

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Administración de Negocios



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
STRATEGIQUE S.R.L. DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE
ASESORAMIENTO Y CONSULTORÍAS EMPRESARIALES
AREQUIPA 2017**

Tesis presentada por el bachiller:

Rivera Vela, Júlío César

Para optar el Grado Académico de:

Maestro en Administración de Negocios

Asesor:

Dr. John Delgado Nieto

Arequipa – Perú

2018

Arequipa, 11 de Setiembre del 2018

Señor:

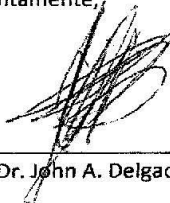
Dr. Hugo Tejada Pradell
Director de la Escuela de Postgrado
Universidad Católica de Santa María
Presente.-

De mi especial consideración

Por medio del presente emito el dictamen correspondiente en atención a la Boleta N° 156 de nombramiento de Jurado Dictaminador.

Expediente: : 20180000040288
Borrador de Tesis : "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA STRATEGIQUE S.R.L. DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE ASESORAMIENTO Y CONSULTORIAS EMPRESARIALES"
Presentado por el (a) Bachiller : RIVERA VELA, Julio Cesar
Para optar el Grado Académico de : MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
Dictamen : Aprobado

Atentamente,



Dr. John A. Delgado Nieto



Universidad Católica de Santa María

AREQUIPA - PERU

☎ (5154) 251210 Fax: (5154) 251213 ✉ ucsm@ucsm.edu.pe 🌐 <http://www.ucsm.edu.pe> Aprobado: 1960

• IN SCIENTIA ET FIDE EST FORITUDO NOSTRA •

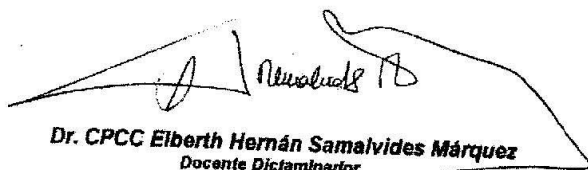
DICTAMEN

A : Dr. Hugo Tejada Pradell
Director de la Escuela de Postgrado de la UCSM
Asunto : Dictamen de borrador de tesis para el grado académico de Maestro
Enunciado : "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA STRATEGIQUE SRL DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE ASESORAMIENTO Y CONSULTORIAS EMPRESARIALES"
Graduando : Bachiller Sr. Julio Cesar Rivera Vela
Fecha : Arequipa, 24 de setiembre del 2018

Previo atento saludo, le informo que el borrador de tesis cuenta con **opinión favorable** del suscrito,

Es cuanto tengo por informar,

Atentamente,



Dr. CPCC Elberth Hernán Samalvides Márquez
Docente Dictaminador

c.c. arch.

Arequipa, 21 de Agosto de 2018

Señor Doctor:

HUGO TEJADA PRADELL

Director de la Escuela de Postgrado

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA


Presente.-

Dictamen para el Proyecto de Tesis titulada: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA STRATEGIQUE S.R.L. DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE ASESORAMIENTO Y CONSULTORÍAS EMPRESARIALES”**

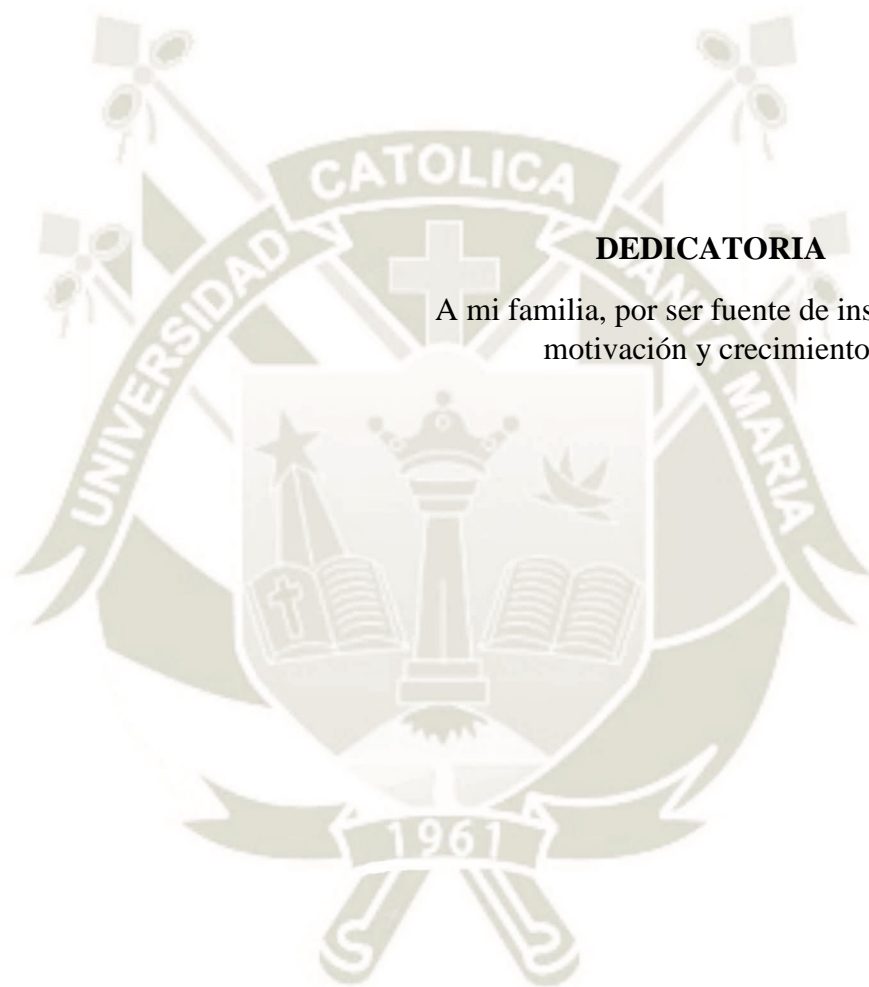
Me es muy grato dirigirme a usted para informarle que he revisado la Tesis presentado por el Bachiller **RIVERA VELA, Julio Cesar** para optar el Grado Académico de Magister en Administración de Negocios.

Al respecto, el autor ha levantado las observaciones realizadas.

Atentamente,



DR. WILLY ALEJANDRO RUIZ VILCHEZ
Jurado Dictaminador



DEDICATORIA

A mi familia, por ser fuente de inspiración,
motivación y crecimiento.



“Donde ves un negocio exitoso, alguien ha tomado
una decisión valiente”

Peter Drucker

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis busca diseñar un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. mejorando su desempeño en el mercado de asesoramiento y consultorías empresariales donde participa, brindando un servicio de calidad que le permita convertir a sus clientes en más eficientes, eficaces, competitivos y rentables; a través de estrategias que integran los procesos internos, el talento humano y la tecnología de la organización.

Para ello se ha realizado un análisis externo haciendo uso de las herramientas del análisis PESTEL y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, y a nivel interno con el apoyo del análisis AMOFHIT; estas herramientas permitieron identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa en el sector donde participa. Asimismo, a partir de la elaboración de diversas matrices como la matriz FODA, matriz del perfil competitivo (MPC) entre otras se definieron las principales estrategias para el logro de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, definidos por la Gerencia en las cuatro perspectivas de negocio, con la finalidad de alcanzar la visión establecida.

Con el estudio en mención se pretende demostrar que el diseño de un Plan Estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., puede mejorar el desempeño organizacional y posicionamiento de la empresa en el sector donde participa, generando crecimiento y rentabilidad a la empresa. Para lo cual el presente trabajo se encuentra constituido de la siguiente manera:

En el primer capítulo “Planteamiento del problema”, se define como objetivo principal el diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales, a partir de los problemas secundarios como la desactualización del Plan Estratégico.

En el segundo capítulo “Marco Teórico”, se explica los principales conceptos a ser aplicados en los posteriores capítulos; como la planificación estratégica, la visión, misión y valores, además de las herramientas de diagnóstico y las matrices que nos permitirán plantear las estrategias; el uso del mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

En el tercer capítulo “Descripción y Características de la Organización”, se relata brevemente los inicios de la empresa, como está estructurada internamente y la diversidad de los productos y servicios que brinda.

En el cuarto capítulo “Diagnostico Estratégico”, contempla un análisis de la situación actual interna, mediante el uso del análisis AMOFHIT. A nivel externo con el uso de las 5 fuerzas competitivas de Porter y PESTEL con el uso de información secundaria y referencias bibliográficas; para definir las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

En el quinto capítulo “Planeamiento Estratégico”, se plantea el direccionamiento, se define la misión, visión, valores, los objetivos bajo las cuatro perspectivas de negocio, los factores críticos de éxito y las estrategias con la ayuda de diferentes matrices como EFE, EFI, Matriz Interna.- Externa, Matriz FODA y Matriz de Perfil Competitivo, teniendo como estrategia genérica el enfoque o alta segmentación.

En el sexto capítulo “Desarrollo del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)”, se determina la implementación del cuadro de mando integral en donde se identificaron las metas e indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos y sus respectivas iniciativas estratégicas a corto, mediano y largo plazo, se determina los responsables del seguimiento y ejecución y la frecuencia de revisión.

Se finaliza el estudio con las conclusiones y recomendaciones.

RESUMEN

STRATEGIQUE S.R.L., es una organización que tiene como objetivo principal contribuir al crecimiento empresarial y al desarrollo de personas; a través de sus tres líneas de negocio: Gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones.

Cuando se emprende un negocio existe una gran preocupación para su funcionamiento, que principalmente se refiere a la elaboración de un plan operativo para el inicio de sus operaciones, y que generalmente se deja de lado la proyección a futuro. Es aquí donde surgen, se deben formular y responder las preguntas como: ¿Qué es lo que se quiere? ¿Qué es lo que se espera? ¿Hacia dónde se quiere llegar?, y las respuestas a estas preguntas desde la reflexión, sinceridad, optimismo y motivación, tienen como respuesta la necesidad de aplicar la planificación estratégica.

El diseño del plan estratégico que se plantea para el presente estudio, está orientado a alcanzar la efectividad del desempeño organizacional de la empresa STRATEGIQUE S.R.L. y a establecer los cimientos en los cuales se va a basar su cultura organizacional, con el cual visualizar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos a nivel empresarial, logrando facilitar la toma de decisiones a los miembros de la gerencia.

El presente estudio tiene como punto de partida la formulación de la visión, misión y valores como inicio de la planificación estratégica; seguido de la actualización de un diagnóstico estratégico en el sector donde participa, se realiza un análisis interno y externo, y a partir de ello se plantean los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas de negocio. Posteriormente se establecen las estrategias a través de las cuales se define el rumbo y las acciones que se tomarán, y para finalizar la planificación estratégica, se diseña el mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

Finalmente se concluye que los principales objetivos estratégicos: incrementar la utilidad de la empresa y concretar ventas en todas las líneas de negocio; para ello, se definieron iniciativas estratégicas, indicadores y metas a corto, mediano y largo plazo.

PALABRAS CLAVES: Planeamiento, Estrategia, Planeamiento estratégico, Misión, Visión, Objetivos, Balanced Scorecard.

ABSTRACT

STRATEGIQUE S.R.L., is an organization whose main objective is to contribute to business growth and the development of people; through its three business lines: Business management, human talent management and training.

When a business is undertaken there is a great concern, which mainly refers to the development of a good operating plan for the company to start its operations, and the future projection is generally left out. It is here where they arise, they must formulate and answer the questions like: What is what is wanted? What is expected? Where do you want to go?, and the answers to these questions from reflection, sincerity, optimism and motivation, have as an answer the need to apply strategic planning.

The design of the strategic plan proposed for the present study is aimed at achieving the effectiveness of the organizational performance of the company STRATEGIQUE S.R.L. and to establish the foundations on which its organizational culture will be based, with which to visualize the fulfillment of goals and objectives proposed at the business level, managing to facilitate the decision making of the members of the management.

The present study has as its starting point the formulation of vision, mission and values as the beginning of strategic planning; followed by the update of a strategic diagnosis in the sector where it participates, an internal and external analysis is carried out, and from this the strategic objectives are set out in each of the business perspectives. Subsequently, the strategies are defined through which the course and the actions to be taken are defined, and to finalize the strategic planning, the strategic map and the integral scorecard are designed.

Finally, it is concluded that the main strategic objectives: increase the utility of the company and make sales in all business lines; For this purpose, strategic initiatives, indicators and short, medium and long term goals were defined.

KEYWORDS: Planning, Strategy, Strategic Planning, Mission, Vision, Objectives, Balanced Scorecard.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	iii
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.1. Enunciado del problema.....	1
1.1.2. Descripción del problema.....	1
1.1.3. Campo, área y línea de investigación.....	2
1.1.4. Operacionalización de variables.....	2
1.1.5. Formulación del problema	3
1.1.5.1. Formulación del problema general	3
1.1.5.2. Formulación de problemas secundarios.....	3
1.1.6. Tipo y nivel de investigación	3
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1. Justificación personal	4
1.2.2. Justificación económica	4
1.2.3. Justificación profesional.....	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos secundarios	5
1.4. HIPÓTESIS.....	5
1.5. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	5
1.5.1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación.....	5
1.5.1.1. Técnicas	5
1.5.2. Instrumentos	6
1.5.2.1. Cuestionario	6
1.5.2.2. Cuestionario cerrado	6
1.5.2.3. Entrevista	6
1.5.3. Cuadro de coherencias	6
1.5.4. Matriz de consistencia.....	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	11

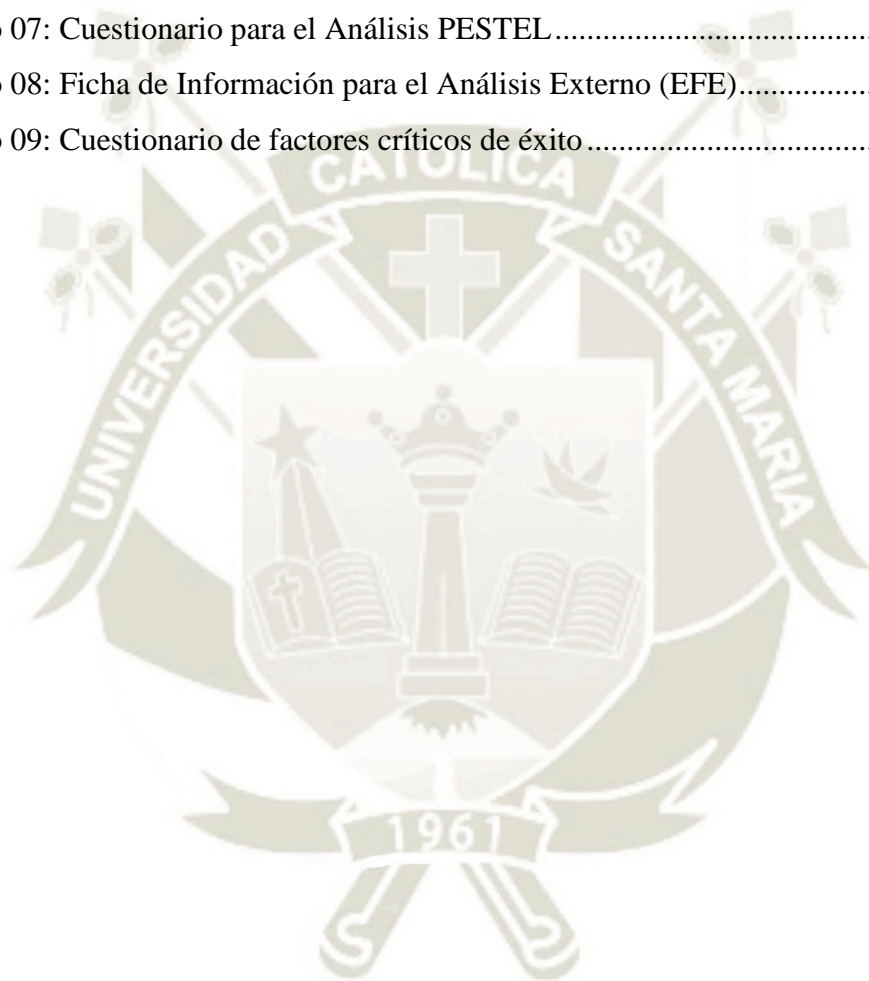
2.2.1.	Visión	11
2.2.2.	Misión.....	12
2.2.3.	Valores	12
2.3.	ANÁLISIS EXTERNO	13
2.3.1.	Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	13
2.3.2.	Análisis del sector externo (PESTEL)	14
2.3.3.	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	14
2.4.	ANÁLISIS INTERNO	15
2.4.1.	Factores críticos de éxito.....	15
2.4.2.	Análisis AMOFHIT.....	16
2.4.3.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	18
2.5.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	19
2.5.1.	Estrategias competitivas genéricas.....	19
2.5.2.	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	19
2.5.3.	Matriz del perfil competitivo (MPC)	20
2.6.	MAPA ESTRATÉGICO	21
2.7.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	23
CAPITULO III: DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN		25
3.1.	DESCRIPCIÓN DE STRATEGIQUE S.R.L.	25
3.1.1.	Breve reseña histórica	26
3.1.2.	Estructura organizacional.....	26
3.1.3.	Productos y servicios.....	29
3.1.3.1.	Gestión empresarial	29
3.1.3.2.	Gestión del talento humano	30
3.1.3.3.	Gestión en capacitaciones in House.....	31
CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE STRATEGIQUE S.R.L.		32
4.1.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	32
4.1.1.	Definición de la empresa.....	32
4.1.2.	Alcance de la empresa.....	32
4.1.2.1.	Alcance de servicios	32
4.1.2.2.	Alcance geográfico	33
4.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	34
4.2.1.	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter	34
4.2.1.1.	Poder de negociación de los proveedores	35
4.2.1.2.	Poder de negociación con los clientes	37

4.2.1.3.	Amenaza de productos sustitutos.....	42
4.2.1.4.	Rivalidad entre los competidores.....	43
4.2.1.5.	Amenaza de ingreso de nuevos competidores	47
4.2.2.	Análisis PESTEL.....	50
4.2.2.1.	Factores políticos	50
4.2.2.2.	Factores económicos.....	53
4.2.2.3.	Factores sociales	56
4.2.2.4.	Factores tecnológicos.....	58
4.2.2.5.	Factores ecológicos.....	59
4.2.2.6.	Factores legales.....	59
4.2.3.	Oportunidades	60
4.2.4.	Amenazas	61
4.2.5.	Análisis AMOFHIT.....	63
4.2.5.1.	Administración y gerencia (A).....	63
4.2.5.2.	Marketing y ventas (M)	63
4.2.5.3.	Operaciones y logística (O)	64
4.2.5.4.	Finanzas y contabilidad (F).....	65
4.2.5.5.	Recursos humanos (H).....	65
4.2.5.6.	Sistemas de información y comunicación (I)	66
4.2.5.7.	Tecnología, investigación y desarrollo (T)	66
4.2.6.	Fortalezas	66
4.2.7.	Debilidades.....	68
4.3.	ANÁLISIS FODA.....	69
CAPITULO V: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE STRATEGIQUE S.R.L.		71
5.1.	VISIÓN	71
5.2.	MISIÓN	71
5.3.	VALORES	71
5.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	72
5.4.1.	Perspectiva financiera	73
5.4.2.	Perspectiva del cliente.....	73
5.4.3.	Perspectiva procesos internos.....	74
5.4.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	74
5.5.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	74
5.6.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	75
5.6.1.	Estrategias competitivas genéricas.....	75
5.6.2.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	76

5.6.3.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	79
5.6.4.	Matriz Interna - Externa	81
5.6.5.	Matriz FODA	82
5.6.6.	Matriz de perfil competitivo MPC	87
CAPITULO VI: DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)		89
6.1.	METODOLOGÍA	89
6.2.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE STRATEGIQUE S.R.L.	89
6.2.1.	Visión	90
6.2.2.	Misión.....	90
6.2.3.	Relación de los factores críticos de éxito	90
6.2.4.	Las perspectivas seleccionadas para el cuadro de mando integral.....	92
6.2.5.	Distribución de la visión acorde a las perspectivas.....	92
6.2.6.	Mapa estratégico para STRATEGIQUE S.R.L.....	96
6.2.7.	Integración del plan estratégico dentro de la estructura organizacional de STRATEGIQUE S.R.L.	99
6.2.8.	Diseño del cuadro de mando integral	101
CONCLUSIONES		106
RECOMENDACIONES		108
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA		109
WEBGRAFÍA		111

ANEXOS

Anexo 01: Proyecto de Tesis.....	113
Anexo 02: Matriz de Consistencia.....	126
Anexo 03: Empresas contratantes con STRATEGIQUE S.R.L.....	128
Anexo 04: Entrevista al Gerente General de STRATEGIQUE S.R.L.....	128
Anexo 05: Entrevista a los Colaboradores de STRATEGIQUE S.R.L.....	130
Anexo 06: Ficha de Información para el Análisis Interno (EFI).....	131
Anexo 07: Cuestionario para el Análisis PESTEL.....	132
Anexo 08: Ficha de Información para el Análisis Externo (EFE).....	136
Anexo 09: Cuestionario de factores críticos de éxito.....	137



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01:	Operacionalización de variables	3
Cuadro N° 02:	Cuadro de coherencias	7
Cuadro N° 03:	Matriz de consistencia	8
Cuadro N° 04:	Alcance de servicios de STRATEGIQUE S.R.L.	33
Cuadro N° 05:	Proveedores de STRATEGIQUE S.R.L.	36
Cuadro N° 06:	Empresas en el Perú, según segmento empresarial en el año 2016	37
Cuadro N° 07:	Empresas del sur del Perú, 2016	38
Cuadro N° 08:	Empresas del Perú según actividad económica 2015-2016	40
Cuadro N° 09:	Ciudades que recibieron capacitaciones de empresas privadas	42
Cuadro N° 10:	Instituciones que capacitaron en gestión empresarial en la ciudad de Arequipa, 2013	44
Cuadro N° 11:	Empresas del rubro de asesoría y consultoría en Arequipa.....	45
Cuadro N° 12:	Perú, empresas altas o activas según trimestre 2015- 2017	47
Cuadro N° 13:	Perú, Baja de empresas según trimestre 2015- 2017.....	48
Cuadro N° 14:	Factores políticos	50
Cuadro N° 15:	Inversión minera y no minera	56
Cuadro N° 16:	Población del Perú por departamento	56
Cuadro N° 17:	Análisis FODA de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.	70
Cuadro N° 18:	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	78
Cuadro N° 19:	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	80
Cuadro N° 20:	Matriz FODA de STRATEGIQUE S.R.L.....	83
Cuadro N° 21:	Estrategias FO	84
Cuadro N° 22:	Estrategias FA	85
Cuadro N° 23:	Estrategias DO	86
Cuadro N° 24:	Estrategias DA	87
Cuadro N° 25:	Matriz de perfil competitivo de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.	88
Cuadro N° 26:	Objetivos estratégicos de STRATEGIQUE S.R.L. bajo las perspectivas de negocio	93
Cuadro N° 27:	Relación de la Visión, estrategias y la distribución de los objetivos estratégicos de STRATEGIQUE S.R.L.	94
Cuadro N° 28:	Relación entre objetivos estratégicos de STRATEGIQUE y los FCE del sector.	95

Cuadro N° 29:	Objetivos Estratégicos que conforman el Balanced Scorecard de STRATEGIQUE S.R.L.....	97
Cuadro N° 30:	Objetivos Estratégicos vs Áreas Funcionales de STRATEGIQUE S.R.L.....	100
Cuadro N° 31:	Cuadro de Mando Integral de la empresa STRATEGIQUE S.R.L...	102



ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema N° 01: Organigrama de STRATEGIQUE S.R.L.	28
Esquema N° 02: Cinco fuerzas competitivas de Porter para la empresa STRATEGIQUE S.R.L.	49
Esquema N° 03: Estrategias genéricas de STRATEGIQUE S.R.L.	76
Esquema N° 04: Relación entre la Visión, la estrategia y los factores críticos de éxito	91
Esquema N° 05: Mapa estratégico de STRATEGIQUE S.R.L.	98



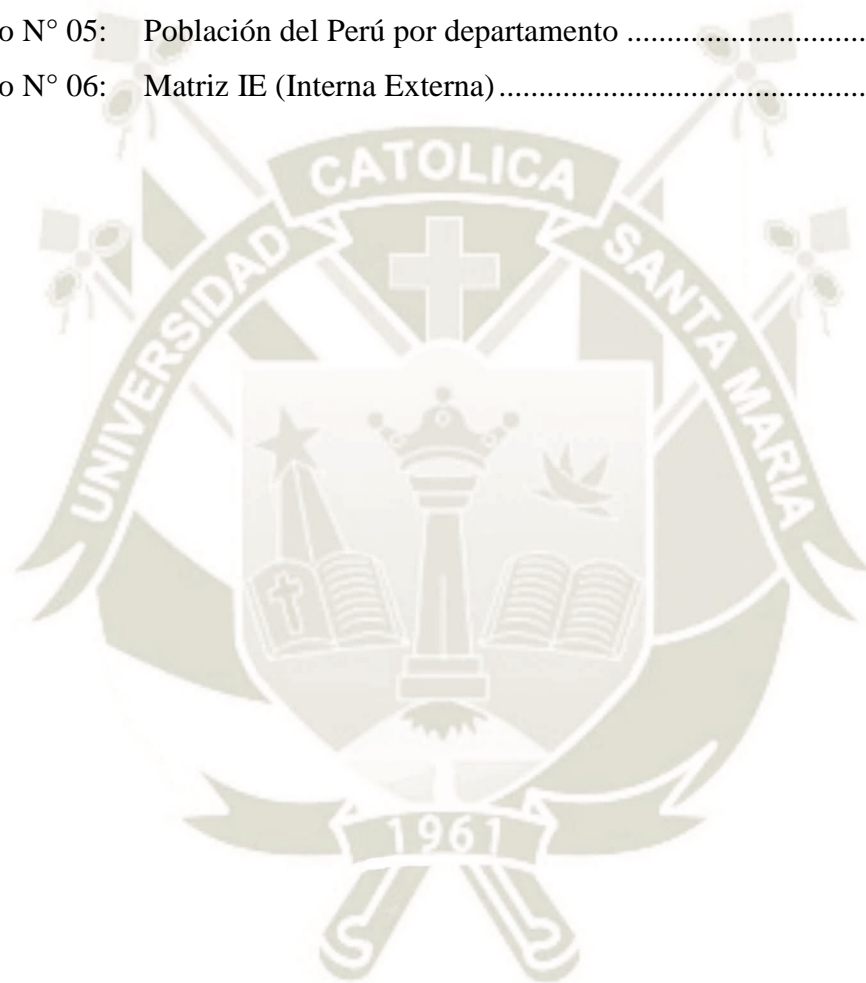
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01:	Logo de STRATEGIQUE S.R.L.....	25
Figura N° 02:	Productos y servicios – Gestión empresarial	29
Figura N° 03:	Productos y servicios – Gestión de talento humano.....	30
Figura N° 04:	Productos y servicios – Gestión en capacitaciones.....	31
Figura N° 05:	Alcance geográfico de STRATEGIQUE S.R.L.....	34



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Distribución de nivel académico en el Perú de los profesionales de Post-grado.....	35
Gráfico N° 02: Producto Bruto Interno.....	53
Gráfico N° 03: El IPC para los años 2007 - 2017.....	55
Gráfico N° 04: Inversión privada.....	55
Gráfico N° 05: Población del Perú por departamento	57
Gráfico N° 06: Matriz IE (Interna Externa).....	82



ABREVIATURAS

AMOFHIT:	Administración y gerencia – Marketing y ventas – Operaciones y logística – Finanzas y contabilidad – Recursos humanos – Sistemas de información y comunicaciones – Tecnología, investigación y desarrollo.
ANR:	Asamblea Nacional de Rectores.
APEC:	Asia-Pacific Economic Cooperation
BCR:	Banco Central de Reserva.
BSC:	Balanced ScoreCard.
CAPECO:	Cámara Peruana de Construcción.
CELAC:	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
FCE:	Factores Críticos de Éxito.
EFE:	Evaluación de Factores Externos.
EFI:	Evaluación de Factores Internos.
FODA:	Fortaleza – Oportunidades – Debilidades – Amenazas.
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
IPC:	Índice de Precio del Consumidor.
MEFE:	Matriz de Evaluación de Factores Externos.
MEFI:	Matriz de Evaluación de Factores Internos.
MPC:	Matriz del Perfil Competitivo.
ONU:	Organización de naciones Unidas.
PBI:	Producto Bruto Interno.
PESTEL:	Políticas – Económicas – Sociales – Tecnológicas – Ecológicas – Legales.
PPK:	Peruanos Por el Kambio.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se identifica la problemática, se define el objetivo general y los objetivos secundarios del estudio, se identifican las variables y se presenta la hipótesis como principales puntos.

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Enunciado del problema

Diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales, Arequipa 2017.

1.1.2. Descripción del problema

En pleno siglo XXI caracterizado por un entorno empresarial competitivo, inmerso en un escenario global cada vez más complejo, diverso y dinámico con mercados emergentes, nuevas tecnologías de la información y comunicación, entre otros factores; muchas de las grandes, medianas, pequeñas y micro empresas tanto de la región Arequipa como del Perú; han recurrido a los servicios de consultoría y asesorías empresariales para múltiples aspectos de sus actividades; considerando que les brindan un servicio de valor agregado al contar con especialistas que asesoran a la organización y al alto mando en la mejora del performance, resultados financieros del negocio, el sostenimiento y crecimiento organizacional.

Hoy en día, existe una gran cantidad de firmas de consultorías y asesorías que cuentan con presencia local, nacional e internacional; las cuales al mismo tiempo se encuentran en constante competencia para cautivar a sus clientes.

Dependiendo de la especialización y experiencia de las empresas, estas pueden ofrecer diferentes tipos de soluciones. Es allí donde, de alguna manera se segmenta el mercado de las firmas de consultoría y asesoría, las cuales enfocan sus esfuerzos en ciertos mercados que les darán el valor agregado, imagen y reconocimiento dentro del sector donde participan.

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo de tesis, busca diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa STRATEGIQUE S.R.L., mejorar su desempeño en el mercado de Asesoramiento y Consultorías Empresariales donde participa, y poder brindar un servicio de calidad que le permita convertir a sus clientes en más eficientes, eficaces, competitivos y rentables; a través de estrategias que integran los procesos internos, el talento humano y la tecnología de la organización.

Tomando como base de estudio de la presente tesis a la empresa STRATEGIQUE S.R.L., se tiene la siguiente problemática:

- ✓ Desactualización del Plan Estratégico a partir de la visión y misión empresarial.
- ✓ Reconocer y potenciar la cultura organizacional en STRATEGIQUE S.R.L.
- ✓ Ausencia de objetivos estratégicos a nivel organizacional.
- ✓ Ausencia de estrategias que permitan alcanzar las metas y objetivos organizacionales.
- ✓ Falta de identificación del personal operativo con la organización.

Es evidente que hay una gran oportunidad para la empresa de poder mejorar su desempeño organizacional y posicionamiento en el sector donde participa, con el diseño de un plan estratégico.

1.1.3. Campo, área y línea de investigación

- a. **Campo** : Gestión empresarial
- b. **Área** : Gestión estratégica
- c. **Línea** : Optimización del desempeño

1.1.4. Operacionalización de variables

En el cuadro N° 01 se detalla la operacionalización de variables para el presente estudio. Donde se identifican las variables, los indicadores y sub indicadores.

Cuadro N° 01: Operacionalización de variables

VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES
Variable independiente	✓ Mercado	✓ Posicionamiento de mercado
	✓ Competencia	✓ Empresas consolidadas
Diseño del Plan Estratégico	✓ Objetivos	✓ Objetivos alcanzados
	✓ Estrategias	✓ Estrategias implementadas
	✓ Implementación	✓ Porcentaje de cumplimiento del cuadro de mando integral
Variable dependiente	✓ Nivel de ventas	✓ Ventas Anuales
Desempeño organizacional	✓ Rentabilidad	✓ Indicadores económicos (Beneficio - Costo)

*Fuente: Diseño del plan estratégico
Elaboración propia*

1.1.5. Formulación del problema

1.1.5.1. Formulación del problema general

¿De qué manera el diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales permitirá mejorar el desempeño organizacional?

1.1.5.2. Formulación de problemas secundarios

- ✓ ¿Cómo se realizará el diseño del plan estratégico de la empresa y que beneficios obtendrá?
- ✓ ¿Cuál es el diagnóstico estratégico del sector donde participa la empresa?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual de la empresa?

1.1.6. Tipo y nivel de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL con características DESCRIPTIVAS y EXPLICATIVAS, lo cual permite

diagnosticar y evaluar los problemas planteados, de esta manera se puede proponer el diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La problemática descrita anteriormente, refleja la necesidad del diseño de un plan estratégico que le permita a la organización mejorar su desempeño organizacional, partiendo de la actualización del diagnóstico estratégico, efectuar la planificación estratégica alineada a la visión, misión y objetivos estratégicos que le permitirán tomar decisiones adecuadas y oportunas.

1.2.1. Justificación personal

En lo personal, se plantea orientar, reforzar y tener el expertise, la formación profesional en la dirección estratégica empresarial; por lo que el diseño de un plan estratégico es un reto que se toma con entusiasmo y motivación; pues ayudará a obtener manejo y dominio en este tipo de especialidad y poner en práctica los conocimientos adquiridos en gestión empresarial.

1.2.2. Justificación económica

Con el estudio en mención se pretende demostrar que el diseño de un Plan Estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., puede mejorar el desempeño organizacional y posicionamiento de la empresa en el sector donde participa, generando crecimiento y rentabilidad a la empresa.

1.2.3. Justificación profesional

Con el presente estudio se pretende afianzar los conocimientos adquiridos en la formación académica como Magister, y como profesional demostrar la capacidad de análisis, pensamiento crítico y planificación de forma óptima; de esta manera ser capaz de dirigir y gerenciar eficientemente la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar el plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales.

1.3.2. Objetivos secundarios

- ✓ Revisar y actualizar el diagnóstico estratégico del sector de Consultorías y Asesorías Empresarial en el que participa la empresa.
- ✓ Revisar y actualizar la situación actual de la empresa
- ✓ Efectuar la planificación estratégica de la empresa.
- ✓ Realizar la implementación del cuadro de mando integral de la empresa.

1.4. HIPÓTESIS

Dado que el plan estratégico es una herramienta de gestión que permite a una organización direccionar al éxito; es probable que el diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., permita que esta se proyecte a futuro y alcance la visión establecida.

1.5. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.5.1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación.

1.5.1.1. Técnicas

En el presente estudio, se utilizarán instrumentos como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros y observación, todo ello para poder recopilar información necesaria para la elaboración del diseño del plan estratégico en sus diferentes etapas. Estas técnicas servirán para complementar el trabajo y ayudar a asegurar una investigación completa.

Para tener una mejor idea del funcionamiento correcto de los instrumentos se explicará cada uno de ellos.

1.5.2. Instrumentos

1.5.2.1. Cuestionario

El cuestionario principal será desarrollado y aplicado a los principales jefes de área y a sus colaboradores, ya que con sus años de experiencia nos ayudaran a identificar la principal problemática; cabe mencionar que el cuestionario a utilizar debe ser diseñado con los parámetros generales orientados a los objetivos de la empresa y que tengan la utilidad que se espera.

1.5.2.2. Cuestionario cerrado

Este cuestionario limitará las respuestas lo mayor posible. Con este formato se pretende obtener información sobre el diagnostico estratégico, aplicándolo en la ponderación de la matriz de factores internos, matriz de factores externos entre las principales.

1.5.2.3. Entrevista

La entrevista será enfocada principalmente a los responsables de la dirección y gestión de la empresa STRATEGIQUE S.R.L., con la finalidad de formular y establecer la cultura organizacional (visión, misión, valores) y la planificación estratégica propiamente (objetivos, estrategias, actividades). Asimismo, se pretende aplicar la entrevista a los principales colaboradores y los que considere la dirección.

1.5.3. Cuadro de coherencias

En el cuadro N° 02 se muestra la correlación que tiene la operacionalización de variables y las técnicas e instrumentos de la presente tesis.

Cuadro N° 02: Cuadro de coherencias

Variable	Indicadores	Técnica e instrumento	Herramienta
Variable independiente Diseño del plan estratégico	Mercado ✓ Posicionamiento del mercado	Análisis documental / Documentos digitales	Estudio de mercado, (Análisis externo PESTEL, 5 FCMP)
	Competencia ✓ Empresas consolidadas	Entrevista / Cuestionario	Estudio de mercado, (Análisis del sector PESTEL, 5 FCMP)
	Objetivos ✓ Objetivos alcanzados	Entrevista / Cedula de entrevista, cuestionario	Lluvia de ideas y reuniones para definir los objetivos en las 4 perspectivas de negocio, análisis FODA, FCE.
	Estrategias ✓ Estrategias implementadas	Observación, Análisis documental/, ficha documental	Matriz EFE Matriz EFI Matriz MPC Matriz FODA Estrategia genérica
	Implementación ✓ % de cumplimiento del Cuadro de mando integral	Observación, Análisis documental/ seguimiento y control	Mapa estratégico Cuadro de mando integral Indicadores de gestión estratégica
Variable dependiente Desempeño organizacional	Nivel de ventas ✓ Ventas Anuales	Análisis documental / Ficha documental	Indicadores comerciales
	Rentabilidad ✓ Indicadores económicos (Beneficio - Costo)	Análisis documental / Ficha documental	Evaluación económica.

*Fuente: Diseño del Plan Estratégico
Elaboración propia*

1.5.4. Matriz de consistencia

En el cuadro N° 03 se presenta la matriz de consistencia para el presente estudio.

Cuadro N° 03: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>1. Problema principal</p> <p>Diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales, Arequipa 2017</p> <p>2. Problemas secundarios</p> <p>a. Desactualización de un plan estratégico a partir de la visión y misión empresarial.</p> <p>b. Reconocer y potenciar la cultura organizacional en STRATEGIQUE S.R.L.</p> <p>c. Ausencia de objetivos estratégicos a nivel organizacional.</p>	<p>1. Objetivo principal</p> <p>Diseñar el plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales.</p> <p>2. Objetivos secundarios</p> <p>a. Revisar y actualizar el diagnóstico estratégico del sector de Asesorías y Consultorías Empresariales en el que participa la empresa.</p> <p>b. Revisar y actualizar la situación actual de la empresa.</p>	<p>1. Hipótesis principal</p> <p>Dado que el plan estratégico es una herramienta de gestión que permite a una organización direccionar al éxito; es probable que el diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., permita que esta se proyecte a futuro y alcance la visión establecida.</p>	<p>1. Variable dependiente</p> <p>✓ Desempeño organizacional</p> <p>Indicadores</p> <p>✓ Nivel de ventas ✓ Rentabilidad</p> <p>2. Variable independiente</p> <p>Diseño del Plan Estratégico.</p> <p>Indicadores</p> <p>✓ Mercado ✓ Competencia ✓ Objetivos ✓ Estrategias ✓ Implementación</p>	<p>1. Tipo y Nivel de Investigación</p> <p>El presente trabajo de investigación es de tipo no experimental con características descriptivas y explicativas, lo cual permite diagnosticar y evaluar los problemas planteados, de esta manera se puede proponer el diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., dedicada a prestar servicios de asesorías y consultorías empresariales.</p>

<p>d. Ausencia de estrategias que permitan alcanzar las metas y objetivos organizacionales.</p> <p>e. Falta de identificación del personal operativo con la organización.</p>	<p>c. Efectuar la planificación estratégica de la empresa.</p> <p>d. Realizar la implementación del cuadro de mando integral de la empresa.</p>			<p>2. Universo y/o población</p> <p>Universo El universo a considerar para el presente estudio son todos los trabajadores de la empresa STRATEGIQUE S.R.L., que hacen un total de 23 personas aproximadamente.</p> <p>Población Se considera como población del presente estudio a la gerencia, jefaturas y principales colaboradores de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.</p>
---	---	--	--	---

*Fuente: Diseño del Plan Estratégico
Elaboración propia*

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En este acápite se presenta, los antecedentes del estudio, los principales conceptos utilizados para el desarrollo del diagnóstico estratégico como, las herramientas de análisis externo e interno y los conceptos utilizados para la planificación estratégica y finalmente conceptos respecto a la implementación del cuadro de mando integral.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

I. RODRÍGUEZ J. (2015) “Elaboración de un Plan Estratégico de una empresa Consultora de Recursos Humanos” en la dirección general de estudios de Post Grado de la Universidad Católica Andrés Bello; Caracas, Venezuela. Este antecedente tiene por objetivo.

- ✓ Realizar un análisis de la realidad interna de la Consultoría en términos de estructura organizativa, lineamientos, procesos y productos.
- ✓ Identificar y revisar el direccionamiento estratégico de la empresa.
- ✓ Realizar un análisis del entorno referencial e interno en términos de Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas
- ✓ Establecer metas estratégicas para la organización.

Logrando concluir que la empresa presenta un potencial adecuado de crecimiento y desarrollo. Sin embargo, se debe tener en cuenta el actual escenario económico, político y social del país el cual podría afectar considerablemente los resultados futuros de la empresa.

En este antecedente se identifica la importancia del diagnóstico estratégico de la empresa tanto en su análisis interno como en el análisis externo y las fuerzas que afectan su desempeño, al igual que la presente tesis se desarrollaran los objetivos y estrategias a partir del diagnóstico estratégico.

II. ZAVIEZO L, CARIKEO J. (2008) “Plan Estratégico de negocio para una Consultoría del ámbito Minero” en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile; Santiago, Chile. Este antecedente tiene por objetivo principal.

Definir el plan estratégico de negocio para la empresa y una estrategia de implementación para este, de acuerdo a la concepción de futuro que se declare por parte de los socios.

Para desarrollar el plan estratégico, en primer lugar se analizó el ambiente interno y externo de la empresa, utilizando, la cadena de valor, el análisis del ambiente general y el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter respectivamente. A partir de este análisis se identificaron oportunidades y amenazas.

El análisis interno permitió identificar debilidades de la empresa, como la falta de vocación a la promoción y venta, y falta de liderazgos intermedios dentro de la empresa.

Se plantearon objetivos para cada año, y tareas específicas para cada área funcional, orientadas a la consecución de éstos. También se definieron indicadores de gestión para cada área funcional, que permitirán evaluar la gestión y el cumplimiento del plan estratégico.

El aporte de este plan estratégico de negocio se resume en que la empresa, a partir de ahora, cuenta con una carta de navegación, si bien el comportamiento seguirá siendo mayoritariamente reactivo al mercado, la empresa cuenta con un conjunto de herramientas, definiciones, tareas, metas y objetivos que orientarán en una dirección determinada su quehacer cotidiano.

De la misma forma se busca que en la presente tesis se encuentre una metodología del diseño del plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. y se logre implementar los objetivos y estrategias en las cuatro perspectivas de negocio; llegando a definir las actividades, indicadores, tareas y metas en el cuadro de mando integral.

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1. Visión

La visión, también llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en

una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas.

Thompson Arthur y Strickland A., (2001) La Visión viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

2.2.2. Misión

La declaración de la misión permitirá saber quién es y hacia dónde se dirige la organización. Además, podrá cuantificar los logros y proporcionará a los clientes la información necesaria del negocio que lo hace diferente a la competencia. La misión define el negocio al que se dedica la empresa, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

Philip Kotler y Gary Armstrong (2004) definen a la Misión como “Un importante elemento de la planificación estratégica”, porque es a partir de ésta que se formulan los objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

2.2.3. Valores

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización, ya que estos son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus líderes. “Los valores son, en esencia, creencias duraderas acerca de una conducta o una consecuencia específica sea personal o socialmente preferible que otras” (Hitt, Black y Porter, 2006).

2.3. ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

(Porter, 1996) Esta herramienta se utiliza para saber qué tan atractivo es el valor de una empresa o de una unidad productiva en relación a las demás fuerzas que influyen en el mercado. A la inversa, qué tanto poder tienen esas otras fuerzas sobre la estabilidad y el crecimiento del negocio. Las cinco fuerzas competitivas son:

- I. Poder de negociación de los clientes:** Tienen poder cuando compran en grandes cantidades; si el producto no está diferenciado, cuando cambian de marca, local o el producto es muy fácil y no representa mayor costo. También cuando tienen información y pueden comparar.
- II. Poder de negociación de los proveedores:** Tienen más poder cuando no hay gran variedad de proveedores, si su producto es difícil de reemplazar, cuando son muy grandes y no se pueden negociar los términos de la compra o si pueden hacer lo mismo que nosotros.
- III. Amenaza de ingreso de nuevos competidores:** Se pueden construir barreras contra ellos cuando se venden grandes cantidades a bajo precio, si el producto está bien diferenciado, si la marca o servicio goza de gran reputación y si los equipos están bien especializados.
- IV. Amenaza de productos sustitutos:** En este caso hay que preguntarse: ¿cuáles son los productos sustitutos? ¿qué tan bien satisface la necesidad de los clientes? ¿cómo afectan sus variaciones de precios a las ventas? y ¿qué nuevos sustitutos podrían aparecer?
- V. Rivalidad entre los competidores:** Hay que saber qué tan grandes son las diferencias preguntándose si venden lo mismo, si la cantidad de clientes nuevos crece lentamente, si los costos fijos son muy elevados, si el negocio es difícil de dejar, vender o traspasar.

Según Martínez (2005) “cada una de estas fuerzas afectan la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la

rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector”.

2.3.2. Análisis del sector externo (PESTEL)

Pascual Parada (2002) “Es una herramienta que debe ser utilizada para analizar el entorno, actual y futuro, sobre el cual se va a mover la empresa. Para ello se analizará los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. El uso de indicadores a analizar dependerá del tipo de negocio y de su relación. Si se consigue describir el entorno actual y futuro en base a las variables; se estará realizando un ejercicio de reflexión que pueda dar algunas pistas interesantes sobre cómo se comportara el mercado en un futuro cercano”.

2.3.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

- ✓ Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- ✓ Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- ✓ Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- ✓ Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- ✓ Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
- ✓ Finalmente si la sumatoria ponderada es mayor que 2.50, quiere decir que las estrategias están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

2.4. ANÁLISIS INTERNO

2.4.1. Factores críticos de éxito

“FCE son aquéllas características del producto que son altamente valorados por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe de tener éxito para superar a los competidores” (Johnson y Scholes, 2002).

Son los aspectos que se entiende como prioritarios para desarrollar cada una de las estrategias básicas y los que se consideran, clave para el éxito final. Alguno de ellos se repite, al afectar a varios FCE, y muchos de ellos están relacionados entre sí, aunque las actuaciones que hay que desarrollar para conseguirlos se han sintetizado para no repetirse.

Aunque todo lo que forma parte de la estructura estratégica es importante, y su alcance equilibrado supone una de las condiciones del éxito, no todas las estrategias tienen la misma importancia para cumplir con la misión y alcanzar la Visión, ni todos los FCE tienen la misma importancia para alcanzar las estrategias.

2.4.2. Análisis AMOFHIT

(D'Alessio, 2003), El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación de la organización basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son:

a) **Administración y gerencia (A)**

La gerencia es la encargada de planear y controlar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización.

b) **Marketing y ventas (M)**

El área de marketing y ventas va a jugar un rol protagónico. Marketing va a tener que determinar cómo generar mayor demanda, y por otro lado, plantear estrategias de cómo retener a sus clientes más importantes. Entre tanto, ventas tendrá que desarrollar un rol donde no solo se preocupe por vender sino por obtener información para saber cómo alcanzar las metas propuestas así como retener y fidelizar a los clientes.

c) **Operaciones y logística (O)**

En su conjunto; estudia la previsión, organización y control de las actividades relacionadas con un óptimo flujo de los recursos materiales y la información relacionada con dichos recursos; sean estos materias primas, productos en proceso, productos semi-elaborados y/o productos terminados, vistos desde sus orígenes o fuentes de abastecimiento, a través de los centros de transformación y de estos al cliente final.

d) Finanzas y contabilidad (F)

Área funcional que determina las fuerzas y debilidades financieras de la organización para luego formular debidamente estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.

El departamento de contabilidad y finanzas provee al administrador informes financieros, informes de flujo de efectivo, proyecciones y datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones que garanticen la solidez financiera del Sistema.

e) Recursos humanos (H)

En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos hoy también conocida como talento humano o desarrollo de personas. Esta área se encarga de organizar, dirigir, coordinar, retribuir y estudiar las actividades de los trabajadores de una empresa.

f) Sistemas de información y comunicaciones (I)

Es el área responsable de la organización general de los sistemas automatizados de información, de la planificación, gestión de la red empresarial y del soporte técnico y material para el desarrollo de aplicaciones.

g) Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Área de investigación y desarrollo que orienta sus esfuerzos a la investigación tecnológica e invención científica y comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros (D'Alessio, 2008).

2.4.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI, resume fortalezas y debilidades de la unidad de información y determina la importancia relativa de cada una para el desempeño de la Unidad de Información.

La elaboración de una Matriz EFI consta de seis pasos:

- ✓ Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero anotar las fortalezas y después las debilidades. Ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
- ✓ Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- ✓ Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la organización, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

- ✓ Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- ✓ Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
- ✓ Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que las calificaciones por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte, haciendo frente a sus debilidades.

2.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

2.5.1. Estrategias competitivas genéricas

Según Porter (1985), define las estrategias competitivas como aquellas estrategias que tienen como principal objetivo mejorar la posición competitiva de una empresa. Estas estrategias consideran a la empresa como un todo, por lo que su aplicación suele decidir el destino de ésta.

Otras características de las estrategias competitivas son que a través de su aplicación se buscan alcanzar objetivos a largo plazo, son formuladas por los altos directivos de la empresa, y suelen requerir grandes recursos para su ejecución.

Las estrategias competitivas son acciones que buscan mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado en el cual se desempeñan. Es aquí donde se hace imprescindible la planeación de estrategias competitivas que permitan mantener y hacer crecer la empresa en el mercado correspondiente.

Para Aulakh y Baldauf (2000) el interés principal de estas estrategias genéricas son aspectos de la competencia, tales como la creación y sostenimiento de ventajas distintivas.

2.5.2. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su organización y el entorno en el cual éste

se desempeña. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, organización, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La matriz FODA, es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F,O,D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios.

Todo este análisis de la matriz FODA cuantitativo facilita la obtención de una posición de la empresa respecto de un modelo donde se enfrentan factores endógenos (internos) con factores exógenos (externos). Esto permite describir en forma objetiva qué fortalezas y debilidades son las más importantes, y que oportunidades son las factibles de aprovechar por cada organización” (Cancino, 2012).

2.5.3. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

- ✓ Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.

- ✓ Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito como el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria, dónde la suma de estas ponderaciones deberá ser igual a 1.0.
- ✓ Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.
- ✓ Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa
- ✓ Sumar la columna de resultados ponderados, el más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

2.6. MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico es una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir las estrategias. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares. (Kaplan y Norton, 2004).

D'Alessio, (2005), dice que el mapa estratégico permite describir y comunicar la estrategia en un marco formal. También se recuerda que el gran fallo de las estrategias reside en su ejecución, la descripción de la estrategia es el primer paso para poder ejecutar con éxito la estrategia, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral permite describir la estrategia y realizar el primer paso para ejecutar con éxito la estrategia a toda la organización.

El mapa estratégico desglosa la visión y la estrategia de la empresa en 4 perspectivas

a) **Perspectiva financiera**

Cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.

b) **Perspectiva del cliente**

Tiene como fin identificar qué se tiene que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes; es decir, lograr satisfacer a los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios

para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).

En esta perspectiva se define la propuesta de valor para los “clientes objetivo”.

La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada:

- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Retención de clientes
- ✓ Captación de nuevos clientes
- ✓ Rentabilidad del cliente
- ✓ Participación de mercado
- ✓ Participación en las compras del cliente

c) **Perspectiva de procesos internos**

Su objetivo es definir qué se tiene que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de los clientes y alcanzar la perspectiva financiera; es decir, se identifica aquellos procesos críticos que se espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

Kaplan y Norton (2004), organizaron en cuatro grupos los procesos internos:

- ✓ **Proceso de gestión de operaciones:** Que son los procesos básicos del día a día; mediante los cuales las empresas producen sus productos o servicios y los entregan al cliente.
- ✓ **Procesos de gestión de clientes:** En este proceso se amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivos.
- ✓ **Procesos de innovación:** Hacen referencia al desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.
- ✓ **Procesos reguladores y sociales:** Ayudan a la organización a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden.

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva se identifican los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos, los cuales se van a describir a continuación:

- ✓ **Capital humano.** Trata de la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos para apoyar la estrategia.
- ✓ **Capital de la información.** Trata sobre la disponibilidad de sistemas de información, redes, e infraestructuras requeridos para respaldar la estrategia propuesta.
- ✓ **Capital organizacional.** Trata de la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia propuesta.

2.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) es una técnica de gestión y planificación, que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar y gestionar estratégicamente a la empresa moderna. Realmente el CMI formula, implanta, controla y gestiona la estrategia de una organización; vinculando efectivamente la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual. Una de sus principales cualidades es la conjunción de indicadores financieros y no financieros, vinculando el control operativo a corto plazo con objetivos estratégicos de largo plazo. (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004)

El CMI pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa. El CMI puede ser aplicado a empresas privadas, organizaciones, entidades estatales e instituciones sin fines de lucro.

Se explica el éxito de esta nueva perspectiva de dirección CMI identificando por lo menos tres eventos importantes: cambio, crecimiento y hacer de la estrategia el trabajo

de cada individuo, que son las motivaciones principales para el desarrollo y despliegue del CMI en las empresas que lo adoptan, a saber:

- ✓ Cambio: En muchos casos el desafío del ingreso de nuevos competidores y el ingreso de nuevas tecnologías, demandan una nueva estrategia para el futuro, incluso cuando la estrategia existente había sido adecuada en el pasado reciente. El cambio ha sido inminente para la supervivencia de muchas organizaciones superando los cambios turbulentos de su entorno.
- ✓ Crecimiento: En segundo lugar, las organizaciones no se contentan con incrementar las ganancias sólo recortando gastos, y eliminando unidades de negocio no rentables. Desean mejorar la rentabilidad, así como también, a través de la expansión de las ganancias, generar una estrategia de crecimiento. No es sorprendente que estas empresas hayan encontrado el BSC o CMI útil para facilitar una estrategia de crecimiento. Aquellas empresas cuya estrategia es el liderazgo en los costos, o que desean recuperar competitividad mediante la reducción de costos y el aumento de la productividad, puede que no encuentren tan útil el también llamado Tablero de mando.
- ✓ Estrategia: El tercer tema, “Hacer que la estrategia sea parte del trabajo de cada individuo”, pone en evidencia que el equipo directivo no puede implementar la nueva estrategia en solitario. Necesita la participación activa de todos los integrantes de la organización. Se trata de una comunicación de arriba-abajo, dejando a los individuos la tarea de encontrar mejores formas de trabajo y de desarrollo del negocio que contribuyan con los objetivos estratégicos de la organización.

CAPITULO III: DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo se desarrollará una descripción de la empresa STRATEGIQUE S. R. L. dando a conocer su reseña histórica, estructura orgánica y la descripción de los servicios que presta a las diferentes empresas del sur del Perú.

3.1. DESCRIPCIÓN DE STRATEGIQUE S.R.L.

a) Nombre

La denominación de la empresa es “STRATEGIQUE” Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L).

Figura N° 01: Logo de STRATEGIQUE S.R.L.



Fuente: Banco fotográfico de STRATEGIQUE S.R.L.

b) Ruc y razón social

- ✓ La razón social de la empresa es STRATEGIQUE Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)
- ✓ El número de RUC de la empresa es 20558020092.

c) Clasificación CIIU

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, STRATEGIQUE S.R.L. tiene como actividad económica principal, 74145 - Actividades de asesoramiento empresarial.

d) Ubicación

STRATEGIQUE S.R.L. está ubicada en la calle Puente Bolognesi 114 segundo piso Cercado en la provincia y departamento de Arequipa.

3.1.1. Breve reseña histórica

STRATEGIQUE S.R.L., es una empresa que brinda servicios de asesoría y consultoría empresarial, que tiene como objetivo general contribuir con el desarrollo empresarial, de los negocios y de las instituciones; brindando servicios en gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones in house.

STRATEGIQUE S.R.L., fue creada en el mes de Agosto del 2012, abriendo sus operaciones oficialmente el 07 de diciembre del mismo año, con el fin de brindar los servicios para los cuales fue creada.

Desde entonces se cuenta con un equipo de investigadores, académicos y profesionales reconocidos, que son altamente calificados en el mercado quienes se anticipan de manera ágil, dinámica e innovadora a las diferentes situaciones y problemáticas que se pudieran presentar en el mercado.

La empresa se ha insertado en el mercado, logrando alianzas estratégicas tanto nacionales como internacionales, tal es el caso que en el 2014 se ha iniciado una alianza con “Alta Gerencia Internacional” de Argentina; que es un organismo dedicado a potenciar las habilidades gerenciales y el desarrollo de personas y en el 2017 se asocia a la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.

En la actualidad, STRATEGIQUE S.R.L. ha centrado su fuerza de ventas en Mipymes de todo el sur del Perú; brindando una atención personalizada, de calidad, eficiente y económica a las diversas empresas e instituciones.

3.1.2. Estructura organizacional

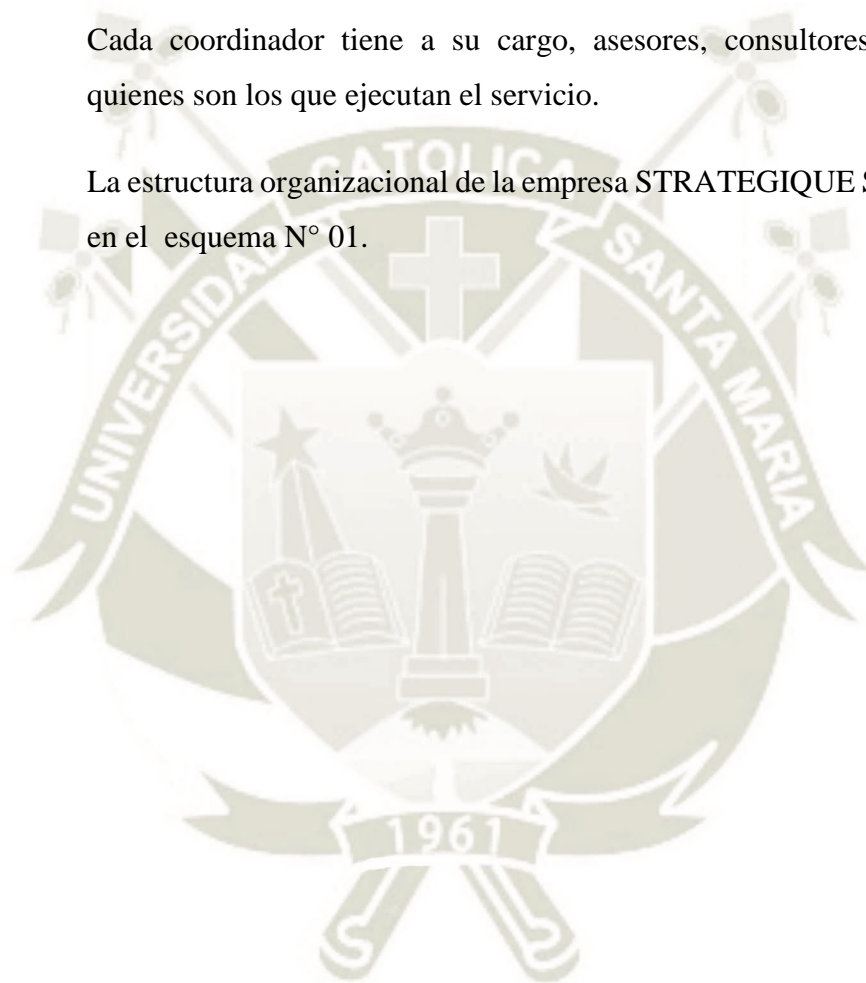
La estructura orgánica de STRATEGIQUE S.R.L., se encuentra en la dirección del gerente general, quien toma en forma democrática las decisiones en la

empresa; cuenta con el apoyo interno de un asistente de gerencia y apoyo externo en el área legal y contable.

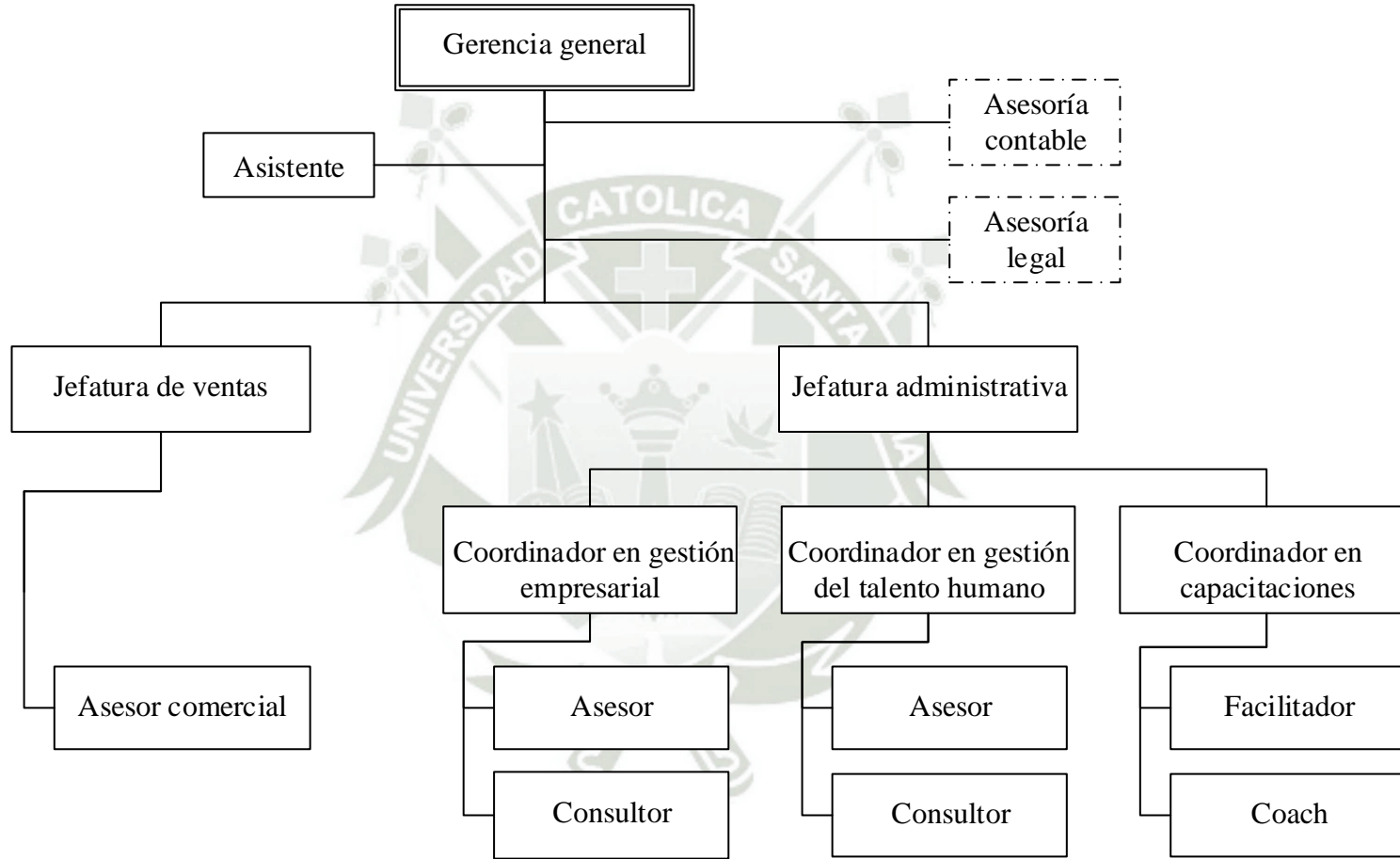
STRATEGIQUE S.R.L. está constituida por dos jefaturas; el jefe de ventas quien tiene a su cargo tres asesores comerciales y el jefe administrativo quien supervisa a los coordinadores de las tres líneas de negocio: gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones.

Cada coordinador tiene a su cargo, asesores, consultores y facilitadores, quienes son los que ejecutan el servicio.

La estructura organizacional de la empresa STRATEGIQUE S.R.L. se muestra en el esquema N° 01.



Esquema N° 01: Organigrama de STRATEGIQUE S.R.L.



*Fuente: Área administrativa de STRATEGIQUE S.R.L.
Elaboración propia*

3.1.3. Productos y servicios

STRATEGIQUE S.R.L, cuenta con tres áreas o líneas de negocio definidas; donde se llevan a cabo los principales productos o servicios, los cuales se detallan a continuación:

3.1.3.1. Gestión empresarial

Tiene como objetivo optimizar los recursos físicos y humanos para elevar la productividad y competitividad; basándose en la planificación, organización, dirección y control dentro de la empresa para lograr los objetivos.

- ✓ Asesoría y consultoría
- ✓ Planeamiento estratégico
- ✓ Estudios de mercado
- ✓ Estudios técnico y financiero
- ✓ Proyectos de inversión pública y privada
- ✓ Implementación de sistemas integrados de gestión ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
- ✓ Seguridad e higiene industrial
- ✓ Salud ocupacional y medio ambiente

En la figura N° 02 se muestra los productos y servicios de la gestión empresarial que brinda STRATEGIQUE S.R.L.

Figura N° 02: Productos y servicios – Gestión empresarial



Fuente: Banco fotográfico de STRATEGIQUE S.R.L.

3.1.3.2. Gestión del talento humano

Tiene como objetivo desarrollar al personal de cada empresa a fin de potenciar al máximo sus habilidades y competencias para cumplir y superar las metas y objetivos propuestos por la organización, mejorando el clima laboral, el crecimiento organizacional y el desarrollo de sus colaboradores.

- ✓ Búsqueda y selección de personal
- ✓ Evaluaciones psicológicas y por competencias
- ✓ Desempeño laboral
- ✓ Outsourcing
- ✓ Clima laboral
- ✓ Escala salarial
- ✓ Talleres de orientación vocacional y profesional.

En la figura N° 03 se muestra los productos y servicios de la gestión de talento humano que brinda la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

Figura N° 03: Productos y servicios – Gestión de talento humano



Fuente: Banco fotográfico de STRATEGIQUE S.R.L.

3.1.3.3. Gestión en capacitaciones in House

Tiene como objetivo potenciar y desarrollar las habilidades y competencias del talento humano. Proporcionando a los participantes las herramientas y técnicas para mejorar sus habilidades y competencias en lo personal y en el campo laboral, mejorando las relaciones interpersonales y generando un excelente clima laboral.

- a) Talleres de capacitación in House
 - ✓ Habilidades directivas
 - ✓ Técnicas de ventas
 - ✓ Servicio y atención al cliente
 - ✓ Liderazgo y motivación
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Sistemas de seguridad y salud en el trabajo
- b) Coaching Neuro - lingüístico
- c) Coaching ejecutivo

En la figura N° 01 se muestra los productos y servicios de la gestión de talento humano que brinda la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

Figura N° 04: Productos y servicios – Gestión en capacitaciones



Fuente: Banco fotográfico de STRATEGIQUE S.R.L.

CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE STRATEGIQUE S.R.L.

En el presente capítulo se describe y analiza el estado actual de la empresa STRATEGIQUE S. R. L., para lo cual se elaborará un diagnostico estratégico que consiste en el análisis interno de la empresa y el análisis externo del sector donde participa, haciendo uso de herramientas como, el análisis AMOFHIT, las 5 fuerzas competitivas de Porter, el análisis PESTEL y el análisis FODA donde se identificaran las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

4.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

4.1.1. Definición de la empresa

STRATEGIQUE S.R.L., es una organización que busca contribuir al desarrollo empresarial e institucional del sur del Perú; para esto cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados que se anticipan de manera ágil, dinámica e innovadora a las diferentes problemáticas del mercado.

STRATEGIQUE S.R.L., a través de sus tres departamentos: gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones in house; viene brindando sus productos y servicios a las diferentes MIPYMES del sur del Perú.

4.1.2. Alcance de la empresa

Se inicia con la definición del alcance de servicios de STRATEGIQUE S.R.L., y posteriormente con el alcance geográfico de dichos servicios.

4.1.2.1. Alcance de servicios

STRATEGIQUE S.R.L. a través de sus tres departamentos brinda servicios a los cuatro segmentos empresariales, los cuales se detallan en el cuadro N° 04.

Cuadro N° 04: Alcance de servicios de STRATEGIQUE S.R.L.

Servicios	Segmento empresarial			
	Micro	Pequeña	Mediana y	Administración
	Empresa	Empresa	Gran Empresa	Pública
Gestión empresarial	x	x	x	x
Gestión del talento humano	x	x	x	x
Capacitaciones	x	x	x	x

*Fuente: Gerencia general de STRATEGIQUE S.R.L
Elaboración propia*

Como se observa en el cuadro N° 04, los diferentes servicios que brinda la empresa en gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones in house; están enfocados a los cuatro segmentos empresariales los cuales son microempresas, pequeñas empresas, medianas y grandes empresas y también está enfocado en la administración pública.

Desde el inicio de sus actividades hasta finalizar el año 2017 se brindaron diversos productos y servicios, atendiendo un total de 28 MIPYMES de diversos rubros, en el Anexo 01 (Empresas contratantes con STRATEGIQUE S.R.L.), se detalla la relación de empresas.

4.1.2.2. Alcance geográfico

STRATEGIQUE S.R.L., ha prestado sus servicios en diferentes ciudades del Sur del Perú, teniendo como centro principal la ciudad de Arequipa. A continuación en la figura N° 05 se muestra el alcance geográfico.

Figura N° 05: Alcance geográfico de STRATEGIQUE S.R.L.



Fuente: Elaboración propia

Actualmente Arequipa es la única sede en el Perú, siendo el centro de sus actividades. STRATEGIQUE S.R.L. pretende abarcar y posicionar sus servicios en todo el sur del Perú.

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.2.1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

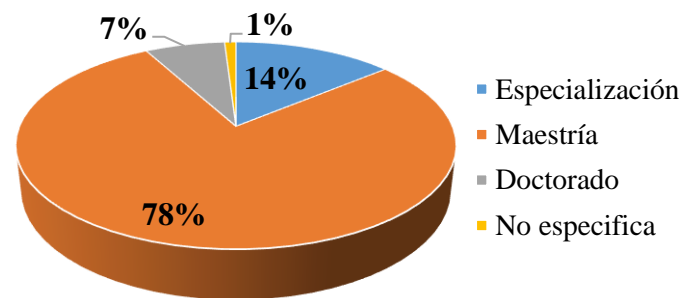
Se analiza las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, este análisis permite considerar si el poder de negociación de la empresa es alto, medio o bajo en relación a los proveedores, competidores, productos sustitutos, clientes y nuevos competidores.

4.2.1.1. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores que se requieren, tienen que ser profesionales de distintas especialidades; que estén capacitados y preparados para ejecutar diferentes servicios que la empresa ofrece. Estos deben de dominar las áreas relacionadas con la gestión del talento humano, asesorías y consultorías en diversos rubros y capacitaciones personalizadas.

En el Perú según la encuesta realizada por la asamblea de rectores, de los profesionales que han realizado estudios de Post-grado un 78% cuenta con maestría, un 14% cuenta con una segunda especialidad, 7% con un doctorado.

Gráfico N° 01: Distribución de nivel académico en el Perú de los profesionales de Post-grado



Fuente: CENAUN, 2015

Elaboración: Dirección de estadística ANR

En la ciudad de Arequipa existe una gama de profesionales con nivel de maestría y doctorado, que cuentan con un gran conocimiento en las diferentes profesiones, especialidades y experiencia en el desarrollo de las distintas áreas de una empresa, lo que permite captar a estos profesionales para brindar los servicios que realiza la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

Por otro lado en cuanto al costo por sus servicios como profesionales para los distintos productos y servicios que se brinda; se cuenta con un importante poder de negociación debido a la gran cantidad de

profesionales que existen en el mercado con las competencias y habilidades requeridas.

STRATEGIQUE S.R.L. como estrategia cuenta con profesionales permanentes que trabajan de manera constante con costos pactados o establecidos. Los profesionales con los que actualmente cuenta la empresa para poder brindar los servicios ofrecidos se muestran en el cuadro N° 05.

Cuadro N° 05: Proveedores de STRATEGIQUE S.R.L.

IT	Profesional	Especialidad	
1	Úrsula Alfaro	Facilitadora	Técnicas de ventas
2	Rosmy Montero	Consultora	Finanzas
3	Luis Llerena	Asesor	Contabilidad
4	Michael Rodríguez	Asesor	Gerencia empresarial
5	Susan Baldeon	Coach	Coaching
6	Martin Pinto	Asesor	Planeamiento estratégico / SGC
7	Jaime Barreda	Consultor	Investigación y desarrollo
8	Julio Rivera	Facilitador	Cultura organizacional / Coaching
9	María Luque	Facilitadora	Servicio y atención al cliente
10	Pedro Flores	Facilitador	Marketing
11	Yuly Montes	Facilitadora	Inteligencia emocional
12	Christian Rivera	Facilitador	Gestión de la seguridad
13	Alexis Valverde	Facilitador	Trabajo en equipo
14	Antonio Escobar	Facilitador	Finanzas
15	Rafael Pacheco	Asesor	Auditoría Contable – Financiera
16	Víctor Mendoza	Asesor	Responsabilidad Social Empresarial
17	Max Jara	Coach	Coaching y desarrollo de personas
18	José Vargas	Facilitador	Gastronomía
19	Jorge Saraya	Asesor	Derecho empresarial
20	Federico Valdivia	Facilitador	Finanzas
21	Edwin Cuba	Consultor	Finanzas / Planeamiento

Fuente: Base de proveedores de STRATEGIQUE S.R.L.
Elaboración propia

4.2.1.2. Poder de negociación con los clientes

Según el directorio central de empresas y establecimientos elaborado por el instituto nacional de estadísticas e informática (INEI) y publicada en octubre del 2017; en el Perú hasta el 31 de diciembre del año 2016 se registró 2 millones 124 mil 280 empresas desarrollando diversas actividades económicas.

En el cuadro N° 06 se aprecia el total de empresas registradas al año 2016 en el Perú, de acuerdo al segmento empresarial al que pertenece, mostrando la variación absoluta y porcentual.

Cuadro N° 06: Empresas en el Perú, según segmento empresarial en el año 2016

Segmento empresarial	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
Total	2.042.992	2.124.280	100,00	3,98
Microempresas	1.933.525	2.011.153	94,67	4,01
Pequeña empresa	89.993	92.789	4,37	3,11
Mediana y gran empresa	12.494	13.031	0,61	4,30
Administración pública	6.980	7.307	0,34	4,68

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - DCEE
Elaboración propia*

Según el cuadro N° 06, en el año 2016 se registró en total 2 millones 124 mil 280 empresas de las cuales, 2 millones 11 mil 153 empresas son clasificadas como microempresas que representan el 94,67% del total, 92 mil 789 son pequeñas empresas representando el 4,37%, 13 mil 31 son medianas y grandes empresas representando el 0,61% y 7 mil 307 empresas en administración pública representando el 0,34% del total.

La variación porcentual de empresas en el Perú del año 2016 con respecto al año 2015 fue de 3,98%, en el caso de microempresas el

crecimiento fue de 4,01%, en pequeñas empresas 3,11%, mediana y gran empresa 4,30% y administración pública 4,68%.

A continuación en el cuadro N° 07 se analizara la estructura empresarial por regiones del sur del Perú.

Cuadro N° 07: Empresas del sur del Perú, 2016

Segmento empresarial	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
Total Perú	2.042.992	2.124.280	100,00%	4.00%
Total Sur	317.67	330.302	14.74%	3.98%
Arequipa	113.449	117.545	5,53%	3,61%
Cusco	79.940	82.947	3,90%	3,76%
Puno	46.129	48.750	2,29%	5,68%
Tacna	32.517	33.387	1,57%	2,68%
Apurímac	17.748	18.707	0,09%	5,40%
Madre de Dios	14.597	15.478	0,73%	6,04%

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - DCEE.
Elaboración propia*

Según el directorio central de empresas y establecimientos del INEI, en el año 2016, la Provincia de Lima concentró el mayor número de empresas con 921 mil 922, que representó el 43,4% del total de empresas. De acuerdo al número de empresas en el sur del Perú, Arequipa cuenta con 117 mil 545 empresas siendo en el sur del Perú con mayor cantidad de empresas, continuando con La Libertad con 109 mil 691, Piura con 92 mil 267, Cusco con 82 mil 947, Junín con 78 mil 448, Lambayeque con 75 mil 345 y la Provincia Constitucional del Callao con 71 mil 797 empresas. Estas ocho regiones concentraron el 73,1% del total de empresas.

Analizando el sur del Perú, Arequipa ocupa el primer lugar con 5.53%, seguido de Cusco 3.90%, Puno 2.29%, Tacna 1.57%, Apurímac 0.09%, Madre de Dios con 0.73% y Moquegua 0.63%. En el siguiente cuadro N° 08, se puede apreciar la densidad empresarial

por actividad económica como lo clasifica la CIU, donde se aprecia las actividades económicas que generan un importante número de empleos y un gran aporte en la producción.



Cuadro N° 08: Empresas del Perú según actividad económica 2015-2016

Actividad Económica	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
Total	2.042.992	2.124.280	100%	4%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	36.570	36.973	2%	1%
Explotación de minas y canteras	11.894	11.040	1%	-7%
Industrias manufactureras	167.647	173.427	8%	3%
Electricidad, gas y agua	4.253	4.263	0%	0%
Construcción	53.364	55.087	3%	3%
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	929.231	962.037	45%	4%
Transporte y almacenamiento	97.795	108.221	5%	11%
Actividades de alojamiento	21.380	22.834	1%	7%
Actividades de servicio de comidas y bebidas	147.815	159.795	8%	8%
Información y comunicaciones	54.651	52.017	2%	-5%
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	220.001	224.042	11%	2%
Otros servicios 1/	298.391	314.544	15%	5%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – DCEE, 2016
Elaboración propia

Según el Directorio Central de Empresas y Establecimientos del INEI, en el año 2016, se observa en el Cuadro N° 08 las tres actividades económicas de mayor crecimiento fueron el comercio y reparación de vehículos automotores y motocicleta que represento un 45.0% del total de empresas en el Perú; seguido de otros servicios con 15.0%; servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial con 11.0%, y, en el último lugar está la actividad económica de electricidad, gas y agua con 0.2%.

Los años de experiencia le permite a STRATEGIQUE S.R.L. poseer amplios conocimientos y dominio sobre cada actividad económica que realizan las organizaciones, instituciones, empresas y negocios en el país, esto le permite evaluar los distintos problemas que afectan a las mismas, para después proponer soluciones con mayor posibilidad de éxito en el mercado en el que participa.

Para cumplir las expectativas de los clientes se otorga un plus, acompañando al cliente en la última fase del producto o servicio contratado y como cualquier proceso de aprendizaje no basta con la teoría si esta no es llevada a la práctica. De esta forma se asegura la efectividad y la conformidad del servicio.

Las ciudades que recibieron capacitación de algún tema de su interés por parte de empresas privadas, como lo es STRATEGIQUE S.R.L., se puede observar en el cuadro N° 09.

**Cuadro N° 09: Ciudades que recibieron capacitaciones de empresas privadas
(Distribución porcentual)**

Ciudad	Porcentaje
Juliaca	35,70%
Cusco	35,30%
Iquitos	30,00%
Arequipa	24,10%
Lima - Callao	22,30%
Huancayo	13,50%
Trujillo	13,40%
Chiclayo	9,40%
Piura	7,80%
Ayacucho	3,70%

*Fuente: INEI, Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013
Elaboración propia*

Las ciudades del sur que recibieron capacitaciones de empresas privadas son, en primer lugar Juliaca (Puno) con 35.70%, seguido de Cusco con 35.30%, Arequipa con 24.10% y Ayacucho con 3.70%.

Los clientes potenciales de STRATEGIQUE S.R.L. son Mipymes, es decir micro, pequeñas y medianas empresas del sector privado en la ciudad de Arequipa. De igual manera se considera a las instituciones de la administración pública como clientes potenciales, teniendo un poder de negociación medio, ya que si bien es cierto existe una cantidad importante de empresas, no todas están dispuestas o enfocadas en recibir una asesoría o consultoría para sus negocios; puesto que no cuentan con los recursos necesarios y también es importante considerar a las empresas competidoras en el sector.

4.2.1.3. Amenaza de productos sustitutos

Actualmente la información está al alcance de cualquier persona, debido a la globalización existente: el internet, bibliografía física y

digital, cursos virtuales, tutoriales de YouTube, TV y otros portales virtuales; esta es la mayor amenaza de los productos sustitutos que enfrenta STRATEGIQUE S.R.L. pero no del servicio personalizado que se brinda; es decir, que los productos sustitutos no cuentan con la experiencia, know how, contacto e interacción directa con los profesionales que representan a la empresa para satisfacer cualquier inquietud e intercambio de conocimientos en forma grupal.

El desarrollo y la innovación de la tecnología hacen que los servicios que brinda STRATEGIQUE S.R.L. ahora se puedan llevar de manera on line, generando para la empresa un escenario de desventaja en relación a este tipo de competencia. También se considera a los profesionales que brindan alguna capacitación de manera independiente, ya que sus tarifas son mucho más reducidas o menores, al no tener una estructura organizacional que demande costos fijos.

4.2.1.4. Rivalidad entre los competidores

Según la encuesta de micro y pequeña empresa, 2013, realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), que se ejecutó en diez ciudades: Lima y la Provincia Constitucional del Callao, Arequipa, Ayacucho, Chiclayo, Cusco, Huancayo, Iquitos, Juliaca, Piura y Trujillo. El tamaño de la muestra fue de 3.023 empresas, obtenida del Directorio Central de Empresas y Establecimientos que administra el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

De las instituciones que brindaron capacitación en la ciudad de Arequipa, en el cuadro N° 10 se muestra quienes son los principales competidores.

Cuadro N° 10: Instituciones que capacitaron en gestión empresarial en la ciudad de Arequipa, 2013

Institución	Porcentaje %
Gobierno central	25,90%
Empresas privadas	24,10%
Instituciones de educación superior	18,60%
Universidades	10,80%
Cámara de comercio	5,30%
Instituciones financieras	5,30%
Asociaciones	3,70%
Gobiernos regionales	1,80%
Colegios profesionales	1,80%
Gobiernos locales	0,70%
Otros	0,40%

*Fuente: INEI, Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013
Elaboración propia*

En Arequipa, las tres primeras instituciones que capacitaron en cursos o eventos en temas de gestión empresarial fueron, en primer lugar Gobierno Central 25.9%, segundo lugar por empresas privadas 24.10%, y en tercer lugar Cámara de Comercio 5.30%.

Como se puede observar en el cuadro N° 10 las empresas privadas que capacitaron en gestión empresarial se encuentran en segundo lugar con un porcentaje de 24.10%, esto quiere decir que las empresas prefieren capacitarse por una empresa que se dedica exclusivamente a brindar capacitaciones.

Las principales empresas privadas competidoras de STRATEGIQUE S.R.L. en Arequipa, son las empresas que brindan asesoría, consultoría en gestión empresarial, estudios de mercado, proyectos, capacitaciones entre otros, como se puede observar en el cuadro N° 11.

Cuadro N° 11: Empresas del rubro de asesoría y consultoría en Arequipa

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTOS / SERVICIOS DE LA EMPRESA
1	Asesores Aqp E.I.R.L.	Asesoría empresarial
2	Aurum	Estudios de mercado, evaluación, formulación de proyectos, análisis estratégico
3	Bs Grupo S.A.C.	Capacitación y consultoría
4	Business & Coaching Consulting S.A.C.	Gestión empresarial
5	Centro De Servicios Empresariales	servicios de consultoría
6	Daret Talent Tume E.I.R.L.	Planificación estratégica de recursos humanos, asesoría en desarrollo organizacional
7	Intiraymi S.A.	Asesoría empresarial: legal financiera, económica y contable - tributaria
8	Jm Net S.A.C.	Consultoría y capacitación empresarial
9	Hsec Perú S.A.C.	Asesoría y capacitación en seguridad y salud ocupacional
10	Ovis Punto Aqp S.A.C.	servicios de consultoría empresarial
11	Pro Avance S.A.C.	Capacitación y consultoría empresarial
12	Prospectiva 2020 S.A.C.	Asesoramiento empresarial, consultoría estratégica y operativa
13	SIGSO Consultores Laborales S.A.C.	Asesoría y consultoría del rubro minero e industrial del sistema de gestión en salud
14	Solimano Asociados S.C.R.L.	Consultora de recursos humanos headhunting, selección, coaching y capacitación.
15	Stratega Consultoria Empresarial S.A.C.	asesoramiento empresarial

16	Accesora E.I.R.L.	Asesoría empresarial, cursos-talleres y desarrollo de talento humano
18	Sigso Consultores Laborales S.A.C.	Seguridad industrial, higiene industrial, derecho laboral, capacitación en salud ocupacional
19	Luma Consulting Group S.R.L.	Outsourcing, Talento Humano Representación Legal, representación comercial
20	E Quelle E.I.R.L.	Consultoría y auditorías internas en sistemas de gestión, capacitaciones
21	Agrega S.A.C.	Asesoramiento empresarial, actividades de auditoria, consultoría fiscal
22	C- 3 Servicios Especializados S.R.L.	Capacitaciones, Consultoría, Training, seguridad Industrial
23	Conserge Aqp S.R.L.	Servicios de Asesoría y Consultoría en Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional
24	Daesa Corporaciones S.A.C.	Asesorías, Consultorías, Gestión Empresarial, Administración de inversiones
25	Integrate Consultores S.A.C.	Asesorías, Capacitaciones y Outsourcing
26	Recursos S.A.C.	Asesorías, capacitación, estudios, proyectos, planes de desarrollo
27	Orion Gpe	Capacitación, consultoría, Soporte
28	Alg Asesores	Asesoría empresarial, Consultoría e implementación de sistemas ISO, reclutamiento, headhunters

Fuente: Cámara de Comercio
Elaboración propia

STRATEGIQUE S.R.L. tiene como principal competidor a la empresa Stratega Consultoría Empresarial S.A.C.; que se identificó como la mejor posicionada en el mercado de acuerdo a la magnitud de empresa que es STRATEGIQUE S.R.L.

STRATEGIQUE S.R.L. tiene como principales ventajas competitivas ante sus competidores, un precio competitivo, diversidad de productos y servicios y una buena reputación por su calidad en los servicios brindados, esto es notable debido a la preferencia de clientes antiguos.

4.2.1.5. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Según el informe técnico “Demografía empresarial en el Perú”, elaborado por el INEI, del año 2017. En el año 2017 se crearon 283,892 empresas en todo el Perú, siendo el tercer semestre con mayor cantidad de empresas creadas. Para el año 2017 tuvo un crecimiento de 8.01% en comparación del año 2016.

A continuación en el cuadro N° 12 se muestra el número de empresas que se dieron de alta en los diferentes trimestres de los últimos tres años en el Perú.

Cuadro N° 12: Perú, empresas altas o activas según trimestre 2015- 2017

Trimestre	2015	2016	2017
I Trim.	55.081	63.658	68.746
II Trim.	68.116	63.940	67.976
III Trim.	65.473	70.390	78.754
IV Trim.	62.581	64.849	68.416
TOTAL	251.251	262.837	283.892

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de Empresas y Establecimientos
Elaboración propia*

En año 2017 se dieron de baja 150,153 empresas en todo el Perú, siendo el tercer semestre con mayor cantidad de empresas dadas de

baja. En el año 2017 tuvo una caída en 22.13% en comparación con el año 2016.

Cuadro N° 13: Perú, Baja de empresas según trimestre 2015-2017

Trimestre	2015	2016	2017
I Trim.	33.722	47.097	26.590
II Trim.	39.845	47.391	39.322
III Trim.	44.571	46.740	47.506
IV Trim.	45.393	49.588	34.718
TOTAL	165.546	192.832	150.153

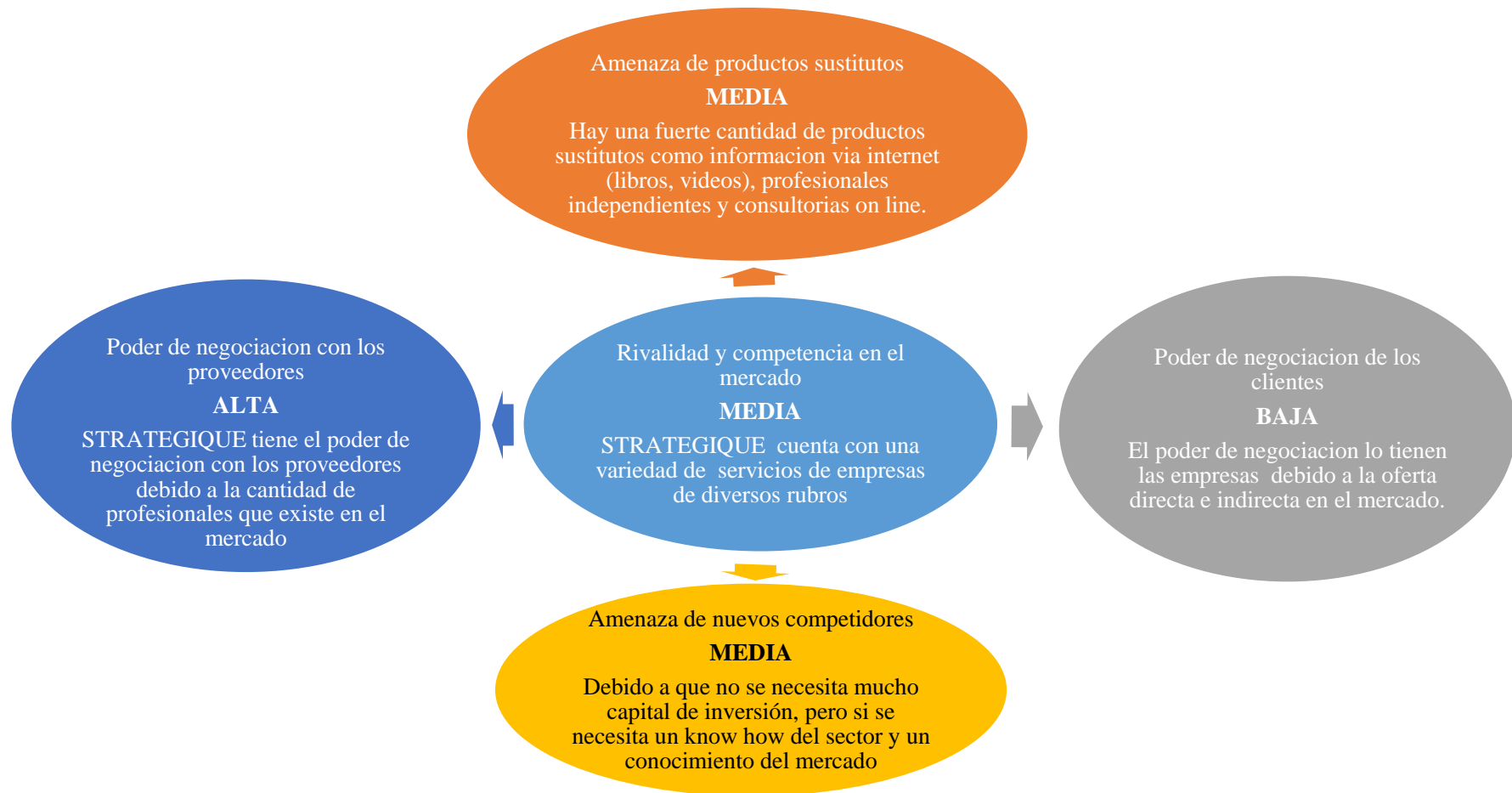
*Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de Empresas y Establecimientos
Elaboración propia*

La barrera de entrada al mercado para el sector de consultoría de empresas es de nivel medio, debido a que no se necesita mucho capital de inversión, pero si se necesita un know how del sector y un conocimiento del mercado.

Las barreras de salida no representan mayor problema para los competidores que ingresan y no tengan éxito en sus resultados.

En el esquema N° 02 se presenta una síntesis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que anteriormente se realizó en el análisis.

Esquema N° 02: Cinco fuerzas competitivas de Porter para la empresa STRATEGIQUE S.R.L.



*Fuente: Michael Porter, estrategia competitiva
Elaboración propia*

4.2.2. Análisis PESTEL

Para realizar el diagnóstico estratégico y analizar el sector de manera macro se utiliza la herramienta del análisis PESTEL donde se analizan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL) del sector donde participa STRATEGIQUE S.R.L.

4.2.2.1. Factores políticos

El Perú es una república constitucional de representación democrática. Bajo la actual Constitución de 1993.

El Perú cuenta con algunos de los mejores indicadores macroeconómicos de la región, y mantiene una expectativa de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) a una tasa muy por encima del promedio regional.

Visión general del país

Cuadro N° 14: Factores políticos

Tipo de Gobierno	✓ República Constitucional
Sistema legal	✓ Estado Constitucional de derecho basado en las leyes
Poder Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidente de la República: Jefe de estado y de gobierno. ✓ Elecciones: Cada cinco años por voto popular (no se permite la re-elección consecutiva). Próximas elecciones 2021. ✓ Gabinete: El consejo de ministros es nombrado por el Presidente de la República.
Poder Legislativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Congreso unicameral. ✓ 130 escaños. ✓ Los miembros son elegidos por voto popular por un periodo de cinco años. ✓ Próximas elecciones 2021.
Poder Judicial	✓ Los jueces son nombrados por el Consejo Nacional de la Magistratura.

<p>Principales Organismos autónomos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tribunal Constitucional ✓ Jurado Nacional de Elecciones ✓ Contraloría General de la Republica. ✓ Banco Central de Reserva del Perú. ✓ Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs.
<p>Gobiernos Regionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 25 Gobiernos Regionales (incluyendo a la Provincia Constitucional del Callao).
<p>Gobiernos Locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 196 Municipalidades provinciales ✓ 1,646 Municipalidades distritales
<p>Relaciones Internacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con numerosos acuerdos de cooperación económica y tratados de libre comercio con varios países. ✓ Miembro de las Naciones Unidas desde 1945 y miembro del Consejo de Seguridad en 2006 y 2007. ✓ Miembro de la Organización Mundial de Comercio desde 1995. ✓ Miembro de la Alianza del Pacifico desde su creación desde 1995. ✓ En 1998 se convirtió en miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacifico (APEC), y ha sido anfitrión de las cumbres de la APEC y de la ALC-UE (La a Asociación Estratégica entre la Unión Europea (UE) y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC)) en el 2008, y del ASPA (La Cumbre América del Sur-Países Árabes) en el 2012. En 2013, fue sede del World Economic Forum on Latín América. ✓ El Perú fue sede de la COP 20 (cumbre climática organizada por la ONU) en el año 2014 y, en el 2015, de la Asamblea Anual del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional; será anfitrión de la cumbre del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacifico (APEC) en el año 2016.

*Fuente: Diferentes fuentes del Análisis PESTEL
Elaboración propia*

Durante el año 2017 se presentaron diferentes hechos que marcaron la estabilidad política en el país. A inicios del año, en el mes de febrero, el caso de Lava Jato, que es una investigación sobre el pago de sobornos por parte de constructoras brasileñas para obtener contratos con la estatal Petrobras; este caso cambió las expectativas de los empresarios de las empresas constructoras.

Odebrecht es una de las empresas implicadas en el caso Lava Jato, siendo este el caso de corrupción más grande en América Latina; involucrando a varios políticos, funcionarios y empresarios en la recepción de coimas para favorecer a dicha empresa en la licitación de obras públicas. En diciembre los empresarios socios de Odebrecht, José Graña, Hernando Graña; Fernando Gonzalo, José Castillo y Gonzalo Ferraro pugnaron prisión preventiva acusados de colusión y lavado de activos.

El fenómeno natural “El niño costero” ocurrido en el primer trimestre del año en el norte del país, donde el departamento de Piura fue el más afectado, esto como consecuencia del fenómeno que dejó pérdidas humanas, viviendas destruidas, instituciones educativas afectadas, establecimientos de salud inservibles, caminos rurales, carreteras, puentes que quedaron destruidos y hubo grandes pérdidas en el sector agricultura.

En diciembre se realizaron dos pedidos de vacancia, el primero promovido por el fujimorismo el 13 de diciembre y el segundo el 21 de diciembre del 2017. Después de horas de discusión para la vacancia del Presidente Pedro Pablo Kuczynski, días después el pleno del congreso rechaza el pedido de vacancia.

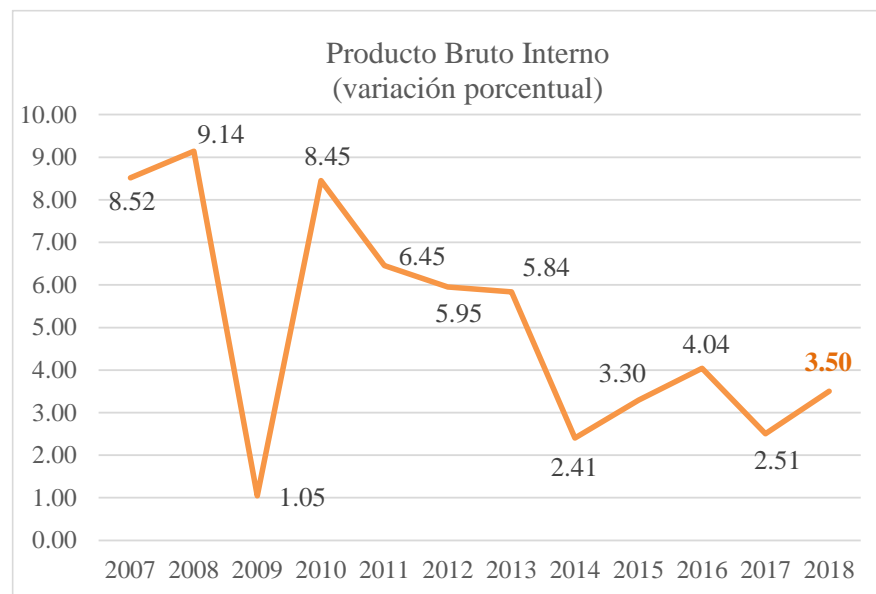
A fines del año, a días de culminar el año 2017, la noche del 24 de diciembre a horas de la Navidad, el presidente en ese entonces Pedro Pablo Kuczynski concedió el indulto humanitario a Alberto Fujimori, quien cumplía una sentencia de 25 años de prisión por las matanzas de Barrios Altos y La Cantuta.

4.2.2.2. Factores económicos

a. Producto bruto interno (PBI)

Durante el año 2017, según el Banco Central de Reserva del Perú, el crecimiento del PBI fue 2.5%, debido al impacto ocasionado por el Niño Costero y la paralización de obras de infraestructura por los casos de corrupción en el país.

Gráfico N° 02: Producto bruto interno



*Fuente: Banco Central de Reserva del Perú
Elaboración propia*

Según el cuadro el PBI para el año 2016 fue 4% y para el año 2017 un crecimiento menor de 2,5%, notándose una variación de 1,5%, esperándose que para el año 2018 haya un crecimiento y en promedio sea de 3.50%. La desaceleración de los sectores productivos influyo en el menor crecimiento del PBI durante el año 2017. El sector agropecuario creció en 2.6% en el año 2017, mostrando una baja de 0.1% con respecto al año 2016; esta baja se debió a la presencia del fenómeno de El niño costero. El sector pesca creció 4.7% en el año 2017, cambiando las cifras negativas del año 2016.

El sector minería e hidrocarburos creció 3,2% en el año 2017, registrando una baja de 13.1% a comparación el año 2016; este resultado se explicó principalmente por la mayor producción de cobre y de zinc. El subsector hidrocarburos cayó a lo largo del año 2017, esto se debió a la menor producción de gas natural y de líquidos de gas, por la menor demanda de las generadoras termoeléctricas ante la disminución en el costo que se debió por la alta disponibilidad de recursos hídricos por las lluvias del fenómeno el niño costero y la presencia de oleajes anómalos que impidieron la salida de embarcaciones para la exportación.

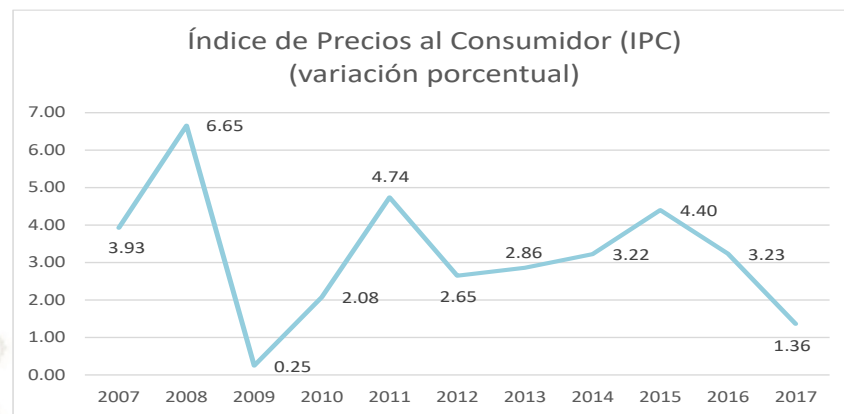
El sector de la manufactura en el 2017 registró una disminución de 0.3%, como consecuencia de la desaceleración de la industria textil orientada a la exportación y de la producción de insumos y bienes de capital para el mercado interno y además, problemas de transporte en abastecimiento de insumos y déficit de mano de obra por el cierre de carreteras y puentes que ocasiono el fenómeno el niño.

El sector construcción creció en 2.2% en el año 2017, tras el fenómeno del niño que afecto al primer semestre del año, en el segundo empezó la recuperación con mayor consumo de cemento para proyectos inmobiliarios, centros comerciales, obras públicas, entre otros. Con respecto al sector inmobiliario, según La Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) se ofertaron 25.1 miles de departamentos, mayor en 4% en comparación del año 2016, de los cuales 13.354 departamentos se vendieron.

b. El IPC registrado durante los últimos años se muestra en el siguiente cuadro

En el grafico N° 03 se muestra el IPC de los últimos años en el Perú.

Gráfico N° 03: El IPC para los años 2007 – 2017



*Fuente: Banco Central de Reserva del Perú
Elaboración propia*

c. Inversión privada

La inversión privada para el año 2017, registró una recuperación de 0.3%, después de registrar variaciones porcentuales negativas en los tres últimos años, como se refleja en el siguiente cuadro, gracias al crecimiento de la inversión minera en 12.3%, por otro lado la inversión destinada hacia sectores no mineros tuvo una baja de 1.0%.

Gráfico N° 04: Inversión privada



*Fuente: Banco Central de Reserva del Perú
Elaboración propia*

**Cuadro N° 15: Inversión minera y no minera
(Variación porcentual)**

Inversión	2015	2016	2017
Inversión minera	-11,2	-50,8	12,3
Inversión no minera	-2,9	2,2	-1,0
Inversión privada total	-4,2	-5,7	0,3

*Fuente: Banco Central de Reserva del Perú
Elaboración propia*

4.2.2.3. Factores sociales

En el siguiente cuadro se observa la población por departamento en el año 2017, donde Lima tiene mayor población con 10,143,003 habitantes, seguido de La Libertad con 1,905,301 habitantes y Piura 1,873,024 habitantes.

Cuadro N° 16: Población del Perú por departamento

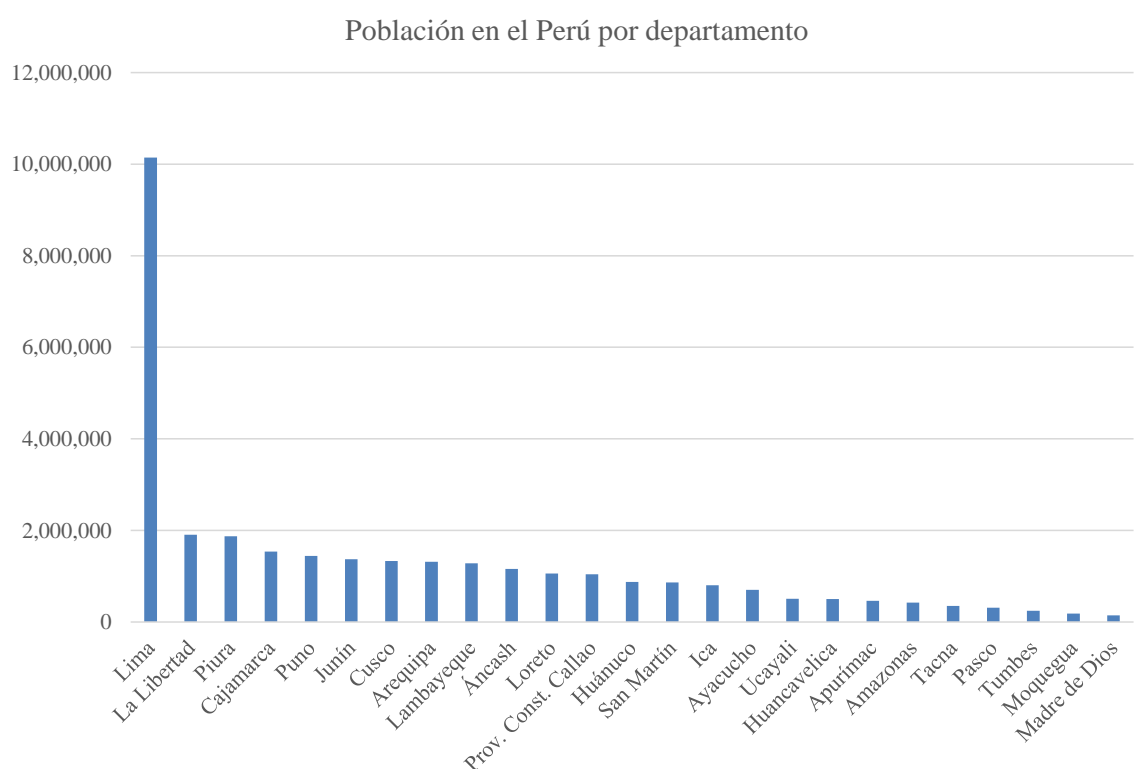
Departamento	Total	Departamento	Total
Total	31.826.018,00	Lambayeque	1.280.788,00
Amazonas	424.952,00	Lima	10.143.003,00
Ancash	1.160.490,00	Loreto	1.058.946,00
Apurímac	462.791,00	Madre de Dios	143.687,00
Arequipa	1.315.528,00	Moquegua	184.187,00
Ayacucho	703.629,00	Pasco	308.465,00
Cajamarca	1.537.172,00	Piura	1.873.024,00
Cusco	1.331.758,00	Prov. Const. Callao	1.038.706,00
Huancavelica	502.084,00	Puno	1.442.930,00
Huánuco	872.523,00	San Martín	862.822,00
Ica	802.610,00	Tacna	350.105,00
Junín	1.370.274,00	Tumbes	243.362,00
La Libertad	1.905.301,00	Ucayali	506.881,00

*Fuente: Proyección del Nacional de Estadística e Informática (INEI)
Elaboración propia*

En el cuadro anterior se muestra a la ciudad de Arequipa como una de las más importantes en el sur del Perú en relación a su población, lo que también le genera una oportunidad a las empresas para poder establecerse y desarrollarse tanto las grandes empresas como mediana

y pequeña, convirtiéndose también como oportunidad para STRATEGIQUE S.R.L.

Gráfico N° 05: Población del Perú por departamento



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)
Elaboración propia

Dentro de los principales acontecimientos sociales que se presentaron en el país se encuentra que, El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) organizó el Censo Nacional 2017 para el 22 de Octubre, este proceso fue duramente criticado debido a la existencia de un porcentaje de omisión censal (proporción de la población que no fue empadronada) y una polémica por convenios suscritos entre el INEI y universidades públicas, privadas y empresas con el compromiso de entregarles la base de datos del censo nacional; de acuerdo a la ley de censos 1384, “los datos tienen carácter secreto. Solo serán publicados sus resultados estadísticos finales sin revelar datos identificables de la persona”.

4.2.2.4. Factores tecnológicos

La tecnología a nivel mundial está avanzando rápidamente, en el Perú esta tecnología se ve reflejada en las empresas que buscan cada vez mejorar y optimizar sus procesos y funciones. En la última década, el empleo de nuevas tecnologías ha dejado de ser prioridad exclusiva de los más jóvenes. Hoy en día el alto ejecutivo, entre los 40 y 60 años, ha adoptado el uso de herramientas digitales debido a los beneficios que aporta al intenso ritmo de sus labores gerenciales.

Hoy en día el conocimiento de plataformas digitales como Internet y las aplicaciones para Smartphone están presentes en los negocios ya que están cada vez más digitalizados (como Uber, Netflix y Amazon). Por tal razón, el ejecutivo debe tener una visión para transformar su negocio a la era digital.

El uso de la página de Facebook ayuda a atraer nuevos clientes, desarrollar nuevos productos e innovar y mantener la rentabilidad. Aunque la red social no brinda el dato exacto de cuántas pymes peruanas utiliza Facebook para desarrollar sus negocios; existen muchas pymes que nacen en esta red social y que el 68% de peruanos que la utilizan están conectados a por lo menos, un pequeño negocio en el país.

La investigación según el INEI (2016) considera que el primer contacto de las empresas con las TIC, generalmente se da en los procesos de mercadotecnia, que mediante el uso de internet y de herramientas web, las empresas logran multiplicar su alcance de mercado empleando relativamente pocos recursos.

Para STRATEGIQUE S.R.L. la tecnología es necesaria para poder realizar publicidad y llevar a cabo una mejor comunicación con clientes mediante la página web. Otro factor influyente es la inversión en I+D, debido a que esto contribuye a la empresa en el desarrollo de la misma.

4.2.2.5. Factores ecológicos

Hoy en día el cuidado del medio ambiente es un tema de mucha importancia del cual se están preocupando los países del mundo creando nuevas políticas para las empresas y la población.

En el Perú y a nivel mundial existen acuerdos y tratados en pro del medio ambiente, entre ellos se puede mencionar algunos que STRATEGIQUE S.R.L. puede apoyar y difundir.

La empresa contribuye con el cuidado del medio ambiente, como es una empresa de consultoría no produce residuos de materia prima, pero si contribuye con el reciclaje ya que como organización no genera ningún tipo de impacto ambiental.

4.2.2.6. Factores legales

STRATEGIQUE S.R.L. se encuentra bajo las disposiciones para la aplicación de la ley 26887, que circunscribe sus actividades a aquellos negocios u operaciones lícitos cuya descripción detallada constituye su objeto social. Se entienden incluidos en el objeto social los actos relacionados con el mismo que coadyuvan a la realización de sus fines, aunque no estén expresamente indicados en el pacto social o en el estatuto. La sociedad está obligada hacia aquellos con quienes ha contratado y frente a terceros de buena fe por los actos de sus representantes celebrados dentro de los límites de las facultades que les haya conferido aunque tales actos comprometan a la sociedad a negocios u operaciones no comprendidos dentro de su objeto social.

STRATEGIQUE S.R.L. es proveedor de bienes y servicios al Estado desde el 13 de enero del año 2017, ha participado en convocatorias vigentes de concursos públicos.

Ley 30225, tiene por finalidad establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las

contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos.

4.2.3. Oportunidades

Una vez realizado el análisis externo para el sector donde participa la empresa STRATEGIQUE S.R.L., con las herramientas de análisis, como las cinco fuerzas competitivas de M. Porter y el análisis PESTEL se realizó un taller con la gerencia y los principales colaboradores para poder identificar las principales oportunidades, las cuales se presentan a continuación:

- O01. Número de empresas en crecimiento en el Perú**, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática en su informe de Demografía Empresarial del Perú en el año 2017 estuvo en crecimiento de 6.3% con respecto al mismo periodo del año 2016. El crecimiento de empresas favorece a STRATEGIQUE, debido a que el mercado para brindar el servicio está en crecimiento.
- O02. Mypes y Pymes en proceso de formalización**, el estado está incentivando la formalización de las empresas en el Perú, a través de la nueva ley Mype a través de beneficios para ser acogidos.
- O03. Existe un gran mercado por parte de las empresas familiares**, según el diario Gestión las empresas familiares representan un 60% del producto bruto interno del país, por el cual representa un mercado potencial.
- O04. Incentivos por parte del gobierno para la inversión privada**, el gobierno está incentivando la inversión a través de los sistemas Asociación Publico Privada,
- O05. Los empresarios tienen buena expectativa en cuanto a la venta de sus productos**, según la encuesta de Expectativas Macroeconómicas del BCR, realizada a los gerentes de las empresas, ellos mencionaron que a

partir de los fenómenos ocurridos en el Perú ellos tenían la confianza de que los ingresos por sus ventas se iban a recuperar e incrementar.

O06. Mayor liquidez por parte de las empresas, ya que se tiene mayor acceso a financiamiento y se proyecta un crecimiento económico; esto va a permitir que las empresas contraten un mayor número de colaboradores lo cual nos va a dar posibilidades de incrementar los servicios relacionados a la selección de personal y brindar capacitaciones.

O07. Rapidez del avance de la tecnología, el avance y uso de tecnología optimiza el desarrollo de actividades competentes de las empresas.

O08. Las empresas familiares no permanecen mucho tiempo en el mercado, según el informe de Diario Gestión (2018), las empresas familiares no tienen mucho tiempo en el mercado, debido a que estas empresas no tienen el conocimiento adecuado para administrar la empresa.

O09. Incremento de la demanda en el sector servicios generales empresariales, las empresas están invirtiendo en servicios de asesoría, consultoría y capacitaciones en diferentes temas de interés según el tipo de empresa.

O10 Desarrollo de nuevos productos y servicios de acuerdo al mercado, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las empresas.

4.2.4. Amenazas

Una vez realizado el análisis externo para el sector donde participa la empresa STRATEGIQUE S.R.L., con las herramientas de análisis como las cinco fuerzas competitivas de M. Porter y el análisis PESTEL se realizó un taller con la gerencia y los principales colaboradores para poder identificar las principales amenazas, las cuales se presentan a continuación:

- A01. Incremento de empresas competidoras en el sector de servicios generales empresariales**, es decir más empresas están ingresando al mercado, por tanto existe mayor competencia.
- A02. Barrera de entrada al sector de consultorías baja**, por ser una empresa de prestación de servicios no requiere mayor inversión en activos fijos, lo que hace que sea fácil, aperturar una empresa de esta naturaleza, respecto al sector.
- A03. Mayor inversión pública en capacitaciones de gestión empresarial**, el estado está promoviendo la participación y mejora de las empresas a través de capacitaciones a los gerentes.
- A04. La globalización permite que todos tengan acceso sobre cualquier tema de interés**, esto conlleva a la actualización constante de las herramientas en uso para la realización de los servicios, por parte de los empresarios y trabajadores.
- A05. Baja cultura al cambio y la mejora por parte de los gerentes**
- Los gerentes se muestran reacios y desconfiados al cambio para la mejora, considerando a los gerentes antiguos, por tanto consideran que no necesitan ningún tipo de servicio de consultoría y asesoría.
- A06. Bajo presupuesto para capacitación y consultoría por parte de las empresas**, las empresas cuentan con personal apto para dar la capacitación por cuestiones de ahorro de inversión, la misma empresa contrata un personal que desarrolle sus actividades y a la par pueda realizar algún tipo de asesoría o consultoría.
- A07. Profesionales independientes que hacen servicios de asesoría y consultoría**, el mercado se encuentra con profesionales capacitados para el desarrollo de algún tipo de servicio que requiera la empresa.
- A08. Empresas consolidadas en el mercado que brindan servicios generales empresariales**, existe una cantidad de empresas que se

encuentran por años operando en el mercado, esto les permite tener mayor participación en el mercado.

A09. Cierre de empresas elevado, donde se ha identificado que aproximadamente el 54% de empresas dejan de funcionar en relación a las empresas creadas en el mismo año.

A10. Los gerentes de las empresas consideran otras prioridades en vez de la consultoría, consideran que el servicio es bueno pero no es prioritario en ese momento.

4.2.5. Análisis AMOFHIT

A continuación en el análisis AMOFHIT se describirá la situación actual para las principales áreas de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

4.2.5.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia general de STRATEGIQUE S.R.L. está a cargo del Sr. Julio Rivera, quien cuenta con el apoyo de un asistente de gerencia que en conjunto gestionan las dos áreas de la empresa; quienes realizan su labor de manera eficiente y eficaz. Se tiene como principal objetivo realizar actividades que aumenten los ingresos de la empresa a través de mayores capacitaciones, asesorías y consultorías realizadas por la empresa.

La empresa tiene un organigrama definido en el acápite 3.1.2., donde el gerente general cuenta con una base en dirección empresarial, dando un soporte organizacional sólido. La gerencia tiene control sobre el movimiento de los colaboradores que interviene en la empresa y la planificación sobre las actividades.

4.2.5.2. Marketing y ventas (M)

Actualmente se cuenta con un área definida en ventas, cuya labor principal es realizar y concretar las ventas a los clientes. Una de las técnicas utilizadas es llamar a los clientes potenciales para concertar

una cita, posteriormente explicar y presentar los productos, finalmente cerrar la venta. La empresa no cuenta con un área específica en marketing, sin embargo el personal de ventas es quien administra la página web y redes sociales así como las distintas estrategias de ventas.

Se realiza publicidad mediante redes sociales, página web, presencia en eventos grandes en la ciudad de Arequipa como la FIA, la Cámara de Comercio, Perumin, entre otros.

Para la empresa, la mejor estrategia de venta a considerar es tener contacto directo con los clientes, esto permite que a los gerentes o responsables de las empresas se les pueda explicar ampliamente sobre los beneficios de los productos o servicios que mejor les convenga y que se les pueda brindar.

4.2.5.3. Operaciones y logística (O)

STRATEGIQUE S.R.L. cuenta con una oficina alquilada, ubicada en el cercado de Arequipa; la empresa no cuenta con un local propio para sus actividades de capacitación, actualmente las capacitaciones se llevan a cabo en las instalaciones de las empresas contratantes.

Debido a que la empresa brinda servicios de capacitación, asesoría y consultoría; no se requiere de materia prima, pero sí de materiales para llevar a cabo cada actividad. Y debido a que no se requieren de grandes cantidades de materiales, es que no se cuenta con un proveedor establecido.

Las operaciones realizadas por parte de la empresa para captar las asesorías y consultorías por la cual se gestiona cada empresa; se inicia con la ubicación del cliente potencial mediante una llamada telefónica, luego se establece una fecha de concertación de visita para la descripción de los servicios y beneficios que se brindan; en una siguiente visita se presenta la propuesta o cotización del servicio requerido, y si este es aceptado; se firma el contrato, se establece la

fecha para la realización de los servicios contratados, finalmente se ejecuta el servicio, concluyendo con la entrega de diplomas, informes, manuales o lo que corresponda. Los productos y servicios de la empresa STRATEGIQUE S.R.L. se detallan en el acápite 3.1.3.

4.2.5.4. Finanzas y contabilidad (F)

Es una empresa constituida legalmente, en la actualidad demanda gastos administrativos, sueldos y costos fijos. La empresa cuenta con asesoría contable y legal de manera externa, debido a que sus servicios no son requeridos diariamente, por tal motivo no se incurren en mayores costos. El manejo de caja chica tiene como un control básico de ingresos y egresos, solo para gastos en los servicios contratados.

A la fecha la empresa no cuenta con estados financieros, ni con indicador de rentabilidad. STRATEGIQUE S.R.L. maneja una cuenta corriente y una cuenta de detracciones a nombre de la empresa.

4.2.5.5. Recursos humanos (H)

Se cuenta con la disponibilidad de una gama de profesionales para los diversos servicios que presta STRATEGIQUE S.R.L. Se tiene un buen clima laboral dentro de la empresa; lo que permite tener mejor productividad y trabajo en equipo.

Para el área de ventas se cuenta con un equipo de vendedores liderado por un especialista y profesional en ventas.

En el caso del área administrativa se cuenta con tres coordinadores que lideran cada línea de negocio: gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones. Cada línea de negocio está conformada por un equipo de facilitadores, asesores y consultores especializados.

4.2.5.6. Sistemas de información y comunicación (I)

La empresa cuenta con equipos menores para la realización de las actividades administrativas en la empresa y para cumplir con las operaciones que realiza como, computadora, cañón multimedia, pizarra, entre otros.

La página web se encuentra actualizada y las páginas sociales se encuentran con una nueva perspectiva, para una mejor explicación de los diferentes servicios que brinda STRATEGIQUE S.R.L.

La empresa hace uso de la gestión de base de datos a través de Microsoft Access, este programa facilita el manejo de la base de datos de la empresa, tanto clientes potenciales como clientes cartera, no elabora reportes pero si informes sobre la situación de cada empresa.

4.2.5.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)

STRATEGIQUE S.R.L cuenta con un sistema para el manejo de clientes potenciales y clientes cartera. Además con una base de datos de posibles clientes, en el cual se tiene empresas de toda la ciudad de Arequipa, datos como ruc, razón social, nombre comercial, números telefónicos, correos electrónicos, nombres de los gerentes o representantes legales.

Solo se cuenta con sistemas de operación básica en la empresa, pero se dispone de medios y dispositivos para acceder a la información.

4.2.6. Fortalezas

Una vez realizado el diagnostico interno para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., con la herramienta del análisis AMOFHIT, se realizó un taller con la gerencia y los principales colaboradores para poder identificar las principales fortalezas, las cuales se presentan a continuación:

- F01. Diversificación en sus servicios**, la empresa cuenta con tres líneas de negocio como, gestión empresarial, gestión en el talento humano y gestión en capacitaciones.
- F02. Competitividad en los precios**, la empresa tiene flexibilidad al momento de tratar con los clientes, es decir que el monto o presupuesto presentado es negociable, este manejo lo puede realizar el asesor comercial sin necesidad de intervención del gerente de ventas de la empresa, es decir el asesor comercial tiene cierta autonomía.
- F03. Talento humano calificado con grado académico en magister y doctor**, la empresa STRATEGIQUE S.R.L, cuenta con una gama de profesionales calificados y sobretodo con gran experiencia para la realización de los servicios que se brindan.
- F04. Flexibilidad en el trato a los clientes**, la empresa tiene como política establecer cuáles son los objetivos que quiere conseguir el cliente, y esto lo hace en una reunión previa entre STRATEGIQUE S.R.L. y la empresa contratante, y así contar dar un servicio eficiente.
- F05. Cuenta con tecnología para el desarrollo de sus actividades**, la empresa cuenta con los equipos necesarios y de última generación para la realización de los servicios.
- F06. Buena cultura organizacional**, los colaboradores de la empresa se sienten identificados con la empresa, el cual favorece al desempeño y desarrollo de sus actividades.
- F07. La oficina tiene una ubicación estratégica**, la oficina de STRATEGIQUE S.R.L, se encuentra ubicada cerca del centro histórico, el cual favorece el acceso de las empresas.
- F08. Alianza estratégica a nivel internacional y nacional**, STRATEGIQUE S.R.L, cuenta con una alianza estratégica a nivel internacional con Alta Gerencia Internacional de Argentina, y a nivel nacional con la Cámara

de Comercio e Industria de Arequipa, los cuales permiten tener un respaldo empresarial e imagen institucional.

F09. Especialistas en fuerza comercial, STRATEGIQUE S.R.L, cuenta con un colaborador especialista y profesional en ventas, que lidera el equipo de ventas.

F10. Tiene un buen respaldo económico, STRATEGIQUE cuenta con un buen respaldo económico, es decir los sueldos correspondientes a sus colaboradores se les paga en el plazo acordado, y se respeta los acuerdos de depósitos con las empresas

4.2.7. Debilidades

Una vez realizado el diagnostico interno para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., con la herramienta del análisis AMOFHIT, se realizó un taller con la gerencia y los principales colaboradores para poder identificar las principales debilidades, las cuales se presentan a continuación:

D01. Ausencia de estrategias de ventas, se carece de estrategias de ventas debido a que no tiene definido un plan comercial, pero cuenta con un vendedor líder quien se encarga de las cuentas especiales de la empresa.

D02. Ausencia en el control y seguimiento de clientes, carencia de un sistema para el correcto control y seguimiento tanto de los clientes cartera como de los clientes potenciales.

D03. Base de datos desactualizada, debido a que STRATEGIQUE S.R.L, dejo de operar un año y medio, ocasionó que la base de datos no se actualizara progresivamente.

D04. Falta de posicionamiento de la empresa STRATEGIQUE, a pesar de que la empresa se encuentra siete años operando, aun no logra posicionarse en el mercado; debido a factores como marketing, publicidad, anuncios, mayor uso de redes sociales, entre otros.

- D05. El personal no se encuentra laboralmente estable**, los colaboradores de la empresa no se encuentran laboralmente estables; esto es un riesgo para ambas partes; podría suceder que por parte del colaborador al no contar con los beneficios laborales, la empresa podría perder a sus colaboradores.
- D06. Carece de personal en las áreas de apoyo**, ausencia de personal de apoyo como por ejemplo un publicista, ingeniero de sistemas, entre otros.
- D07. Poca fluidez de visitas a los clientes / empresas**, poca frecuencia de visitas a las empresas para ofrecer los servicios de la empresa, de acuerdo al estándar que debería ser 25 visitas efectivas por semana a diferentes empresas y por cada asesor.
- D08. Ausencia de herramientas de gestión de desarrollo**, como un plan estratégico empresarial, que permita establecer objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas de negocio y a su vez implementar estrategias que permitan un mejor desempeño de la empresa.
- D09. Ausencia de instalaciones propias para el área administrativa y para brindar los servicios**, se cuenta con una oficina pequeña, la cual por la capacidad no se encuentra acondicionada para la totalidad de sus colaboradores, de igual forma se carece del local para un público mayor en el dictado de los talleres o asesorías grupales que se quieran realizar.
- D10. Insuficiente talento humano para prestar servicios de consultoría**, por la variedad de los servicios que se tiene; conlleva a tener profesionales de diversas especialidades para los diferentes productos y servicios que cuenta la empresa. Otra de las razones es la proyección de crecimiento en la que se encuentra la empresa.

4.3. ANÁLISIS FODA

Identificadas las principales fortalezas, debilidades de la empresa STRATEGIQUE y las oportunidades y amenazas del sector donde participa la empresa, se presenta el análisis FODA en el cuadro N° 17

Cuadro N° 17: Análisis FODA de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
O01 Número de empresas en crecimiento en el Perú	F01 Diversificación en los servicios.
O02 Mypes y Pymes en proceso de formalización	F02 Competitividad en los precios
O03 Existe un gran mercado por parte de las empresas familiares	F03 Talento humano calificado, grado académico en magister y doctor
O04 Incentivos por parte del Gobierno para la inversión privada	F04 Flexibilidad en el trato a los clientes
O05 Empresarios con buena expectativa en la venta de sus productos	F05 Cuenta con tecnología para el desarrollo de sus actividades
O06 Mayor liquidez por parte de las empresas.	F06 Buena cultura organizacional
O07 Rapidez del avance de la tecnología	F07 Las instalaciones tienen una ubicación estratégica
O08 Las empresas familiares no tienen mucho tiempo en el mercado	F08 Alianza estratégica a nivel internacional y nacional
O09 Crecimiento de la demanda en el sector servicios generales	F09 Especialistas en fuerza comercial
O10 Desarrollo de nuevos productos y servicios de acuerdo al mercado	F10 Tiene un buen respaldo económico
AMENAZAS	DEBILIDADES
A01 Crecimiento de empresas competidoras en el sector de servicios	D01 Ausencia de estrategias de ventas
A02 Barrera de entrada al sector de consultorías bajas	D02 Ausencia en el control y seguimiento de clientes
A03 Mayor inversión pública en capacitaciones en gestión empresarial	D03 Base de datos desactualizada
A04 La globalización permite el acceso sobre cualquier tema de interés	D04 Falta de posicionamiento de la empresa STRATEGIQUE
A05 Baja cultura al cambio y la mejora por parte de los gerentes	D05 El personal no se encuentra laboralmente estable
A06 Bajo presupuesto para capacitación y consultoría por las empresas	D06 Carece de personal en las áreas de apoyo
A07 Profesionales independientes, realizan asesoría y consultoría	D07 Poca fluidez de visitas a los clientes / empresas
A08 Empresas consolidadas en el mercado que brindan servicios	D08 Ausencia de herramientas de gestión de desarrollo
A09 Cierre de empresas	D09 Ausencia de instalaciones propias para el área administrativa
A10 Gerentes consideran otras prioridades en vez de la consultoría	D10 Insuficiente talento humano para prestar servicios de consultoría

Fuente: Diagnostico estratégico de STRATEGIQUE
Elaboración propia

CAPITULO V: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE STRATEGIQUE S.R.L.

En el presente capítulo se desarrolla los objetivos estratégicos bajo las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y se plantean las estrategias a implementar alineándose a la Visión y Misión empresarial.

5.1. VISIÓN

“Ser reconocidos como la mejor alternativa en gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones in house en el sur del Perú; con liderazgo, eficiencia, eficacia y economía.”

En la visión de la empresa STRATEGIQUE S.R.L. se definen los objetivos directamente al mercado del sur del Perú.

5.2. MISIÓN

“Somos una organización que contribuye al desarrollo empresarial de Arequipa y todo el sur del Perú, a través de servicios de gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones in house. Brindando una atención personalizada y de calidad a las empresas que aspiran potenciar sus recursos, desde la perspectiva de la mejora continua; en todo momento consideramos satisfacer a nuestros clientes con resultados eficientes.”

En la misión de la empresa STRATEGIQUE S.R.L. se consideran aspectos de la diversificación de los servicios dirigidos a las empresas del sur del Perú, sobresaliendo con la calidad de los servicios que prestan.

5.3. VALORES

Los valores que se practican en STRATEGIQUE S.R.L., permiten darle una identidad y personalidad, cimentar las bases para su cultura, inspirar y motivar a los trabajadores, y proyectar una imagen positiva ante los trabajadores, proveedores, público y comunidad, los cuales se presentan a continuación:

- ✓ **Responsabilidad:** Obrar con seriedad, en consecuencia con sus deberes y derechos como organización.
- ✓ **Confianza:** Brindar servicios en absoluta reserva, discreción y seguridad.
- ✓ **Compromiso:** Respetar los acuerdos, coordinar las acciones que permitan la organización y tomar acción.
- ✓ **Ética profesional:** Son responsables por el servicio brindado, la interacción con las empresas se basa en confianza, transparencia, honestidad y mutuo beneficio; trabajan con un buen comportamiento moral.
- ✓ **Innovación y creatividad:** Trabajar en pro del desarrollo personal e institucional, creando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, manteniendo siempre una actitud de flexibilidad hacia el cambio, fortaleciendo la capacidad de aprendizaje continuo.
- ✓ **Calidad:** Satisfacer las necesidades y superar las expectativas del cliente, mediante una atención personalizada.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Con el aporte de todos los colaboradores de la organización que intervienen en los diferentes servicios brindados se busca la satisfacción del cliente.

5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La descripción de la visión y misión de STRATEGIQUE S.R.L. ayuda a resaltar la importancia de la razón de ser de la misma.

Para ello se resalta los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Incrementar las ventas va a permitir aumentar la rentabilidad de la empresa; y para agilizar el crecimiento de la misma se puede realizar o contar con algún financiamiento externo; además, es necesario controlar los ingresos y salidas del efectivo, establecer ratios económicos y financieros que reflejen la situación real de la empresa.
- ✓ Implementar un plan comercial que le permita a STRATEGIQUE ingresar a nuevos mercados en el Sur del Perú y poder incrementar sus ventas en todas sus líneas de productos y servicios; para lo cual, debe contar con un equipo de trabajo sólido y especializado que realice un buen marketing y publicidad y haga un buen seguimiento, control a los clientes cartera y potenciales.

- ✓ Implementar el planeamiento estratégico empresarial que sirva como base y cimiento para las estrategias planteadas que generen una ventaja comparativa con la competencia y a su vez permita alcanzar objetivos como organizar eventos con expositores de talla internacional. Para ello se busca ampliar las instalaciones de STRATEGIQUE y especializarse por línea de negocio para poder brindar a los clientes varias alternativas de solución.
- ✓ Mantener la cultura organizacional de la empresa orientados a la Visión, Misión y valores; que se busque alcanzar los objetivos estratégicos empresariales, que se busque alianzas estratégicas, también se considera la capacitación del talento humano muy importante ya que permitirá mantener a los profesionales preparados para poder brindar los productos y servicios ofrecidos.

Definidos los objetivos estratégicos basados en las cuatro perspectivas se puede desglosar en los siguientes:

5.4.1. Perspectiva financiera

- OF01** Incrementar la utilidad
- OF02** Establecer flujos de ingresos y egresos por servicio para establecer ratios financieros.
- OF03** Llevar contabilidad de acuerdo al régimen que está establecido STRATEGIQUE S.R.L.
- OF04** Contar con un financiamiento externo para el crecimiento de la empresa.

5.4.2. Perspectiva del cliente

- OC01** Concretar ventas en todas las líneas de negocio de la empresa con un 25% en gestión empresarial, 25% talento humano y 50% Capacitaciones.
- OC02** Contar con un equipo de trabajo sólido en el área de ventas.
- OC03** Contar con un área específica de marketing y publicidad.
- OC04** Implementar un sistema de seguimiento a los clientes cartera y potenciales.
- OC05** Implementar un plan comercial.

OC06 Ingresar a nuevos mercados con énfasis en el Sur del Perú.

5.4.3. Perspectiva procesos internos

OP01 Organizar eventos anuales con expositores de talla internacional y nacional.

OP02 Ampliar las instalaciones de STRATEGIQUE.

OP03 Especialización por línea de negocio en cada servicio que se brinda a las empresas.

OP04 Diversificar los productos y servicios por actividad económica.

OP05 Implementar el plan estratégico empresarial.

OP06 Obtener certificaciones internacionales como SGC.

5.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

OA01 Actualizar el plan estratégico de STRATEGIQUE S.R.L.

OA02 Mantener la cultura organizacional dentro de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

OA03 Mantener preparados a todos los colaboradores de la empresa.

OA04 Contar con el talento humano especializado para cada línea de negocio.

OA05 Contar con alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.

5.5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito “FCE son puntos clave de las características del servicio que debe tener la empresa, ya que en un grupo de clientes estas características son más valoradas; por lo tanto, la empresa debe tener éxito para superar a los competidores.

A continuación se describen los factores críticos de éxito que tiene el sector, los cuales fueron generados y ponderados por el gerente general y los colaboradores que tienen mayor involucramiento con la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

- ✓ **Diversificación de productos y servicios.** La variedad de productos y servicios que se ofrece contribuye a que el empresario tenga la opción de elegir entre uno u otro servicio.
- ✓ **Alianzas estratégicas.** Contar con alianzas estratégicas apoya al crecimiento de las empresas, y da una ventaja competitiva en el mercado donde participa.

- ✓ **Know how del sector.** Conocer las necesidades de los empresarios, de sus empresas y del sector contribuyen a tener un servicio personalizado y eficiente de acuerdo a las necesidades de cada empresa.
- ✓ **Imagen.** La imagen que se maneja es importante para ganar un prestigio, esto de parte de las empresas que quedaron satisfechas con el producto y/o servicio que se le brindó, que trae como resultado la recomendación de parte de los clientes.
- ✓ **Marketing / Publicidad.** Saber cómo llegar a las empresas de manera acertada, estructurando un plan de marketing el cual tenga un acercamiento al público objetivo.
- ✓ **Precio de los productos y servicios.** Un precio competitivo es una ventaja comparativa para cualquier empresa.
- ✓ **Promotores y volumen de ventas.** Contar con personal capacitado que tenga cualidades de un vendedor, ya que son la imagen de la empresa, y también, mediante ellos muchos clientes serán captados.
- ✓ **Trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa.** La empresa debe contar con colaboradores capacitados para que su desempeño sea el óptimo, sumado un trabajo integrado y un óptimo clima laboral.
- ✓ **Certificaciones y reconocimientos a nivel nacional e internacional.** Permite a las empresas tener una imagen y reputación de empresas sólidas y responsables que pueda garantizar la calidad de sus servicios mediante sus operaciones.
- ✓ **Innovación de productos.** Que permitan a los clientes estar siempre con alternativas de solución para sus empresas y que puedan recibir consultorías con nuevas técnicas de desarrollo.
- ✓ **Colaboradores eficaces.** Son parte fundamental de cualquier empresa ya que el talento humano es lo más importante en los diferentes negocios y mantenerlos capacitados y especializados es una ventaja competitiva.

5.6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

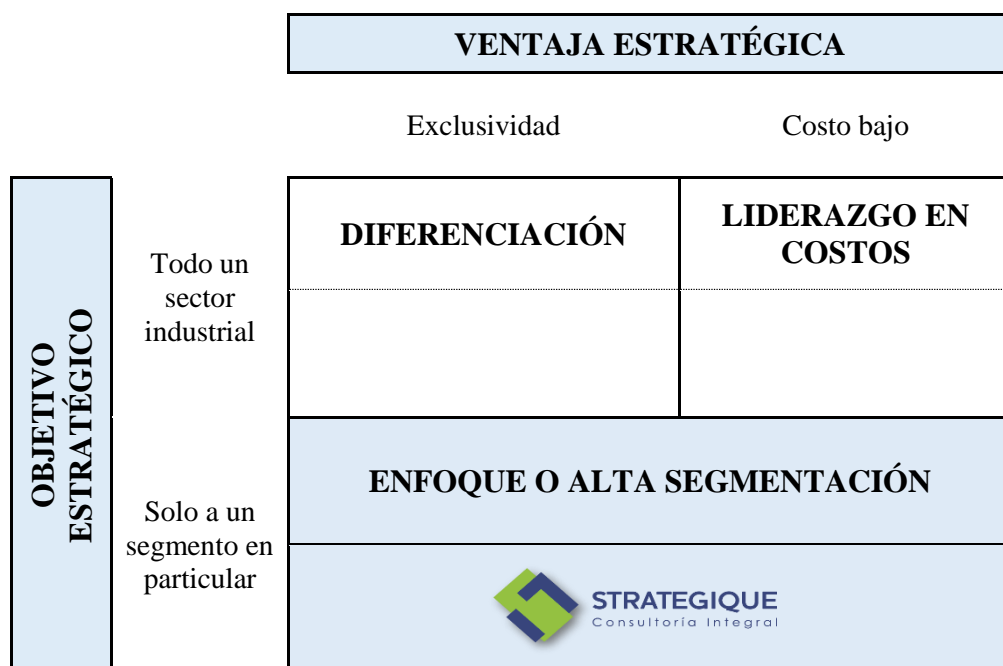
5.6.1. Estrategias competitivas genéricas

A continuación se ratifica la estrategia competitiva genérica de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

Las estrategias genéricas citadas por Michael Porter: son la de diferenciación, liderazgo en costos y enfoque o alta segmentación; con la dirección del gerente general y participación de los principales colaboradores se ha identificado la estrategia genérica que tiene la empresa, la cual es el enfoque o alta segmentación.

En el esquema N° 03 se presenta la estrategia genérica de la empresa STRATEGIQUE S.R.L. de acuerdo al sector donde participa.

Esquema N° 03: Estrategias genéricas de STRATEGIQUE S.R.L.



*Fuente: M. Porter “Estrategia competitiva”
Elaboración propia*

La estrategia de enfoque o alta segmentación que ha adoptado la empresa STRATEGIQUE S.R.L. se debe a que ha segmentado el mercado objetivo en clientes que corresponden a las pequeñas y medianas empresas, dirigiendo los productos y servicios ofrecidos a este tipo de empresas.

5.6.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A partir del análisis externo realizado en el acápite 4.2.1. y 4.2.2., con las herramientas del análisis PESTEL y las 5 fuerzas competitivas de Michael


Porter, se identificaron las oportunidades y amenazas que ofrece el sector de servicios generales empresariales a STRATEGIQUE S.R.L.

Los pesos para cada oportunidad y amenaza, fueron trabajados a través de un taller realizado con los principales colaboradores y la gerencia general de la empresa STRATEGIQUE S.R.L., mediante fichas de información de análisis externo (Anexo 02), la cuales fueron analizadas de acuerdo a la experiencia de cada colaborador, seguidamente su tabulación y análisis final.

A continuación en el cuadro N° 18 se muestra la matriz de factores externos de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.



Cuadro N° 18: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

 Matriz de factores Externos		Peso	Valor	Punt
Oportunidad				
O01	Número de empresas en crecimiento en el Perú	0,070	3	0,21
O02	Mypes y Pymes en proceso de formalización	0,050	3	0,15
O03	Existe un gran mercado por parte de las empresas familiares	0,045	3	0,14
O04	Incentivos por parte del Gobierno para la inversión privada	0,030	1	0,03
O05	Empresarios con buena expectativa en la venta de sus productos	0,050	2	0,10
O06	Mayor liquides por parte de las empresas.	0,060	2	0,12
O07	Rapidez del avance de la tecnología	0,040	1	0,04
O08	Las empresas familiares no tienen mucho tiempo en el mercado	0,020	2	0,04
O09	Crecimiento de la demanda en el sector servicios generales	0,055	3	0,17
O10	Desarrollo de nuevos productos y servicios de acuerdo al mercado	0,080	4	0,32
Amenazas				
A01	Crecimiento de empresas competidoras en el sector de servicios	0,050	3	0,15
A02	Barrera de entrada al sector de consultorías bajas	0,055	3	0,17
A03	Mayor inversión pública en capacitaciones en gestión empresarial	0,020	1	0,02
A04	La globalización permite el acceso sobre cualquier tema de interés	0,030	2	0,06
A05	Baja cultura al cambio y la mejora por parte de los gerentes	0,080	2	0,16
A06	Bajo presupuesto para capacitación y consultoría por las empresas	0,050	4	0,20
A07	Profesionales independientes, realizan asesoría y consultoría	0,045	4	0,18
A08	Empresas consolidadas en el mercado que brindan servicios	0,070	3	0,21
A09	Cierre de empresas	0,040	1	0,04
A10	Gerentes consideran otras prioridades en vez de la consultoría	0,060	3	0,18
TOTAL		1,000		2,68

*Fuente: Taller de ponderación de evaluación de factores externos
Elaboración propia*

Después de elaborada la matriz EFE se obtiene un valor de 2.68 que se encuentra por encima del promedio que es de 2.50; esto nos indica que las oportunidades que brinda el mercado a la empresa STRATEGIQUE S.R.L. son más fuertes en relación a las amenazas, y que la empresa está respondiendo de manera positiva.

En la matriz de factores externos se puede analizar que las principales oportunidades que brinda el mercado son el crecimiento del sector industrial en el Perú que son clientes potenciales que pueden requerir una consultoría, asesoría y/o capacitación; también, se analiza que el desarrollo de nuevos productos y servicios por parte de STRATEGIQUE S.R.L., le permite a la empresa tener una mayor participación en el mercado donde pueda desempeñarse esto va acompañado con el crecimiento de MYPES en el Perú, dentro de las principales amenazas se tiene a las empresas de la competencia ya que algunas se encuentran consolidadas en el mercado, a esto se le puede agregar que las empresas tanto públicas como privadas están invirtiendo en la capacitación propia y en algunos casos de no invertir en servicios externos.

5.6.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En base al análisis AMOFHIT se identificaron las debilidades y fortalezas de la empresa STRATEGIQUE S.R.L. detalladas en el acápite 4.2.6.

Los pesos para cada fortaleza y debilidad, fueron analizados a través de un taller realizado con el gerente general y principales colaboradores de la empresa, mediante uso de las Fichas de Información de Análisis Interno (Anexo 03), su tabulación y análisis final se realizaron en el taller en conjunto con STRATEGIQUE S.R.L.

A continuación en el cuadro N° 19 se muestra la matriz de factores internos de la empresa.

Cuadro N° 19: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

STRATEGIQUE Consultoría Integral		Matriz de factores Internos	Peso	Valor	Punt
Fortalezas					
F01	Diversificación en sus servicios.		0,080	4	0,320
F02	Competitividad en los precios		0,050	3	0,150
F03	Talento humano calificado, con grado de magister y doctor		0,060	4	0,240
F04	Flexibilidad en el trato a los clientes		0,070	4	0,280
F05	Cuenta con tecnología para el desarrollo de sus actividades		0,020	3	0,060
F06	Buena cultura organizacional		0,045	3	0,135
F07	Las instalaciones tienen una ubicación estratégica		0,030	3	0,090
F08	Alianza estratégica a nivel internacional y nacional		0,055	3	0,165
F09	Especialistas en fuerza comercial		0,050	4	0,200
F10	Tiene un buen respaldo económico		0,040	3	0,120
Debilidades					
D01	Ausencia de estrategias de ventas		0,080	1	0,080
D02	Ausencia en el control y seguimiento de clientes		0,045	1	0,045
D03	Base de datos desactualizada		0,040	2	0,080
D04	Falta de posicionamiento de la empresa STRATEGIQUE		0,050	2	0,100
D05	El personal no se encuentra laboralmente estable		0,030	2	0,060
D06	Carece de personal en las áreas de apoyo		0,050	2	0,100
D07	Poca fluidez de visitas a los clientes / empresas		0,070	1	0,070
D08	Ausencia de herramientas de gestión de desarrollo		0,055	1	0,055
D09	Ausencia de instalaciones propias para el área administrativa		0,020	2	0,040
D10	Insuficiente talento humano para prestar servicios de consultoría		0,060	2	0,120
TOTAL			1		2,51

Fuente: Taller de ponderación de evaluación de factores internos
Elaboración propia

En la matriz EFI se ha determinado un valor de 2.51 que se encuentra ligeramente superior a 2.50 que es el promedio; se puede concluir que la empresa STRATEGIQUE S.R.L. presenta fortalezas importantes que pueden permitir alcanzar las oportunidades que brinda el mercado y defenderse de las amenazas.

Se identifican como principales fortalezas la diversificación de productos y servicios que brinda la empresa, la flexibilidad del trato con los clientes y el talento humano con el que cuenta la empresa, le permite hacerse fuerte en el mercado y dentro de las principales debilidades se identifican la ausencia del plan estratégico empresarial y desactualización de los planes operativos, el bajo seguimiento a los clientes y las pocas visitas personalizadas a los clientes.

5.6.4. Matriz Interna - Externa

Mediante la matriz Interna Externa se va a evaluar la empresa STRATEGIQUE S.R.L., tomando en cuenta sus factores internos (Fortalezas y Debilidades) y sus factores externos (Oportunidades y Amenazas), identificados en los acápite 5.6.2. y 5.6.3., cuantificando los índices de la matriz EFI y EFE, se grafican y ubican en el cuadrante V de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

El resultado de la matriz se ubica en el quinto cuadrante donde se tiene que proteger y mantener las fortalezas para poder desarrollar selectivamente las estrategias para mejorar en el mercado donde participa.

En el grafico N° 06 se presenta la matriz Interna Externa (IE) para la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

Gráfico N° 06: Matriz IE (Interna Externa)

		EFI (2,51)		
		SOLIDO 3,00 - 3,99	PROMEDIO 2,00 - 2,99	DÉBIL 1,00 - 1,99
EFE (2,68)	ALTO 3,00 - 3,99	I	II	III
	MEDIO 2,00 - 2,99	IV	V STRATEGIQUE Consultoría Integral	VI
	BAJO 1,00 - 1,99	VII	VIII	IX


*Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaboración propia*

5.6.5. Matriz FODA

El análisis presentado en el acápite 4.3, se elaboran las estrategias fundamentales para determina los planes de acción a realizar, el cual ayuden a alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

En el cuadro N° 20 se presenta las estrategias propuestas para la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

Cuadro N° 20: Matriz FODA de STRATEGIQUE S.R.L.

 MATRIZ FODA DE STRATEGIQUE S.R.L.		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D			
		Punt		Punt			
		F01	Diversificación en los servicios.	0,32	D01	Ausencia de estrategias de ventas	0,08
		F02	Competitividad en los precios	0,15	D02	Ausencia en el control y seguimiento de clientes	0,05
		F03	Talento humano calificado, grado académico en magister y	0,24	D03	Base de datos desactualizada	0,08
		F04	Flexibilidad en el trato a los clientes	0,28	D04	Falta de posicionamiento de la empresa STRATEGIQUE	0,10
		F05	Cuenta con tecnología para el desarrollo de sus actividades	0,06	D05	El personal no se encuentra laboralmente estable	0,06
		F06	Buena cultura organizacional	0,14	D06	Carece de personal en las áreas de apoyo	0,10
		F07	Las instalaciones tienen una ubicación estratégica	0,09	D07	Poca fluidez de visitas a los clientes / empresas	0,07
		F08	Alianza estratégica a nivel internacional y nacional	0,17	D08	Ausencia de herramientas de gestión de desarrollo	0,06
		F09	Especialistas en fuerza comercial	0,20	D09	Ausencia de instalaciones propias para el área administrativa	0,04
		F10	Tiene un buen respaldo económico	0,12	D10	Insuficiente talento humano para prestar servicios de consul	0,12
OPORTUNIDADES - O		Punt	ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS - DO		
O01	Número de empresas en crecimiento en el Perú	0,21	Estrechar relaciones con las empresas a través de la demostración de los servicios que brinda la empresa. (O02, O03, O04, O10, F01, F03, F05, F08)	0,18	Utilizar una herramienta de gestión en ventas (O02; O04; O10; D01; D05; D08; D10)	0,12	
O02	Mypes y Pymes en proceso de formalización	0,15					
O03	Existe un gran mercado por parte de las empresas familiares	0,14	Optimar las líneas de servicios que cuenta STRATEGIQUE. (O02; O04; O05; O07; O09; O10; F01; F02; F03; F05; F08; F09; F10)	0,16	Incrementar la publicidad y promoción de los servicios para aprovechar el crecimiento de las empresas. (O01, O02, O04, O05, O10, D02, D03, D04, D06, D09)	0,12	
O04	Incentivos por parte del gobierno para la inversión privada	0,03					
O05	Empresarios con buena expectativa en la venta de sus productos	0,10	Desarrollar una propuesta de valor para las empresas (capacitación + 1hr de una sesión de coaching) (O02; O04; O05; O07; O09; F01; F03; F05; F08)	0,14	Contar con un personal exclusivo para visitas a empresas. (O02, O04, O05, D03, D01, D04, D05, D09, D10)	0,08	
O06	Mayor liquidez por parte de las empresas	0,12					
O07	Rapidez del avance de la tecnología	0,04					
O08	Las empresas familiares no tienen mucho tiempo en el mercado	0,04					
O09	Crecimiento de la demanda en el sector servicios generales	0,17					
O10	Desarrollo de nuevos productos y servicios de acuerdo al mercado	0,32					
AMENAZAS - A		Punt	ESTRATEGIAS - FA		ESTRATEGIAS - DA		
A01	Crecimiento de empresas competidoras en el sector de servicios	0,15	Especialización de los servicios por actividad económica (A01, A03, A04, A06, A07, A08, A10, F01, F03, F08, F09;F10)	0,16	Capacitar en técnicas de ventas aplicado a los servicios de la empresa. (A02, AA09, A10, D05, D09)	0,10	
A02	Barrera de entrada al sector de consultorías bajas	0,17					
A03	Mayor inversión pública en capacitaciones en gestión empresarial	0,02	Demostrar la experiencia de los capacitadores y beneficios de los servicios. (A02, A03, A04, A06, A07, A10,F03, F05, F08, F09)	0,15	Fortalecer el equipo de trabajo de STRATEGIQUE, a través de la cultura organizacional (A02, A09,D07,D08)	0,08	
A04	La globalización permite el acceso sobre cualquier tema de interés	0,06					
A05	Baja cultura al cambio y la mejora por parte de los gerentes	0,16	Desarrollar una capacitación el cual les permita a las empresas familiares a sobrevivir en el mercado. (A02, AA07, A09, A10, F03, F08, F09)	0,17	Contar con un sistema de registro y seguimiento de clientes potenciales y cartera (A02, A03, A08, D03, D04, D05, D09, D10)	0,10	
A06	Bajo presupuesto para capacitación y consultoría por las empresas	0,20					
A07	Profesionales independientes, realizan asesoría y consultoría	0,18					
A08	Empresas consolidadas en el mercado que brindan servicios	0,21					
A09	Cierre de empresas	0,04					
A10	Gerentes consideran otras prioridades en vez de la consultoría	0,18					

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N° 20, Matriz FODA se pueden identificar cuatro tipos de estrategias las cuales son:

Estrategias FO

- ✓ Estrechar relaciones con las empresas, a través de la demostración de los productos y servicios que brinda la empresa que se pueden hacer en algunas ocasiones gratuitas buscando ingresos a nuevos sectores de mercado
- ✓ Optimizar las líneas de servicios que cuenta STRATEGIQUE S.R.L. con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y brindar mayor alternativa de solución a sus clientes.
- ✓ Desarrollar una propuesta de valor para las empresas que les permita capacitarse en diferentes temas de interés, que permita a sus gerentes desarrollar competencias de coaching, aprovechando los precios competitivos con los que cuenta STRATEGIQUE S.R.L. y los especialistas con los que también se cuenta.

Cuadro N° 21: Estrategias FO

ESTRATEGIAS – FO		
Estrechar de relaciones con las empresas a través de la demostración de los servicios que brinda la empresa.	O02, O03, O04, O10, F01, F03, F05, F08	0,18
Optimar las líneas de servicios que cuenta STRATEGIQUE.	O02; O04; O05; O07; O09; O10; F01; F02; F03; F05; F08; F09; F10	0,16
Desarrollar una propuesta de valor para las empresas (capacitación + 1hr de una sesión de coaching)	O02; O04; O05; O07; O09; F01; F03; F05; F08	0,14

*Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaboración propia*

En el cuadro N° 21 se identifica que la principal estrategia del cuadrante FO es el fomentar la relación con las empresas clientes mediante la demostración puede ser gratuita de los servicios brindados, dentro de ello esta las visitas personalizadas.

Estrategias FA

- ✓ Especialización de los servicios por actividad económica que realiza, donde la diversificación de los servicios y el talento humano calificado tienen que convertirse en pilares para la especialización y así poder defendernos de las principales amenazas como son la competencia de empresas ya establecidas en el mercado.
- ✓ Demostrar la experiencia que tienen los colaboradores de las distintas líneas de negocio para que los clientes los puedan conocer y puedan saber sobre la calidad de talento humano con el que cuenta STRATEGIQUE S.R.L. para ello se puede realizar conferencias y cursos de demostración, de esta forma se puede convencer tanto a la inversión pública como privada los beneficios de poder realizar trabajos con la empresa.
- ✓ Desarrollar una capacitación específica para empresas familiares que les permita sobrevivir en el mercado enfocado a las principales falencias que presentan este tipo de empresas, entrar a este segmento del mercado con un nuevo producto.

Cuadro N° 22: Estrategias FA

ESTRATEGIAS – FA		
Especialización de los servicios por actividad económica	A01, A03, A04, A06, A07, A08, A10, F01, F03, F08, F09;F10	0,16
Demostrar la experiencia de los capacitadores y beneficios de los servicios.	A02, A03, A04, A06, A07, A10,F03, F05, F08, F09	0,15
Desarrollar una capacitación el cual les permita a las empresas familiares a sobrevivir en el mercado.	A02, AA07, A09, A10, F03, F08, F09	0,17

*Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaboración propia*

En el cuadro N° 22 se identifica que la principal estrategia del cuadrante FA que es desarrollar capacitaciones y productos específicos para empresas familiares ya que representan un gran porcentaje del mercado.

Estrategias DO

- ✓ Utilizar herramientas de gestión en ventas con la finalidad de facilitar las funciones de la fuerza de ventas que les permita captar más clientes y llegar a mayor cantidad de mercados, se pretende incrementar los colaboradores en el área y capacitarlos con las técnicas de ventas adecuadas.
- ✓ Publicidad y promoción de los productos y servicios ofrecidos para poder tener mayor llegada con los clientes.
- ✓ Dentro de las estrategias de ventas esta la visita personalizada a los clientes para lo cual se quiere capacitar e incrementar el personal para que realice un visita personalizada y específica a los clientes cartera y potenciales.

Cuadro N° 23: Estrategias DO

ESTRATEGIAS – DO		
Utilizar una herramienta de gestión en ventas	O02; O04; O10; D01; D05; D08; D10	0,12
Incrementar la publicidad y promoción de los servicios para aprovechar el crecimiento de las empresas.	O01, O02, O04, O05, O10, D02, D03, D04, D06, D09	0,12
Contar con un personal exclusivo para visitas a empresas.	O02, O04, O05, D03, D01, D04, D05, D09, D10	0,08

*Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaboración propia*

En el cuadro N° 23 se identifica que la principal estrategia del cuadrante DO que es la implementación de publicidad y marketing ya que en la actualidad es una debilidad considerable de la empresa y es así que se quiere dar a conocer en el mercado donde participa.

Estrategias DA

- ✓ Capacitar a los colaboradores del área de ventas en técnicas que les permita realizar eficientemente su trabajo y así poder dar a conocer todas las bondades de cada uno de los servicios con los que cuenta la empresa.

- ✓ Fortalecer el equipo de trabajo de STRATEGIQUE S.R.L. a través de la difusión de la cultura organizacional que permita que los colaboradores de la empresa se sientan comprometidos e identificados con la empresa y puedan tener un buen clima laboral y una buena motivación.
- ✓ Incrementar un sistema en el área de ventas que le permita a los colaboradores realizar un seguimiento eficiente a los clientes cartera y potenciales.

Cuadro N° 24: Estrategias DA

ESTRATEGIAS – DA		
Capacitar en técnicas de ventas aplicado a los servicios de la empresa.	A02, AA09, A10, D05, D09	0,10
Fortalecer el equipo de trabajo de STRATEGIQUE, a través de la cultura organizacional	A02, A09, D07, D08	0,08
Contar con un sistema de registro y seguimiento de clientes potenciales y cartera	A02, A03, A08, D03, D04, D05, D09, D10	0,10

*Fuente: Taller de planificación estratégica
Elaboración propia*

En el cuadro N° 24 se identifica que la principal estrategia del cuadrante DA es mejorar el área de ventas mediante un sistema para el seguimiento de los clientes y la capacitación de los colaboradores del área, sin embargo un punto importante es generar una buena cultura organizacional en la empresa con un clima de trabajo óptimo.

5.6.6. Matriz de perfil competitivo MPC

En el acápite 4.2.1.4., el análisis de la rivalidad entre competidores se presenta a las empresas competidoras de la empresa STRATEGIQUE S.R.L., para el análisis de la matriz de perfil competitivo se ha considerado la empresa que está mejor posicionada en el mercado y que tiene similitud en los productos y servicios que prestan, y a través de una ponderación se calificó los factores críticos de éxito del sector de servicios generales empresariales donde se desenvuelven ambas empresas.

Cuadro N° 25: Matriz de perfil competitivo de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

Factores críticos de éxito	STRATEGIQUE S.R.L.			STRATEGA	
	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Diversificación de productos y servicios que se brindan	0,13	3	0,39	3	0,39
2 Alianzas estratégicas	0,06	2	0,12	2	0,12
3 Know how del sector	0,08	3	0,24	4	0,32
4 Imagen	0,10	1	0,10	3	0,30
5 Marketing / Publicidad.	0,10	1	0,10	3	0,30
6 Precio de los productos y servicios	0,09	3	0,27	3	0,27
7 Promotores y volumen de ventas	0,12	2	0,24	3	0,36
8 Trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa	0,09	3	0,27	2	0,18
9 Certificaciones y reconocimientos a nivel nacional e internacional	0,07	2	0,14	2	0,14
10 Innovación de producto	0,05	3	0,15	4	0,20
11 Colaboradores eficaces	0,11	2	0,22	3	0,33
	1,00		2,24		2,91

Fuente: Elaboración propia

En la matriz de perfil competitivo se puede observar que la empresa STRATEGIQUE S.R.L. es fuerte en la diversificación de productos y servicios con los que cuenta y en el precio competitivo que tiene en relación a su principal competencia que es ESTRATEGA que tiene un mayor valor ponderado con 2.91 son sus principales factores críticos de éxito son sus productos que ofrece y la fuerza de ventas con la que cuenta.

CAPITULO VI: DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

En el presente capítulo se realiza la implementación del plan estratégico empresarial mediante el cuadro de mando integral que es donde se plantean las iniciativas estratégicas y sus indicadores que tiene cada uno de los objetivos estratégicos, también se identifican las relaciones entre la visión, objetivos y estrategias. También se desarrolla el mapa estratégico que permite identificar la relación causa efecto de los objetivos estratégicos.

6.1. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del cuadro de mando integral en la empresa STRATEGIQUE S.R.L. se presenta la metodología de Kaplan y Norton, donde primero se elaboró el mapa estratégico con la interacción de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas de negocio, y posteriormente para la implementación del plan estratégico empresarial, se presenta el diseño de cuadro de mando integral.

Se da como punto de partida la definición de la Visión y Misión por parte de la gerencia de la empresa; posteriormente se realizó el diagnóstico estratégico para poder definir los objetivos estratégicos y plantear las iniciativas estratégicas en cada una de las perspectivas.

Para el desarrollo del cuadro de mando integral en la empresa STRATEGIQUE S.R.L., se formó un equipo de trabajo liderado por el Gerente General autor del presente estudio y por las jefaturas y principales colaboradores de cada línea de negocio, luego por medio de la técnica lluvia de ideas se propuso las iniciativas estratégicas a seguir.

6.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE STRATEGIQUE S.R.L.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es la herramienta de gestión empresarial que utiliza la empresa STRATEGIQUE S.R.L., para medir la evolución de la gestión estratégica, sus objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas de negocio y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. El gerente general y los principales cargos de la empresa contribuyen de forma eficaz para poder alcanzar la visión empresarial, a mediano y largo plazo.

Dentro del desarrollo del cuadro de mando integral se establece y comunica la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una sola dirección; el diseño del cuadro de mando integral resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, en las cuatro perspectivas de negocio se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, así como una visión clara del desarrollo de la estrategia. El cuadro de mando integral permitirá a la gerencia tomar decisiones de manera más sencilla, certera y eficaz.

Para el inicio del diseño del cuadro de mando integral es muy importante recordar la definición de la Visión y Misión empresarial.

6.2.1. Visión

“Ser reconocidos como la mejor alternativa en gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones in house en el sur del Perú; con liderazgo, eficiencia, eficacia y economía.”

6.2.2. Misión

“Somos una organización que contribuye al desarrollo empresarial de Arequipa y todo el sur del Perú, a través de servicios de gestión empresarial, gestión del talento humano y capacitaciones in house. Brindando una atención personalizada y de calidad a las empresas que aspiran potenciar sus recursos, desde la perspectiva de la mejora continua; en todo momento consideramos satisfacer a nuestros clientes con resultados eficientes.”

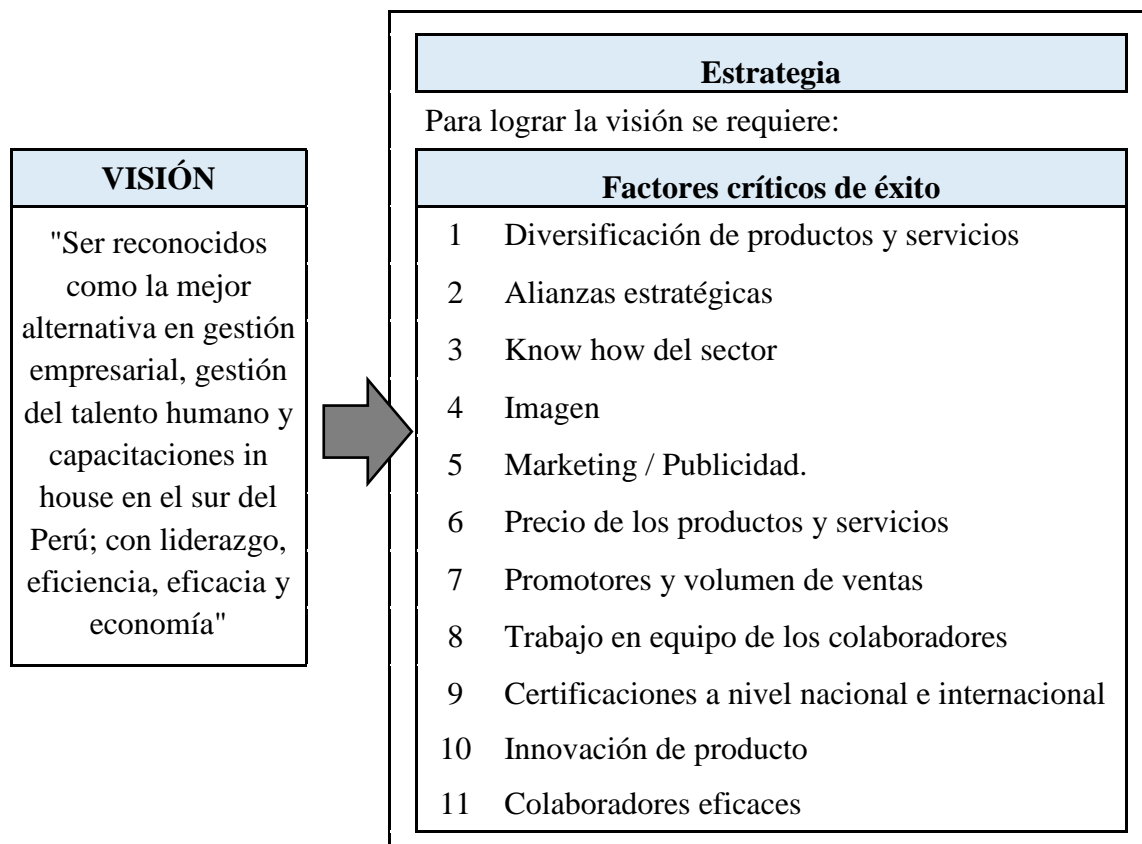
6.2.3. Relación de los factores críticos de éxito

El CMI mediante la herramienta del Balanced Scorecard permite a STRATEGIQUE S.R.L. poner en marcha las estrategias identificadas y planteadas en las matrices como, la Matriz FODA, EFI, EFE, MPC, IE, para ello es importante también mencionar los factores críticos de éxito su relación con la visión empresarial la cual es fundamental considerarlos para la toma de decisiones. Se cita los factores críticos de éxito identificados y definidos en el acápite 5.5.

- ✓ Diversificación de productos y servicios.
- ✓ Alianzas estratégicas.
- ✓ Know how del sector.
- ✓ Imagen.
- ✓ Marketing / Publicidad.
- ✓ Precio de los productos y servicios.
- ✓ Promotores y volumen de ventas.
- ✓ Trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa.
- ✓ Certificaciones y reconocimientos a nivel nacional e internacional.
- ✓ Innovación de productos.
- ✓ Colaboradores eficaces.

A continuación en el esquema N° 04 se presenta la relación lógica entre la Visión y los factores críticos de éxito.

Esquema N° 04: Relación entre la Visión, la estrategia y los factores críticos de éxito



*Fuente: Planificación estratégica de STRATEGIQUE S.R.L.
Elaboración propia*

6.2.4. Las perspectivas seleccionadas para el cuadro de mando integral

A la hora de medir la actividad y los resultados de la empresa STRATEGIQUE S.R.L., el cuadro de mando integral se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial, que se representa en cuatro perspectivas relacionadas alrededor de una estrategia y visión de la empresa.

- ✓ Perspectiva financiera: Evolución de la rentabilidad sobre las ventas, será siempre una prioridad para la empresa, y la importancia de las líneas de negocio sobre el total de facturación.
- ✓ Perspectiva del cliente: La reciente filosofía de la administración ha mostrado un aumento en la importancia del enfoque y búsqueda de la satisfacción del cliente que es uno de los objetivos estratégicos de la empresa STRATEGIQUE.
- ✓ Perspectiva de procesos internos: Está referida a procesos internos de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.
- ✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Es la guía que sirve para identificar las metas que tiene STRATEGIQUE S.R.L., en relación a la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores, se busca alinear estos esfuerzos a los objetivos empresariales.

6.2.5. Distribución de la visión acorde a las perspectivas

La visión definida por la Gerencia general de la empresa STRATEGIQUE S.R.L., se relaciona acorde a los objetivos estratégicos planteados en las cuatro perspectivas de negocio, las cuales se revisaron anteriormente, este proceso nos permite definir aspectos de la estrategia y fundamentalmente poder definir los objetivos estratégicos.

En el cuadro N° 26 se presenta los objetivos estratégicos definidos en las cuatro perspectivas de negocio para la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

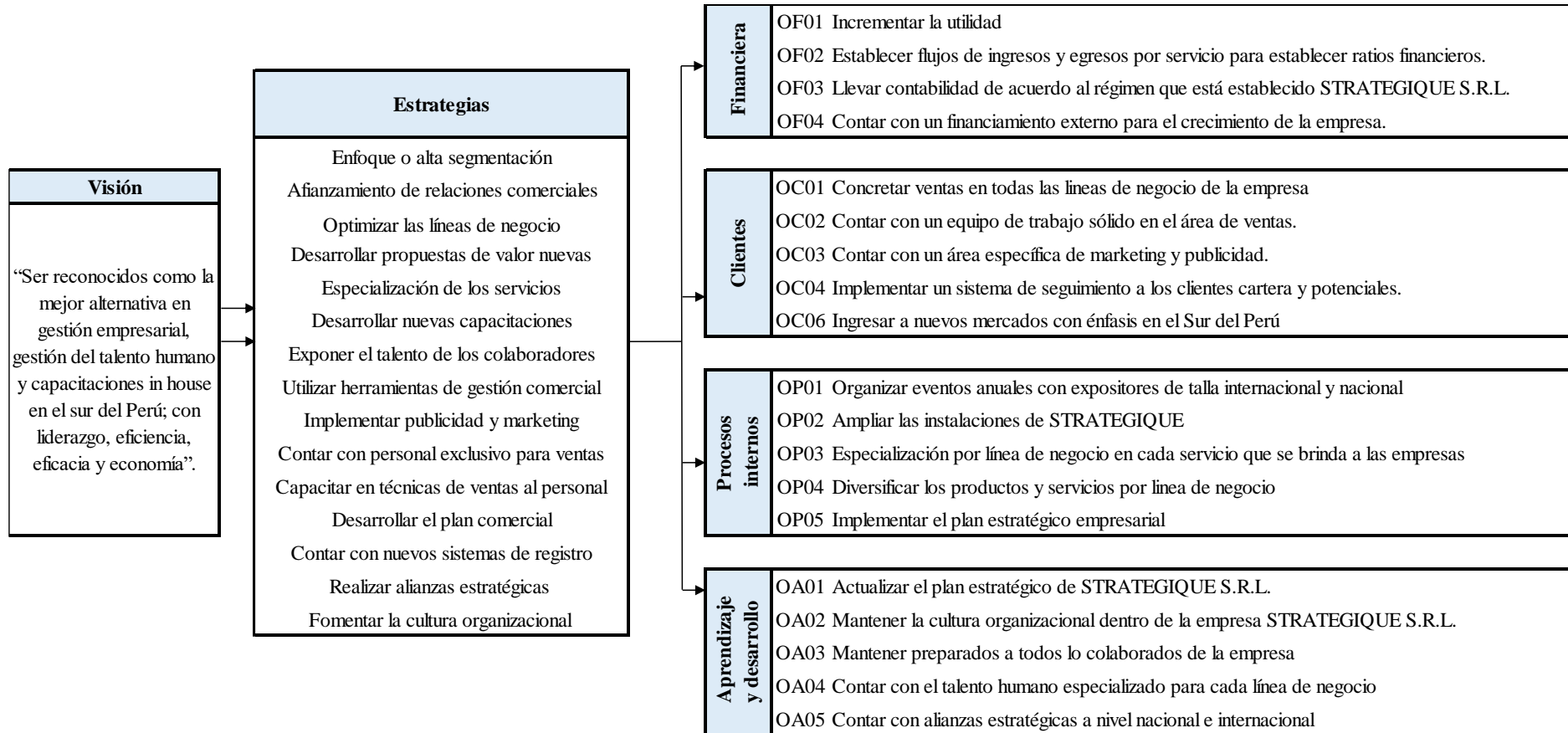
Cuadro N° 26: Objetivos estratégicos de STRATEGIQUE S.R.L. bajo las perspectivas de negocio

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financiera	Incrementar la rentabilidad de STRATEGIQUE S.R.L., estableciendo una estructura de costos por servicio y llevando la contabilidad de acuerdo al régimen que está establecido en la empresa.
Clientes	Contar con un equipo sólido de fuerzas de ventas para incrementar la cantidad de servicios ofrecidos al cliente a través de la implementación del marketing y publicidad que nos permita ingresar a nuevos mercados con los productos y servicios.
Procesos Internos	Ampliar las instalaciones de STRATEGIQUE S.R.L. e implementar el planeamiento estratégico para que le permita mejorar la dirección de la empresa y organizar un evento anual en conferencias con talla internacional y nacional; esto ayudara a la especialización de los servicios por cada sector industrial.
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la cultura organizacional y capacitar a los colaboradores para garantizar un servicio de calidad. Formalizar la empresa. Contar con certificaciones y reconocimientos nacionales e internacionales.

Fuente: Elaboración propia

La formulación de la visión y misión de la empresa STRATEGIQUE S.R.L. mencionada anteriormente en el acápite 6.2.1. y 6.2.2., establecen la importancia de plantear los objetivos estratégicos específicamente en cada perspectiva donde se encuentra como principal objetivo el general mayor rentabilidad a la empresa mediante el incremento de ventas, para ello es importante distribuir las estrategias que se utilizaran para la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos y así poder alcanzar la visión empresarial. En el cuadro N° 27 se da la relación entre la Visión, las estrategias y la distribución de los objetivos de STRATEGIQUE S.R.L.

Cuadro N° 27: Relación de la Visión, estrategias y la distribución de los objetivos estratégicos de STRATEGIQUE S.R.L.



*Fuente: Planificación estratégica de STRATEGIQUE S.R.L.
 Elaboración propia*

En el cuadro N° 28 se presenta a detalle la relación entre los factores críticos de éxito del sector y los objetivos estratégicos de STRATEGIQUE.

Factores críticos de éxito	
E01	Diversificación de productos y servicios que se brindan
E02	Alianzas estratégicas
E03	Know how del sector
E04	Imagen
E05	Marketing / Publicidad.
E06	Precio de los productos y servicios
E07	Promotores y volumen de ventas
E08	Trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa
E09	Certificaciones y reconocimientos a nivel nacional e internacional
E10	Innovación de producto
E11	Colaboradores eficaces

*Fuente: Planificación estratégica de STRATEGIQUE S.R.L.
Elaboración propia*

Uno de los principales factores críticos de éxito con mayor relación con los objetivos estratégicos es el E08 trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa STRATEGIQUE S.R.L. ya que así se podrá realizar mejor los trabajos y las iniciativas estratégicas que se plantean para alcanzar los objetivos.

6.2.6. Mapa estratégico para STRATEGIQUE S.R.L.

Para el desarrollo del planeamiento estratégico la elaboración del Mapa estratégico se constituye en una herramienta de gestión estratégica, el cual fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton. El mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de STRATEGIQUE S.R.L., describe el proceso de creación de valor mediante las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del BSC.

Para definir poder medir los objetivos estratégicos es importante saber qué tipo de indicador se debe utilizar para ello en el cuadro N° 29 se presenta el tipo de medición del objetivo estratégico que conformara parte del mapa estratégico.

En el esquema N° 05 se presenta el diseño del Mapa estratégico de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

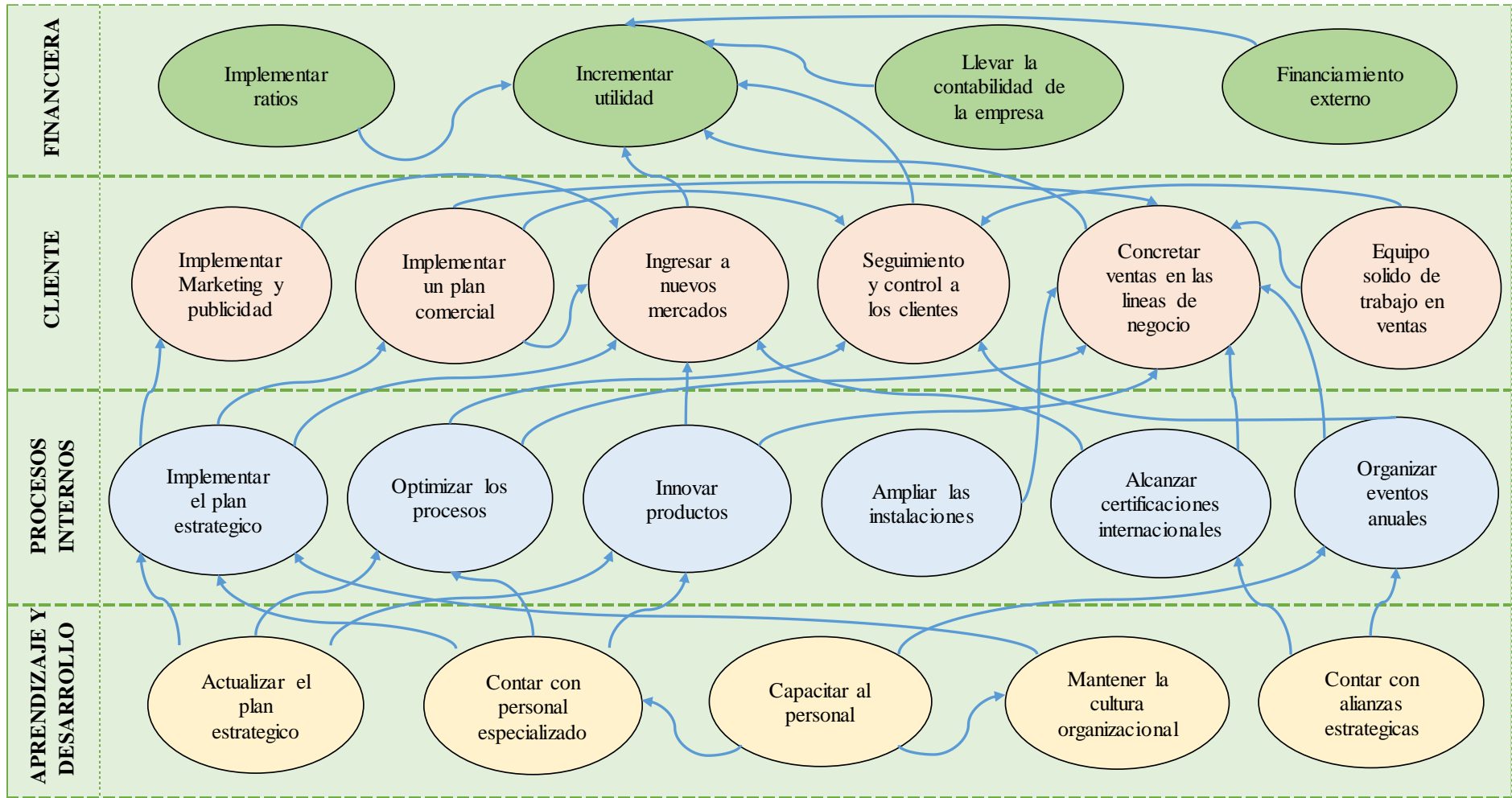
Cuadro N° 29: Objetivos Estratégicos que conforman el Balanced Scorecard de STRATEGIQUE S.R.L.

Perspectivas		Tipos
Financiera		
OF01	Incrementar la utilidad	Cuantitativo
OF02	Establecer flujos de ingresos y egresos por servicio para establecer ratios financieros.	Cuantitativo
OF03	Llevar contabilidad de acuerdo al régimen que está establecido STRATEGIQUE S.R.L.	Cuantitativo
OF04	Contar con un financiamiento externo para el crecimiento de la empresa.	Cuantitativo
Clientes		
OC01	Concretar ventas en todas las líneas de negocio de la empresa	Cuantitativo
OC02	Contar con un equipo de trabajo sólido en el área de ventas.	Cualitativo
OC03	Contar con un área específica de marketing y publicidad.	Cualitativo
OC04	Implementar un sistema de seguimiento a los clientes cartera y potenciales.	Combinado
OC05	Implementar un plan comercial	Cualitativo
OC06	Ingresar a nuevos mercados con énfasis en el Sur del Perú	Combinado
Procesos internos		
OP01	Organizar eventos anuales con expositores de talla internacional y nacional	Cuantitativo
OP02	Ampliar las instalaciones de STRATEGIQUE	Combinado
OP03	Especialización por línea de negocio en cada servicio que se brinda a las empresas	Cualitativo
OP04	Diversificar los productos y servicios por línea de negocio	Combinado
OP05	Implementar el plan estratégico empresarial	Cualitativo
OP06	Obtener certificaciones internacional como SGC	Cualitativo
Aprendizaje y desarrollo		
OA01	Actualizar el plan estratégico.	Cualitativo
OA02	Mantener la cultura organizacional dentro de la empresa.	Cualitativo
OA03	Mantener preparados a todos los colaboradores de la empresa	Cualitativo
OA04	Contar con el talento humano especializado para cada línea de negocio	Cualitativo
OA05	Contar con alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional	Combinado

Fuente: Planificación estratégica de STRATEGIQUE S.R.L.

Elaboración propia

Esquema N° 05: Mapa estratégico de STRATEGIQUE S.R.L.



Fuente: Planificación estratégica de STRATEGIQUE S.R.L.
 Elaboración propia

En el esquema N° 05 se observa que en la perspectiva comercial se encuentra el objetivo estratégico de concretar mayores ventas en las diferentes líneas de negocios; siendo uno de los más importantes, ya que hay varios objetivos que tienen una relación directa con este, también en la perspectiva financiera se encuentra el objetivo principal que es generar mayor utilidad a la empresa.

6.2.7. Integración del plan estratégico dentro de la estructura organizacional de STRATEGIQUE S.R.L.

Una vez que se tiene clara la estructura genérica del sistema de gestión, se pasa a detallar la forma en la que éste se integra a la organización existente, para aprovechar las iniciativas que tiene la organización ya sea en desarrollo o en su cartera de procesos internos.

Para la aplicación del Balanced Scorecard de nivel organizacional es preciso primero recurrir a la estructura organizacional que va a sostener todo el proceso.

Sobre la base de las actividades de la empresa y habiendo analizado la escala de sus operaciones se propone la siguiente estructura funcional; compuesta por dos jefaturas adicionales a la gerencia general. Estas áreas cubren las principales funciones de la empresa y su existencia se basa en las prioridades propias del negocio. La estructura organizacional se muestra en el acápite 3.1.2.

Debido a que la implementación se basa en una visión de la organización no es necesario más detalle acerca de la estructura interna de cada área. La organización mostrada será la que se utilizará para asignar la responsabilidad por el rendimiento de cada uno de los indicadores de forma que en todo momento será claro qué área y por lo tanto qué persona es la encargada de gestionar el logro de cada meta.

Las responsabilidades por cada uno de los objetivos estratégicos se asignan en los diferentes niveles de la organización, a nivel gerencial, de jefatura y con los principales colaboradores, en el cuadro N° 30 se asignan las responsabilidades por área.

Cuadro N° 30: Objetivos Estratégicos vs Áreas Funcionales de STRATEGIQUE S.R.L

STRATEGIQUE S.R.L.		Gerencia	Ventas	Administración	Recursos Humanos	Asesoría y Consultoría
Financiera	OF01 Incrementar la utilidad	X				
	OF02 Establecer flujos de ingresos y egresos por servicio.			X		
	OF03 Llevar contabilidad de acuerdo al régimen que está establecido.					X
	OF04 Contar con un financiamiento externo para la empresa.	X				
Comercial	OC01 Concretar ventas en todas las líneas de negocio de la empresa		X			
	OC02 Contar con un equipo de trabajo sólido en el área de ventas.	X	X	X	X	
	OC03 Contar con un área específica de marketing y publicidad.	X	X			
	OC04 Implementar un sistema de seguimiento a los clientes.		X	X		
	OC06 Ingresar a nuevos mercados con énfasis en el Sur del Perú	X	X			
Procesos Internos	OP01 Organizar eventos anuales con expositores de talla internacional	X		X		X
	OP02 Ampliar las instalaciones de STRATEGIQUE	X				
	OP03 Especialización por línea de negocio en cada servicio			X		X
	OP04 Diversificar los productos y servicios por línea de negocio	X				X
	OP05 Implementar el plan estratégico empresarial	X				
	OP06 Obtener certificaciones internacional como SGC	X		X		
Aprendizaje y Desarrollo	OA01 Actualizar el plan estratégico de STRATEGIQUE S.R.L.	X		X		X
	OA02 Mantener la cultura organizacional dentro de la empresa	X			X	
	OA03 Mantener preparados a todos lo colaborados de la empresa	X		X	X	
	OA05 Contar con alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional	X				

*Fuente: Planificación estratégica de STRATEGIQUE S.R.L.
Elaboración propia*

6.2.8. Diseño del cuadro de mando integral

Una vez definido los cada uno de los elementos que forman parte del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, a continuación se presenta el siguiente cuadro N° 31 la propuesta para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. donde se adecuo el cuadro de mando integral presentado por Kaplan y Norton en su libro The Balanced Scorecard.



Cuadro N° 31: Cuadro de Mando Integral de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

Persp	Objetivo estratégico	Indicador	Metas			Iniciativa Estratégica	Responsable del seguimiento	Frecuencia de control
			Línea Base	Mediano Plazo	Largo Plazo			
FINANCIERA	Incrementar la utilidad	B/C	1.13	1.35	1.80	Incrementa la fuerza de ventas	Gerente General, Jefe de ventas	Mensual
		Rentabilidad	-	35%	80%	Aumentar el número de servicios		
						Optimizar los costos		
	Establecer flujos de ingresos y egresos por servicio para establecer ratios financieros.	Nivel de implementación de Indicadores económico	0%	50%	100%	Contar con una asesoría contable	Gerente General, Jefe de Administración	Mensual
	Llevar contabilidad de acuerdo al régimen que está establecido STRATEGIQUE S.R.L.	Nivel de implementación de los indicadores contables	0%	50%	100%	Llevar la contabilidad general de la empresa	Gerente General, Jefe de Administración	Mensual
Contar con un financiamiento externo para el crecimiento de la empresa.	Ratios financieros	0%	50%	100%	Financiamiento bancario	Gerente General	Semestral	
					Alianzas estratégicas			

Persp	Objetivo estratégico	Indicador	Metas			Iniciativa Estratégica	Responsable del seguimiento	Frecuencia de control
			Línea Base	Media no Plazo	Largo Plazo			
			Socios capitalistas					
CLIENTES	Concretar ventas en todas las líneas de negocio de la empresa con un 25% en GE, 25% TH y 50% C.	Nivel de ventas	15%	50%	100%	Incrementar la fuerza de ventas	Gerente General, Jefe de ventas	Mensual
						Marketing y publicidad		
						Implementar un plan comercial		
						Optimizar modelo de gestión de ventas		
	Contar con un equipo de trabajo sólido en el área de ventas.	Volumen y número de ventas	2 Serv	10 Serv	20 Serv	Selección de vendedores	Gerente General, Jefe de ventas, Fac.	Mensual
						Capacitación en técnicas de ventas		
						Ingreso por ventas de acuerdo mercado		
	Contar con un área específica de marketing y publicidad.	Percepción de imagen empresarial	Regular	Buena	Muy buena	Contar con profesionales especializado	Gerente General, Jefe de ventas, Publicista	Trimestral
		Posicionamiento de la empresa				Uso de herramientas de marketing digital y tradicional		
						Participación de eventos		
	Implementar un sistema de seguimiento a los clientes cartera y potenciales.	# de clientes cartera frec.	20%	100%	100%	Fidelización de cliente mediante llamadas y visitas	Gerente General, Jefe de ventas, Publicista	Mensual
		# de clientes nuevos				2		
						Participación y org. de eventos		
						Ampliando la base de datos		
	Implementar un plan comercial	Nivel de implementación plan comercial	0%	100%	100%	Implementar el marketing mix	Gerente Gral, Jefe de ventas, Publicista	Semestral
						Análisis a través del Benchmarking		
Contar con asesores y facilitadores								
Ingresar a nuevos mercados con énfasis en el Sur del Perú	Presencia de las operaciones en	1	3	7	Alianzas estratégicas	Gerente Gral, Jefe de ventas, Publicista	Semestral	
					Oficinas virtuales en cada localidad			

		departamentos del Sur.			Organización de eventos		
--	--	------------------------	--	--	-------------------------	--	--

Persp	Objetivo estratégico	Indicador	Metas			Iniciativa Estratégica	Responsable del seguimiento	Frecuencia de control
			Línea Base	Mediano Plazo	Largo Plazo			
PROCESOS INTERNOS	Organizar eventos anuales con expositores de talla internacional y nacional	N° de eventos a realizar	0	2	4	Alianzas estratégicas con instituciones	Gerente Gral, Jefe de ventas, publicista	Trimestral
						Apalancamiento financiero		
						Planificación, org. y publicidad		
	Ampliar las instalaciones de STRATEGIQUE	N° de ambientes de trabajo	1	2	5	Construir la sala de capacitación	Gerente General	Semestral
						Adquirir instalaciones propias		
						Financiamiento		
	Especialización por línea de negocio en cada servicio que se brinda a las empresas	N° de especialistas por línea de negocio	2	4	7	Captar profesionales idóneos	Gerente Gral, Jefe de administración, RR.HH.	Semestral
						Fidelizar al personal actual		
						Capacitación constante para los profesionales		
	Diversificar los productos y servicios por línea de negocio	N° de productos y servicios por línea de negocio	3	6	9	Generar ventas de los productos	Gerente General, Jefe de administración, Jefe de ventas.	Mensual
						Contar con los profesionales de casa especialidad		
						Posicionar los productos y servicios		
Implementar el plan estratégico empresarial	Nivel de implementación	20%	60%	100%	Elaboración del plan estratégico empresarial	Gerente General, Jefe de administración, Jefe de ventas.	Semestral	
					Implementación del plan estratégico empresarial			
					Seguimiento y control al plan estratégico			
Obtener certificaciones internacional como SGC	N° de certificaciones	0	1	3	Implementación del plan estratégico empresarial	Gerente Gral, Jefe de	Semestral	
					Elaboración del SGC			

Persp	Objetivo estratégico	Indicador	Metas			Iniciativa Estratégica	Responsable del seguimiento	Frecuencia de control
			Línea Base	Mediano Plazo	Largo Plazo			
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Actualizar el plan estratégico de STRATEGIQUE S.R.L.	Nivel de actualización del plan estratégico	50%	100%	100%	Actualización del plan estratégico	Gerente General, Jefe de administración. RR.HH	Mensual
						Capacitación sobre el plan estratégico a todo el personal		
	Mantener la cultura organizacional dentro de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.	Nivel de clima labora	Bueno	Bueno	Muy bueno	Comunicación horizontal	Gerente General, Jefe de administración. RR.HH	Semestral
						Motivación del personal		
						Actividades de confraternidad		
	Mantener preparados a todos lo colaboradores de la empresa	Número de horas de capacitación	4	8	20	Capacitación externa	Gerente Gral, Jefe de administración. RR.HH	Semestral
						Capacitación interna		
	Contar con alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional	Numero de alianzas estratégicas	3	5	8	Promover alianzas estratégicas	Gerente General Jefe de administración.	Semestral
						Generar beneficio mutuo		
						Mejorar la imagen empresarial		

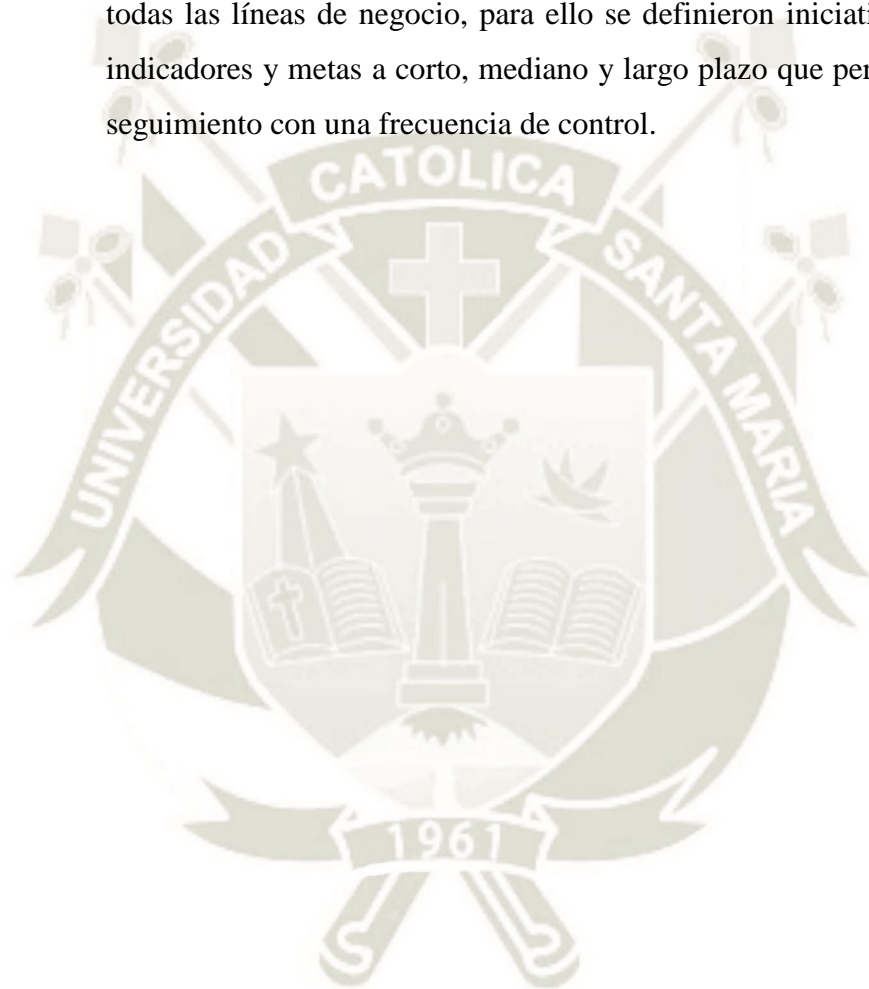
Fuente: Planificación estratégica de STRATEGIQUE S.R.L.
Elaboración propia

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Como punto de partida se definió la Visión y Misión de la empresa STRATEGIQUE S.R.L., se realizó el diagnóstico estratégico interno y externo para poder así definir los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas de negocio y poder plantear las estrategias necesarias para poder alcanzarlos, es así que se concluye con el diseño del plan estratégico mediante la elaboración del Cuadro de Mando Integral y la elaboración de estrategias mediante las diversas matrices.
- SEGUNDA:** Para actualizar el diagnóstico externo del sector donde participa la empresa se realizó el análisis micro externo mediante la herramienta de las 5 fuerzas competitivas de M Porter y en análisis macro externo mediante el análisis PESTEL donde se concluye que el sector presenta como principales oportunidades, el crecimiento que presenta el mercado y la demanda que presentan las empresas por una asesoría y consultoría, dentro de las principales amenazas están las empresas ya consolidadas en el sector.
- TERCERA:** Para actualizar la situación actual de la empresa STRATEGIQUE S.R.L., se realizó el análisis interno mediante el análisis AMOFHIT donde se concluye que STRATEGIQUE cuenta con fortalezas importantes como la flexibilidad del trato con los clientes y la diversificación de los productos y con debilidades como ausencia de estrategia de ventas y el insuficiente talento humano para prestar los servicios.
- CUARTA:** Definidos los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas de negocio se diseñaron las matrices de planificación estratégica como, la estratégica genérica, la matriz FODA, EFI, EFE, MPC entre otras concluyendo que la empresa STRATEGIQUE S.R.L. cuenta como estrategia genérica el enfoque o alta segmentación del mercado orientando sus productos y servicios a la micro, pequeña y mediana empresa, también se plantean estrategias como el afianzamiento de las relaciones comerciales con sus clientes, potenciar el área de ventas mediante el talento humano, herramientas de ventas y el plan

comercial y realizar alianzas estratégicas con diferentes entidades que permitan tener un mayor alcance y respaldo en el mercado donde participa.

QUINTA: Definidos los objetivos estratégicos y establecidas las estrategias mediante las diferentes matrices se elabora el diseño del mapa estratégico y el cuadro de mando integral donde se concluye que los principales objetivos estratégicos son, incrementar la utilidad de la empresa y concretar ventas en todas las líneas de negocio, para ello se definieron iniciativas estratégicas, indicadores y metas a corto, mediano y largo plazo que permitirán hacer un seguimiento con una frecuencia de control.



RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Realizado el diseño del plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., se recomienda su rápida revisión para una inmediata implementación de las iniciativas estratégicas por parte de la gerencia general en colaboración con las jefaturas.
- SEGUNDA:** Actualizado el diagnóstico externo del sector donde participa la empresa se recomienda maximizar las fortalezas de la empresa para poder alcanzar las oportunidades que presenta el sector.
- TERCERA:** Se identificaron debilidades importantes en el interior de la empresa por lo que se recomienda elaborar los planes de acción necesarios y asignar responsables que permitan cambiar estas debilidades y poder convertirlas en fortalezas, para ello es necesario el trabajo en equipo que debe partir de consolidar la cultura organizacional en STRATEGIQUE S.R.L.
- CUARTA:** Una vez propuestas las estrategias para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. se recomienda formar grupos de trabajo con el personal más especializado y así poder tomar acción inmediata de las iniciativas estratégicas planteadas.
- QUINTA:** Diseñado el cuadro de mando integral, se recomienda capacitar a todo el personal de la empresa y hacer de conocimiento e interiorizar la cultura organizacional de la empresa partiendo de la Visión, la Misión y los objetivos estratégicos empresariales.

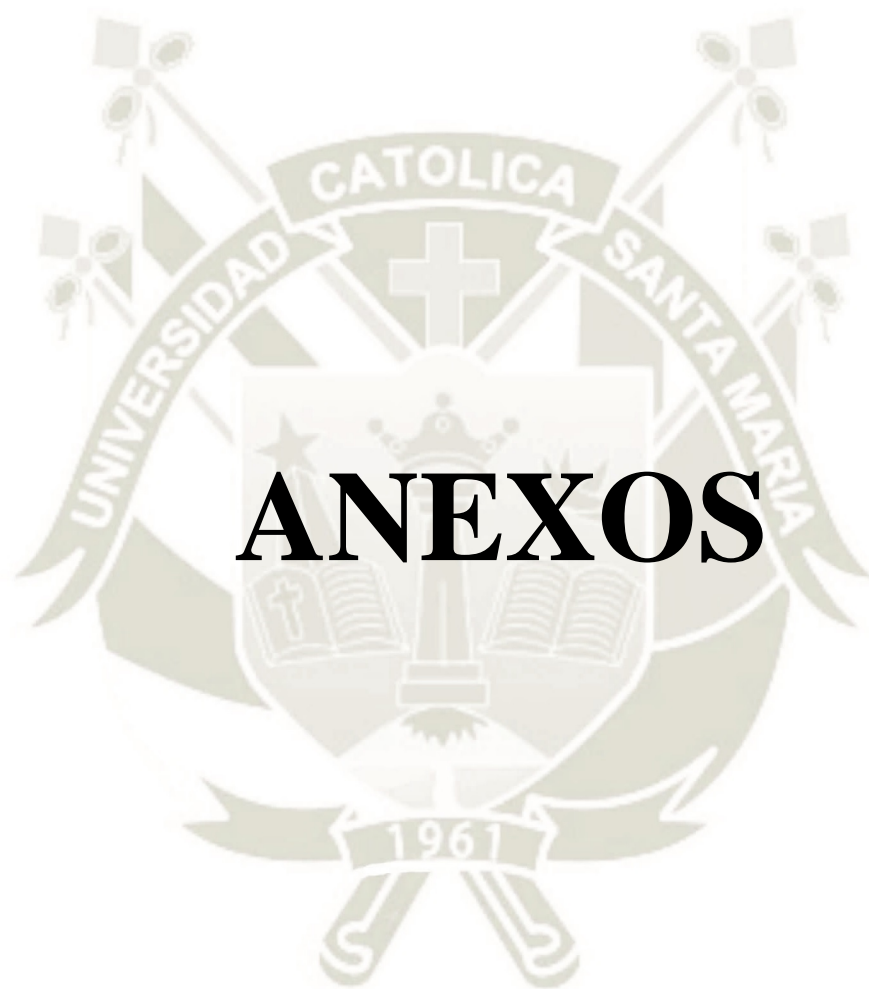
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- ✓ AULAKH, P., KOTABE, M. Y TEEGEN, H.; (2000); “Export strategies and performance of firms from emerging economies; Brazil, Chile and Mexico”. Academy of Management Journal.
- ✓ ARNOLDO, H y MAJLUF, N; (2005); “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica” Santiago, Ediciones Dolmen.
- ✓ CANCINO, C. (2012). “Matriz de Análisis FODA Cuantitativo”; Madrid, España: Esic. Editorial. DIPRES
- ✓ D’ALESSIO, F; (2005); “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”. 2ª ed.
- ✓ DAVID, F; (1997); “Conceptos de Administración Estratégica”, 5ta Ed., Prentice Hall.
- ✓ D’ALESSIO, F; (2003); “Curso de Estrategia, Diseño y Comportamiento Estratégico”, CENTRUM Católica, MBA.
- ✓ D’ALESSIO, F; (2013); “El proceso estratégico un enfoque de gerencia”, 2da edición, México.
- ✓ Drucker, P; (2002); “La Gerencia en la Sociedad Futura”, Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia.
- ✓ FRED, D; (1999);”Conceptos de Administración Estratégica”, quinta edición, editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- ✓ HILL y JONES; (2010); “Administración Estratégica un Enfoque Integrado”, Mc Graw Hill Interamericana.
- ✓ HITT, M., BLACK, J., & PORTER, L. W. (2006); “Administración”, México: Pearson Educación
- ✓ JOHNSON Y SCHOLES; (2001); “Dirección estratégica”; Madrid, España.
- ✓ KAPLAN, R y NORTON, D; (2004); “Cuadro de mando Integral”, Barcelona.
- ✓ KOONTZ, H y WEIHRICH, H; (1998); “Administración una perspectiva Global”. México D.F. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- ✓ KOTTER, J, (2002); “Gestión del cambio”, Barcelona, Planeta DeAgostini Profesional y Formación., S.L.

- ✓ LÓPEZ, V; (2004); “Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del Balanced Scorecard”, Madrid-España.
- ✓ MANTILLA, S; (2005); “Control interno, informe COSO”; cuarta edición, Bogotá, Colombia.
- ✓ NIVEN, P; (2002); “El cuadro de Mando Integral paso a paso”; Editorial Gestión Barcelona, España.
- ✓ OLVE, N; (1999); “Performance Drivers” A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, John Wiley & Son Ltd, New York.
- ✓ PARADA PASCUAL; (2013); “Las 25,5 técnicas definitivas de estrategia empresarial”, Madrid, España
- ✓ PEREZ, J Y CARBALLO, V; (2013); “Control de gestión empresarial”; Octava Edición, España: ESIC Editorial
- ✓ PHILIP KOTLER Y GARY ARMSTRONG; (2004); “Fundamentos de Marketing”, 13a Edición, Editorial McGraw Hill.
- ✓ PORTER, M; (1996); “Estrategia competitiva”, Compañía Editorial Continental, México.
- ✓ ROWE, H; MASON, R y DICKEL, K; (1998); “Strategic Management and Business Policy”.
- ✓ SALGUEIRO, A; (2001); “Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando”. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- ✓ THOMPSON ARTHUR Y STRICKLAND A.; (2001); “Administración Estratégica Conceptos y Casos”, Edición, Editorial Mc Graw.
- ✓ VILLAJUANA, C; (2013); “Estratejiendo: Plan Estratégico y Balanced Scorecard”; ESAN; Lima, Perú.

WEBGRAFÍA

- ✓ CNN Español (2017, Febrero). El escándalo de sobornos de Odebrecht. <https://cnnespanol.cnn.com/2017/02/10/el-escandalo-de-sobornos-de-odebrecht-asi-es-el-caso-en-cada-pais-de-latinoamerica-afectado/>
- ✓ Foro Económico Mundial [FEM]. (2011). Reporte de competitividad global de 2011–2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf
- ✓ Gómez, L. (2011). La inversión pública en infraestructura y su impacto en el crecimiento económico en el Perú en el periodo 2000-2011. Recuperado de http://joseordinolaboyer.files.wordpress.com/2012/04/gomezflores_rev_job.pdf
- ✓ Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1996) Proyecciones Departamentales de la Población 1995 – 2015. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0005/n00.htm>. (s.f.).
- ✓ Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012, enero-febrero-marzo). Condiciones de vida en el Perú. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=14486.pdf>



ANEXOS

Anexo 01: Proyecto de Tesis

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Administración de Negocios



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
STRATEGIQUE S.R.L. DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE
ASESORAMIENTO Y CONSULTORÍAS EMPRESARIALES
AREQUIPA 2017**

Proyecto de tesis presentado por el bachiller:
Rivera Vela Júlío César

Para optar el Grado Académico de:
Maestro en Administración de Negocios

Asesor:
Dr. John Delgado Nieto

**Arequipa – Perú
2018**

I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado del problema

Diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales, Arequipa 2017.

1.2. Descripción del problema

En pleno siglo XXI caracterizado por un entorno empresarial competitivo, inmerso en un escenario global cada vez más complejo, diverso y dinámico con mercados emergentes, nuevas tecnologías de la información y comunicación, entre otros factores; muchas de las grandes, medianas, pequeñas y micro empresas tanto de la región Arequipa como del Perú; han recurrido a los servicios de consultoría y asesorías empresariales para múltiples aspectos de sus actividades; considerando que les brindan un servicio de valor agregado al contar con especialistas que asesoran a la organización y al alto mando en la mejora del performance, resultados financieros del negocio, el sostenimiento y crecimiento organizacional.

Hoy en día, existe una gran cantidad de firmas de consultorías y asesorías que cuentan con presencia local, nacional e internacional; las cuales al mismo tiempo se encuentran en constante competencia para cautivar a sus clientes.

Dependiendo de la especialización y experiencia de las empresas, estas pueden ofrecer diferentes tipos de soluciones. Es allí donde, de alguna manera se segmenta el mercado de las firmas de consultoría y asesoría, las cuales enfocan sus esfuerzos en ciertos mercados que les darán el valor agregado, imagen y reconocimiento dentro del sector donde participan.

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo de tesis, busca diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa STRATEGIQUE S.R.L., mejorar su desempeño en el mercado de Asesoramiento y Consultorías Empresariales donde participa, y poder brindar un servicio de calidad que le permita convertir a sus clientes en más eficientes, eficaces, competitivos y rentables; a través de estrategias que integran los procesos internos, el talento humano y la tecnología de la organización.

Tomando como base de estudio de la presente tesis a la empresa STRATEGIQUE S.R.L., se tiene la siguiente problemática:

- ✓ Desactualización del Plan Estratégico a partir de la visión y misión empresarial.
- ✓ Reconocer y potenciar la cultura organizacional en STRATEGIQUE SRL.
- ✓ Ausencia de objetivos estratégicos a nivel organizacional.
- ✓ Ausencia de estrategias que permitan alcanzar las metas y objetivos organizacionales.
- ✓ Falta de identificación del personal operativo con la organización.

Es evidente que hay una gran oportunidad para la empresa de poder mejorar su desempeño organizacional y posicionamiento en el sector donde participa, con el diseño de un plan estratégico.

1.2.1. Campo, área y línea de investigación

d. **Campo** : Gestión empresarial

e. **Área** : Gestión estratégica

f. **Línea** : Optimización de desempeño

1.2.2. Operacionalización de variables

En el cuadro N° 01 se detalla la operacionalización de variables para el presente estudio.

Cuadro N° 032: Operacionalización de variables

VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES
Variable independiente Diseño del Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado ✓ Competencia ✓ Objetivos ✓ Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionamiento del mercado ✓ Empresas consolidadas ✓ Objetivos alcanzados ✓ Estrategias implementadas

Variable dependiente	✓ Nivel de ventas	✓ Ventas Anuales
Desempeño organizacional	✓ Rentabilidad	✓ Margen de utilidad
		✓ Indicadores económicos (Beneficio - Costo)

Fuente: Elaboración propia

1.2.3. Interrogantes de investigación

- ✓ ¿Cuál es el diagnóstico estratégico del sector donde participa la empresa STRATEGIQUE S.R.L.?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.?
- ✓ ¿Cuál es la planificación estratégica de la empresa STRATEGIQUE S.R.L. para lograr una ventaja competitiva?
- ✓ ¿Cómo se realizará el diseño del plan estratégico de la empresa STRATEGIQUE S.R.L. y que beneficios obtendrá?

1.2.4. Tipo y nivel de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL con características DESCRIPTIVAS y EXPLICATIVAS, lo cual permite diagnosticar y evaluar los problemas planteados, de esta manera se puede proponer el diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales

1.3. Justificación del problema

La problemática descrita anteriormente, refleja la necesidad del diseño de un plan estratégico que le permita a la organización mejorar su desempeño organizacional, partiendo de la actualización del diagnóstico estratégico, efectuar la planificación estratégica alineada a la visión, misión y objetivos estratégicos que le permitirán tomar decisiones adecuadas y oportunas.

1.3.1. Justificación personal

En lo personal, se plantea orientar, reforzar y tener el expertise, la formación profesional en la dirección estratégica empresarial; por lo que el diseño de un plan estratégico es un reto que se toma con entusiasmo y motivación; pues ayudará a obtener manejo y dominio en este tipo de especialidad y poner en práctica los conocimientos adquiridos en gestión empresarial.

1.3.2. Justificación económica

Con el estudio en mención se pretende demostrar que el diseño de un Plan Estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., puede mejorar el desempeño organizacional y posicionamiento de la empresa en el sector donde participa, generando crecimiento y rentabilidad a la empresa.

1.3.3. Justificación profesional

Con el presente estudio se pretende afianzar los conocimientos adquiridos en la formación académica como Magister, y como profesional demostrar la capacidad de análisis, pensamiento crítico y planificación de forma óptima; de esta manera ser capaz de dirigir y gerenciar eficientemente la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar el plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales.

1.4.2. Objetivos secundarios

- ✓ Revisar y actualizar el diagnóstico estratégico del sector de Consultorías y Asesorías Empresarial en el que participa la empresa.
- ✓ Revisar y actualizar la situación actual de la empresa
- ✓ Efectuar la planificación estratégica de la empresa.
- ✓ Realizar la implementación del cuadro de mando integral de la empresa.

1.5. Hipótesis

Dado que el plan estratégico es una herramienta de gestión que permite a una organización direccionar al éxito; es probable que el diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., permita que esta se proyecte a futuro y alcance la visión establecida.

II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN.

1.1. Técnicas

En el presente estudio, se utilizarán instrumentos como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros y observación, todo ello para poder recopilar información necesaria para la elaboración del diseño del plan estratégico en sus diferentes etapas. Estas técnicas servirán para complementar el trabajo y ayudar a asegurar una investigación completa.

Para tener una mejor idea del funcionamiento correcto de los instrumentos se explicará cada uno de ellos.

1.2. Instrumentos

1.2.1. Cuestionario

El cuestionario principal será desarrollado y aplicado a los principales jefes de área y a sus colaboradores, ya que con sus años de experiencia nos ayudaran a identificar la principal problemática; cabe mencionar que el cuestionario a utilizar debe ser diseñado con los parámetros generales orientados a los objetivos de la empresa y que tengan la utilidad que se espera.

1.2.2. Cuestionario cerrado

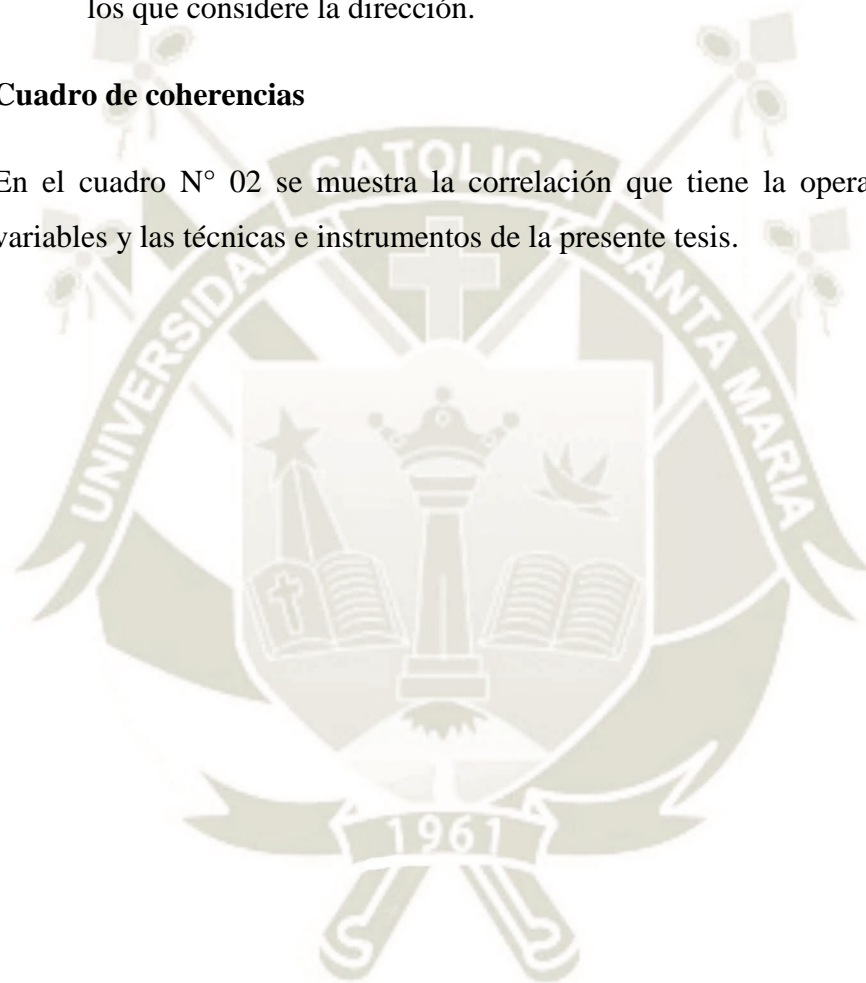
Este cuestionario limitará las respuestas lo mayor posible. Con este formato se pretende obtener información sobre el diagnostico estratégico, aplicándolo en la ponderación de la matriz de factores internos, matriz de factores externos entre las principales.

1.2.3. Entrevista

La entrevista será enfocada principalmente a los responsables de la dirección y gestión de la empresa STRATEGIQUE S.R.L., con la finalidad de formular y establecer la cultura organizacional (visión, misión, valores) y la planificación estratégica propiamente (objetivos, estrategias, actividades). Asimismo, se pretende aplicar la entrevista a los principales colaboradores y los que considere la dirección.

1.3. Cuadro de coherencias

En el cuadro N° 02 se muestra la correlación que tiene la operacionalización de variables y las técnicas e instrumentos de la presente tesis.



Cuadro N° 033: Cuadro de coherencias

Variable	Indicadores	Técnica e instrumento	Herramienta
Variable independiente Diseño del plan estratégico	Mercado ✓ Posicionamiento del mercado	Análisis documental / Documentos digitales	Estudio de mercado, (Análisis externo PESTEL, 5 FCMP)
	Competencia ✓ Empresas consolidadas	Entrevista / Cuestionario	Estudio de mercado, (Análisis del sector PESTEL, 5 FCMP)
	Objetivos ✓ Objetivos alcanzados	Entrevista / Cedula de entrevista, cuestionario	Lluvia de ideas y reuniones para definir los objetivos en las 4 perspectivas de negocio, análisis FODA, FCE.
	Estrategias ✓ Estrategias implementadas	Observación, Análisis documental/, ficha documental	Matriz EFE Matriz EFI Matriz MPC Matriz FODA Estrategia genérica
	Implementación ✓ % de cumplimiento del Cuadro de mando integral	Observación, Análisis documental/ seguimiento y control	Mapa estratégico Cuadro de mando integral Indicadores de gestión estratégica
Variable dependiente Desempeño organizacional	Nivel de ventas ✓ Ventas Anuales	Análisis documental / Ficha documental	Indicadores comerciales
	Rentabilidad ✓ Indicadores económicos (Beneficio - Costo)	Análisis documental / Ficha documental	Evaluación económica.

*Fuente: Diseño del Plan Estratégico
Elaboración propia*

1.4. Matriz de consistencia

En el cuadro N° 03 se presenta la matriz de consistencia para el presente estudio.

Cuadro N° 034: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>3. Problema principal</p> <p>Diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales, Arequipa 2017</p> <p>4. Problemas secundarios</p> <p>f. Desactualización de un plan estratégico a partir de la visión y misión empresarial.</p> <p>g. Reconocer y potenciar la cultura organizacional en STRATEGIQUE S.R.L.</p> <p>h. Ausencia de objetivos estratégicos a nivel organizacional.</p>	<p>2. Objetivo principal</p> <p>Diseñar el plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales.</p> <p>2. Objetivos secundarios</p> <p>e. Revisar y actualizar el diagnóstico estratégico del sector de Asesorías y Consultorías Empresariales en el que participa la empresa.</p> <p>f. Revisar y actualizar la situación actual de la empresa.</p>	<p>3. Hipótesis principal</p> <p>Dado que el plan estratégico es una herramienta de gestión que permite a una organización direccionar al éxito; es probable que el diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., permita que esta se proyecte a futuro y alcance la visión establecida.</p>	<p>3. Variable dependiente</p> <p>✓ Desempeño organizacional</p> <p>Indicadores</p> <p>✓ Nivel de ventas ✓ Rentabilidad</p> <p>4. Variable independiente</p> <p>Diseño del Plan Estratégico.</p> <p>Indicadores</p> <p>✓ Mercado ✓ Competencia ✓ Objetivos ✓ Estrategias ✓ Implementación</p>	<p>III. Tipo y Nivel de Investigación</p> <p>El presente trabajo de investigación es de tipo no experimental con características descriptivas y explicativas, lo cual permite diagnosticar y evaluar los problemas planteados, de esta manera se puede proponer el diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., dedicada a prestar servicios de asesorías y consultorías empresariales.</p>

<p>i. Ausencia de estrategias que permitan alcanzar las metas y objetivos organizacionales.</p> <p>j. Falta de identificación del personal operativo con la organización.</p>	<p>g. Efectuar la planificación estratégica de la empresa.</p> <p>h. Realizar la implementación del cuadro de mando integral de la empresa.</p>			<p>IV. Universo y/o población</p> <p>Universo El universo a considerar para el presente estudio son todos los trabajadores de la empresa STRATEGIQUE S.R.L., que hacen un total de 23 personas aproximadamente.</p> <p>Población Se considera como población del presente estudio a la gerencia, jefaturas y principales colaboradores de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.</p>
---	---	--	--	--

*Fuente: Diseño del Plan Estratégico
Elaboración propia*

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. Ubicación espacial

El estudio de “Diseño del plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., se va a desarrollar en la Región Arequipa, en la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

2.2. Ubicación temporal

La presente tesis es un estudio transversal ya que se realizara en un momento único en el tiempo donde se van a medir objetivos, metas e indicadores en tiempo presente, la tesis se va a desarrollar en el año 2017 y se determinara la factibilidad del presente estudio, en un tiempo estimado de 04 meses calendario

2.3. Unidades de estudio

2.3.1. Universo

El universo a considerar para el presente estudio son todos los trabajadores de la empresa STRATEGIQUE S.R.L., que hacen un total de 10 personas aproximadamente.

2.3.2. Población

Consideramos como población del presente estudio a las gerencias y principales colaboradores de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

2.4. Estrategia de recolección de datos

De acuerdo a la etapa del estudio, se utilizan distintas metodologías que permiten la recolección de los datos e información necesaria.

Primera etapa:

En esta etapa se lleva a cabo un levantamiento de información de cómo se encuentra la empresa STRATEGIQUE S.R.L., mediante el uso de instrumentos anteriormente detallados

Segunda etapa:

Revisar y actualizar el diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa mediante un análisis interno y un análisis externo del sector donde participa, para ello se realizara:

- ✓ El análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter para analizar el sector de Consultorías y Asesoramiento Empresarial.
- ✓ Efectuar un análisis PESTEL, para determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que afecten a la empresa STRATEGIQUE S.R.L.
- ✓ Realizar un análisis interno de la empresa utilizando el análisis AMOFHIT.
- ✓ Realizar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), tanto del análisis interno como del análisis externo

Tercera etapa:

Desarrollar una Planificación Estratégica de la empresa.

- ✓ Revisar y validar la Visión y Misión de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.
- ✓ Plantear los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas de negocio.
- ✓ Formular las estrategias empresariales que permitirán alcanzar los objetivos empresariales antes mencionados

Cuarta etapa:

Diseño del Mapa Estratégico de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

- ✓ Establecer objetivos estratégicos a nivel empresarial enmarcados en las cuatro perspectivas de negocio.
- ✓ Diseñar un mapa estratégico a nivel empresarial.
- ✓ Definir indicadores y metas para todos los objetivos estratégicos planteados.


III. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	31 dic '17	14 ene '18	28 ene '18	11 feb '18	25 feb '18	11 mar '18
ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL ESTUDIO	7 días	lun 1/01/18	mar 9/01/18						
APROBACIÓN DEL ESTUDIO	10 días	mié 10/01/18	mar 23/01/18						
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	5 días	mié 24/01/18	mar 30/01/18						
DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7 días	mié 31/01/18	jue 8/02/18						
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10 días	vie 9/02/18	jue 22/02/18						
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	5 días	vie 23/02/18	jue 1/03/18						
OBTENCIÓN DE RESULTADOS	2 días	vie 2/03/18	lun 5/03/18						
FORMULACIÓN DE LAS CONCLUSIONES	2 días	mar 6/03/18	mié 7/03/18						
PLANTEAMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES	2 días	jue 8/03/18	vie 9/03/18						
ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL.	5 días	lun 12/03/18	vie 16/03/18						

Fuente: Elaboración propia

Anexo 02: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>5. Problema principal</p> <p>Diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales, Arequipa 2017</p> <p>6. Problemas secundarios</p> <p>k. Desactualización de un Plan Estratégico a partir de la visión y misión empresarial.</p> <p>l. Reconocer y potenciar la cultura organizacional en STRATEGIQUE S.R.L.</p> <p>m. Ausencia de objetivos estratégicos a nivel organizacional.</p>	<p>3. Objetivo principal</p> <p>Diseñar el plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales.</p> <p>2. Objetivos secundarios</p> <p>i. Revisar y actualizar el diagnóstico estratégico del sector de Asesorías y Consultorías Empresariales en el que participa la empresa.</p> <p>j. Revisar y actualizar la situación actual de la empresa.</p>	<p>2. Hipótesis principal</p> <p>Dado que el plan estratégico es una herramienta de gestión que permite a una organización direccionar al éxito; es probable que el diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., permita que esta se proyecte a futuro y alcance la visión establecida.</p>	<p>5. Variable dependiente</p> <p>✓ Desempeño organizacional</p> <p>Indicadores</p> <p>✓ Nivel de ventas ✓ Rentabilidad</p> <p>6. Variable independiente</p> <p>Diseño del Plan Estratégico.</p> <p>Indicadores</p> <p>✓ Mercado ✓ Competencia ✓ Objetivos ✓ Estrategias ✓ Implementación</p>	<p>3. Tipo y Nivel de Investigación</p> <p>El presente trabajo de investigación es de tipo no experimental con características descriptivas y explicativas, lo cual permite diagnosticar y evaluar los problemas planteados, de esta manera se puede proponer el diseño de un plan estratégico para la empresa STRATEGIQUE S.R.L., dedicada a prestar servicios de asesorías y consultorías empresariales.</p>

<p>n. Ausencia de estrategias que permitan alcanzar las metas y objetivos organizacionales.</p> <p>o. Falta de identificación del personal operativo con la organización.</p>	<p>k. Efectuar la planificación estratégica de la empresa.</p> <p>l. Realizar la implementación del Cuadro de Mando Integral de la empresa.</p>		<p>4. Universo y/o población</p> <p>Universo El universo a considerar para el presente estudio son todos los trabajadores de la empresa STRATEGIQUE S.R.L., que hacen un total de 23 personas aproximadamente.</p> <p>Población Se considera como población del presente estudio a la gerencia, jefaturas y principales colaboradores de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.</p>
---	---	---	---

Anexo 03: Empresas contratantes con STRATEGIQUE S.R.L

Nro	Empresas Capacitadas
1	Alimentos Balanceados del Perú S.A.C.
2	Alimentos y Servicios Agropecuarios S.R.L.
3	Altozano Desarrollo y Construcción S.A.C.
4	C.E.G.N.E. Gran Padre San Agustín
5	C.E.G.N.E. William Morris
6	Cetpro Honorio Delgado Espinoza
7	Colegio Santa Rafaela
8	Colegio Walter Peñaloza Ramella
9	Comersur SCRL
10	Del Jere Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
11	Diplomat Tours S.R.L.
12	Empresa Taxi Turismo la Nueva Selva Alegre SRL.
13	Escuela de Conductores Honorio Delgado
14	Ferretería y Servicios Santa Mónica
15	Grúas Ganesh
16	Grupo Comet Sociedad Anónima Cerrada
17	Inca Tours Service SRL
18	La Benita Restaurante Picantería
19	Medicina Alternativa y Ortopedia Edgar
20	Precisa
21	Pro Mujer Perú
22	Restaurant Pollería el Romancero SRL.
23	Servicios Madereros del Sur EIRL
24	Victoria Picantería Democrática
25	Pollería el Pio
26	Comercial Leo S.R.L.
27	Restaurante Campestre SULU
28	Instituto Tecnológico Privado STHENDAL



Anexo 04: Entrevista al Gerente General de STRATEGIQUE S.R.L

El objetivo de la presente entrevista es conocer la percepción a futuro de la empresa STRATEGIQUE S.R.L.

1. ¿La empresa cuenta con una misión y visión determinada? ¿Es de conocimiento por todos sus colaboradores?

2. ¿Qué es lo que espera en un futuro para la empresa?

3. ¿Se tiene determinado los objetivos por metas anuales, mensuales o semanales?

4. ¿Cuánto conoce a los clientes y el mercado donde compite?

5. ¿Cuál es la propuesta de valor que quieren transmitir? ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?



STRATEGIQUE
Consultoría Integral

Anexo 05: Entrevista a los Colaboradores de STRATEGIQUE S.R.L

El objetivo de este cuestionario es conocer la percepción de STRATEGIQUE S.R.L. por parte de los colaboradores que laboran en ella.

1. Nombre del cargo que desempeña dentro de la empresa.

2. Describa las actividades que desempeña en el cargo mencionado.

3. ¿Tiene a cargo subordinado? ¿Cuántos?


4. Mencione 3 aspectos positivos dentro de la empresa

5. Mencione 3 aspectos negativos dentro de la empresa ¿Qué cambios sugiere que deberían darse?

6. ¿Conoce la misión y visión de la empresa? Escribir

7. ¿Qué valores se practica dentro de la empresa?

Anexo 06: Ficha de Información para el Análisis Interno (EFI)

EMPRESA:	STRATEGIQUE S.R.L.	
NIVEL DE ANÁLISIS:	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	
ÁREA:		
DEPARTAMENTO:		
NOMBRE:		

Nro	FORTALEZAS	Grado de importancia *	Grado de importancia **
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Nro	DEBILIDADES	Grado de importancia *	Grado de importancia **
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

* Números de 1 al 10, donde 10 es muy importante y 1 poco importante

** 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno y 4: Muy bueno

Anexo 07: Cuestionario para el Análisis PESTEL

Estas preguntas ayudarán a determinar las áreas en las que se puede necesitar hacer más recopilación de datos e investigación.

1. ¿Qué factores políticos pueden generar oportunidades adicionales para la implementación o mejora de la Empresa?

A nivel Local:

A Nivel Nacional:

A Nivel Internacional:

2. ¿Cuáles son los factores políticos que pueden generar riesgos adicionales para la mejora o implementación de la Empresa?

A nivel Local:

A Nivel Nacional:

A Nivel Internacional:

3. ¿Qué factores económicos pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Empresa?

A nivel Local:

A Nivel Nacional:

A Nivel Internacional:

4. ¿Cuáles son los factores económicos que pueden generar riesgos que afecten la mejora o implementación de la Empresa?

A nivel Local:

A Nivel Nacional:

A Nivel Internacional:

5. ¿Qué factores sociales pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Empresa?

A nivel Local:

A Nivel Nacional:

A Nivel Internacional:

6. ¿Cuáles son los factores sociales que pueden generar riesgos para la mejora o implementación de la Empresa?

A nivel Local:

A Nivel Nacional:

A Nivel Internacional:

7. ¿Qué factores tecnológicos pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Empresa?

A nivel Local:

A Nivel Nacional:

A Nivel Internacional:

8. ¿Cuáles son los factores tecnológicos que pueden generar riesgos para la mejora o implementación de la Empresa?

A nivel Local:

A Nivel Nacional:

A Nivel Internacional:

9. ¿Qué factores ecológicos pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Empresa?

A nivel Local:

A Nivel Nacional:

A Nivel Internacional:

10. ¿Qué factores ecológicos pueden generar riesgos para la mejora o implementación de la Empresa?

A nivel Local:

A Nivel Nacional:

A Nivel Internacional:

11. ¿Qué factores legales pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Empresa?

A nivel Local:

A Nivel Nacional:

A Nivel Internacional:


12. ¿Qué factores legales pueden generar riesgos para la mejora o implementación de la Empresa?

A nivel Local:

A Nivel Nacional:

A Nivel Internacional:

Anexo 08: Ficha de Información para el Análisis Externo (EFE)

EMPRESA:	STRATEGIQUE S.R.L.	
NIVEL DE ANÁLISIS:	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	
ÁREA:		
DEPARTAMENTO:		
NOMBRE:		

Nro	OPORTUNIDADES	Grado de importancia *	Grado de importancia **
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Nro	AMENAZAS	Grado de importancia *	Grado de importancia **
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

* Números de 1 al 10, donde 10 es muy importante y 1 poco importante

** 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno y 4: Muy bueno

Anexo 09: Cuestionario de factores críticos de éxito

1. ¿Sector de la empresa?

2. ¿Año de fundación de la empresa?

3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?

4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?

5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo).

6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo).

7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo).

8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo).

9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo).

12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo).

13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?

14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5
(Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5
(Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5
(Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el
máximo)

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe
del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo).
