

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**PLAN ESTRATÉGICO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA TOMA DE
DECISIONES DE LA EMPRESA “MAGY IMPORTACIONES
E.I.R.L” EN LA CIUDAD DE JULIACA PERIODO 2018**

TESIS

PRESENTADA POR:

LEIDY MISHELL VILCA YANA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

PLAN ESTRATÉGICO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES
DE LA EMPRESA “MAGY IMPORTACIONES E.I.R.L.” EN LA CIUDAD DE
JULIACA PERIODO 2018

TESIS PRESENTADA POR:

LEIDY MISHELL VILCA YANA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:



PRESIDENTE :

.....
D.Sc. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

PRIMER MIEMBRO :

.....
Dra. MARIA ANTONIETA BEDOYA GONZALES

SEGUNDO MIEMBRO :

.....
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

DIRECTOR / ASESOR :

.....
Dr. TOMAS VELIZ QUISPE

ÁREA : Administración General

TEMA : Administración Estratégica

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 24 DE AGOSTO DE 2019

DEDICATORIA

A la memoria de mi padre

A mi madre quien, con mucho esfuerzo, hizo posible la culminación de mi carrera profesional, a mis hermanos por ser el ejemplo a seguir y la demostración de una unión familiar.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, el centro de mi formación académica e intelectual, de manera muy especial a la Escuela Profesional de Administración, por haberme dado la oportunidad de estudiar y acogerme en sus aulas, alcanzar este objetivo y a toda la plana de docentes.
- A mi director de tesis Dr. Tomas Veliz Quispe, por su constante apoyo, comentarios y sugerencias que me brindo en la realización y conclusión del presente trabajo de investigación.
- A los miembros del jurado calificador de tesis:(Dr.) Nicolás Edgar Roque Barrios, (Dra.) María Antonieta Bedoya Gonzales Y (Dr.) Manuel Anchapuri Quispe por la predisposición para la revisión de la presente tesis.
- A mi hermosa familia por el amor y el gran apoyo que me brindaron
- A mis amigos por su apoyo moral e intelectual, compartiendo conocimientos y experiencias durante los años de estudio dentro y fuera de la universidad, especialmente a Liliana, Fiorela, Rodeshia, Deive y Diego.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	11
ABSTRACT.....	12

CAPÍTULO I**INTRODUCCIÓN**

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1. Problema general.....	14
1.1.2. Problemas específicos	14
1.2. JUSTIFICACION	15
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	16
1.3. 1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16

CAPÍTULO II**REVISIÓN LITERARIA**

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.2. MARCO TEÓRICO.....	22
2.2.1. Definiciones sobre planeación estratégico	22
2.2.2. Beneficios de la planeación estratégica.....	23
2.2.3. Modelos de planeamiento estratégico	24
2.2.4. Proceso del planeamiento estratégico	28
2.2.5. Toma de decisiones estratégicas	44
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	45
2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	47
2.4.1. Hipótesis general.....	47

2.4.2. Hipótesis específica:.....	47
-----------------------------------	----

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. DISEÑO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS E INSTRUMENTOS	50
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DESARROLLO DE OBJETIVOS.....	52
4.1.1. Objetivo específico 1: Analizar el direccionamiento estratégico y la evaluación del entorno a partir de las herramientas de análisis estratégico de la empresa.....	52
4.1.2. Objetivo 2: Identificar las estrategias de la empresa considerando las matrices de análisis estratégico para mejorar la toma de decisiones estratégicas.	73
4.1.3. Objetivo 3: Conocer el control estratégico considerando la herramienta del cuadro de mando integral, para mejorar en la toma de decisiones de las estratégicas.....	80
4.1.4. Objetivo 4: Proponer un plan estratégico para mejorar el crecimiento y rentabilidad de la empresa “Magi Importaciones E.I.R.L” en la ciudad de Juliaca periodo 2018-2021	84
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	88
4.3. DISCUSIÓN	91

CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES.....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	98
ANEXOS	101

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Modelo completo del proceso de administración estratégica	25
Figura 2: Modelo secuencial del proceso estratégico.....	27
Figura 3: Modelo de planeamiento estratégico.....	28
Figura 4: Estrategias de la GE	42
Figura 5: Ventas realizadas por semana	64
Figura 6: Precios.....	65
Figura 7: Descuentos	65
Figura 8: Registro de ventas	66
Figura 9: Problemas en el área de ventas	67
Figura 10: Incremento de ventas	68
Figura 11: Ventas en el año 2016, 2017 y 2018	68
Figura 12: Grafica de la matriz PEYEA.....	76
Figura 13: Grafica Matriz interna externa (IE).....	77
Figura 14: Grafica matriz gran estrategia.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Regiones y celdas en la IE	41
Tabla 2: Componentes desarrollo de la visión	52
Tabla 3: Componentes y desarrollo de la misión	53
Tabla 4: Los principales competidores de la empresa.....	58
Tabla 5: Principales proveedores	60
Tabla 6: Clasificación de los clientes de Magy importaciones	61
Tabla 7: Ventas realizadas por semana	64
Tabla 8: Precios.....	64
Tabla 9: Descuentos	65
Tabla 10: Registro de ventas	66
Tabla 11: Problemas en el área de ventas	66
Tabla 12: Incremento de ventas	67
Tabla 13: Ventas en el año 2016, 2017 y 2018	68
Tabla 14: Matriz de evaluación de factores externos.....	69
Tabla 15: Análisis del sector	70
Tabla 16: Matriz evaluación de factores internos	72
Tabla 17: Matriz de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades	73
Tabla 18: Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	74
Tabla 19: Matriz interna externa	77
Tabla 20: Matriz de decisión (MD).....	79
Tabla 21: Herramienta del cuadro de mando integral	80
Tabla 22: Matriz de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades	113

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CMI	: Tablero de mando de control
MDE	: Matriz de decisión estratégica
MEFE	: Matriz de evaluación de factores internos
MEFI	: Matriz de evaluación de factores internos
MFODA	: Matriz de fortalezas –debilidades –oportunidades -amenazas
MGE	: Matriz de la gran estrategia
MIE	: Matriz interna y externa
MPEYEA	: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción
OCP	: Objetivos de corto plazo
OLP	: Objetivos de largo plazo

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un plan estratégico para mejorar la toma de decisiones de la empresa. En relación a la metodología de investigación: El diseño de la investigación es de tipo no experimental. El método de investigación es inductivo y deductivo. El enfoque utilizado para la obtención de información es el enfoque mixto. El tipo de investigación utilizado es descriptivo – analítico. En la recopilación de datos se aplicó: La entrevista, análisis documental y cuestionario; asimismo los instrumentos de investigación que se utilizó son la guía de entrevista y el cuestionario; la población está constituida por: La gerencia y dos áreas administrativas siendo en total de 10 trabajadores. En cuanto a la muestra está compuesta por 10 trabajadores: La Gerencia (1), departamento de compras (2) y departamento de comercialización compuesto de (7) vendedores, se utilizará un tipo de muestreo no probabilístico de tipo intencional. Los resultados obtenidos indican que la empresa no se está esforzando por aprovechar al máximo las oportunidades existentes en el mercado, ni minimizar los peligros que conllevan las amenazas, tal como se ve en la tabla 14 de matriz MEFE ya que en esta matriz se puede observar que la apertura de nuevos mercados y puntos de ventas presenta un peso ponderado de 0.09. Por otro lado, también el mercado es atractivo ya que la ciudad de Juliaca es una zona comercial, por lo que se encuentra ante la amenaza latente de la entrada al mercado de nuevos competidores, principalmente empresas que tienen respaldos financieros fuertes y pueden ofrecer diversidad de productos a un menor precio tal como se ve en la tabla 15 del análisis Porter es por ello que el El plan estratégico constituye una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones en la empresa.

Palabras clave: Control, entorno, planeamiento, toma de decisiones, estrategias.

ABSTRACT

The objective of this research is to design a strategic plan to improve the decision making of the company “Magy Importaciones E.I.R.L” in the city of Juliaca. Regarding the research methodology: The research design is non-experimental. The research method is inductive and deductive. The approach used to obtain information is the qualitative one. The type of research used is descriptive - analytical. In the data collection it was applied: The interview, documentary analysis; The research instruments to be used are the interview guide; The population is constituted by: The management and two administrative areas being a total of 10 workers. As for the sample, it is composed of 10 workers: Management (1), purchasing department (2) and marketing department composed of 7 vendors, a non-probabilistic type of intentional sampling will be used. The results obtained indicate that the company is not striving to take full advantage of existing opportunities in the market, nor minimize the dangers that threats entail, as seen in table 14 of the MEFE matrix, since in this matrix it can be observed that The opening of new markets and points of sale has a weighted weight of 0.09. On the other hand, the market is also attractive since the city of Juliaca is a commercial area, so it is faced with the latent threat of new competitors entering the market, mainly companies that have strong financial backings and can offer diversity of products at a lower price as seen in Table 15 of the Porter sector analysis is why the Strategic Plan is a very useful tool for decision making in the company.

Keywords: Control, environment, planning, decision making, strategies.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad frente al contexto mundial, caracterizado con la globalización y la libre competencia en el mercado, las empresas se ven obligados a desarrollar un direccionamiento estratégico que les permita mejorar su crecimiento y rentabilidad, también enfrentar en mejores condiciones el mercado en escenarios de competitividad en el cual actualmente se enfrentan las empresas.

En el contexto nacional el Perú no es ajeno a las exigencias de diferentes estándares de la globalización, diversas políticas económicas así como apertura de nuevos mercados; han generado que la supervivencia de las empresas se ve cada vez más complejas, por lo que una de las herramientas que utilizan las empresas es el desarrollo de la planeación estratégica para generar diferencias con el fin de forjar recursos y maximizar sus capacidades, asimismo tratar de establecer eficaces decisiones y prever futuros fracasos. En el escenario local la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” que se encuentra ubicada en la ciudad de Juliaca, y en un mercado de competencia con otras empresas del mismo rubro, se puede apreciar que esta empresa no cuenta con un plan estratégico formal que oriente su direccionamiento estratégico, debido a que carece de planeamientos técnicos que fuesen producto de un análisis riguroso de la situación real de la empresa, de la misma manera no se evidencia el planteamiento de una visión y misión estructurada así mismo no cuenta con herramientas necesarias que le permitan aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado y protegerse de las amenazas del

mismo. Por otro lado, no podrá asegurar su permanencia en el mercado ni tendrá la capacidad de prevenir los problemas a corto y largo plazo.

En relación a la toma de decisiones no existe una planeación a mediano y a largo plazo, por lo cual cuando hay un inconveniente se toman decisiones a la ligera sin tener en cuenta las consecuencias de la misma, esto viene perjudicando el crecimiento y desarrollo de la empresa; para mejorar este acontecimiento se debe analizar la situación actual y futura tanto a nivel interno como externo. De acuerdo a lo anterior nació, que la empresa se ve en la necesidad de elaborar un plan estratégico que le permita aclarar lo que se pretende conseguir (objetivo estratégico) y como se propone conseguirlo (rutas de acción o estrategias); estas decisiones van a orientar a la empresa hacia una gestión excelente.

Por lo expuesto se pasa a formular el problema de investigación:

1.1.1. Problema general

¿De qué manera el diseño de un plan estratégico nos permitirá mejorar la toma de decisiones de la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” en la ciudad de Juliaca periodo 2018-2021?

1.1.2. Problemas específicos

- P.E.1: ¿Cuál es el direccionamiento estratégico y el análisis del entorno de la empresa?
- P.E.2: ¿Qué estrategias competitivas y de crecimiento aplica la empresa para mejorar la toma de decisiones estratégicas?

- P.E.3: ¿Cómo es el control estratégico que utiliza la empresa para contribuir en la toma de decisiones estratégicas?
- P.E.4: ¿Es factible proponer un plan estratégico para mejorar el crecimiento de la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” en la ciudad de Juliaca periodo 2018-2021?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta brinda herramientas para determinar una planeación estratégica e instaurar estrategias aptas y planes de acción para solucionar problemas y mejorar sus recursos financieros, comerciales y humanos. ¿Por Qué? Una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir, en la mayoría de las empresas los márgenes de utilidad obtenidas se han reducido tanto que no hay cabida para el error en el plan estratégico. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, con políticas, procedimientos y operaciones específicas descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables (David, 2008). ¿Para Qué? es por ello que debido al poco crecimiento que ha tenido la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” a lo largo de estos años es necesario mejorar la competitividad con una buena toma de decisiones que no solo será beneficio para los dueños sino que también para los clientes y para lograrlo es necesario desarrollar un plan estratégico que cubra todos los aspectos y que permita aprovechar las oportunidades desperdiciadas que actualmente se encuentran en el entorno del negocio, que definirá su posible ruta organizacional bajo directrices de calidad ,eficiencia y eficacia requerida por su mercado meta; por lo dicho anteriormente es necesario mejorar la gestión actual de la empresa, asimismo los resultados de la presente investigación acorde con los objetivos, permitirá

determinar tomar decisiones para un efectivo control por parte de la dueña y permitirá ampliar sus posibilidades de crecimiento ,incursionando a nuevos mercados y consolidarse en los mercados actuales ,bajo lineamientos claramente definidos así como estrategias adoptadas y una visión clara.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para mejorar la toma de decisiones de la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” en la ciudad de Juliaca periodo 2018-2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el direccionamiento estratégico y la evaluación del entorno a partir de las herramientas de análisis estratégico de la empresa.
- Identificar las estrategias de competitividad y crecimiento de la empresa considerando las matrices de análisis estratégico para mejorar la toma de decisiones estratégicas.
- Conocer el control estratégico considerando la herramienta del cuadro de mando integral, para mejorar en la toma de decisiones de las estratégicas.
- Proponer un plan estratégico para mejorar el crecimiento y rentabilidad de la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” en la ciudad de Juliaca periodo 2018-2021.

CAPÍTULO II

REVISIÓN LITERARIA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Con el planteamiento del problema surgió la necesidad de recurrir a elementos teóricos relacionados al tema plan estratégico con el fin de construir una base teórica que permita mayor profundidad y alcance en el análisis y explicación del problema seleccionado para el estudio. En tal sentido a continuación mencionaremos algunos trabajos de investigación:

Ámbito internacional:

Cova y Moreno (2010) en su trabajo de grado para optar el título de ingeniero de sistemas que lleva como título “Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una microempresa ubicada en la vía alteña Barcelona –Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui: En la cual concluye: que realizo una descripción del sistema objeto de estudio para conocer los elementos más relevantes que participan e interactúan con el mismo y obtener una visión más amplia de la situación actual de la organización .Después del contacto con el sistema se determinaron una serie de focos problemáticos así como también la carencia de una misión una visión y objetivos que los encamine a llevar un enfoque sobre lo se quiere lograr. Por la ausencia de un plan gerencial está provocando el mal funcionamiento de la empresa.

García (2015) en su trabajo de grado para optar el título de magister en gerencia de negocios que lleva como título “Diseño de un plan estratégico para la empresa QS consultores “concluye que el plan estratégico es una herramienta gerencial que le permitirá a QS consultores direccionarse hacia una efectiva prestación de servicios

relacionados con los sistemas de gestión en las ips a nivel nacional, con orientación sugerida en el estudio ,QS consultores lograra una mayor integración con su entorno ,lo que permitirá un mejor aprovechamiento de oportunidades que se detecten y una mitigación de las amenazas que puedan afectar el futuro.

Cano y Cifuentes (2011) en su trabajo de grado para optar el título de administración de empresas diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa DISEMPACK LTDA: Plantea que la ausencia de un plan para el área comercial no ha permitido que la empresa se posicione en el lugar deseado y que la divulgación en la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se emplean para ello. Las estrategias planteadas en el trabajo de investigación, ayudaran a que la empresa llegue a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación el mercado y su fortaleciendo la imagen de la compañía dentro de la industria y de los clientes potenciales.

Álvarez (2015) en su tesis de pregrado titulada “Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo” plantea que con el desarrollo del plan estratégico de la empresa, donde se expresaron la visión, misión, análisis FODA, se construyó el Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de obtener el apoyo de todos los involucrados del negocio, y alcanzar las metas planteadas. Desde la concepción teórica de este estudio, a través de un análisis previo, se ha diagnosticado los requerimientos que la empresa necesita para mejorar sus operaciones en el futuro y con ello obtener la base para el modelo del Cuadro de Mando Integral. El tablero de control diseñado, permitirá que el empresario o usuario realice el análisis de los indicadores, lo cuales evaluarán en forma dinámica el progreso que va obtener la empresa. Esta

herramienta funciona como un mecanismo de control y evaluación del cumplimiento de la estrategia a fin de priorizar el logro de resultados, para tomar decisiones oportunas y preventivas para un desempeño eficiente de la empresa.

Ámbito nacional:

Fernández (2017) para optar el título en licenciado en administración de negocios en su tesis titulada “Plan estratégico para la empresa KATILEX S.A. Arequipa 2017” concluye que el plan estratégico de Katilex es crecimiento y consolidación de la empresa en los años mediante el desarrollo de las estrategias de desarrollo de mercado y diferenciación en los servicios, dichas estrategias se apoyan en la implementación de los objetivos específicas las tácticas y pasos para su consecución. El diagnóstico situacional realizado indica que las principales variables del macro entorno son la económica ,ya que la región presenta crecimiento económico y un aumento en el número de empresas y la variable legal puesto que las leyes actuales debilitan a los productos nacionales ,por otro lado el análisis del micro entorno muestra el sector textil es atractivo y las barreras de entrada son bajas .ello sumado a las fortalezas encontradas en el análisis interno (principalmente el respaldo económico) muestra un panorama optimista para la empresa.

Nassi y Sánchez (2012) para obtener el título de licenciado en administración en su tesis titulada “Plan estratégico para mejorar la toma de decisiones y las actividades del proyecto especial CHAVIMOCHIC” se ha desarrollado el plan estratégico institucional para el proyecto especial chavimochic con sus preceptivas a mediano y largo plazo .se realizó un análisis FODA indicando oportunidades y amenazas así como sus fortalezas La oportunidad por otra parte la más importante es la coyuntura política favorable ,el interés de la participación de la inversión pública ,la existencia de la oferta híbrida.

Según Chávez (2017) para obtener el título de licenciada en administración en su tesis titulada “Plan estratégico y la Toma de decisiones gerenciales de SALUDPOL - Chimbote en el año 2017” Tras haber realizado el análisis del plan estratégico de SALUDPOL Chimbote, se puede concluir entonces, que el plan estratégico con la que cuenta el fondo de aseguramiento en salud de la policía nacional del Perú, es BUENO, pues se encuentra bien estructurados cada uno de sus componentes, que a la vez cuenta con una buena calificación, así como la alta influencia y relevancia de la misma, asegurando la existencia de la institución en un periodo mucho más amplio y puedan conducir a su crecimiento y desarrollo de la institución a largo plazo. Después del análisis realizado a la toma de decisiones gerenciales de la institución, se concluyó que la toma de decisiones gerenciales de SALUDPOL-Chimbote es BUENO, ya que se realiza con información de calidad, conocimiento del problema; así como rapidez en la resolución de los mismos; como también, que estas se llevan a cabo con raciocinio a la hora de llegar a un consenso para la solución de inconvenientes que se presenten de manera imprevista en la institución.

Ámbito local:

Ruelas (2003) en su tesis de pregrado titulada “Propuesta de plan estratégico para la empresa "comercial Ferretería Suni" periodos 2003-2006” en la cual concluye: producto de la aplicación de análisis FODA se ha encontrado que la ferretería Suni ,respecto a la parte interna tienen como fortaleza los años de funcionamiento, productos de calidad y la comunicación con su personal debilidades: la capacidad del local insuficiente falta de una movilidad de carga en cuanto al entorno de la empresa oportunidades de crecimiento demográfico de puno y los programas de vivienda ;amenazas variabilidad del tipo de cambio el número de competidores y sus precios que ofertan influyendo en el nivel de ventas y las utilidades de la empresa.

Pacompia (2009) en su tesis de pregrado titulada “El control de gestión estratégico en el CIS Servicentro de la una puno 2006 y propuesta de tablero de mando BSC” en la cual concluye: que la mayor parte del personal no tienen claro y bien definido la información relevante a controlar en cada área y los indicadores de control gerencial, esto es debido a que no se da una buena comunicación vertical que ayuden a delimitar los objetivos estratégicos y por ello no existe coherencia y alineamiento de los objetivos que persigue la organización y los objetivos de desempeño de las áreas de gestión. Y por otro lado no se cumplieron cabalmente con los objetivos trazados en el plan estratégico y los niveles de rentabilidad proyectados no llegaron a cumplirse al 100%.

Apaza (2017) en su tesis de pregrado titulada “Plan estratégico de la empresa consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C, 2017-2020” plantea que el análisis situacional de la empresa permitió obtener información relevante del estado actual de los factores internos y externos como: solvencia económica, experiencia necesaria para ganar licitaciones, también cuenta con profesionales capacitados según la especialidad, presenta debilidades en el compromiso del personal joven, algunas deficiencias en el confort del ambiente de trabajo, no cuenta con la estructura organizacional detallada. Positivamente la empresa tiene la oportunidad de consolidarse en otras especialidades de la consultoría y abarcar el mercado privado a nivel nacional. En relación a las externalidades, la empresa grupo JICA está pendiente a las actualizaciones en temas SNIP, Invierte Perú, SUNAT y OSCE.

Bastida (2015) en su artículo titulado “Planeación estratégica con enfoque prospectivo para el editorial universo sur” plantea que la planificación estratégica es uno de los componentes o funciones de la dirección estratégica y al mismo tiempo, un proceso dinámico y sistemático que contribuye en la supervivencia y crecimiento de una institución. La prospectiva asume una significación especial como fundamento para la

planificación, porque el carácter estratégico y flexible del método ofrece la posibilidad de desarrollar estrategias que puedan anticiparse a los problemas de las entidades. Se analizan varios procedimientos y métodos para la planificación estratégica, los cuales coinciden en algunas fases del enfoque tradicional de la planeación estratégica, pero respondiendo a lo que se quiere lograr con la investigación el que más se ajusta es el propuesto por Rodríguez Varela (2012). Este vincula la planeación estratégica con técnicas de enfoque prospectivo lo que permite reducir el riesgo y la incertidumbre presente en el entorno.

2.2. MARCO TEÓRICO

La investigación se sujeta fundamentalmente en la revisión y análisis bibliográfico de libros, relacionados plan estratégico y toma de decisiones.

2.2.1. Definiciones sobre planeación estratégico

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005) la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización preveen su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

La planeación estratégica se define como un proceso que permite a los dirigentes de una organización sobre las mayores orientaciones de esta, desde su misión hasta sus planes.

La planeación estratégica es un proceso lógico sistemático y continuo que permite a la gerencia alcanzar un consenso sobre las decisiones estratégicas más importantes, planes de acción y la evaluación de resultados dentro de la empresa.

Según Cavalie (2003) el planeamiento estratégico aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, todo sistema de planeamiento estratégico es un proceso iterativo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización.

Según Meza (2004) la planeación estratégica supone tanto un enfoque como una metodología. Es un enfoque porque supone una manera de ver las cosas y la manera como una persona ve las cosas define su conducta sus actitudes. Un administrador o un gerente abordan la administración de una empresa a partir de lo que tienen en sus mentes; de esta forma los paradigmas suelen ser determinantes y la planeación estratégica es ciertamente uno de ellos (pág. 11).

2.2.2. Beneficios de la planeación estratégica

Según Fred. R (2008) ciertas investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo las actividades de la planeación sistemática. Las empresas de alto desempeño casi siempre toman decisiones informadas con una buena anticipación de las consecuencias a corto y largo plazo.

- Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos
- Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades
- Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.

- Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir las decisiones erróneas o tomadas en el momento.
- Ofrece un enfoque corporativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

2.2.3. Modelos de planeamiento estratégico

Según Becerra Marsano y Garcia (2008) el proceso de planeamiento estratégico es importante porque el mercado actual es muy competitivo. Este proceso es fundamental en un horizonte de largo plazo, sin dejar de lado el presente o día a día de la empresa. Para lograr un planeamiento estratégico adecuado se debe tener pleno conocimiento de los recursos y las capacidades con que cuenta la empresa y sobre la base de ellos, considerar las capacidades y las limitaciones de los propios recursos. Un empresario tiene que ser consciente de su verdadero potencial, en todo sentido de la palabra; al conocer sus limitaciones podrá tomar mejores decisiones y no pactar negocios para los que aún no se encuentra preparado. Existe una serie de modelos de planeamiento estratégico que permiten analizar la conceptualización de los procesos del mismo.

A. Modelo de planeamiento estratégico de David Freed R.

Según Fred. R (2008) en este modelo se inicia de un análisis interno y externo partiendo de la visión y misión considerando el futuro deseable y posible de la empresa para plantear y proponer estrategias para solución de problemas a modo sistémico en toda empresa .Se tiene de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia; en las cuales se realiza constante retroalimentación de manera que los resultados se acerque cada vez más al plan estratégico que se plantea. Por tanto, tenemos

ambiente interno y externo de la empresa la solución de problemas, de forma sistemática y mediante la elección de estrategias adecuadas acorde a la visión, misión y objetivos de corto, mediano y largo plazo, para conseguir equilibrio en periodos largos y se repite el proceso de forma sistemática (pág. 5).

Gerentes y colaboradores trabajan juntos para poner en marcha las estrategias formulas en el plan. Los gerentes juegan un rol muy importante ya que ellos realizaran la evaluación de las estrategias y evaluaran la efectividad del plan.

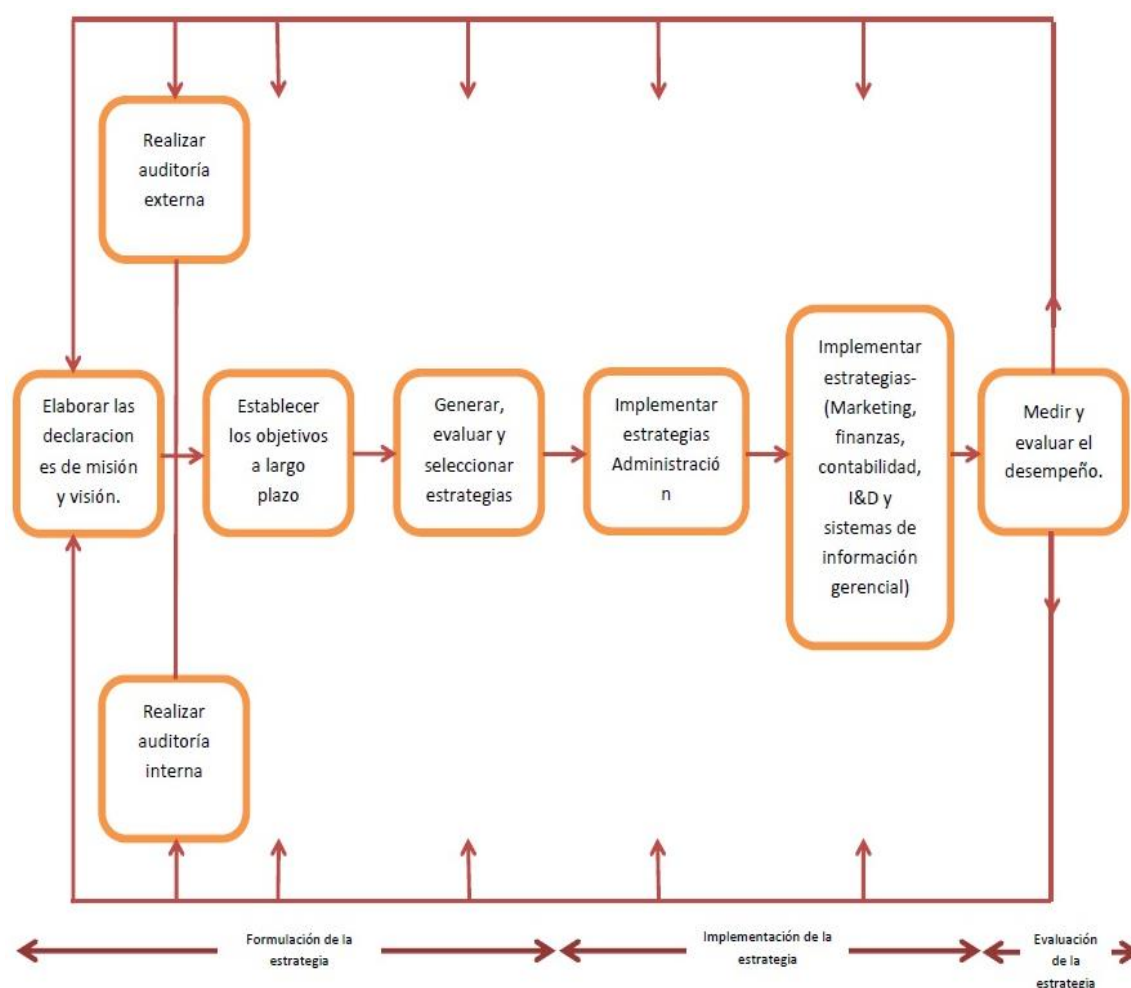


Figura 1: Modelo completo del proceso de administración estratégica

FUENTE: Fred.R. (2008).

B. Modelo Secuencial del proceso estratégico de Fernando D'Alessio

Según D'Alessio (2008) el modelo del proceso estratégico es estrictamente secuencial (la excepción de la etapa de evaluación y control que retroalimenta constantemente el proceso); iniciándose con el enunciado de la visión la misión, los valores y el código de ética, para concluir con la revisión de las estrategias evaluación y el control de los resultados (pág. 22). Los avances logrados en cada fase constituyeron el insumo necesario e indispensable para la ejecución de las etapas siguientes. Choque (2016) este modelo parte de una situación actual. A nivel intermedio, se encuentra el proceso estratégico cuyo resultado es la situación futura esperada. En lo que respecta a la situación actual ,se establece por el desarrollo de la auditoría externa que parte de lo global, lo regional, el país, y el sector de análisis .asimismo a nivel de la organización ,se promueve el desarrollo de la auditoría interna el siguiente paso se procederá a establecer el direccionamiento estratégico y finalmente ,el proceso de implementación está basado en las decisiones que tomen .La importancia de este modelo radica en el paso de una situación actual a una situación futura deseada a través de un proceso estratégico. La evaluación y el control tienen un rol fundamental en el a fin de lograr ese cambio entre lo actual y el futuro. Según en el siguiente grafico se muestra la el modelo secuencial y los pasos a seguir.

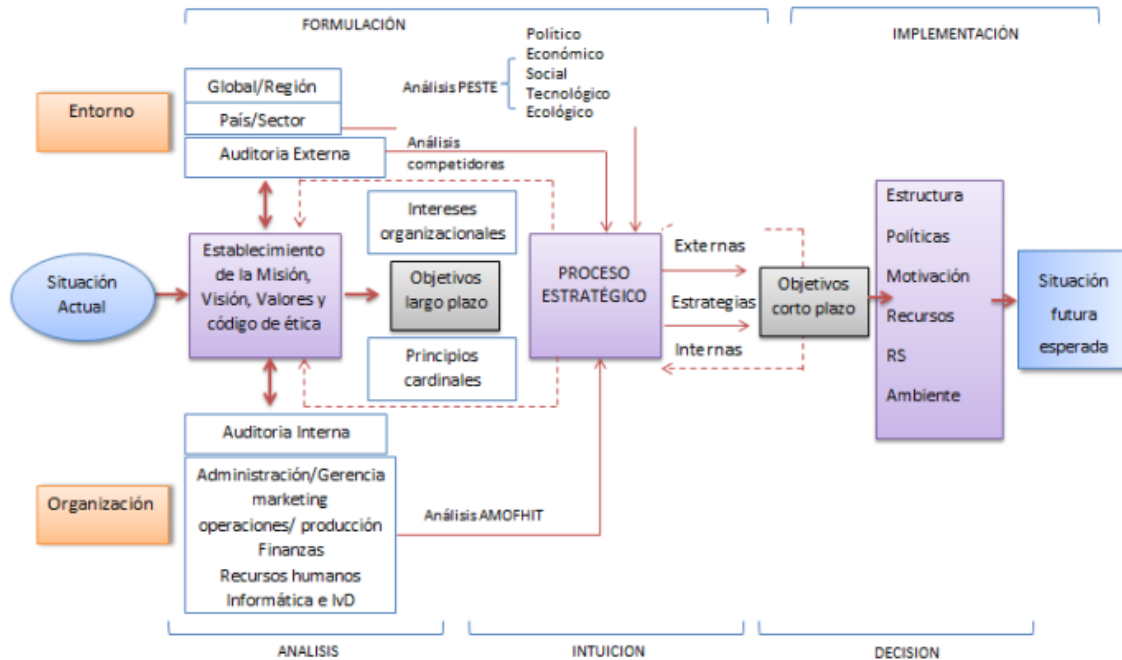


Figura 2: Modelo secuencial del proceso estratégico

FUENTE: D'Alessio (2008).

C. Modelo de planeamiento estratégico de Becerra Marsano & Garcia

Según Becerra y Garcia (2008) todos tiene su punto de partida en el establecimiento de una visión y misión así seguidamente el desarrollo del análisis del entorno que son el análisis del entorno interno y el análisis del entorno externo; después se realiza el análisis FODA; como siguiente paso se procede a la formulación de estrategias; las formas mediante las cuales se pretende lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estas estratégicas deben ser aplicadas a lo largo y ancho de la organización. Para ello se establece planes estratégicos y estrategias. Por último, se debe establecer mecanismos pertinentes para controlar el desarrollo adecuado de las estrategias y por ende el cumplimiento de los objetivos planteados.

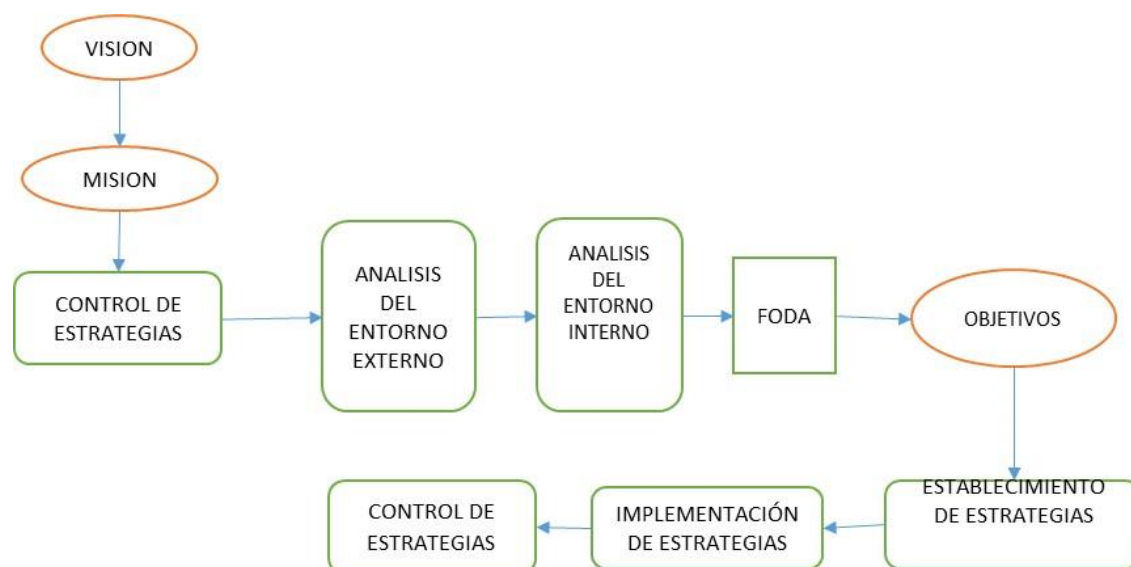


Figura 3: Modelo de planeamiento estratégico

FUENTE: Becerra y Garcia (2008).

2.2.4. Proceso del planeamiento estratégico

Este esquema es una buena manera de entender en que consiste el proceso de planeación estratégico y desarrollarlo. Esté planeamiento se da como flujo que presenta el siguiente orden secuencial.

2.2.4.1. Direccionamiento estratégico

- a. **Visión:** Según Choque (2016) la visión comprende un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización. Es la articulación de su destino hacia el cual debe orientarse la organización: un futuro mejor y más deseable para ella (pág. 52). Por ello se dice que la visión siempre se ocupa del futuro. Ya que expresa aquello que los que comparten la visión se esforzaran. La visión juega un papel importante no solo en la fase inicial de una institución, sino también a lo largo de todo su ciclo vital. Se trata de una imagen que señala el rumbo para todo aquel que necesite entender que es la organización y hacia donde se encamina. Por otro lado Según Becerra y García (2008) todo proceso de elaboración del planeamiento estratégico

parte de la proyección a futuro de la empresa. Un empresario debe plantearse como visualiza su empresa en un periodo de un año, dos años, tres años e incluso cinco años o más. Esa visión de su propia empresa debe ser el principal norte que guíe todas las decisiones empresariales que se desarrollen, todos los objetivos que se tracen que se definan para su cumplimiento. Además, la visión determinará cuanto se reinvertirá en la empresa y cuanto se ahorrará para acciones futuras. Definirá si la idea principal es sobrevivir, crecer o generar rentabilidad. Por estas razones la formulación de visión resulta fundamental; además, se puede afirmar que el desarrollo de la aplicación real de la misma es lo que diferencia a un empresario de la gente común y corriente. La visión de empresa es lo la empresa quiere ser en el largo plazo. Muchas veces nace como un sueño ambicioso pero posible de alcanzar con mucho esfuerzo. ¿Cómo nos vemos en el futuro? ¿Qué queremos hacer en el futuro? (pág. 21).

- b. Misión:** Según Becerra y Garcia (2008) una vez definida la visión el siguiente paso es determinar la manera en que se cumplirá o se llegará a este gran reto. El empresario debe plantearse la forma en la que movilizara a su empresa hacia dicho sueño. Esta forma se denomina misión y parte de la misma conceptualización o definición de la empresa. El empresario define como quiere y sea su empresa; el determinara quienes son sus clientes, la manera en que se desarrollan las cosas en la organización, el personal que quiere y debe tener y los valores que regirán a la empresa, entre otros aspectos (págs. 29-30).

Según Fred.R (2008) ¿Cuál es nuestro negocio? equivale a preguntar ¿Cuál es nuestra misión? Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de manera más eficaz. La declaración de la misión revela lo que la una organización quiere ser y a quien quiere servir. Todas las

organizaciones tienen razón de ser a pesar que sus estrategias no lo hayan expresado por escrito. La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, las estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y sobre todo para el diseño de las estructuras administrativas. Componentes de la declaración de la misión son:

Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?

Productos y servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?

Mercados: ¿En dónde compete la empresa geográficamente?

Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad la empresa: ¿Está comprometida con el crecimiento y la rentabilidad la empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera

Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas los valores las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?

Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son valiosos para la empresa? (pág. 59).

- c. **Valores:** Según Choque (2016) En la planificación estratégica es fundamental definir colectivamente los valores que se promoverán en todo nivel. Estos comprenden los principios, las premisas de valor que se encuentran en nuestro

alcance, las declaraciones y todo aquello que permita que la organización sea competitiva e innovadora, además, que logre sus objetivos y genere valor público.

2.2.4.2. Análisis del entorno

- a. **Evaluación externa:** El objetivo del análisis externo es identificar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno externo de la organización. Según D'Alessio (2008) los principales elementos o variables que se pueden analizar son los siguientes:

Macro entorno

- **Factores políticos y legales:** Son las fuerzas que determinan las reglas tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa en función al grado de influencia que tiene sobre las actividades del negocio, sus proveedores y compradores. En el aspecto legal, las empresas deben de tomar muy en cuenta a las municipalidades, a la Sunat, al propio estado, las empresas de servicios públicos, las normas de los bancos con los que trabajan mayoritariamente Becerra & Garcia (2008).

- Normas contables
- Leyes específicas
- Establecimiento de las organizaciones
- Regímenes societarios
- Leyes tributarias (sunat)

- Normas municipales

- **Factor económico:** Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia en el comercio internacional (exportación-importación). D'Alessio (2008) Se refiere a la naturaleza y la dirección de la que una empresa compite o en la que se está desarrollando. Becerra y Garcia (2008)
 - La evaluación del tipo de cambio, lo que es relevante cuando algún insumo (o todos) se compra en dólares, si se vende en estas monedas o si se opta por endeudarse en la moneda estadounidense
 - Características del consumidor, como poder adquisitivo, disponibilidad de efectivo u otros

- **Factores tecnológicos:** Según Becerra y Garcia (2008) Incluyen los adelantos y las innovaciones tecnológicas, así como a las instituciones y actividades que participan en la creación de esos conocimientos y la conversión de esos conocimientos en nuevo insumo, productos, procesos y materiales.
 - Adelantos científicos y tecnológicas relevantes para la empresa
 - Avance físico (plantas, equipos, instalaciones)

- **Variables o aspectos demográficos:** según Becerra y Garcia (2008) se ocupa del tamaño de la población, su edad, estructura, distribución geográfica, combinaciones étnicas o raciales, entre otros elementos.

- Numero de tamaño de población
- Número de la población a la que se quiere atender o a la que se desea vender
- Sexo o genero de los clientes
- Edad de los clientes
- Como están distribuidos los clientes en termino geográficos
- Edad de los clientes.

Micro entorno

- **Fuerzas competitivas (C):** La inteligencia competitiva es un proceso sistemático para recabar y reunir información sobre las actividades y tendencias generales de la competencia mientras mayor sea la información y el conocimiento que obtenga una organización sobre sus competidores, será más probable que se formulen estrategias más adecuadas. La estructura del sector industrial compuestas de las cinco fuerzas de Porter (2004), estas son:
- **Rivalidad entre los competidores actuales:** Según Porter (2004) análisis de los competidores actuales: permite conocer el comportamiento de las otras empresas del sector. Número de competidores iguales, Crecimiento de la industria en los últimos años, Costos fijos y de almacenamiento en comparación con las empresas competidoras, Posibilidad de incrementos en la capacidad instalada.

- **Amenaza de competidores:** Según Porter (2004) son todas las empresas que pueden ingresar a competir con las empresas ya existentes en el sector. Economías de escalas; Diferenciación de los productos participantes de la industria; Costos de cambio de los clientes; Efecto de la experiencia en la industria.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Según Porter (2004) quienes proveen a las empresas de materia prima, los insumos y todo aquellos necesario para operar puede influir en esta, por ejemplo, si cambian el precio o calidad de sus productos o servicios de los proveedores y si son indispensables o difíciles de sustituir. Números de proveedores importantes; Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor; Costo de cambio de proveedor; Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante.
- **Poder de negociación de los compradores:** Según Porter (2004) importante reconocer a quienes compran los productos o servicios que venden la empresa y analizar si son ellos a quienes imponen sus condiciones en el momento de negociar. Número de clientes importantes; Disponibilidad de sustitutos en la industria; Costo de cambio de los clientes; Costo de cambio de los clientes; Amenaza del cliente (si es una empresa) de integrarse hacia atrás
- **Amenaza de productos sustitutos:** Según Porter (2004) los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que cumplen las mismas funciones, o similares. Cuando los clientes de una empresa pueden encontrar con facilidad productos o servicios de similares, entonces la

amenaza de productos sustitutos es fuerte. Disponibilidad de sustitutos cercanos, Precio de sustituto.

b. Evaluación interna: Según D"Alessio (2008) se cuenta con las siguientes áreas que se mencionan a continuación:

- **Área gerencia:** El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales. Mientras que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización (D"Alessio, 2008).
- **Área de contabilidad:** El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad y en costos requeridos para la organización pueda operar de manera sostenida (D"Alessio, 2008).
- **Área ventas:** El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización; es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es el responsable de las decisiones relacionadas con el producto comunicación distribución y precio (D"Alessio, 2008).
- **Área de logística:** Aborda lo que es la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo y la infraestructura adecuada donde se realiza este proceso. El área de

operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto bienes como de servicio (D'Alessio, 2008, págs. 173-178).

2.2.4.3. Análisis y elección de la estrategia

➤ **Matriz de evaluación de factores internos EFE:** Según Fred.R (2008), la matriz de evaluación de factores externos (EFE)” es un instrumento que nos permite a los estrategas resumir y evaluar los factores externos”. Los pasos para construir la matriz EFI son:

1. Determinar los factores críticos de éxito identificados en el análisis externo de 10 a 20 primero las oportunidades y luego las amenazas.
2. Asignar un peso de 0.0 (no importante), a 1.0 (muy importante) según el grado de importancias de cada uno de los factores, el total debe sumar 1.0
3. Asignar una calificación de 1 a 4, a cada uno de los factores con el objeto de indicar si las estrategias responden con eficacia, donde: 4= respuesta superior ,3 = respuesta superior y media, 2 = respuesta media y 1= respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada uno de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
6. La suma más alta es 4 y la más baja posible es 1 siendo el valor promedio de 2.5 promedio ponderado mayor a este indica que la organización está respondiendo de una manera excelente a las oportunidades y amenazas es

decir está aprovechando las oportunidades; un promedio ponderado de 1.0 indica que se no aprovecha las oportunidades.

- **Matriz de evaluación de factores internos EFI:** Según Fred.R (2008) afirma que la matriz EFI es una instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y demás ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas .al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos , por lo que el hecho de esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Los pasos para construir la matriz EFI son:

7. Listar entre 10 a 20 factores de éxito mediante el proceso de análisis interno, primero enumera las fuerzas luego las debilidades.
8. Asignar un peso de 0.0 (no importante), a 1.0 (absolutamente importante) según el grado de importancias de cada uno de los factores, el total debe sumar 1.0
9. Asignar calificación para debilidades de 1 (si es menor) y 2 (si es mayor), para las fortalezas de 3 (si es mayor), 4 (si es mayor); según el grado de importancia.
10. Multiplicar el peso por la calificación para determinar una calificación ponderable
11. Sumar las calificaciones para determinar el total ponderado
12. La calificación debe ser entre 1.0 y 4.0 siendo el promedio 2.5 los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones como

débiles en lo interno y las calificaciones por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte (págs. 173-178).

➤ **Matriz de fortalezas –debilidades –oportunidades -amenazas FODA:** Según Becerra y Garcia (2008) luego de analizar el entorno, resulta de suma utilidad plantear las conclusiones de dicho análisis para tomar decisiones empresariales. una manera de desarrollar estas conclusiones es el análisis FODA. esta herramienta le permitirá contar con un diagnostico bastante claro de lo que el entorno ofrece a una empresa. Según Fred.R. (2008)es una herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas - oportunidades) las estrategias DO (debilidades-oportunidades, FA (fortalezas y amenazas), y las estrategias de DA (debilidades-amenazas). Según (2008), el proceso que se realiza en los cuatro cuadrantes es el de emparejamiento. Para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:

- Estrategias FO explotar (Maxi- Maxi): empareje las fortalezas internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventajas en las oportunidades externas. Este es el cuadrante más importante.
- Estrategias FA confrontar (Maxi-Mini): empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. genere las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este es el cuadrante neutro.
- Estrategias DO buscar (mini-maxi) empareje las debilidades internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas. Este

es un cuadrante interesante, porque se puede controlar las debilidades para convertirlas en fortalezas.

- Estrategias estrategia (Mini-Mini) Empareje las debilidades internas con las amenazas externas. genere estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas, evitando las amenazas del entorno. Este es el cuadrante más peligroso.

➤ **Matriz matriz de posición estratégica y evaluación de la acción SPACE-**

PEYEA: Según D"Alessio (2008) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) combina factores relativos a la industria y a factores relativos a la organización, dando como resultado final una indicación sobre la postura estratégica más apropiada para la organización. Esta matriz evalúa cuatro aspectos de la empresa: (a) fortaleza financiera, (b) ventaja competitiva, (c) estabilidad del entorno, y (d) fortaleza de la industria. Cada aspecto es evaluado de acuerdo a una serie de factores determinantes, a los cuales se les asigna una calificación, la cual es ponderada y permite obtener dos coordenadas que darán origen a un vector resultante. Dicho vector indicará hacia donde debe enfocar sus esfuerzos de la empresa. Para encontrar la postura estratégica más adecuada para la organización se ha de seguir el siguiente procedimiento (págs. 173-178).

- Seleccionar los factores que definen las variables fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE) y fortaleza de la industria (FI)
- Asignar los valores numéricos apropiados a cada factor y computar el promedio para cada variable utilizando como modelo las plantillas de

calificación como +1 (peor) hasta +6 (mejor) para los factores FF y FI desde -1(mejor) hasta -6 (peor) para los factores EE y VC. Luego calcula el promedio de FF VC EE Y FI. los resultados de la EE y de la VC. Después de haber sido promediados se les deberá restar menos (-6).

- Graficar los puntajes promedio determinados para cada grupo factores en los ejes de la matriz. construir el polígono y analizarlo.
- Sumar algebraicamente los puntajes del eje x y graficar el punto resultante como abcisa. Sumar algebraicamente los dos puntajes del eje “y” graficar el punto resultante como ordenada. Graficar el punto de intersección (x,y) y dibujar el vector direccional indica la postura estratégica apropiada para la organización.
- Hacer un diagnóstico del polígono direccional y del vector resultante. son dos los análisis importantes a efectuarse, los cuales se indican, los cuales indican lo que se debe hacer más corto sea el vector, menos ayudara, pues no queda claro la posición estratégica de la organización. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante:

Agresivo; La empresa puede optar por seguir las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado desarrollo del producto, de integración y de diversificación.

Conservador, las estrategias a seguir son: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

Defensiva: Las estrategias a seguir son: atrincheramiento desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Competitivo: Las estrategias son: de integración, penetración en el mercado, desarrollo del producto “xy” las empresas de riesgo compartido

- **Matriz interna y externa IE:** Según D" Alessio (2008) la IE cuenta con nueve celdas de la división de dos ejes, agrupados en tres partes, respectivamente, y estos ejes están representados por los resultados de las MEFE y MEFI, los cuales proporcionan información sobre los aspectos internos y externos de la organización y de cómo estos afectan el desempeño de la organización.

Tabla 1: Regiones y celdas en la IE

REGION	CELDAS	PRESCRIPCION	ESTRATEGIAS
1	I II y IV	Crecer y construir	<ul style="list-style-type: none"> • Intensivas • Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el mercado • Desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar o desinvertir	<ul style="list-style-type: none"> • Defensivas

FUENTE: D" Alessio (2008).

- **Matriz de la gran estrategia GE:** Según D" Alessio (2008) la GE, es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. Esta matriz utiliza la información del crecimiento del mercado (si este está creciendo de manera rápida o lenta), y también la posición competitiva de la empresa en el mercado (si su posición es fuerte o débil), y, combinando estos indicadores, se logra cuatro cuadrantes, los cuales indican

estrategias específicas para lograr el desarrollo exitoso de los productos o, por lo menos, minimizar los impactos de la retirada.

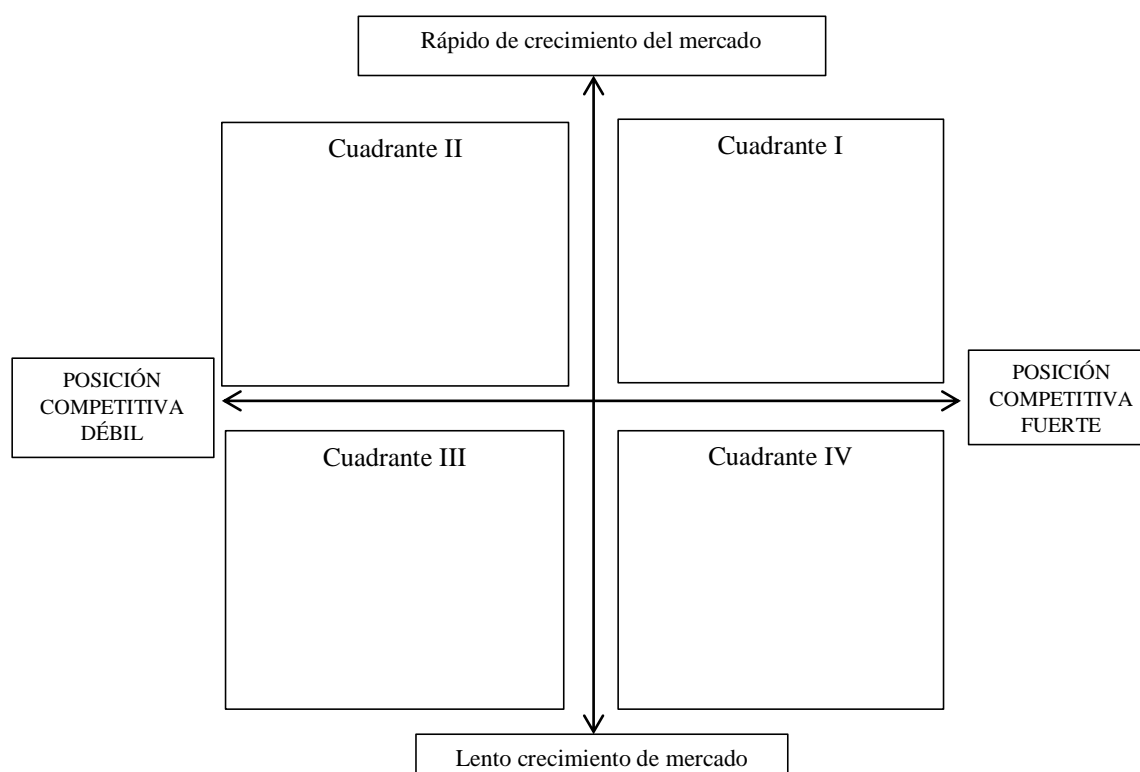


Figura 4: Estrategias de la GE

FUENTE: D'Alessio (2008).

- **Matriz de decisión estratégica MDE:** Según D'Alessio (2008) esta matriz no permite contrastar las coincidencias de las estrategias generadas a través de este proceso con cada una de los métodos utilizados: FODA, PEYEA, I-E, y GE, y, al contabilizar las concurrencias, se podrá seleccionar a las que tengan el mayor número de coincidencias y así poder seleccionar estrategias y ordenarlas de manera prioritaria.

Se coloca el valor que corresponda en respuesta a que la estrategia tenga algún impacto sobre el factor, ya sea este aprovechar, generar o eliminar ese factor con la estrategia propuesta.

2.2.4.4. Evaluación y control estratégico

Según D"Alessio (2008) mediante el control estratégico se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado .es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por las acciones de supervisión así como a los ajustes al plan propuesto .es pertinente contar con un tablero de control balanceado para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo .la revisión de las auditorías externas e internas es fundamental tomar las acciones correctivas es fundamental en esta etapa.

- **Tablero de mando de control:** Según Choque (2016) es una estrategia y herramienta, que se constituye como un sistema de gestión y medición estratégica, específicamente con el objetivo de que la estrategia sea implementada en la organización. D"Alessio (2008) el uso de balanced scorecard ayuda a los gerentes a monitorear la actuación de una organización como sus actividades con la implementación de un plan estratégico con la aplicación de las cuatro perspectivas como son:
 - Perspectiva financiera: Según Meza (2004) las empresas utilizan fundamentalmente dos palancas para su estrategia financiera, crecimiento de ingresos y productividad. lo que quiere decir que habrá obtener ingresos procedentes de nuevos mercados, nuevos productos y nuevos clientes.
 - Perspectiva al cliente: Según Meza (2004) la base de la estrategia empresarial es el valor que crea y aporta el cliente, esto se hace a través del conjunto de los atributos del producto o servicio, las elaciones con los clientes y la imagen corporativa que la empresa proyecta. Define como la

empresa se diferencia de la competencia en lo que se refiere a traer, retener y profundizar las relaciones con los clientes

- Perspectiva del proceso interno: Según Meza (2004) esta perspectiva aumenta la ventaja innovando con nuevos productos y servicios y penetrando con nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes, consigue la excelencia operativa mejorando las relaciones clientes actuales, consigue excelencia operativa mejorando las relaciones con los proveedores, los procesos de costo y calidad, el uso de los activos y la capacidad de la planta.
- Perspectiva del aprendizaje y potencialidad: Según Meza (2004) define las competencias las actitudes básicas, la tecnología y la cultura corporativa necesaria para afianzar la estrategia de la empresa. Estos objetivos posibilitan a la empresa alinear los recursos humano y tecnología de información con su estrategia.

2.2.5. Toma de decisiones estratégicas

Según Diaz (2009) la toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Según Rodriguez y Pinto (2018) la importancia de la información en la toma de decisiones viene dada porque “una organización usa información estratégicamente para percibir los cambios de su ambiente, crear nuevo conocimiento para innovar y tomar

decisiones acerca de sus cursos de acción. La toma de decisiones estratégicas se puede definir como un proceso mediante el cual la máxima/alta dirección de una organización decide y ejecuta cursos de acción para enfrentar problemas y oportunidades externas e internas. Estas decisiones que se toman permiten articular de forma coherente los recursos y capacidades organizacionales para garantizar el cumplimiento de las metas, objetivos y la estrategia institucional.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Ventaja competitiva: ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

Planeación estratégica: Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa. así se evalúa la situación presente de la empresa, el nivel de competitividad, logrando definirle direccionamiento en el futuro.

Control: Es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, es un proceso esencialmente regulador. Estrategia. Son disposiciones generalizadas que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización.

Plan: un plan es una intención o un proyecto. se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. en

este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Matriz FODA: Significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

Estrategias: Acciones potenciales que requieren decisiones de alta gerencia y el uso correcto de la empresa.

Visión: Es la articulación de su destino hacia el cual debe orientarse la organización.

Misión: La misión es la razón de ser de una empresa es la determinación el propósito único de la misma.

La planeación estratégica se define como un proceso que permite a los dirigentes de una organización sobre las mayores orientaciones de esta, desde su misión hasta sus planes.

Tablero de mando de control: Es una estrategia y herramienta, que se constituye como un sistema de gestión y medición estratégica, específicamente con el objetivo de que la estrategia sea implementada en la organización.

Control: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Toma de decisiones estratégicas: La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de

gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1. Hipótesis general

El diseño de un plan estratégico contribuirá mejorar la toma de decisiones estratégicas de la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” en la ciudad de Juliaca periodo 2018-2021.

2.4.2. Hipótesis específicas

- H.E.1: Existe un débil direccionamiento estratégico y el entorno es poco competitivo.
- H.E.2: La estrategia de la empresa es competitiva en precios y desarrolla nuevos mercados lo que le permite mejorar la toma de decisiones estratégicas.
- H.E.3: La empresa presenta un control estratégico convencional lo que no permite mejorar el control estratégico en la toma de decisiones.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se expone el enfoque, el diseño y tipo de investigación aplicada en el presente trabajo de investigación, igualmente se detalla la población y la muestra el cual representa el objeto de estudio, del mismo modo se explican las técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos aplicados.

3.1. DISEÑO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Collado, Sampieri y Baptista, 2010 , pág. 151). El método de investigación es inductivo y deductivo en la presente investigación.

Deductivo: Parte de lo general a lo particular ya que se permitirá de la teoría general de la planeación estratégica y se pretende explicar los hechos y situaciones generales de la empresa.

Inductivo: Se basa particularmente en la observación directa de los hechos particulares para llegar a afirmaciones del carácter general dentro del desarrollo de la presente investigación se utilizó herramientas de análisis para el desarrollo del plan estratégico.

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque utilizado para la obtención de información necesaria en la presente investigación es el enfoque mixto, debido a que se usa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos (Collado, Sampieri y Baptista, 2010, pág. 7), el primero se aplicó durante el proceso de investigación para el área de ventas para demostrar cómo está la situación real de esa área y que falencias cuenta, asimismo, los datos obtenidos se les realizó un tratamiento estadístico; el segundo aspecto análisis de datos cualitativos según la teoría indica que la secuencia del proceso de investigación no se debe aplicar de manera rigurosa en la secuencia metodológica y durante el proceso de investigación se requirió de flexibilidad en la secuencia a seguir para replantear y complementar diferentes aspectos, también se buscó comprender e interpretar el objeto de estudio a través de la percepción producida de las experiencias de los que participaron en la investigación, es así como la integración de estos enfoques sirvió para realizar inferencias y/o conclusiones producto de la información procesada a fin de lograr mayor consistencia en la contratación de las Hipótesis.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Horna (2010) el tipo de investigación utilizado es descriptivo – analítico. Descriptivo: especifica las propiedades, las características o perfiles importantes de personas, grupos empresas comunidades. Por lo dicho anteriormente, se aplicó la investigación de carácter descriptivo ya que se describió la situación de la empresa de manera detallada: exponiendo su problemática sus procesos claves y puntos que fortalecen la posición competitiva de la empresa en el sector; todo ello con la finalidad de realizar su planeamiento estratégico. Analítico: Consiste en el estudio de cada una de

las partes del fenómeno, así como sus relaciones con el todo. Se realizó un análisis de los elementos estratégicos de la empresa, mediante el uso de las diferentes matrices.

3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS E INSTRUMENTOS

Entrevista: Según Horna (2010) se entrevistó al gerente a los empleados para su formulación de análisis FODA su misión visión como también identificamos las líneas estratégicas de actuación que van a contribuir en la toma de decisiones de la empresa. Se utilizó como instrumento una guía de entrevista.

Análisis documental: Según Horna (2010) se analizó la documentación relacionada como documentos con que cuenta la empresa. Esta información permitirá obtener datos concretos para el desarrollo de la presente investigación. Se utilizó como instrumento una ficha documental.

Encuesta: Según Horna (2010) mediante esta técnica se logrará obtener información directamente desde la muestra. Es un proceso a través del cual obtendremos datos de información que nos permitan explicar el problema y determinar la consecución de los objetivos planteados en la investigación. La encuesta estará aplicada a los vendedores de la empresa. Se utilizó como instrumento el cuestionario.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Vara Horna (2010); En el presente trabajo de investigación la población está constituida por todo aquel trabajador de la empresa sin importar cargo, actividades ni su antigüedad laboral “Magy Importaciones E.I.R.L.”. Las unidades de estudio están conformadas por: La gerencia y dos áreas administrativas siendo en total 10 trabajadores.

Muestra: Vara Horna (2010), Se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico de tipo intencional. El muestreo no probabilístico son técnicas que siguen otros criterios de selección (conocimientos del investigador comodidad alcance). La muestra de la investigación está compuesta por: La Gerencia (1), departamento de compras (2) y departamento de comercialización compuesto de 7 vendedores $n=10$.

Procesamiento de recolección de datos: Se utilizó estadística descriptiva.

El plan estratégico que se desarrolló en el presente documento fue elaborado en función al modelo de planeamiento estratégico, este planeamiento se da como un flujo que presenta el siguiente orden secuencial:

- Se desarrolló el análisis del entorno de la empresa, que está conformado por el análisis externo y análisis interno. Análisis externo se realizó el análisis competitivo según el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores). De dicho análisis se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la interna matriz (MEFI)
- Para el análisis y elección de estrategias se utilizará herramientas matrices: la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA); la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA); la matriz interna-externa (MIE); y la matriz de la gran estrategia (MGE).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se muestra la información recolectada Para cumplir con los objetivos de esta investigación y de acuerdo a la forma en que fue diseñada el instrumento de investigación, el análisis de datos se realizó con un enfoque cualitativo.

4.1. DESARROLLO DE OBJETIVOS

4.1.1. Objetivo específico 1: Analizar el direccionamiento estratégico y la evaluación del entorno a partir de las herramientas de análisis estratégico de la empresa

4.1.1.1. Direccionamiento estratégico y análisis del entorno

a. Visión

Visión actual: Abrir una nueva sucursal en el mercado de cusco ya que actualmente contamos con una sucursal en Sicuani y nos está generando ganancias considerables.

Desarrollando la visión: El desarrollo de la visión se realizó de acuerdo de las expectativas del gerente.

Tabla 2: Componentes desarrollo de la visión

Componentes de visión	
Preguntas	Respuesta
¿Cómo nos vemos en el futuro?	Ser reconocidos como la empresa líder en la venta mayorista y minorista de productos de artículos de cocina
¿Qué queremos hacer en el futuro?	Incursionando en nuevos mercados y consolidar relaciones a largo plazo con nuestros clientes y proveedores.

Formulación de la visión (propuesta)

Ser reconocidos como la empresa líder en la venta mayorista y minorista de productos de artículos de cocina incursionando en nuevos mercados y consolidar relaciones a largo plazo con nuestros clientes y proveedores.

b. Misión

Misión actual: Según las investigaciones en la actualidad la empresa su misión es, Comercialización de productos a precios competitivos.

Desarrollo de la misión

Tabla 3: Componentes y desarrollo de la misión

Componentes de la misión	
Pregunta	Respuesta
Cientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?	La mayor demanda proviene de otras ciudades del ámbito regional.
Productos y servicios: ¿cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Amplia gama de productos económicos de artículos de cocina y del hogar.
Mercados: ¿en dónde compete la empresa geográficamente?	En el mercado del ámbito regional.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad la empresa: ¿está comprometida con el crecimiento y la rentabilidad la empresa, está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera	La empresa ha mejorado considerablemente en los últimos años.
Filosofía: ¿cuáles son las creencias básicas los valores las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Se identifica con los clientes y empleado, fomentando lealtad, respeto y amabilidad.
Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	Diversidad de productos y el precio es competitivo con el mercado.
Preocupación por los empleados: ¿los empleados son valiosos para la empresa?	Los colaboradores son parte esencial de la empresa ya que ellos están en contacto directo con los clientes.

Formulación de la misión (propuesta): Somos una empresa dedicada a la comercialización mayorista y minorista de productos de artículos de cocina y del hogar, en el mercado del ámbito regional, satisfaciendo a las necesidades de nuestros clientes con un portafolio amplio de productos a los mejores precios del mercado dentro de un ambiente de responsabilidad, lealtad, respeto y amabilidad.

c. Valores para la empresa

- **Respeto:** Entre los integrantes de nuestra organización, sin considerar la jerarquía, así como también con nuestros clientes, que son la razón de ser de nuestro negocio.
 - **Honradez:** En cada uno de nuestros actos, siendo justos con nuestros colaboradores, con nuestros jefes y nuestros clientes.
 - **Compromiso:** Debemos estar comprometidos con el servicio, nos debemos hacia nuestros clientes.
 - **Amabilidad:** Siempre el personal será amable con sus clientes para tener el mayor número de clientes.
 - **Lealtad:** Cumplir con lo que hemos prometido, incluso cuando las circunstancias son adversas tanto en socios y trabajadores.
- Trabajo en equipo:** Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

d. Análisis del entorno: Toda empresa debe tomar en cuenta el entorno que la rodea y además debe evaluar los recursos y capacidades que maneja. Es decir, un

empresario debe estar atento a lo que sucede en el interior de su organización como a la que sucede fuera de ella:

➤ **Evaluación externa PESTE:** La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas claves, así como la situación de los competidores en el sector de la empresa. El propósito de la evaluación externa es ofrecer información relevante a los gerentes, tanto para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades como para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores claves para tener éxito en el sector industrial, y así vencer a la competencia. La evaluación externa estará analizada en cuatro Categorías de factores externos claves que afectan directamente a los productos, mercados y organizaciones que compiten en el sector estudiado a través del análisis de las siguientes fuerzas:

- **Factores políticos legales:** Los grandes factores que están afectando de manera sustancial y las que nos favorece a “Magy Importaciones E.I.R.L” son las siguientes:

Las ideologías y partidos políticos relevantes. Dependiendo de la ideología del partido político que esté en el poder se establecerán unas directrices u otras respecto a aspectos relacionados con el aumento de empleo, tipos de contrato, subvenciones, impuestos, suba de precios por fuerza externas etc. y esto repercutirá en la empresa.

La legislación En cuanto al cumplimiento de los requisitos legales Magy Importaciones pretende no incurrir en sanciones, generar una

diferenciación en la región y dar ejemplo a través del adecuado cumplimiento al procedimiento de creación de la empresa, inscribirse legalmente ante la Sunat y contar con el permiso de funcionamiento por parte de la municipalidad. De tal manera la empresa cuenta con papeles en regla para su funcionamiento realizando sus aportaciones tributarias mensualmente.

Factores económicos: Dentro de este factor se está considerando la política monetaria en relación entre los tipos de interés y los préstamos. Influye en la empresa a la hora de obtener financiación. Este tipo de política está controlado por el Banco Central de Reserva y la superintendencia de banca y seguros (SBS) quienes de alguna forma pueden regular las tasas de interés existentes en el mercado. En la economía peruana y en especial a los empresarios peruanos debe interesarles mucho lo que suceda con el dólar ya que estos realizan compras en dólares, si el dólar sigue subiendo los productos serán más caros para el consumidor peruano, ya que los importadores compran en dólares ya que muchos de los insumos vienen del extranjero y son pagadas en moneda norteamericana. En el Perú gran parte de los créditos de las personas naturales y de las empresas son en dólares, alrededor de 43%. Si la moneda estadounidense sube mucho, las personas y empresas que tienen deudas en dólares y cuentan con ingresos en nuevos soles se verán afectadas.

Factores tecnológicos: Los avances tecnológicos que día a día evolucionan implican que las empresas de este rubro estén acorde a

la vulnerabilidad de las necesidades, incorporando sistemas de cómputo que permitan al gerente tener información a la mano para tomar decisiones rápidas y efectivas, es una gran ventaja frente a los que no tienen, este factor es una amenaza puesto que la empresa sigue con un sistema tradicional de control en sus productos.

- **Análisis industrial o sectorial:** La esencia de la formulación de la estrategia competitiva en relacionar la empresa con su medio ambiente. El medio ambiente es muy amplio e incluye fuerzas de todo tipo. El aspecto más relevante son los sectores en los cuales compite la empresa. En la siguiente tabla se aprecia lo mencionado anteriormente.

Amenaza de nuevos competidores: La ciudad de Juliaca es una ciudad con mayor crecimiento poblacional, la actividad comercial realizada dentro de los alrededores de los mercados es un indicador de crecimiento económico. El rol comercial de Juliaca está expresado en la oferta de diversos tipos de equipamiento comercial, donde los principales establecimientos se ubican en el área central atrayendo a una gran cantidad de empresas que quieren entrar en el mismo rubro. La ciudad de Juliaca es un mercado de inversión ya que cuenta con economía y crece de manera constante

Se llegó a la conclusión de que su impacto sobre la empresa es alto tomando en consideración Los factores que se calificaron son: Importancia de la economía a escala, Altos requerimientos de

experiencia, Canales de distribución, Requerimiento de capital y Diferenciación de producto.

Rivalidad entre los competidores actuales. Existen pequeños negocios de empresas que se dedican al rubro de venta distribuidora-mayorista de menaje de cocina y hogar que se encuentran ubicados principalmente a los alrededores como Benigno Ballón, San José, en la calle San Martín y Túpac. Las empresas competidoras en estos últimos años han incrementado en gran número. En cuanto los precios la empresa cuenta con algunos productos a precios más bajos que la competencia y el resto igual que la competencia. Su impacto sobre la empresa es medio tomando en consideración factores de calificación como Diversidad de competidores, Competencia de precios, rivalidad en aprovechamiento de oportunidades, búsqueda de posicionamiento.

Tabla 4: Los principales competidores de la empresa

EMPRESA	RUC
Empresa Nibelu E.I.R.L	20602830561
Da & Wa Empresa E.I.R.L	20448393691
Comercializadora Barrios E.I.R.L	20601613213
Distribuciones Mila E.I.R.L	20602224202
Distribuidora Melani H&M E.I.R.L	20602489206

Poder de negociación con los proveedores: La empresa “Magi Importaciones” trabaja con diferentes proveedores que se encuentran en la ciudad de Lima, de los cuales adquiere diversas mercaderías, como locerías vidrierías, la negociación con los proveedores se realiza de tres formas: la primera es la negociación vía wasap y telefónica ya que el proveedor envía las fotos de los productos y el pago es a través de depósito a la cuenta de la empresa. La segunda forma es por medio de un trabajador quien realiza las compras de las empresas que solo realizan ventas directas estas dos formas es la que se realiza semanalmente. En cuanto al traslado y el envío de la mercancía se encarga el proveedor el cual tarda dos días y se realiza a través de la empresa de transportes Grael y el altiplano. La tercera forma de negociación es la directa donde el mismo gerente realiza las compras cada dos meses de las diversas tiendas y en ese caso el pago es en efectivo y la entrega de la mercancía también para el traslado de la mercancía se realiza a través de un estibador. Cuanto a la negociación de precios se da por cantidad de compra realizada es decir mayor cantidad mayores son los descuentos, la entrega de la mercancía es sin crédito.

Realizando el análisis correspondiente se llega a la conclusión de que el poder de negociación con los proveedores **es medio** pues existe un gran número de proveedores que ofrecen ese tipo de mercancías. Para ello se tomó en consideración factores de calificación como Economía de crecimiento, Fidelización de los proveedores, Presencia de productos sustitutos.

Tabla 5: Principales proveedores

PERIODO 2018	
EMPRESA	RUC
YANG	20603196326
PANDA CHINA IMPORT & EXPORT S.A.C	20562704931
C Y D	20603036566
MEI MEI	20515007921
LY Q	20562683161
IMPORTADORA VALERIA	20501751384
UNION YCHICAWA	20100047137
CHILDREN	20547444125
XING	20501848388
CASA RAM SAC.	20537121182
HIPOCAMPO POWER REFLE S.A.C.	20552283377
MALU	20437092592
FEI IMPORT Y EXPORT S.A.C	20552580151
BRAVO KING S.A.C.	20547506171
PUCCLLANA S.A.C.	20546714315
IMPORT Y EXPORT MANCHANG S.A.C.	20521636255
IMPORTACIONES ANAJUL	10167713519
COMERCCIAL BELLA SUR S.A.C.	20504218644
IMPORT NEW TRADE E.I.R.L.	20550217878
COMERCIAL ERRE CON ERRE E.I.R.L.	20601461511
IMPORTACIONES MEGA CENTO BIGUITE	20601104394

Poder de negociación de los compradores: El gerente menciona que la mayor demanda proviene de otras ciudades como Arequipa, Cusco, Puno, Ayaviri, Azángaro Lampa, Masuco, Puerto Maldonado, Ilave, Yunguyo y Sicuani, quienes compran los

productos en la ciudad Juliaca y se lo llevan a sus ciudades especialmente los días lunes y jueves. El número de clientes varia pero aproximadamente tenemos clientes concurrentes que vienen una vez por mes o más de una vez a al mes son de 300 clientes a 400, Por otro lado, atendemos clientes unitarios.

Se podría decir que algunos clientes están informados ya que cotizan los precios de los productos, la variedad productos nuevos que trae la competencia, pero cabe mencionar que tenemos clientes fieles, Los clientes son personas que buscan variedad de productos y el precio que sea competitivo con el mercado. No hay muchas empresas que gocen de buena fama, muchas veces ha habido incumplimientos en cuanto a las características de entrega de la mercancía y malos tratos, y muchos han cambiado de proveedor en reiteradas oportunidades buscando uno que realmente cumpla con las expectativas del cliente.

Su impacto sobre la empresa es alto tomando en consideración factores de calificación como Sensibilidad del cliente precio e impacto en calidad de servicio.

Tabla 6: Clasificación de los clientes de Magy importaciones

Clasificación de los clientes de Magy importaciones	Características	Nivel de negociación
Cientes al por mayor	La empresa Magy importaciones ofrece descuentos de acuerdo al volumen de compra. Estos clientes se vuelven distribuidores finales por tal motivo sus compras son semanales o mensuales cuando los clientes provienen de otras ciudades, también cuenta con clientes que realizan sus compras diarias o interdiarias.	Alto
Cientes normales	Son clientes que compran los productos para su utilización No negocian sus <u>precisos</u> de los productos por lo que son más elevadas.	Alto

Amenaza de productos sustitutos: La empresa ofrece los mismos productos que la competencia la diferencia que se puede resaltar es la diversidad de productos y los precios que son competitivos en el mercado.

Sobre la empresa es alto tomando en consideración factores de calificación como Precios bajos de los sustitutos e Insatisfacción del servicio.

➤ **Evaluación interna:** La variable interna es una de las más importantes por cuanto se analiza a la empresa de forma minuciosa cada una de las áreas que la integran y se evidencia un sinceramiento tanto de los procesos como también del manejo de los recursos de que dispone.

Área de gerente: Respuesta: “Magy Importaciones E.I.R.L” es una empresa familiar quien en el área de gerencia está conformada por uno de los dueños de la empresa, quien se encarga de realizar depósitos de cuenta asimismo también realiza las compras. Por otro lado, El área de gerencia presenta ciertas deficiencias en el control de gestión de otras áreas. En lo que respecta al monitoreo del negocio, el gerente recibe un reporte de las ventas mensuales, cabe resaltar que la gerencia es competitiva y su gestión permite hacer frente a la competencia, ya que el gerente tiene un amplio Conocimiento del negocio en relación a los clientes y a la competencia.

Área financiera contabilidad: El área financiera la empresa esta manejada por el Gerente Propietario con el apoyo del Contador quien maneja de manera estable las declaraciones a la Sunat de las compras y ventas realizadas mensualmente. Los gastos y pagos a los proveedores que necesita la empresa, son autorizados y manejados por sus propietarios del mismo modo los ingresos de dinero por ventas.

Área de logística: Respuesta: Esta área es el encargado de realizar el abastecimiento de mercadería, se realiza de tres formas: la primera es la negociación vía

wasap y telefónica ya que el proveedor envía las fotos de los productos y el pago es a través de depósito a la cuenta de la empresa. La segunda forma es por medio de un trabajador quien realiza las compras de las empresas que solo realizan ventas directas estas dos formas es la que se realiza semanalmente. La tercera forma de compras es la directa donde el mismo gerente realiza las compras cada dos meses de las diversas tiendas y en ese caso el pago es en efectivo y la entrega de la mercancía también para el traslado de la mercancía se realiza a través de un estibador. La compra de mercancías se realiza Variando productos por semana y manteniendo las que tienen alta rotación. La empresa cuenta con un gran número de proveedores quien por supuesto las relaciones son buenas.

Área de ventas:

A continuación, se da a conocer y analizar cómo se encuentra actualmente el área de ventas a través de encuestas aplicadas a los vendedores de la empresa.

La empresa cuenta con 7 vendedores. En cuanto a las ventas se realizan 6 días en la semana. Asimismo, los precios son acorde a la competencia como también se realiza descuentos a clientes que llevan un monto superior a 500 o 1000 soles; otro tipo de descuento es por producto.

En cuanto al manejo de registro de ventas se realiza manualmente cada mes y por último mencionaremos las deficiencias en el área de ventas:

- Uno de los problemas frecuentes son las quejas de los clientes
- Carencia de algunos productos
- El establecimiento es muy pequeño para realizar las ventas especialmente los días lunes y jueves ya que existe mayor afluencia de clientes.

Tabla 7: Ventas realizadas por semana

PREGUNTA N°1: ¿Cuántos días a la semana se realizan las ventas?	FI	%
2 días	0	0
4 días	0	0
6 días	7	100
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuestas aplicadas.



Figura 5: Ventas realizadas por semana

A la interrogante 1: Se llegó a la conclusión que las ventas se realizan 6 veces a la semana.

Tabla 8: Precios

PREGUNTA N°2: ¿los precios son acordes a la competencia?	FI	%
SI	6	85
NO	1	14
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuestas aplicadas.

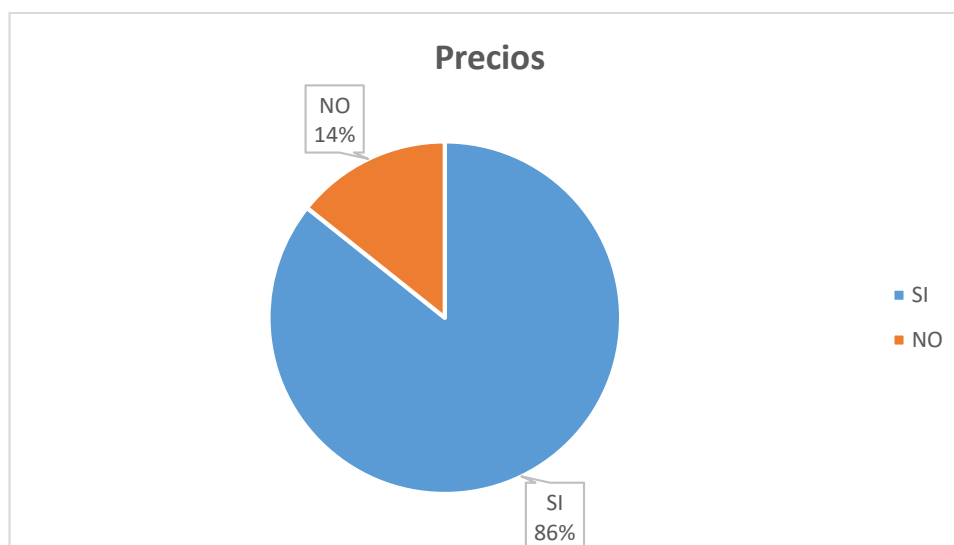


Figura 6: Precios

A la interrogante 2: Se llegó a la conclusión que 14% considera que los precios no son acordes al mercado, y el 86% indican que los precios si son acordes al mercado.

Tabla 9: Descuentos

PREGUNTA N°3: ¿Existe flexibilidad, descuentos?	FI	%
SI	7	85
NO	0	14
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuestas aplicadas.

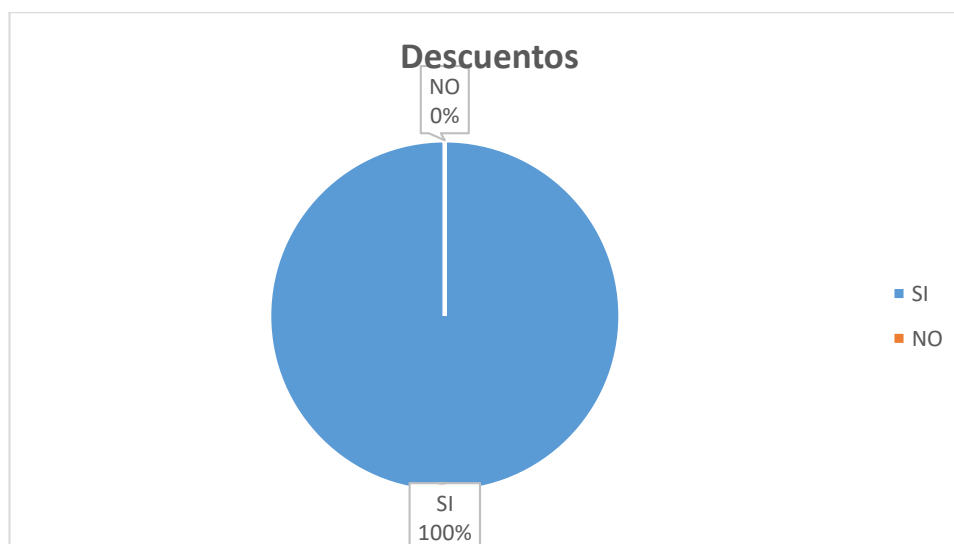


Figura 7: Descuentos

A la interrogante 3: Se llegó a la conclusión que 0% considera que no existe flexibilidad de precios, y el 100% indican que existe flexibilidad de descuento.

Tabla 10: Registro de ventas

PREGUNTA N°4: d. ¿El manejo del registro de ventas se realiza manualmente?	FI	%
SI	7	85
NO	0	14
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuestas aplicadas.



Figura 8: Registro de ventas

A la interrogante 4: Se llegó a la conclusión que el control de registros de mercadería lo realizan de manera convencional.

Tabla 11: Problemas en el área de ventas

PREGUNTA N°5: ¿Existe problemas en el área de ventas?	FI	%
SI	6	85
NO	1	14
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuestas aplicada.



Figura 9: Problemas en el área de ventas

A la **interrogante 5:** Se llegó a la conclusión que 14% indica que la empresa cuenta con problemas, y el 86% considera que la empresa no cuenta con ningún tipo de problemas.

Tabla 12: Incremento de ventas

PREGUNTA N° 6: ¿Qué días aumentan las ventas?	FI	%
Lunes -Jueves	7	85
Martes-Lunes	0	0
Miércoles-Sabado	0	0
Viernes-domingo	0	0
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuestas aplicadas.



Figura 10: Incremento de ventas

A la interrogante 6: Se llegó a la conclusión que los días que más incrementan las ventas son los días lunes y jueves.

Tabla 13: Ventas en el año 2016, 2017 y 2018

PREGUNTA N°2: ¿Las ventas aumentaron o se mantienen estables en relación a los años 2016, 2017 y 2018?	FI	%
SI	6	85
NO	1	14
TOTAL	7	100

FUENTE: Encuestas aplicadas.

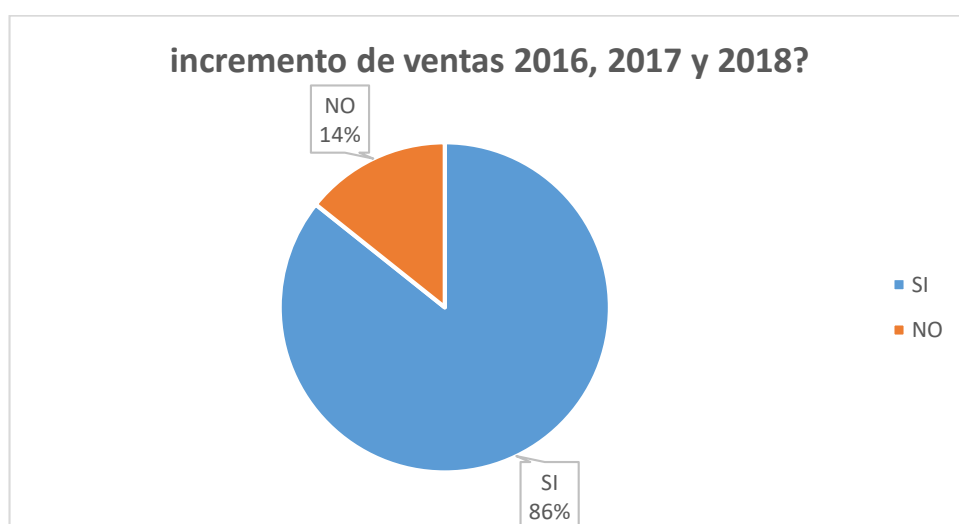


Figura 11: Ventas en el año 2016, 2017 y 2018

A la interrogante 7: Se llegó a la conclusión que 14% indica que la empresa incremento sus ventas en relación a los siguientes años 2016, 2017, 2018, y el 86% considera que si incremento las ventas durante los años mencionados.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EFE

Tabla 14: Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oferta de diversidad de productos en el rubro	0.06	3	0.18
Estabilidad política y económica del país	0.07	2	0.14
Ubicación dentro de una zona comercial en expansión	0.07	3	0.21
Apertura de nuevos mercados y puntos de ventas	0.09	3	0.27
Facilidad para acceso al crédito	0.06	2	0.12
Tendencia creciente del manejo de las redes sociales	0.07	1	0.07
Políticas de gobierno favorables para la generación de microempresas.	0.06	1	0.06
Diversidad de clientes mayoristas en la ciudad de Juliaca	0.8	2	0.16
SUBTOTAL	0.56		1.21
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO AMENAZAS	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Nuevos competidores con amplio portafolio de productos	0.08	3	0.24
Inestabilidad del cambio del dólar	0.07	3	0.21
Desarrollo acelerado de competencia	0.05	2	0.1
Competidores con mejores ventajas competitivas	0.06	2	0.12
Competencia desleal, por competidores que ingresan al mismo cliente con el mismo producto.	0.06	2	0.12
Incremento del precio del petróleo	0.07	2	0.14
Conflictos sociales	0.05	2	0.1
SUBTOTAL	0.44		1.03
TOTAL	1		2.24

PESO: 0.0 = No importante 1.0=Muy importante

VALOR: 4 = Respuesta superior, 3= respuesta superior media, 2=respuesta media y 1= respuesta mala.

INTERPRETACION: El total del peso ponderado para la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” 2,24, lo cual indica que se encuentra por debajo del promedio ponderado, esto significa que la empresa no se está esforzando por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y no está tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas.

En esta matriz la oportunidad más importante que se le presenta a la industria es la Apertura de nuevos mercados y puntos de ventas, con un peso ponderado de 0,09.

ANALISIS DEL SECTOR

Tabla 15: Análisis del sector

FACTORES DE ANÁLISIS				ESCALAS		
ENTRADA	POTENCIAL	DE	POSIBLES	BAJA	MEDIA	ALTA
COMPETIDORES						
<ul style="list-style-type: none"> requerimiento de experiencia requerimiento de capital Ingreso de competidores al mercado y tomar posesión parte del mercado ya sea reduciendo precios o diferenciándose. 						X X X
TOTAL				0	1	2
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				BAJA	MEDIA	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> Fidelizar a nuestros proveedores. Costos altos, para negociar productos 					X	X
TOTAL				0	1	1
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS				BAJA	MEDIA	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> Rivalidad en aprovechamiento de oportunidades Guerra de precios entre empresas en el rubro Diversidad de productos ofrecidos por otras empresas 					X X	X
TOTAL				0	2	1
AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS				BAJA	MEDIA	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> Empresas que venden mercaderías similares. Precios bajos de empresas suplentes El ingreso de empresas informales Ingreso empresas con mercaderías innovadoras. 					X	X X
TOTAL				1	1	2
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES				BAJA	MEDIA	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> Requieren diversidad de productos Precios accesibles Atención especializada 					X	X X
TOTAL				0	1	2

INTERPRETACION: Después de haber realizado un análisis de las 5 fuerzas de Porter se concluye que la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” se encuentra en una buena posición competitiva. Posee un buen servicio con el cliente y variedad de productos y precios competitivos, condiciones altamente valoradas en el mercado y que muy pocos poseen.

Entrada potencial de posibles competidores su impacto sobre la empresa es alto ya que. El mercado es atractivo, por lo que se encuentra ante la amenaza latente de la entrada al mercado de nuevos competidores, principalmente empresas que tienen respaldos financieros fuertes y pueden ofrecer diversidad de productos a un menor precio.

Poder de negociación de los proveedores Su impacto sobre la empresa es medio, ya que hay muchas empresas que ofrecen los mismos productos encontrando proveedores que otorguen descuento significativo y que permiten ofrecer precios más módicos

Rivalidad de empresas competidoras su impacto sobre la empresa es medio: es casi no fuerte y hay una demanda existente por lo que aumentar el número de clientes y a su vez fidelizarlos es una contribución positiva a largo plazo.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos su impacto sobre la empresa es alto: no existen aún empresas que presten buena calidad de servicio y los precios no son tan competitivos.

Poder de negociación de los compradores su impacto sobre la empresa es alto: Para los clientes, la diversidad y los precios de productos es una característica altamente valorada por los clientes y puede ayudar a fidelizarlos.

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 16: Matriz evaluación de factores internos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS.			
Buenas relaciones con los proveedores	0.06	4	0.24
Conocimiento del negocio en relación a los clientes y a la competencia	0.06	4	0.24
Variación de productos por semana	0.07	3	0.21
Cuenta con sucursal	0.04	3	0.12
Precios Competitivos	0.08	4	0.32
Experiencia en la industria	0.07	4	0.28
Cuenta con locales propios	0.05	3	0.15
ubicación estratégica del local	0.06	4	0.24
SUBTOTAL	0.49		1.8
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
DEBILIDADES			
Tamaño del establecimiento mediana en comparación con la competencia.	0.07	1	0.07
Carencia de estrategia administrativa y ventas	0.08	2	0.16
Bajos recursos financieros	0.08	2	0.16
Inexistencia de mecanismos de control	0.07	2	0.14
No se comercializa con variedad de productos	0.07	2	0.14
Crecimiento desorganizado de la empresa	0.06	2	0.12
Pasividad en el área de ventas	0.08	2	0.16
SUBTOTAL	0.51		0.95
TOTAL	1		2.75

PESO: 0.0 = No importante 1.0=Absolutamente importante

VALOR: 4 = Respuesta superior, 3= respuesta superior media, 2=respuesta media y 1= respuesta mala.

INTERPRETACION: Después de analizar cada una de las áreas de la empresa se pudieron determinar los factores que caracterizan a esta organización, sus fortalezas y debilidades, las mismas que fueron trabajadas con el gerente general, quien a su vez aceptó las conclusiones a las que llegó el equipo de trabajo; se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), obteniendo un valor ponderado de 2.75, lo cual nos indica que la empresa está utilizando adecuadamente sus fortalezas, minimizando sus debilidades.

MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

Tabla 18: Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		BUENO						MALO						Valor	
1	Nivel de precios de la competencia	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	2
2	Variabilidad de la demanda	0	1	2	3	4	5	6	PEQUEÑA	PEQUEÑA	PEQUEÑA	PEQUEÑA	PEQUEÑA	PEQUEÑA	3
3	Rango de precios de los productos competitivos.	0	1	2	3	4	5	6	ESTRECHO	ESTRECHO	ESTRECHO	ESTRECHO	ESTRECHO	ESTRECHO	2
4	Barreras de entrada al mercado.	0	1	2	3	4	5	6	MUCHAS	MUCHAS	MUCHAS	MUCHAS	MUCHAS	MUCHAS	3
5	Rivalidad /presión competitiva.	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	1
6	Variabilidad del tipo de cambio	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	4
Promedio -6															
-3.5															
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		BUENO						MALO						Valor	
1	Retorno de la inversión	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	5
2	Apalancamiento	0	1	2	3	4	5	6	BALANCEADO	BALANCEADO	BALANCEADO	BALANCEADO	BALANCEADO	BALANCEADO	4
3	Liquidez.	0	1	2	3	4	5	6	SOLIDA	SOLIDA	SOLIDA	SOLIDA	SOLIDA	SOLIDA	4
4	Capital requerido versus capital disponible	0	1	2	3	4	5	6	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	3
5	Facilidad de salida del mercado.	0	1	2	3	4	5	6	FACIL	FACIL	FACIL	FACIL	FACIL	FACIL	2
6	Riesgo involucrado en el negocio	0	1	2	3	4	5	6	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	3
7	Rotación de inventarios	0	1	2	3	4	5	6	RAPIDO	RAPIDO	RAPIDO	RAPIDO	RAPIDO	RAPIDO	5

Promedio		3.71						26		
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		BUENO						Valor		
		0	1	2	3	4	5	6		
1	Potencial de crecimiento	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	4
2	Potencial de utilidades	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	4
3	Estabilidad financiera	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	4
4	Intensidad de capital	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	4
5	Facilidad de entrada al mercado	0	1	2	3	4	5	6	DIFICIL	3
6	Poder de negociación de los proveedores	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	4
Promedio		3.8						23		
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		BUENO						Valor		
		0	1	2	3	4	5	6		
1	Participación de mercado	0	1	2	3	4	5	6	GRANDE	5
2	Lealtad del cliente	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	3
3	Utilización de la capacidad de los competidores	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	4
4	Conocimiento tecnológico	0	1	2	3	4	5	6	ALTO	1
5	precios competitivos	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	5
6	Velocidad de introducción de nuevos productos.	0	1	2	3	4	5	6	RAPIDA	4
Promedio -6		-2.3						22		

VALOR: +1= Peor, 3= +6 Mejor para los factores FF Y VC, +1=Peor, -6(Peor), para los factores EE Y VC.

Sumar puntajes eje “x” y eje “y”

X = FI + VC	3.8	-2.3	1.5
Y = EE + FF	-3.5	3.71	0.21

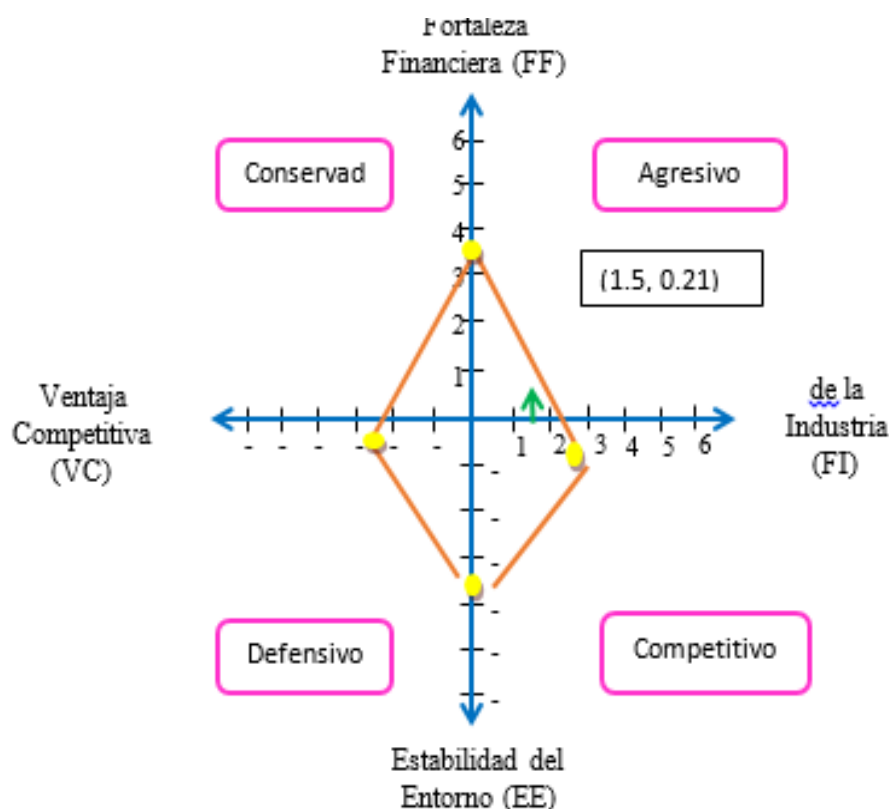


Figura 12: Grafica de la matriz PEYEA

*Nota: El vector direccional de la ubicación de una empresa es **agresivo, conservador, defensiva***

INTERPRETACION: La Matriz PEYEA nos ayudó a determinar una apropiada postura estratégica de la empresa y de sus unidades de negocio, “Magy Importaciones I.E.R.L” se encuentra en la postura agresiva por lo que la empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas para así poder aprovechar las oportunidades externas superar las debilidades internas y evitar amenazas externas dándonos como resultado las siguientes estrategias penetración de mercados, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración vertical, diversificación conglomerada.

Entonces para este cuadrante se recomienda a la empresa tomar las siguientes estrategias intensivas: Penetración de mercados, desarrollo de mercado, diversificación conglomerada.

MATRIZ INTERNA EXTERNA IE

Tabla 19: Matriz interna externa

Unidad de negocio	EFE	EFI
MAGY IMPORTACIONES	2.24	2.75

TOTAL, PONDERADO EFI

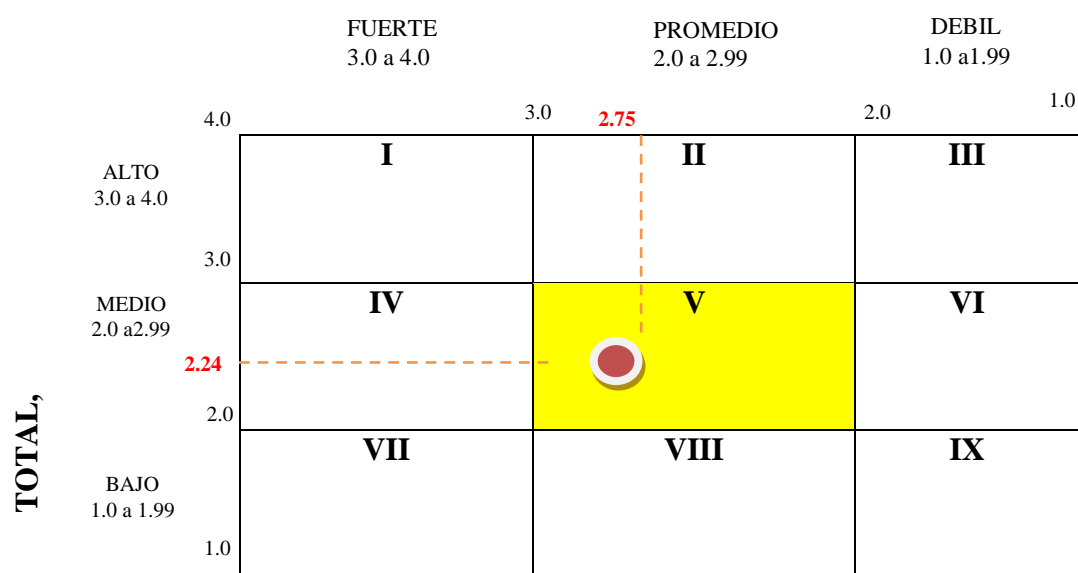
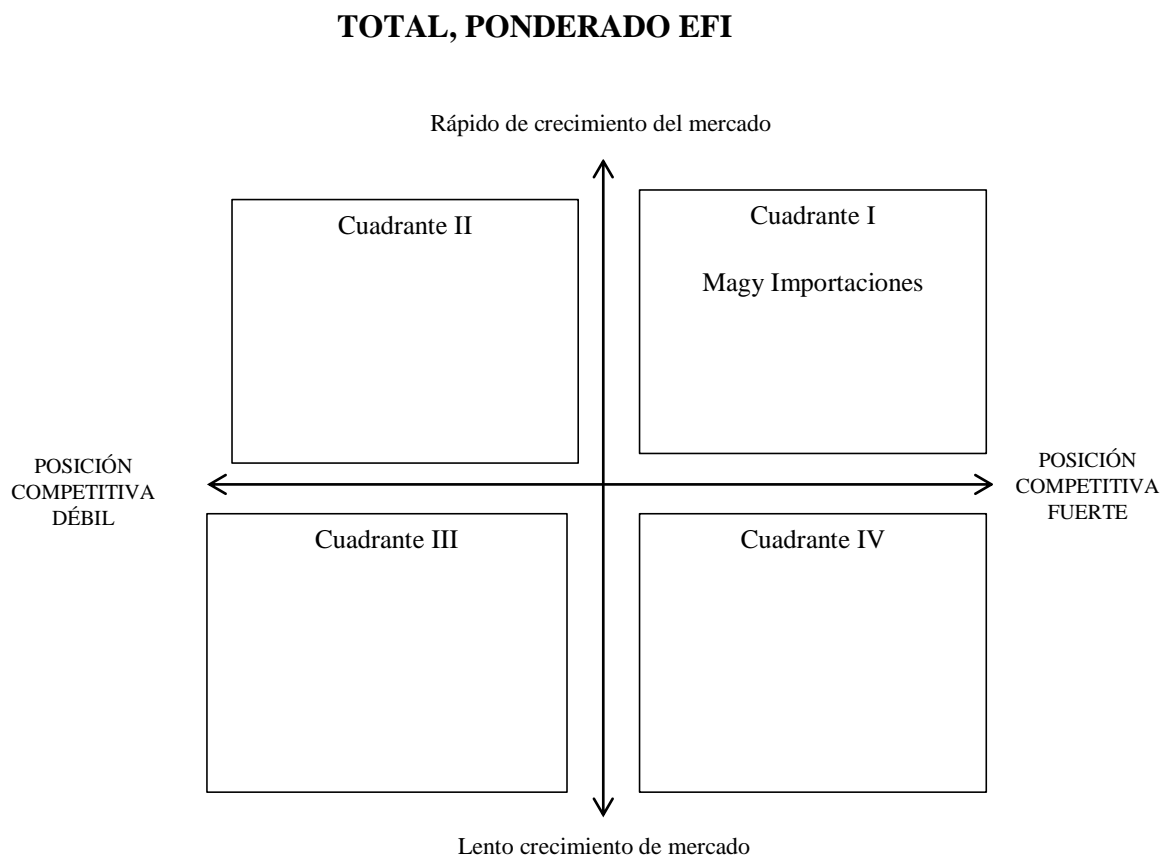


Figura 13: Grafica Matriz interna externa (IE)

Nota: Estos valores están representados por los resultados de la MEFE Y MEFI

INTERPRETACION: Para la elaboración de la matriz IE se tuvo en cuenta la siguiente información: El total ponderado de la matriz EFI para la empresa “Magy Importaciones I.E.R.L” es de 2,24 y el total ponderado de la matriz EFE es de 2.75 por lo que se ubica en la región 2. Se debe adoptar las estrategias de: Penetración de mercado.

Matriz de la gran estrategia (GE)**Figura 14:** Grafica matriz gran estrategia

Nota: datos extraídos de la matriz MEFI

INTERPRETACION: Según el análisis para el caso de la empresa “Magy Importaciones I.E.R.L.”, se ubica en el cuadrante I por lo que se debería de desarrollar las estrategias de: Desarrollo de mercados, penetración en el mercado y diversificación concéntrica.

Matriz de la decisión

Tabla 20: Matriz de decisión (MD)

N°	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
E1	Abrir nuevos establecimientos donde exista mayor afluencia y acceso a más clientes.	X	X	X	X	5
E2	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores buscando reducir los costos	X	X	X	X	4
E3	Hacer uso eficiente del internet creando redes sociales como Facebook y wasap para realizar publicidades y brindar información sobre el portafolio de productos	X	X	X	X	4
E4	Aprovechar la ubicación y fidelizar a más clientes.	X				1
E5	convenir con una empresa de transporte de carga	X	X	X	X	4
E6	Ofrecer descuentos especiales a clientes frecuentes	X	X	X	X	4
E7	Mantener un estricto control sobre el proceso de atención al cliente ya que ello se basa en la satisfacción de los mismos	X				1
E8	Establecer estrategias de fortalecimiento para el mejoramiento y desarrollo de la sucursal para incrementar los niveles de venta.	X				2
E9	Implementar un sistema de cómputo que facilite el ingreso de las ventas diarias, y para llevar el registro del ingreso y salidas de la mercancía	X				1
E10	Establecer mecanismos para hacer seguimiento de resultados de procesos y tomar las acciones de acuerdo a los resultados	X	X	X	X	4
E11	Formular líneas de acción para desarrollar un sistema de control	X				
E12	Diversificar el portafolio de productos	X	X	X	X	
E13	Afianzamiento de relaciones comerciales con los bancos para obtener crédito	X				
E14	Implementar un plan estratégico para marcar un objetivo claro logrando fortalecer la toma de decisiones.	X				
E15	implantar sistemas de información para planificar el flujo de efectivo y contar con información actualizada para la toma de decisiones	X				1

Nota: métodos utilizados: FODA, PEYEA, I-E Y GE

4.1.3. Objetivo 3: Conocer el control estratégico considerando la herramienta del cuadro de mando integral, para mejorar en la toma de decisiones de las estratégicas

4.1.3.1. Evaluación y control estratégico

La empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” lo realizamos manualmente en todas sus áreas; cada trabajador tiene su control ya que están divididos por funciones; no cuenta con tecnología por lo que más adelante tiene pensado implantar equipos de cómputo para controlar los inventarios y salidas de mercancías por lo que las decisiones las toman de acuerdo a las circunstancias que se presenta.

Herramienta del cuadro de mando integral (CMI)

Tabla 21: Herramienta del cuadro de mando integral

ESTRATEGIAS	PERSPECTIVAS			
	FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Apertura nuevos establecimientos y canales de distribución de mercadería a clientes mayoristas y minoristas de la región para generar mayores utilidades.			X	
Conservar las buenas relaciones con nuestros proveedores para brindar variedad y productos de calidad a nuestros clientes.	X			
Fidelizar a más clientes logrando posicionamiento en el mercado		X		
Mantener buenas relaciones con nuestros proveedores para brindar un amplio surtido de productos con calidad a los clientes.			X	
Mantener un óptimo uso del capital y contrarrestar la inestabilidad financiera.	X			
Mejorar la oferta a clientes con productos de calidad generando satisfacción de los mismos.		X		
Evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa.			X	
Incrementar la cartera de productos para generar mayores ventas.			X	
Mejorar la venta y entrega de pedidos realizando programaciones de tiempo en función a la ubicación geográfica.			X	
Optimizar la gestión administrativa e incrementar la rentabilidad de la empresa.	X			
Orientar en temas de atención al cliente a la fuerza de ventas de la empresa.				X
Diversificar los productos según categorías y precios.			X	

Nota: Resumen del análisis de las matrices, contabilizando concurrencias

Objetivos estratégicos generales

1. **OLP 1:** incrementar la rentabilidad y fortalecer la parte financiera para el 2023.

- **Objetivos Estratégicos Específicos 1:** Lograr una eficiente gestión administrativa e incrementar las ventas de la empresa.

Meta

- Incrementar la rentabilidad en 2% mensual

Rentabilidad de ventas = Utilidad neta/ventas netas

Indicadores

Condición	Color del indicador	Descripción
$\leq 0\%$	Rojo (deficiente)	El valor inferior a su meta
1% al 29.99%	Amarillo (en proceso)	El valor igual a su meta
$\geq 30\%$ a más	Verde (aceptable)	El valor mayor a su meta

FUENTE: Meza (2004).

Acciones

- Seguimiento de los indicadores de utilidad.
- Mantener actualizado el estado financiero de los establecimientos.
- Implementar un sistema de cómputo para llevar el registro de ingresos y egresos.

2. **OLP 2:** Ampliar la cartera de clientes brindando un servicio competitivo y de calidad a clientes minoristas y mayoristas para lograr posicionamiento en el mercado.

- **Objetivos Estratégicos Específicos 1:** Ofrecer productos de calidad y variado que respondan las expectativas del cliente e incrementar el grado de satisfacción.

Meta

- Incremento de portafolio de productos 50% mensual.

Satisfacción del cliente = $((\# \text{ marcas año } 2 - \# \text{ marcas año } 1) / \# \text{ marcas año } 1) * 100$

Indicadores (base 1%)

Condición	Color del indicador	Descripción
$\leq 10\%$	Rojo (deficiente)	El valor inferior a su meta
11% - 16%	Amarillo (en proceso)	El valor igual a su meta
$> 16\%$	Verde (aceptable)	El valor mayor a su meta

FUENTE: Meza (2004).

Acciones

- Revisión frecuente de portafolio de productos de proveedores.
- Realizar un inventariado de los productos ofertados.
- Mantener en stock cartera de productos.

3. **OLP 3:** Mejorar los procesos de venta para tener mayor control y responder a las exigencias de los clientes.

- **Objetivos Estratégicos Específicos 1:** Establecer acciones de venta y distribución de productos para disminuir reclamos.

Meta

- Reducción de reclamos en 1% mensual.

Numero de reclamos = (# de reclamos/clientes atendidos o visitados)*100

Indicadores (base 10%)

Condición	Color del indicador	Descripción
>10%	Rojo (deficiente)	El valor inferior a su meta
10% al 1%	Amarillo (en proceso)	El valor igual a su meta
<1% a más	Verde (aceptable)	El valor mayor a su meta

FUENTE: Meza (2004).

Acciones

- Convenir con empresas de transporte para fijar tiempos de entrega de los productos para evitar desfase de tiempos.
- Realizar un estudio de tiempos para imprevistos y considerarlo en los tiempos de entrega de acuerdo al lugar de destino de los productos.

4. **OLP 4:** Capacitar a la fuerza de ventas en el manejo de estrategias que le permita realizar sus actividades con eficiencia y eficacia.

- **Objetivos Estratégicos Específicos 1:** Implementar acciones estratégicas para mejorar la coordinación de actividades y tiempo del personal.

Meta

- Incrementar la efectividad del personal en un 100% mensual.

Efectividad del personal = (total de ventas o planes logrados/ventas o planes programadas)*100

Indicadores (base 75%) (100%)

Condición	Color del indicador	Descripción
<50%	Rojo (deficiente)	El valor inferior a su meta
50% - 70%	Amarillo (en proceso)	El valor igual a su meta
>70%	Verde (aceptable)	El valor mayor a su meta

FUENTE: Meza (2004).

Acciones

- Controlar el cumplimiento del personal en sus actividades, ventas, entregas, etc.
- Difusión del plan estratégico que permite generar un eficiente uso recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
- Realizar una proyección de ventas para la programación de metas mensuales y anuales.

4.1.4. Objetivo 4: Proponer un plan estratégico para mejorar el crecimiento y rentabilidad de la empresa “Magi importaciones E.I.R.L” en la ciudad de Juliaca periodo 2018-2021

El plan estratégico que se desarrolló en el presente documento fue elaborado en función al modelo de planeamiento estratégico, este planeamiento se da como un flujo que presenta el siguiente orden secuencial:

Proceso 1: Direccionamiento Estratégico Y Evaluación Del Entorno

- Todo tiene su punto de partida en el establecimiento de una visión, que es el “gran norte” o “sueño” de la empresa.
- Luego se establece una misión, que es la manera que se va a desarrollar el logro de ese “gran norte”, es decir, lo que la empresa es y hace para lograr su “sueño”.
- Como siguiente paso, se desarrolla el análisis del entorno de la empresa, que está conformado por el análisis externo y análisis interno.
 - El análisis externo se refiere a conocer los elementos relevantes que están fuera de la empresa. Análisis externo se realizó el análisis competitivo según el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores). De dicho análisis se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual permitió conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. De este modo, la evaluación externa permitió identificar las oportunidades y amenazas
 - El análisis interno se refiere a estudiar la empresa hacia adentro para tener un conocimiento real de la organización; es decir, consiste en responder a la interrogante de: ¿Cuán buenos somos desarrollando nuestras labores empresariales? Evaluación interna, orientada a la definición de estrategias

que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. De dicho análisis se deriva la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual permitirá conocer el impacto interno determinado en base a las fortalezas que podrían beneficiar a la organización, las debilidades que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Proceso 2: Análisis Y Elección De La Estrategia

- Seguidamente, se realizó un análisis FODA. se puede afirmar que este análisis desarrollado en el punto anterior, por lo siguiente:
- -Del análisis externo se concluyen las oportunidades y amenazas
- -El análisis interno se llegan a concluir las fortalezas y debilidades
- El desarrollo anterior permite un mejor conocimiento de la empresa y su entorno. con toda esa información, se tiene un mejor panorama para el planteamiento de los objetivos empresariales (la que la empresa quiere lograr)
- Siguiendo paso, se procede a la formulación y elección de las estrategias, las formas mediante las cuales se pretende lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. En esta etapa se generaron estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas matrices: la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA); la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA); la matriz interna-externa (MIE); y la matriz de la gran estrategia (MGE). De estas matrices

resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la matriz de decisión estratégica (MDE).

- Las estrategias deben ser aplicadas a lo largo y ancho de la organización, para ello se debe establecer planes específicos (con objetivos y estrategias) de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas y contabilidad, entre otros. Esta división se realiza con el propósito de tener un mejor ordenamiento en las estrategias empresariales. en el caso de muchas empresas, queda claro que estas áreas no existen de manera formal, sino que sirven de marco para el desarrollo dela organización.

Paso 3: Evaluación y Control Estratégico para la toma de decisiones

En base a esa selección se elaboró la matriz de estrategias con relación a los OCP, la cual permitió verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la matriz de posibilidades de los competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se pondrán en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectuaron las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica acorde a temas de (segmentación, posicionamiento, finanzas, contabilidad, investigación, desarrollo y temas de información gerencial).

Por último, se debe establecer mecanismos pertinentes para controlar el desarrollo adecuado de las estrategias y por ende el cumplimiento de los objetivos planteados. La evaluación estratégica se llevó a cabo utilizando cuatro perspectivas de control interna/personas, procesos, clientes, y financiera, en el tablero de control integrado para

monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analizó la competitividad de la organización y se plantearán las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización

Adicionalmente, el proceso de planeamiento estratégico se retroalimenta de manera constante, lo que explica porque el flujo es continuo y nunca se detiene en el tiempo. De este modo, se realizarán ajustes para el mejoramiento sea una constante .Si se determina que un objetivo no se ha cumplido de la manera planificada se procede. (Ver Anexo 2)

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez finalizado el proceso de análisis de resultados y tomando en cuenta la formulación de las hipótesis para el presente trabajo de investigación, es necesario contrastar los resultados obtenidos, a fin de validar o rechazar las hipótesis planteadas.

Hipótesis específica 1: Existe un débil direccionamiento estratégico y el entorno es poco competitivo.

Según la Tabla 14 de matriz de Evaluación de Factores Externos el diseño de plan estratégico en su direccionamiento no aprovecha las oportunidades ya que El total del peso ponderado para la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L.” es 2,24, lo cual indica que se encuentra por debajo del promedio ponderado, esto significa que la empresa no se está esforzando por aprovechar al máximo las oportunidades existentes en el entorno y no está tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas. En esta matriz la oportunidad más importante que se le presenta a la empresa es la Apertura de nuevos mercados y puntos de ventas, con un peso ponderado de 0,09 lo cual nos indica que la empresa debe darle mayor énfasis en esta oportunidad, para incursionar en nuevos

mercados por lo que no está tomando en cuenta ya que según las investigaciones la empresa ya cuenta con dos puntos de venta.

Después de haber realizado el análisis de sector de Porter en la tabla 8 se obtuvo los siguientes resultados: en cuanto a la Entrada potencial de posibles competidores su impacto sobre la empresa es alta ya que. El mercado es atractivo, por lo que se encuentra ante la amenaza latente de la entrada al mercado de nuevos competidores, principalmente empresas que tienen respaldos financieros fuertes y pueden ofrecer diversidad de productos a un menor precio. Asimismo, en poder de negociación de los proveedores. Su impacto sobre la empresa es medio, ya que hay muchas empresas que ofrecen los mismos productos que otorgan descuento que permiten ofrecer precios más módicos. En cuanto a este factor de rivalidad de empresas competidoras actuales su impacto sobre la empresa es medio: por lo que se deduce que la competencia no es fuerte ya que aún no hay muchas empresas con esas características. En cuanto a este factor de Amenaza de ingresos de productos sustitutos su impacto sobre la empresa es alto: no existen empresas que presten una buena calidad de servicio y los precios no son tan competitivos. Y por último tenemos el factor de Poder de negociación de los compradores su impacto sobre la empresa es alto: Para los clientes, la diversidad y los precios de productos es una característica altamente valorada y puede ayudar a fidelizarlos. Por lo que se concluye que la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” aún no se encuentra en una buena posición competitiva a pesar que posee un buen servicio con el cliente y variedad de productos y precios competitivos, condiciones altamente valoradas en el mercado y que muy pocos poseen. Siendo así que la empresa no toma en cuenta el ingreso de competencias futuras ya que el mercado es muy tentativo como también las competencias actuales que operan en este sector son medias por lo que en un futuro pueden ser altas. Por lo que queda aceptada la hipótesis específica 1.

Hipótesis específica 2: La estrategia de la empresa es competitiva en precios y desarrolla nuevos mercados lo que le permite mejorar la toma de decisiones estratégicas

Después de analizar cada una de las áreas de la empresa se pudieron determinar los factores que caracterizan a esta organización, sus fortalezas y debilidades, las mismas que fueron trabajadas con el gerente general, quien a su vez aceptó las conclusiones a las que se llegó; según la tabla 16 se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), obteniendo un valor ponderado de 2.75, lo cual nos indica que la empresa está utilizando adecuadamente sus fortalezas, minimizando sus debilidades. Asimismo, según la misma tabla se puede apreciar que los factores determinantes de éxito es el de ítem precios competitivos tiene el más alto puntaje obteniendo un peso 0.08 y un valor de 4 con una ponderación de 0.32 esto indica que la empresa es competitiva en precios. Del mismo modo según la Tabla 17: Matriz de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades la empresa cuenta en sus fortalezas con precios competitivos. Según la tabla 18: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Tabla 19: Matriz interna, Grafica Matriz Gran Estrategia y Tabla 13: Matriz de Decisión (MD) la empresa aún le falta desarrollar otras estrategias que serían muy benéficos para incrementar la rentabilidad y permanecer en el mercado. Por lo que queda aceptada la hipótesis específica 2.

Hipótesis específica 3: La empresa presenta un control estratégico convencional lo que no permite un eficaz control estratégico en la toma de decisiones.

La empresa Magy Importaciones presenta un control convencional ya que las cuatro perspectivas de tablero integral no lo desarrolla como debería ser puesto que en el primer factor de perspectiva financiera de la empresa no ha aplicado ninguna estrategia

para incrementar su rentabilidad ,otro de los factores que afecta es la de procesos puesto que también no cuenta con tecnologías ya que el registro lo realiza manualmente en todas sus áreas; cada trabajador tiene su control ya que están divididos por funciones , por lo que las decisiones por el momento las toman de acuerdo a las circunstancias que se presenta. En cuanto a la perspectiva del cliente la empresa no ha hecho mucho para que reciba lealtad por parte de sus clientes .Por lo que queda aceptada la hipótesis específica 03.

Hipótesis general: El diseño de un plan estratégico contribuirá mejorar la toma de decisiones estratégicas de la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” en la ciudad de Juliaca periodo 2018-2021

Por lo tanto teniendo en cuenta los resultados de la prueba de las hipótesis específicas señaladas anteriormente se da por aceptada la validez de la hipótesis general queda probada.

4.3. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido realizado con la finalidad de presentar la problemática existente en las empresas que desconocen y no le dan la importancia que merece contar con un plan estratégico lo que es una herramienta informativa que se utiliza para facilitar la toma de decisiones.

Los resultados de esta investigación comprueban la hipótesis propuesta, “El diseño de un plan estratégico contribuirá mejorar la toma de decisiones estratégicas de la empresa”, la cual se relaciona con lo dicho por Goodstein , Nolan , & Pfeiffer, (2005) La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. La planeación estratégica es un proceso lógico sistemático y continuo que

permite a la gerencia alcanzar un consenso sobre las decisiones estratégicas más importantes, planes de acción y la evaluación de resultados dentro de la empresa. Así mismo Según Fred.R (2008) Ciertas investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo las actividades de la planeación sistemática. Las empresas de alto desempeño casi siempre toman decisiones informadas con una buena anticipación de las consecuencias a corto y largo plazo. Como también en el antecedente citado por García (2015) en su trabajo de grado para optar el título de magister en gerencia de negocios que lleva como título “Diseño de un plan estratégico para la empresa QS consultores” concluye que el plan estratégico es una herramienta gerencial que le permitirá a QS consultores direccionarse hacia una efectiva prestación de servicios relacionados con los sistemas de gestión en las ips a nivel nacional, con orientación sugerida en el estudio ,QS consultores lograra una mayor integración con su entorno ,lo que permitirá un mejor aprovechamiento de oportunidades que se detecten y una mitigación de las amenazas que puedan afectar el futuro. De la misma forma Fernández (2017) para optar el título en licenciado en administración de negocios en su tesis titulada “Plan estratégico para la empresa KATILEX S.A. Arequipa 2017” concluye que el plan estratégico de Katilex es crecimiento y consolidación de la empresa en los años mediante el desarrollo de las estrategias de desarrollo de mercado y diferenciación en los servicios, dichas estrategias se apoyan en la implementación de los objetivos específicas las tácticas y pasos para su consecución. El diagnostico situacional realizado indica que las principales variables del macro entorno son la económica ,ya que la región presenta crecimiento económico y un aumento en el número de empresas y la variable legal puesto que las leyes actuales debilitan a los productos nacionales ,por otro lado el

análisis del micro entorno muestra el sector textil es atractivo y las barreras de entrada son bajas .ello sumado a las fortalezas encontradas en el análisis interno (principalmente el respaldo económico) muestra un panorama optimista para la empresa. Según (Chávez Díaz, 2017) para obtener el título de licenciada en administración en su tesis titulada “Plan estratégico y la Toma de decisiones gerenciales de SALUDPOL - Chimbote en el año 2017”. Tras haber realizado el análisis del plan estratégico de SALUDPOL Chimbote, se puede concluir entonces, que el plan estratégico con la que cuenta el fondo de aseguramiento en salud de la policía nacional del Perú, es bueno, pues se encuentra bien estructurados cada uno de sus componentes, que a la vez cuenta con una buena calificación, así como la alta influencia y relevancia de la misma, asegurando la existencia de la institución en un periodo mucho más amplio y puedan conducir a su crecimiento y desarrollo de la institución a largo plazo. Después del análisis realizado a la toma de decisiones gerenciales de la institución, se concluyó que la toma de decisiones gerenciales de SALUDPOL-Chimbote es BUENO, ya que se realiza con información de calidad, conocimiento del problema; así como rapidez en la resolución de los mismos; como también, que estas se llevan a cabo con raciocinio a la hora de llegar a un consenso para la solución de inconvenientes que se presenten de manera imprevista en la institución. En el antecedente citado por Nassi y Sánchez (2012) para obtener el título de licenciado en administración en su tesis titulada “Plan estratégico para mejorar la toma de decisiones y las actividades del proyecto especial CHAVIMOCHIC” se ha desarrollado el plan estratégico institucional para el proyecto especial chavimochic con sus preceptivas a mediano y largo plazo .se realizó un análisis FODA indicando oportunidades y amenazas así como sus fortalezas La oportunidad por otra parte la más importante es la coyuntura política favorable ,el interés de la participación de la inversión pública ,la existencia de la oferta hibrida.

Estas investigaciones anteriormente realizadas corroboran la importancia que puede tener contar con un plan estratégico para una adecuada toma de decisiones estratégicas.

CONCLUSIONES

Luego de haber expuesto y analizado nuestros resultados y alcanzado los objetivos y contrastado nuestras hipótesis planteadas, se llegó a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: En el análisis del direccionamiento estratégico y el entorno se concluye que la empresa no se está esforzando por aprovechar al máximo las oportunidades existentes en el mercado, y no está tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas, tal como se ve la tabla 14 de matriz de Evaluación de Factores Externos ya que en esta matriz se puede observar que la apertura de nuevos mercados y puntos de ventas presenta un peso ponderado de 0.09. Por otro lado, también el mercado es atractivo ya que la ciudad de Juliaca es una zona comercial, por lo que se encuentra ante la amenaza latente de la entrada al mercado de nuevos competidores, principalmente empresas que tienen respaldos financieros fuertes y pueden ofrecer diversidad de productos a un menor precio tal como se ve en la tabla 15 del análisis de sector de Porter.

SEGUNDA: En la mayoría de las matrices realizadas se observa que la Empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” es competitiva en precios y desarrolla nuevos mercados tal como se ve en la tabla 16, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), obteniendo un valor ponderado de 2.75, lo cual nos indica que la empresa está utilizando adecuadamente sus fortalezas, minimizando sus debilidades. Asimismo, según la misma tabla se puede apreciar que los factores determinantes de éxito es el ítem de precios competitivos, tiene el más alto puntaje obteniendo con un peso 0.08 y un valor de 4 con una ponderación de 0.32 esto indica que la empresa es competitiva en precios. Del mismo modo según la Tabla 17: Matriz de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades la empresa cuenta en sus fortalezas con precios competitivos. Según la tabla 18: Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), pero cabe resaltar que la empresa

aun no desarrolla nuevas estrategias que tienen un impacto directo sobre el negocio y, por ende, sobre la rentabilidad por lo que podría ser una desventaja con sus competidores actuales y futuras.

TERCERA: En cuanto al control la empresa actualmente no ha implementado ninguna herramienta que le ayude aportar sus conocimientos en la búsqueda de mejores soluciones en su toma de decisiones y que le pueda contribuir con una mejora en el desempeño de la empresa. Utilizando como referencia los indicadores y planes de acción descritos en la tabla 21 del cuadro de mando integral.

CUARTA: El plan estratégico constituye una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones en la empresa mediante el desarrollo de las estrategias de mercado y diferenciación en los servicios, dichas estrategias se apoyan en la implementación de los objetivos específicos, las tácticas y pasos para su consecución.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: En cuanto al direccionamiento y el entorno debe de aprovechar al máximo las oportunidades, ya que el mercado de la ciudad de Juliaca es atractivo por ser una zona comercial, por lo que se encuentra ante la amenaza latente de la entrada al mercado de nuevos competidores, principalmente empresas que tienen respaldos financieros fuertes y pueden ofrecer diversidad de productos a un menor precio.

SEGUNDA: La empresa debería seguir desarrollando las estrategias a la entrada de nuevos mercados a precios competitivos como también tomar en cuenta más alternativas a las estrategias seleccionadas según la evaluación de matrices como desarrollo de mercados, penetración en el mercado, diversificación concéntrica y diversificación conglomerada.

TERCERA: Se recomienda al Gerente realizar una mejor planificación, control, supervisión y seguimiento continuo de sus operaciones, con la implementación de las cuatro perspectivas de tablero de mando de control., permitiendo Realizar diagnostico general que les va permitir tomar mejores decisiones.

CUARTA: Se recomienda al gerente tomar en cuenta el plan estratégico diseñado durante la investigación ya que este es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones en la empresa mediante el desarrollo de las estrategias de mercado y asimismo dichas estrategias se apoyan en la implementación de los objetivos específicos, las tácticas y pasos para su consecución tomando en consideración el tablero de mando de control.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, D. F. (05 De 2015). *Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo.*
- Apaza, E. A. (2017). *Plan estrategico de la empresa consultora grupo Jica Ingenieria Y Construccion S.A.C, 2017-2020.*
- Bastida, J. L. (12 De 2015). *Planeacion Estrategica Con Enfoque Prospectivo Para La Editorial "Universo Sur".* Obtenido De <Http://Scielo.Sld.Cu/Pdf/Rus/V7n3/Rus23315.Pdf>
- Becerra, A. M. y Garcia, E. (2008). *Planeamiento estrategico para micro y pequeñas empresas.* Lima: Apesu.
- Cano, A. F. y Cifuentes, D. A. (2011). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la Empresa Disempack Ltda.* (tesis de pregrado). Obtenido de Bogota
- Cavalié, W. S. (2003). *Herramientas de planeamiento estrategico.*
- Choque, R. (2016). *Planeamiento estrategico (utilizando el cuadro de mando integral Blanced Scorecard).* Lima: Macro Eirl.
- Consultores, A. (2013). *La Elaboracion del plan estrategico.* Obtenido De <Http://Hsjd.Org/Seminariogestion2013/Docs/01-Dia4-Primermodeloplanificacion.Pdf>
- Cova, L. E. y Moreno, L. J. (07 De 2010). *Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una microempresa ubicada en la vía alteña*

Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui. Obtenido De
<Http://Ri.Biblioteca.Udo.Edu.Ve/Handle/123456789/1104>

Chávez, E. R. (2017). *Plan estratégico y la toma de decisiones gerenciales de Saludpol* -
. Chimbote.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estrategico un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson.

David, F. (2008). *Administracion estrategica* . Mexico: Impraing Mexico.

Diaz, A. G. (2009). *Toma de decisiones*. Obtenido de
<Http://Cursos.Aiu.Edu/Toma%20de%20decisiones/Pdf/Tema%201.Pdf>

Fernandez, C., Hernandez, R. y Baptista, P. (2010). *Metodologia de la investigacion*.
Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores ,S.A. De C.V.

Fernandez, E. A. (2017). *Plan Estrategico para la empresa Kalitex SAC, Arequipa 2017*.

Fred.R., D. (2008). *Administracion estrategica*. Mexico: Impraing Mexico.

Garcia, S. P. (16 De 01 De 2015). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Qs
Consultores*". Obtenido de
<Http://Tangara.Uis.Edu.Co/Biblioweb/Tesis/2015/156268.Pdf>

Goodstein , L., Nolan , T. y Pfeiffer, W. (2005). *Planeacion estrategica aplicada*. Bogota
Colombia: Lily Solano Arevalo.

Meza, M. A. (2004). *Blanaced scorecard gerencia estrategica y del valor*. Lima: Pacifico.

Nassi, C. M. y Sanchez, A. L. (2012). *Plan Estratégico para mejorar la toma de
decisiones y las actividades del proyecto especial “Chavimochic”*. Obtenido de

Plan estratégico para mejorar la toma de decisiones y las actividades del Proyecto Especial “Chavimochic”

Pacompia, M. C. (2009). *El control de gestion estrategico en el cis servicentro de la Una Puno 2006 y propuesta de tablero de mando Bsc. Puno.*

Planeamiento Estrategico (s.f.). Utilizando El Cuadro De Mando Integral (Balanced Scored).

Ruelas, Y. R. (2003). *Propuesta De plan estrategico para la empresa "Comercial Ferreteria Suni" Periodos 2003-2006. Puno .*

ANEXOS

Anexo 1: Resumen de los resultados obtenidos en la guía de entrevista

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “MAGY IMPORTACIONES” SOBRE PLAN ESTRATEGICO Y TOMA DE DECISIONES

Estimado señor gerente general de la empresa “Magy importaciones E.I.R.L.” un buen día. A continuación, se le presenta una serie de preguntas para que responda con objetividad de acuerdo a su conocimiento y su experiencia.

PREGUNTAS

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y ANALISIS DEL ENTORNO

PREGUNTA 1:

- a. Usted ¿cómo visualiza a su empresa aquí unos años?
- b. ¿Cuál es su prospecto a futuro en cuanto a la empresa?
- c. ¿Cómo nos vemos en el futuro?
- d. ¿Qué queremos hacer en el futuro?

PREGUNTA 2:

- a. ¿Cuál es la misión de la empresa?
- b. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- c. ¿cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- d. ¿en dónde compite la empresa geográficamente?
- e. ¿cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
- f. ¿los empleados son valiosos para la empresa?

PREGUNTA 3:

- a. ¿Cuáles son los valores de la empresa? explique por qué considera estos

PREGUNTA 4:

- a. ¿Cuáles son los factores legales que podrían afectar la empresa?

PREGUNTA 5:

- a. para usted ¿Cuáles son las variables económicas que podrían afectar el desempeño de la empresa?

PREGUNTA 6:

- a. para usted ¿es importante la tecnología en su empresa? ¿con que tecnologías cuenta?

PREGUNTA 7:

- a. ¿Los competidores actuales cubren la misma área geográfica?
- b. ¿La competencia a incrementado en los últimos años?
- c. ¿Quiénes son sus competidores directos?
- d. ¿venden en el mismo rango de precio?

PREGUNTA 8:

- a. ¿Con cuántos proveedores trabaja la empresa?
- b. ¿cómo es la negociación con los proveedores?
- c. ¿Quiénes son sus proveedores?

- d. ¿Los proveedores ofrecen descuentos por volúmenes de compra?
- e. ¿Quiénes son sus proveedores?

PREGUNTA 9:

- a. ¿De dónde provienen la mayor demanda de clientes?
- b. ¿cuál es el número de clientes que cuenta la empresa?
- c. ¿Qué bien informados están los clientes o consumidores sobre los productos, precios de los productos ofrecidos y que buscan?
- d. ¿Cuántos vendedores cuenta la empresa?

PREGUNTA 10:

- a. ¿En función a que variables precio diversidad novedad o distribución eligen los compradores a la competencia?

PREGUNTA 11:

- a. ¿quiénes conforman el área de gerencia?
- b. ¿Cómo es el control de la en cuanto a las áreas?

PREGUNTA 12:

- a. ¿quién es el encargado del área de contabilidad?
- b. ¿Cómo realizan todo el manejo del área?

PREGUNTA 13:

- a. ¿Quién es el encargado del área de compras?

- b. ¿cómo realizan las compras?
- c. ¿cada cuánto tiempo se realizan las compras?
- d. ¿La empresa cuenta con gran número de proveedores?

ANALISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

PREGUNTA 15:

- a. ¿Qué actividades realiza bien la empresa?

PREGUNTA 16:

- a. ¿Cuáles son las oportunidades del sector?

PREGUNTA 17:

- a. ¿Qué actividades no realiza bien la empresa?

PREGUNTA 18:

- a. ¿Cuáles son las amenazas del sector?

EVALUACION Y CONTROL ESTRATEGICO

PREGUNTA 19:

- a. ¿Cómo realiza el control de sus diferentes áreas la empresa?
- b. ¿cuenta con tecnología o cuenta con base de datos?
- c. ¿Cómo es la toma de decisiones?

Universidad Nacional del Altiplano Puno**Facultad de Ciencias Contables y Administrativas Escuela Profesional de****Administración****Guía de entrevista: Para el área de ventas**

Estimado Sr. Gerente del área de ventas de la empresa “Magy importaciones”, tenga un buen día. A continuación, se le presenta una serie de preguntas para que responda con objetividad de acuerdo a su conocimiento y su experiencia.

PREGUNTA 14:

a. ¿Cuántos días a la semana se realizan las ventas?

2 dias ()

4 dias ()

6 dias ()

b. ¿los precios son acordes a la competencia?

SI ()

NO ()

c. ¿Existe flexibilidad, descuentos?

SI ()

NO ()

d. ¿El manejo del registro de ventas se realiza manualmente?

SI ()

- NO ()
- e. ¿Existe problemas en el área de ventas? ¿Qué Problemas que existe?
- SI ()
 - NO ()
 - Uno de los problemas frecuentes son las quejas de los clientes
 - Carencia de algunos productos
 - El establecimiento es muy pequeño para realizar las ventas especialmente los días lunes y jueves ya que existe mayor afluencia de clientes.
- f. ¿Qué días aumentan las ventas?
- Lunes ()
 - Martes ()
 - Miércoles ()
 - Jueves ()
 - Viernes ()
 - Sábado ()
 - Domingo ()
- g. ¿Las ventas aumentaron o se mantienen estables en relación a los años 2016, 2017 y 2018?
- Si ()
 - No ()

Anexo 2. Propuesta de plan estratégico**Visión**

Ser reconocidos como la empresa líder en la venta mayorista y minorista de productos de artículos de cocina incursionando en nuevos mercados y consolidar relaciones a largo plazo con nuestros clientes y proveedores.

b. Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización mayorista y minorista de productos de artículos de cocina y del hogar, en el mercado del ámbito regional, satisfaciendo a las necesidades de nuestros clientes con un portafolio amplio de productos a los mejores precios del mercado dentro de un ambiente de responsabilidad, lealtad, respeto y amabilidad.

e. Valores para la empresa

- Respeto
- Honradez
- Compromiso
- Amabilidad
- Lealtad
- Trabajo en equipo

f. Análisis del entorno:

➤ **Evaluación externa PESTE:**

Factores políticos legales: Dentro de este factor se considera las ideologías y partidos políticos con aspectos relacionados con el aumento de empleo, tipos de contrato, subvenciones, impuestos, suba de precios por fuerza externas. Asimismo, se considera la legislación ya que la empresa cuenta con los papeles en regla para su funcionamiento, con el adecuado cumplimiento al procedimiento de creación de empresa, y que está inscrito legalmente ante la SUNAT y cuenta con el permiso de funcionamiento por parte de la municipalidad.

Factores económicos: Dentro de este factor se está considerando la política monetaria en relación entre los tipos de interés y los préstamos. Influye en la empresa a la hora de obtener financiación.

Factores tecnológicos: Este factor es una amenaza puesto que la empresa sigue con un sistema tradicional de control en sus productos.

- **Análisis industrial o sectorial:**

Amenaza de nuevos competidores: Su impacto sobre la empresa es alto tomando en consideración Los factores que se calificaron son: Importancia de la economía a escala, Altos requerimientos de experiencia, Canales de distribución, Requerimiento de capital y Diferenciación de producto.

Rivalidad entre los competidores actuales. Su impacto sobre la empresa es medio tomando en consideración factores de calificación como Diversidad de competidores, Competencia de precios, Rivalidad en aprovechamiento de oportunidades, búsqueda de posicionamiento.

Los principales competidores de la empresa

EMPRESA	RUC
Empresa Nibelu E.I.R.L	20602830561
Da & Wa Empresa E.I.R.L	20448393691
Comercializadora Barrios E.I.R.L	20601613213
Distribuciones Mila E.I.R.L	20602224202
Distribuidora Melani H&M E.I.R.L	20602489206

Poder de negociación con los proveedores: Su impacto es **medio** pues existe un gran número de proveedores que ofrecen ese tipo de mercancías. Para ello se tomó en consideración factores de calificación como Economía de crecimiento, Fidelización de los proveedores, Presencia de productos sustitutos.

: Principales proveedores

PERIODO 2018	
EMPRESA	RUC
YANG	20603196326
PANDA CHINA IMPORT & EXPORT S.A.C	20562704931
C Y D	20603036566
MEI MEI	20515007921
LY Q	20562683161
IMPORTADORA VALERIA	20501751384
UNION YCHICAWA	20100047137
CHILDREN	20547444125
XING	20501848388
CASA RAM SAC.	20537121182
HIPOCAMPO POWER REFLE S.A.C.	20552283377
MALU	20437092592
FEI IMPORT Y EXPORT S.A.C	20552580151
BRAVO KING S.A.C.	20547506171
PUCCLLANA S.A.C.	20546714315
IMPORT Y EXPORT MANCHANG S.A.C.	20521636255
IMPORTACIONES ANAJUL	10167713519
COMERCCIAL BELLA SUR S.A.C.	20504218644
IMPORT NEW TRADE E.I.R.L.	20550217878
COMERCIAL ERRE CON ERRE E.I.R.L.	20601461511
IMPORTACIONES MEGA CENTO BIGUITE	20601104394

Poder de negociación de los compradores: Su impacto sobre la empresa es alto tomando en consideración factores de calificación como Sensibilidad del cliente precio e impacto en calidad de servicio.

Amenaza de productos sustitutos: Su impacto es **alto** tomando en consideración factores de calificación como Precios bajos de los sustitutos e Insatisfacción del servicio.

➤ **Evaluación interna:**

Área de gerente: El área de gerencia está conformada por uno de los dueños de la empresa. Por otro lado, El área de gerencia presenta ciertas deficiencias en el control de gestión de otras áreas. En lo que respecta al monitoreo del negocio, el gerente recibe un reporte de las ventas mensuales, cabe resaltar que la gerencia es competitiva y su gestión permite hacer frente a la competencia, ya que el gerente tiene un amplio Conocimiento del negocio en relación a los clientes y a la competencia.

Área financiera contabilidad: Esta manejada por el Gerente Propietario con el apoyo del Contador quien maneja de manera estable las declaraciones a la Sunat de las compras y ventas realizadas mensualmente. Los gastos y pagos a los proveedores que necesita la empresa, son autorizados y manejados por sus propietarios del mismo modo los ingresos de dinero por ventas.

Área de logística: Esta área es el encargado de realizar el abastecimiento de mercadería, se realiza de tres formas: la primera es la negociación vía wasap y telefónica. La segunda forma es por medio de un trabajador quien realiza las compras de las empresas que solo realizan ventas directas estas dos formas es la que se realiza semanalmente. La tercera forma de compras es la directa donde el mismo gerente realiza las compras cada dos meses de las diversas tiendas y en ese

caso el pago es en efectivo y la entrega de la mercancía también para el traslado de la mercancía se realiza a través de un estibador.

Área de venta: La empresa cuenta con 7 vendedores. En cuanto a las ventas se realizan 6 días en la semana. Asimismo, los precios son acorde a la competencia como también se realiza descuentos a clientes que llevan un monto superior a 500 o 1000 soles; otro tipo de descuento es por producto.

Matriz de evaluación de factores externos: Según esta matriz la empresa no se está esforzando por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y no está tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas. En esta matriz la oportunidad más importante que se le presenta a la industria es la Apertura de nuevos mercados y puntos de ventas.

Análisis del sector: Después de haber realizado un análisis de las 5 fuerzas de Porter se concluye que la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” se encuentra en una buena posición competitiva. Posee un buen servicio con el cliente y variedad de productos y precios competitivos, condiciones altamente valoradas en el mercado y que muy pocos poseen.

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI): La empresa nos indica que la empresa está utilizando adecuadamente sus fortalezas, minimizando sus debilidades.

- **Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción:** La empresa se encuentra en la postura agresiva por lo que la empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas para así poder aprovechar las oportunidades externas superar las debilidades internas y evitar amenazas externas dándonos como resultado las siguientes estrategias: Penetración de mercados, desarrollo de mercado, diversificación conglomerada.
- **Matriz interna Externa IE:** La empresa se debe adoptar las estrategias de: Penetración de mercado.
- **Matriz de la gran Estrategia:** Según el análisis para el caso de la empresa “Magy Importaciones I.E.R.L.”, se ubica en el cuadrante I por lo que se debería de desarrollar las estrategias de: Desarrollo de mercados, penetración en el mercado y diversificación concéntrica.

4.1.3.1. EVALUACION Y CONTROL ESTRATEGICO

El control lo realiza lo manualmente en todas sus áreas; cada trabajador tiene su control ya que están divididos por funciones; no cuenta con tecnología por lo que más adelante tiene pensado implantar equipos de cómputo para controlar los inventarios y salidas de mercancías por lo que las decisiones las toman de acuerdo a las circunstancias que se presenta.

Herramienta del cuadro de mando integral (CMI)

Objetivos estratégicos generales

5. **OLP 1:** incrementar la rentabilidad y fortalecer la parte financiera para el 2023.
 - **Objetivos Estratégicos Específicos 1:** Lograr una eficiente gestión administrativa e incrementar las ventas de la empresa.

6. **OLP 2:** Ampliar la cartera de clientes brindando un servicio competitivo y de calidad a clientes minoristas y mayoristas para lograr posicionamiento en el mercado.
 - **Objetivos Estratégicos Específicos 1:** Ofrecer productos de calidad y variado que respondan las expectativas del cliente e incrementar el grado de satisfacción.

7. **OLP 3:** Mejorar los procesos de venta para tener mayor control y responder a las exigencias de los clientes.
 - **Objetivos Estratégicos Específicos 1:** Establecer acciones de venta y distribución de productos para disminuir reclamos.

8. **OLP 4:** Capacitar a la fuerza de ventas en el manejo de estrategias que le permita realizar sus actividades con eficiencia y eficacia.
 - **Objetivos Estratégicos Específicos 1:** Implementar acciones estratégicas para mejorar la coordinación de actividades y tiempo del personal.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Anexo 3: Perspectiva financiera

MAGY IMPORTACIONES

PERSPECTIVA FINANCIERA

Metas		Meta mensual	Meta anual
		2.5%	30%

Objetivo	Incremento de la rentabilidad
Nombre	% Rentabilidad de ventas
Formula	(Utilidad neta/ventas netas)
Calculo	Utilidad neta
	Ventas netas
Frecuencia	Porcentaje %
	Mensual
	###
	###

RANGOS DE ALERTA		Condicion
Rojo	<=0%	El valor a fecha inferior a su meta
Amarillo	1% - 29.99%	El valor a fecha igual a su meta
Verde	>=30%	El valor a su fecha supera su meta

MES	Año 2018			Año 2019			Año 2020			
	UTILIDAD NETA	VENTAS NETAS	rentabilidad de ventas	MES	UTILIDAD NETA	VENTAS NETAS	rentabilidad de ventas	UTILIDAD NETA	VENTAS NETAS	rentabilidad de ventas
Enero	2353.00	24547.00	9.59%	Enero				Enero		
Febrero	1537.00	16972.00	9.06%	Febrero				febrero		
Marzo	2397.00	24619.00	9.74%	Marzo				Marzo		
Abril	3822.00	46292.00	8.26%	Abril				Abril		
Mayo	1975.00	22892.00	8.63%	Mayo				Mayo		
Junio	588.00	5855.00	10.04%	Junio				Junio		
Julio	3142.00	42401.00	7.41%	Julio				Julio		
Agosto	6264.00	60396.00	10.37%	Agosto				Agosto		
Setiembre	3911.00	47444.00	8.24%	Setiembre				Setiembre		
Octubre	2500.00	27611.00	9.05%	Octubre				Octubre		
Noviembre	1800	13328	13.51%	Noviembre				Noviembre		
Diciembre	4000	290005	1.38%	Diciembre				Diciembre		
	34289.00	622362.00								

Anexo 4: Perspectiva del cliente

MAGY
IMPORTACIONES

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Objetivo	Incremento de portafolio de productos
Nombre	% Satisfacción del cliente
Formula	((# proveedores 2 - proveedores 1)/proveedores 1)*100
Calculo	# proveedores 2: 21, # proveedores 1: 18
Frecuencia	Porcentaje % Anual: 16.67%

Metas	base	15.04%
	Meta	50%

Variaciones	Rojo	<=10%
	Amarillo	11% - 16%
	Verde	>16%

	AÑO 2017	AÑO 2018
	EMPRESA	EMPRESA
1	YANG	1 YANG
2	PANDA CHINA IMPORT & EXPORT S.A.C	2 PANDA CHINA IMPORT & EXPORT S.A.C
3	C.Y.D	3 C.Y.D
4	MEIMEI	4 MEIMEI
5	LY O	5 LY O
6	IMPORTADORA VALERIA	6 IMPORTADORA VALERIA
7	UNION YCHICAWA	7 UNION YCHICAWA
8	CHILDREN	8 CHILDREN
9	XING	9 XING
10	CASA RAM S.A.C.	10 CASA RAM S.A.C.
11	HIPOCAMPO POWER REFLE S.A.C.	11 HIPOCAMPO POWER REFLE S.A.C.
12	MALU	12 MALU
13	FEI IMPORT Y EXPORT S.A.C	13 FEI IMPORT Y EXPORT S.A.C
14	BRAVO KING S.A.C.	14 BRAVO KING S.A.C.
15	PUCLLANA S.A.C.	15 PUCLLANA S.A.C.
16	IMPORT Y EXPORT MANCHANG S.A.C.	16 IMPORT Y EXPORT MANCHANG S.A.C.
17		17 IMPORTACIONES ANAJUL
18		18 COMERCIAL BELLA SUR S.A.C.
		19 IMPORT NEW TRADE E.L.R.L.
		20 COMERCIAL ERRE CON ERRE E.L.R.L.
		21 IMPORTACIONES MEGA CIENTO BIGUITE

Anexo 5: Perspectiva de procesos internos

**MAGY
IMPORTACIONES**

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Objetivo	Reducción de reclamos	
Nombre KPI	% Número de reclamos	
Formula	(# de reclamos / Clientes atendidos o visitados)*100	
Calculo	# de reclamos	# de clientes atendidos
	###	###
	Porcentaje %	
Frecuencia	Mensual	
Responsable		

MES	Nº DE RECLAMOS	Nº DE CLIENTE	%	RANGOS DE ALERTA
Enero	1	49	2.04%	
Febrero	3	49	6.12%	
Marzo	5	90	5.56%	
Abril	2	49	4.08%	
Mayo	2	49	4.08%	
Junio	2	49	4.08%	
Julio	3	49	6.12%	
Agosto	4	70	5.71%	
Setiembre	0	49	0.00%	
Octubre	1	49	2.04%	
Noviembre	0	65	0.00%	
Diciembre	0	0		
ANUAL	23	617	3.73%	

Metas	base
	Meta
Variaciones	Rojo
	Amarillo
	Verde

DATOS DEL CLIENTE			RELAMOS POR MESES - AÑO 2017												RELAMOS POR MESES - AÑO 2018														
N°	NOMBRE	DNI	LUGAR	ENERO	FEBRERO	MARZA	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZA	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1	Ricardo Culla Valer	80222593	Cusco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2	Oswaldo Cruz Ramirez	29310815	ayaviri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Fortunata Mamani Diaz	24580748	Madre de Dios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Victoria Lipa Mamani	01214372	Puno	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
5	Fidel Mamani Puma	24994537	Cusco	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
6	henry marion pilco	47966457	llave	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Jorge Huallipa Calapuja	01700856	Macusani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	luzmarina Sulica Garcia	44644555	Puerto Maldonado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Cyndy Parina Quispe	47013063	Urcos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Honorio flores condori	24703827	masuco	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
11	Matlde Apaza Quispe	02296135	Puerto Maldonado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
12	Yeny Vilma Choque Chino	46171333	Yunguyo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Abran Velasquez Velasquez	46770949	Puno	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Julia Iqulapaza Condori	24408953	Puerto Carlos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Eva Pereyra Perez	02394407	Espinar	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Juan De Dios Flores Sonco	24862074	Cusco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Hielito Sulica Vilca	29678766	Sicuani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Onofre Quispe Coyla	02377289	Puno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Jesus Ochochoque Quispe	01511984	Pomata	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Maria Huerta Choquemamani	23964107	Cusco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Yobana Quispe Flores	46270272	Masuco	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
22	Orlando Mamani Condori	01990474	San Pedro P.P.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Emilio Huaylla Mamani	24871206	Espinar-Cusco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Lucio Bonifacio Cruz	24663606	Sicuani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Antonio Achahuenco Romero	40361967	Sicuani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Wilber Soto Ccama	40225973	Sicuani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Mercedes Chino Cruz	1854425	Yunguyo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Vaenina Alejandro Cahuana	80155000	Cusco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Timotea Aviles Canari	41069179	Sicuani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Victoria Apaza Mamani	24673730	Sicuani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Gladiuz Cama Condri	44980610	Huancane	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Florencia Condori Pinto	2307712	masuco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	Bnigna Cavez Buztinza	2520171	Sandia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	Dinicia Miranda Condori de Merma	1645315	Ollachea	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	Agripina Apaza Mamani	2501786	Puerto Maldonado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	Dany Liz Apaza Cruz	70094440	Espinar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	Liberata Cumpa Cumpa	24665736	Sicuani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	Simion Ccaansaya Velazquez	24707807	Madre de Dios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	Vilma Alancoa Ticona	16553667	Puerto Maldonado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	Yuliza Quispe Flores	43254319	Huapetuhe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	Dina Yudit Salas Zambrano	44692285	Puerto Maldonado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	Aurora Tintaya Sivincha	41107930	Santo Tomas	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	Carmen huarsaya Soonceo	24701797	Sicuani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Celinda Carrion Moroco	45657147	Sicuani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	Maria Mamani Cora	28381366	Cusco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	Fernando Genaya Jaqehua	41946216	Cusco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	Luzmarina quispe Soto	41597032	Sicuani	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	Edgar Mamani Mamani	02416585	Transito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	Jore Huallipa Calapuja	01700856	Macusani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL				5	3	7	2	4	2	4	2	4	5	1	8	1	2	4	5	2	3	4	2	2	3	4	1	0	23

ANALISIS DOCUMENTAL

Anexo 7: Apuntes para el control de mercadería de la empresa “Magy Importaciones”

CANTIDADES			DESCRIPCION DEL PRODUCTO	P.U	P.T	DOLARES	DÓLAR
cajas	unid. X cajas	cantidad tota					
2	24	48	thermo plus 1L A-1246	202.52	405.04	61	3.32
2	12	24	thermo plus A-4418	136.12	272.24	41	3.32
2	12	24	termo royal king 1l 1000T	126.16	252.32	38	3.32
1	12	12	termo royal king 2l 2000T	172.64	172.64	52	3.32
1	48	48	Thermo plus 0.45l	318.72	318.72	96	3.32
1	12	12	termo casa ram chata 1 litro	149.4	149.4	45	3.32
24	50	1200	soperito LTZ508-1	69.72	1673.28	21	3.32
24	4	96	jarro loza blanco	68.1264	1635.0336	20.52	3.32
5	40	200	bolo blanco LTZ557	80.344	401.72	24.2	3.32
24	2	48	baso lisboa 0375	36.52	876.48	11	3.32
10	5	50	plato arrocero LPH 568	75.1316	751.316	22.63	3.32
15	40	600	plato arrocero LPH 569	58.764	881.46	17.7	3.32
1	16	16	hervidora scarlet SC-10	224	224		3.32
1	12	12	jarra de vidrio 6028	864	864		3.32
5	4	20	bolo blanco LTZ556	74.2352	371.176	22.36	3.32
5	10	50	plato blanco LPE516	87.648	438.24	26.4	3.32
1	40	40	tomatodo hermetico ITEM:2020	104	104		3.32
1	60	60	tomatodo hermetico ITEM:	150	150		3.32
1	30	30	tomatodo ITEM:7143	126	126		3.32
1	40	40	tomatodo ITEM:M5-1304	172	172		3.32
1	36	36	tablas de picar ITEM:8846	216	216		3.32
1	24	24	tablas de picar ITEM:4228	180	180		3.32
1	36	36	tablas de picar ITEM:8843	180	180		3.32
1	36	36	tablas de picar ITEM:8841	162	162		3.32
1	36	36	tablas de picar ITEM:3322	123	123		3.32
1	10	10	tabalas de picar ITEM:C12	230	230		3.32
1	180	180	plato melamine ITEM:230095	199.2	199.2	60	3.32
2	192	384	plato melamine ITEM:34008	182.6	365.2	55	3.32
1	240	240	plato melamine ITEM:30085	235.72	235.72	71	3.32
1	120	120	cucharon mango rojo ITEM:Y-157	440	440		3.32
1	120	120	espatula mango rojo ITEM:Y-158	440	440		3.32
1	240	240	cucharon acero solido ITEM:XS-5	418.32	418.32	126	3.32
1	240	240	espatula acero solido ITEM:XS-6	418.32	418.32	126	3.32
1	240	240	espumadera acero solido ITEM:XS-2	418.32	418.32	126	3.32
1	40	40	cuchara acero inoxidable CH9011	253.648	253.648	76.4	3.32
1	40	40	tenedor acero inoxidable CH9012A	253.648	253.648	76.4	3.32
1	40	40	cucharilla acero inoxidable CH9014	253.648	253.648	76.4	3.32
1	40	40	cuchillo de mesa acero inoxidable CH9015A	257.632	257.632	77.6	3.32
1	60	60	cuchara facusa	390	390		3.32
1	60	60	cucharilla stain stell yang AD4-1	150	150		3.32
1	60	60	cucharilla stain stell yang AD3	150	150		3.32
1	15	15	plato melamine ITEM:305-6C	166	166	50	3.32
1	12	12	bandeja de acero X4pcs	166	166	50	3.32
1	80	80	tomatodo hermetico ITEM:810	401.72	401.72	121	3.32
1	12	12	jarra de vidrio YZM	45.6	45.6		3.32
1	36	36	taper termico x2pcs D1090	396	396		3.32
1	48	48	taper termico x1pcsD1089	312	312		3.32
1	45	45	taper termico x1pcs LK1	144	144		3.32
1	12	12	jarra de vidrio DDH	45.6	45.6		3.32
3	6	18	jarra de vidrio luminarc G2635	104.4	313.2		3.32
4	5	20	jarra de vidrio luminarc G2662	166	664		3.32
1	80	80	tomatodo hermetico 1960	400	400		3.32
3	80	240	plato LPH568	273.236	819.708	82.3	3.32
1	24	24	lunch box 1600	288	288		3.32

Anexo 8: Boletas de ventas de la empresa “Magy Importaciones”

“MAGY” Importaciones

De: Yudy Magaly Vilca Yana

VENTA DE ARTICULOS Y UTENSILIOS DE COCINA
VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR

Cel. 981 598574 - 942 610930 - 981 598461

Jr. Deustua N° 1148

JULIACA - SAN ROMÁN - PUNO

R.U.C. 10453863366

BOLETA DE VENTA

ITINERANTE

001 - N° 005641

FECHA:	DIA	MES	AÑO
	14	03	2018

Señor (es): Orlando Mamani Condori DNI: 01990474

Dirección: San Pedro P.P. Guía Remisión N°: _____

CANT.	UNID.	DESCRIPCION	P. UNIT.	IMPORTE
01	doc	Cucharon acero grande	144	144.00
01	doc	Cucharon acero Mediano	132	132.00
01	doc	Cucharon acero pequeño	120	120.00
12	unid	tablas de pican	6	72.00
06	unid	tablas de pican	7	42.00
06	unid	tablas de pican	8	48.00
06	unid	tablas de pican	10	60.00
06	unid	Vandijas acero	8	48.00
01	doc	Salero Giratorio	10	10.00
01	doc	starpador acero	24	24.00
03	unid	herridoras scarlett	18	54.00
02	doc	Cucharon Mango Negro	25	50.00
12	Unid	machete solido	6.5	78.00
10	doc	Cuchanilla larga	4	40.00

SON: novecientos veinte y dos

SOLES

“PARILLO” Impresoras

De: Percy Edgar Parillo Flores / RUC: 10024209904
Jr. Calisto Analesqui 263 - Cel. 951 - 955121 - Juliaca
Aut NP 0573319213 Fecha imp: 02/03/2018
Serie 001 de 005801 al 006100

CANCELADO

TOTAL SI/ 922.00

EMISOR

Anexo 9: Facturas de compra para listado de proveedores de la empresa “Magy Importaciones”

GRUPO YANG
COMERCIAL PERÚ

SETIEMBRE IMPORTACIONES
SOCIEDAD ANONIMA CERRADA -
SETIEMBRE IMPORTACIONES S.A.C.
Oficina Principal
JR. PUNO N° 612 INT. C - JR. PUNO N° 767 - JR. PUNO N° 914,
LIMA - LIMA - LIMA

R.U.C. N° 20603196377
FACTURA ELECTRÓNICA
N° **F101-00000436**

IMPORTACIONES "ANAJUL"
De: Campos Guerrero Esther Irma
VENTA DE ROPEROS, TÉTERAS, SKATEBOARD, SET DE VASOS, THERMOS,
OLLAS DE ACERO, LICUADORAS, PLANCHAS, MANTELES DE MESA, ETC.
VENTAS POR MAYOR Y MENOR

R.U.C. 10167713519
FACTURA

COMERCIAL KAYSER YC S.A.C.
JR. PUNO NRO. 642 INT. 169
Lima - Lima - Lima

RUC. 20603115555
FACTURA ELECTRONICA

COMERCIAL BELLA SUR S.A.C.
CALLE MAESTROS DEL CARRIO N° 1975 PANDO, LIMA - LIMA - LIMA - PERÚ

RUC: 20504218644
FACTURA ELECTRÓNICA
FF01-13907

HIPOCAMPO
POWER REFLE SAC
JR. PUNO N° 888 Urb. Barrios Alto Lima - Lima - Lima

R.U.C.: 20552283377
FACTURA ELECTRÓNICA
Nro. F003-0000973

HAPPY LONG S.A.C.
JR. PUNO NRO. 614 URB. BARRIOS ALTOS (CERCA A AV. ABANCAY) LIMA - LIMA - LIMA - BARRIOS ALTOS
LIMA - LIMA - LIMA

RUC: 20603454635
FACTURA ELECTRÓNICA
Nro. F001-000036

Cliente:	VILCA YANA YUDY MAGALY	Moneda:	SOLES	IGV:	%18.00
RUC:	10453863365				
Dirección:	JR. DEUSTUA NRO. 1148 (A 2 CUADRAS DE LA CIRCONVALACION) PUNO - SAN ROMAN - JULIACA - -				
Ciudad:	JULIACA - SAN ROMÁN - PUNO				

Fecha de Emisión:	Condición de Pago:	Orden de Compra:	Fecha de Vencimiento:	N° Guía de Remisión:
16-jul-2019				

Anexo 10: Facturas de venta la empresa "Magy Importaciones"

"MAGY" Importaciones

De: Yudy Magaly Vilca Yana
 Cel. 961 080033
 935 361520

VENTA DE ARTICULOS Y UTENSILIOS DE COCINA
 VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR

PRINCIPAL: Jr. Deustua N° 1148 - Juliaca - San Román - Puno
 SUCURSAL: Mza. M Lote 04 Asoc. de Propietarios Wiracocha
 SICHANI - CANCHIS - CUSCO

R.U.C. 10453863366

FACTURA

ITINERANTE

003 - N° 000043

Señor(es): **MULTISERVICIOS GANARSA**

Dirección: **Av. cristo de los Andes s/n - chanchua huacho - cotabambas - Apurímac**

R.U.C. N° **10412889547** Guía Rem. N° **000 268**

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	DÍA	MES	AÑO	IMPORTE
08	doc plato loza LT2 508	27	09	10	2018	216.00
04	doc plato lojo LT2 556	32				128.00
04	doc plato loza LT2 595	40				160.00
06	termo acero 38007	40				240.00
12	unid espumadera mango Nacha	10				120.00
03	unid taper acero 1600HC	14				42.00
03	unid taper acero 1200K-1	12				36.00
18	doc plato melamine 34007C	13				234.00
06	doc plato niño melamine deportivo color	14				84.00
Soni: mil doscientos treinta con 00/100		Sub Total				1067.80
		I.G.V. %				192.20
		TOTAL SI.				1260.00

USUARIO

PARILLO Importaciones

Jr. Plaza Pedro Pablo Kuczynski / RUC: 1003430001
 Jr. Coronel Andrés Bello, 203 - Col. 151 - 55321 - Arequipa
 Punt. 051517243 Fono: 051 12547017
 Site: 003-81100001 al 00100

CANCELADO

Anexo 11: El programa de declaración telemática (PDT)

SUNAT DECLARACION PAGO 621	PDT IGV-RENTA MENSUAL Periodo 04-2018		Copia para el Contribuyente (Pag. 1)
	RUC	10453863366	
	RAZON SOCIAL	VILCA YANA, YUDY MAGALY	

IGV VENTAS			IGV CUENTA PROPIA			
			BASE		TRIBUTO	
G R A V A D A S	Ventas Netas	100	46,292	101	8,333	
	Descuentos Concedidos y/o devoluciones de Ventas	102		103		
	Ventas asumidas por el estado	124		125		
	Desc. Concedidos y/o Dev. Ventas (Vta. asumidas por estado)	126		128		
	Ventas de bienes (ley 27037 inc. 11.1, 12.1, 12.3 y 12.4)	160		161		
	Descuentos y devoluciones (ley 27037)	162		163		
	Exportaciones	Facturadas en el periodo	106			
		Embarcadas en el periodo	127			
	Ventas no Gravadas (Sin Considerar exportaciones)	105				
	Ventas no Gravadas (Sin efecto en ratio)	109				
	as ventas (inciso ii), numeral 6.2 - art. 6 del Reglamento	112				
	Total				131	8,333

IGV COMPRAS			IGV CUENTA PROPIA				
			BASE		TRIBUTO		
N A C I O N A L S I M P O R T A D A	Destinada a ventas gravadas exclusivamente	Compras Netas	107	41,393	108	7,451	
	Destinada a ventas gravadas y no gravadas	Compras Netas	110		111		
	Destinada a ventas no gravadas exclusivamente	Compras Netas	113				
	Destinadas a ventas gravadas exclusivamente	Compras Netas	114		115		
	Destinadas a ventas Gravadas y no gravadas	Compras Netas	116		117		
	Destinadas a ventas no gravadas exclusivamente	Compras Netas	119				
	NO GRAVADAS	Internas	Compras Netas	120			
		Importadas	Compras Netas	122			
	TOTAL					178	7,451
	CREDITO FISCAL ESPECIAL					172	
OTROS CREDITOS					169		
OTROS CREDITOS IVAP					182		
Coeficiente			173				

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**PLAN ESTRATÉGICO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA TOMA DE
DECISIONES DE LA EMPRESA “MAGY IMPORTACIONES
E.I.R.L” EN LA CIUDAD DE JULIACA PERIODO 2018**

STRATEGIC PLAN AND ITS CONTRIBUTION IN THE DECISION
MAKING OF THE COMPANY MAGY IMPORTACIONES E.I.R.L., IN
THE CITY OF JULIACA- YEAR 2018

ARTICULO CIENTIFICO

PRESENTADO POR:

LEIDY MISHALL VILCA YANA

PUNO – PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DE
LA EMPRESA “MAGY IMPORTACIONES E.I.R.L” EN LA CIUDAD DE JULIACA
PERIODO 2018**

STRATEGIC PLAN AND ITS CONTRIBUTION IN THE DECISION MAKING OF THE
COMPANY MAGY IMPORTACIONES E.I.R.L., IN THE CITY OF JULIACA- YEAR 2018

ARTÍCULO CIENTÍFICO

PRESENTADO POR:

LEIDY MISHELL VILCA YANA

REVISADO POR:



DIRECTOR DE TESIS :

Dr. TOMÁS VELIZ QUISPE

COORDINADOR
DE INVESTIGACIÓN :

Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI

PUNO – PERÚ

2019

ARTÍCULO CIENTÍFICO**PLAN ESTRATÉGICO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DE
LA EMPRESA “MAGY IMPORTACIONES E.I.R.L” EN LA CIUDAD DE JULIACA
PERIODO 2018**

STRATEGIC PLAN AND ITS CONTRIBUTION IN THE DECISION MAKING OF THE
COMPANY MAGY IMPORTACIONES E.I.R.L., IN THE CITY OF JULIACA- YEAR 2018

AUTOR: LEIDY MISHHELL VILCA YANA

NOMBRE DE LA INSTITUCION: MAGY IMPORTACIONES, JULIACA-PUNO 2018

CORREO ELECTRÓNICO: edith_md_4@hotmail.com

ESCUELA PROFESIONAL: ADMINISTRACION

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un plan estratégico para mejorar la toma de decisiones de la empresa. En relación a la metodología de investigación: El diseño de la investigación es de tipo no experimental. El método de investigación es inductivo y deductivo. El enfoque utilizado para la obtención de información es el enfoque mixto. El tipo de investigación utilizado es descriptivo – analítico. En la recopilación de datos se aplicó: La entrevista, análisis documental y cuestionario; asimismo los instrumentos de investigación que se utilizó son la guía de entrevista y el cuestionario; la población está constituida por: La gerencia y dos áreas administrativas siendo en total de 10 trabajadores. En cuanto a la muestra está compuesta por 10 trabajadores: La Gerencia (1), departamento de compras (2) y departamento de comercialización compuesto de (7) vendedores, se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico de tipo intencional. Al analizar los resultados de diferentes matrices aplicadas se obtuvo que la empresa no se está esforzando por aprovechar al máximo las oportunidades existentes en el mercado, ni minimizar los peligros que conllevan las amenazas, ya que la ciudad de Juliaca es una zona comercial, por lo que se encuentra ante la amenaza latente de la entrada al mercado de nuevos competidores, principalmente empresas que tienen respaldos financieros fuertes y pueden ofrecer diversidad de productos a un menor precio, es por ello que el El plan estratégico constituye una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones en la empresa.

Palabras clave: Control, entorno, planeamiento, toma de decisiones, estrategias.

ABSTRACT

The objective of this research work is to design a strategic plan to improve the company's decision making. Regarding the research methodology: The research design is non-experimental. The research method is inductive and deductive. The approach used to obtain information is the mixed approach. The type of research used is descriptive - analytical. In the data collection the following was applied: The interview, documentary analysis and questionnaire; also the research instruments that were used are the interview guide and the questionnaire; The population is constituted by: The management and two administrative areas being in total 10 workers Regarding the sample, it consists of 10 workers: Management (1), purchasing department (2) and marketing department composed of (7) vendors, a type of non-probabilistic sampling of an intentional type was used. When analyzing the results from different applied matrices it was obtained that the company is not striving to take full advantage of the opportunities existing in the market, nor minimize the dangers that the threats entail, since the city of Juliaca is a commercial area, so it is before the latent threat of the entry into the market of new competitors, mainly companies that have strong financial support and can offer a variety of products at a lower price, that is why the Strategic Plan is a very useful tool for decision making in the company.

Keywords: Control, environment, planning, decision making, strategies.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es uno de los componentes o funciones de la dirección estratégica y al mismo tiempo, un proceso dinámico y sistemático que contribuye en la supervivencia y crecimiento de una institución. Se analizan varios procedimientos y métodos para la planificación estratégica, los cuales coinciden en algunas fases del enfoque tradicional de la planeación estratégica, pero respondiendo a lo que se quiere lograr con la investigación el que más se ajusta es el propuesto por Rodríguez Varela (2012). Este vincula la planeación estratégica con técnicas de enfoque prospectivo lo que permite reducir el riesgo y la incertidumbre presente en el entorno. Es por ello que se plantea como problema ¿De qué manera el diseño de un plan estratégico nos permitirá mejorar la toma de decisiones de la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” en la ciudad de Juliaca periodo 2018-2021? Y Como hipótesis: El diseño de un plan estratégico contribuirá mejorar la toma de decisiones estratégicas de la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” en la ciudad de Juliaca periodo 2018-2021. En relación a ello se planteó como objetivo: Diseñar un plan estratégico para mejorar la toma de decisiones de la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” en la ciudad de Juliaca periodo 2018-2021. Los resultados denotan que la principal deficiencia es que la empresa no se está esforzando por aprovechar al máximo las oportunidades existentes en el mercado, ni minimizar los peligros que conllevan las amenazas. Por otro lado, también el mercado es atractivo ya que la ciudad de Juliaca es una zona comercial, por lo que se encuentra

ante la amenaza latente de la entrada al mercado de nuevos competidores, principalmente empresas que tienen respaldos financieros fuertes y pueden ofrecer diversidad de productos a un menor precio para evitar estos problemas la empresa debería seguir desarrollando las estrategias a la entrada de nuevos mercados a precios competitivos como también tomar en cuenta más alternativas a las estrategias seleccionadas según la evaluación de matrices como desarrollo de mercados, penetración en el mercado, diversificación concéntrica y diversificación conglomerada.

MATERIALES Y MÉTODOS

La población de estudio del presente trabajo de investigación está constituida por todo aquel trabajador de la empresa sin importar cargo, actividades ni su antigüedad laboral “Magy Importaciones E.I.R.L.”. Las unidades de estudio están conformadas por: La gerencia y dos áreas administrativas siendo en total 10 trabajadores. Se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico de tipo intencional. Vara Horna (2010), El muestreo no probabilístico son técnicas que siguen otros criterios de selección (conocimientos del investigador comodidad alcance). La muestra de la investigación está compuesta por: La Gerencia (1), departamento de compras (2) y departamento de comercialización compuesto de 7 vendedores $n=10$.

Los métodos de investigación del presente trabajo de investigación son: descriptivo – analítico. Descriptivo: especifica las propiedades, las características o perfiles importantes de personas, grupos empresas comunidades. Por lo dicho anteriormente, se aplicó la investigación de carácter descriptivo ya que se describió la situación de la empresa de manera detallada: exponiendo su problemática sus procesos claves y puntos que fortalecen la posición competitiva de la empresa en el sector; todo ello con la finalidad de realizar su planeamiento estratégico. Analítico: Consiste en el estudio de cada una de las partes del fenómeno, así como sus relaciones con el todo. Se realizó un análisis de los elementos estratégicos de la empresa, mediante el uso de las diferentes matrices.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. El método de investigación es inductivo y deductivo en la presente investigación. Método Deductivo: Parte de lo general a lo particular ya que se permitirá de la teoría general de la planeación estratégica y se pretende explicar los hechos y situaciones generales de la empresa. Método Inductivo: Se basa particularmente en la observación directa de los hechos particulares para llegar a afirmaciones del carácter general dentro del desarrollo de la presente investigación se utilizó herramientas de análisis para el desarrollo del plan estratégico.

El enfoque utilizado para la obtención de información necesaria en la presente investigación es el enfoque mixto, debido a que se usa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de

investigación que implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos; Collado, Sampieri y Baptista (2010), el primero se aplicó durante el proceso de investigación para el área de ventas para demostrar cómo está la situación real de esa área y que falencias cuenta, asimismo, los datos obtenidos se les realizó un tratamiento estadístico; el segundo aspecto análisis de datos cualitativos según la teoría indica que la secuencia del proceso de investigación no se debe aplicar de manera rigurosa en la secuencia metodológica y durante el proceso de investigación se requirió de flexibilidad en la secuencia a seguir para replantear y complementar diferentes aspectos, también se buscó comprender e interpretar el objeto de estudio a través de la percepción producida de las experiencias de los que participaron en la investigación, es así como la integración de estos enfoques sirvió para realizar inferencias y/o conclusiones producto de la información procesada a fin de lograr mayor consistencia en la contratación de las Hipótesis. (pág. 7)

Para la recolección de datos se aplicó tres instrumentos; la entrevista, se entrevistó al gerente a los empleados para su formulación de análisis FODA su misión visión como también identificamos las líneas estratégicas de actuación que van a contribuir en la toma de decisiones de la empresa y se utilizó como instrumento una guía de entrevista. Análisis documental, se analizó la documentación relacionada como documentos con que cuenta la empresa. Esta información permitirá obtener datos concretos para el desarrollo de la presente investigación. Se utilizó como instrumento una ficha documental. Y por último tenemos la Encuesta, mediante esta técnica se logrará obtener información directamente desde la muestra. Es un proceso a través del cual obtendremos datos de información que nos permitan explicar el problema y determinar la consecución de los objetivos planteados en la investigación. La encuesta estará aplicada a los vendedores de la empresa. Se utilizó como instrumento el cuestionario.

Para el procesamiento de análisis de datos se utilizó estadística descriptiva. La sistematización de los resultados obtenidos fue mediante el plan estratégico que se desarrolló en el presente documento que fue elaborado en función al modelo de planeamiento estratégico, este planeamiento se da como un flujo que presenta el siguiente orden secuencial:

Se desarrolló el análisis del entorno de la empresa, que está conformado por el análisis externo y análisis interno. Análisis externo se realizó el análisis competitivo según el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores). De dicho análisis se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la interna matriz (MEFI)

Para el análisis y elección de estrategias se utilizará herramientas matrices: la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA); la matriz de posicionamiento estratégico y

evaluación de la acción (PEYEA); la matriz interna-externa (MIE); y la matriz de la gran estrategia (MGE).

En el presente capítulo se muestra el análisis y los resultados obtenidos en la realización del trabajo de investigación, el cual es producto de los estudios realizados en base a los objetivos trazados para lo cual el plan estratégico que se desarrolló en el presente documento fue elaborado en función al modelo de planeamiento estratégico, este planeamiento se da como un flujo que presenta el siguiente orden secuencial. Todo tiene su punto de partida en el establecimiento de una visión, que es el “gran norte” o “sueño” de la empresa, luego se establece una misión, que es la manera que se va a desarrollar el logro de ese “gran norte”, es decir, lo que la empresa es y hace para lograr su “sueño”. Como siguiente paso, se desarrolla el análisis del entorno de la empresa, que está conformado por el análisis externo y análisis interno. El análisis externo se refiere a conocer los elementos relevantes que están fuera de la empresa. Análisis externo se realizó el análisis competitivo según el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores). De dicho análisis se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual permitió conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. De este modo, la evaluación externa permitió identificar las oportunidades y amenazas seguidamente tenemos el análisis interno se llegan a concluir las fortalezas y debilidades El desarrollo anterior permite un mejor conocimiento de la empresa y su entorno Siguiendo paso, se procede a la formulación y elección de las estrategias, las formas mediante las cuales se pretende lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. En esta etapa se generaron estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas matrices: la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA); la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA); la matriz interna-externa (MIE); y la matriz de la gran estrategia (MGE). De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la matriz de decisión estratégica (MDE). En base a esa selección se elaboró la matriz de estrategias con relación a los OCP, la cual permitió verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la matriz de posibilidades de los competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se pondrán en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectuaron las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica acorde

a temas de (segmentación, posicionamiento, finanzas, contabilidad, investigación, desarrollo y temas de información gerencial). Por último, se debe establecer mecanismos pertinentes para controlar el desarrollo adecuado de las estrategias y por ende el cumplimiento de los objetivos planteados. La evaluación estratégica se llevó a cabo utilizando cuatro perspectivas de control interna/personas, procesos, clientes, y financiera, en el tablero de control integrado para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analizó la competitividad de la organización y se plantearán las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.

Adicionalmente, el proceso de planeamiento estratégico se retroalimenta de manera constante, lo que explica porque el flujo es continuo y nunca se detiene en el tiempo. De este modo, se realizarán ajustes para el mejoramiento sea una constante. Si se determina que un objetivo no se ha cumplido de la manera planificada se procede.

Tabla 1: Matriz de evaluación de factores (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oferta de diversidad de productos en el rubro	0.06	3	0.18
Estabilidad política y económica del país	0.07	2	0.14
Ubicación dentro de una zona comercial en expansión	0.07	3	0.21
Apertura de nuevos mercados y puntos de ventas	0.09	3	0.27
Facilidad para acceso al crédito	0.06	2	0.12
Tendencia creciente del manejo de las redes sociales	0.07	1	0.07
Políticas de gobierno favorables para la generación de microempresas.	0.06	1	0.06
Diversidad de clientes mayoristas en la ciudad de Juliaca	0.8	2	0.16
SUBTOTAL	0.56		1.21
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO AMENAZAS	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Nuevos competidores con amplio portafolio de productos	0.08	3	0.24
Inestabilidad del cambio del dólar	0.07	3	0.21
Desarrollo acelerado de competencia	0.05	2	0.1
Competidores con mejores ventajas competitivas	0.06	2	0.12
Competencia desleal, por competidores que ingresan al mismo cliente con el mismo producto.	0.06	2	0.12
Incremento del precio del petróleo	0.07	2	0.14
Conflictos sociales	0.05	2	0.1
SUBTOTAL	0.44		1.03
TOTAL	1		2.24

Fuente: Elaboración propia

PESO: 0.0 = No importante 1.0=Muy importante

VALOR: 4 = Respuesta superior, 3= respuesta superior media, 2=respuesta media y 1= respuesta mala.

En la tabla número 1, el total del peso ponderado para la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” 2,24, lo cual indica que se encuentra por debajo del promedio ponderado, esto significa que la empresa no se está esforzando por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y no está tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas. En esta matriz la oportunidad más importante que se le presenta a la industria es la Apertura de nuevos mercados y puntos de ventas, con un peso ponderado de 0,09.

Tabla 2: Análisis del sector

FACTORES DE ANÁLISIS				ESCALAS		
ENTRADA POTENCIAL DE POSIBLES COMPETIDORES				BAJA	MEDIA	ALTA
• requerimiento de experiencia						X
• requerimiento de capital						X
• Ingreso de competidores al mercado y tomar posesión parte del mercado ya sea reduciendo precios o diferenciándose.					X	
TOTAL				0	1	2
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				BAJA	MEDIA	ALTA
• Fidelizar a nuestros proveedores.					X	
• Costos altos, para negociar productos						X
TOTAL				0	1	1
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS				BAJA	MEDIA	ALTA
• Rivalidad en aprovechamiento de oportunidades					X	
• Guerra de precios entre empresas en el rubro					X	
• Diversidad de productos ofrecidos por otras empresas						X
TOTAL				0	2	1
AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS				BAJA	MEDIA	ALTA
• Empresas que venden mercaderías similares.					X	
• Precios bajos de empresas suplentes				X		
• El ingreso de empresas informales						X
• Ingreso empresas con mercaderías innovadoras.						X
TOTAL				1	1	2
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES				BAJA	MEDIA	ALTA
• Requieren diversidad de productos						X
• Precios accesibles						X
• Atención especializada					X	
TOTAL				0	1	2

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla número 2, después de haber realizado un análisis de las 5 fuerzas de Porter se concluye que la empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” se encuentra en una buena posición competitiva. Posee un buen servicio con el cliente y variedad de productos y precios competitivos, condiciones altamente valoradas en el mercado y que muy pocos poseen. Entrada potencial de posibles competidores su impacto sobre la empresa es alto ya que. El mercado es atractivo, por lo que se encuentra ante la amenaza latente de la entrada al mercado de nuevos competidores, principalmente empresas que tienen respaldos financieros fuertes y pueden ofrecer diversidad de productos a un menor precio. Poder de negociación de los proveedores Su impacto sobre la

empresa es medio, ya que hay muchas empresas que ofrecen los mismos productos encontrando proveedores que otorguen descuento significativo y que permiten ofrecer precios más módicos

Rivalidad de empresas competidoras su impacto sobre la empresa es medio: es casi no fuerte y hay una demanda existente por lo que aumentar el número de clientes y a su vez fidelizarlos es una contribución positiva a largo plazo. Amenaza de ingresos de productos sustitutos su impacto sobre la empresa es alto: no existen aún empresas que presten buena calidad de servicio y los precios no son tan competitivos. Poder de negociación de los compradores su impacto sobre la empresa es alto: Para los clientes, la diversidad y los precios de productos es una característica altamente valorada por los clientes y puede ayudar a fidelizarlos.

Tabla 3: Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO FORTALEZAS.	PESO	VALOR	PONDERACIÓN N
Buenas relaciones con los proveedores	0.06	4	0.24
Conocimiento del negocio en relación a los clientes y a la competencia	0.06	4	0.24
Variación de productos por semana	0.07	3	0.21
Cuenta con sucursal	0.04	3	0.12
Precios Competitivos	0.08	4	0.32
Experiencia en la industria	0.07	4	0.28
Cuenta con locales propios	0.05	3	0.15
ubicación estratégica del local	0.06	4	0.24
SUBTOTAL	0.49		1.8
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO DEBILIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN N
Tamaño del establecimiento mediana en comparación con la competencia.	0.07	1	0.07
Carencia de estrategia administrativa y ventas	0.08	2	0.16
Bajos recursos financieros	0.08	2	0.16
Inexistencia de mecanismos de control	0.07	2	0.14
No se comercializa con variedad de productos	0.07	2	0.14
Crecimiento desorganizado de la empresa	0.06	2	0.12
Pasividad en el área de ventas	0.08	2	0.16
SUBTOTAL	0.51		0.95
TOTAL	1		2.75

Fuente: Elaboración propia.

PESO: 0.0 = No importante 1.0=Absolutamente importante

VALOR: 4 = Respuesta superior, 3= respuesta superior media, 2=respuesta media y 1= respuesta mala.

En la tabla número 3; después de analizar cada una de las áreas de la empresa se pudieron determinar los factores que caracterizan a esta organización, sus fortalezas y debilidades, las mismas que fueron trabajadas con el gerente general, quien a su vez aceptó las conclusiones a las que llegó el equipo de trabajo; se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), obteniendo un valor ponderado de 2.75, lo cual nos indica que la empresa está utilizando adecuadamente sus fortalezas, minimizando sus debilidades.

Tabla 4: Matriz de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades FODA

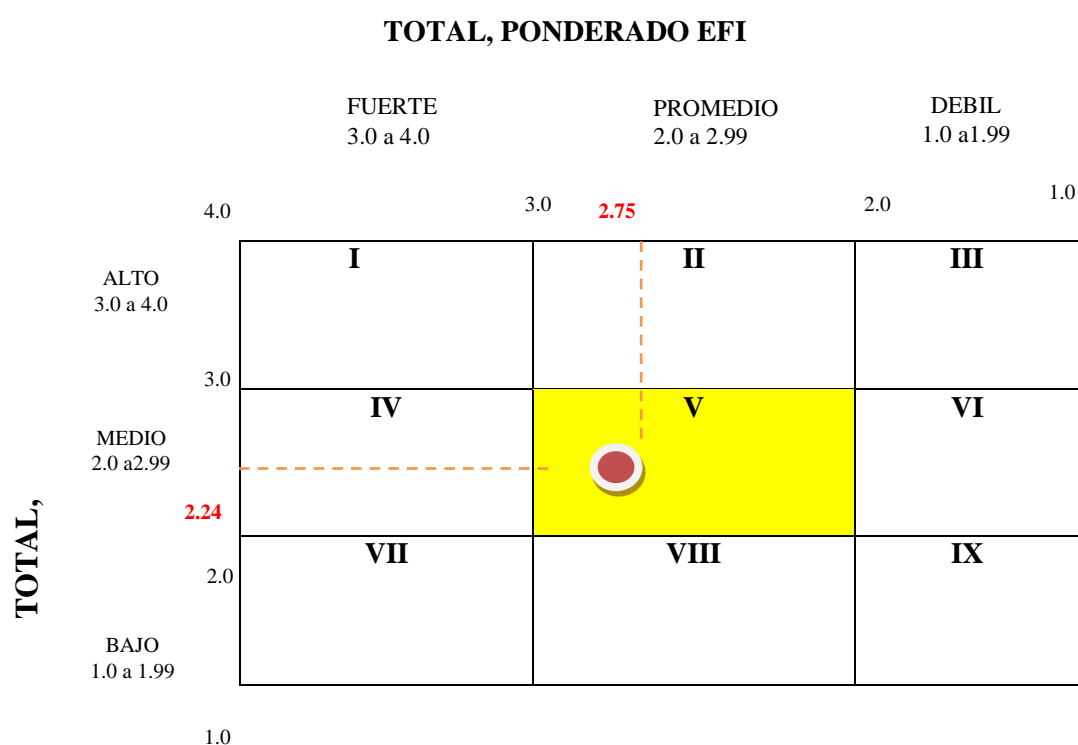
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS F1: Buenas relaciones con los proveedores F2: Conocimiento del negocio en relación a los clientes y a la competencia F3: Precios competitivos F4: Buen uso del capital del trabajo F6: Cuenta con locales propios F7: Ubicación estratégica del local	DEBILIDADES D1: Carencia de planes estratégicos administrativos y de gestión. D2: Inadecuada entrega de pedidos a tiempo. D3: Falta de control en el proceso de entrega de los productos a los clientes. D4: Falta de estrategias de motivación y/o programas de capacitación al personal en atención al cliente. D5: Falta de surtido de productos para la distribución y venta para los clientes
	OPORTUNIDADES O1: Diversidad de productos en el rubro. O2: Estabilidad y económica del país. O3: Zona comercial en expansión. O4: Diversidad de clientes mayoristas y minoristas en la región. O5: Facilidad para acceso al crédito O6: Tendencia creciente del manejo de internet y redes sociales para el desarrollo comercial. O7: Políticas de gobierno favorables para la generación de microempresas.	FO: ESTRATEGIAS FO1: Aperturar nuevos establecimientos y canales de distribución de mercadería a clientes mayoristas y minoristas de la región para generar mayores utilidades. (F2, F3, F4, F7, O1, O2, O3, O4, O6) FO2: Conservar las buenas relaciones con nuestros proveedores para brindar variedad y productos de calidad a nuestros clientes. (F1, F2, F7, O1, O5, O6) FO3: Fidelizar a más clientes logrando posicionamiento en el mercado (F2, F3, F7, O3, O4, O6)
AMENAZAS A1: Nuevos competidores con amplio portafolio de productos innovadores. A2: Inestabilidad del cambio del dólar A3: Desarrollo acelerado de competencia A4: Competencia desleal de competidores. A5: Incremento del precio del petróleo	FA: ESTRATEGIAS FA1: Mantener buenas relaciones con nuestros proveedores para brindar un amplio surtido de productos con calidad a los clientes. (F1, A1, A3) FA2: Mantener un óptimo uso del capital y contrarrestar la inestabilidad financiera. (F4, F7, A2, A5)	DA: ESTRATEGIAS DA1: Orientar en temas de atención al cliente a la fuerza de ventas de la empresa. (D4, A2, A4) DA2: Diversificar los productos según categorías y precios. (D5, A1, A3, A4)

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla número 4; después de analizar las matrices de análisis estratégico de evaluación de factores internos (MEFI), matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y análisis del sector se identifico las diferentes estrategias que ayudaran para mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 5: Matriz interna externa IE

Unidad de negocio	EFE	EFI
MAGY IMPORTACIONES	2.24	2.75

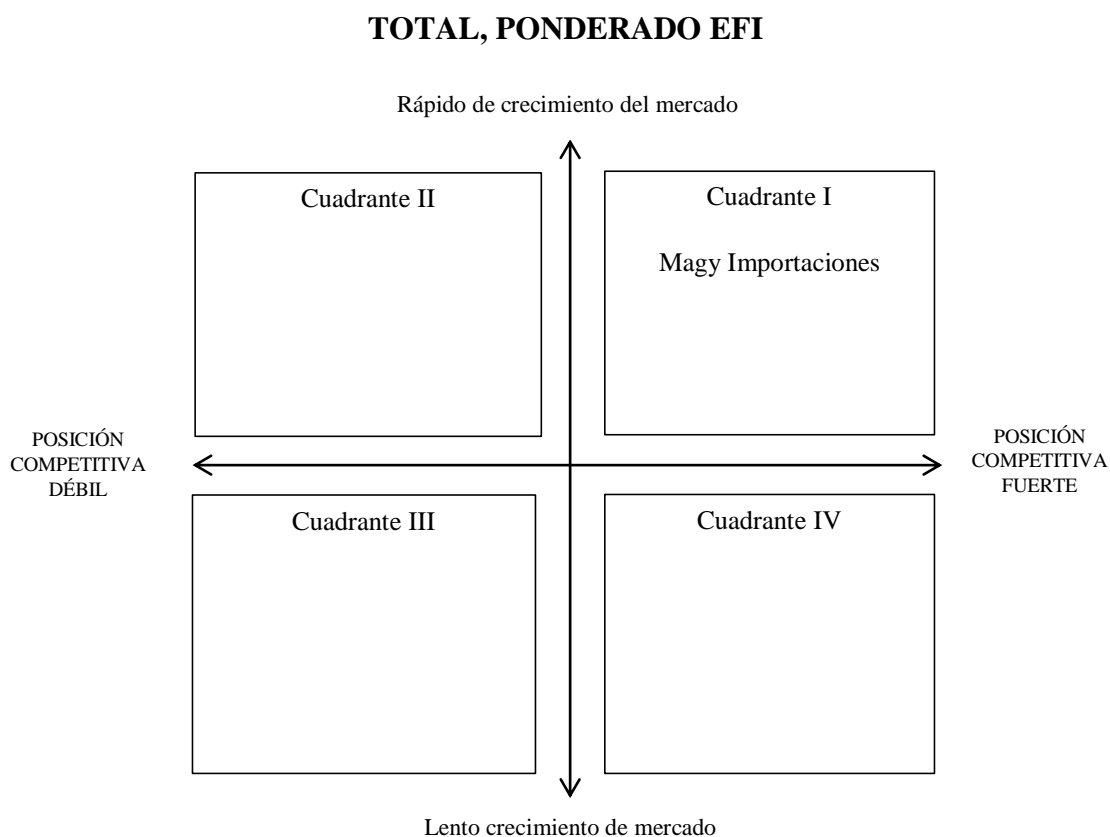


Fuente: Elaboración propia.

Nota: Estos valores están representados por los resultados de la MEFE Y MEFI

En la tabla número 5; Para la elaboración de la matriz IE se tuvo en cuenta la siguiente información: El total ponderado de la matriz EFI para la empresa “Magy Importaciones I.E.R.L” es de 2,24 y el total ponderado de la matriz EFE es de 2.75 por lo que se ubica en la región 2. Se debe adoptar las estrategias de: Penetración de mercado.

Tabla 6: Matriz Gran Estrategia



Fuente: Elaboración propia.

Nota: datos extraídos de la matriz MEFI

En la tabla número 6; Según el análisis para el caso de la empresa “Magy Importaciones I.E.R.L.”, se ubica en el cuadrante I por lo que se debería de desarrollar las estrategias de: Desarrollo de mercados, penetración en el mercado y diversificación concéntrica.

Tabla 7: Matriz de la decisión

N°	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
E1	Abrir nuevos establecimientos donde exista mayor afluencia y acceso a más clientes.	X	X	X	X	5
E2	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores buscando reducir los costos	X	X	X	X	4
E3	Hacer uso eficiente del internet creando redes sociales como Facebook y wasap para realizar publicidades y brindar información sobre el portafolio de productos	X	X	X	X	4
E4	Aprovechar la ubicación y fidelizar a más clientes.	X				1
E5	convenir con una empresa de transporte de carga	X	X	X	X	4
E6	Ofrecer descuentos especiales a clientes frecuentes	X	X	X	X	4
E7	Mantener un estricto control sobre el proceso de atención al cliente ya que ello se basa en la satisfacción de los mismos	X				1
E8	Establecer estrategias de fortalecimiento para el mejoramiento y desarrollo de la sucursal para incrementar los niveles de venta.	X				2
E9	Implementar un sistema de cómputo que facilite el ingreso de las ventas diarias, y para llevar el registro del ingreso y salidas de la mercancía	X				1
E10	Establecer mecanismos para hacer seguimiento de resultados de procesos y tomar las acciones de acuerdo a los resultados	X	X	X	X	4
E11	Formular líneas de acción para desarrollar un sistema de control	X				
E12	Diversificar el portafolio de productos	X	X	X	X	
E13	Afianzamiento de relaciones comerciales con los bancos para obtener crédito	X				
E14	Implementar un plan estratégico para marcar un objetivo claro logrando fortalecer la toma de decisiones.	X				
E15	implantar sistemas de información para planificar el flujo de efectivo y contar con información actualizada para la toma de decisiones	X				1

Fuente: Elaboración propia.

Nota: métodos utilizados: FODA, PEYEA, I-E Y GE contabilizando concurrencias

DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido realizado con la finalidad de presentar la problemática existente en las empresas que desconocen y no le dan la importancia que merece contar con un plan estratégico lo que es una herramienta informativa que se utiliza para facilitar la toma de decisiones.

Los resultados de esta investigación comprueban la hipótesis propuesta, “El diseño de un plan estratégico contribuirá mejorar la toma de decisiones estratégicas de la empresa”, la cual se relaciona con lo dicho por Goodstein , Nolan , & Pfeiffer, (2005) La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. Así mismo Según Fred.R (2008) Ciertas investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo las actividades de la planeación sistemática. Las empresas de alto desempeño casi siempre toman decisiones informadas con una buena anticipación de las consecuencias a corto y largo plazo. García (2015) en su trabajo de grado para optar el título de magister en gerencia de negocios que lleva como título “Diseño de un plan estratégico para la empresa QS consultores” concluye que el plan estratégico es una herramienta gerencial que le permitirá a QS consultores direccionarse hacia una efectiva prestación de servicios relacionados con los sistemas de gestión en las ips a nivel nacional, con orientación sugerida en el estudio ,QS consultores lograra una mayor integración con su entorno ,lo que permitirá un mejor aprovechamiento de oportunidades que se detecten y una mitigación de las amenazas que puedan afectar el futuro.

Estas investigaciones anteriormente realizadas corroboran la importancia que puede tener contar con un plan estratégico para una adecuada toma de decisiones estratégica.

Tomando como referencias las investigaciones de los diferentes autores y analizado nuestros resultados se llegó a las siguientes conclusiones para la empresa “Magy importaciones” :En el análisis del direccionamiento estratégico y el entorno se concluye que la empresa no se está esforzando por aprovechar al máximo las oportunidades existentes en el mercado, y no está tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas, Por otro lado, también el mercado es atractivo ya que la ciudad de Juliaca es una zona comercial, por lo que se encuentra ante la amenaza latente de la entrada al mercado de nuevos competidores, principalmente empresas que tienen respaldos financieros fuertes y pueden ofrecer diversidad de productos a un menor precio.

Asimismo en la mayoría de las matrices realizadas se observa que la Empresa “Magy Importaciones E.I.R.L” debería seguir desarrollando las estrategias a la entrada de nuevos

mercados a precios competitivos como también tomar en cuenta más alternativas a las estrategias seleccionadas según la evaluación de matrices como desarrollo de mercados, penetración en el mercado, diversificación concéntrica y diversificación conglomerada.

En referencia a lo expuesto a lo anterior el plan estratégico constituye una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones en la empresa mediante el desarrollo de las estrategias de mercado y diferenciación en los servicios, dichas estrategias se apoyan en la implementación de los objetivos específicos, las tácticas y pasos para su consecución.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dr. Tomas Veliz Quispe, por su constante apoyo, comentarios y sugerencias que me brindo en la realización y conclusión del presente trabajo de investigación, Al gerente de la empresa “Magy Importaciones” por permitirme aplicar mis técnicas de investigación al realizar el análisis general de la situación actual de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, D. F. (05 De 2015). *Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo*.
- Apaza, E. A. (2017). *Plan estrategico de la empresa consultora grupo jica ingenieria y construccion S.A.C, 2017-2020*.
- Bastida, J. L. (12 De 2015). *Planeacion estrategica con enfoque prospectivo para la editorial "Universo Sur"*. Obtenido De [Http://Scielo.Sld.Cu/Pdf/Rus/V7n3/Rus23315.Pdf](http://Scielo.Sld.Cu/Pdf/Rus/V7n3/Rus23315.Pdf)
- Becerra, A. M. y Garcia, E. (2008). *Planeamiento estrategico para micro y pequeñas empresas*. Lima: Apesu.
- Cano, A. F.y Cifuentes, D. A. (2011). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda*. (tesis de pregrado). Obtenido De Bogota
- Cavalié, W. S. (2003). *Herramientas de planeamiento estrategico*.
- Choque, R. (2016). *Planeamineto estrategico (utilizando el cuadro de mando integral blanced scorecard)*. Lima: Macro Eirl.
- Consultores, A. (2013). *La elaboracion del plan estrategico*. Obtenido de [Http://Hsjd.Org/Seminariogestion2013/Docs/01-Dia4-Primermodeloplanificacion.Pdf](http://Hsjd.Org/Seminariogestion2013/Docs/01-Dia4-Primermodeloplanificacion.Pdf)

- Cova, L. E. y Moreno, L. J. (07 De 2010). *Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una microempresa ubicada en la vía Alteña Barcelona –Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui*. Obtenido de <Http://Ri.Biblioteca.Udo.Edu.Ve/Handle/123456789/1104>
- Chávez, E. R. (2017). *Plan estratégico y la toma de decisiones gerenciales de Saludpol -*. Chimbote.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estrategico un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson.
- David, F. (2008). *Administracion estrategica* . Mexico: Impraind Mexico.
- Díaz, A. G. (2009). *Toma de decisiones*. Obtenido de <Http://Cursos.Aiu.Edu/Toma%20de%20decisiones/Pdf/Tema%201.Pdf>
- Fernandez, C., Hernandez, R. y Baptista, L. P. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores ,S.A. De C.V.
- Fernandez, E. A. (2017). *Plan estrategico para la empresa Kalitex Sac, Arequipa 2017*.
- Fred.R., D. (2008). *Administracion estrategica*. Mexico: Impraind Mexico.
- Garcia, S. P. (16 De 01 De 2015). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Qs Consultores*. Obtenido De <Http://Tangara.Uis.Edu.Co/Biblioweb/Tesis/2015/156268.Pdf>
- Goodstein , L., Nolan , T. y Pfeiffer, W. (2005). *Planeacion estrategica aplicada*. Bogota Colombia: Lily Solano Arevalo.
- Meza, M. A. (2004). *Blanaced Scorecard gerencia estrategica y del valor*. Lima: Pacifico.
- Nassi, C. M. y Sanchez, A. L. (2012). *Plan estratégico para mejorar la toma de decisiones y las actividades del proyecto especial “Chavimochic”*. Obtenido de plan estratégico para mejorar la toma de decisiones y las actividades del proyecto especial “Chavimochic”.
- Pacompiá, M. C. (2009). *El control de gestion estrategico en el cis servicentro de la UNA Puno 2006 y propuesta de tablero de Mando Bsc*. Puno.
- Planeamiento estrategico utilizando el cuadro de mando integral (Balanced Scored). (S.F.) R