón</i>
		nivel de innovación	% nivel de innovación	<i>Razón</i>
		agilidad comercial	% agilidad comercial	<i>Razón</i>
		flexibilidad productiva	% flexibilidad productiva	<i>Razón</i>
		calidad	% Calidad	<i>Razón</i>