ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA M&T CORPORATION DEL PERÚ S.A.C.

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Administración de Negocios – Executive MBA**

EMIGDIO ADOLFO CAMPOS DIAZ

JULIO ERNESTO LIZARRAGA AMESQUITA

MARTÍN JESÚS MENDOZA QUIROZ

JOHANNA LISSETH REAÑO MURILLO

**Asesor:
Carlos Ossio Sal y Rosas**

**Lima – Perú
2019**

**“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA
M&T CORPORATION DEL PERU S.A.C.”**

Resumen ejecutivo

M& T Corporation (antes M & T Consulting) es una empresa familiar considerada en el régimen laboral como MYPE, dedicada al servicio de soluciones tecnológicas, con una gran especialización en seguridad de la información y continuidad del negocio.

El presente plan estratégico ha sido desarrollado en base a un importante trabajo de investigación de mercado en el sector de servicios de consultoría, para que la empresa M&T Corporation en un horizonte de tiempo de 3 años, que inicia el 2017 y concluye el 2019, adopte los lineamientos necesarios para fortalecerse y consolidarse en el tiempo de una manera eficiente.

El 2016 ha sido un año complicado para la empresa fundadora y sus dueños, los inconvenientes administrativos y legales hicieron que se vieran afectados en sus facturaciones, a pesar de estos sucesos decidieron tomar cartas en el asunto y tomar decisiones para seguir saliendo adelante, aprendiendo de lo sucedido y buscando oportunidades de crecimiento.

El diagnóstico ha permitido reconocer que la empresa tiene problemas internos y atractivas oportunidades para poder sostenerse en el mercado. Ante un gran crecimiento primero deben consolidarse como equipo, mejorando procesos administrativos, financieros y comerciales.

El recurso más importante que tiene la empresa es el capital humano, debido a los pocos profesionales certificados que existen en el mercado se ha generado una gran demanda de estos, lo que ha hecho que se valoricen positivamente en el mercado, creando así la competencia al mejor postor.

Los objetivos estratégicos propuestos tienen como fin alcanzar las ventajas competitivas, para lograr esto se ha realizado un análisis del entorno interno basado en el

análisis de la cadena de valor de la empresa, para identificar fortalezas y puntos débiles que se deben de reforzar. Además, de un análisis del entorno externo para identificar las oportunidades y amenazas a considerar para la formulación, evaluación y selección de estrategias.

La estrategia principal es el desarrollo de producto, que se enfocará a identificar y desarrollar nuevos servicios y/o productos en los actuales segmentos de mercado, ampliando la cartera de clientes del sector privado y estableciendo alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones de mayor nivel de facturación en el mercado nacional.

En consecuencia, se ofertarán nuevos servicios a segmentos de mercados ya existentes, como es el caso de nuevos servicios en adecuación a ley de protección de datos personales, transformación digital, ciberseguridad, gobierno de información, etc. Con lo cual se proyecta un incremento significativo de las ventas. Además, de aplicar un conjunto de iniciativas, que contribuirán a mejorar y optimizar los procesos internos de la organización relacionados a la gestión del talento humano, financieros y administrativos, que representarán una inversión aproximada de S/ 347,000.00

Asimismo, respecto a los beneficios económicos y/o financieros a obtener por parte de la empresa M&T con la aplicación de la nueva estrategia, se evidencia una notable mejoría en los principales indicadores financieros de la empresa (VAN, TIR, etc.), lo cual traerá como consecuencia el aumento en la generación de valor para la empresa M&T.

Índice

	Páginas
RESUMEN EJECUTIVO	3
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
ÍNDICE DE TABLAS	13
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO I: GENERALIDADES	21
1.1 Antecedentes.....	21
1.2 Determinación del problema u oportunidad	22
1.3 Justificación del proyecto	24
1.4 Objetivos generales y específicos	25
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación.....	26
CAPÍTULO II: LA EMPRESA	27
2.1 Antecedentes de la empresa.....	27
2.2 Descripción del negocio.....	30
2.3 Ciclo de vida del producto	33
2.4 Estructura organizacional actual de la empresa	35
2.4.1 Descripción de funciones	35
2.4.2 Análisis funcional de la empresa.....	39
2.5 Situación de mercado y financiera actual de la industria.....	40
CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	44
3.1 Visión.....	44

3.1.1	Visión actual de la empresa	44
3.1.2	Análisis de la visión actual.....	44
3.1.3	Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	45
3.1.4	Visión propuesta	46
3.2	Misión	47
3.2.1	Misión actual de la empresa.....	47
3.2.2	Análisis de la misión actual	47
3.2.3	Elementos de la misión propuesta para la empresa.....	48
3.2.4	Misión propuesta.....	49
3.3	Valores	49
3.3.1	Valores actuales de la empresa	50
3.3.2	Análisis de los valores actuales.....	50
3.3.3	Elementos de los valores propuestos para la empresa	50
3.3.4	Valores propuestos	51
3.4	Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa.....	53
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS EXTERNO		57
4.1	Tendencias de las variables del entorno.....	57
4.1.1	Análisis político-gubernamental	58
4.1.2	Análisis económico	65
4.1.3	Análisis legal.....	80
4.1.4	Análisis cultural	87
4.1.5	Análisis tecnológico	88
4.1.6	Análisis ecológico	89
4.2	Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	90
4.3	Oportunidades y amenazas	94

4.4 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	96
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	102
5.1 Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta).....	102
5.1.1 Demanda	102
5.1.2 Oferta	105
5.2 Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	107
5.2.1 Amenazas de productos sustitutos	108
5.2.2 Amenazas de competidores potenciales.....	113
5.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	114
5.2.4 Poder de negociación de los proveedores	116
5.2.5 Rivalidad entre competidores actuales.....	116
5.3 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	118
5.4 Análisis del grado de atractividad de la industria	125
5.5 Matriz de perfil competitivo (MPC)	125
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS INTERNO.....	127
6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	127
6.1.1 Actividades de apoyo	128
6.1.2 Actividades primarias	131
6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	134
6.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	136
6.4 Determinar las competencias de la empresa	137
6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	139
6.6 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	139
CAPÍTULO VII: FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS	

ESTRATEGIAS.....	142
7.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	142
7.1.1 Objetivos estratégicos	142
7.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos.....	143
7.2 Diseño y formulación de estrategias	143
7.2.1 Modelo océano azul	144
7.2.2 Matrices de formulación de estrategias.....	147
7.2 Resumen de las estrategias formuladas.....	154
CAPÍTULO VIII: SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	156
8.1 Método factores estratégicos claves.....	156
8.1.1 Criterios de selección	156
8.1.2 Matriz de selección	158
8.2 Método de escenarios	158
8.2.1 Descripción de escenarios considerados	158
8.2.2 Comparación de estrategias con escenarios	159
8.3 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	160
8.4 Descripción de estrategia seleccionada.....	162
8.5 Descripción de estrategia contingente	162
CAPÍTULO IX: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	164
9.1 Mapa de la estrategia	164
9.1.1 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	169
9.2 Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.....	169
9.3 Metas para cada uno de los objetivos estratégicos.....	170
9.4 Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)	173
9.5 Responsables de cada una de las iniciativas	173

9.6 Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	175
9.7 Cronograma de cada una de las iniciativas	180
CAPÍTULO X: EVALUACIÓN.....	182
10.1 Evaluación cualitativa.....	182
10.1.1 Criterios de evaluación.....	182
10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios	186
10.2 Evaluación financiera de la estrategia.....	186
10.2.1 Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia) .	187
10.2.2 Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	187
10.2.3 Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)	194
10.2.4 Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).....	203
10.2.5 Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)	204
10.2.6 Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)	205
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	209
11.1 Conclusiones	209
11.2 Recomendaciones	211
REFERENCIAS.....	214
Anexo 1: Ficha técnica entrevista a directivos de la empresa – Gerente General	223
Anexo 2: Resumen ejecutivo entrevista a directivos de la empresa – Gerente General	226
Anexo 3: Ficha técnica entrevista a directivos de la empresa – Gerente de Administración, Finanzas y Marketing	231
Anexo 4: Resumen ejecutivo entrevista a directivos de la empresa – Gerente de Administración, Finanzas y Marketing	236
Anexo 5: Ficha técnica entrevista a directivos de la empresa – Gerente de Servicios y	

Consultoría.....	242
Anexo 6: Resumen ejecutivo entrevista a directivos de la empresa – Gerente de Servicios y Consultoría.....	247
Anexo 7: Ficha técnica del focus group al personal de la empresa.....	254
Anexo 8: Resumen ejecutivo del focus group al personal de la empresa	260
Anexo 9: Resumen ejecutivo del mini group al personal de la empresa.....	267
Anexo 9: Ficha técnica de entrevista a clientes de la empresa.....	273
Anexo 10: Resumen ejecutivo de entrevistas a clientes de la empresa.....	277
Anexo 11: Ficha técnica entrevista no cliente de la empresa.....	282
Anexo 12: Resumen ejecutivo de entrevista no cliente de la empresa.....	287
Anexo 13: Ficha técnica entrevista a expertos del sector	294
Anexo 14: Resumen ejecutivo ficha técnica entrevista a expertos del sector	299

Índice de figuras

	Páginas
Figura 1. Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica	24
Figura 2. Proceso de planeación estratégica	26
Figura 3. Ciclo de vida del producto o servicio... ..	33
Figura 4. Tendencia de los servicios de consultoría	34
Figura 5. Organigrama actual de la empresa M&T	35
Figura 6. Análisis funcional de la empresa M&T	40
Figura 7. Matriz de la visión renovada	45
Figura 8. Elementos de la misión renovada	48
Figura 9. Valores y sus dimensiones.....	51
Figura 10. Diez beneficios de contar con una misión y una visión claras	55
Figura 11. Efectos de la sinergia del tríptico visión – misión – valores	56
Figura 12. Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.....	60
Figura 13. Estimación del tiempo total para el pago.....	64
Figura 14. PIB variación % interanual.....	69
Figura 15. PIB variación % interanual proyectado hasta el 2020	69
Figura 16. Gasto del consumo final del gobierno, 2008_I-2017_I (valores a precios constantes de 2007)	70
Figura 17. Variación monetaria de bienes y servicios del presupuesto nacional (2010 – 2015).....	71
Figura 18. Variación monetaria de bienes y servicios del presupuesto nacional ejecutado (2010 – 2015).....	71
Figura 19. Tipo de cambio e intervención en el mercado cambiario... ..	75

Figura 20. Tipo de cambio (PEN/USD).....	76
Figura 21. Inflación y meta de inflación (variación porcentual últimos doce meses)	77
Figura 22. Inflación (promedio del periodo, en porcentaje)	79
Figura 23. ¿Cómo venderle al estado?	80
Figura 24. Plazos establecidos para cada tipo de proceso (clásico) según la normativa de contrataciones	81
Figura 25. Las cinco fuerzas competitivas de la industria	107
Figura 26. Numero de servicios por año (2006-2015)	109
Figura 27. Costo promedio de los servicios por año (USD)	109
Figura 28. Cadena de valor de M&T CORPORATION DEL PERU	128
Figura 29. Lienzo de la estrategia actual de M&T	144
Figura 30. Lienzo de la estrategia de la industria.....	145
Figura 31. Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear	146
Figura 32. Lienzo de la nueva estrategia de M&T	147
Figura 33. Matriz PEYEA.....	150
Figura 34. Matriz BCG	152
Figura 35. Matriz interna-externa (IE).....	153
Figura 36. Matriz de la estrategia principal	154
Figura 37. Balanced Scorecard... ..	164
Figura 38. Mapa de la estrategia	165
Figura 39. Demanda del mercado (2007-2020)... ..	190

Índice de tablas

	Páginas
Tabla 1 Servicios de consultoría por división de negocio	32
Tabla 2 Ventas y facturación del 2011 al 2015.....	34
Tabla 3 Análisis funcional de la empresa M&T Corporation del Perú.....	39
Tabla 4 Evaluación de la demanda de servicios de tecnologías de información en el sector público, según información publicada por la OSCE.....	43
Tabla 5 Formulación de la evaluación de la empresa	45
Tabla 6 Matriz de la visión renovada.....	46
Tabla 7 Diagnóstico de la misión actual	47
Tabla 8 Matriz de la misión propuesta.....	49
Tabla 9 Propuestas de valores para M&T	52
Tabla 10 Alineamiento estratégico	54
Tabla 11 Plazo total de procedimientos de pago, según objeto (en días calendario) Año 2014	64
Tabla 12 Tipo de cambio promedio del periodo	74
Tabla 13 Índice de precios	78
Tabla 14 Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – político gubernamental.....	90
Tabla 15 Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – económico.....	91
Tabla 16 Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – legal...	92
Tabla 17 Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – cultural	93

Tabla 18 Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – Tecnológico	93
Tabla 19 Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – ecológico.....	94
Tabla 20 Variables del entorno y su impacto en el sector – político gubernamental.....	94
Tabla 21 Variables del entorno y su impacto en el sector – económico	95
Tabla 22 Variables del entorno y su impacto en el sector – legal.....	95
Tabla 23 Variables del entorno y su impacto en el sector – cultural, tecnológico y ecológico.....	96
Tabla 24 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	99
Tabla 25 Perú: Producto bruto Interno (cuarto trimestre 2015).....	103
Tabla 26 Demanda total en tecnologías de la información y comunicaciones (2006-2015).	104
Tabla 27 Cantidad de servicios relacionados al giro de M&T prestados al sector público ..	105
Tabla 28 Facturación por servicios relacionados al giro de M&T prestados al sector público	106
Tabla 29 Estructura de costo de proyecto	110
Tabla 30 Costo de personal	110
Tabla 31 Nivel de complejidad de los proyectos	111
Tabla 32 Personal requerido para atender 5 proyectos	111
Tabla 33 Costos de certificación.....	112
Tabla 34 Organismos del sector público con mayores servicios durante el 2015.....	115
Tabla 35 Productos y servicios de proveedores	116
Tabla 36 Top 10 en facturación (2015).....	118
Tabla 37 Matriz de atraktividad: Amenaza de productos sustitutos	119
Tabla 38 Matriz de atraktividad: Amenaza de competidores potenciales	120

Tabla 39 Matriz de atractividad: Poder de negociación de los clientes	122
Tabla 40 Matriz de atractividad: Poder de negociación de los proveedores.....	123
Tabla 41 Matriz de atractividad: Rivalidad entre competidores actuales	124
Tabla 42 Matriz de atractividad de la industria	125
Tabla 43 Matriz del perfil competitivo (MPC)	126
Tabla 44 Indicadores de las actividades de la cadena de valor de la empresa M&T	135
Tabla 45 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria.....	136
Tabla 46 Determinación de competencias de la empresa M&T	138
Tabla 47 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	140
Tabla 48 Matriz FODA del estudio.....	148
Tabla 49 Factores que influyen en la matriz PEYEA	149
Tabla 50 Tasa de crecimiento y participación de mercado	151
Tabla 51 Resumen de las estrategias formuladas.....	155
Tabla 52 Criterios de selección.....	157
Tabla 53 Matriz de selección	158
Tabla 54 Matriz de selección de escenarios.....	159
Tabla 55 Comparación de estrategias con escenarios	159
Tabla 56 Matriz MPEC	161
Tabla 57 Objetivos específicos	169
Tabla 58 Indicadores por cada objetivo específico.....	170
Tabla 59 Metas por cada objetivo específico.....	172
Tabla 60 Iniciativas por cada objetivo específico.....	173
Tabla 61 Responsables de cada iniciativa.....	174
Tabla 62 Fichas por cada una de las iniciativas	175
Tabla 63 Presupuesto por cada iniciativa.....	179

Tabla 64 Cronograma por cada iniciativa	180
Tabla 65 Comparación de la estrategia con los criterios.....	186
Tabla 66 Estado de resultados, situación actual e histórica (2011-2016)	188
Tabla 67 Tasa de crecimiento de ventas (2012-2016)	189
Tabla 68 Gastos financieros (2011-2016).....	189
Tabla 69 Margen neto promedio (2011-2016).....	190
Tabla 70 Tasa de crecimiento de ventas proyectado (2017-2021).....	191
Tabla 71 Estado de resultados proyectado, situación sin estrategia (2017-2021).....	192
Tabla 72 Estado de resultados proyectado, situación sin estrategia (2017-2021).....	193
Tabla 73 Balance general, situación actual (2015-2016).....	195
Tabla 74 Promedio de la cuenta caja y banco (2015-2016).....	196
Tabla 75 Promedio cuentas por cobrar (2015-2016)	196
Tabla 76 Promedio otras cuentas por cobrar (2015-2016).....	197
Tabla 77 Promedio de días de costo de venta anual (2015-2016)	197
Tabla 78 Tributos por pagar proyectado (2017-2021).....	198
Tabla 79 Promedio cuentas por pagar a los accionistas (2015-2016).....	199
Tabla 80 Resultados acumulados y del ejercicio proyectados (2017-2021)	199
Tabla 81 Balance general proyectado, sin estrategia (2017-2021)	200
Tabla 82 Resultados acumulados y del ejercicio proyectados con nueva estrategia (2017- 2021).....	202
Tabla 83 Balance general proyectado, situación con nueva estrategia (2017-2021)	202
Tabla 84 Flujo de efectivo proyectado, situación actual (2017-2021).....	203
Tabla 85 Flujo de efectivo proyectado, situación con nueva estrategia (2017-2021).....	204
Tabla 86 Flujo de caja incremental proyectado causado por la nueva estrategia (2017- 2021).....	205

Tabla 87 Cálculo del COK.....	206
Tabla 88 Cálculo estimado del costo de la deuda	207
Tabla 89 Costo promedio ponderado del capital de M&T	207
Tabla 89 Indicadores financieros con estrategia	207

Introducción

Actualmente, empresas importantes en todo el mundo presentan como parte de la valoración de la empresa la información que tienen disponible para tomar decisiones, así como, las buenas prácticas que se aplican sobre su uso y que tienen como finalidad incrementar la productividad, realizar una debida planificación sobre el uso de sus recursos, reducir el riesgo causado por agentes internos y/o externos, realizar proyecciones de sus resultados futuros con un mínimo de desviación y otros, como consecuencia del debido uso de la información.

Al ser la información un activo intangible, las organizaciones se ven obligadas a implementar mecanismos, soportados en la tecnología de la información (TI), que les permita salvaguardar los datos, habilitar su difusión por medio del desarrollo de aplicaciones de negocio, mantener la continuidad del negocio ante eventos inesperados (operación 24x7), establecer políticas y/o directivas de seguridad de la información y establecer un claro gobierno de datos, que asegure a los accionistas y clientes que la organización tiene implementado soluciones TI, que cumplen los estándares que exige el mercado, en lo que se refiere a la debida protección, acceso y tratamiento.

En este contexto, M&T CORPORATION DEL PERU S.A.C., empresa especializada en desarrollar proyectos sobre tecnologías de información dentro del sector público, inicia sus operaciones en el año 2006 bajo el nombre M&T CONSULTING DEL PERU S.A.C., fue fundada por los socios: Beatriz Toledo Benavides y Eric Moran Añasco, con el objetivo de brindar soluciones de negocio en tecnologías de información a las organizaciones públicas del país. Para ello, conforma en la organización las unidades de *IT Governance, Information Security, Business Continuity, Software Development y Professional Training*. Además, por

la diversificación de su portafolio, puede lograr una adecuada sostenibilidad en su situación financiera.

El presente estudio tubo como finalidad desarrollar un plan estratégico para el periodo 2017 al 2019 para M&T CORPORATION DEL PERU SAC, a quien en adelante se le denominará M&T, pequeña empresa conformada por 15 empleados que aspira a consolidarse dentro del mercado peruano; haciendo uso de su mayor fortaleza, que es el conocimiento sobre concursos o licitaciones para instituciones públicas.

Este mismo plan tiene como objetivo proponer a la empresa una relación de actividades que se deberán llevar a cabo para lograr mayor competitividad en el mercado, diversificar su portafolio de clientes (públicos y privados) y gestionar adecuadamente sus ratios financieros.

El objetivo es que M&T implemente el plan estratégico propuesto con la finalidad de asegurar el crecimiento esperado de la empresa y le permita tener sostenibilidad en el tiempo.

La elaboración del plan estratégico de M&T cubrirá diez capítulos, en el cual aplicará la metodología aprendida en el MBA.

El Capítulo I, permitió tener conocimiento sobre la situación actual de la empresa, problemas u obstáculos que enfrentan, justificación del plan estratégico, determinar los objetivos generales y específicos del estudio, determinación del alcance y limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II, se presentan los antecedentes de la empresa, descripción de la empresa, ciclo de vida del producto, estructura orgánica actual y la situación del mercado y de la industria.

En el Capítulo III, se analizó la visión, misión y valores actuales de la empresa para que en base al desarrollo de una metodología clara se pueda dar lugar a una nueva visión, misión y valores que estén orientadas a que la empresa logre sus objetivos a largo plazo.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis de las variables y factores del entorno externo que afectan e influyen a la empresa, tales como: económico, político, legal, demográfico, sociocultural, tecnológico y ambiental.

En el Capítulo V, se presentan el análisis de la industria, estudio de la oferta y demanda, descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria, elaboración de la matriz de atraktividad de cada una de las cinco fuerzas, grado de atraktividad de la industria y elaboración de la matriz de perfil competitivo.

En el Capítulo VI, se presenta el análisis de las variables del entorno interno como un análisis de la cadena de valor de la empresa, *Benchmarking* y comparación con los líderes de la industria, determinación de las competencias de la empresa, identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa, elaboración de la matriz de evaluación de los factores internos.

El capítulo VII, se presentan la formulación de los objetivos y diseño de las estrategias, modelo océano azul, elaboración de las matrices de formulación de estrategias y resumen de las estrategias formuladas.

El capítulo VIII, se presentan el estudio y la selección de la estrategia a seguir, elaboración del método de factores estratégicos claves y métodos de escenarios.

El capítulo IX, presentan la implantación de la estrategia, elaboración de la matriz de planeación estratégica cuantitativa, descripción de estrategia seleccionada y estrategia contingente.

El capítulo X, se presenta la evaluación final, que comprendió la evaluación cualitativa y la evaluación financiera de la estrategia.

Finalmente, en el capítulo XI se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha logrado llegar luego del desarrollo del presente trabajo de estudio. Adicionalmente se presentan anexos, referencias electrónicas y bibliográficas correspondientes.