

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa
GRUPBAL S.A.C. para optimizar las rentas y aumentar
la presencia en el mercado Lima - 2021**

**PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

AUTOR:

**VELASQUEZ LAURA CARMEN LISETH
CODIGO ORCID:0000-0002-1188-2526**

ASESOR:

**Mg. CALDERON CHAVEZ JAIME TOMAS
CODIGO ORCID:0000-0002-2433-2208**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE OPERACIONES, PRODUCCIÓN
INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS**

LIMA, PERÚ

DICIEMBRE, 2021

Resumen

La planificación estratégica es una herramienta para tomar decisiones, lo cual permite a la gerencia de una empresa poder lograr la misión y visión de la empresa.

El presente trabajo tiene como objetivo presentar un plan estratégico para la empresa Grupbal S.A.C. para optimizar las rentas y aumentar la presencia en el mercado para lo cual se ha estructurado de la siguiente manera: la primera parte consta de las bases teóricas referenciadas, en la cual se identifica el marco conceptual de la visión, misión y también se detalla la definición de las matrices de formulación estratégica y el diseño del cuadro de mando integral.

Para el desarrollo del tema se describió el análisis situacional de la empresa Grupbal S.A.C., donde se realizó un análisis descriptivo de los productos que ofrece la empresa, siendo estos del Sector ferretero; asimismo se describió la estructura organizacional de la empresa y la cultura organizacional.

El desarrollo del diagnóstico estratégico de la empresa Grupbal S.A.C. se utilizó la herramienta AMOFHIT para la realización del análisis interno, con el cual se analizó la situación de la empresa en relación a la administración, operaciones, recursos humanos, finanzas, marketing y tecnología; para el análisis externo se utilizó la herramienta denominada PESTEL para el macroentorno y las cinco fuerzas de Porter en el análisis de microentorno.

Posteriormente se presenta la formulación estratégica de la empresa Grupbal S.A.C., la cual se realizó a partir las siguientes matrices como EFI, EFE, MPC, FODA y los objetivos estratégicos los cuales se utilizaron en la realización del mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

Por lo tanto, en el presente trabajo se realizó un presupuesto y un flujo de caja proyectado obteniéndose posteriormente un VAN positivo para los ingresos de la empresa Grupbal S.A.C; para culminar se desarrolló las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: plan estratégico, cuadro de mando integral, visión y misión.

Abstract

Strategic planning is a tool to make decisions, which allows the management of a company to achieve the mission and vision of the company.

The present work aims to present a strategic plan for the company Grupbal S.A.C. to optimize income and increase market presence for which it has been structured as follows: the first part consists of the referenced theoretical bases, in which the conceptual framework of the vision, mission is identified and the definition of the strategic formulation matrices and the design of the balanced scorecard.

For the development of the topic, the situational analysis of the company Grupbal S.A.C. was described, where a descriptive analysis of the products offered by the company was carried out, these being the hardware sector; The organizational structure of the company and the organizational culture were also described.

The development of the strategic diagnosis of the company Grupbal S.A.C. The AMOFHIT tool was used to carry out the internal analysis, with which the company's situation in relation to administration, operations, human resources, finance, marketing and technology was analyzed; For the external analysis, the tool called PESTEL was used for the macroenvironment and the five Porter forces in the microenvironment analysis.

Subsequently, the strategic formulation of the company Grupbal S.A.C. is presented, which was made from the following matrices such as EFI, EFE, MPC, SWOT and the strategic objectives which were used in the realization of the strategic map and the balanced scorecard.

Therefore, in the present work a budget and a projected cash flow were made, subsequently obtaining a positive NPV for the income of the company Grupbal S.A.C; To conclude, the conclusions and recommendations were developed.

Keywords: strategic plan, balanced scorecard, vision and misión

TABLA DE CONTENIDOS

Caratula	
Resumen	i
Palabras claves	i
Abstract	iii
Keywords	iii
Tabla de contenidos	iv
Introducción	1
Antecedentes	2
Desarrollo del tema	4
Conclusiones	53
Aporte a la investigación	54
Recomendaciones	55
Bibliografía	56

Introducción

El presente trabajo propone un plan estratégico desarrollado para la empresa Grupbal S.A.C. período 2021, con el propósito de optimizar las rentas y los recursos financieros, proveniente de una gestión administrativa y comercial que debe adaptarse a la situación actual del mercado; debido a que no ha logrado manejar sus recursos convenientemente y no ha sabido aprovechar las oportunidades de negocio para lograr posicionarse en el mercado.

La realización de la planificación estratégica para la empresa Grupbal S.A.C. contará con la participación de los principales directivos y trabajadores que se encargaran de dar a conocer la cultura organizacional que se va a desarrollar, cabe señalar que esto se obtendrá planteando objetivos y estrategias que sean alcanzables para la empresa en el periodo de tiempo indicado.

Para diagnosticar el marco estratégico interno y externo se utilizaran herramientas como el AMOFHIT, las cinco fuerzas de M.Porter y el análisis PESTEL para poder plantear la matriz de oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que se muestran en la Empresa Grupbal S.A.C. en el sector ferretero donde se desempeña, ya que al aparecer diferentes tipos de competencia y a la situación de la pandemia causada por el COVID-19, ha significado uno de los retrocesos más grandes para la empresa.

Por ello el siguiente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo de investigación en mostrar como un buen diseño de un plan estratégico, impacta favorablemente en la empresa GRUPBAL S.A.C., Finalmente se exponen la conclusiones y recomendaciones para proponer y dar solución aprovechar las oportunidades que tiene la empresa para fortalecerse.

Antecedentes

Habiendo buscado tesis nacionales referentes a mi tesina se buscó antecedentes desde 2019.

Nacionales:

Gamboa (2019). En su tesis titulado “Diseño de un plan estratégico de marketing y su incidencia en las ventas de la empresa embutidos San Antonio E.I.R.L” tiene como objetivo definir las estrategias de marketing planteando una investigación aplicada de nivel descriptivo no experimental para ello se realizó un estudio de imagen situacional de la empresa, también se realizó un estudio de mercado en donde muestra la imagen de la empresa y el comportamiento de compra mediante métodos cualitativos y cuantitativos; posteriormente la información obtenida se usó para realizar una formulación estratégica de marketing para lograr mejoras y vender con éxito los productos, consecuentemente se realizó un flujo de caja para comprobar cuan efectivo es el plan estratégico de marketing propuesto, demostrando que tiene una influencia positiva en las ventas de la empresa.

Avalos (2019), En su tesis titulado “Diseño de un plan estratégico para desarrollar ventajas competitivas en el restaurant turístico el mochica de Doña Fresia” tuvo como objetivo optimizar el nivel de posicionamiento de la marca de comida criolla mediante un nivel de estudio aplicado, descriptivo no experimental, realizando un análisis interno y externo para ver la situación de la empresa, posteriormente realiza un estudio de mercado con métodos cualitativos y cuantitativos y saber su nivel de presencia en el mercado, toda la información recolectada se usó en diversas técnicas para mejorar la empresa y finalmente realizar un estudio de flujo de caja para determinar la efectividad del plan estratégico que propuso.

Internacionales:

Barria (2019) En su tesis titulado “Diseño de una planificación estratégica y su implantación a través de un cuadro de mando integral para la empresa de asesoría y servicio eléctrico forestal rb transmisión” , busca realizar una planificación estratégica e implantarla mediante un cuadro de mando integral, teniendo como objetivo el que la empresa pueda hacer una correcta toma de decisiones estratégicas, para ello fue necesario conocer la situación actual de la empresa identificando datos internos y externos que afecten la empresa entre ella el FODA y el CAME los cuales ayudaron a la toma de decisiones y aplicar los primeros lineamientos estratégicos, posteriormente se defino los objetivos estratégicos con el cuadro de mando integral, a estos objetivos se determinaron indicadores de gestión para controlar el avance, para visualizar de manera clara se realizó un mapa estratégico dividiendo los objetivos de las perspectivas asignadas, finalmente se aplicó una interfaz para el cuadro de mando integral facilitando el uso y brindando cálculos relacionados a los indicadores de gestión. Dando información pertinente y visualización de las metas que se quieren lograr.

Hernán (2019) En su tesis titulada “Diseño de un plan estratégico para aumentar las utilidades de la clínica odontológica Martín de Zamora”, realiza un diagnóstico y estudia elemento que ayudan a elaborar un plan estratégico primero se realizó un análisis de mercado, clientes y competidores. Para ello se usó el análisis de FODA. Luego se definieron los objetivos estratégicos a fin de evaluarlo económicamente para ver si es viable, el plan estratégico lo basaron en ocho implementaciones de la cuales tres se basan en estrategias de servicios, dos de orden interno, dos a los precios y las ultimas al plan de medios, todas estas se basaron en la satisfacción del cliente, finalmente los indicadores que obtuvieron para el plan estratégico alcanzaron VAN de \$35.434.664 pesos y una rentabilidad de 50%. Logrando el objetivo el cual es aumentar la utilidad en un 40% de la clínica MDZ en un período estimado de 4 años.

Desarrollo del tema

Bases teóricas

En esta parte se presenta el marco conceptual utilizado para el desarrollo del diagnóstico estratégico y así como los conceptos empleados para el desarrollo de la planificación estratégica y el cuadro de mando integral.

Planeación Estratégica

Según Reyes (2012) señala que la planificación estratégica consiste “en contar con un proceso mental, el cual estimule el crecimiento constante de la empresa y el diseño e implementación de acciones que promuevan el mantenimiento de ventajas competitivas permanentes dentro de su negocio.”

Visión

Según David (2008) menciona que “Es una descripción que la empresa imagina y se alienta a objetivos futuros las cuales van más allá de su entorno actual y de su nivel competitivo, siendo la imagen que esperamos a futuro.”

Misión

Según (Chiavenato, 2011) define que la misión:

“Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser.”

Valores

Según Hitt, Black y Porter (2006) define que los valores son “creencias duraderas acerca de una conducta o una consecuencia específica sean personal o socialmente preferibles que otras” (p.127)

Análisis Externo

Análisis del sector externo-PESTEL

Según (Pascual Parada ,2002),

Es una herramienta que debe ser usada para analizar el entorno, actual y futuro, sobre el cual se va a mover la empresa ayudándonos a visualizar con claridad las oportunidades y amenazas de la empresa para ello los factores económicos, políticos, tecnológicos, legales y sociales.

Las cinco fuerzas de Porter

Según (Porter, 2015) nos dice que la fuerza combinada de los cinco factores establece la capacidad de las empresas para ganar rendimiento a largo plazo sobre el capital que ha sido invertido, aquí nos permite realizar una comparación de ventajas y estrategias con otras empresas para saber si se debe mejorar las estrategias que usamos.

Entrada de nuevos competidores: representa a las estrategias que usamos en la entrada de nuevos competidores, ya que si la entrada al mercado del competidor es fácil mayor para nosotros será la amenaza.

Amenaza de productos sustitutos: se dice que nadie es indispensable ya en esta amenaza debemos tener diversas estrategias para que los nuevos productos de la competencia no reemplacen las nuestras.

Poder de negociación de los proveedores: aquí debemos generar distintas estrategias para llegar a mejores acuerdos con los proveedores es decir el “poder de negociación” donde tengamos mayor control.

Poder de negociación de los clientes: si los clientes están organizados y tienen un acuerdo en los precios será una amenaza para la empresa ya que no estarán dispuestos a pagar por ello que se deben diseñar diversas estrategias para generar la fidelización y el captar mayor número de clientes.

Análisis Interno

Análisis-AMOFHIT

D' Alessio, F. (2008)

El rol fundamental en los recursos en una organización es crear valor. Este se define en simples términos como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Por ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno mostrara la actual situación del entorno basado en el análisis de siete áreas funcionales las cuales son: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones/producción y logística, finanzas/contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones; y tecnología, investigación y desarrollo. (p.168)

Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Según Dyson (2004) “el análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, SWOT en inglés) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa.”

La Matriz FODA para la generación de las estrategias, está conformada de la siguiente manera:

La estrategia FO, se consideran estrategias ofensivas las cuales consiste en utilizar las fortalezas identificadas en la empresa para lograr aprovechar las oportunidades.

La estrategia FA, se consideran estrategias defensivas las cuales consisten en aprovechar las fortalezas de la empresa, para evitar amenazas.

La estrategia DO, se consideran estrategias adaptativa las cuales consiste en superar las debilidades de la empresa aprovechando las oportunidades identificadas.

La estrategia DA, se consideran estrategias de supervivencia la cuales consisten en reducir las debilidades de la empresa y evitar las amenazas.

Factores críticos de éxito

Según Leidecker y Bruno señalan que los factores de éxito se encuentran conformados por las diferentes áreas que garantizan un satisfactorio desempeño competitivo de la empresa, por lo tanto dichas áreas deben encontrarse monitoreadas por la gerencia continuamente.

Mapa Estratégico

Los mapas estratégicos: apoyan a que la gerencia de la empresa logre objetivos involucrando a los empleados, también se dice que los mapas estratégicos representan una relación entre causa y efecto, a fin de generar un valor mejorando la eficiencia con un crecimiento sostenible.

Balance de Scorecard (BSC)

Según Scaramussa (2010) “El Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio.”

Cabe señalar que Kaplan y Norton ven la organización desde cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera

Se centra principalmente en aumentar el valor de la organización, este es el vínculo final con cada estrategia de negocio la cual persigue como meta generar utilidad, por lo que es una perspectiva importante para evaluar el desempeño del negocio o empresa como una fuente para generar ingresos y ver si el negocio está siendo rentable, entre los indicadores comunes tenemos los ingresos, flujo de caja, valor económico, utilidad neta.

Perspectiva Cliente

En esta perspectiva la empresa se centra en como generar la retención del cliente y el adquirir nuevos clientes para generar mayor rentabilidad a la empresa, de aquí depende los

datos que se ingresaran en la perspectiva financiera con ayuda de algunos indicadores que se definen como el grado de satisfacción, la participación del mercado entre otras.

Perspectiva de Procesos Operativos Internos

En esta parte se identifica los objetivos estratégicos los cuales se realizan posteriormente después de definirse los objetivos financieros y de clientes lo que coadyuva a identificar mejor los procesos más críticos.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se centra y va enfocada en el personal de la empresa, los objetivos de esta perspectiva ayudarán al cumplimiento de las anteriores perspectivas.

Desarrollo de la investigación

En el presente trabajo lleva por nombre Propuesta de Plan Estratégico para la Empresa GRUBPAL S.A.C., cabe señalar que la empresa en mención no tiene un planeamiento estratégico empresarial que la conduzca a establecer objetivos estratégicos lo que genera la siguiente problemática, falta de objetivos estratégicos direccionadas a la misión y visión de la empresa, también se pudo advertir una falta de cultura organizacional propia.

En la actualidad se identifican como problemas grandes deficiencias administrativas y comerciales, lo que ocasiona la pérdida de muchas oportunidades de negocio, que derivan en problemas de liquidez y rentabilidad, con lo que respecta a las deficiencias administrativas se ha advertido que el gerente general asume gran variedad de funciones operativas, comerciales y administrativas, ello a razón de que no cuenta con personal especializado a quienes pueda delegar las diferentes funciones que hay dentro de la empresa, otra deficiencia es que las diferentes decisiones en la empresa son tomadas emocionalmente, sin realizar un indagación previa.

Metodología

La metodología del trabajo de acuerdo a la información obtenida para el diseño del plan estratégico para la empresa Grupbal S.AC. es cualitativo y cuantitativo.

En esta parte se va realizar la descripción de la empresa Grupbal S.A.C. y hacer el diagnostico actual de la empresa con las herramientas desarrolladas en el bases teóricas del presente trabajo.

Descripción de la Empresa

La descripción de la empresa se dará mediante una breve reseña histórica, identificando la estructura organizacional y la descripción de los productos que ofrece.

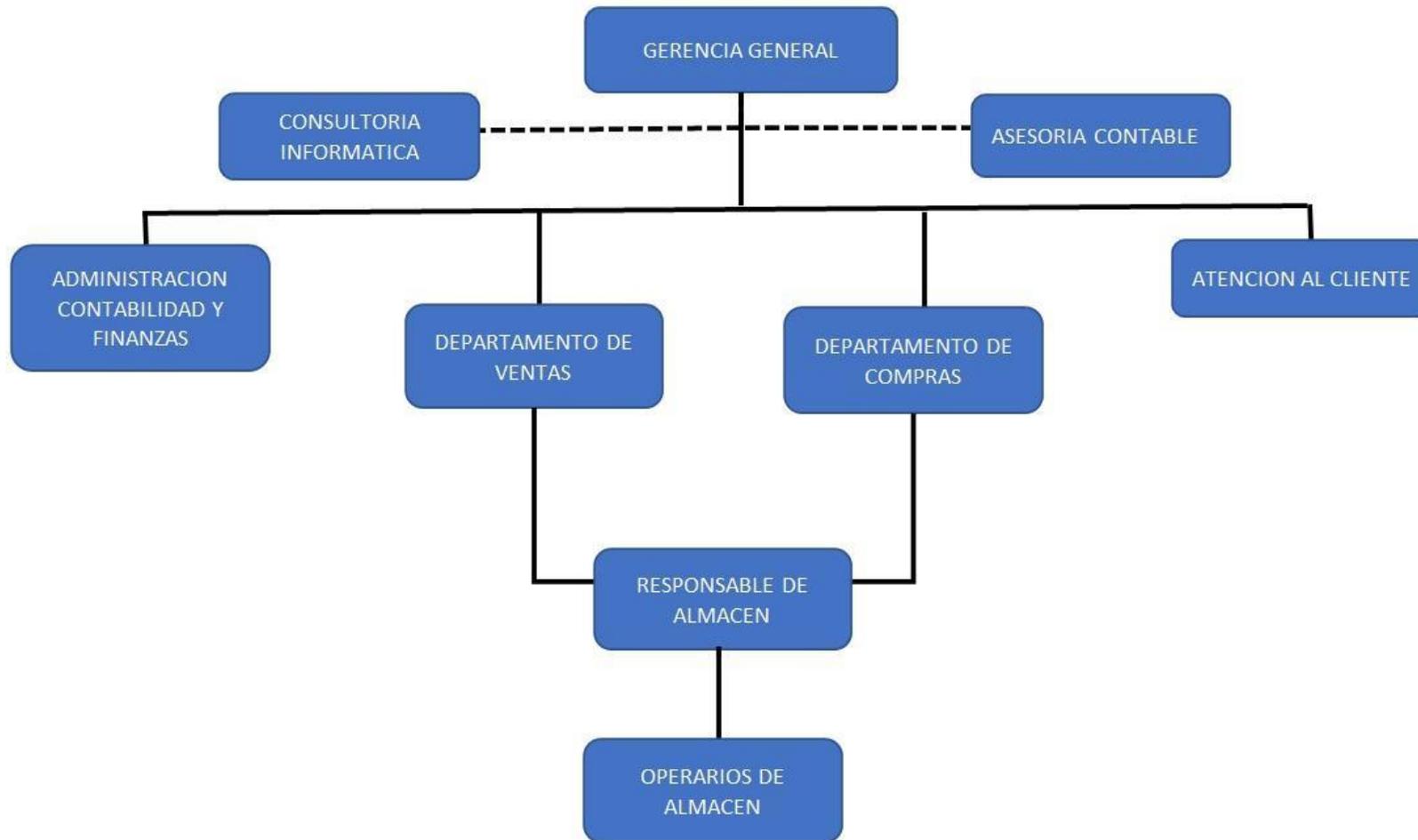
Breve reseña histórica

La empresa Grupbal S.AC. se inició sus actividades en el año 2009 como un emprendimiento familiar por los hermanos Tito Baldeón Rojas y Dino Baldeón Rojas del cual nace el nombre de la empresa, con el esfuerzo y ahorros que juntaron entre los dos y la experiencia de haber trabajado antes para otra empresa del rubro, ellos empezaron alquilando en primera instancia un pequeño puesto en el centro de lima exactamente en Paruro donde poco a poco fueron abriendo mercado y tomando la iniciativa no solo de atender de manera física sino ya al pasar de los años empezaron las ventas alrededor del país obteniendo mayores ganancia, como último emprendimiento tomaron la decisión de no ser solo los que compran sino fabricantes empezando a implementar la fabricación de tarugos de colores a fin de seguir mejorando cada vez más.

Estructura organizacional de la empresa GRUPBAL S.A.C.

Imagen N°1

Estructura organizacional de la empresa GRUPBAL S.A.C.



Visión:

“Brindar una amplia cobertura a nivel nacional, cumpliendo responsablemente con nuestros trabajadores, con la sociedad y con nuestros clientes más exigentes, brindándoles productos de calidad e innovando con diversidad de marcas, medidas y grados.”

Misión:

“Satisfacer a nuestros clientes, ofreciéndoles productos de calidad e innovando con diversidad de marcas, medidas y grados, cumpliendo responsablemente con nuestros trabajadores, con la sociedad y con nuestros clientes.”

Objetivo:

“Nuestro objetivo es optimizar la renta y aumentar la presencia en el mercado”

Meta de la Empresa Grupbal S.A.C.

“Aumentar los ingresos totales de la empresa en un 10% durante los próximos dos años y reducir los gastos de producción en un 5% durante los próximos tres años e incrementar el conocimiento general de nuestras marcas.”

Valores:

- ✓ Pasión,
- ✓ honestidad,
- ✓ transparencia
- ✓ sinceridad

Productos que ofrece la empresa Grupbal S.A.C.

La empresa Grupbal S.A.C desarrolla sus actividades en el sector ferretero brindando productos de calidad y a un precio competitivo a sus clientes ofrece productos como:

- ✓ Bisagras de hierro
- ✓ Pernos hexagonales

- ✓ Pernos cabeza coche
- ✓ Tarugos de plástico
- ✓ Tarugos de madera
- ✓ Arandelas planas
- ✓ Arandelas de presión
- ✓ Tornillos para madera
- ✓ Tornillos para metal
- ✓ Brocas para concreto
- ✓ Brocas para hierro
- ✓ Armellas cerradas y abiertas
- ✓ Maniobras para izaje
- ✓ Cables de acero
- ✓ Tarugos de plástico

Análisis Estratégico de la Empresa Grupbal S.A.C.

Se iniciará definiendo a la empresa Grupbal S.A.C para luego identificar su alcance y segmento de la empresa.

Definición del negocio de la empresa Grupbal S.A.C.

Grupbal S.A.C. es una empresa familiar dedicada a la importación y venta de productos ferretería.

Alcance geográfico

Los productos que ofrece la empresa Grupbal S.AC tiene un alcance geográfico en ciudades como Lima, Ica, Cajamarca y Arequipa las cuales realiza él envío mediante agencia.

Imagen N°2

Alcance geográfico de la empresa GRUPBAL S.A.C.



Análisis externo de la empresa Grupbal SAC:

Análisis PESTEL:

Hacemos referencia a los factores políticos, económicos, legales, sociales y ambientales que influyen de forma positiva o negativa a las actividades que desarrolla la empresa Grupbal S.AC y que afectan su entorno y provocan cambios dichos factores, es por ello que se analizara cada punto.

Factor político y legal: Para tener una economía estable depende mucho de la política y de los gobernantes. En el Perú tras las últimas elecciones y después de un constante cambio de presidentes en el gobierno pasado, el cual generó una gran inestabilidad en el país se eligió al nuevo presidente del Perú el profesor Pedro Castillo y a los congresistas, quienes ya llevan cuatro meses en el cargo y no han logrado generar una estabilidad ni ponerse de acuerdo entre los dos.

Esto genera mucha incertidumbre e inestabilidad la cual afecta las relaciones comerciales las cuales el presidente con sus discursos constantemente cambiantes ha

generado desconfianza por parte de los inversionistas extranjeros que de alguna forma aportan al crecimiento del país.

Factor económico: El entorno económico del País con respecto al sector construcción para el año 2020 retrocedió un 13.9%, pero en febrero del 2021 el sector construcción logró un crecimiento del 14.32% , lo que generó una tasa positiva para los siguientes meses según la INEI.

Otro punto importante son el costo de la importación la cual se ha elevado un 443% en flete ocasionando que el producto suba de precio y se lleguen a reducir las ventas. Según el COMEXPERU el sector construcción alcanzo en los primeros meses del 2021 un total de US\$250 millones de dólares teniendo un retroceso del 2.8%.

Imagen N°2

Estructura de las importaciones peruanas enero-febrero 2020/2021

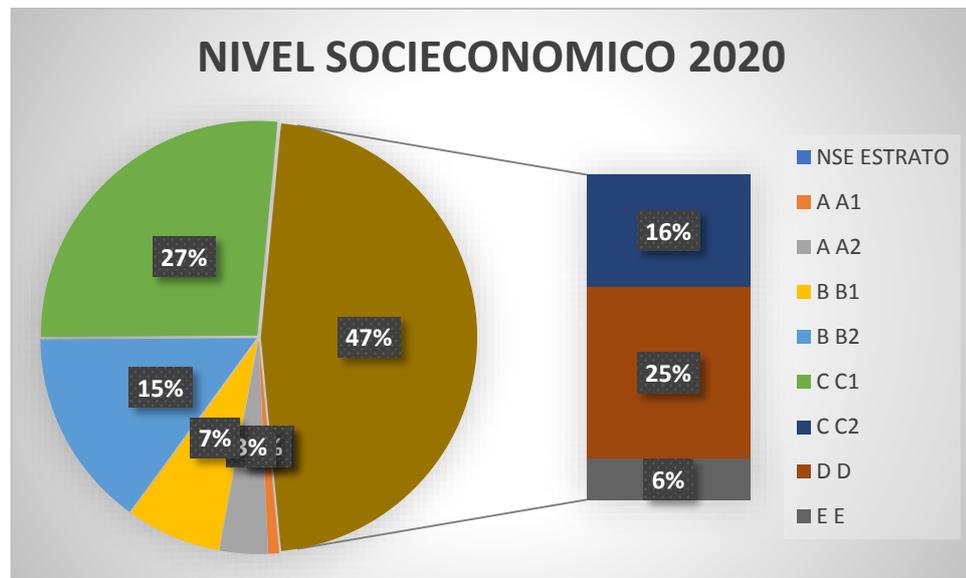


Factor social: Según el país los niveles socio económicos (NSE) más altos se concentran en lima, según la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados nos indica que a diferencia del año pasado el nivel socioeconómico del sector A disminuido en un 4.4 % a diferencia del 2019 el cual era 5.1 % y por otro lado el nivel el nivel

socioeconómico nivel C a aumentado siendo 42.8% a diferencia del 2019 que era 44.2% , siendo este nivel el de mayor población en Lima.

Imagen N°3

Distribución según nivel socioeconómico 2020



Fuente : elaboración propia

Factor tecnológico: En el presente factor, cabe señalar que en el Perú se viene desarrollando un aumento en el comercio electrónico, donde se vienen realizando transacciones de compra y venta de diferentes productos y/o servicios, lo cual viene generando la eliminación de las barreras de tiempo y zona geográfica.

Asimismo, se advierte que contar con acceso a internet y mantener una página web permite brindar información de los diferentes productos y/o servicios que ofertan las empresas; esto conlleva al crecimiento de la cartera de clientes y por tanto las potenciales ventas.

En el presente factor se advierte que aún queda mucho espacio por trabajar para que las empresas locales migren sus diferentes procesos de venta a canales tecnológicos, sobre todo en el caso del sector construcción.

Factor competitivo: Debido al aumento de la construcción y por seguir en un déficit de vivienda y ampliaciones, así como también la apertura de grandes proyectos, el sector ferretero a nivel nacional llegan a representar más de 55 mil puestos de trabajo ofreciendo diferentes tipos de productos y calidades, adoptando nuevas formas de venta y tecnologías para fomentar el consumo. Según el diario La gestión informa que solo el comercio ferretero de las “Malvinas tienen el 60% de la totalidad de sus ventas en pandemia.”

Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Poder de negociación de proveedores: Hay dos grandes tipos de proveedores, el primer grupo son los que existe debido a la gran demanda de productos importados de china y en otros países y el otro grupo son los fabricantes que realizan el proceso de fabricación de ciertos productos específicos como la empresa PATTA la cual ofrece remaches, tornillos, tuercas de remache, entre otros.

Rivalidad entre competidores: Existen empresas dedicadas a la distribución de artículos ferreteros que trabajan actualmente y ofrecen una gran variedad de productos. En la zona donde se ubica la empresa Grupbal S.A.C. existen distribuidoras las cuales trabajan desde hace varios años.

Se debe tener en cuenta que existen distribuidores informales que ofrecen productos sin algún tipo de comprobante de pago por lo que genera precios bajos para algunos clientes. Representando un impacto ALTO en la rivalidad entre competidores.

Poder de negociación de los clientes: Nuestros clientes son las ferreterías minoristas que se ubican en zonas cercanas. Debido a la competencia de proveedores, los clientes pueden acceder a privilegios en los precios o en el financiamiento. La diversidad de los

productos es una necesidad muy importante para los clientes con el fin de abastecer su ferretería; no obstante, se puede llegar a manejar diversas maneras al momento de la generación de pedidos. El impacto de los clientes, se considera MEDIO.

Amenaza de productos sustitutos: Una gran alternativa del distribuidor son los centros donde se distribuye de manera masiva productos ferreteros, tales como, Lampa, Las Malvinas Paruro, La Cachina y otros lugares como Surquillo y San Juan de Miraflores, etc. Los cuales ofrecen diversidad de productos con precios competitivos pero la diferencia es que los clientes tienen que ir a realizar sus compras a estos lugares para luego transportarlos hasta sus tiendas lo cual genera mayor inversión de dinero y tiempo. A diferencia de nosotros la cual transportamos la mercadería hasta su local.

Amenaza de nuevos competidores: es una amenaza ALTA ya que las actividades de operación son estándares lo cual facilita que se aperturen nuevas empresas que se dediquen al mismo rubro lo cual genera dificultades en mantener los precios. Existe otra posibilidad que las mismas empresas que importan lleguen directamente al cliente, como es el caso de Schubert o Rumi import; pero, en muchos casos los precios que ofrecen son menores con la condición de adquirir más siendo de impedimento para el cliente por su baja demanda de un solo producto.

Las oportunidades que presenta la empresa Grupbal S.AC han sido recogidas mediante herramientas del análisis de PESTEL y las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Los principales competidores son:

- ✓ MODEPSA S.A.C.
- ✓ RUMI IMPORT S.A.
- ✓ CISER S.A.
- ✓ CONPERU S.A.C.
- ✓ DINA S.R.L.

✓ IMPORTADORA MULTISTOCK S.A.

Oportunidades (O):

O01 crecimiento del sector constructor: la apertura de los proyectos de construcción y a la eventual alza registrada en este sector, la empresa Grupbal S.AC. tiene la oportunidad de crecer y posicionarse en el mercado ferretero

O02 Nuevos sistemas de información: la empresa Grupbal S.AC cuenta con un sistema para la recopilación de la información pudiendo llevar y almacenar un control de sus ventas mensuales y anuales.

O03 Políticas de estímulo para las MYPES: debido a la pandemia se dieron diversas políticas de apoyo como el subsidio de 35% en la planilla, el aplazamiento de depósito de CTS por de las empresas generando preservar los empleos y contar con mayor liquidez.

O04 Variedad de proveedores: la empresa Grupbal S.AC al estar ubicado en una zona comercial tiene la facilidad de obtener proveedores de forma física sino también de manera virtual ofreciendo precios competitivos para el mercado.

O05 Acceso a créditos financieros: la empresa Grupbal S.AC al tener una buena valoración en sus pagos ha generado la facilidad de obtener créditos a fin de generar una inyección de capital a la empresa.

Amenazas (A):

A01 Pandemia COVID-19: la pandemia ha generado una gran pérdida en cualquier sector según, el comercio ha generado una caída del 11.1% en el PBI, generando pérdidas de empleos y por ende ingresos económicos en sus hogares haciendo que se realice solo compras y evitando las remodelaciones o aperturas de proyectos en algunos casos.

A02 Creación de nuevos mercados: la creación de nuevas empresas ferreteras es constante debido a la activación del sector de la construcción el cual ha generado un alza y por ende el aumento de la demanda en productos de ferretería.

A03 Inestabilidad política y económica: está a sido uno de los grandes problemas en el país y tanto en el comercio ya que el consumo ha bajado por miedo o necesidad de ahorrar.

A04 Existencia de la competencia desleal: en la empresa Grupbal S.AC. se ha visto afectada por la competencia ilegal la cual ofrecen los mismos productos, pero sin un comprobante de pago, generando en algunas oportunidades pérdida de clientes.

A05 Inseguridad en el sector: la ubicación de la empresa Grupbal S.AC es accesible para personas que llegan de diferentes lugares sin embargo la delincuencia en ocasiones la convierte insegura.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.	crecimiento del sector constructor	COVID-19
2.	nuevos sistemas de información	Creación de nuevos mercados
3.	Políticas de estímulo para las MYPES	Inestabilidad política y económica del país
4.	Variedad de proveedores	Existencia de la competencia desleal
5.	Acceso a créditos financieros	Inseguridad en el sector ferretero

Tabla N°1

Oportunidades y fortalezas

Análisis interno de la empresa Grupbal SAC.:

El análisis interno en la empresa Grupbal S.AC., la cual realiza actividades de comercio al ofrecer sus productos se va realiza mediante el AMOFHIT un diagnóstico interno bajo siete factores.

Análisis AMOFHIT de La empresa GRUPBAL S.A.C.

Administración: La empresa Grupbal S.AC cuenta con una administración horizontal la cual permite la toma de decisiones de manera rápida y el poder brindar una información rápida a los trabajadores.

Marketing: La empresa Grupbal S.AC presenta una estrategia de marketing la cual permita poder captar nuevos clientes para incrementar las ventas, contando con una página web, el manejo de las redes sociales los cuales le ayudan a llegar a más personas y mostrar los productos y precios competitivos al mercado que ofrece.

Operación y logística: Las actividades que realiza la empresa Grupbal S.AC son el ofrecer productos buena calidad y con precios acorde al mercado lo cual le permite ser competitivo.

Financiamiento: La empresa Grupbal SAC., cuenta con un importante financiamiento de los socios que conforman la empresa, así como también cuenta con una calificación buena en el sistema bancario en caso se presente algún problema.

La empresa Grupbal SAC, tiene como soporte los activos que han sido adquiridos durante el tiempo, los mismos que suman un importante monto de respaldo.

Por ende, cabe señalar que la empresa no ha tenido problema alguno en la compra de productos para comercializar en el sector ferretero y tampoco en el pago a sus trabajadores, siendo una empresa responsable.

Recursos humanos: Cabe señalar que esta área es responsable de realizar la capacitación al personal que se tiene en los puestos administrativos y en los puestos

operativos de la Empresa GRUPBAL S.A.C, por lo tanto se advierte que el área en mención no viene desarrollando capacitaciones, ni entrenamiento al personal conforme a las políticas de contratación al momento de realizar la selección del personal para cada puesto de trabajo.

Sistemas de información: La empresa Grupbal S.AC cuenta con un sistema el cual apoya en el seguimiento y control de las ventas, así como también el almacenamiento de pedidos y un control adecuado del inventario de productos que ofrece.

Tecnología: La empresa Grupbal S.AC cuenta con un software el cual es usado para administrar las actividades diarias que se realizan como la emisión de facturación, guía de remisión, toma de pedido y tener reporte de los ingresos.

Fortalezas y Debilidades (FD):

Este análisis va ayudar a controlar las actividades que se realizan a calificarlas como excelentes o deficientes y poder generar estrategias que beneficien las fortalezas y las debilidades disminuyan ayudando a convertir dichas debilidades en fortalezas.

Fortalezas (F):

F01 calidad de productos ofrecido: la empresa Grupbal S.AC con proveedores reconocidos internacionalmente los cuales ofrecen productos de calidad cumpliendo los estándares.

F02 Experiencia en el sector: la empresa Grupbal S.AC tiene alrededor de 12 años en el rubro ferretero contando con amplia experiencia en este rubro adquiriendo un amplio conocimiento a lo largo de los años

F03 Fidelización de clientes: la empresa Grupbal S.AC tiene una cartera de clientes los cuales generan preferencia por el tiempo de trato y conocimiento del producto que ofrece.

F04: Instalaciones propias: la empresa Grupbal S.AC cuenta con instalaciones propias la cual genera seguridad por parte del cliente y preferencia.

F05 Ubicación en zona comercial: la empresa Grupbal S.AC está ubicada en una zona comercial donde tiene la posibilidad de adquirir constantemente nuevos clientes y ser fácil de ubicarlo.

Debilidades (D):

D01: Poca publicidad: la empresa Grupbal S.AC no hace uso de su página web y no realiza una publicidad agresiva para ofrecer los productos que tiene.

D02: Falta de sistematización de inventarios: la empresa Grupbal S.AC un inventario de forma manual y no computarizado para facilitar el correcto control de la información.

D03 Falta de capacitación al personal: no se brinda una inducción el trabajador nuevo que ingresa laborar, por lo tanto ingresa con la cultura organizacional de su anterior generando lo que ocasiona algunas veces un conflicto en el desarrollo de sus funciones o tareas a realizar.

D04: cultura organizacional debilitada: la empresa Grupbal S.AC no cuenta con una cultura organizacional propia o definida, lo que genera que el trabajador no se encuentre identificado con los objetivos de la empresa y no se desarrolle una adecuada cultura organizacional.

D05 Equivocación en pedidos de envío: la empresa Grupbal S.AC ha tenido constantes quejas por parte del cliente en el envío de sus productos ocasionando una incomodidad por parte del cliente.

Tabla N°2

Debilidades y Fortalezas

F	FORTALEZA S	D	DEBILIDADES
F01.	F01 Calidad de productos ofrecido	D01	D01 Poca publicidad
F02	F02 Experiencia en el sector	D02	D02 Falta de sistematización de inventarios

F03	F03 Fidelización de clientes	D03	D03 Falta de capacitación al personal
F04	F04 Instalaciones propias	D04	D04 cultura organizacional debilitada
F05	F05 Ubicación en zona comercial	D05	D05 Equivocación en pedidos de envío

Análisis FODA de la empresa Grupbal S.A.C.:

Esta matriz se ha realizado a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa Grupbal S.AC

Tabla N°3

Análisis FODA de la empresa GRUPBAL S.A.C

F	FORTALEZA S	D	DEBILIDADES
F01	F01 Calidad de productos ofrecido	D01	D01 Poca publicidad
F02	F02 Experiencia en el sector	D02	D02 Falta de sistematización de inventarios
F03	F03 Fidelización de clientes	D03	D03 Falta de capacitación al personal
F04	F04 Instalaciones propias	D04	D04 cultura organizacional debilitada
F05	F05 Ubicación en zona comercial	D05	D05 Equivocación en pedidos de envío
O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
O01	O01 crecimiento del sector constructor	A01	A01 COVID-19
O02	O02 nuevos sistemas de información	A02	A02 Creación de nuevos mercados
O03	O03 Políticas de estímulo para las MYPES	A03	A03 Inestabilidad política y económica del país
O04	O04 Variedad de proveedores	A04	A04 Existencia de la competencia desleal
O05	O05 Acceso a créditos financieros	A05	A05 Inseguridad en el sector

Planeación Estratégica:

En esta parte vamos a definir los objetivos estratégicos de la empresa GRUPBAL S.A.C y se van a plantear estrategias las cuales ayuden a poder alcanzarlos, todo ello se hará mediante matrices de planeación, como la matriz EFE, EFI, FODA y MPC.

Planeación estratégica de la empresa Grupbal S.AC

La planeación estratégica de la empresa Grupbal S.AC se va realizar identificando tres partes importantes: cultura organizacional de la empresa, definir objetivos y formulación de una estrategia.

Cultura organizacional:

Para poder definir los pilares de la cultura organizacional debemos primero definir la Misión, Misión y los valores.

Visión:

“Brindar una amplia cobertura a nivel nacional, cumpliendo responsablemente con nuestros trabajadores, con la sociedad y con nuestros clientes más exigentes, brindándoles productos de calidad e innovando con diversidad de marcas, medidas y grados.”

Misión:

“Satisfacer a nuestros clientes, ofreciéndoles productos de calidad e innovando con diversidad de marcas, medidas y grados, cumpliendo responsablemente con nuestros trabajadores, con la sociedad y con nuestros clientes.”

Valores de la empresa Grupbal S.AC

Los valores de la empresa Grupbal S.AC son la base de la cultura organizacional lo cual debe ser practicada por todos y en todos los niveles desde los conductores hasta el área administrativa.

- **Honestidad:** es básica para generar confianza entre los clientes que llegan a realizar sus compras a fin de generar una buena impresión.

- Sinceridad: ser transparente con los productos y materiales que se ofrecen.
- Pasión: disfrutar lo que hacemos.
- Transparencia: actuar con rectitud en cualquier circunstancia.

Objetivos estratégicos de la empresa Grupbal S.AC.

Se plantea los objetivos estratégicos en base a las cuatro perspectivas de negocio: perspectiva financiera, perspectiva comercial, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

“Nuestro objetivo es optimizar la renta y aumentar la presencia en el mercado”

a) Perspectiva financiera

F01 Aumentar ingresos económicos

F02 Reducir costos

b) Perspectiva comercial

C01 Incrementar los clientes

C02 Aumentar las ventas

c) Perspectiva de procesos internos

P01 Realizar un plan estratégico

P02 Mejorar posicionamiento

d) Perspectiva de desarrollo y aprendizaje

A01 Tener una cultura organizacional propia

A02 contar con personal entrenado y capacitado

Factores críticos de éxito :

Estos factores se generan a través del estudio de los objetivos de la empresa los cuales derivan de su misión, visión y objetivos anteriormente mencionados.

FC 01 Precios competitivos

FC02 Satisfacción del cliente

FC3 Calidad de productos

FC4 Dirección estratégica

Evaluación de factores internos (EFI) de la empresa Grupbal S.A.C.:

Una vez identificados y analizados los factores internos dentro de la empresa Grupbal S.AC en sus fortalezas y debilidades que hay en el centro comercial se desarrolla la matriz para evaluar los factores internos con la metodología de los cinco pasos.

- 1 Se realiza una lista de las fortalezas y debilidades de la empresa Grupbal S.AC Se asigna el peso relativo a cada factor desde el menos relevante (0.0) hasta el más relevante (1.0)
- 2 Se procede a asignar las calificaciones a cada uno de los factores entre 1 y 4 para indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fuerza menor (3) y fuerza mayor (4)
- 3 Se define la calificación ponderada se multiplica cada valor asignado por la calificación que se dio previamente para obtener la calificación ponderada.
- 4 Se determina el valor ponderado el cual está entre el 1.0 como el más bajo y 4.0 como el más alto, teniendo como valor promedio de 2.5

Tabla N°4*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI		PESO	VALOR	PUNTAJE
	Fortalezas			
F-01	F01 Calidad de productos ofrecido	0.1	4	0.4
F-02	F02 Experiencia en el sector	0.1	4	0.4
F-03	F03 Fidelización de clientes	0.1	3	0.3
F-04	F04 Instalaciones propias	0.1	4	0.4
F-05	F05 Ubicación en zona comercial	0.1	4	0.4
	Debilidades			
D-01	D01 Poca publicidad	0.1	1	0.1
D-02	D02 Falta de sistematización de inventarios	0.1	1	0.1
D-03	D03 Falta de capacitación al equipo	0.1	2	0.2
D-04	D04 cultura organizacional debilitada	0.1	2	0.2
D-05	D05 Equivocación en pedidos de envío	0.1	2	0.2

TOTAL	1	2.7
--------------	----------	------------

Se elaboró la matriz de acuerdo a la metodología cumpliendo con los cinco pasos, asignado valores y clasificando a cada factor, obteniendo la ponderación de los mismos y llegando a la conclusión que el valor ponderado de 2.7 representa un indicador de gestión que visualiza que la empresa Grupbal S.A.C. tiene una posición interna medianamente sólida y requiere de atención a las debilidades mostradas, teniendo como principales fortalezas la calidad del

producto que se ofrece, la experiencia en el sector por más de 12 años, ubicación e instalación propia y estratégica, como principales debilidades la falta de sistematización de inventarios y la poca publicidad

Evaluación de los factores externos (EFE) de la empresa Grupbal S.A.C.:

Una vez también analizados los factores externos de amenazas y oportunidades se desarrolla una matriz de evaluación de los factores externos teniendo como guía los cinco pasos de Fred, teniendo pasos similares, pero con una interpretación distinta.

1. Se elabora una lista de los factores externos oportunidades y amenazas
2. Se asigna un valor que va desde 0.0 menos importante a 1.0 muy importante indicando la importancia que tiene el factor, la suma de todos los factores debe ser 1.0 siendo el 100%
3. Se asigna la calificación una vez colocada el valor de importancia la cual se divide de 1 como debilidad mayor, 2 debilidades menores, 3 una fuerza menor o 4 una fuerza mayor,
4. como cuarto paso se define la calificación multiplicando el peso por la calificación obteniendo una calificación ponderada.
5. Por último, se determina el valor ponderado el cual va de 1.0 como bajo y 4 como el más alto, teniendo como promedio de 2.5

Tabla N°5*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS- EFE		PESO.	VALOR.	PUNTAJE.
	OPORTUNIDADES			
O-01	O01 crecimiento de sector constructor	0.1	4	0.4
O-02	O02 nuevos sistemas de la información	0.1	4	0.4
O-03	O03 Políticas de estímulo para las MYPES	0.1	2	0.2
O-04	O04 Variedad de proveedores	0.1	4	0.4
O-05	O05 Acceso a créditos financieros	0.1	4	0.4
	AMENAZAS			
A-01	A01 COVID-19	0.1	1	0.1
A-02	A02 Creación de nuevos mercados	0.1	2	0.2
A-03	A03 Inestabilidad política y económica del país	0.1	1	0.1
A-04	A04 Existencia de la competencia desleal	0.1	2	0.2
A-05	A05 Inseguridad en el sector	0.1	2	0.2

TOTAL**1****2.6**

El análisis que se muestra en la matriz de factores externos muestra un 2.6 dando como resultado estar encima del promedio el cual es 2.5 e indicando que las oportunidades que presenta la empresa Grupbal S.AC están siendo aprovechadas de buena forma a diferencia de las amenazas.

Matriz-FODA de Grupbal S.A.C.

La matriz FODA se ha realizado a partir de un análisis de principales amenazas y oportunidades que representa el comercio y de las fortalezas y debilidades de la empresa Grupbal S.A.C

GRUPBAL S.A.C.

		F	FORTALEZA - F	D	DEBILIDADE - D
		F01	F01 Calidad de productos ofrecido	D01	D01 Poca publicidad
		F02	F02 Experiencia en el sector	D02	D02 Falta de sistematización de inventarios
		F03	F03 Fidelización de clientes	D03	D03 Falta de capacitación al personal
		F04	F04 Instalaciones propias	D04	D04 cultura organizacional debilitada
		F05	F05 Ubicación en zona comercial	D05	D05 Equivocación en pedidos de envío
O	OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS- FO		ESTRATEGIAS-DO	
O01	O01 crecimiento del sector Ferretero	EFO1: entrar a nuevos mercados con productos innovadores y de calidad que le permita a la empresa GRUPBAL S.A.C. EFO2 Ampliar sus clientes y posicionarse en el mercado y incrementar las ventas (F1,F2,F5,01,02,04,05)		EDO1: mejorar el posicionamiento por medio del marketing de contenidos para hacer más reconocido a la empresa y dar a conocer la variedad de productos que se ofrecen. (D1,D3,O1,O2,04)	
O02	O02 nuevos sistemas de información				
O03	O03 Políticas de estímulo para las MYPES				
O04	O04 Variedad de proveedores				
O06	O05 Acceso a créditos financieros				
A	AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS-FA		ESTRATEGIAS-DA	
A01	A01 COVID-19	EFA1: Liderazgo en costos, en los productos que se ofrecen para ser una alternativa factible de las empresas. (A2,A4,F1,F2,F3,F4,F5)		EDA 1: Gestión estratégica, mediante la implementación de un plan estratégico con iniciativas estratégicas a corto, mediano y largo plazo(D3,D4,D5,A2)	
A02	A02 Creación de nuevos mercados				
A03	A03 Inestabilidad política y económica del país				
A04	A04 Existencia de la competencia desleal				
A05	A05 Inseguridad en el sector				

Tabla N°6:

Matriz FODA de la empresa GRUPBAL S.A.C

Las estrategias planteadas en la matriz FODA se hallan en los cuadrantes que se presenta a continuación:

1. EFO1: Entrar a nuevos mercados con productos innovadores y de calidad que le permita a la empresa Grupbal S.AC
2. EFO2 Ampliar sus clientes y posicionarse en el mercado y incrementar las ventas
3. EDO1: Marketing digital: por medio del marketing de contenidos para hacer más reconocida a la empresa y presentar la variedad de productos que se ofrecen.
4. EFA1: Liderazgo en costos, en los productos que se ofrecen para ser una alternativa factible de las empresas.
5. EDA 1: Gestión estratégica, mediante la implementación de un plan estratégico con iniciativas estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

Las estrategias planteadas en la matriz FODA se hallan en los cuadrantes que se van a presentar a continuación:

Estrategia FO :

Entrar a nuevos mercados con productos innovadores y de calidad que le permita a la empresa Grupbal S.A.C ampliar sus clientes y poder posicionarse en el mercado para ello se debe hacer buen uso de la tecnología y mano de obra con la cual se cuenta y contar con la calidad de productos y que sea de beneficio para competir con la competencia.

Estrategia DO:

Mejorar el posicionamiento por medio del marketing de contenidos para hacer más presente a la empresa y los productos que se ofrecen, la publicidad es importante para que el mercado se dé a conocer y alcanzar nuevos mercados y clientes.

Estrategia FA:

Liderar en costos, en los productos que se ofrecen para ser una alternativa factible de las empresas del sector ferretero, creando alianzas estratégicas que permitan reducir costos en los productos importados se ofrece a fin de ser competitivos y generar un posicionamiento en el mercado.

Estrategias DA:

Gestión estratégica, para hacer un plan estratégico, con un enfoque que permita a gerencia de la empresa Grupbal S.AC. tomar buenas decisiones y ser competitivo en el mercado ferretero.

Este plan va permitirá proponer iniciativas estratégicas las cuales ayuden alcanzar los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.

Matriz de perfil competitivo

Para elaborar dicha matriz se considera factores críticos de éxito los cuales han sido identificados previamente.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	GRUPBAL S.A.C. RUC:20520906798			MODEPSA S.A.C. RUC:20100247497		IMP.MULTISTOCK RUC:20536900170	
	Peso	valor	ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
FC 01 Precios competitivos	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
FC02 Satisfacción del cliente	0.25	4	1	4	1	3	0.75
FC03 Calidad de productos	0.25	3	0.75	4	1	4	1
FC04 Dirección estratégica	0.25	2	0.5	4	1	3	0.75
	1		3		3.75		3.25

Tabla N°7:

Matriz de perfil competitivo

Se realizó la comparación de la empresa Grupbal S.A.C. con dos de sus competencias directas dando como resultado que la empresa MODEPSA tiene el resultado más alto DE 3.75

Desarrollo del cuadro de mando integral para la empresa Grupbal S.AC

Para desarrollar el plan estratégico en la empresa Grupbal S.AC realizando un diseño de mapa estratégico y el cuadro de mando.

La metodología que se usara será la de David Norton y Robert Kaplan, la cual se elaborara primero un mapa estratégico y después el cuadro de mando integral.

Como punto de partida se tomará la definición de cultura organizacional de la empresa Grupbal S.AC. como puntos importantes la visión, misión y el diagnostico estratégico.

Visión:

“Brindar una amplia cobertura a nivel nacional, cumpliendo responsablemente con nuestros trabajadores, con la sociedad y con nuestros clientes más exigentes, brindándoles productos de calidad e innovando con diversidad de marcas, medidas y grados.”

Misión:

“Satisfacer a nuestros clientes, ofreciéndoles productos de calidad e innovando con diversidad de marcas, medidas y grados, cumpliendo responsablemente con nuestros trabajadores, con la sociedad y con nuestros clientes.”

Factores críticos de éxito:

Estos factores se generan a través del estudio de los objetivos de la empresa los cuales derivan de su misión, visión y objetivos anteriormente mencionados.

FC 01 Precios competitivos

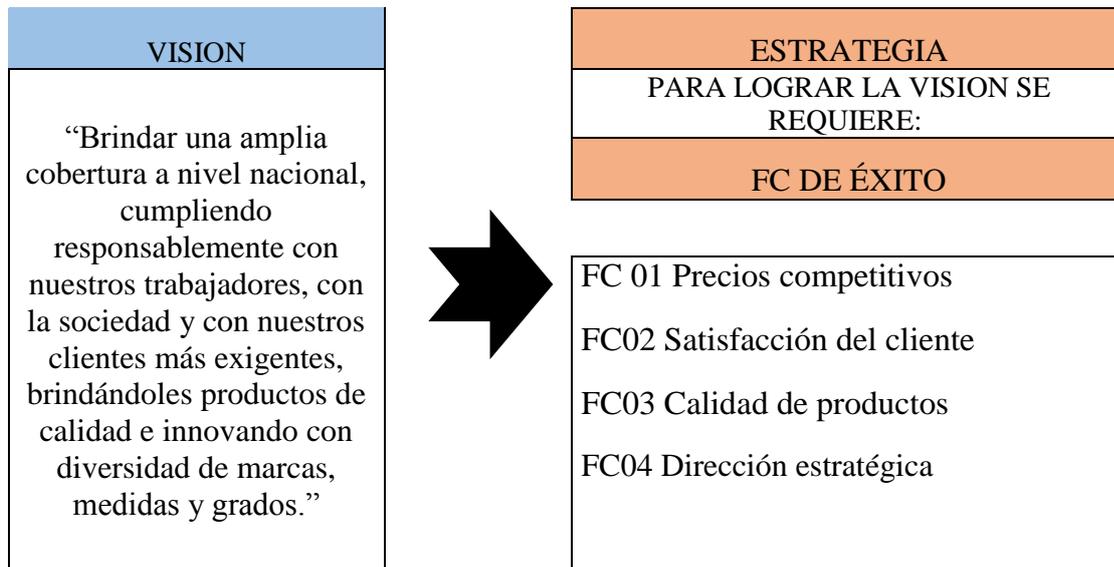
FC02 Satisfacción del cliente

FC03 Calidad de productos

FC04 Dirección estratégica

Se realizará una relación entre la visión y lo que se requiere para poder lograr la visión relacionándolo con los factores críticos.

Tabla N°8:



Relación entre la visión y los factores de éxito

Distribución de la visión en función a las perspectivas

La división de la visión de la empresa Grupbal S.AC se dará mediante la distribución de los objetivos definidos en cada perspectiva: financiera, comercio, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

Objetivos estratégicos de la empresa Grupbal S.A.C.

Perspectiva financiera: Aumentar la rentabilidad de la empresa Grupbal S.AC, creando alianzas estratégicas reduciendo los costos de importación y flete, ingresando a nuevos mercados ofreciendo productos de calidad a precios competitivos.

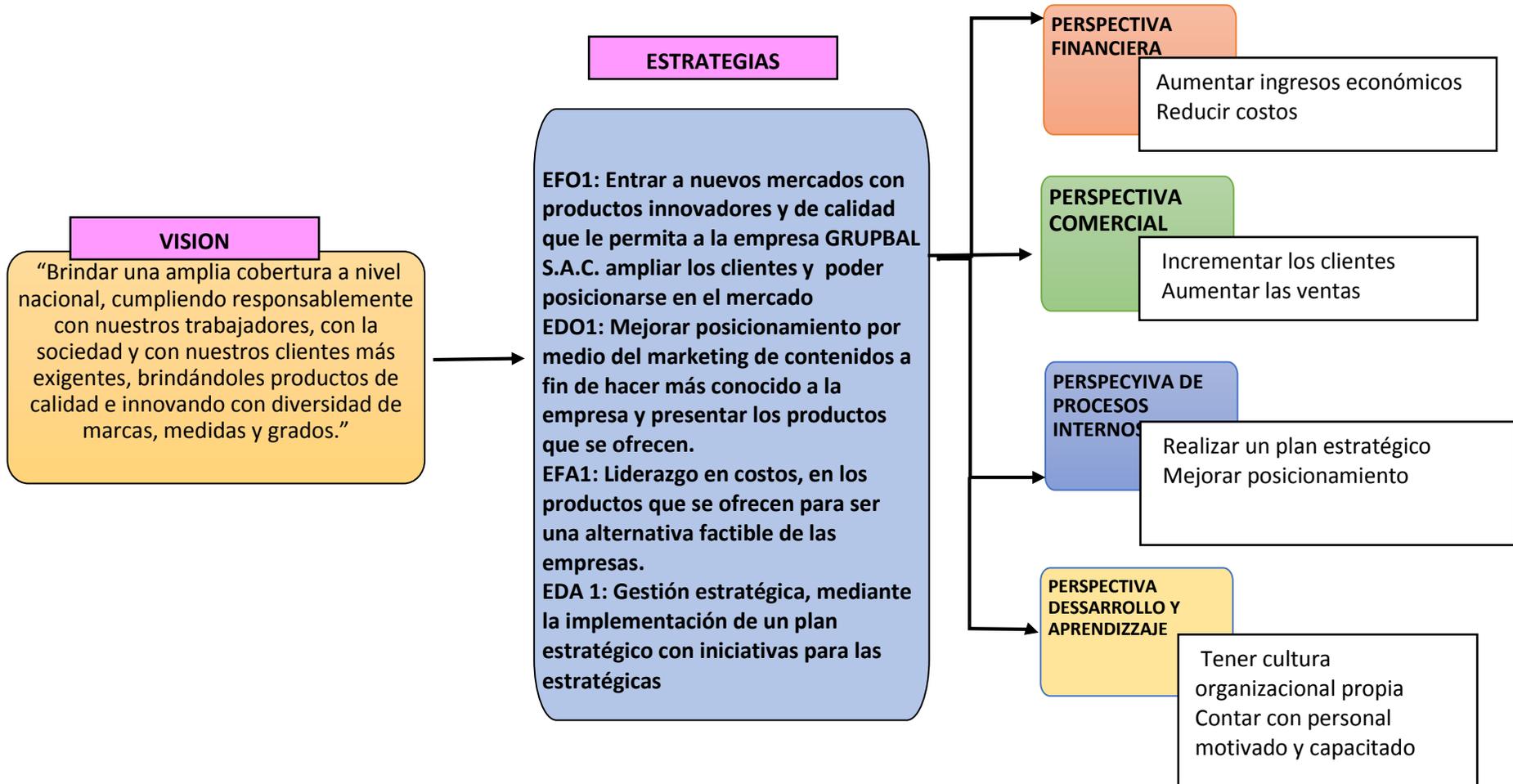
Perspectiva comercial: Incrementar las ventas de la empresa Grupbal S.AC, entrando a nuevos mercados, con una gran gama de productos, lo cual es importante dar conocer los productos que ofrece la empresa mediante el uso de TIC'S con la finalidad de aumentar la comunicación e información a fin de captar nuevos clientes.

Perspectiva procesos internos: Un plan estratégico empresarial para la empresa Grupbal S.A.C. permitirá a sus directivos tomar buenas decisiones y dar una Visión y Misión orientada a mejorar la competitividad de la empresa, para lo cual es importante brindar una mayor variedad de productos, que le permita la empresa Grupbal S.AC, tener más presencia en el mercado.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Poder alcanzar una Cultura Organizacional propia en la empresa Grupbal S.AC., donde los trabajadores se sientan identificados con la metas y objetivos, contando con un equipo motivado y capacitado en las actividades que realiza implementando el manual de organización y funciones (MOF) y el reglamento de organización y funciones (ROF), los cuales sean de fiel cumplimiento por todos los miembros de la empresa Grupbal S.AC.

Tabla N°9:

Relación entre la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias de la empresa GRUPBAL S.A.C



Fuente: Análisis estratégico de la empresa GRUPBAL S.A.C.

Tabla N°10:*Relación de objetivos estratégicos y los factores críticos*

PERSPECTIVAS	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO			
	E1.	E2.	E3.	E4.
Financiera				
F01 Aumentar ingresos económicos	X			
F02 Reducir costos	X			
Comercial				
C01 Incrementar los clientes		X	X	
C03 Aumentar las ventas		X	X	
Procesos internos				
P01 Realizar un plan estratégico				X
P02 Mejorar posicionamiento				X
Desarrollo y aprendizaje				
A01 Tener cultura organizacional propia				X
A02 contar con personal motivado y capacitado				X
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO				
F1 Precios competitivos				
F2 Satisfacción del cliente				
F3 Calidad de productos				
F4 Dirección estratégica				

Fuente: Análisis estratégico de la empresa GRUPBAL S.A.C.

En la tabla N°10 se puede analizar que el factor crítico más importante es la dirección estratégica que las empresas tienen para el logro de los objetivos. Otro de los factores que ayudan a lograr los objetivos estratégicos es la buena atención a los clientes cumpliendo las necesidades y las expectativas del cliente y ofrecer precios competitivos acorde al mercado.

Mapa estratégico de la empresa Grupbal S.AC.

En la tabla N°11 se presenta el tipo de indicador que se utiliza para la medición de los objetivos estratégicos los cuales son cuantitativo, cualitativo, combinado.

Siendo los objetivos de una perspectiva financiera los que se medirán en indicador tipo cuantitativo, como el aumento de ingresos económicos en cuantitativo, reducción de costos en cuantitativo.

El objetivo de la perspectiva comercial presentara el tipo de medición cuantitativo siendo el aumento de los clientes un tipo cuantitativo y aumento de ventas tipo cuantitativo.

El objetivo de la perspectiva de procesos internos presentará una medición combinada en la generación del plan estratégico ya que se realiza un seguimiento de las metas, y Mejorar el posicionamiento para la empresa será tipo combinado.

En el objetivo de la perspectiva de aprendizaje y del desarrollo de los indicadores que se usan para plantear son del tipo cualitativo y combinado en este caso de tener un clima organizacional donde se identifiquen los trabajadores la empresa Grupbal S.AC. y tipo combinado con las capacitaciones que reciben y como las aplican a fin de contar con un personal entrenado y capacitado.

Tabla N°11:*Tipo De Medición de los Objetivos Estratégicos.*

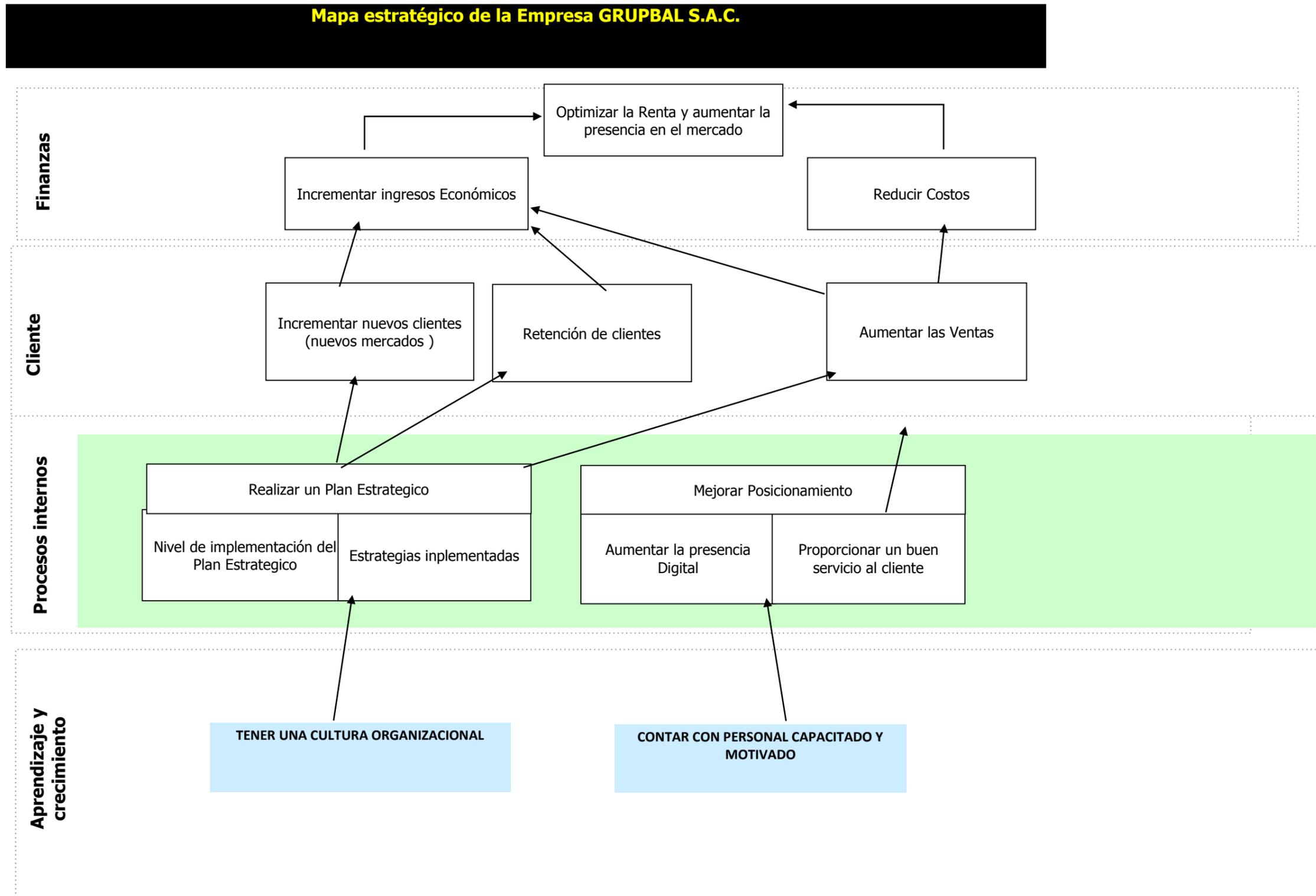
PERSPECTIVAS	
Financiera	Tipos
F01 Aumentar los ingresos económicos	cuantitativo
F02 Reducir los costos	cuantitativo
Comercial	
C01 Incrementar los clientes	cuantitativo
C03 Aumentar las ventas	cuantitativo
Procesos internos	
P01 Realizar plan estratégico	combinado
P02 Mejorar posicionamiento	combinado
Desarrollo y aprendizaje	
A01 Tener cultura organizacional propia	cualitativo
A02 tener un equipo motivado y capacitado	combinado

Fuente: Análisis estratégico de la empresa Grupbal S.AC.

Luego habiendo sido identificado los objetivos estratégicos planteados en las perspectivas, se realiza una relación de causa y efecto.

Tabla N°12:

Mapa estratégico



El diseño del mapa estratégico para la empresa Grupbal S.AC se plantean la relación entre causa y efecto de los objetivos estratégicos los cuales se presentan en cuatro perspectivas de negocio la cual se da a conocer las relaciones como:

- Contar con personal motivado y capacitado permite mejorar el posicionamiento mediante aumentando la presencia digital a fin de proporcionar un buen servicio al cliente generando aumentar las ventas para así reducir los costos logrando optimizar la renta y aumentar la presencia en el mercado.
- Lograr una cultura organizacional propia como Grupbal S.AC., permitirá que dueños realicen una buena planeación estratégica, definan los objetivos y puedan planear y crear una fuerza de ventas a fin de aumentar clientes y poder fidelizarlos con el objetivo de aumentar las ventas de la empresa Grupbal S.AC así poder aumentar la presencia en el mercado.

Diseño Del Cuadro De Mando Integral (CMI)

Se realiza el cuadro de mando integral y se ha considerado indicadores y metas las cuales surgen de la situación actual de la empresa Grupbal S.AC, también se señalan las áreas que harán cumplir las estrategias.

En la siguiente tabla se presenta el Cuadro de Mando Integral de la empresa Grupbal S.AC

Tabla N°13:

Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INICIATIVA ESTRATEGICA	LINEA BASE	MEDIANO PLAZO(3AÑOS)	LARGO PLAZO (5AÑOS)	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE CONTROL
FINANCIERA	Aumentar ingresos económicos	% de ventas de productos	Desarrollar nuevas políticas de crédito Negociar con los proveedores Incrementar las ventas de la empresa	0%	4%	8%	Gerencia/ Administración	TRIMESTRAL
	Reducir costos	%de costos fijos	Desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas del mismo rubro en la importación de productos.	0%	25%	50%	Gerencia/ Administración	TRIMESTRAL
COMERCIAL	Incrementar clientes	% de clientes satisfechos	Participar en ferias o eventos comerciales. Cumplir con los tiempos estimados de entrega.	60%	80%	100%	Gerencia/ Administración/Área de ventas	TRIMESTRAL
	Aumentar las ventas	%aumento de ventas totales	Implementar un plan comercial Fidelizar los clientes Entrar a nuevos mercados	0%	10%	20%	Gerencia/ Administración/Área de ventas	MENSUAL
PROCESOS INTERNOS	Realizar un plan estratégico	% de implementación de plan estratégico <i>i=iniciativas que se implementan/total de las iniciativas</i>	Generar compromiso de los directivos y capacitarlos Generar una cultura organizacional propia	0%	50%	100%	Gerencia/ Administración	TRIMESTRAL
	Mejorar el posicionamiento	N° de medios de comunicación	Aumentar el uso de TIC'S Realizar campañas en el año Habilitar la página web de la empresa	3	5	8	Gerencia/ Administración	TRIMESTRAL
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Tener una cultura organizacional propia	satisfacción del trabajador (encuesta)	Capacitación del equipo Generar reuniones de convivencia Realizar prácticas de responsabilidad social	mala	regular	buena	Gerencia/ Administración/Jefe de almacén	MENSUAL
	Contar con personal capacitado y motivado	Horas de capacitación	Realizar capacitación del puesto de trabajo Realizar capacitación de la metodología 5S	0	4	8	Gerencia/ Administración/Jefe de almacén	MENSUAL

Evaluación

Se genera la evaluación económica del plan estratégico para la empresa Grupbal S.AC. mediante el indicador Beneficio/Costo.

Proyección de costos

Se da el cálculo costo directo e indirecto, el costo administrativo y costo comercial.

Costos directos

Los costos directos están planteados por el costo de la mano de obra y materiales que se van a usar.

Costo de mano de obra

Tabla N°14:

Mano de obra directa

PUESTO	CANT.	REM.MES. (SOLES)	REM. ANUAL. (SOLES)
Coord. De planeación estratégica	1	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00
Vendedores	2	S/ 1,500.00	S/ 18,000.00
Sub - total	0	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00
TOTAL			S/ 66,000.00

Material directo

Los materiales directos son los materiales que utilizara el coordinador de planeamiento estratégico.

Tabla N°15:

Materiales Directos.

IT	CANT.	MAQUINA	MARCA	AÑO	PU (S/)	TOTAL(S/)
1	1	Computadora	HP	2020	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00
2	3	Celulares	Samsung	2020	S/ 2,100.00	S/ 6,300.00
3	1	Impresora	EPSON	2020	S/ 879.00	S/ 790.00
TOTAL					S/ 3,579.00	S/ 9,790.00

Costos directos

Los costos directos son el ingreso del coordinador del planeamiento estratégico y materiales que se va a utilizar.

Tabla N°16:

Costos Directos en su totalidad.

AÑOS	MANO DE OBRA DIRECTA	MATERIAL DIRECTO	TOTAL
1	S/ 66,000.00	S/ 9,790.00	S/ 75,790.00
2	S/ 66,000.00	S/ 9,790.00	S/ 75,790.00
3	S/ 66,000.00	S/ 9,790.00	S/ 75,790.00
4	S/ 66,000.00	S/ 9,790.00	S/ 75,790.00
5	S/ 66,000.00	S/ 9,790.00	S/ 75,790.00

Se tiene el valor de S/ 75,790.00 soles como costo directo en un estimado de 5 años.

Costo indirecto

El costo indirecto está representado la vestimenta del personal nuevo y los servicios que se van a consumir y la depreciación de los equipos que se compraron.

Tabla N°17:

Costos indirectos.

RUBROS	MONTO ANUAL S/
---------------	-----------------------

Vestimenta.	S/	400.00
Servicio de internet.	S/	300.00
Energía eléctrica.	S/	350.00
Depreciación de equipos.	S/	872.50
Mantenimiento.	S/	-
TOTAL S/		1,922.50

Gastos Administrativos

Se muestran los gastos de administración que se darán por la capacitación del personal, también la capacitación fuera de la empresa en temas estratégicos para la gerencia.

Tabla N°18:

Costos Administrativos

RUBROS	MONTO ANUAL S/	
Doc-adm.	S/	800.00
Seguimiento- del directorio	S/	3,000.00
Cap. Externa	S/	6,000.00
Cap. De personal	S/	6,000.00
Imprevistos 5%	S/	782.50
TOTAL		S/ 16,590.00

Costo de ventas

Estos costos están dado por la emisión del plan estratégico a la gerencia de la empresa y la publicidad los cuales se presentan en la tabla siguiente.

Tabla N°19:

Costos de venta

RUBROS	MONTO ANUAL. S/	
Dif. Plan estratégico	S/	3,500.00
Publicidad	S/	5,000.00
Imprevistos 5%	S/	425.00
TOTAL	S/	8,925.00

Costos totales

Los costos totales que generara el plan estratégico de la empresa Grupbal S.AC se mostrara en la siguiente tabla.

Tabla N°20:

Costos Totales.

AÑOS.	COSTO DIRECTO.	COSTO INDIRECTO	COSTO ADM.	COSTO COMERCIAL	COSTO TOTAL
1	S/ 75,790.00	S/ 1,922.50	S/ 16,432.50	S/ 8,925.00	S/ 103,070.00
2	S/ 75,790.00	S/ 1,922.50	S/ 16,432.50	S/ 8,925.00	S/ 103,070.00
3	S/ 75,790.00	S/ 1,922.50	S/ 16,432.50	S/ 8,925.00	S/ 103,070.00
4	S/ 75,790.00	S/ 1,922.50	S/ 16,432.50	S/ 8,925.00	S/ 103,070.00
5	S/ 75,790.00	S/ 1,922.50	S/ 16,432.50	S/ 8,925.00	S/ 103,070.00

El costo total es de S/ 103,070.00 soles donde el costo principal es la mano de obra.

Inversión

La inversión está dada por el capital de trabajo que será útil para ejecutar las estratégicas, el activo que se comprara para desarrollar el estudio será tangible y también el intangible.

Capital de trabajo

Se calculará el capital que será necesario para poder iniciar las iniciativas estratégicas el cual será de un mes debido a las políticas de pago de la empresa.

Tabla N°21:

Capital de trabajo.

RUBROS DE CT	RESERVA	MONTO S/	
Mano de obra directa.	1MES	S/	5,000.00
Gastos indirectos.	1MES	S/	1,922.00
Gastos adm.	1MES	S/	3,318.00
Gasto de venta	1MES	S/	1,785.00
TOTAL		S/	12,025.00

Activo tangible

En esta parte se muestra el activo que se va adquirir para desarrollar el estudio.

Tabla N°22:

Activo tangible.

RUBROS DE AT.	MONTO ESTIMADO. S/	
Edificación y obras civiles	S/	10,000.00
Archivadores de melamine	S/	1,200.00
Escritorio	S/	600.00
Equipo de oficina	S/	2,000.00
Silla de escritorio	S/	550.00
Imprevistos 5%	S/	717.50
TOTAL		S/ 15,067.50

Activo intangible

Tabla N°23:

Activo Intangible.

RUBROS AT.	MONTO ESTIMADO. S/	
Gasto en estudio	S/	8,500.00
Imprevistos 5%	S/	425.00

TOTAL	S/	8,925.00
--------------	-----------	-----------------

Inversión total

La inversión total se da por la suma del activo tangible e intangible más capital de trabajo.

Tabla N°24:

Inversión total

RUBROS	MONTO ESTIMADO S/	
Activo tangible	S/	15,067.50
Activo intangible	S/	8,925.00
Capital de trabajo	S/	12,025.00
TOTAL	S/	36,017.50

La inversión total para el estudio es de S/ 36,017.50 soles el cual será asumido por la empresa

Grupbal S.AC

Indicadores económicos

Los indicadores que se van a usar son el VAN, B/C y el tiempo de recuperación, también se muestra el flujo de caja para los próximos cinco años.

Tabla N°25:

Flujo de caja

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	S/	360,080.41	S/	360,080.41	S/	360,080.41
ACTIVIDAD DE OPERACIÓN						
(-) Materiales directos=	S/	9,790.00	S/	9,790.00	S/	9,790.00
(-) Mano de obra=	S/	66,000.00	S/	66,000.00	S/	66,000.00
(-) Gastos indirectos=	S/	1,922.50	S/	1,922.50	S/	1,922.50
(-) Gastos administrativos	S/	16,590.00	S/	16,590.00	S/	16,590.00
(-) Gastos de venta	S/	8,925.00	S/	8,925.00	S/	8,925.00
(-) Balance IGV	S/	64,814.47	S/	64,814.47	S/	64,814.47
(-) Impuesto a la renta	S/	48,000.00	S/	48,000.00	S/	48,000.00
(aumento o disminución de caja)	S/	144,038.44	S/	144,038.44	S/	144,038.44
menos:						
ACTIVIDAD DE INVERSION.						
(-) Adquisición de activo fijo		(-)36,017.50				
(aumento o disminución de la caja)		36,017.50				
Menos :						
Financiamiento		0	0	0	0	0
(aumento o disminución de la caja)		0	0	0	0	0
saldo inicial de la caja		0	S/	108,020.94	S/	252,059.37
Aumento o variación de la caja del periodo	S/	108,020.94	S/	144,038.44	S/	144,038.44
Saldo final de la caja	S/	108,020.94	S/	252,059.37	S/	396,097.81
					S/	540,136.24
					S/	684,174.68

Se calculó un flujo acumulado para quinto periodo de S/ 684,174.68 con una inversión de S/36,017.50 soles

Tabla N°26:

Indicadores

INDICADOR	RESULTADO	INTERPRETACION
VAN=	597,477.58	Se ha obtenido un VAN para los ingresos de la empresa GRUPBAL.S.A.C. El cuales positivo.
B/C =	1.90	Se ha obtenido un valor de 1,90 que significa que la empresa GRUPBAL S.A.C. está ganando 0.90 céntimos por cada sol que se invertirá

Conclusiones

Para realizar el planeamiento estratégico de la empresa GRUPBAL S.A.C. se utilizaron diversas matrices, concluyendo que una de las principales estrategias que tiene la empresa es entrar a nuevos mercados ofreciendo productos de calidad, también la reducción de costos creando alianzas estratégicas con otras empresas importadoras afín de optimizar la renta y permitir posicionarse en el mercado.

Para poder lograr el posicionamiento en el mercado y satisfacción del cliente se requiere de un plan estratégico en el cual se capacite y oriente al personal a sentirse identificado con la empresa. Con el objetivo de mejorar la atención que se da al cliente generando satisfacción a fin de fidelizar al cliente.

Al realizar un análisis financiero se obtuvo un VAN de S/597,477.58 soles lo cual muestra lo viable de la propuesta en los cinco años elegidos para el análisis.

Aporte a la investigación

Este trabajo de suficiencia profesional brinda como aporte una propuesta de plan estratégico la cual permita a la empresa mejorar y tener mayor presencia en el mercado a fin de identificar las acciones que serán necesarias para lograr los objetivos y generar un valor utilizando las estrategias expuestas en este documento a fin de que desarrollen una ventaja competitiva.

Recomendaciones

Se recomienda generar capacitaciones en grupos para que se implemente de una manera correcta las propuestas estrategias.

Se recomienda que para protegerse de las cinco fuerzas competitivas se debe usar las estrategias planteadas para fortalecer la empresa GRUPBAL S.A.C.

Se recomienda utilizar las iniciativas estrategias realizadas en el análisis a fin de minimizar las debilidades de la empresa y convertirlas en fortalezas para posicionarse en el mercado que participa.

Bibliografía

Libro

Reyes, O. (2012). Planeación Estratégica de Alta Dirección. Estados Unidos De América:

Copyright.

Fischer, L. (2004). Mercadotecnia. Mexico : Mcgraw-Hill. Recuperado de:

[https://books.google.com.pe/books?id=iJLrAAAACAAJ&dq=Fischer,+L.+\(2004\).+Mercadotecnia.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjEoZO3yOL0AhViJLkGHTGRDu4Q6AF6BAgKEAE](https://books.google.com.pe/books?id=iJLrAAAACAAJ&dq=Fischer,+L.+(2004).+Mercadotecnia.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjEoZO3yOL0AhViJLkGHTGRDu4Q6AF6BAgKEAE)

David, F. R. (2008). Conceptos De Administración Estratégica. (Vol. Decimoprimer Edicion). México: Pearson Education

Huerta, D. S. (2020). Análisis De Foda. Madrid: Bubok Publishing S.L.

Robert Kaplan, D. N. (1992). Cuadro De Mando Integral. Harvard Business, 5.

Chiavenato. (2011). Administración De Recursos Humanos. España: Proquest Ebook

Central. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=4I-KtgAACAAJ&dq=Chiavenato.+\(2011\).+Administracion+De+Recursos+Humanos.+Espa%C3%B1a&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y](https://books.google.com.pe/books?id=4I-KtgAACAAJ&dq=Chiavenato.+(2011).+Administracion+De+Recursos+Humanos.+Espa%C3%B1a&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y)

Proplan. (1986). Proceso De Planificación Operativa. San Jose: Instituto Interamericano.

Cabrero, J. D. (2007). Marketing De Clientes ¿Quien Se Ha Llevado Mi Cliente? España:

Mcgraw-Hill Interamericana España S.L. . Recuperado de:

[https://books.google.com.pe/books?id=k82fGAAACAAJ&dq=Cabrero,+J.+D.+\(2007\).+Marketing+De+Clientes+%C2%BFQuien+Se+Ha+Llevado+Mi+Cliente%3F&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y](https://books.google.com.pe/books?id=k82fGAAACAAJ&dq=Cabrero,+J.+D.+(2007).+Marketing+De+Clientes+%C2%BFQuien+Se+Ha+Llevado+Mi+Cliente%3F&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y)

Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva. Mexico: Editorial Patria. Recuperado de:

[https://books.google.com.pe/books?id=n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Porter,+M.+\(2015\).+Ventaja+Competitiva.&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Porter%2C%20M.%20\(2015\).%20Ventaja%20Competitiva.&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Porter,+M.+(2015).+Ventaja+Competitiva.&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Porter%2C%20M.%20(2015).%20Ventaja%20Competitiva.&f=false)

Torres, A. Z. (2006). Rentabilidad Ventaja Competitiva. Michoacan: Eumed.

Tesis

Gamboa (2019). “Diseño de un plan estratégico de marketing y su incidencia en las ventas de la empresa embutidos San Antonio E.I.R.L” recuperado: [Diseño de un plan estratégico de marketing y su incidencia en las ventas de la Empresa Embutidos San Antonio E.I.R.L. \(1library.co\)](#)

Avalos (2019), “Diseño de un plan estratégico para desarrollar ventajas competitivas en el restaurant turístico el mochica de Doña Fresia” recuperado:

https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/4893/1/REP_ING.IND_KARINA.AVALOS_ROC%c3%8dO.LOYOLA_DISE%c3%91O.PLAN.ESTRAT%c3%89GICO.MARKETING.DESARROLLAR.VENTAJAS.COMPETITIVAS.RESTAURANT.TUR%c3%8dSTICO.MOCHICA.DO%c3%91A.FRESIA.pdf

Barria (2019) “Diseño de una planificación estratégica y su implantación a través de un cuadro de mando integral para la empresa de asesoría y servicio eléctrico forestal rb

transmisión” recuperado:

<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2018/bpmb275d/doc/bpmb275d.pdf>

Hernán (2019) “Diseño de un plan estratégico para aumentar las utilidades de la clínica odontológica Martín de Zamora” recuperado:

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/174939/Dise%C3%B1o-de-un-plan-estrat%C3%A9gico-para-aumentar-las-utilidades-de-la-Cl%C3%ADnica-Odontol%C3%B3gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>