



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA QC ELECTROTECNIA S.A. 2018-2022**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas.**

CONDORI CONDORI ALICIA GLADYS

**Asesor:
Agustín Nuñez Salazar**

**Lima - Perú
2017**

“Mi agradecimiento a la Universidad San Ignacio
de Loyola por la formación académica recibida”

“A mis padres por su amor, comprensión y apoyo
A JAM por insistir en mi titulación”.

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	9
 CAPITULO I Introducción y antecedentes de la empresa	
Datos generales	
1.1 Nombre o razón social de la empresa.....	10
1.2 Ubicación de la empresa.....	10
1.3 Giro de la empresa.....	10
1.4 Tamaño de la empresa.....	10
1.5 Breve reseña historia de la empresa.....	10
1.6 Organigrama de la empresa.....	11
1.7 Misión, Visión, Valores y Código de ética	12
1.8 Productos y clientes.....	13
1.9 Premios y certificaciones.....	15
1.10 Relación de la empresa con la sociedad.....	15
 CAPITULO II Definición y justificación del problema	
2.1 Caracterización del área analizada.....	16
2.2 Antecedentes y definición del problema.....	17
2.3 Objetivos: general y específico.....	19
2.4 Justificación.....	19
2.5 Alcances y limitaciones.....	20
 CAPITULO III Marco Teórico	
3.1 Plan estratégico.....	21
3.2 Proceso estratégico modelo secuencial.....	21
3.3 Cuadro de mando Integral.....	25
3.4 El ciclo PHEA.....	28
3.5 Las 5 fuerzas competitivas.....	29
3.6 Evaluación Interna.....	30
 CAPITULO IV Metodología de la investigación	
4.1 Identificación del proyecto.....	32
4.2 Planificación del proyecto.....	33
 CAPITULO V Análisis crítico y planteamiento de alternativas	
5.1 Análisis crítico.....	35
5.2 Planteamiento de alternativas.....	35

CAPITULO VI Justificación de la solución escogida

Evaluación Externa

6.1	Análisis del entorno PESTE.....	37
6.1.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	37
6.1.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	41
6.1.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	45
6.1.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	52
6.1.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	54
6.2	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	55
6.3	QC Electrotecnia y sus competidores.....	56
6.3.1	Poder de negociación de los proveedores.....	57
6.3.2	Poder de negociación de los compradores.....	58
6.3.3	Amenaza de los sustitutos.....	58
6.3.4	Amenaza de los entrantes.....	59
6.3.5	Rivalidad de los competidores.....	60
6.4.	QC Electrotecnia y sus referentes.....	60
6.5	Matriz perfil competitivo (PC) y Matriz perfil referencial (PR).....	61
6.6	Conclusiones de la evaluación externa.....	62

Evaluación Interna

6.7	Análisis interno AMOFHIT.....	64
6.7.1	Administración y gerencia (A).....	64
6.7.2	Marketing y ventas (M).....	64
6.7.3	Operaciones y logística –infraestructura (O).....	66
6.7.4	Finanzas y contabilidad (F).....	67
6.7.5	Recursos humanos (H).....	68
6.7.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	68
6.7.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	68
6.8	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	68
6.9	Conclusiones de la evaluación interna.....	69

Intereses de QC Electrotecnia y objetivos a largo plazo

6.10	Intereses de QC Electrotecnia	71
6.11	Matriz de intereses (MIO).....	71
6.12	Objetivos a largo plazo.....	72
6.13	Conclusiones de los intereses organizacionales.....	72

Proceso Estratégico

6.14	Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	73
6.15	Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	75
6.16	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	76
6.17	Matriz interna externa (IE).....	79
6.18	Matriz gran estrategia (GE).....	80

6.19 Matriz de decisión estratégica (DE).....	81
6.20 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE).....	82
6.21 Matriz de Rumelt (R).....	85
6.22 Matriz de ética (E).....	86
6.23 Estrategias retenidas y de contingencia.....	87
6.24 Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo.....	87
6.25 Matriz de posibilidades de los competidores.....	88
6.26 conclusiones del proceso estratégico.....	89

CAPITULO VII Implementación de la propuesta

Implementación Estrategia

7.1 Objetivos de corto plazo.....	90
7.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo.....	91
7.3 Políticas de cada estrategia.....	93
7.4 Estructura de QC Electrotecnia.....	95
7.5 Medio ambiente y ecología – responsabilidad social.....	95
7.6 Recursos humanos y motivación.....	96
7.7 Gestión del cambio.....	96
7.8 Conclusiones de la implementación de la estrategia.....	97

Evaluación Estratégica

7.9 Perspectivas de control.....	98
7.9.1 Aprendizaje interno.....	98
7.9.2 Procesos.....	99
7.9.3 Clientes.....	99
7.9.4 Financiera.....	100
7.10 Mapa estratégico de la empresa.....	101
7.11 Desarrollo de iniciativas.....	102
7.12 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	103

Evaluación Económica

7.13 Evaluación económica del proyecto.....	104
---	-----

CAPITULO VIII. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones del proyecto.....	107
Recomendaciones.....	108
Referencias bibliográficas.....	109
Anexos.....	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 0: Organigrama propuesto

Figura 1: Modelo secuencial del proceso estratégico

Figura 2: Estructura del cuadro de mando integral, proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Figura 3: Las fuerzas que conducen la competencia en la industria

Figura 4: Cronograma de la planificación del proyecto.

Figura 5: Grafica de diagrama de causa efecto.

Figura 6: Grafica de la expectativas de inversión privada y porcentaje PBI por el lado del gasto.

Figura 7: Calificación de los bancos centrales de América

Figura 8: Crecimiento del PBI 2017 – 2018 en relación con otros países

Figura 9: PBI del país detallado por sectores.

Figura 10: Grafica de la inflación del Perú en relación con otros países.

Figura 11: Tasa de intereses desde Setiembre 2015 a Febrero 2017.

Figura 12: Rentabilidad económica de las grandes empresas, 2013.

Figura 13: Población total y tasa de crecimiento promedio anual. 1950-2007

Figura 14: Densidad empresarial según segmento empresarial 2014.

Figura 15: Densidad empresarial según actividad económica, Lima 2014.

Figura 16: Tasa de empleo adecuado, subempleo y desempleo 2011 y 2016

Figura 17: Población en edad de trabajar según condición de actividad 2011, 2015 y 2016.

Figura 18: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ramas de actividad 2014-2016.

Figura 19: Composición de la población ocupada según nivel de educación 2011 y 2016.

Figura 20: Estructura del consumo en el mercado eléctrico, según tipo de uso, 1995 y 2015.

Figura 21: Evolución del consumo de electricidad del mercado eléctrico por tipo de uso.

Figura 22: Consumo de electricidad del mercado eléctrico por región, 2015.

Figura 23: Grafica de principales indicadores de TIC de las empresas 2014.

Figura 24: Grafica de empresas según comercio electrónico, 2014.

Figura 25: Inversión en Investigación y desarrollo es 0.15% del PBI (2012).

Figura 26: Grafico de evolución mensual de la actividad de servicios prestados a empresas, 2013-2016.

Figura 27: Grafico de evolución del sector servicios prestados a empresas, octubre 2016.

Figura 28: Grafica de los cinco fuerzas de Porter – Amenaza de los nuevos entrantes.

Figura 29: Grafica de matriz PEYEA.

Figura 30: Grafica de posición de la participación de mercado relativa en la industria.

Figura 31: Grafica de matriz interna – externa.
Figura 32: Grafica de matriz gran estrategia.
Figura 33: Recursos asignados para la implementación
Figura 34: Mapa estratégico de la empresa.
Figura 35: Tablero de control balanceado.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de elección de alternativas.
Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)
Tabla 3: Cuadro de clasificación de clientes 2016.
Tabla 4: Matriz de perfil referencial (MPR)
Tabla 5: Matriz del perfil competitivo (MPC)
Tabla 6: Cuadro de ventas según servicio 2016.
Tabla 7: Principales indicadores financieros 2016.
Tabla 8: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
Tabla 9: Matriz de intereses (MIO).
Tabla 10: Matriz FODA
Tabla 11: Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).
Tabla 12: Cuadro ventas comparativo 2015-2016.
Tabla 13: Posición de la participación de mercado relativa en el servicio- Matriz BCG.
Tabla 14: Matriz decisión estratégica (DE)
Tabla 15: Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE).
Tabla 16: Matriz de Rumelt (MR).
Tabla 17: Matriz de ética (ME).
Tabla 18 Matriz de estrategias VS objetivo de largo plazo.
Tabla 19: Matriz de posibilidades de los competidores
Tabla 20: Matriz de estrategias VS políticas
Tabla 21: Aprendizaje interno: indicadores, formula y meta.
Tabla 22: Proceso interna: indicadores, formula y meta.
Tabla 23: Clientes: indicadores, formula y meta.
Tabla 24: Financiera: indicadores, formula y meta.
Tabla 25: Desarrollo de iniciativas
Tabla 26: Estado de resultados proyectados.
Tabla 27: Flujo de caja proyectado.
Tabla 28: Determinación del COK.
Tabla 29: Calculo del periodo de retorno de la inversión
Tabla 30: Calculo del VAN y TIR del proyecto.
Tabla 31: Análisis de sensibilidad del proyecto

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Constancia de homologación por SGS
Anexo 2: Constancia de registro de proveedores de servicio para el estado.
Anexo 3: Formato de entrevista al Gerente de la empresa.

INTRODUCCION

El presente proyecto propone un plan estratégico para la empresa QC Electrotecnia, que viene funcionando desde el año 2013, se encuentra en el rubro de prestación de servicios a empresas, en instalación, montaje y mantenimiento electromecánico, con la finalidad de alcanzar su visión, ser más competitiva y sostenible en tiempo.

El plan estratégico se encuentra proyectado para cinco años (2018-2022), en la cual se desarrolló de acuerdo al modelo secuencial del proceso estratégico del autor Fernando D'Alessio (2,008), quien indica que el plan estratégico puede ser desarrollado para una microempresa como es el caso de la empresa en estudio.

El desarrollo del proyecto se inicia con el análisis de la visión y misión de la empresa, luego se analiza la situación actual de la empresa en su entorno y auditoria interna, donde se identifica los factores claves de éxito del sector servicios industriales. Los factores claves de éxito son los insumos para la aplicación de la matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, obteniendo como resultado trece estrategias propuestas, estas estrategias se evalúan con las matrices DE, CPE, R y E, donde las estrategias se clasifican en retenidas y de contingencias, luego se plantean los objetivos de largo y corto plazo. La empresa debe evaluar y asumir el compromiso de asignar los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico.

Finalmente se propone un tablero de control balanceado, para el control y la medición del cumplimiento de los objetivos planteados.

Quien elabora el presente proyecto es bachiller de la carrera de Administración de Empresas de la prestigiosa universidad San Ignacio de Loyola, cuenta con la experiencia profesional en el sector privado en los rubros de Manufactura,

Construcción Civil y de Servicios, en las áreas de: Recursos Humanos, Contabilidad y Administración.

CAPITULO I: INTRODUCCION Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Nombre o razón social de la empresa

La razón social completa es Q&C Electrotecnia S.A.C. y el nombre comercial es QC Electrotecnia.

1.2 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)

La empresa tiene como domicilio fiscal Jr. El Heroísmo 7990 – Los Olivos – Lima y la dirección de la sucursal es Mz S Lote 7 Urb. El Alamo – Comas, donde actualmente se realizan todas las operaciones.

1.3 Giro de la empresa

La empresa brinda servicios industriales de instalación, mantenimiento y montaje electromecánico.

1.4 Tamaño de la empresa

La empresa se encuentra en el régimen MYPE Tributario, como microempresa, el cual comprende a personas naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y sociedades conyugales, las asociaciones de hecho de profesionales y similares que obtengan rentas de tercera categoría, domiciliadas en el país cuyos ingresos netos no superen las 1 700 UIT en el ejercicio gravable.

Sunat (s.f.) *MYPE*. Recuperado el 24.06.17 de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6825-01-personas-comprensidas>.

1.5 Reseña de la empresa

QC Electrotecnia Industrial S.A.C, es una empresa peruana, fue fundada el 08 de marzo de 2013 con RUC 20551615937, con domicilio fiscal Jr. El Heroísmo 7980 – Los Olivos y la sucursal donde se realiza las operaciones Mz S-1 Lote 7 Urb. El Alamo – Comas, ofrece servicios de instalación, mantenimiento y montaje electromecánico, teniendo mayor requerimiento por parte de los clientes los siguientes servicios:

Mantenimiento de pozos a tierra

Mantenimiento de subestación eléctrica

Mantenimiento de grupos electrógenos

Los servicios que brindan están dirigidos para el sector industrial y comercial, a nivel nacional como Lima, Ica, Trujillo y Piura, actualmente el producto se encuentra iniciando la etapa de crecimiento, contando con una cartera de clientes compuesta por 39 empresas, dado las exigencias del mercado en el año 2016 se homologaron con la prestigiosa entidad SGS, como proveedores de servicio para el cliente SODEXO y la proyección es certificarse con la norma de seguridad OSHAS esto para ampliar la cartera de clientes, fidelizar al cliente, así como velar por la seguridad de los colaboradores.

1.6 Organigrama de la empresa

Se presenta el organigrama de la empresa:

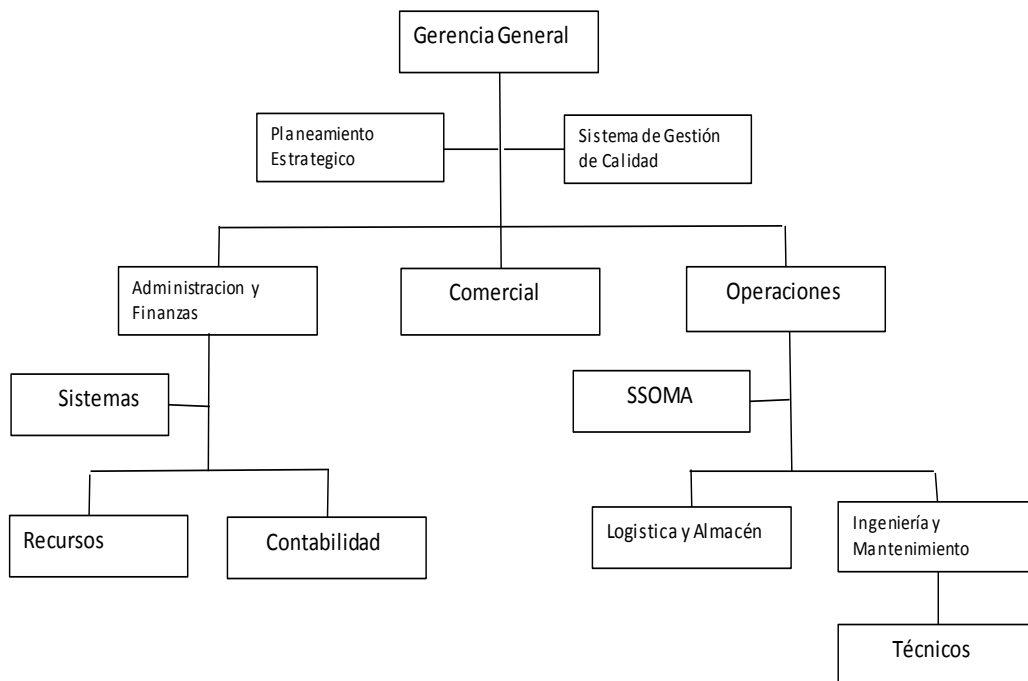


Figura 0: Organigrama propuesto

1.7 Visión, Misión, Valores y Código de Ética

Para D'Alessio (2008): La visión es el futuro que desea alcanzar la empresa a largo plazo sobre la base de una evaluación de la situación actual y futura de la industria; la misión la define como la fuerza impulsora que dirige a la empresa a la situación deseada; y los valores y la ética son el patrones de actuación que guía el proceso para la toma de decisiones.

Se presenta la Visión, Misión, Valores y Código de Ética, propuesto para la empresa en estudio.

Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes en el año 2022, como la mejor alternativa de solución y calidad en servicios de Ingeniería Electromecánica, en el sector Industrial y comercial a nivel del mercado nacional.

Misión

Somos una empresa peruana, que brinda servicios de ingeniería electromecánica, ofreciendo soluciones integrales para el sector industrial y comercial a nivel nacional, contribuyendo al desarrollo de nuestro país, así como también agregar valor a los accionistas y a nuestros trabajadores.

Valores

La empresa cuenta con valores que guían las actividades de la organización y deben ser cumplidos por todos sus integrantes, en la cual son los siguientes:

Trabajo en Equipo. Buscamos alcanzar el objetivo común de la organización, aportando para ello lo mejor de uno.

Amabilidad. Trata a todos con cortesía y respeto.

Honestidad. No engañar a los demás en busca del beneficio propio.

Responsabilidad. Cumplimos con todo lo que nos comprometemos.

Código de Ética

El cumplimiento del presente código es obligatorio para los socios y todos los colaboradores.

Uso de activos: Las herramientas de trabajo y bienes que se te proporcionan, son para el desempeño exclusivo de tus funciones, debiendo ser utilizados con propiedad, sin maltratos que ocasionen gastos innecesarios.

Manejo de información: Los socios y colaboradores, no tienen derecho a manejar información con nadie externo a la empresa, sin previa autorización expresa y por escrito, aplicar presión, discutir o revelar cualquier información relacionada con transacciones específicas que se hayan llevado a cabo o que estén por ser llevadas a cabo.

Corrupción: La corrupción es una falta grave en cualquier ámbito y bajo cualquier circunstancia, la rechazamos con el ánimo de seguir manteniendo firme la confianza de todos los que nos rodean.

Ambiente laboral: Ser respetuosos con las personas que se interactúan, demostrando un trato amable y oportuno.

1.8 Servicios y clientes

Los servicios que ofrecen:

Diseño para instalaciones eléctricas industriales y comerciales

Diseño, ejecución y mantenimiento de sistemas de puesta a tierra.

Mantenimiento de subestaciones eléctricas.

Mantenimiento electromecánico industrial, comercial y centros mineros.

Mantenimiento y reparación de motores eléctricos y transformadores de distribución.

Montaje y mantenimiento de motores eléctricos en BT y MT.

Montaje e instalación de sistemas de canalizado con bandejas porta cables y tuberías conduit.

Montaje, instalación y mantenimiento de tableros.

Estudio y mediciones de: energía, potencia, tensión, frecuencia, armónicos y flicker.

Evaluación y control de pérdidas de energía en procesos industriales.

Evaluaciones previas para pasar inspecciones técnicas de INDECI.

Instalación y mantenimiento de equipos de aire acondicionado

Instalación y mantenimiento de grupos electrógenos.

Cartera de Clientes:

Cobrecon S.A.

Consorcio minero horizonte S.A.

CEMEX S.A.

CIFARMA S.A.

Cinemark del Perú S.R.L.

Compañía nacional de chocolates del Perú S.A.

Danper Trujillo S.A.C

PRONEX S.A.

Reactivos nacionales S.A.

Metalurgia peruana S.A.

Stracom G y M S.A.

Soluciones constructivas volcan S.A.C.

Servicios técnicos y montajes S.A.C.

SODEXO Perú S.A.C

UNIMAR S.A

Iberoamericana de plásticos S.A.C

IPAE

Lima Gas S.A.C

1.9 Premios y certificaciones

Se presenta lo siguiente:

Constancia de homologación por SGS (Ver Anexo 1).

Constancia de registro de proveedores de servicio para el estado –OSCE (Ver Anexo 2).

1.10 Relación de la empresa con la sociedad

Las industrias son consideradas como el motor de la economía de nuestro país, en este sentido QC Electrotecnia. busca contribuir con el desarrollo del país de forma indirecta, brindando servicios especializados de ingeniería eléctrica y mantenimiento electromecánico bajo el cumplimiento de las especificaciones técnicas y normas legales, que están dirigidos para las empresas del sector industrial, como por ejemplo: se ejecuta servicios de mantenimientos preventivos o correctivos a los equipos eléctricos de nuestros clientes colaborando así en el buen funcionamiento y protección de su equipos de producción, respetando la protección del medio ambiente y considerando como pieza clave al capital humano.

CAPITULO II DEFINICION Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

2.1 Caracterización del área analizada

Según el INEI en octubre 2016, la evolución de la actividad de servicios prestados a empresas registró un aumento de 2.01%, dentro de esta actividad se encuentra el rubro de la empresa en estudio: actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico, en la cual reportó un crecimiento de 1.96%, debido a la menor inversión en proyectos públicos y privados a nivel nacional.

La empresa QC Electrotecnia, se encuentra en la categoría de Micro empresa, teniendo como giro del negocio Servicios de Instalación, Mantenimiento y Montaje Electromecánico. La empresa viene operando desde el año 2013 con carácter indefinido, supeditado a los requerimientos de los clientes y actualmente cuenta con 08 colaboradores fijos.

De la facturación de venta del año 2016 fue S/. 522 976 (valor venta); siendo el servicio con mayor facturación los trabajos de mantenimientos preventivos eléctricos con un 34% de las ventas.

Los principales servicios que ejecutaron en el año 2016, fueron: (1) Mantenimientos de equipos eléctricos, (2) Instalaciones eléctricas, (3) Suministro de mano de obra, (4) Servicio de auditoria de INDECI (5) Proyectos Instalaciones electromecánicas. Estos servicios están dirigidos a clientes que pertenecen al sector privado como manufacturas, agropecuarias y educación, siendo el 75% de los clientes considerados como grandes y medianas empresas y 26% clientes considerados como pequeños y micro empresas.

Como principal referente en el sector servicios industriales, se tiene a la empresa ABB SA y en base a la evaluación a la competencia se ha detectado los siguientes factores críticos de éxito:

- 1.- Participación de mercado, la empresa tiene una debilidad en este factor, por lo que actualmente tiene una participación de mercado de 0.032%, debe buscar fortalecer este factor, con la finalidad de aumentar las ventas a través de las estrategias que se propongan.
- 2.- Publicidad, la empresa realiza una inversión mínima en publicidad, donde cuenta con una página web, figura en páginas amarillas de internet y en páginas de publicidad gratuita, considerándose a este factor como una debilidad por fortalecer.
- 3.- Precios competitivos, es un factor que presenta debilidad en la empresa, por lo que se ha identificado que la competencia maneja precios más económicos que la empresa. Se debe evaluar agregar valor al servicio para mantener los precios.
- 4.- Certificaciones a la empresa, actualmente es necesario cumplir con estándares de calidad para lograr mantenerse en un mercado cada vez más exigente, por lo que QC Electrotecnia debe considerar obtener certificaciones de seguridad y calidad, adicional a la homologación de SGS, que actualmente tiene.
- 5.- Calidad del servicio, QC Electrotecnia reconoce que debe mejorar este factor clave para lograr la satisfacción del cliente.
- 6.- Calificación del personal, es un factor importante por lo que, a través de los colaboradores se logrará los objetivos corporativos, es por ello que se debe fortalecer a través de capacitaciones y motivaciones.

2.2 Antecedentes y definición del problema:

Antecedentes Internacionales:

Presentó la siguiente tesis del país de Ecuador:

Gamboa T. y Guerra M. (2012), realizaron la tesis Diseño de plan estratégico para el taller mecánico automotriz servicentro de la ciudad de Quito, siendo su objetivo Diseñar un modelo de planificación estratégica para el taller mecánico automotriz “Servicentro”, con el fin de proporcionar soluciones a los problemas

financieros, administrativos y reforzar su posicionamiento en el mercado. La metodología aplicada es la investigación cualitativa y cuantitativa teniendo como instrumentos: la entrevista aplicada a los directivos de la empresa en estudio y la encuesta aplicada a los usuarios del servicio. El estudio realizado concluyen en aplicar la propuesta estratégica de tipo defensiva que permitirá abrir nuevas posibilidades de comercialización de sus servicios con lo que esperan un crecimiento en ventas y rentabilidad. La relación de la presente tesis con mi proyecto es el tamaño y el rubro de la organización.

Antecedentes nacionales:

Se presenta la siguiente tesis:

Allca J. y Huancaya G., (2,013), elaboraron la tesis Planeamiento estratégico de la empresa Volcan Compañía Minera S.A.A. teniendo como objetivo el diseño de un plan estratégico que serán alcanzadas en el año 2023, La metodología aplicada es la investigación cualitativa, inductivo teniendo como instrumento la entrevista aplicada a la competencia, el presente trabajo concluye que con la implementación del plan estratégico en el año 2023 Volcan se consolidará como la principal empresa minera del Perú y cuarta a nivel mundial con una proyección de la producción anual de 570MM de Tm de mineral, lo cual le permitirá tener una mayor diversificación de sus metales. La relación de la presente tesis con mi proyecto, es la aplicación del modelo secuencial en el planeamiento estratégico.

Definición del problema

La empresa QC Electrotecnia, actualmente no cuenta con un plan estratégico, por lo que tienen problemas en los métodos y actividades que vienen desarrollando sus colaboradores.

¿Cómo la propuesta de un plan estratégico mejorará la empresa QC Electrotecnia, en el periodo 2,018 - 2022?

2.3 Objetivos: general y específico

Objetivo general:

Proponer un plan estratégico para la empresa QC Electrotecnia S.A., periodo 2,018 – 2,022.

Objetivos específicos:

- 1.- Analizar minuciosamente la situación real actual de la empresa, en relación a su entorno y la auditoría interna.
- 2.- Definir las estrategias retenidas y de contingencia en base a las diversas matrices empleadas, así como trazar los lineamientos para la puesta en marcha de las estrategias.
- 3.- Proponer un tablero de control balanceado para la evaluación estratégica.

2.4 Justificación:

La implementación de un plan estratégico le permitirá a la empresa alcanzar su visión, ser competitiva y sostenible en el tiempo, considerando lo siguiente:

- 1.- La empresa conocerá su situación actual a través de la evaluación minuciosa que se realizará en el entorno y la auditoria interna.
- 2.- Las actividades de la empresa se ejecutaran de acuerdo a los objetivos y estrategias definidas en el proceso estratégico.
- 3.- La empresa contará con un sistema de medición como es el cuadro de mando integral para realizar una permanente evaluación y control del cumplimiento de los objetivos, con la finalidad de realizar los ajustes necesarios.

2.5 Alcances y limitaciones

Alcances

El alcance de la propuesta del plan estratégico involucra a los socios y todos los colaboradores de la empresa en estudio.

Limitaciones

Las limitaciones que se presentan para la elaboración del presente proyecto:

- 1.- Es el tiempo que nos asignan para la elaboración del proyecto, puesto que se requiriere asignar un tiempo adicional para la investigación, realizar entrevistas que muchas veces no acceden.
- 2.- La obtención de la información de una industria atomizada, no se encuentra con facilidad.

CAPITULO III MARCO TEORICO

3.1 Plan estratégico:

Sainz (2,015) señala lo siguiente:

El plan estratégico: herramienta de la dirección para plasmar el pensamiento estratégico.

La planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) y de lo queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativa que ha adoptado “hoy”, en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos.

¿Qué es un plan estratégico?

Suele ser muy habitual confundir planificación con previsión, de la misma forma que es muy frecuente llamar a cualquier tipo de plan “*plan estratégico de...* (*Recursos humanos, marketing; etc*) ”.

Pues bien, al hablar del plan estratégico de la empresa nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” en referencia a lo que se hará en el futuro.

3.2 El Proceso Estratégico:

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

D'Alessio (2,008) señala lo siguiente:

El Proceso Estratégico, es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf (1991), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias

deseadas, que son los medios que encaminarán a la empresa en la dirección de largo plazo, determina como objetivos estratégicos.

El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación y colaboración de todas las personas claves dentro de la organización, que tenga un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores y de la demanda, y sienta además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización.

La iteración se basa en el permanente monitoreo del entorno, de la competencia, y de la demanda, es decir, de los clientes y consumidores. El establecer sistemas de alerta o alarma temprana es de gran importancia, ya que ello permitirá monitorear los cambios en el entorno, en los competidores, y de la demanda, y así ajustar el proceso manteniéndolo actualizado.

El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?.

El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo. (p.9)

Las estrategias guiarán la organización al futuro deseado, con el cumplimiento de la visión a través de la consecución de la misión y apoyada por los valores. Lo importante es que estas estrategias sean las adecuadas para la organización. Una vez determinadas las estrategias – luego de un minucioso análisis externo, interno y de la competencia- tiene que haber un proceso de adecuación de la organización a ellas (Chandler, 1990) mediante cambios en la estructura. El cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo sirve de guía en el camino para evaluar si se están alcanzando las metas trazadas.

El modelo del proceso estratégico es estrictamente secuencial (a 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, la evaluación y el control de los resultados. Los avances logrados en cada fase constituyen el insumo necesario e indispensable para ejecución de las etapas siguientes. La figura 1 muestra el modelo secuencial y los pasos a seguir.

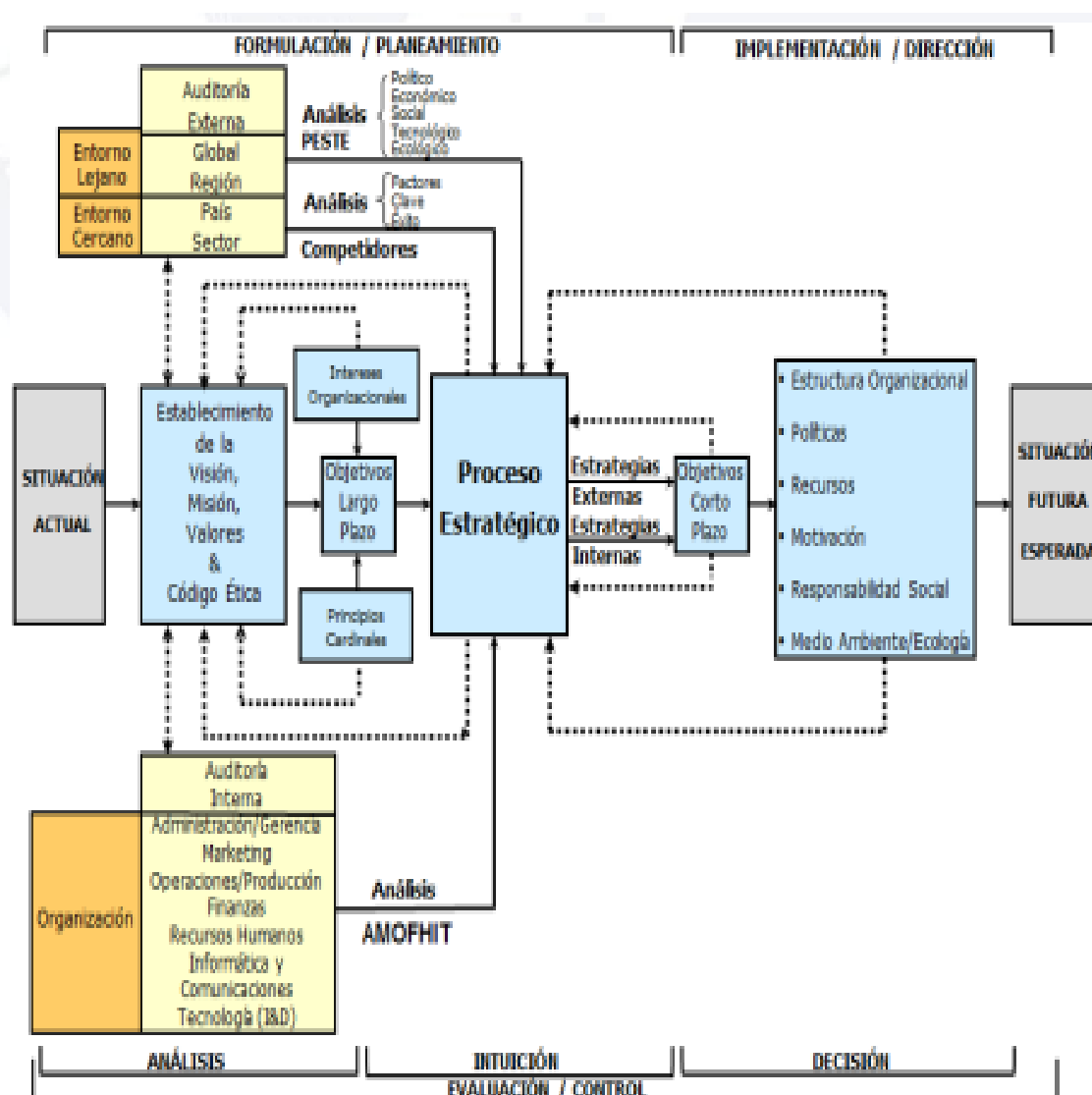


Figura 1: Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de D'Alessio (2008).

En la etapa de la formulación planeamiento son requisitos indispensables el análisis y la intuición. En la primera parte del proceso hay que efectuar un análisis exhaustivo del entorno, el sector, y del interior de la organización; posteriormente es necesaria la intuición del estratega para seleccionar las estrategias. La implementación de las estrategias requerirá de un liderazgo comprometido.

El modelo secuencial integral, resalta el carácter multidisciplinario de la administración estratégica, por lo cual es necesario que el estratega y su equipo tengan conocimiento de las herramientas funcionales de cada una de las áreas de la organización, para apoyar en la formulación e implementación de las estrategias más apropiadas para la organización. Las herramientas funcionales tienen que ser utilizadas en una forma integradora; el esquema estratégico es integrador y completo.

El proceso estratégico requiere de tres insumos que sirven para proveer la “foto” de presente y definir el diagnóstico de la situación actual de la organización. Estos insumos básicos son:

- 1.- Entorno: oportunidades y amenazas (O/A)
- 2.- Competencia: factores clave de éxito (FCE)
- 3.- Organización (intorno): fortalezas y debilidades (F/D)

El punto de partida es el análisis de la situación actual que servirá de insumo al proceso. Para ello, la organización realizará un análisis del entorno, que culminará con la matriz de los factores externos (MEFE); del sector, con la matriz de perfil competitivo en el sector (MPC); y del análisis interno, que culminará con la matriz de evaluación de sus factores internos (MEFI). Además, la matriz de intereses organizacionales servirá para el desarrollo de los objetivos de largo plazo, y se complementará con el MPC. Ese análisis servirá para la determinación de estrategias que tendrá como herramientas de desarrollo a la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); la matriz de posicionamientos estratégico y evaluación de la acción (MPEYEA); la matriz del Boston Consulting Group (MBCG); la matriz interna-externa

(MIE); y a matriz de la gran estrategia (MGE). A partir de estas matrices se ejecuta el proceso, que dará como resultados una serie de estrategias escogidas en la matriz de decisión estratégica (MDE), y luego hay que evaluar la atraktividad de las estrategias en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), que ayudará a decidir qué estrategias conducirán la organización al futuro deseado. Una revisión final se hará con las matrices de Rumelt (MR) y de ética (ME). (p.19-21)

3.3 El Cuadro de mando Integral (The Balance Scorecard)

Robert S. Kaplan y David P. Norton (2,010), señala:

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis; el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas; la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporciona la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral. Figura 2.

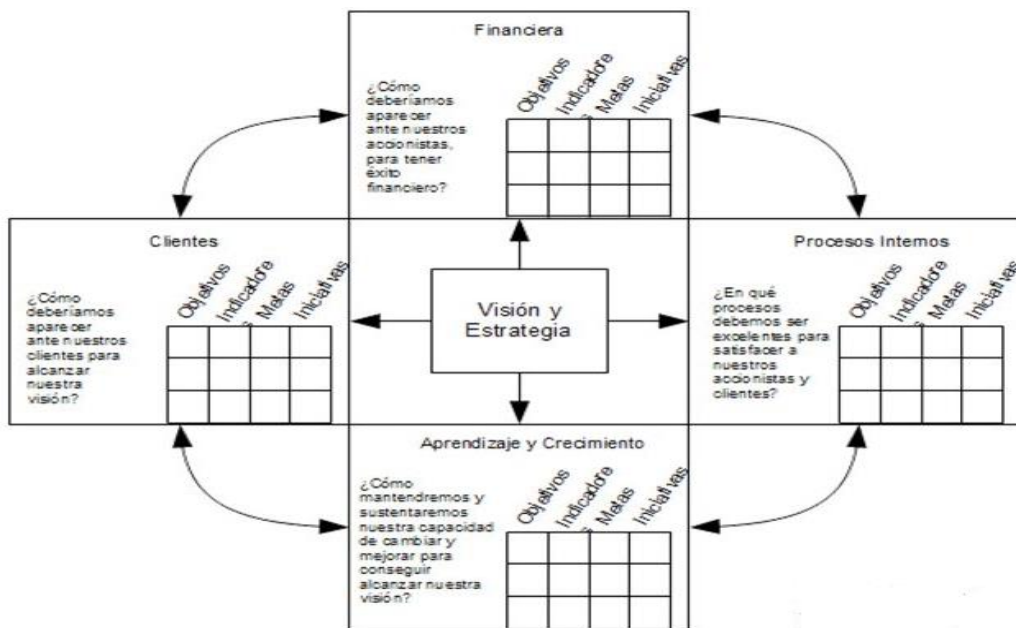


Figura 2: Estructura del cuadro de mando integral, proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Tomado de Kaplan y Norton (2010)

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El Cuadro de mando integral como sistema de gestión:

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto “equilibrado” de indicadores?. Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros tales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están ubicando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera líneas han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivo e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados – los resultados de esfuerzos pasados- y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las

subjetivas y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4.- Aumentar el feedback y formación estratégica. (p.20-23)

3.4 El Ciclo PHEA (PDCA).

W. Edwards Deming (1900-1993)

Padre de la denominada Gerencia de la Calidad Total (Total Quality Management-TQM) y reconocido por ser un facilitador de la reconstrucción industrial de Japón, ayudó en la toma de conciencia de la necesidad de aplicar la calidad total en la organización, osea, el buen uso y máximo aprovechamiento de los recursos.

Es el primero en proponer un cambio importante de la Administración Clásica al mover el enfoque tradicional de la administración por funciones a uno orientado a los procesos para así obtener una mayor productividad. La aplicación de la filosofía de la calidad, relacionada con la orientación hacia el cliente, el perfeccionamiento y mejoramiento continuo, el trabajo en equipo y el dar importancia al empleado como individuo y por sus contribuciones, entre otros; ha sido utilizada por muchos países y organizaciones con muy buenos resultados.

Deming, con su conocida reacción en cadena del mejoramiento de procesos, marcó un hito en la gestión de la organización, al tener efectos multiplicadores rápidos para adquirir la ansiada competitividad organizacional.

Deming aprende de Walter Shewhart el control estadístico para corregir las variaciones productivas, y lo aplica al control de calidad de los procesos productivos para lograr su mejoramiento continuo. El mejoramiento continuo tiene su base en el ciclo, propuesto por Shewhart, (PHEA) de cuatro fases: planear, hacer, evaluar, actuar (Plan, Do, Check, Act – ciclo PDCA), el cual se refiere a la incesante mejora continua de los procesos; planear una mejora del proceso; hacer incesante esta mejora del proceso; evaluar los resultados obtenidos con la mejora y asimilar las lecciones aprendidas; y actuar adoptando e implementado el cambio.

Este ciclo puede ayudar a la gerencia en la edificación y ejecución de planes que reduzcan la diferencia entre las necesidades del cliente y lo que el proceso está produciendo.

Se desarrolla un plan (planificar); este se prueba en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer): se supervisan sus efectos (estudiar); y se hacen las mejoras apropiadas al proceso (actuar). Estas mejoras, llamadas medidas preventivas, puede conducir a un plan nuevo o revisado, o modificaciones del proceso. Así, el ciclo PHEA disminuye constantemente la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso actual. Usar el ciclo constantemente es la base de la filosofía del Kaisen en Japón. Indica D'Alessio (2008)

3.5 Las 5 Fuerzas competitivas.

Michael E. Porter

Autoridad líder en estrategia competitiva, competitividad, y desarrollo económico de naciones estados y regiones. Ostente el más alto reconocimiento profesional que puede ser otorgado a un miembro del profesorado de Harvard: Bishop William Lawrence University Professor.

En su primer libro, *Competitive strategy; Techniques for analyzing industries and competitors* (1980), estudia la competencia y sus implicancias para la estrategia de la organización, y presenta el modelo de las 5 fuerzas competitivas que constituyen la estructura del sector

industrial que permite realizar –en el análisis externo- el análisis específico de la estructura y atractividad del sector industrial, véase figura 3. Indica D'Alessio (2008)

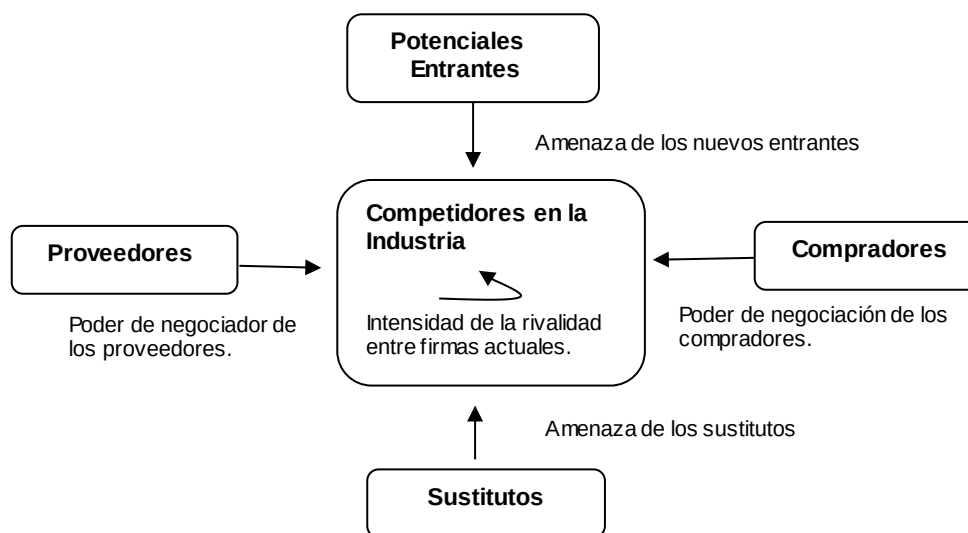


Figura 3: Las fuerzas que conducen la competencia en la industria. Modelo de las 5 fuerzas competitivas. Tomado de Porter (1990).

3.6 Evaluación Interna.

D'Alessio (2,008) señala lo siguiente:

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo que se debe hacer) o si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está realizando correctamente).

En este sentido, se propone a hacer de los recursos de la organización una fuente de ventaja competitiva, tomando en consideración no sólo su escasez sino su alternativa de uso más rentable. Con esto se conseguirá aumentar la eficiencia de la organización, generar renta económica significativamente superior, y mejorar la posición competitiva de la organización. Asimismo, la atención debe centrarse en los factores de

éxito críticos en la industria donde se desenvuelve la organización, y evaluar su impacto en cada una de sus áreas funcionales.

Tener presente siempre que el rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia en el largo plazo. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Sin embargo, su evaluación resulta ser más compleja. Para ello se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son:

- a. Administración / Gerencia (A)
- b. Marketing y Logística (M)
- c. Operaciones y Logística (O)
- d. Finanzas y contabilidad (F)
- e. Recursos Humanos (H)
- f. Sistemas de información y comunicaciones (I)
- g. Tecnología/Investigación y desarrollo (T)

En cada una de estas áreas se deben evaluar los aspectos que sean críticos para la organización:

- 1.- Identificar las competencias distintivas de la organización.
- 2.- Identificar los recursos que presenten problemas; es decir, aquellos que manifiesten los síntomas.
- 3.- Determinar el orden de importancia de estos problemas en función al impacto en la organización.
- 4.- Señalar las causas reales de por qué se están presentando estos problemas, a través de la auditoría de las variables y definir una acción inmediata para mejorar el sistema.
- 5.- Medir las consecuencias de las acciones correctivas que se tomarán para evitar que la solución que se plantea influya en otras variables de una forma o deseada.

CAPITULO IV METODOLOGIA DE INVESTIGACION

4.1 Identificación del proyecto:

El presente proyecto es una investigación no experimental, que tiene como objetivo identificar el problema que presenta la empresa a través del uso de las diversas técnicas que detallaremos.

El enfoque de la investigación es cualitativa, donde se emplearon las técnicas como: la entrevista (Anexo 3), la observación e inductivo. La población de la empresa consta de siete personas, por lo que no se requiere una muestra, se utilizó como fuente primaria, la data de la empresa como procedimientos o planes que vienen aplicando y como fuente secundaria tenemos los libros, revistas e información relacionado al problema, como son: boletín estadístico del sector servicios, entrevista al gerente general del competidor referencial ABB SAC.

De la entrevista realizada al Gerente de la empresa, se concluye en:

Problema central: La empresa no alcanza sus objetivos.

Causas principales:

- No cuentan con un plan estratégico.
- Se da prioridad a problemas de corto plazo.
- No hay control de cumplimiento de objetivos.

Consecuencias:

- Retraso en la renovación de SGS.
- Las ventas se realizan sin un plan de ventas
- Participación de mercado baja
- Tiempo de respuesta presenta demora.
- Reprocesos en los servicios
- Sustracción de equipos
- Rentabilidad económica baja

4.2 Planificación del proyecto:

El desarrollo del proyecto, consta de ocho capítulos, como se observa en la figura 4. En la cual detallamos el desarrollo del capítulo justificación y la implementación de la propuesta, donde se inicia con el análisis de la situación actual de la empresa, estableciendo la visión, misión, valores y código de ética, luego se analiza la empresa en su entorno y auditoria interna, donde se identificaran los factores claves de éxito del sector servicios industriales, así como los intereses de la organización. Los factores claves de éxito de la matrices EFE y EFI son los insumos para la aplicación de la matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, obteniendo como resultado las estrategias propuestas, estas estrategias se evalúan con las matrices DE, CPE, R y E, donde las estrategias se clasificaran en retenidas y de contingencias, luego se plantean los objetivos de largo y corto plazo. La empresa debe evaluar y asumir el compromiso de asignar los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico.

Finalmente se propone un tablero de control balanceado, para el control y la medición del cumplimiento de los objetivos planteados. Véase la figura 4.

Planificación desarrollo del proyecto

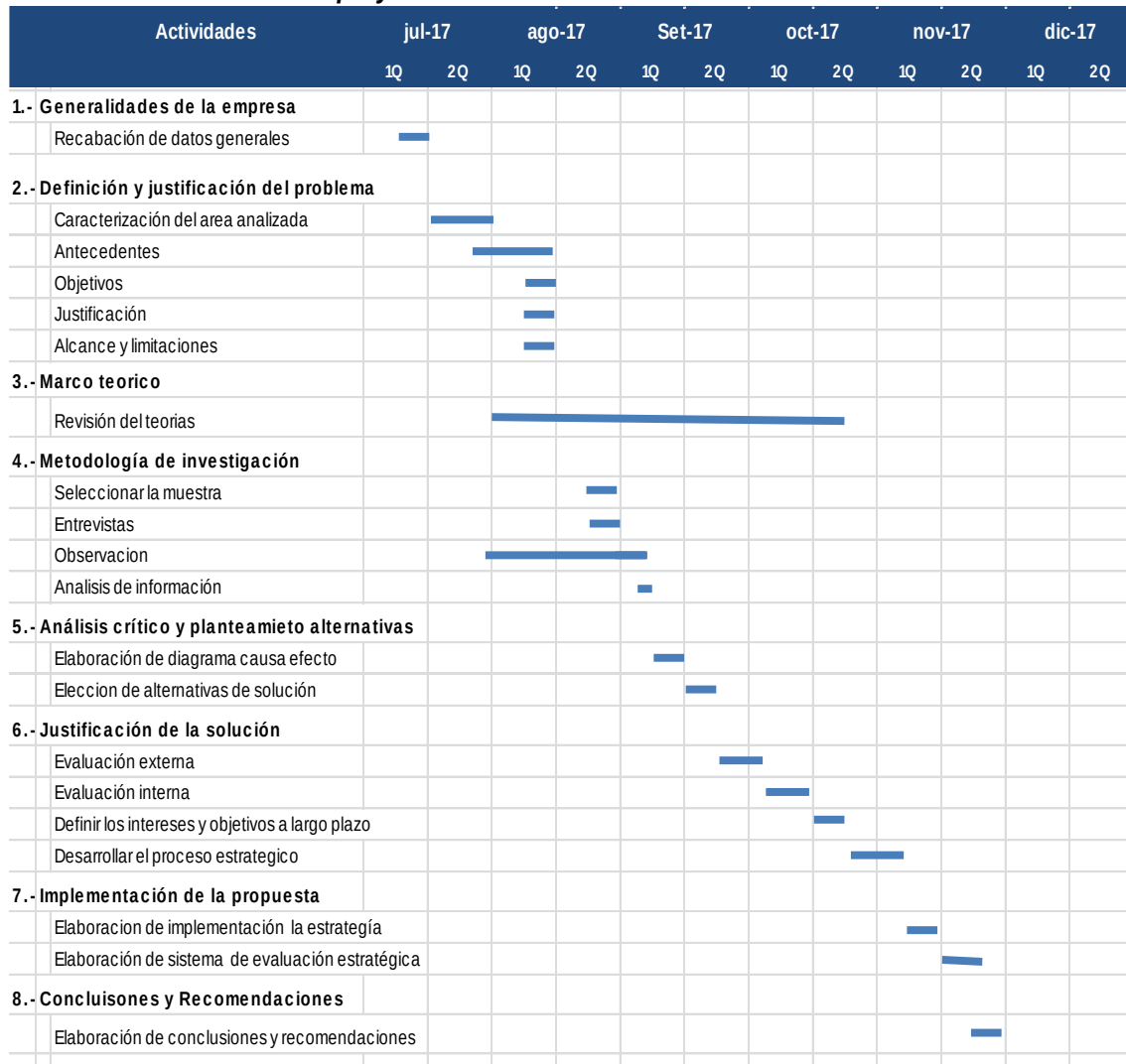


Figura 4: Cronograma de la planificación del proyecto. Elaboración propia.

CAPITULO V ANALISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

5.1 Análisis Crítico:

Se presenta el diagrama Ishikawa o diagrama Espina de Pescado, donde se presenta las causas y efecto, que se hallaron en la empresa en estudio.

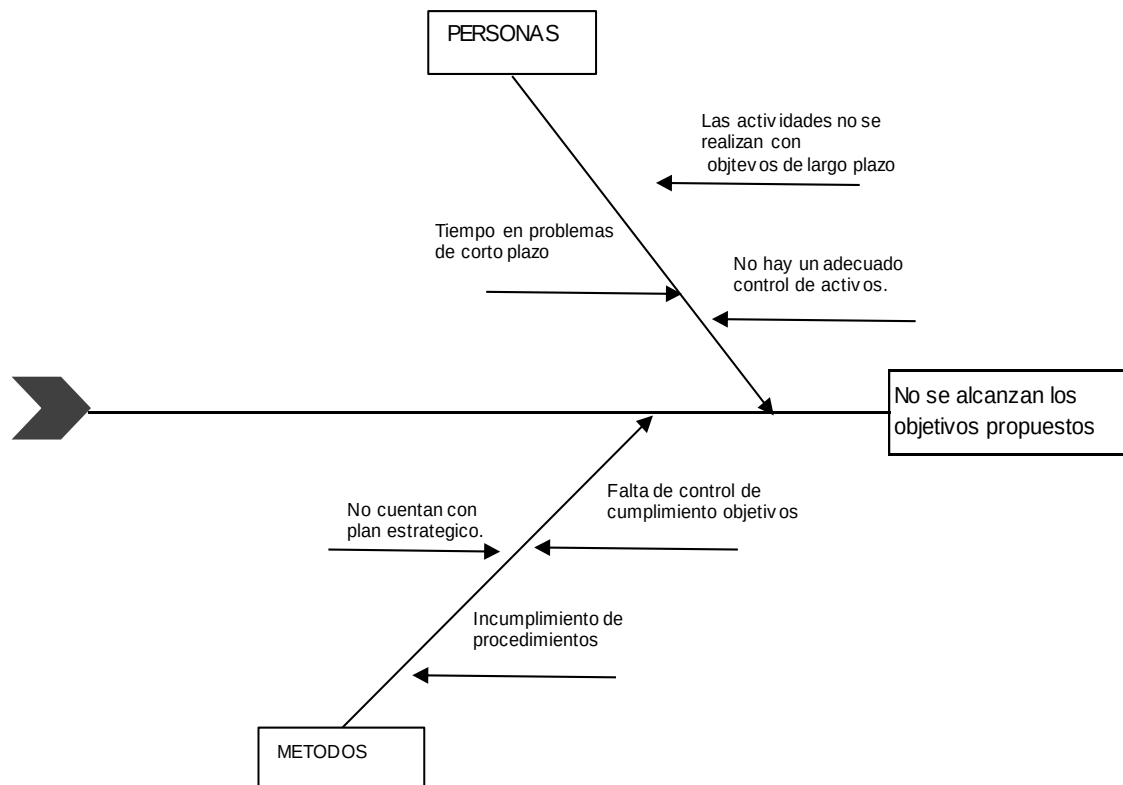


Figura 5: Grafica de diagrama de causa efecto de la empresa.

5.2 Planteamiento de alternativas:

Después de haber identificado el problema de la empresa, el siguiente paso es el planteamiento de alternativas de solución, en la cual para este caso se evalúa diversas teorías relacionados al tema.

Como alternativas de solución se tiene la elaboración de un plan, en la cual tomando en consideración el tipo de enfoque se tendría dos alternativas como son:

1.- Un plan para un proceso específico, en la cual el padre de la denominada Gerencia de la Calidad Total W. Edwards Deming, propone el mejoramiento continuo el cual tiene su base en el ciclo, propuesto por Shewhart, (PHEA) de cuatro fases: planear, hacer, evaluar, actuar (Plan, Do, Check, Act – ciclo PDCA), el cual se refiere a la incesante mejora continua de los procesos; planear una mejora del proceso; hacer una mejora del proceso; hacer incesante esta mejora del proceso; evaluar los resultados obtenidos con la mejora y asimilar las lecciones aprendidas; y actuar adaptando e implementando el cambio.

2.- Un plan estratégico para la empresa, en la cual para el desarrollo se considera al autor Dr. Fernando D'Alessio, quien señala que el proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar su visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro.

Tomando en consideración un punto principal, como es que la empresa no tiene un plan estratégico de largo plazo, para poder alcanzar su visión planteada, se elige la propuesta de un plan estratégico.

Tabla. 1

Cuadro de elección de alternativas

Item	Criterios	Plan estratégico	Plan de mejora
1.-	Horizonte temporal:	Largo plazo	Corto plazo
2.-	Alcance:	Organización	Procesos
3.-	Empresa:	No tiene	Plan de seguridad, Plan de atención de emergencia.

Elaboración propia.

CAPITULO VI JUSTIFICACION DE LA SOLUCION ESCOGIDA

Evaluación Externa

La competitividad creciente exige que las empresas no solo cuenten con un conocimiento de un análisis interno (Fortaleza y Debilidades) sino también de una realidad externa (Oportunidades y Amenazas), para fortalecer las debilidades y neutralizar las amenazas.

6.1 Análisis del Entorno “PESTE”

Se realiza este análisis de los factores externos ya que tendría un impacto directo sobre la planificación estratégica, con respecto a la situación económica del país, que incide sobre el éxito de los negocios como el de servicios instalación, mantenimiento y montaje electromecánico, para lo cual hay que considerar las fuerzas políticas (P), económicas y financieras (E), sociales (S), tecnológicas y científicas (T), ecológicas y ambientales (E) con la competitividad del país (D'Alessio, 2008).

6.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

“Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuáles deben operar las organizaciones. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus compradores” (D’Alessio, 2008, p. 120).

Según el proyecto Marco macroeconómico multianual (MMM) 2017-2019, la economía peruana crecerá 4.0% en el 2016, límite superior del rango proyectado en el MMM, impulsada por una mayor producción minera (20.1%) y una política fiscal moderadamente expansiva, vía inversión pública (9,1%). Sin embargo, esta recuperación económica es aún muy inestable. La inversión privada, variable clave para asegurar un alto y sostenido crecimiento, viene cayendo por tres años consecutivos, mientras que el empleo formal se mantiene prácticamente estancando. A pesar de ello, las perspectivas de la

inversión privada son alentadoras. Para el año 2017, se espera una recuperación de 5,0% debido al rebote en la confianza empresarial registrado en lo que va del 2016 y a los anuncios de medidas de destrabe y de mejora del entorno de negocios que está llevando a cabo la presente administración.

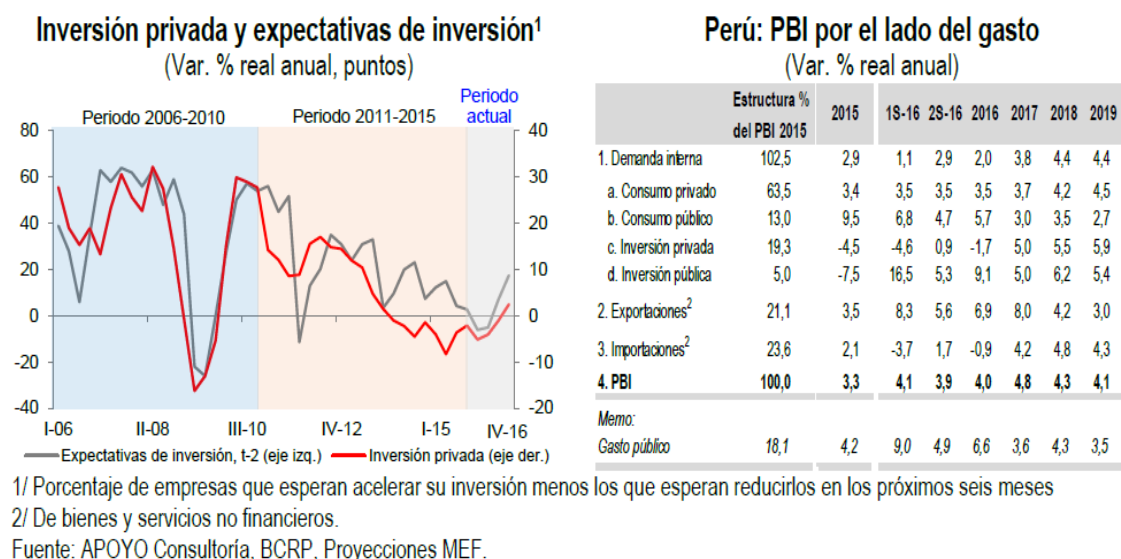


Figura 6: Grafica de la expectativas de inversión privada y porcentaje PBI por el lado del gasto. Fuente MEF.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), es una organización internacional que tiene como fin promover internacionalmente el desarrollo económico y social en el mundo y reconoce el rol de la inversión local e internacional, así como de creación de instituciones públicas y privadas que resulten efectivas para sentar las bases de una mejora duradera del bienestar en las diversas poblaciones del mundo. El Perú desde el 26 de julio del 2008, participa en el comité de inversiones como país observador, para continuar con los esfuerzos orientados a consolidar el clima de inversiones más adecuado.

Estabilidad política, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana, según la Constitución Política del Perú. El país actualmente se encuentra pasando por una crisis política índico el presidente de la cámara de comercio e industria de Arequipa, comento que los cambios de

ministros (por interpelaciones) no permiten hacer planes ni destrabar las inversiones.

La economía del Perú ha tenido que enfrentarse a dos situaciones graves. Una es el Fenómeno de El Niño y al tema de corrupción de Lavajato a ello le se le suma la crisis política. Para Aldo Aranzaens presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, comenta, que estas condiciones no hacen al Perú un lugar atractivo para los inversionistas extranjeros.

Política monetaria, El Banco Central de Reservas del Perú (BCRP) es una entidad pública autónoma, tiene como función delimitar políticas monetarias para preservar la estabilidad monetaria.

La revista Global Finance, le otorgó al BCRP la mejor calificación entre ocho países del continente, por el buen manejo de la política monetaria.

Global Finance: Calificación de los bancos centrales en América	
País	Calificación 2015
Perú	A
Colombia	A-
Estados Unidos	A-
Chile	B+
México	B+
Brasil	B-
Canadá	B-
Argentina	D

Figura 7: Calificación de los bancos centrales de América. Fuente BCRP.

Política fiscal, El Ministerio de economía y finanzas (MEF) prevé que la política fiscal expansiva que acelerará el ritmo de crecimiento este año (2017) en 1.1 puntos porcentuales, respecto al 2016, para atenuar el impacto del Niño Costero. Las acciones del gobierno permiten elevar la perspectiva para 2018 y 2019 a 4.5% y 5% respectivamente.

Legal, en relación al sector servicios de ingeniería eléctrica, se encuentran normados por:

Código nacional de electricidad (CNE), que es emitido por el Ministerio de Energía y Minas, con la finalidad de regular la elaboración, protección, cubierta, seguridad y capacidad de las instalaciones eléctricas, para lo cual uniformiza el lenguaje técnico a nivel nacional (terminología y símbolos).

NTP 370.310 Norma técnica peruana, elaborado por el Comité Técnico de Normalización de Seguridad Eléctrica, donde establece los procedimientos para garantizar la seguridad mediante la certificación, de las instalaciones eléctricas para viviendas unifamiliares con una potencia contratada de hasta 3Kw, así como acciones a realizar para el mantenimiento periódico de la instalación eléctrica.

Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo con electricidad -2013 (RESESATE-2013), es de aplicación obligatoria a todas las personas que participan de la actividad relacionada con el uso de la electricidad, en sus diferentes etapas.

Ministerio de trabajo y promoción del empleo, así como el Ministerio de salud, autoridades competentes para la supervisión, fiscalización y sanción en materia de seguridad y salud en el trabajo

Ministerio de energía y minas, autoridad que compete en el ámbito normativo.

Organismo supervisor de la inversión en energía y minería (OSINERGMIN), es el organismo competente en la supervisión, fiscalización y sanción de lo relacionado a los aspectos técnicos y de seguridad de la infraestructura eléctrica en las diferentes etapas desarrolladas por entidades generación de energía eléctrica.

6.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según D'Alessio (2008): “las fuerzas económicas y financieras son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas” (p. 120).

Producto Bruto Interno (PBI), para el año 2017, se considera un impulso negativo en el crecimiento de la actividad económica del año, debido al retraso de algunos importantes proyectos de infraestructura y el fenómeno de El Niño en los diversos sectores.

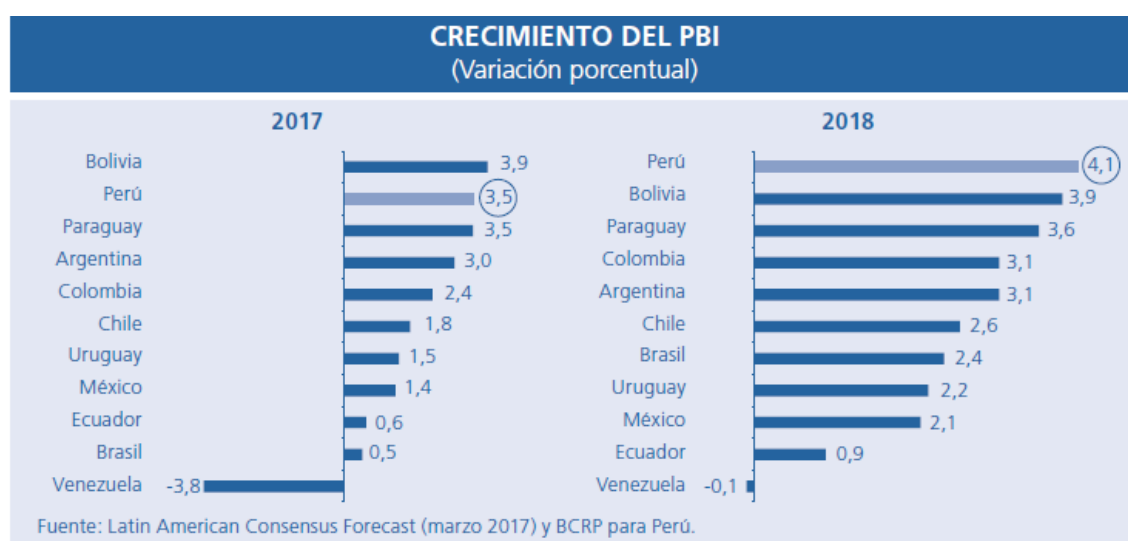


Figura 8: Crecimiento del PBI 2017 – 2018 en relación con otros países. Fuente BCRP.

PBI POR SECTORES ECONÓMICOS (Variaciones porcentuales reales)						
	2015	2016	2017*		2018*	
			RI Dic.16	RI Mar.17	RI Dic.16	RI Mar.17
Agropecuaria	3,2	1,8	2,8	2,5	5,0	4,9
Agrícola	2,0	0,6	2,3	1,7	5,5	5,4
Pecuario	5,2	3,6	3,6	3,7	4,2	4,2
Pesca	15,9	-10,1	34,7	13,6	5,7	20,4
Minería e hidrocarburos	9,5	16,3	7,4	6,9	5,1	5,9
Minería metálica	15,7	21,2	7,5	6,9	5,0	5,9
Hidrocarburos	-11,5	-5,1	7,1	6,8	6,6	6,4
Manufactura	-1,5	-1,6	3,5	2,2	4,0	3,8
Recursos primarios	1,8	-0,5	10,0	6,8	4,1	6,7
Manufactura no primaria	-2,6	-2,0	1,7	0,8	4,0	3,0
Electricidad y agua	5,9	7,3	5,5	4,6	5,0	4,5
Construcción	-5,8	-3,1	3,6	1,8	5,5	6,0
Comercio	3,9	1,8	3,3	2,4	3,8	3,3
Servicios	4,2	3,9	3,9	3,4	3,8	3,5
PRODUCTO BRUTO INTERNO	3,3	3,9	4,3	3,5	4,2	4,1
Nota:						
PBI primario	6,8	9,8	7,1	6,0	5,0	6,0
PBI no primario	2,4	2,3	3,5	2,9	4,0	3,6
RI: Reporte de Inflación. * Proyección.						

Figura 9: PBI del país detallado por sectores. Fuente BCRP.

Inflación. El BCRP toma acciones de política monetaria de forma anticipada en respuesta a la proyección de inflación y de sus determinantes, elaborada a partir de la información macroeconómica. Bajo este contexto, se proyecta que la inflación converja hacia 2% durante el horizonte 2017-2018.



Figura 10: Grafica de la inflación del Perú en relación con otros países. Fuente BCRP.

Tasa de interés, la mayoría de tasas intereses activas en moneda nacional se mantuvieron estables, con ligeros aumentos respecto a sus niveles observados en el cuarto trimestre de 2016.

TASAS DE INTERÉS EN MONEDA NACIONAL (En porcentajes)		Set.15	Dic.15	Set.16	Dic.16	Feb.17
Pasivas	Depósitos hasta 30 días	4,12	4,01	4,03	4,29	4,27
	Depósitos a plazo de 31 a 180 días	4,41	4,67	4,98	4,77	4,81
	Depósitos a plazo de 181 a 360 días	4,41	4,74	5,20	5,04	5,01
Activas	Corporativos	5,87	6,18	6,07	5,88	6,04
	Grandes Empresas	7,16	7,12	7,23	7,12	7,39
	Medianas Empresas	10,19	10,23	10,74	10,39	10,54
	Pequeñas Empresas	20,36	20,45	21,59	21,65	21,60
	Consumo	42,4	44,03	44,01	46,77	44,84
	Hipotecario	8,59	8,95	8,82	8,52	8,71

Fuente: BCRP y SBS.

Figura 11: Tasa de intereses desde Setiembre 2015 a Febrero 2017. Fuente BCRP.

Costo laboral, El costo laboral en el Perú equivale a un 45% o 46%, estamos hablando de que por cada sol son 46 centavos de costo laboral. Dentro de estos costos labores está el 10%(RMV) de asignación familiar que reciben los trabajadores con hijos menores de edad, 9% de la contribución a Essalud, un 9.72% de la compensación por tiempo de servicios (CTS), un 16.67% de las gratificaciones y la bonificación extraordinaria que es 1.5%, sin considerar el seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR), entre otros, según lo indicado. Además se debe tener en cuenta el ingreso mínimo legal minero (RMV+25%), la remuneración diaria del sector agrario S/.33.16, la remuneración de los periodistas colegiados (3RMV) y el ingreso mínimo por trabajo nocturno (RMV+35%), señalo el laboralista César Puntriano.

Innovate Perú, apoya a las MYPE y medianas empresas a través de financiamiento de proyectos que estén orientados a la certificación de sistemas de gestión de procesos y de producto que apoyen a las empresas a demostrar que cumplen con los estándares reconocidos nacional o internacionalmente,

mediante una certificadora. Innovate Perú s.f , *Concurso a la calidad*, recuperado el 30.06.17 <http://www.innovateperu.gob.pe/convocatorias/por-categorias/concursos-para-empresas/92-concurso-para-la-mejora-de-calidad>.

SUNAT, desde el 01.03.17 entra en vigencia la Ley IGV justo que beneficiara a 1 027 000 micro y pequeñas empresas (MYPE) del país, que representan al 61% del total de empresas de este tamaño. Esta norma permite prorrogar el pago de IGV hasta 90 días después de emitidas sus facturas. Peru21 (28.02.17) *Ley del IGV Justo para PYMES entra en vigencia mañana* <https://peru21.pe/economia/ley-igv-justo-mypes-entra-vigencia-manana-67425>.

Rentabilidad económica de las grandes empresas según actividad económica, este indicador se obtiene dividiendo el resultado de explotación entre el total de activos, independientemente de cómo han sido financiados, el indicador rentabilidad económica es básico para evaluar la eficiencia en el gestión empresarial.

En el año 2013, obtuvieron las grandes empresas una rentabilidad económica de 10.2%, lo cual indica que en promedio por cada nuevo sol las empresas tuvieron una rentabilida de 10.2 céntimos de nuevo sol.

Según la actividad económica, Hidrocarburos presentó la mayor rentabilidad con 19.5%, seguido por las empresas de Construcción con 15%. De otro lado, la menor rentabilidad se presentó en las empresas de la actividad económica Hospedaje, restaurantes y agencias de viaje con 4.8%.

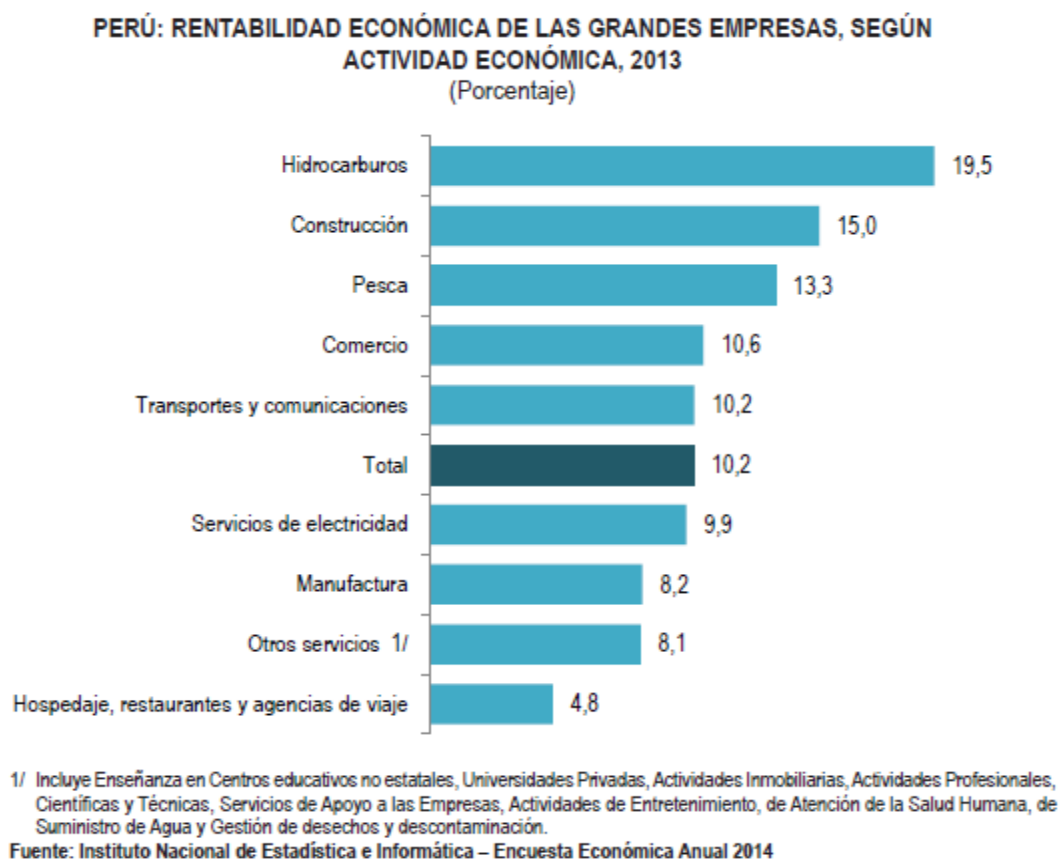


Figura 12: Rentabilidad económica de las grandes empresas, 2013. Fuente INEI.

6.1.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según D'Alessio (2008): “Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes” (p. 121).

Población, La población total del Perú asciende al 30 de junio de 2015, según proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, la población alcanzó los 31 millones 151 mil 643 personas. Se asume que para el 2025, superaremos los 33 millones de habitantes y para el año 2050 se estima una población de más de 40 millones de habitantes, el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, cada año el ritmo de crecimiento es 333 mil nuevos habitantes.

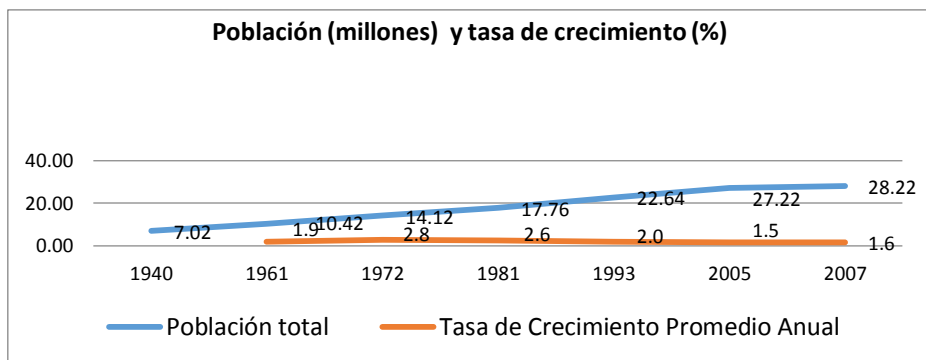


Figura 13: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1950-2007. Fuente INEI.

Densidad empresarial, en el año 2014 registra una densidad empresarial de 61 empresas por cada mil habitantes. Por segmento empresarial, se registraron 58 microempresas por cada mil habitantes y 3 pequeñas empresas por cada mil habitantes a nivel nacional.

PERÚ: DENSIDAD EMPRESARIAL, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2014

Segmento empresarial	Total de empresas 2014	Estructura porcentual 2014	Densidad empresarial (Empresa / mil hab.)
Total	1 883 531	100,00	61,1
Micro empresa	1 787 857	94,92	58,0
Pequeña empresa	77 503	4,11	2,5
Mediana y gran empresa	11 380	0,60	0,4
Administración pública	6 791	0,36	0,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Figura 14: Densidad empresarial según segmento empresarial 2014. Fuente INEI.

LIMA METROPOLITANA: DENSIDAD EMPRESARIAL, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2014

Actividad económica	2 014	Estructura porcentual 2014	Densidad empresarial (Empresa / mil hab.)	Densidad empresarial (Empresas por Km ²)
Total	887 235	100,00	91,0	314,9
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	4 336	0,49	0,4	1,5
Explotación de minas y canteras	3 309	0,37	0,3	1,2
Industrias manufactureras	88 822	10,01	9,1	31,5
Electricidad, gas y agua	2 642	0,30	0,3	0,9
Construcción	18 832	2,12	1,9	6,7
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	411 525	46,38	42,2	146,1
Transporte y almacenamiento	36 747	4,14	3,8	13,0
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	55 075	6,21	5,6	19,5
Información y comunicaciones	27 824	3,14	2,9	9,9
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	100 962	11,38	10,4	35,8
Otros servicios 1/	137 161	15,46	14,1	48,7

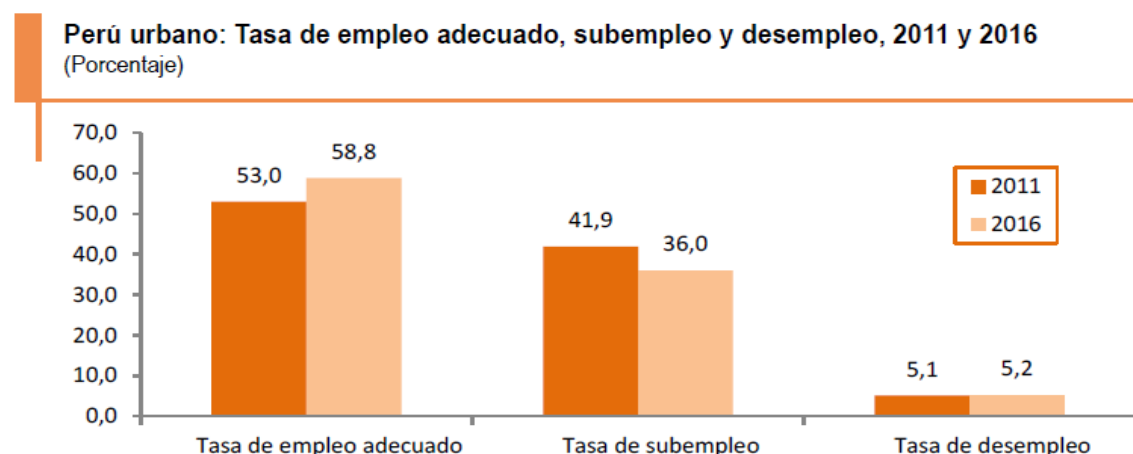
1/ Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Figura 15: Densidad empresarial según actividad económica, Lima 2014.

Fuente INEI.

Tasa de Empleo adecuado, subempleo y desempleo, los resultados de la ENAHO 2016, muestran que la tasa de empleo adecuado se incrementó en 5.8% en el área urbana, al pasar de 53% (2011) a 58.8% (2016). Por otro lado, la tasa de subempleo disminuyó en 5,9% y el desempleo se mantuvo constante.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de Hogares.

Figura 16: Tasa de empleo adecuado, subempleo y desempleo 2011 y 2016.

Fuente INEI.

Población en edad de trabajar, según ENAHO 2016, la PET alcanzó los 23 millones 401 mil 600 personas, de los cuales el 72.2% (16 millones 903 mil 700 personas) representan PEA o llamada fuerza laboral y el restante 27.8% la PEI, constituida por estudiantes, amas de casa, jubilados, etc. Entre los departamentos más representativos en cuanto PET se encuentran: la provincia de Lima (7 millones 56 mil personas), La Libertad (1 millón 397 mil 800), Piura (1 millón 340 mil 200 personas) y Cajamarca (1 millón 97 mil 500 personas).



Figura 17: Población en edad de trabajar según condición de actividad 2011, 2015 y 2016. Fuente INEI.

Ingreso promedio mensual según ramas de la actividad, de acuerdo con las ramas de actividad, los mayores son percibidos por los ocupados que realizan actividades en el sector Construcción, 1782.6 soles, le sigue en orden de importancia los ocupados que realizan labores relacionadas a Servicios con 1684.7 soles y los ocupados del sector Transportes y comunicaciones que se ubican 1440.9 soles y en Manufactura cuyo ingreso promedio 1440.9 soles. Por otro lado, el menor ingreso promedio es percibido por los ocupados en sector Agricultura, Pesca y Minería (836.3 soles).

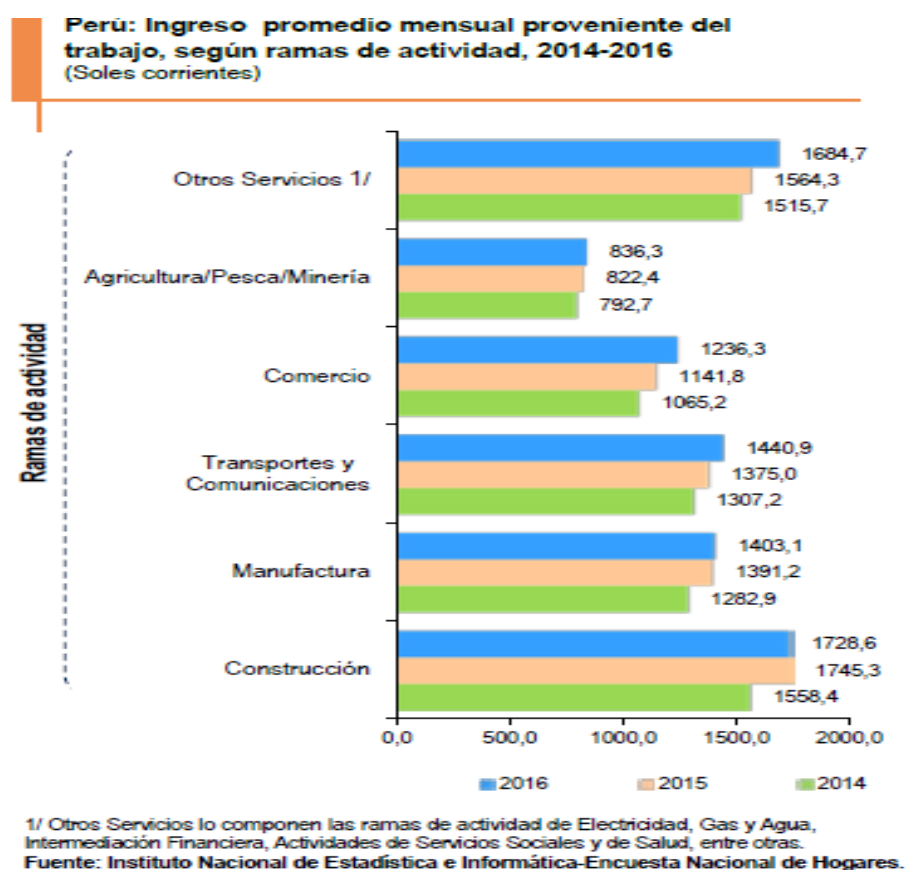


Figura 18: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ramas de actividad 2014-2016. Fuente INEI.

Población ocupada según nivel de educación alcanzado, En el 2016 se observa un mejoramiento del nivel de educación de la población ocupada, en comparación con el año 2011.

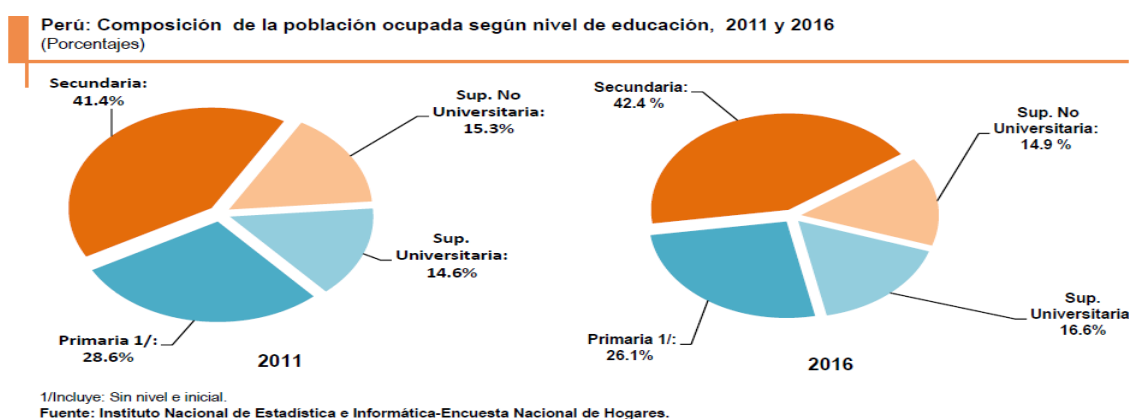


Figura 19: Composición de la población ocupada según nivel de educación 2011 y 2016. Fuente INEI.

Energía eléctrica

La electricidad se emplea, como un insumo en los procesos productivos de casi todas las actividades económicas del país, así como en la iluminación de las viviendas. Este sector representa 1.5% del PBI. La mayor inversión en el sector y el uso de nuevas fuentes de generación no convencionales han permitido que más de 93% de peruanos cuente con servicio eléctrico en sus hogares.

El mercado eléctrico peruano, ha tenido un comportamiento bastante dinámico en los últimos años, con tasas de crecimiento en la economía peruana. La mayor demanda eléctrica, producto de más inversión y consumo residencial, continuará impulsando el crecimiento de este sector. En los últimos años, la construcción de importantes infraestructuras ha permitido que la demanda eléctrica se encuentre abastecida hasta el año 2020. Asimismo, la diversificación energética nos ha hecho menos vulnerables a eventos climatológicos adversos, como el Fenómeno de El Niño. Es importante señalar que la disminución de la pobreza energética y el mayor acceso de la población a los servicios que dependen directamente de la energía, se han vuelto un tema prioritario, lo que ha permitido avanzar de manera significativa. Señalo Eco. Carlo Vilches Cevallos.

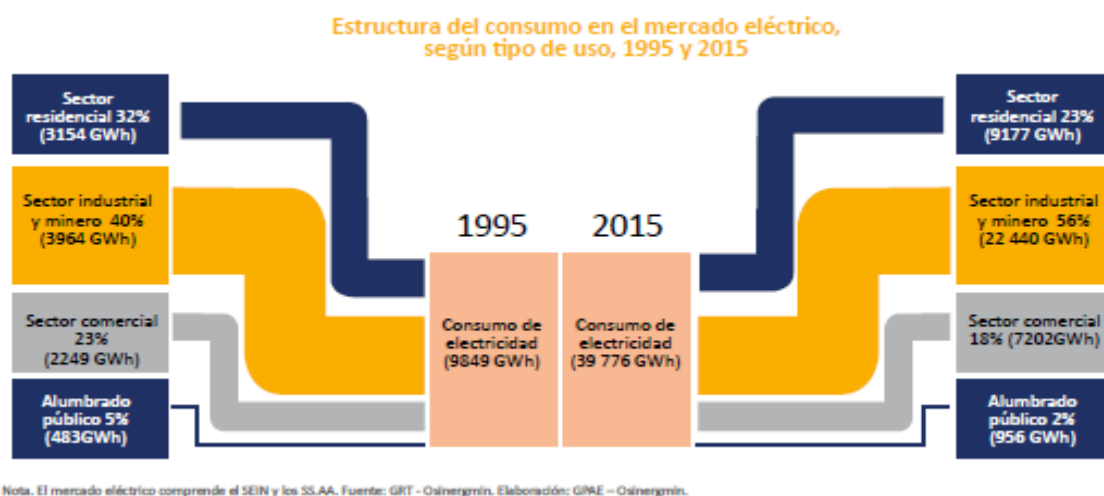
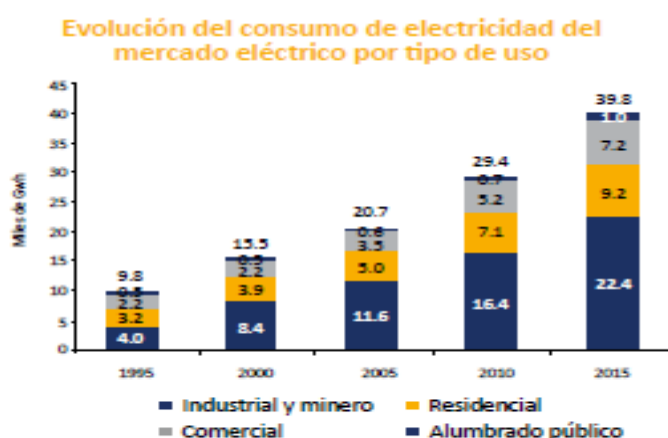


Figura 20: Estructura del consumo en el mercado eléctrico, según tipo de uso, 1995 y 2015. Fuente Osinerming.

Demanda de electricidad

Los agentes comerciales e industriales categorizan a la electricidad como un bien intermedio dentro de sus procesos de producción, pues requieren de una fuente de energía continua y sostenible que permita satisfacer sus necesidades de producción influenciadas por la dinámica de crecimiento económico del país.

La evolución del consumo de electricidad, según el tipo de consumo por uso, en 2015, el mayor consumo de energía se registró en el sector minero e industrial con 56% del total a nivel nacional, seguido por el sector residencial con 23%, el comercial con 18% y el servicio de alumbrado público con 2%. Con respecto al año 1995, el consumo del sector minero e industrial se incrementó 466%, el residencial en 191%.



Nota. El mercado eléctrico comprende el SEIN y los SS.AA.

Fuente: MEM. Elaboración: GPAE – Osinergmin.

Figura 21: Evolución del consumo de electricidad del mercado eléctrico por tipo de uso. Fuente Osinergmin.

Figura 22: Consumo de electricidad del mercado eléctrico por región, 2015. Fuente Osinergmin.

6.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Sobre estas fuerzas, D'Alessio (2008) mencionó: “Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del

progreso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución” (p. 122).

Tecnologías de la Información y comunicación, el INEI investiga a las grandes, medianas y pequeñas empresas que desarrollaron alguna actividad económica durante el año 2014. En ese periodo, registraron 75 mil 798 empresas, en la cual hicieron uso de internet el 91.8%.

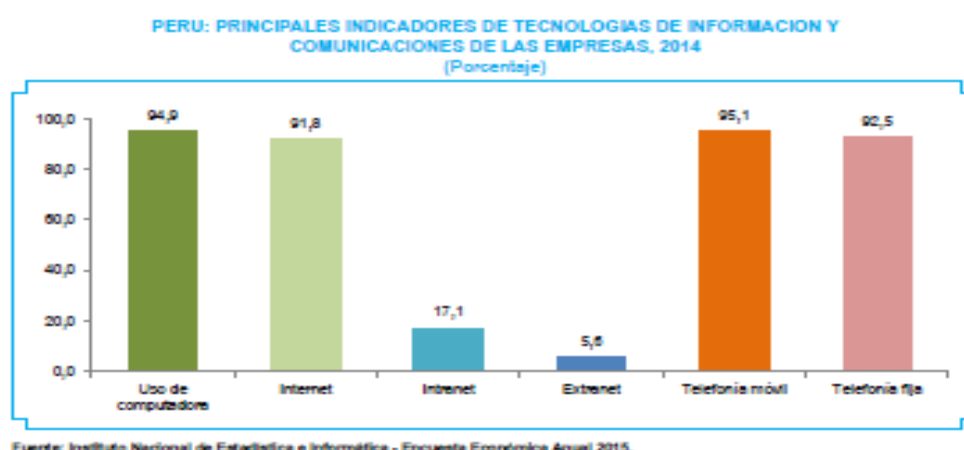


Figura 23: Grafica de principales indicadores de TIC de las empresas 2014. Fuente INEI.

En el comercio electrónico, el 12.1% de las empresas realizó compras de productos y/o servicios a través de internet y el 4.8% vendió sus productos.

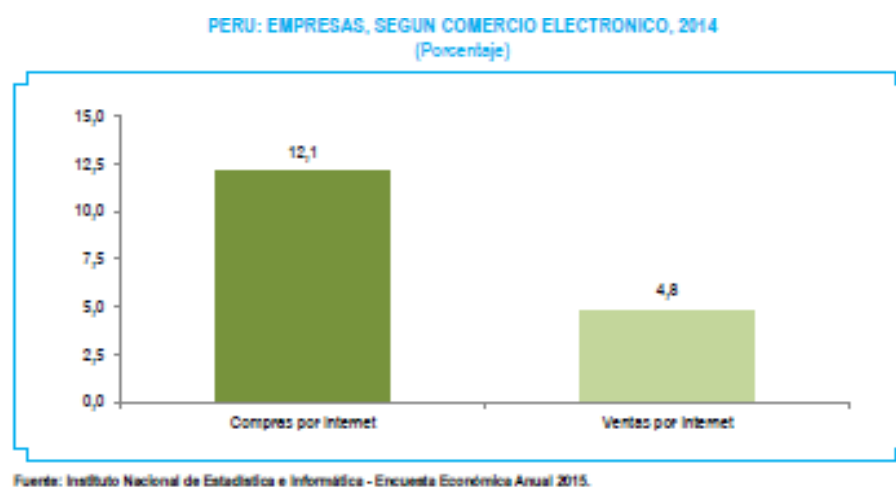


Figura 24: Grafica de empresas según comercio electrónico, 2014. Fuente INEI.

Investigación y desarrollo, CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico), comenta que en investigación y desarrollo (I+D) es uno de los principales elementos para poder asegurar que la oferta exportable de un país ascienda en la cadena de valor; sin embargo, el monto que asigna Perú es muy bajo.

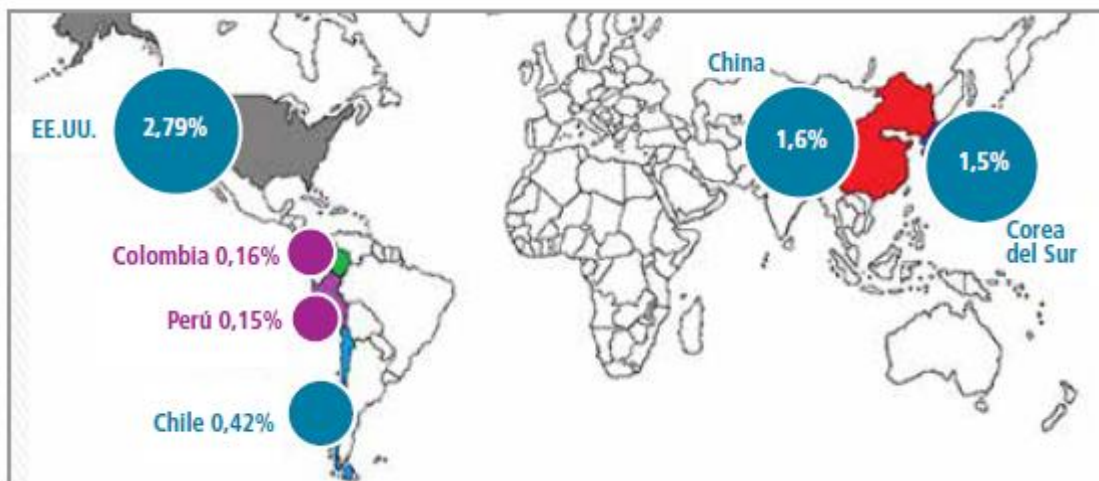


Figura 25: Inversión en Investigación y desarrollo es 0.15% del PBI (2012). Fuente CEPLAN.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC), en nuestro país, es la institución que promueve, supervisa y/o impulsa las bases científicas, tecnológicas e innovación a nivel nacional.

Instituto Nacional de Calidad (INACAL), El Perú cuenta con una política nacional para la calidad cuyo objetivo es contribuir a la mejora de la competitividad de la producción y comercialización de bienes y/o servicios, coadyuvando a que las personas tengan una mejor calidad de vida y al desarrollo sostenible, a través de la orientación y articulación de acciones vinculadas al desarrollo, promoción y demostración de la calidad, señaló Walter Ramirez, jefe de la oficina de estudios económicos de INACAL.

El porcentaje de empresas con control de calidad en el Perú es 1% del total de empresas formales en el Perú, que cuentan con sistemas de gestión de calidad.

INACAL(06.07.16) Solo el 1% de empresas en Perú cuenta con sistemas de gestión de calidad. Recuperado el 30.06.17 de <http://rpp.pe/campanas/branded-content/solo-el-1-de-empresas-en-peru-cuenta-con-sistemas-de-gestion-de-calidad-noticia-977089>

6.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El medioambiente ha ganado cada vez más atención y preocupación por parte de las organizaciones internacionales y de los gobiernos.

Ministerio del ambiente (MINAM,2010), en la cual tiene como objetivo principal velar por la conservación del ambiente, de modo tal que se propicie y asegure el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que los sustenta, que permita contribuir al desarrollo integral social, económico y cultura de la persona humana, en permanente armonía con su entorno, y así asegurar a las presentes y futuras generaciones el derecho a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida.

Ley 27314 Ley general de residuos sólidos, tiene como finalidad su manejo integral y sostenible, mediante la articulación, integración y compatibilización de las políticas, planes, programas, estrategias y acciones de quienes intervienen en la gestión y el manejo de los residuos sólidos, en un marco institucional que posibilita la sostenibilidad ambiental.

6.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación externa, evalúa los factores que nos permitirán resumir y evaluar toda la información externa ya sea, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa en estudio.

Tabla 2.

Matriz EFE (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.- Las industrias deben realizar mantenimientos eléctricos periódicos.	0.11	2	0.22
2.- Fortalecimiento del sistema financiero para apoyar a la Micro empresas.	0.06	3	0.18
3.- El Perú es uno de los países con mayor estabilidad económica	0.08	2	0.16
4.- Política tributaria apoyo a las MYPE.	0.07	2	0.14
5.- La electricidad es insumo de casi todas las actividades económicas	0.07	2	0.14
6.- Pocas empresas tiene un sistema de control de calidad	0.09	3	0.27
7.- Innovate Perú apoya a Microempresas en SGC	0.08	2	0.16
Sub Total	0.56		1.27
Amenazas			
1.- Incremento de competidores	0.08	2	0.16
2.- Factores climáticos como el Fenómeno del Niño	0.06	1	0.06
3.- Reducción de la inversión privada	0.10	2	0.20
4.- Aumento en el costo de financiamiento	0.10	2	0.20
5.- Reglamentación más estricta en electricidad y seguridad	0.10	2	0.20
Sub Total	0.44		0.82
Total	1.00		2.09

Nota: Valor: 4= la respuesta es superior, 3= respuesta está por encima del promedio, 2= respuesta es promedio, 1= la respuesta es pobre.

6.3 QC Electrotecnia y sus competidores

“El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que la componen” (D'Alessio, 2008, p.138).

Actividad de servicios prestados a empresas, en octubre 2016, el sector servicios prestados a empresas registro un aumento de 2.01% impulsado por la actividades profesionales y técnicas, las actividades de servicios administrativos y de apoyo y publicidad e investigación de mercados. En tanto que agencias de viajes y operadores turísticos mostró disminución de servicios.

EVOLUCIÓN MENSUAL DE LA ACTIVIDAD DE SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS: 2013-2016
Variación % respecto a similar periodo del año anterior

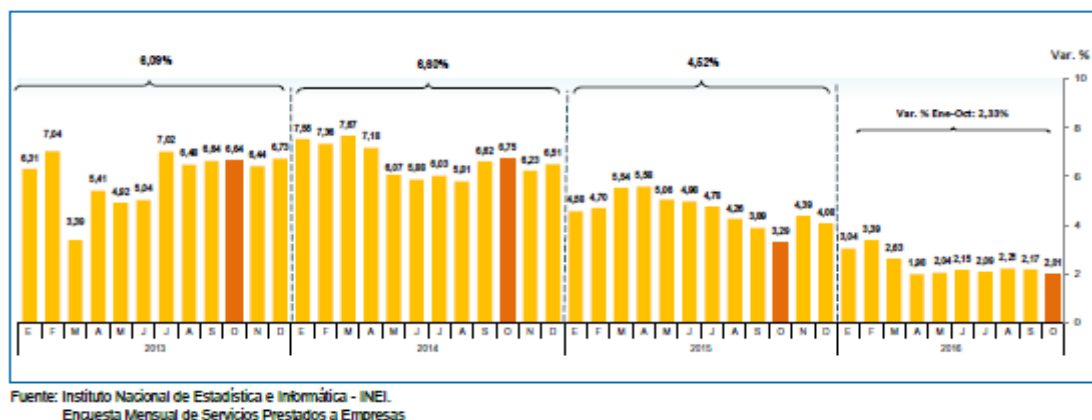
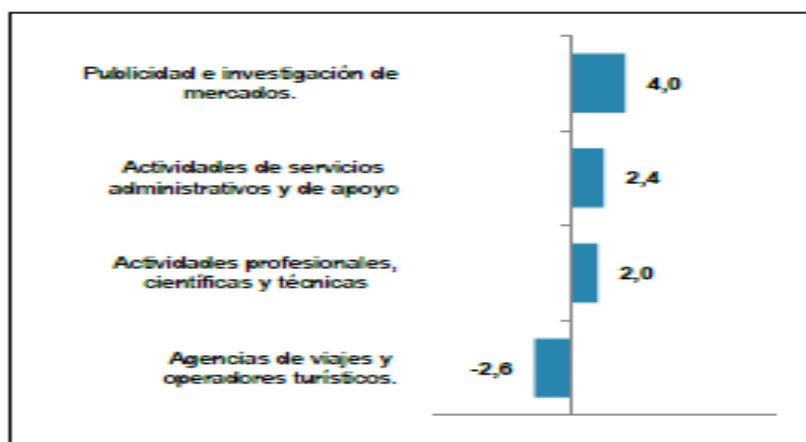


Figura 26: Grafico de evolución mensual de la actividad de servicios prestados a empresas, 2013-2016. Fuente INEI.

La empresa en estudio, se encuentra en rubro actividades profesionales, científicas y técnicas, donde reporta un crecimiento de 1.96%, véase figura 27.

SECTOR SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS
Octubre 2016: 2,17%



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.
 Encuesta Mensual de Servicios Prestados a Empresas

Figura 27: Grafico de evolución del sector servicios prestados a empresas, octubre 2016. Fuente INEI.

6.3.1. Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, Porter (2009) señaló: “los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un

precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costos a los participantes de la industria”.

La empresa QC Electrotecnia, para la ejecución de sus servicios requiere la contratación de proveedores que los clasifica como:

1.- Proveedores grandes, se cuenta con varios proveedores, siendo los principales: (a) SONEPAR PERU SAC, quien atiende con ferretería eléctrica de marcas reconocidas y certificadas, cuentan con varios locales en lima y en provincia; (b) INDECO S.A., fabricantes de conductores eléctricos; (c) LOGYTEC S.R.L importadores de equipos de medición eléctrica; (d) proveedores de implementos de seguridad eléctrica.

2.- Proveedores menores, como: (e) Técnicos especialistas.

El poder de negociación de los proveedores grandes frente a QC Electrotecnia es alto por lo que el volumen de compras que realiza son cantidades menores.

El poder de negociación de los proveedores menores frente a QC Electrotecnia, es bajo por lo que la empresa impone en la negociación.

6.3.2. Poder de negociación de los compradores

Relacionado al poder de los compradores, Porter (2009) indicó: “los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costos) y enfrentando en general a los distintos participantes de una industria”

QC Electrotecnia, su cartera de clientes está conformado por empresas del sector privado, en la cual se agrupa en dos grupos: (a) grandes y medianas empresas, donde su poder de negociación de ellos es alto por lo que imponen sus condiciones de negociación y requisitos para trabajar con ellos, (b) pequeñas y micro empresas su poder de negociación es bajo por lo que QC Electrotecnia impone las condiciones en la contratación.

Tabla 3.

Cuadro de clasificación de clientes:

Cientes por tamaño	Cant.	Facturación 2016	Cientes por rubro	Cant.	Facturación 2016
Grandes empresas	12	55%	Manufactura	15	85%
Medianas empresas	6	43%	Agropecuaria	2	1%
Pequeñas y micro empresas.	3	2%	Educación	2	10%
Totales	21	100%	Servicios	2	4%
			Totales	21	100%

Tomado de la empresa QC Electrotecnia SAC

6.3.3. Amenaza de los sustitutos

En cuanto a la amenaza de los sustitutos, Porter (2009) señaló: “un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera”

Los servicios que brinda QC Electrotecnia, son servicios especializados de ingeniería eléctrica y mantenimiento electromecánico bajo el cumplimiento de las especificaciones técnicas y normas legales como el Código Nacional de Electricidad, en la cual se considera como sustituto al servicio que ejecuta el propio cliente. Por lo que se considera la amenaza del sustituto baja.

6.3.4. Amenaza de los entrantes

“El ingreso de nuevos competidores al sector depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos”, Porter, (2009).

En la amenaza de la entrada de los nuevos competidores, se ha clasificado en dos grupos:

1. Competidores nuevos, para ingresar a brindar servicios industriales deben cumplir con lo siguiente: (a) Empresa totalmente formal (b) Contar con personal calificado, (c) Cumplir con las normas vigentes de electricidad y seguridad, (d) Contar con equipos calibrados, (e) Contar con un capital de trabajo, por lo que la forma de pago como mínimo es 30 días.

La amenaza de la entrada de un nuevo competidor es baja.

2. Proveedores actuales de un producto relacionado, como por ejemplo los que comercializan equipos eléctricos, puedan diversificar su negocio ofertando servicios adicionales de mantenimiento e instalación de los equipos, logrando así desplazar a la empresa.

La amenaza de entrada de un proveedor de un producto relacionado es alta.



Figura 28: Grafica de los cinco fuerzas de Porter – Amenaza de los nuevos entrantes.

6.3.5. Rivalidad de los competidores

Para determinar el grado de rivalidad con los competidores se toma en consideración:

- 1.- En la evolución de la actividad de servicios prestados a empresas del año 2016, específicamente en actividades profesionales, científicas y técnicas obtuvieron solo un crecimiento 1.96%, debido a la menor inversión en proyectos públicos y privados a nivel nacional.

INEI (22.12.16) <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/Boletín-estadistico-del-sector-servicios-n-12-diciembre-2016.pdf>.

- 2.- La cantidad empresas que se encuentran en el rubro de otros servicios son 137 161, según el INEI 2014.

3.- Lo que le diferencia al servicio que brinda la empresa, de la competencia, es que sus servicios se encuentran homologados por SGS, lo que indica que el servicio cumple con los estándares nacionales.

4.-Competencia de precios, por lo que del total de las cotizaciones requeridas por los clientes en el año 2016, el 60% fueron colocadas a la competencia. Según lo comentado por el cliente, la competencia cuenta con precios más económicos y en algunos casos los tiempos de respuesta a su requerimiento son menores.

5.- Los clientes tienen por política contar con un mínimo de tres proveedores como alternativa para sus requerimientos.

6.- El servicio se encuentra en un mercado atomizado.

7.- Barreras de la salida, se tiene el tiempo de garantía que se ofrece por los servicios prestados.

La rivalidad que se tiene con los competidores es alta.

6.4. QC Electrotecnia y sus referentes

El principal referente por ser una empresa de éxito, que ha logrado posicionarse a nivel nacional es la empresa ABB S.A.(Asea Brown Boveri), pertenece a una corporación multinacional, cuya sede se encuentra ubicada en Zurich – Suiza, opera en más de cien países, su facturación anual 35 481 millones de dólares, ABB tiene como principal negocio generación eléctrica y automatización industrial, en la cual su línea de productos son (a) Electrificación de todos los puntos de consumo, (b) Soluciones de robótica y de movimiento inteligente, (c) Automatización industrial, (d) Desarrollo de redes eléctricas. ABB en el Perú, cuenta con 06 plantas en Lima y Callao y 02 plantas en Arequipa, emplean aproximadamente 500 personas, hasta el año 2005 fabricaban transformadores, cambiando de rubro a provisión de servicios, proyectos y de canales de distribución, en año 2012 obtuvieron al cierre del año un volumen de ventas de US\$ 160 millones, en el año 2013 lograron una participación de mercado en el sector minero un 49% de sus ventas totales, en el sector industrial el 30% y en el energético un 18%, sus productos son ofertados con precios altos y la forma de pago es negociable.

6.5 Matriz perfil competitivo (PC) y Matriz perfil referencial (PR)

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo, se evalúa a QC Electrotecnia dentro del sector de servicios, en la cual se ha seleccionado a dos empresas competidoras como es SIMME EIRL, que es una micro empresa, que fue fundada en el año 1993, se encuentra ubicado en el callao, ofrecen servicios de ingeniería y mantenimientos electromecánicos, en la cual realizan servicios de: (a) Instalaciones eléctricas y (b) Mantenimientos eléctricos, sus precios son competitivos, la calidad de sus servicios son considerados como bueno ya que cumplen con el estándar y tiempos de entrega, y el competidor JJ Electricsolutions EIRL, considerada como micro empresa, tiene como fecha de fundación el año 2011 y cuenta con 03 trabajadores y brindan servicios de mantenimientos eléctricos.

Tabla 4.

Matriz del perfil referencial (MPR)

Factores claves de éxito	Peso	Empresa		Empresa	
		QC Electrotecnia	ABB	Valor	Ponderación
1.- Participación de mercado	0.17	1	0.17	4	0.68
2.- Publicidad	0.13	2	0.26	4	0.52
3.- Precios competitivos	0.13	1	0.13	2	0.26
4.- Certificaciones a la empresa	0.19	3	0.57	4	0.76
5.- Calidad del servicio	0.19	3	0.57	4	0.76
6.- Calificación del personal	0.19	4	0.76	4	0.76
Total	1.00		2.46		3.74

Nota: Valor: 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, 1= debilidad mayor

Tabla 5.

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Empresa		Empresa		Empresa	
		QC Electrotecnia	SIMME EIRL	JJ Electric EIRL	Valor	Ponderación	Valor
1.- Participación de mercado	0.17	1	0.17	2	0.34	1	0.17
2.- Publicidad	0.13	2	0.26	3	0.39	1	0.13
3.- Precios competitivos	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13
4.- Certificaciones a la empresa	0.19	3	0.57	1	0.19	1	0.19
5.- Calidad del servicio	0.19	3	0.57	3	0.57	3	0.57
6.- Calificación del personal	0.19	4	0.76	4	0.76	3	0.57
Total	1.00		2.46		2.51		1.76

Nota: Valor: 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, 1= debilidad mayor.

El estudio de los principales competidores en el sector de prestación de servicios industriales, en la matriz MPR se puede identificar en los resultados que la empresa ABB tiene una posición estratégica modelo frente a la empresa en estudio.

En la matriz MPC la ponderación obtenida por el competidor SIMME es mayor que la empresa y la ponderación de la empresa JJ Electric es menor a la empresa. Lo que indica que la empresa Electrotecnia tiene una mejor posición competitiva que la empresa JJ Electric y la empresa SIMME tiene una mejor posición competitiva que la empresa Electrotecnia.

6.6 Conclusiones de la evaluación externa:

1.- Con respecto a la evaluación externa realizada al sector servicios industriales, analizando los diferentes factores del PESTE, en la cual se concluye: (a) El país se encuentra con una estabilidad política y económica que permite el desarrollo de las diversas industrias, lo que con lleva a las industrias ampliar o mejorar sus instalaciones eléctricas, (b) El gobierno viene apoyando a las Micro empresas a través de políticas tributarias, financiero y la mejora en sus procesos productivos, lo que beneficia para el desarrollo de las actividades de la empresa, (c) El fenómeno del Niño es una de las situaciones graves que el gobierno viene enfrentando, y donde varios clientes se han visto afectados directamente, (d) Casi todas las actividades económicas tienen como suministro a la electricidad, lo que con lleva a requerir de servicios relacionados a la electricidad y (e) Aumento de competidores por lo que el gobierno viene dando facilidades en la constitución de empresas.

2.- De la matriz EFE, cuenta con 12 factores determinantes de éxito en la cual está conformado por 7 oportunidades y 5 amenazas, donde se obtuvo un resultado con valor 2.09, lo que indica que la empresa se encuentra por debajo del promedio en su respuesta para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

3.- Del análisis de sector industrial y sus competidores, se resalta lo siguiente:

(a) El poder de negociación de los proveedores grandes frente a QC Electrotecnia es alto, principalmente por el volumen de compras, y en el poder de negociación de los proveedores menores es bajo, por lo que existe una gran oferta, (b) Poder de negociación de los compradores: los clientes considerados como grandes y medianas empresas es alto, principalmente porque ellos exigen requisitos para trabajar con ellos, y de los clientes considerados como pequeñas y micro empresas es bajo, por lo que en las condiciones la impone la empresa (c) Amenaza de los sustitutos, es baja, (d) Amenaza de los entrantes, la amenaza de que ingrese un nuevo competidor a la industria es baja y la amenaza del ingreso de un proveedor de un producto relacionado es alta, (e) Rivalidad de los competidores es alta por el crecimiento del sector de servicios y encontrarse en una industria atomizada.

4.- De las matrices MPR y MPC, cuenta con 06 factores claves de éxito con pesos adecuados, donde en el resultado obtenido por la empresa es de una ponderación de 2.46 y su competidor referencial la empresa ABB obtuvo una ponderación de 3.74 y sus competidores directos como son la empresa SIMME alcanzo una ponderación de 2.51 y la empresa JJ Electric obtuvo una ponderación de 1.76. Este resultado nos indica la posición que tiene la empresa frente a sus competidores, donde debe tomar acciones en las debilidades identificadas.

Evaluación Interna

“La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades”. D'Alessio (2008)

6.7 Análisis interno AMOFHIT

El análisis interno de la organización se inician con la auditoría de las áreas funcionales clásicas, como son la gerencia y administración general (A), el proceso de marketing y ventas (M), las áreas sensibles de las operaciones productivas tanto de bienes como servicios (O), los aspectos más relevantes en

el manejo contable y financiero (F), los recursos humanos (H), los aspectos relevantes a sistemas de información y comunicaciones (I) y los de tecnología e investigación y desarrollo (T), de toda la organización. D'Alessio (2008)

6.7.1 Administración y gerencia (A)

La empresa en estudio, está conformado por dos accionistas que decidieron independizarse, que a su vez tienen el cargo de Gerente General y Administrador, en la cual se obtuvo la siguiente información:

(a) El personal que lidera la Gerencia y Administración, son profesionales que cuentan con la experiencia y conocimiento del rubro del negocio, (b) No cuentan con un plan estratégico formal, (c) Los socios tienen el interés en establecer estrategias para aumentar el nivel de ventas, (d) Consideran la formalidad como parte del crecimiento la empresa, (f) El prestigio de la empresa es buena, por lo que algunos clientes los contactan por referencia de otro cliente.

6.7.2 Marketing y ventas (M)

Producto, la empresa brinda servicios especializados de ingeniería eléctrica bajo el cumplimiento de las normas técnicas, en la cual se agrupo según los trabajos ejecutados:

- 1.- Mantenimientos: Luminarias, Maquinas sistema eléctrico, Aire Acondicionado, Pozos a Tierra, Subestaciones, grupo electrógenos y Tableros
- 2.- Instalaciones: Luminarias, Pozos a tierra, Aire acondicionado, Tableros y Maquinaria eléctricas.
- 3.- Suministro de mano de obra: se pone a disposición del cliente técnicos especializados según el trabajo a desarrollar.
- 4.- Servicio de auditoria de INDECI: se realiza una inspección previa a las instalaciones del cliente.
- 5.- Proyectos: Instalaciones electromecánicas y Líneas de media tensión.

De los servicios ejecutados el principal por su mayor facturación de ventas, es Mantenimientos eléctricos con 34% de las ventas anuales, véase Tabla 5.

Tabla 6.

Cuadro de ventas según servicio

Servicios ejecutados	2016	
	Ventas	
1.- Suministro de mano de obra	32,001	6%
2.- Instalaciones eléctricas	116,115	22%
3.- Mantenimientos eléctricos	179,598	34%
4.- Proyectos instalaciones electromecánicas	15,483	3%
5.- Servicios auditoria INDECI	49,670	9%
6.- Comercialización de equipos	130,108	25%
Total	522,975	100%

Tomado de empresa QC Electrotecnia

Precio, los precios que manejan son muy variables, por lo que depende mucho de la ubicación, políticas de seguridad, según el rubro del cliente, así como, si se suministra o no el material, motivo por el cual no se puede tener una lista de precios. En una entrevista con el cliente, comento que los precios que maneja la empresa por lo general se encuentra dentro del promedio, pero que en algunos casos se encuentran muy elevados los precios de las cotizaciones en comparación con la competencia.

Plaza, por el tipo de servicio que ofrece QC Electrotecnia, la ejecución de los trabajos se realiza en la planta del cliente y de realizar algún trabajo metalmecánico cuentan con un taller, así como una oficina donde funciona la parte administrativa, que cuenta con licencia de funcionamiento otorgado por la Municipalidad.

Los servicios que se ejecutaron en el año 2016 con mayor frecuencia, son los clientes que se encontraban ubicados en las zonas de Lima y Callao y con una menor frecuencia en la ciudad de Ica, Trujillo y Piura por ser trabajos específicos.

Promoción y ventas: La empresa no cuenta con un área de marketing y tampoco cuenta con un plan de ventas. Las ventas lo realizan los socios en la cual la captación de clientes potenciales es B2B, obtenido buenos resultados, la empresa tienen presencia en páginas amarillas de internet no logrando buenos resultados, cuentan con una página web, tienen presencia en otras páginas web como es la base de datos de proveedores homologados de SGS.

6.7.3 Operaciones y Logística – infraestructura (O)

La ejecución de los servicios aprobados por el cliente, se desarrollan en la planta del cliente, lo que indica que se requiere una mínima infraestructura.

Según la prestación del servicio, se clasifico en dos grupos:

(a) Solo servicio, donde solo suministra de mano de obra, en la cual la empresa se encarga del desplazamiento del personal y herramientas.

(b) Servicios y materiales, donde se considera el suministro de mano de obra y materiales, se planifica la compra, recepción y distribución de los materiales, donde el proveedor puede o no llevar los materiales al punto de trabajo.

En la ejecución de los trabajos, se tiene una debilidad por la escasa aplicación de los procedimientos del área de operaciones.

En el almacén de la empresa se cuenta con herramientas, implementos de seguridad, equipos de medición eléctrica, materiales y accesorios menores, en cuanto a los materiales no se requiere tener stock mínimos ya que las ventas son específicas y de acuerdo a cada cliente.

Con respecto a los inventarios se tiene una debilidad, por lo que no se cuenta con un sistema de control de inventarios y solo se realiza una vez año, en la cual se identificó la sustracción de algunos equipos de medición.

6.7.4 Finanzas y contabilidad (F)

La situación financiera de la empresa, correspondiente al año 2016, según ratios financieros:

- 1.- Liquidez: la empresa muestra una relativa estabilidad financiera para las obligaciones a corto plazo.
- 2.- Grado de endeudamiento: la empresa tiene un nivel relativamente alto de dependencia de terceros.
- 3.- Rentabilidad sobre patrimonio: es de 45%, esto por lo que la inversión de los accionistas es baja.
- 4.- El Rendimiento sobre activos: la inversión de los activos ha generado 6%.

Tabla 7.

Principales indicadores financieros:

Ratios financieros	2016
Rentabilidad	
ROA	6%
ROE	45%
Liquidez	
Prueba acida	1.03 veces
Apalancamiento	
Razón pasivo total a activo total	0.91

Tomado de la empresa QC Electrotecnia

De los resultados de los indicadores financieros, se desprende: (a) La empresa puede asumir relativamente sus compromisos de corto plazo, (b) el grado de endeudamiento que tiene actualmente es alto, en la cual vienen cumpliendo puntualmente con sus compromisos con terceros, (c) la rentabilidad sobre los activos es baja y la rentabilidad sobre el patrimonio es aceptable.

6.7.5 Recursos humanos (H)

La empresa al realizar servicios especializados, contrata al personal técnico calificado y especializado según los trabajos a realizar es por ello que su costo es alto y las contrataciones son temporales de acuerdo a la cantidad de trabajos aprobados en su oportunidad.

Se viene considerando procedimientos para la contratación del personal y capacitación en seguridad.

6.7.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En cuanto a sistemas de información y comunicaciones la empresa tiene una debilidad por lo que no cuenta con un sistema integrado.

Actualmente cuenta con un sistema contable y con antivirus para todas computadoras, cada usuario es responsable de realizar el backup correspondiente a su computador, pero no se tiene el control del cumplimiento.

6.7.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En la empresa en estudio no cuenta con un área de investigación y desarrollo; sin embargo en el año 2016 a solicitud de uno de sus clientes realizó mejoras en los procesos de las áreas de recursos humanos, operaciones, logística y ventas para lograr la homologación como proveedores de servicios en instalaciones eléctricas por la entidad SGS, cabe mencionar que ello mejoró la calidad del servicio que se ofrece, así como también se requiere una inversión adicional para el mantenimiento del sistema de gestión.

6.8 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI se ha elaborado del análisis de los factores que conforman el AMOFHIT, en cual la empresa ha obtenido una ponderación inferior al promedio, véase en la tabla 8.

Tabla 8.

Matriz EFI (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas:			
1.- Personal calificado	0.09	4	0.36
2.- Prestigio de la empresa	0.08	3	0.24
3.- Cobertura de atención a nivel nacional	0.07	3	0.21
4.- Cuenta con acceso financiamiento	0.06	3	0.18
5.- Homologados con SGS	0.10	4	0.40
6.- Servicios a la medida del cliente	0.09	4	0.36
Sub Total	0.49		1.75
Debilidades:			
1.- No hay un adecuado control de inventa	0.06	1	0.06
2.- Retraso en renovación de SGS	0.09	2	0.18
3.- No cuentan con un plan estrategico	0.10	1	0.10
4.- No cuentan con un plan de ventas	0.09	1	0.09
5.- Incumplimiento de procedimientos del área de operaciones.	0.08	2	0.16
6.- No cuentan con un plan de marketing	0.09	1	0.09
Sub Total	0.51		0.68
Total	1.00		2.43

Nota: Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

6.9 Conclusiones de la evaluación interna.

1.- Del AMOFHIT, según cada factor:

Administración y gerencia (A), la empresa no cuentan con un plan estratégico formal y con respecto a la imagen es buena, por lo que en algunos casos la captación de clientes es por referencia de otro cliente.

Marketing y ventas (M), el servicio con mayor facturación es mantenimientos eléctricos, los precios que manejan son específicos al requerimiento del cliente, con respecto a la plaza la prestación de servicios tiene mayor frecuencia en las zonas de Lima y Callao y en promoción y ventas, la empresa no cuenta con un plan de ventas y la captación de clientes es B2B.

Operaciones y Logística –infraestructura (O), la empresa requiere una mínima infraestructura, la logística es baja, por lo que no todos los servicios incluye

materiales, requiere stock mínimo de materiales y en inventarios presentan una debilidad por lo que no tienen un sistema de control.

Finanzas y contabilidad (F), según los ratios financieros la empresa presenta una baja rentabilidad económica y presenta una relativa estabilidad financiera para obligaciones de corto plazo.

Recursos humanos (H), la contratación de personal calificado el costo es alto.

Sistemas de información (I), la empresa tiene una debilidad por lo que no cuentan con área de sistemas o sistemas integrados.

Tecnología e investigación y desarrollo (T), presentan una debilidad por lo que no cuentan con un área de ID, a solicitud del cliente se homologaron con SGS.

2.- La matriz EFI, cuenta con 12 factores determinantes de éxito, 6 fortalezas y 6 debilidades, un número adecuado de factores, en la cual la empresa obtuvo una ponderación total de 2.43. Este resultado indica que se encuentra por debajo del promedio, por lo que se debe trabajar en estrategias internas para superar las debilidades identificadas como son: (a) No hay un adecuado control de inventarios, (b) No cuenta con un plan estratégico, (c) No cuentan con un plan de ventas y (d) No cuentan con un plan de marketing.

Intereses de QC Electrotecnia y objetivos a largo plazo

Según D'Alessio (2,008), Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para lograr el éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. La visión es una forma de expresarlos.

6.10 Intereses de QC Electrotecnia

Los intereses que se propone alcanzar la empresa en el largo plazo, tomando como base la visión, con la finalidad de ser sostenible en el tiempo. Los intereses principales de la empresa son: (a) Incrementar el patrimonio de los accionistas, logrando (b) Aumentar la participación de mercado, asegurando la (c) Calidad en los servicios, con (d) Procesos operativos óptimos y maximizando (c) la seguridad en los trabajadores.

Estos intereses se analizarán con la misión, visión y servirán para el desarrollo de los objetivos a largo plazo.

6.11 Matriz de intereses (MIO)

De los intereses propuestos por QC Electrotecnia, se analiza el nivel de intensidad, en la cual se presenta la matriz.

Tabla 9.

Matriz de Intereses (MIO)

Interés organizacional	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periferico
1.- Incrementar el patrimonio de los accionistas	X		
2.- Aumentar la participación de mercado	X		
3.- Asegurar la calidad en los servicios	X		
4.- Maximizar la seguridad de los trabajadores	X		
5.- Optimizar los procesos del área de operaciones	X		

Elaboración propia.

6.12 Objetivos a largo plazo

Los objetivos de largo plazo propuestos para la empresa son los siguientes:

OLP 1: Incrementar la rentabilidad de la empresa.

OLP 2: Aumentar la participación de mercado.

OLP 3: Obtener procesos operativos eficientes.

OLP4: Desarrollar las competencias de los colaboradores.

6.13 Conclusión de los intereses de la organización.

1.- De los intereses de la organización, cuenta con cinco intereses, siendo la intensidad del interés vital, como son: (a) Incrementar el patrimonio de los accionistas, (b) Aumentar la participación de mercado, (c) Asegurar la calidad en los servicios, (c) Maximizar la seguridad de los trabajadores, y (d) Optimizar los procesos del área de operaciones, en la cual serán considerados para la elaboración de los objetivos de largo plazo.

2.- Los cuatro objetivos de largo plazo planteados permitirán alcanzar la visión de la empresa, que se encuentran enfocados en:

OLP1: Incrementar la rentabilidad a 14%, por lo que en el año 2016 alcanzo una rentabilidad de 6%.

OLP2: Aumentar la participación de mercado en 0.074%, con un crecimiento en las ventas para el año 2022 de S/. 1 195 147, por lo que la participación de mercado del año 2016 fue de 0.032% y las ventas fueron de S/. 522 976.

OLP3: Obtener procesos operativos eficientes, por lo que en las actividades de la empresa se ha detectado demora en los tiempos de repuesta, reprocesos e incumplimiento en los procedimientos de trabajo.

OLP4: Desarrollar las competencias de los colaboradores, los colaboradores son un factor clave para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Proceso Estratégico

El proceso estratégico, consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para formular las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro propuesto.

Estas matrices son cinco: matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), matriz de posición estratégica y evaluación de acción (MPEYEA), matriz de Boston consulting group (MBCG), matriz interna-externa (MIE) y matriz de la gran estrategia (MGE). según D'Alessio (2,008)

6.14 Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Según D'Alessio,(2008), la matriz FODA es una de las herramientas más importantes que ayudan a la generación y elección de estrategias de acuerdo a la organización. Para la construcción de la matriz FODA se tomará las oportunidades y amenazas de la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades de la matriz EFI, con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO,DO,FA,DA).

De la matriz FODA de la empresa, se desprende doce estrategias:

- E1.- Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad
- E2.- Seleccionar clientes y cerrar contratos marco.
- E3.- Segmentar clientes con sucursales en provincia
- E4.- Realizar auditorías trimestrales de los procesos
- E5.- Implementar un plan estratégico
- E6.- Elaborar un plan de ventas.
- E7.- Elaborar un plan de mejora de procesos operativos
- E8.- Elaborar un plan de marketing
- E9.-Capacitar al personal en temas técnicos
- E10.- Analizar las necesidades del cliente
- E11.- Desarrollar un plan de cultura organizacional
- E12.- Gestionar eficientemente los recursos

Tabla 10.

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1.- Personal calificado 2.- Prestigio de la empresa 3.- Capacidad de atención a nivel nacional 4.- Cuenta con acceso financiamiento 5.- Homologados con SGS 6.- Servicios a la medida del cliente	1.- No hay un adecuado control de inventarios 2.- Retraso en renovación de SGS 3.- No cuentan con un plan estrategico 4.- No cuentan con un plan de ventas 5.- Incumplimiento de procedimientos del área de operaciones. 6.- No cuentan con un plan de marketing
Oportunidades	(FO) Explote	(DO) Busque
1.- Las industrias deben realizar mantenimientos eléctricos periódicos.	E1 Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad.	E4 Realizar auditorias trimestrales de los procesos D1,D2,D5, O6,O7
2.- Fortalecimiento del sistema financiero para apoyar a la Micro empresas.	F1,F5,O1,O6,O7	E5 Implementar un plan estrategico D3,D4,D6,O2,O3,O4
3.- El Perú es uno de los países con mayor estabilidad económica	E2 Seleccionar clientes y cerrar contratos marcos F2,F4,F5, O1, O5	E6 Elaborar un plan de ventas.
4.- Política tributaria apoyo a las MYPE.	E3 Segmentar clientes con sucursales en provincia.	D4,D6, O1,O3,O5
5.- La electricidad es insumo de casi todas las actividades económicas	F3,F4,F5,O1,O5	E7 Elaborar un plan de mejora de procesos operativos D1,D5, O2,O7
6.- Pocas empresas tiene un sistema de control de calidad		
7.- Innovate Perú apoya a Microempresas en SGC		
Amenazas	(FA) Confronte	(DA) Evite
1.- Incremento de competidores	E8 Establecer un plan de marketing F2,F4,F5, A1	E11 Desarrollar un plan de cultura organizacional D1,D2,D5, A1,A2,A3
2.- Factores climaticos como el Fenómeno del Niño	E9 Capacitar al personal en temas técnicos F1,F6, A1,A3,A5	E12 Gestionar eficientemente los recursos D1,D2,A4
3.- Reducción de la inversión privada	E10 Analizar las necesidades del cliente F1,F3,F6,A2,A3	
4.- Aumento en el costo de financiamiento		
5.- Reglamentación más estricta en electricidad y seguridad		

6.15 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel(1984) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. D'Alessio(2008).

La matriz PEYEA, donde se analiza los factores externos e internos de la empresa en estudio, se obtuvieron el siguiente resultado según las ponderaciones:

Aceptable fortaleza financiera (FF), mala ventaja competitiva (VC), un entorno estable (EE) y una aceptable fortaleza de la industria (FI).

Tabla 11.

Matriz PEYEA (MPEYEA)

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1.- Retorno de la inversión	4	1.- Cambios tecnológicos	5
2.- Apalancamiento	4	2.- Tasa de inflación	4
3.- Liquidez	3	3.- Variabilidad de la demanda	4
4.- Capital requerido versus capital disponible	3	4.- Rango de precios de productos competitivos	3
5.- Flujo de caja	3	5.- Barreras de entrada al mercado	4
6.- Facilidad de salida del mercado	5	6.- Rivalidad/Presión competitiva	2
7.- Riesgo involucrado en el negocio	3	7.- Elasticidad de precios de la demanda	3
8.- Rotación de inventarios	2	8.- Presión de los productos sustitutos	5
Promedio =	3.38	Promedio -6 =	-2.25
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1.- Participación en el mercado	2	1.- Potencial de crecimiento	3
2.- Calidad del servicio	3	2.- Potencial de utilidades	2
3.- Ciclo de vida del servicio	4	3.- Estabilidad financiera	4
4.- Ciclo de reemplazo del producto	4	4.- Conocimiento tecnológico	3
5.- Lealtad del consumidor	2	5.- Utilización de recursos	4
6.- Utilización de la capacidad de los competidores	1	6.- Intensidad de capital	3
7.- Conocimiento tecnológico	2	7.- Facilidad de entrada al mercado	4
8.- Integración vertical	0	8.- Productividad/ Utilización de la capacidad	3
9.- Velocidad de introducción de nuevos servicios	2	9.- Poder de negociación de los proveedores	4
Promedio -6 =	-3.78	Promedio =	3.33
Nota:			
Eje X= (F+VC)		Eje Y= (FF+EE)	1.13

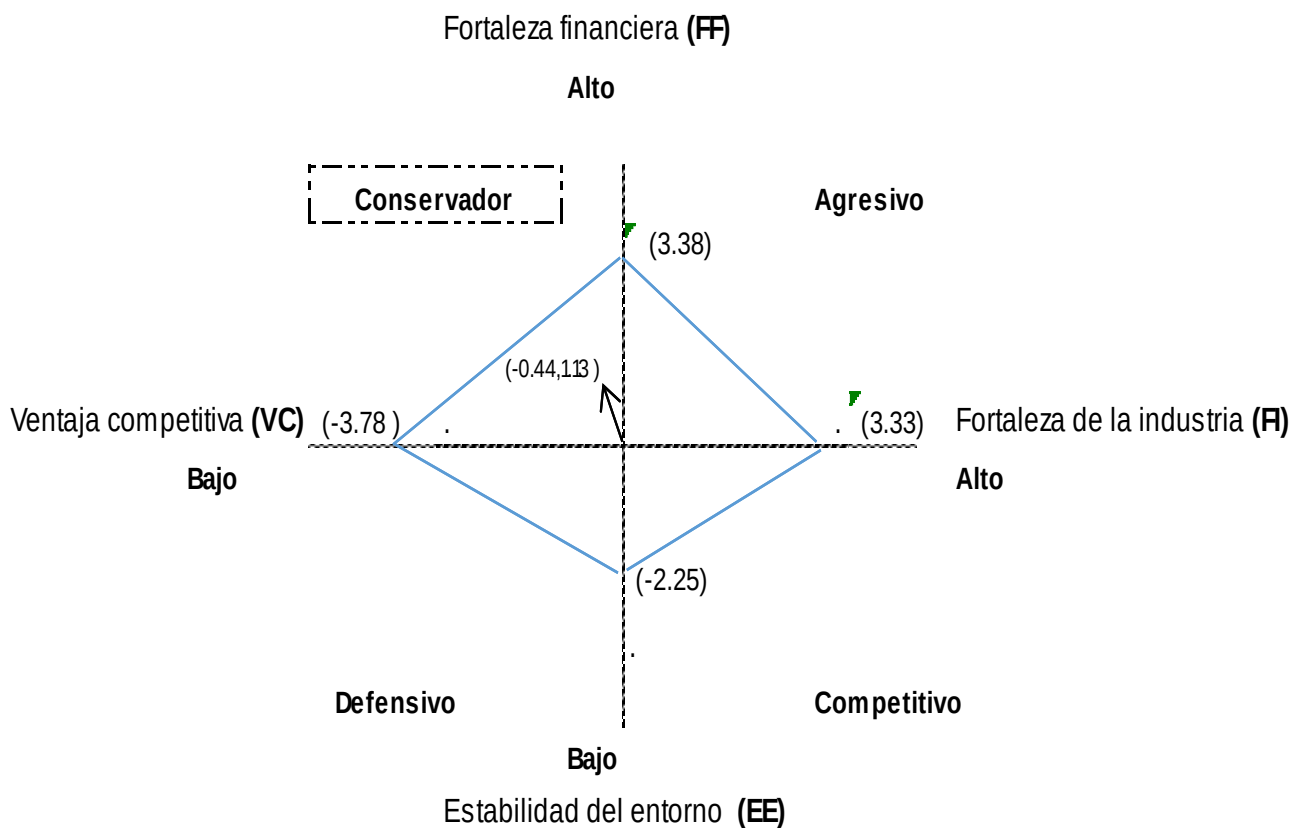


Figura 29: Grafica de matriz PEYEA.

Por la gráfica del vector la empresa tiene una postura conservadora (alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva), en la cual la organización puede hacer algunas cosas mejor que sus competidores y capturar ciertos mercados. Las estrategias que se sugieren son: segmentación de mercados, diversificación conglomerada, diversificación global.

En la cual para la empresa se propone la siguiente estrategia:

E6.- Elaborar un plan de ventas.

E10.- Analizar las necesidades del cliente.

E13.- Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa

6.16 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

D'Alessio (2,008), indica que la matriz presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones o productos, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria.

Se presenta los datos y grafica de la MBCG, de la empresa en estudio, en la tabla 11 y tabla 12.

Tabla 12.

Ventas según categoría

Categorías		Ventas				Tasa de
		2015		2016		Crecimiento
1.-	Suministro de mano de obra	19,554	5%	32,001	6%	1%
2.-	Instalaciones eléctricas	49,967	13%	116,115	22%	9%
3.-	Mantenimientos eléctricos	111,823	29%	179,598	34%	5%
4.-	Proyectos instalaciones electromécanica	186,299	48%	15,483	3%	-45%
5.-	Servicios auditoria INDECI	24,143	6%	49,670	9%	3%

Tomado de la empresa QC Electrotecnia

Tabla 13.

Posición de la participación de mercado relativa en el Servicio - Matriz BCG

Categorías	Ingresos 2016		Utilidades 2016		Tasa de Crecimiento
	S/.	%	S/.	%	
1.- Suministro de mano de obra	32,001	6%	2,620	22%	1%
2.- Instalaciones eléctricas	116,115	22%	1,742	15%	9%
3.- Mantenimientos eléctricos	179,598	34%	4,490	38%	5%
4.- Proyectos instalaciones electroméc	15,483	3%	1,155	10%	-45%
5.- Servicios auditoria INDECI	49,670	9%	1,745	15%	3%

Tomado de la empresa QC Electrotecnia

Posición de la participación de mercado relativa en la industria

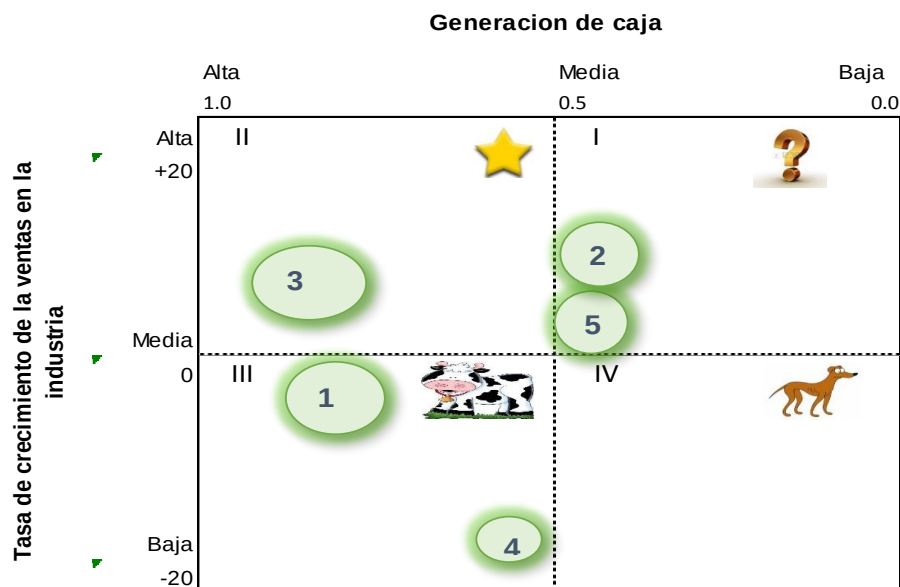


Figura 30: Grafica de posición de la participación de mercado relativa en la industria.

De acuerdo con el análisis de la matriz BCG, en el cuadrante I (Interrogación) se tiene a los servicios: instalaciones eléctricas y servicios de auditoría INDECI, en cuadrante II (Estrella) se encuentra el servicio: mantenimientos eléctricos, y en el cuadrante III (Vaca lechera) se ubica los servicios: suministro de mano de obra y proyectos de instalaciones electromecánicas.

Las estrategias propuestas para las líneas de negocio según en el cuadrante que se posicionan, son las siguientes:

1.- Cuadrante I, la empresa debe decidir fortalecer con estrategias intensivas o desinvertir, para lo que se propone lo siguiente:

E2.- Seleccionar clientes y cerrar contratos marco.

E6.- Elaborar un plan de ventas.

E10.- Analizar las necesidades del cliente

E13.- Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa

E15.- Considerar la publicidad de los servicios

Con lo indicado se espera aumentar la participación y por ende generar caja.

2.- Cuadrante II, la empresa debe aplicar las estrategias de integración, intensivas y aventuras conjuntas, en la cual se propone para el servicio estrella:

E1.- Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad.

E5.- Implementar un plan estratégico.

E8.- Establecer un plan de marketing.

E9.- Capacitar al personal en temas técnicos

E16.- Alianza estratégica con la empresa competidora para licitaciones.

3.- Cuadrante III. Es conveniente aplicar estrategias desarrollo de producto y diversificación concéntrica, como:

E1.- Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad

E9.- Capacitar al personal en temas técnicos.

E10.- Analizar las necesidades del cliente.

6.17 Matriz interna-externa (IE)

La matriz IE, donde se grafica cada una de las divisiones del negocio o servicios de la empresa, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderado y obtenidos de la matriz EFE y EFI D'Alessio(2,008).

Se presenta la gráfica de la matriz IE de la empresa:

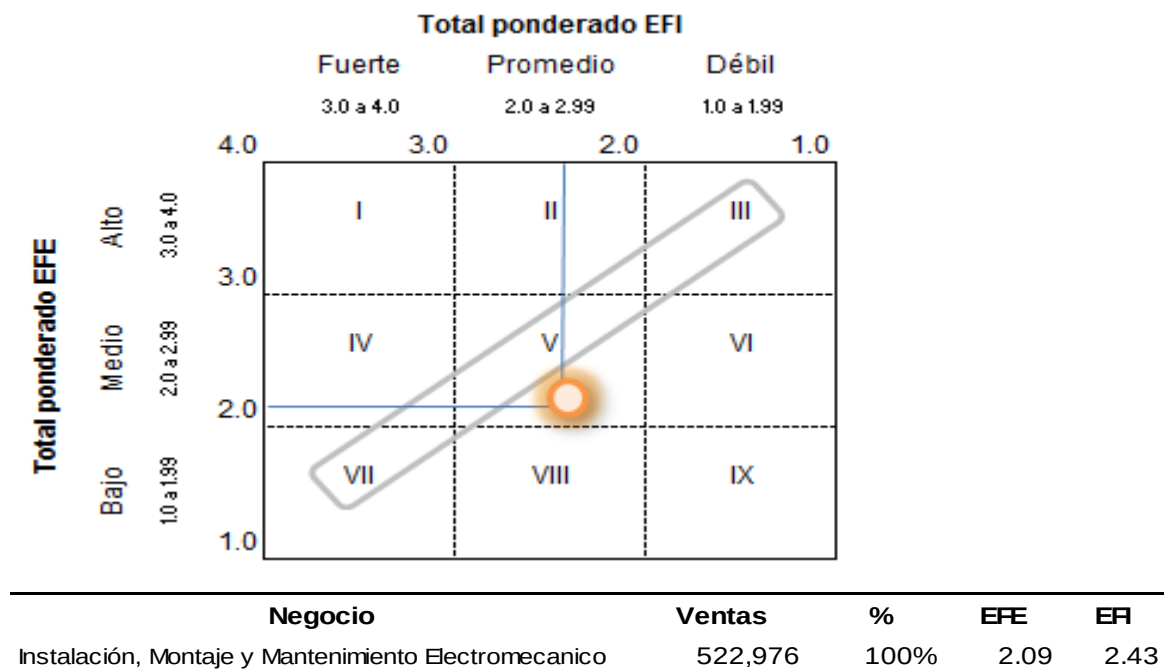


Figura 31: Grafica de matriz interna – externa.

En la matriz IE de la empresa, de acuerdo a los puntajes ponderados y obtenidos de la matriz EFE y EFI, se ubican:

Región 2: sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades).

Celda V (Desarrollarse selectivamente para mejorar), en la cual le corresponde las estrategias de (a) penetración en el mercado y (b) desarrollo de productos

En la cual se propone las siguientes estrategias:

- E1.- Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad
- E2.- Seleccionar clientes y cerrar contratos marco
- E5.- Implementar un plan estratégico
- E6.- Elaborar un plan de ventas
- E8.- Elaborar un plan de marketing
- E9.- Capacitar al personal en temas técnicos
- E10.- Analizar las necesidades del cliente
- E13.- Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa
- E14.- Participar en licitaciones del estado en proyectos electromecánicos
- E15.- Considerar la publicidad de los servicios

6.18 Matriz gran estrategia (GE)

Según D'Alessio (2,008). Con esta matriz no hay cálculos que hacer para llegar a puntos xy que definen un vector, sino que, de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la empresa y del crecimiento del mercado, se ubica en uno los cuatro cuadrantes.

La empresa, según la evaluación de la situación actual, en el gráfico se ubica en el cuadrante II, por lo que tiene una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento, en la cual se recomienda las siguientes estrategias: (a) Desarrollo de mercados (b) Penetración en el mercado, (c) Desarrollo de productos, (d) Integración horizontal, (e) Desposeimiento y (f) Liquidación.

Se propone las siguientes estrategias, según el cuadrante II:

- E1.- Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad
- E2.- Aumentar la cantidad de clientes con contrato marco
- E3.- Segmentar clientes con sucursales en provincia
- E7.- Elaborar un plan de marketing
- E10.- Analizar las necesidades del cliente
- E15.- Considerar la publicidad de los servicios

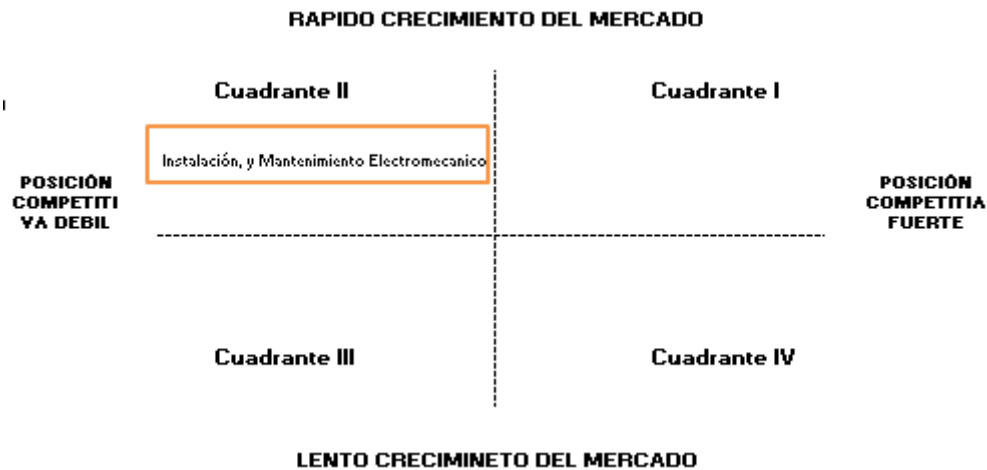


Figura 32: Grafica de matriz gran estrategia.

6.19 Matriz de decisión de estrategias (DE)

Según D'Alessio (2,008), Las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, son reunidas en la matriz DE, que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia, en la cual las que tengan mayor a 03 repeticiones se retendrá la estrategia. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, que luego serán utilizadas en la MCPE.

Las estrategias retenidas, que se obtuvieron en la evaluación de la matriz (DE) son las siguientes:

- E1.- Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad
- E2.- Seleccionar clientes y cerrar contratos marco
- E5.- Implementar un plan estratégico
- E6.- Elaborar un plan de ventas
- E8.- Elaborar un plan de marketing
- E9.-Capacitar al personal en temas técnicos
- E10.- Analizar las necesidades del cliente
- E13.- Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa.
- E15.- Considerar la publicidad de los servicios.

Tabla 14.

Matriz decisión estrategia (DE)

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad	X		X	X	X	④
E2	Seleccionar clientes y cerrar contratos marco	X		X	X	X	④
E3	Segmentar clientes con sucursales en provincia	X				X	2
E4	Realizar auditorias trimestrales de los procesos	X					1
E5	Implementar un plan estrategico	X		X	X		③
E6	Elaborar un plan de ventas	X	X	X	X		④
E7	Elaborar un plan de mejora de procesos operativos	X				X	2
E8	Elaborar un plan de marketing	X		X	X		③
E9	Capacitar al personal en temas técnicos	X		X	X		③
E10	Analizar las necesidades del cliente	X	X	X	X	X	⑤
E11	Desarrollar un plan de cultura organizacional	X					1
E12	Gestionar eficientemente los recursos	X					1
E13	Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa		X	X	X		③
E14	Participar en licitaciones del estado en proyectos electromecánicos				X		1
E15	Considerar la publicidad de los servicios			X	X	X	③
E16	Alianza estratégica con la empresa competidora para licitaciones.			X			1

Elaboración propia.

6.20 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE)

La matriz CPE, determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas, en base al grado en que se puedan capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores de éxito clave, tanto externo e internos. D'Alessio (2,008)

Se presenta en la tabla 14, la MCPE de la empresa, en la cual se utilizó los factores claves de éxito de las matrices EFI y EFE, para evaluar la atraktividad de cada estrategia retenida, donde se evaluó las nueve estrategias retenidas, quedando seleccionadas ocho estrategias, por lo que tienen una ponderación total mayor a cinco, lo que indica que la estrategia es aceptable.

Estrategias retenidas consideradas como aceptable:

- E1.- Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad
- E2.- Seleccionar clientes y cerrar contratos marco
- E5.- Implementar un plan estratégico
- E6.- Elaborar un plan de ventas.
- E8.- Elaborar un plan de marketing
- E9.-Capacitar al personal en temas técnicos
- E10.- Analizar las necesidades del cliente
- E13.- Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa.

Tabla 15.

Matriz cuantitativa del planeamiento estrategico (MCPE)

FACTORES CLAVE	PESO	E1		E2		E5		E6		E8		E9		E10		E13		E15	
		Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad	Seleccionar clientes y cerrar contratos marco	Implementar un plan estratégico	Elaborar un plan de ventas.	Elaborar un plan de marketing	Capacitar al personal en temas técnicos	Analizar las necesidades del cliente	Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa.	Considerar la publicidad de los servicios.									
OPORTUNIDADES																			
1.- Las industrias deben realizar mantenimientos eléctricos periódicos	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.3	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.4	3	0.33	3	0.33
2.- Fortalecimiento del sistema financiero para apoyar a la Micro em	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.2	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.1	2	0.12	2	0.12
3.- El Perú es uno de los países con mayor estabilidad económica	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.3	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.2	3	0.24	3	0.24
4.- Política tributaria apoyo a las MYPE	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.2	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.1	2	0.14	2	0.14
5.- La electricidad es insumo de casi todas las actividades económic	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.3	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.3	3	0.21	4	0.28
6.- Pocas empresas tiene un sistema de control de calidad	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.3	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.3	3	0.27	3	0.27
7.- Innovate Perú apoya a Microempresas en SGC	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.2	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.2	1	0.08	2	0.16
AMENAZAS																			
1.- Incremento de competidores	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.2	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.2	3	0.24	4	0.32
2.- Factores climáticos como el Fenómeno del Niño	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.1	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.1	3	0.18	1	0.06
3.- Reducción de la inversión privada	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.30
4.- Aumento en el costo de financiamiento	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.20
5.- Reglamentación más estricta en electricidad y seguridad	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.10
FORTALEZAS																			
1.- Personal calificado	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.3	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.3	3	0.27	2	0.18
2.- Prestigio de la empresa	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.2	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.2	2	0.16	3	0.24
3.- Cobertura de atención a nivel nacional	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.3	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.2	3	0.21	3	0.21
4.- Cuenta con acceso financiamiento	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.1	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.1	2	0.12	2	0.12
5.- Homologados con SGS	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.30
6.- Servicios a la medida del cliente	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.3	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.4	4	0.36	3	0.27
DEBILIDADES																			
1.- No hay un adecuado control de inventarios	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.1	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.1	1	0.06	1	0.06
2.- Retraso en renovación de SGS	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.2	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.1	1	0.09	1	0.09
3.- No cuentan con un plan estrategico	0.10	3	0.3	1	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.10
4.- No cuentan con un plan de ventas	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.3	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.3	3	0.27	3	0.27
5.- Incumplimiento de procedimientos del área de operaciones.	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.2	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.1	1	0.08	1	0.08
6.- No cuentan con un plan de marketing	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.3	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.4	4	0.36	3	0.27
TOTAL	2.00		5.39		5.05		5.6		5.05		5.24		5.79		5.1		5.19		4.71

Nota Valor: 4= Muy atractiva, 3= Atractiva, 2=Algo atractiva, 1=Sin atractivo

6.21 Matriz de Rumelt (R)

Según D'Alessio (2,008), luego de calificar las estrategias retenidas por atractivo es conveniente hacer una evaluación final en la etapa decisión, con los cuatro criterios propuestos por Rumelt, como son:

Consistencia: La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.

Consonancia: La estrategia debe presentar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.

Ventaja: La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.

Factibilidad: La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles, ni crear sub problemas sin solución.

Se presenta la MR, donde se evalúa las estrategias retenidas de la empresa según los cuatro criterios.

Tabla 16.

Matriz de Rumelt

Estrategias					Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	
E1 Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad	SI	SI	SI	SI	SI
E2 Seleccionar clientes y cerrar contratos marco	SI	SI	SI	SI	SI
E5 Implementar un plan estrategico	SI	SI	SI	SI	SI
E6 Elaborar un plan de ventas	SI	SI	SI	SI	SI
E8 Elaborar un plan de marketing	SI	SI	SI	SI	SI
E9 Capacitar al personal en temas técnicos	SI	SI	SI	SI	SI
E10 Analizar las necesidades del cliente	SI	SI	SI	SI	SI
E13 Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI

6.22 Matriz de ética (E)

La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia. D'Alessio (2,008)

Se presenta la tabla donde se puede verificar que las estrategias retenidas no violan los derechos y justicia.

Tabla 17.

Matriz de ética (ME)

PREGUNTAS	E1	E2	E5	E6	E8	E9	E10	E13
	Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad	Seleccionar clientes y cerrar contratos marco	Implementar un plan estratégico	Elaborar un plan de ventas	Elaborar un plan de marketing	Capacitar al personal en temas técnicos	Analizar las necesidades del cliente	Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa.
Derechos								
1.- Impacta en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
2.- Impacta en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N
3.- Impacta en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
4.- Impacta en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N
5.- Impacta en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
6.- Impacta en el derecho hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
7.- Impacta en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia								
8.- Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N
9.- Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N
10. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo								
11. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
12. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota Derechos: V=viola, N=neutral, P=promueve Justicia: J=justo, N=neutro, I= injusto Utilitarismo E=excelente, N=neutro, P= perjudicial.

6.23 Estrategias retenidas y de contingencia

Las estrategias retenidas son las siguientes:

- E1.- Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad.
- E2.- Seleccionar y cerrar contratos marco.
- E5.- Implementar un plan estratégico.
- E6.- Elaborar un plan de ventas.
- E8.- Elaborar un plan de marketing.
- E9.- Capacitar al personal en temas técnicos.
- E10.- Analizar las necesidades del cliente.
- E13.- Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa.

Las estrategias de contingencias son las siguientes:

- E3.- Segmentar clientes con sucursales en provincia.
- E4.- Realizar auditorías trimestrales de los procesos.
- E7.- Elaborar un plan de mejora de procesos operativos.
- E11.- Desarrollar un plan de cultura organizacional.
- E12.- Gestionar eficientemente los recursos.
- E14.- Participar en licitaciones del estado en proyectos electromecánicos
- E15.- Considerar la publicidad de los servicios.
- E16.- Alianza estratégica con la empresa competidora para licitaciones.

Cabe mencionar que si durante la implementación, alguna de las estrategias retenidas tuvieran dificultades en el proceso de implementación, se debe considerar la evaluación y aplicación de alguna de las estrategias de contingencia, que podrían adaptarse.

6.24 Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo

En la matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo se verifica que las estrategias alcancen al menos un objetivo, por lo que de lo contrario pasarían a formar parte de las estrategias de contingencia.

Se presenta la matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo de la empresa, donde se aprecia que más de dos estrategias alcanzan el objetivo de largo plazo.

Tabla 18.

Matriz de estrategias VS objetivo de largo plazo

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO			
	OLP 1 Incrementar la rentabilidad de la empresa.	OLP 2 Aumentar la participación de mercado.	OLP 3 Obtener procesos operativos eficientes	OLP 4 Desarrollar las competencias de los colaboradores
E1. Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad			X	X
E2. Seleccionar clientes y cerrar contratos marco	X	X		
E5. Implementar un plan estrategico	X	X	X	X
E6. Elaborar un plan de ventas	X	X		
E8. Elaborar un plan de marketing		X		
E9. Capacitar al personal en temas técnicos			X	X
E10. Analizar las necesidades del cliente		X		
E13. Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa		X		

6.25 Matriz de posibilidades de los competidores

La matriz de posibilidades de los competidores permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente a las posibles reacciones de los competidores.

Se muestra en la matriz de posibilidades de los competidores, con las estrategias que puedan tomar acción, la competencia así como el competidor referente de la empresa.

Tabla 19.

Matriz de posibilidades de los competidores

ESTRATEGIAS	POSIBILIDAD		
	SIME EIRL	JJ Electric	ABB SAC
E1. Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad	-		Statu quo
E2. Seleccionar clientes y cerrar contratos marco.	Penetración de mercado		Statu quo
E5. Implementar un plan estrategico	-		Statu quo
E6. Elaborar un plan de ventas	-		Statu quo
E8. Elaborar un plan de marketing	-		Statu quo
E9. Capacitar al personal en temas técnicos	-		Statu quo
E10 Analizar las necesidades del cliente	-		Statu quo
E13 Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa.	-		Statu quo

Nota: Statu quo = actualmente desarrollan esas estrategias.

6.26 conclusiones del proceso estratégico.

1.- Del proceso estratégico, en la combinación o emparejamiento de los factores claves de éxito, de la matriz EFE y EFI, empleando las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE Y GE, se formularon 16 estrategias. Las estrategias pasan por la evaluación de las siguientes matrices: Decisión de estrategias (DE), Cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE), Rumelt (R), Etica (E) y Estrategias vs objetivos de largo plazo (EOLP), donde las estrategias se clasificaron en dos grupos: Estrategias retenidas (8) y estrategias de contingencia (8).

2.- El tipo de estrategias que se proponen para el presente plan estratégico son:

Estrategia genérica de enfoque en calidad y

Estrategia Intensivas: Desarrollo de producto y penetración de mercado.

3.- De la matriz de posibilidades de competidores, nuestro competidor referente actualmente vienen desarrollando las estrategias propuestas para la empresa QC Electrotecnia.

CAPITULO VI IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

Implementación de la Estrategia

En este proceso se realiza la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la empresa. En esta etapa la empresa definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida. D'Alessio (2,008)

7.1 Objetivos de corto plazo

Según D'Alessio (2008), los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia los objetivos de largo plazo.

OLP 1: Incrementar la rentabilidad de la empresa

OCP 1.1 Aumentar la rentabilidad económica

OLP 2: Aumentar la participación del mercado

OCP 2.1 Obtener contratos marcos con clientes grandes

OCP 2.2 Aumentar la fidelización de los clientes rentables

OCP 2.3 Obtener una cartera de clientes segmentados como rentables

OCP 2.4 Incrementar las ventas anualmente

OLP 3: Obtener procesos operativos eficientes.

OCP 3.1 Reducir el tiempo de respuesta en atención de cotizaciones al cliente.

OCP 3.2 Lograr visitas técnicas al cliente con excelencia

OCP 3.3 Obtener la calificación de excelente en sistemas de calidad y seguridad.

OCP 3.4 Reducir los reclamos y mejorar en la atención

OLP 4: Desarrollar las competencias de los colaboradores

OCP 4.1 Obtener una cultura organizacional con enfoque de motivación y objetivos.

OCP 4.2 Desarrollar las competencias de los colaboradores según su desempeño.

OCP 4.3 Retener a los colaboradores sobresalientes

7.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

D'Alessio (2,008) indica que los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Por tanto, un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos).

La empresa, para la ejecución de sus estrategias requiere de los siguientes recursos:

1.- Recursos financieros, la empresa actualmente cuenta con una línea de financiamiento para cubrir los costos de la implementación de los objetivos de corto plazo.

2.- Recursos físicos, la empresa para la ejecución de sus estrategias va requerir adquirir muebles y equipos de cómputo.

3.- Recursos tecnológicos, los recursos que la empresa debería considerar, sería la compra de un sistema para almacén.

4.- Recursos humanos, la empresa realizará la contratación gradual del personal conforme se vaya requiriendo por la implementación de las estrategias.

Recursos asignados para la implementación

Objetivos de corto plazo	Recursos Asignados			
	Financieros	Físicos	Tecnológicos	Recursos humanos
OCP 11 Aumentar la rentabilidad económica	S/. 27 000	Computadora Escritorios		Contratar Asesor Planeamiento Estratégico.
OCP 2.1 Obtener contraos marcos con clientes grandes		Computadoras		Contratar un Jefe de Ventas
OCP 2.2 Aumentar la fidelización de clientes rentables	S/. 45 000	Escritorios		Contratar asistente de ventas
OCP 2.3 Obtener una cartera de clientes segmentados como rentables				
OCP 2.4 Incrementar las ventas anualmente				
OCP 3.1 Reducir el tiempo de respuesta en atención de cotizaciones al cliente			Adquirir sistema de gestión de almacén	Contratar Asesor de Calidad
OCP 3.2 Lograr visitas técnicas al cliente con excelencia	S/. 21 000		Adquirir la certificación de calidad y seguridad	
OCP 3.3 Obtener la calificación de excelente en sistemas de calidad y seguridad				
OCP 3.4 Reducir reclamos y mejorar en la atención				
OCP 4.1 Obtener una cultura organizacional con enfoque de motivación y objetivos.				Capacitaciones
OCP 4.2 Desarrollar las competencias de los colaboradores según su desempeño.	S/. 10 000			Programas de motivación
OCP 4.3 Retener a los colaboradores sobresalientes				

Figura 33: Recursos asignados para la implementación. Elaboración propia.

7.3 Políticas de cada estrategia

Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social.

Las políticas que se establece para la empresa, son las siguientes:

Política 1. Las negociaciones con los clientes son transparentes

Política 2. Las visitas técnicas no tienen costo alguno para el cliente

Política 3. La seguridad del trabajador ante todo.

Política 4. Fomentar el trabajo en equipo

Política 5. Promover comunicación efectiva en la empresa

Política 6. Las relaciones con el cliente interno y externo, debe primar la cordialidad.

Política 7. Se programa capacitaciones al personal después de los tres primeros meses.

Tabla 20.

Matriz de Estrategias VS Políticas

Estrategia retenidas	Política 1	Política 2	Política 3	Política 4	Política 5	Política 6	Política 7
	Las negociaciones con los clientes son transparentes	Las visitas técnicas no tienen costo alguno para el cliente	La seguridad del trabajador ante todo.	Fomentar el trabajo en equipo	Promover comunicación efectiva en la empresa.	Las relaciones con el cliente interno y externo, debe primar la cordialidad.	Se programa capacitaciones al personal después de los tres primeros meses.
E1. Gestionar en base a un sistema de calidad y seguridad			X	X	X		X
E2. Seleccionar clientes y cerrar contratos marco	X	X				X	
E5. Implementar un plan estrategico				X	X	X	
E6. Elaborar un plan de ventas	X	X			X	X	
E8. Elaborar un plan de marketing		X				X	
E9. Capacitar al personal en temas técnicos							X
E10 Analizar las necesidades del cliente	X	X				X	
E13 Priorizar la atención de los clientes por el tamaño de la empresa	X	X	X			X	

7.4 Estructura de QC Electrotecnia

La estructura organizacional propuesta para el empresa, de acuerdo plan estratégico que se implementaría.

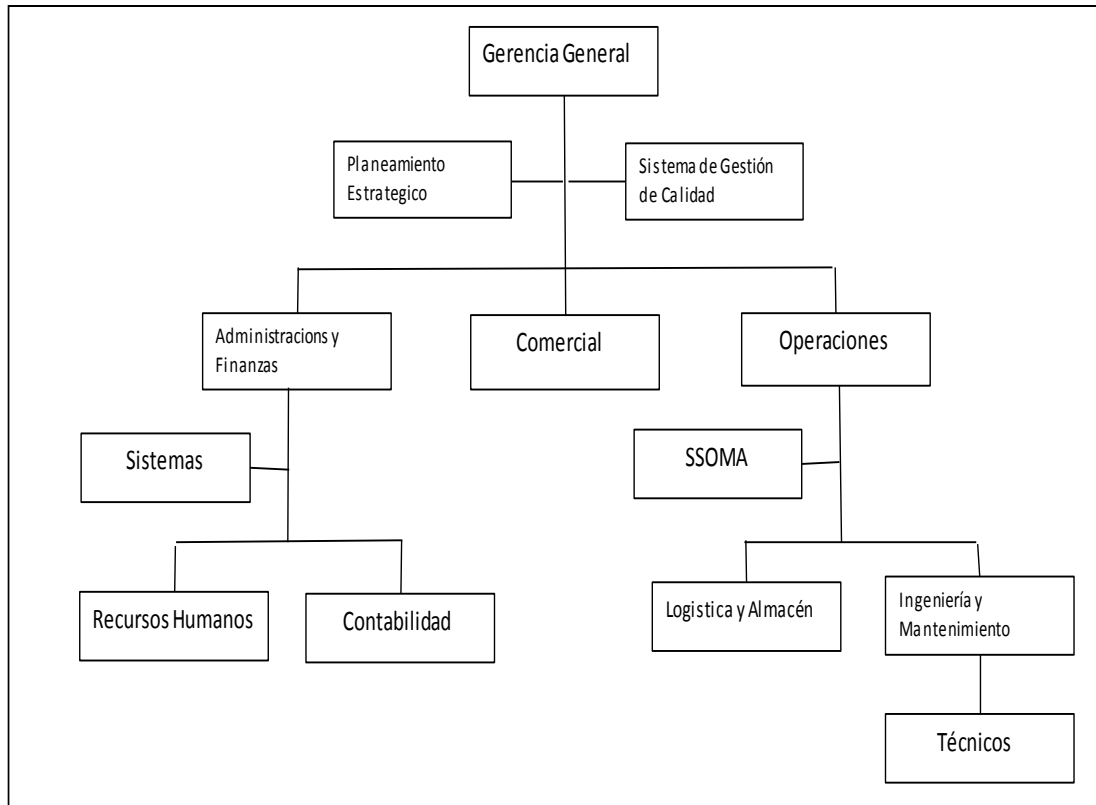


Figura 0: Organigrama propuesto.

7.5 Medio ambiente y ecología – responsabilidad social

La empresa al encontrarse en el rubro de prestación de servicios de ingeniería eléctrica, los trabajos que desarrollan no afectan al medio ambiente; sin embargo los trabajos generan residuos como por ejemplo: trapos industriales con aceite, cables ó componentes eléctricos, que se encuentran normados por la Ley 27314 de Residuos Sólidos Eléctricos.

Las estrategias retenidas a implementar no afectan al medio ambiente y en cuanto a responsabilidad social, por el tamaño de la empresa, actualmente la empresa cumple con todas sus obligaciones para con sus colaboradores.

7.6 Recursos humanos y motivación

La empresa debe considerar la gestión de recursos humanos por competencias en los procedimientos de selección y contratación de personal, capacitación y evaluación desempeño.

La elaboración del perfil del puesto será la piedra angular para la gestión de recursos humanos, por lo que permitirá la contratación del personal de acuerdo a las competencias requeridas.

La capacitación del personal será para disminuir la brecha que existe entre lo que se tiene actualmente y lo que se quiere conseguir del puesto.

Evaluación desempeño del personal, servirá para la retroalimentación del personal así como la elaboración de planes de reconocimientos.

7.7 Gestión del cambio

La implementación del plan estratégico en la empresa, implica realizar cambios en los procedimientos de trabajo así como la cultura de la organización que actualmente vienen desarrollando.

Para realizar el cambio se debe considerar:

- Planear la estrategia del cambio.
- Crear una visión de la gestión del cambio.
- Comunicar la visión del cambio.
- Brindar las herramientas necesarias al comité de la gestión del cambio.
- Plan de recompensas para los que alcancen las metas trazadas.
- Cabe resaltar que todo esto será factible si la gerencia general se encuentra involucrado y comprometido.

7.8 Conclusiones de la implementación de la estrategia.

1.- Los objetivos de corto plazo propuestos para alcanzar los objetivos de largo plazo son 12 OCP, teniendo como hito a las ocho estrategias retenidas.

2.- Es importante considerar la asignación de los recursos para la implementación del plan estratégico, en la cual la empresa tiene la disponibilidad de brindar los recursos para la ejecución de las estrategias, como son: financiero, físico, tecnológicos y el de recursos humanos.

3.- Se proponen siete políticas que están enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social. Las políticas orientaran a las estrategias al cumplimiento de la visión.

4.- De la nueva estructura organizacional propuesta, se puede resaltar que se contara con un área de Planeamiento Estratégico Ventas.

5.- La gestión del cambio, es una de las actividades que requiere ser planificada para que sea exitosa la implementación de las estrategias.

Evaluación Estratégica

Según D'Alessio (2,008), Es importante tener un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, donde la realimentación es la palabra clave. La realimentación debe ser adecuada y oportuna, adecuada porque hay que saber medir exactamente y oportuna, porque se debe hacer en el momento oportuno, no se mide algo que ya pasó. La evaluación de la estrategia debe tener el enfoque de corto plazo y de largo plazo, objetivos de corto plazo como hitos menores y objetivos de largo plazo como hitos mayores.

7.9 Perspectivas de control

El tablero de control integral (balanced scorecard) es una gran herramienta de control estratégico. Este sistema de medición afecta el comportamiento de la gente interna y externo.

7.9.1 Aprendizaje interno

Desde esta perspectiva la empresa, ha considerado tres indicadores que están enfocados en el desarrollo del colaborador, como son: (a) La satisfacción del colaborador, (b) La productividad del trabajador y (c) La retención del trabajador.

Tabla 21.

Aprendizaje interno: indicadores, formula y meta.

Indicador	Formula	Meta
% Colaboradores satisfechos	$\frac{\text{Nro. Colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	100% colaboradores
% Colaboradores sobresalientes	$\frac{\text{Nro Trabajadores con calificación sobresaliente}}{\text{Total de colaboradores}}$	100% colaboradores
% Rotación del personal clave	$\frac{\text{Nro trabajadores desertores}}{\text{Total de personal clave}} \times 100$	2% de colaboradores desertores

7.9.2 Procesos o perspectiva interna

En la perspectiva interna, la empresa cuenta con cuatro indicadores que están enfocados el desarrollo de procesos excelentes, como son: (a) Procesos operativos: Tiempos de entrega, reprocesos y calidad. (b) Post venta: satisfacción del cliente

Tabla 22.

Procesos interna: indicadores, formula y meta.

Indicador	Formula	Meta
Tiempo del proceso cotización	$\frac{36 \text{ horas}}{\text{Nro de horas efectivas}}$	36 horas
% de reprocesos	$\frac{\text{Nro de reprocesos}}{\text{Total de Nro de servicios}} \times 100$	2% reprocesos
% de inconformidades	$\frac{\text{Nro de inconformidades}}{100} \times 100$	2% inconformidades
% de reclamos	$\frac{\text{Nro de reclamos}}{100} \times 100$	2% reclamos

7.9.3 Clientes

Desde la perspectiva clientes, la empresa reconoce al cliente como lo más importante, por lo que sin los clientes no existe la empresa. En esta perspectiva se ha considerado cinco indicadores, que miden: (a) Incremento de clientes, (b) Satisfacción del cliente, (c) Fidelización del cliente y rentabilidad.

Tabla 23.

Clientes: indicadores, formula y meta.

Indicador	Formula	Meta
Número de contratos	Nivel de contratos marco	10 contratos marcos
% Clientes satisfechos	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	97% clientes satisfechos
% Deserción de clientes	$\frac{\text{Clientes desertados}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	2% clientes desertados
% Clientes rentables	$\frac{\text{Clientes rentables}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	70% clientes rentables
% Participación de mercado	$\frac{\text{Ventas (empresa)}}{\text{Ventas (sector)}} \times 100$	0.074% participación mercado

7.9.4 Financiera

El indicador propuesto en la perspectiva financiera, es el que más le interesa a los accionistas, en la cual se ha considerado un indicador, que está enfocado en la medición de la rentabilidad económica.

Tabla 24.

Financiera: indicadores, formula y meta.

Indicador	Formula	Meta
ROA	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}} \times 100$	14%

7.10 Mapa estratégico de la empresa

Se presenta el mapa estratégico de la empresa, según los objetivos propuestos:

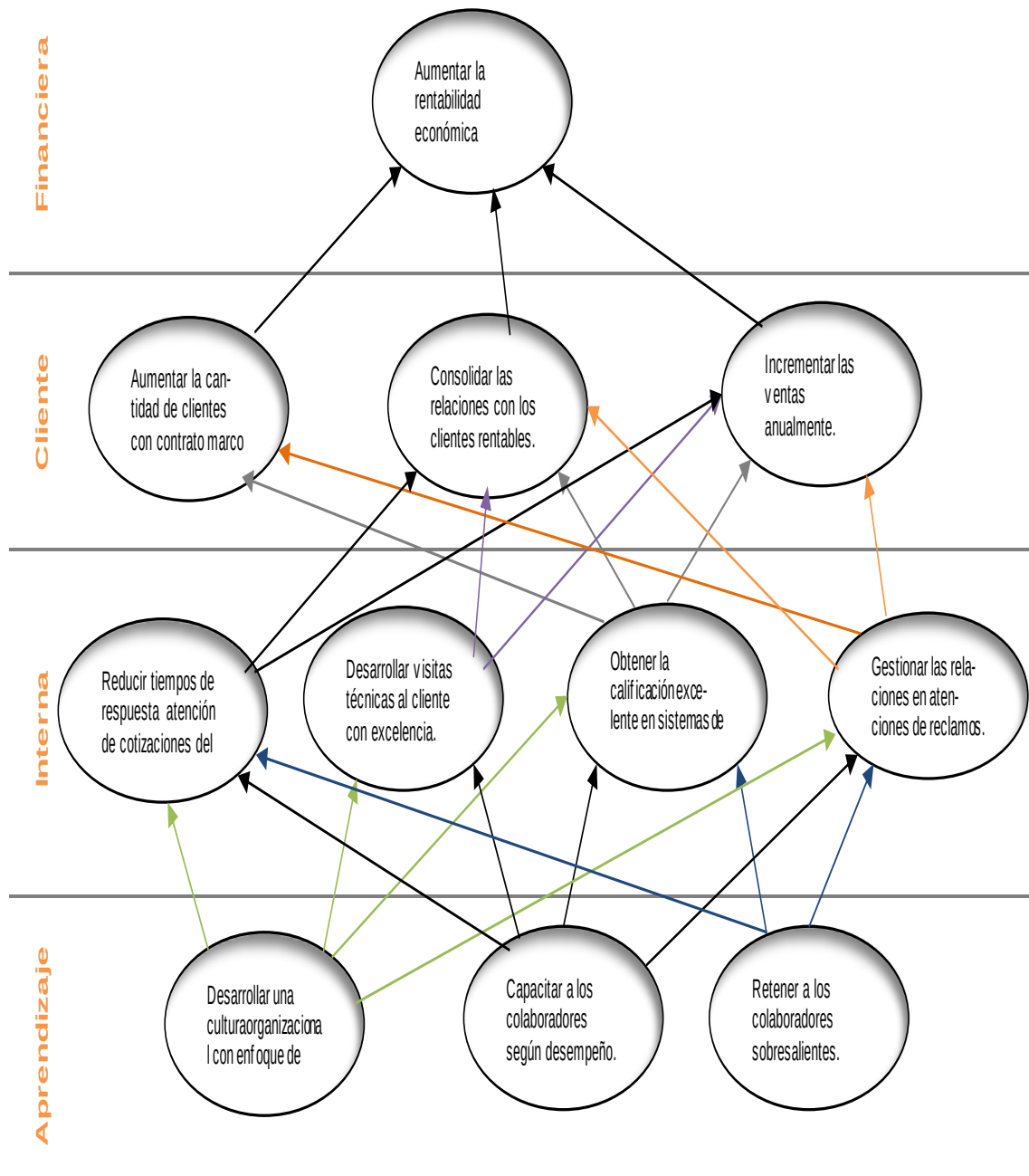


Figura 34: Mapa estratégico de la empresa.

7.11 Desarrollo de las iniciativas

Tabla 25. Desarrollo de iniciativas

Item	Iniciativas	Responsable	Periodo
1.-	Seleccionar al cliente y proponer promociones Revisar los tres últimos periodos Segmentar a los clientes por tipo de servicios Proponer contratos marco u otras promociones.	Jefe de área comercial	2018
2.-	Identificar las necesidades del cliente y anticiparse a su requerimiento Segmentar a los clientes por tamaño ,facturación y antigüedad Segmentar según perfil del comprador Identificar variables operativas del cliente	Jefe de área comercial	2018
3.-	Analizar el motivo de la deserción del cliente Identificar a clientes que desertaron Conocer el motivo deserción	Jefe de área comercial	2018
4.-	Analizar la rentabilidad de los proyectos y segmentar Realizar la trazabilidad por proyecto Identificar a los clientes rentables	Jefe Administración y Finanzas	2018
5.-	Considerar en plan de ventas año 1,2 15% y años 3,4 y 5 20% anual Elaborar el plan de ventas Control de cumplimiento de la cuota de ventas	Jefe de área comercial	2018
6.-	Mejorar los procedimientos de visitas técnicas Modificación del formato de visitas técnicas	Jefe de área de operaciones	2018
7.-	Mejorar procedimientos de operaciones Incorporar reducción de tiempo de respuesta en atención.	Jefe de área de operaciones	2018
8.-	Concursar y ganar el financiamiento para la implementación Preparar documentación Planificar la implementación del sistema de gestión	Jefe de planeamiento estratégico	2018
9.-	Mejorar el procedimiento de Post venta Incorporar la forma de atender un reclamo.	Jefe de área comercial	2018
10.	Elaborar un plan de gestión del cambio Considerar la resistencia del personal por la implementación a realizar.	Jefe de sistema de gestión calidad	2018
11.	Implementar un sistema de gestión por competencias RRHH Elaborar procedimientos de Selección y contratación del personal, Evaluación desempeño y Capacitación.	Jefe Administración y Finanzas	2018
12.	Elaborar un plan de motivación para el personal Considerar reconocimientos al personal con mejor desempeño, por objetivos alcanzados y propuestas de mejoras.	Jefe de sistema de gestión calidad	2018

7.12 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivos		Indicadores	Metas Año 2022	Iniciativas
	Largo plazo	Corto plazo			
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa.	OCP 1.1 Aumentar la rentabilidad económica	ROA	14%	Se alcanzará la meta con el desarrollo de los objetivos de largo plazo de las perspectiva Cliente, Procesos internos y Aprendizaje.
		OCP 2.1 Obtener contratos marcos con clientes grandes	Número de contratos	10 Contratos	Seleccionar al cliente y proponer promoción
Cliente	Aumentar la participación en el mercado.	OCP 2.2 Aumentar la fidelización de los clientes rentables	% clientes satisfechos	97%	Identificar la necesidad del cliente y anticiparse a su requerimiento
		OCP 2.3 Obtener una cartera de clientes segmentados como rentables.	% deserción clientes	2%	Análizar el motivo de la deserción del cliente
		OCP 2.4 Incrementar las ventas anualmente	% clientes rentables	70%	Análizar la rentabilidad de los proyectos y clasificar a los clientes.
			% participación de mercado	0.074%	Considerar en plan de ventas año 1,2 15% y año 3,4,5 en 20% anualmente
Interna	Obtener procesos operativos eficientes.	OCP 3.1 Reducir el tiempo de respuesta en atención de cotizaciones al cliente	Tiempo del proceso cotización	36 horas	Mejorar los procedimientos de operaciones.
		OCP 3.2 lograr visitas técnicas al cliente con excelencia	% de reprocesos	2%	Mejorar procedimientos de visitas técnicas.
		OCP 3.3 Obtener la calificación de excelente en sistemas de calidad y seguridad	% de inconformidades	2%	Concursar y ganar el financiamiento para la implementación.
		OCP 3.4 Reducir los reclamos y mejorar en la atención.	% de reclamos	2%	Mejorar procedimientos de Post venta.
Aprendizaje	Desarrollar las competencias de los colaboradores	OCP 4.1 Obtener una cultura organizacional con enfoque de motivación y objetivos.	% Colaboradores satisfechos	100%	Elaborar un plan de gestión del cambio
		OCP 4.2 Desarrollar las competencias de los colaboradores según su desempeño.	% Colaboradores sobresalientes	100%	Implementar un sistema de gestión por competencias en recursos humanos
		OCP 4.3 Retener a los colaboradores sobresalientes	% Rotación del personal clave	2% deserciones	Elaborar un plan de motivación para el personal.

Figura 35: Tablero de control balanceado

7.13 Evaluación económica del proyecto

Para la evaluación económica del proyecto se ha considerado el periodo de desarrollo del plan estratégico propuesto.

Con la implementación del plan estratégico, la empresa alcanzará un crecimiento en sus ventas en los años 2018 y 2019 del 15% y para los años 2020 al 2022 un crecimiento de 20% anual con respecto al año anterior.

Tabla 26. Estado de resultados proyectados.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2018	2019	2020	2021	2022
Total Valor Venta S/.	601,422	691,636	829,963	995,955	1,195,147
Total Costo de ventas	-454,675	-518,727	-622,472	-746,966	-893,970
Utilidad Bruta	146,747	172,909	207,491	248,989	301,177
Gastos Administrativos	90,213	98,212	107,065	113,539	119,515
Gastos de Ventas	24,057	27,665	33,199	39,838	41,830
Utilidad Operativa	32,477	47,031	67,227	95,612	139,832
Ingresos Financieros	1,804	2,075	2,490	2,988	3,585
Egresos Financieros	9,021	10,375	12,449	14,939	14,342
Utilidad Antes de Participaciones	25,260	38,732	57,267	83,660	129,076
Participación de Trabajadores 10%					12,908
Utilidad antes de Imp. Renta	25,260	38,732	57,267	83,660	116,168
Impuesto a la renta 28%	7,073	10,845	16,035	23,425	32,527
Utilidad Neta	18,187	27,887	41,233	60,235	83,641

Fuente : Elaboración propia.

Para la implementación del plan estratégico se requiere una inversión económica de S/. 103 000 (indicado en la figura 33), por lo que se considera en el flujo de caja proyectado, así como también un 5% de las ventas anuales pasan como devengados para el año siguiente. Véase tabla 27.

Tabla 27. Flujos de caja proyectados.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
RUBROS	AÑO 0 (*)	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS						
Ingresos proyectos		571,351	687,125	823,047	987,655	1,185,187
TOTAL INGRESOS		571,351	687,125	823,047	987,655	1,185,187
EGRESOS						
Costos variables		177,901	201,681	238,780	282,054	327,351
Costos fijos		398,262	451,224	533,915	630,240	738,721
Depreciación y amortización		13,028	19,263	25,498	31,733	37,968
TOTAL EGRESOS		-589,190	-672,168	-798,194	-944,027	-1,104,039
EBIT		-17,839	14,958	24,853	43,628	81,148
Participación trabajadores						12,908
Impuesto a la renta		-	7,073	10,845	16,035	23,425
Depreciación y amortización		13,028	19,263	25,498	31,733	37,968
F.C.E		-4,811	27,148	39,506	59,326	82,784
INVERSION						
Inversión	-103,000					
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDA	-103,000	-4,811	27,148	39,506	59,326	82,784
Inversión						
Servicio de la deuda						
Escudo fiscal						
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA NETO DE INVERSION	-103,000	-4,811	27,148	39,506	59,326	82,784

Fuente : Elaboración propia.

Para la determinación el Costo de oportunidad de capital, se ha considerado como referencia la tasa de rentabilidad de las grandes empresas según actividad económica (indicado en la Figura 12), así como la inflación de nuestro país del año 2017. Véase tabla 28.

Tabla 28. Determinación del COK.

DETERMINACIÓN DEL COK	
Tasa rentabilidad servicios de electricidad	9.90%
Inflación Perú	2.40%
% COK	12.30%

Fuente : Elaboración propia.

Es necesario conocer el periodo de retorno de la inversión del proyecto, donde los flujos proyectados lo traemos al valor presente y obtenemos que la inversión se recuperara en el cuarto año. Véase Tabla 29.

Tabla 29. Calculo del periodo de retorno de la inversión.

PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSION				
Periodo en años		Flujos	Valor presente	SI
	0	103,000.00		
Horizonte de evaluacion	2018	-4,811.06	S/. -4,284.12	-107,284.12
	2019	27,147.85	S/. 24,174.39	-83,109.72
	2020	39,506.24	S/. 35,179.20	-47,930.52
	2021	59,326.05	S/. 52,828.19	
	2022	82,783.63	S/. 73,716.50	

Fuente : Elaboración propia.

Nota: se considera costo de oportunidad 12.30% e Inversión S/. 103 000

Según los resultados del VAN del proyecto producirá ganancias y el TIR nos indica que la tasa máxima a pagar en este proyecto es de 19%. Véase tabla 30.

Tabla 30. Calculo del VAN y TIR del proyecto.

VALOR ACTUAL NETO		TIR	
COK	12.30%		
Inv Inicial	-103,000	Inv Inicial	-103,000
Flujo 2018	-4,811	Flujo 2018	-4,811
Flujo 2019	27,148	Flujo 2019	27,148
Flujo 2020	39,506	Flujo 2020	39,506
Flujo 2021	59,326	Flujo 2021	59,326
Flujo 2022	82,784	Flujo 2022	82,784
VAN S/.	22,964.01	TIR	19%

Fuente : Elaboración propia.

El proyecto propuesto presenta un alto grado sensibilidad que se debe considerar. Véase tabla 31.

Tabla 31. Análisis de sensibilidad del proyecto.

Concepto	-8%	-5%	-2%	2018	5%
	PESIMISTA 3	PESIMISTA 2	PESIMISTA 1	MODERADO	OPTIMISTA
Ventas	525,643	542,783	559,924	571,351	599,919
Costo variable	170,684	170,684	170,684	170,684	170,684
Costo fijo	398,262	398,262	398,262	398,262	398,262
Margen neto	-43,302.6	-26,162.1	-9,021.5	2,405.5	30,973.1

Fuente : Elaboración propia. Nota: se considera como variable a las ventas anuales.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones finales

1. Del análisis externo se encuentra por debajo del promedio para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas y en el análisis interno también se encuentra por debajo del promedio para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, con esta información la empresa ha logrado proponer su visión así como objetivos de largo plazo más acorde con su situación actual.
2. En el desarrollo del proceso estratégico se tiene como resultado que la empresa debe emplear la estrategia genérica competitiva de enfoque en calidad y en las estrategias externas alternativas, deben emplear penetración de mercado y desarrollo de producto. Para llegar alcanzar el cumplimiento de los doce objetivos de corto plazo, se ha propuesto una nueva estructura organizacional, implementar la gestión del cambio, siete políticas y la asignación de recursos.
3. En el sistema de medición, se ha propuesto trece indicadores claves, que mide el cumplimiento de los objetivos, por lo que con el cumplimiento de los objetivos se alcanzará la visión de la empresa.

Recomendaciones

- 1.- Implementar el presente plan estratégico propuesto para el periodo del año 2018 al 2022, con la finalidad de que la empresa alcance su visión y sea sostenible en el tiempo.
- 2.- Monitorear los objetivos de corto y largo plazo, con la finalidad de que sean ajustados de acuerdo al cumplimiento y en función del entorno externo y auditoria interna.
- 3.- Motivar al personal cuando se alcance cada logro propuesto en el presente plan.
- 4.- El despliegue del presente plan estratégico debe ser en forma de cascada desde los gerentes hasta los técnicos, para lograr el compromiso de todos sus colaboradores.

Referencias bibliográficas

- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va. Ed.). México: Pearson Educación.
- Kaplan R. y Norton D. (2010). *Cuadro de mando integral*. (2da. Ed.). España: Ediciones Gestión 2000.
- Francés A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. (1ra. Ed.). México: Pearson Educación.
- Sainz de Vicuña J.M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. (4ta. Ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Allca J. y Huancaya G. (2013). *Planeamiento estratégico de empresa Volcan Compañía Minera S.A.A. (Tesis para obtener el grado de Magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú)* Perú. Recuperado el 15 de Julio del 2017 de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8616>
- Gamboa T. y Guerra M. (2012). *Diseño de plan estratégico para el Taller Mecánico Automotriz Servicentro de la ciudad de Quito*. (Tesis previo a la obtención del título, Universidad Central del Ecuador) Ecuador. Recuperado el 20 de Julio del 2017 de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1290>
- Ministerio de economía y finanzas (2016) *Marco macroeconómico multianual 2017-2019 Revisado*. Recuperado 07.09.17 de <https://www.mef.gob.pe/es/component/content/article?id=266>.
- Proinversión *El Perú en la OCDE* Recuperado el 07.09.17 de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=8006&sec=1>
- La República (20.06.2017) *Empresarios preocupados por inestabilidad política del país*. Recuperado el 08.09.17 de <http://larepublica.pe/impres/politica/887541-empresarios-preocupados-por-inestabilidad-politica-del-pais>

Banco Central de Reservas del Perú (Marzo 2017) *Reporte de inflación marzo 2017*. Recuperado el 08.09.17 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

El Peruano (02.05.17) *Política fiscal expansiva aportará 1.1 puntos al crecimiento del PBI*. Recuperado el 08.09.17 de <http://www.elperuano.pe/noticia-politica-fiscal-expansiva-aportara-11-puntos-al-crecimiento-del-pbi-54447.aspx>

RPP Noticias (02.05.16) *Alza del sueldo mínimo le cuesta S/ 46 por trabajador a las empresas*. Recuperado el 09.09.17 de <http://rpp.pe/economia/economia/alza-del-sueldo-minimo-le-cuesta-s-46-por-trabajador-a-las-empresas-noticia-958815>

INEI (08.2017) *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2016*. Recuperado 09.09.17 de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>

Anexos

ANEXO 01: Constancia de homologación como proveedores de servicios.

Constancia de Homologación

N° 00279198

SGS DEL PERU SAC certifica que ha llevado a cabo el proceso de evaluación de proveedores, por solicitud de SODEKO PERU S.A.C., el:

Q & C ELECTROTECNIA INDUSTRIAL S.A.C.

Lima

Servicio de instaladores electromecánicos.

ASPECTO	PUNTAJE	ASPECTO	PUNTAJE	ASPECTO	PUNTAJE
INFORMACION ADICIONAL	100.00	GESTION COMERCIAL	100.00	GESTION FINANCIERA	100.00
ASPECTO	PUNTAJE	ASPECTO	PUNTAJE	ASPECTO	PUNTAJE
SEGURIDAD	80.00	DELEGACIONES LEGALES	100.00	CAPACIDAD OPERATIVA	100.00
ASPECTO	PUNTAJE	ASPECTO	PUNTAJE	ASPECTO	PUNTAJE
SISTEMAS	100.00	SEGURIDAD	77.75	GESTION AMBIENTAL	83.30
ASPECTO	PUNTAJE	ASPECTO	PUNTAJE	ASPECTO	PUNTAJE
CALIDAD	79.87	RESPONSABILIDAD SOCIAL	88.80	GESTION DE PERSONAL	76.00
		ASPECTO	PUNTAJE		
		ALCANCES TECNICOS	100.00		
TOTAL	80.00%	Nivel	Buena		

Periodo de Validez Del: 15/01/2016 al: 14/01/2017

Edición: 1- PST

CONDICIONES DE EMISIÓN

1) La información consignada en la presente constancia es un resumen y fiel reflejo de nuestros hallazgos en el lugar y fecha de evaluación, los que se detallan en el informe de evaluación adjunto.

2) El emisor de la presente constancia se abstiene exclusivamente a la entidad evaluada.

3) La responsabilidad de nuestra empresa se extiende a garantizar constancia que el proveedor ha sido evaluado y certificado de acuerdo a los estándares requeridos por SGS, SGS del Perú S.A.C. no asume responsabilidad alguna si el proveedor falla en algún producto o servicio, que fue objeto de evaluación.

DL 244726-00110

SGS del Perú S.A.C.

SGS del Perú S.A.C.

Alvaro López D.
Product Manager
Systems & Service Certification

ANEXO 02:

CONSTANCIA DEL RNP Página 1 de 1

RUC N° 20551615937

REGISTRO NACIONAL DE PROVEEDORES

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN

PARA SER PARTICIPANTE, POSTOR Y CONTRATISTA

Q & C ELECTROTECNIA INDUSTRIAL S.A.C.

Domiciliado en: JIRON EL HEROISMO 7981 URBANIZACION PRO /LIMA-LIMA-LOS OLIVOS (Según información declarada en la SUNAT)

Se encuentra con inscripción vigente en los siguientes registros:

PROVEEDOR DE SERVICIOS	
Vigencia	: Desde 12/04/2017
Socios en común con (RUCs):	: NO TIENE

FECHA IMPRESIÓN: 26/04/2017

Nota:

* Para mayor información la Entidad deberá verificar el estado actual de la vigencia de inscripción del proveedor en la página web del RNP: www.rnp.gob.pe - opción [Verificar su Inscripción](#).

RetornarImprimir

ANEXO 03

Formato de la entrevista a Gerente General de la empresa QC Electrotecnia S.A.C.

Nombre del entrevistado:.....

Profesión:.....

Nombre del entrevistador:.....

Fecha de entrevista:...../...../.....

Lugar:..... Hora:.....

Su apreciación con respecto a las preguntas, son muy importantes para identificar y analizar algunos problemas en la empresa.

- 1.- ¿Cómo está estructurada la organización de la empresa?
- 2.- ¿Manejan algún plan a largo plazo o corto plazo?
- 3.- ¿Qué dificultades tienen y en que procesos?
- 4.- ¿Cómo ofrece sus servicios a sus clientes?
- 5.- ¿Sabe Usted qué participación de mercado posee su empresa, con respecto a los demás competidores?
- 6.- ¿Cómo controla la calidad de sus servicios?
- 7.- ¿Cuál es la ventaja competitiva de los servicios que brinda la empresa?
- 8.- ¿Cómo considera a los trabajadores?