






Strategic Planning for the Competitiveness of a SME in the Commercial Sector

Enrique M. Avendaño Delgado, Mg.¹, Odar R. Florian Castillo, MBA.², Samantha Nory Davila Malo, Ing.³, Evelyn Thalia Moreno Reyna, Ing.⁴, and O. Daniel Florián Sánchez, Ing.⁵

^{1,2}Universidad Privada del Norte, Perú, enrique.avendano@upn.edu.pe, odar.florian@upn.edu.pe

^{3,4}Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, Perú, samantha_dama@hotmail.com, thaliamorenoreyna@gmail.com

⁵Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Trujillo, Perú, oflorians@unitru.edu.pe

Abstract - The objective of the research was to design a strategic planning model for the competitiveness of a small and medium-sized commercial sector enterprise. A cross-sectional, descriptive, non-experimental study was carried out by applying a questionnaire validated by expert judgment to 98 customers (Cronbach's alpha 0.852). The internal analysis (MEFI) resulted in 2.24, and the external analysis (MEFE) in 2.58, with an MPC matrix of 3, which determines that the company adapts to its competitive environment. Strategies and strategic objectives were selected and aligned through the PEYEA matrix, showing a position with low turbulence and a competitive advantage. The MIE analysis indicated selective development for growth with a cost of S/5,659. The ecological and social impact was also evaluated, showing the importance of an eco-friendly mindset and a good working environment.






Keywords: Strategic Planning, Competitiveness, Strategies, Commercial Sector, SME.

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).

ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).

DO NOT REMOVE

Planeamiento Estratégico Para la Competitividad de una Mype del Sector Comercial.

Enrique M. Avendaño Delgado, Mg.¹, Odar R. Florian Castillo, MBA.², Samantha Nory Davila Malo, Ing.³, Evelyn Thalia Moreno Reyna, Ing.⁴, and O. Daniel Florián Sánchez, Ing.⁵

^{1,2}Universidad Privada del Norte, Perú, enrique.avendano@upn.edu.pe, odar.florian@upn.edu.pe

^{3,4}Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, Perú, samantha_dama@hotmail.com, thaliamorenoreyna@gmail.com

⁵Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Trujillo, Perú, oflorians@unitru.edu.pe

Resumen - El objetivo de la investigación fue diseñar un modelo de planeamiento estratégico para la competitividad de una MyPE del sector comercial. Se llevó a cabo un estudio transeccional-descriptivo, no experimental, aplicando un cuestionario validado por expertos a 98 clientes (alfa de Cronbach 0.852). El análisis interno (MEFI) resultó en 2.24 y el externo (MEFE) en 2.58, con una matriz MPC de 3 lo que dictamina que la empresa se adapta a su entorno competitivo. Las estrategias y objetivos estratégicos se seleccionaron y alinearon mediante la matriz PEYEA, mostrando una posición con poca turbulencia y ventaja competitiva. El análisis MIE indicó un desarrollo selectivo para el crecimiento con un costo de S/ 5 659. Se evaluó también el impacto ecológico y social, mostrando la importancia de un pensamiento eco amigable y un buen ambiente laboral.

Palabras clave: Planeamiento Estratégico, Competitividad, Estrategias, Sector comercial, MyPE.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial las pequeñas y medianas empresa (PyMES) juegan un papel muy importante en el desarrollo productivo y económico de un país, por su aporte a la generación de empleo, sin embargo, estas se enfrentan a diversos desafíos, que en la gran mayoría son los causantes de su fracaso; entre estos, se puede mencionar el poco acceso a financiamiento, retraso tecnológico, altos costos, falta de estrategias competitivas en el mercado internacional [1]. Muchas pequeñas organizaciones fracasan por la falta de implementación de una planificación estratégica y la ausencia de un plan de negocios que ayude a trazar los caminos para lograr alcanzar y cumplir cada uno de sus objetivos y metas. Esta situación es bastante alarmante ya que, a causa de esto, hay muchas organizaciones que suspenden sus actividades y terminan quebrando, perjudicando así la economía y retrasando el desarrollo nacional [2].

A consecuencia de los constantes cambios en el siglo XXI los actuales mercados a nivel mundial están sufriendo la exigencia que tienen como método de mitigación la planeación estratégica que ayuda a sobreponerse de los riesgos constantes, como estrategia la reingeniería constante y adaptable a las nuevas necesidades de los clientes [2]. La estrategia empresarial define la posición de la organización y su capacidad para competir en el mercado de productos/servicios. Incluye el ámbito empresarial que representa la selección de productos/servicios a ofrecer en el mercado, las competencias diferenciadas en forma de atributos estratégicos que contribuyen a una clara ventaja comparativa

frente a los competidores y el gobierno corporativo que muestra la variedad de relaciones entre las empresas [3].

Con referencia a [4] en el año 2021 Perú y el mundo han sido afectados por la pandemia del COVID-19, esto significó que se debió impulsar estrategias para poder adecuarse al cambio. Es por ello que el principal propósito del planeamiento estratégico es elaborar una guía, la cual brinde orientaciones donde se fijen con claridad los objetivos que se proponen las organizaciones y sean factibles de ejecutar [4]. Los intereses nacionales están determinados de acuerdo al Plan Bicentenario el Perú hacia el 2021 desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico en el 2011, el cual tiene una visión del Perú como un país económicamente en crecimiento, con menos desigualdad, con un bajo nivel de pobreza, democrático y cohesionado socialmente, estableciendo intereses fundamentales para el Perú, tales como el bienestar económico de la nación, una educación de calidad, contar con una población saludable, y la seguridad interna y externa del país, que se desprenden a partir de los objetivos estratégicos y los intereses fundamentales [5]. Frente a esta perspectiva, muchas empresas peruanas han alineado su modelo estratégico con una mejora en su gestión comercial, teniendo como resultado un crecimiento notable en el mercado como es el caso de Backus, que fue premiada por diario Gestión como una de las diez empresas más admiradas a nivel nacional, es por ello que, Fernando Zavala, en aquel tiempo su entonces presidente ejecutivo, mencionó que ese premio es un reconocimiento a la forma de trabajar es decir al desempeño comercial de Backus, en donde aplican una estrategia que consideran en todo momento para realizar una correcta atención a sus clientes y consumidores [6].

Del mismo modo [7] menciona que si bien no se cuenta con las cifras exactas de la caída de las mypes por cada región del Perú debido al covid-19, se debe procurar incentivos que permitan mejorar el manejo contable y financiero, apoyar en la mejora de en sus procesos, mejorar su introducción a los mercados y en ciertas tareas pendientes en la ciudad de Trujillo.

De este modo una investigación hecha para analizar los factores de que influyen en la productividad sostenibles de las Pymes en La libertad, se dio con el resultados que 10 son los factores que están relacionado con la productividad y por lo tanto a su competitividad: puestos de trabajo, gestión en la seguridad ocupacional, comercialización, gestión y certificación en calidad, comercialización, selección y capacitación del personal, información en los estados de explotación, alianzas estratégicas, planeamiento estratégico, uso de tecnología convencional en sus procesos productivos, sin embargo viene siendo un problema

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).

ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).

DO NOT REMOVE

dentro de las mypes el integrarlos debido a las deficiencias que presentan dentro de organización pues estas manejan sus tareas de manera cotidiana y con una estructura poco definida, ocasiona que estas empresas no puedan desarrollarse y mantener una competitividad adecuada en el mercado [8].

Por lo tanto, la motivación de esta investigación es contribuir a mejorar la competitividad de las pymes del sector comercial, enfocado específicamente la venta de productos ferreteros, planteando estrategias que permita cumplir con los objetivos y así mismo mantenga una ventaja competitiva frente al sector.

El objetivo de la investigación es diseñar un modelo de planteamiento estratégico para la competitividad de la empresa Malpisa E.I.R.L Trujillo 2022. Teniendo como objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa respecto a sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa.
- Esquematizar un plan estratégico que permita priorizar el cumplimiento de las principales estrategias.
- Realizar un modelo del tablero de control balanceado
- Analizar la situación competitiva de la empresa.
- Realizar una estimación de los costos del diseño del planeamiento estratégico
- Determinar el impacto social y ambiental de la propuesta de planeamiento estratégico para la competitividad.

II. METODOLOGÍA

A. *Diseño de la Investigación*

A.1. *Tipo de investigación*

El estudio tiene enfoque cualitativo, con un criterio de estudio aplicado, según el diseño es prospectiva, el grado es transversal, intervención observacional del investigador y diseño no experimental.

A.2. *Población y muestra*

La población está conformada por los procesos de venta, control de venta, solicitud de pedido, entrega, estrategias de marketing, gestión de inventario, pago, gestión de compras, planeación de capacitación y ejecución de capacitación; los 8

colaboradores y 1086 clientes que adquirieron algún tipo de servicio durante el primer trimestre de la empresa Malpisa E.I.R.L de la ciudad de Trujillo en el año 2022.

La muestra estuvo constituida por el proceso de: Atención de ventas, por 8 empleados y por 97 clientes; los cuales fueron obtenidos mediante el muestreo por conveniencia.

A.2. *Procedimiento*

Se preparó la guía de la entrevista donde se aplicó al gerente y a los colaboradores de la organización, por medio de preguntas se recolectó información crucial para analizar la satisfacción y fidelización del cliente externo donde se hizo uso de cuestionarios validados por expertos y justificado con su nivel de confiabilidad mediante el alfa de Cronbach con un valor respectivamente de 0.852.

Se planteó la hipótesis: El modelo de D'Alessio se puede considerar para realizar un modelo de planeamiento estratégico para la mejorar la competitividad de la empresa Malpisa E.I.R.L. Trujillo 2022.

B. *Estado del arte*

B.1 *Planeación Estratégica*

Como afirma [9], el planteamiento estratégico se basa en lograr un buen manejo de las variantes del entorno, como también en cómo está la competencia a comparación de la empresa, del cómo es la demanda de sus clientes y consumidores, y además de darle un carácter al proceso de planificación repetitivo que permiten ajustar el plan dependiendo de los resultados y participativo entre la organización. Así mismo, [9] menciona que dentro de la primera etapa denominada planificación y formulación, se componen por tres fases. Las cuales son: la primera base de entrada donde se considera que tienen los insumos, la segunda fase de emparejamiento y la tercera fase la cual se denomina de salida. La elección de estrategias externas e internas se considera la parte más importante, y se basa más en la intuición estratégica, ya que no exige una regla específica, pero si herramientas que permiten la elección de las estrategias más adecuadas que acompañado con su creatividad, inspiración, experiencia y presentimiento tomar la decisión más adecuada.

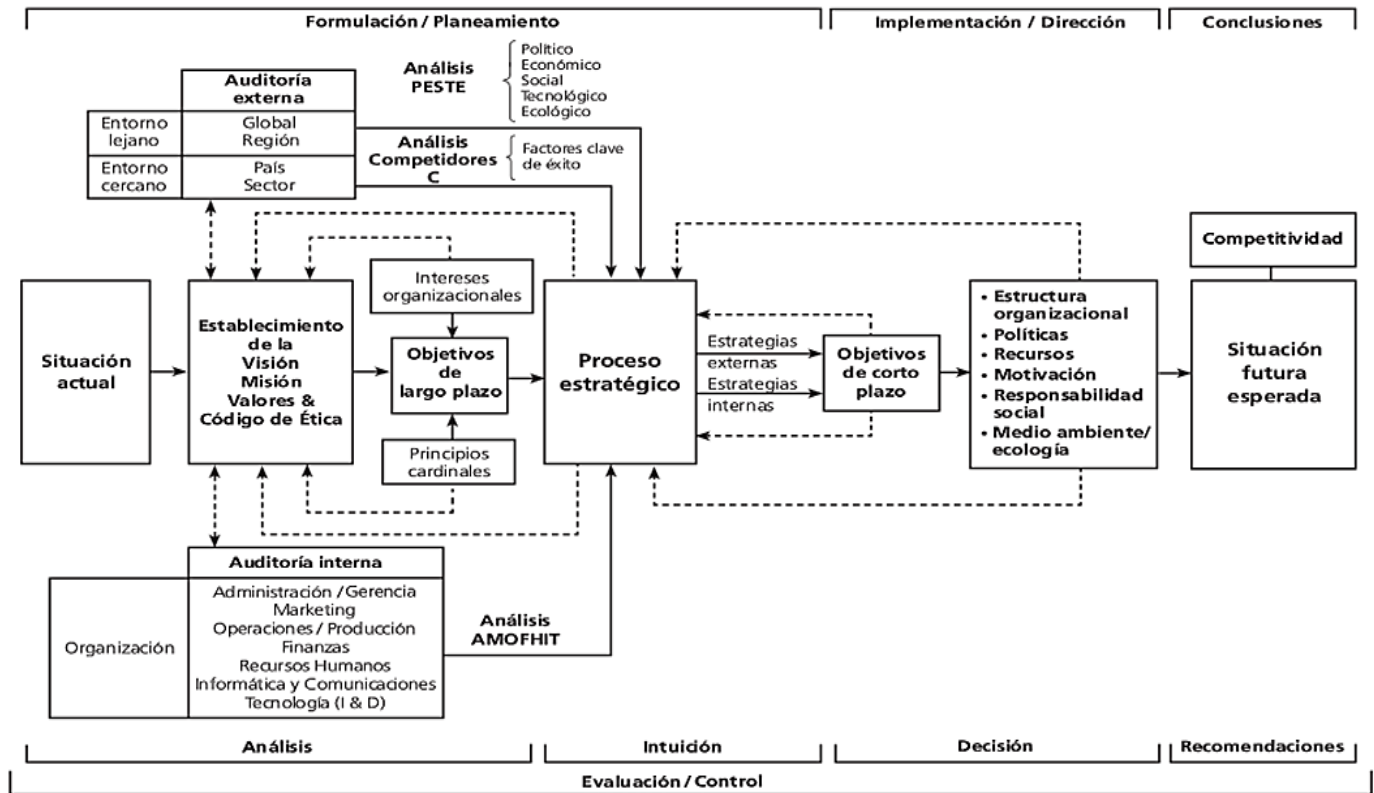


Fig. 1 Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Adaptado de [9].

B.2 Planeamiento

Se considera la primera etapa del proceso administrativo, la cual se basa en prever de manera anticipada los objetivos y así como la forma en que se alcanzará esto, definiendo la dirección de la empresa. Siendo herramienta de base para poder manejar la empresa, fomentando la eficiencia y a su vez se opera como sistema de control [10].

B.3 Estrategia

Según [11], menciona que la estrategia consiste en gestionar la coordinación del trabajo cooperativo orientado, es decir, desarrollar el ejercicio del poder para mantener el control sobre la asignación de recursos y la adquisición de nuevos territorios en diferentes regiones.

B.4 Competitividad

La competitividad permite a una organización ser exitosa en el mercado que se desarrolle. Una organización es completamente competitiva si esta puede ofrecer un producto o servicio con costos y calidades que estén acordes o superiores a su competencia [12].

B.5 Misión

De acuerdo con [9], la misión es la aplicación estrategia especificando los mercados y productos con lo que la organización piensa servir atesorando sus recursos, competencias y capacidades de manera eficiente.

B.6 Visión

A juicio de [9], la visión es lo que la empresa desea lograr en un futuro, implicando una perspectiva a largo plazo la cual se basa en una evaluación de la situación futura y actual de la industria en estudio y de la organización.

B.7 Matriz Amofhit

Como señala [9], el análisis interno se enfoca en poder descubrir las estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y controlar o disminuir las debilidades de la empresa, siendo lo más importante el poder identificar sus competencias que las distinguen siendo estas sus fortalezas, las cuales permiten sacar las ventajas competitivas diseñando estrategias que sirven para poder transformar o mejorar las debilidades existentes.

B.8 Matriz FODA

El análisis FODA es una matriz conocida como herramienta estratégica que implica realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades, a su vez, permite tener una visión general de la situación estratégica de una determinada organización, en base a un diagnóstico de la situación interna y externa de una organización, es decir, las oportunidades y amenazas [13].

B.9 Análisis PESTEL

El análisis pestel se basa en analizar la información externa describiendo los principales aspectos que influyen para luego evaluar los factores que pueden afectar al sector en estudio, siendo también evaluado de forma más general para evaluar el entorno antes de entrar a lo que afecte al sector en concreto.

III. RESULTADOS

A. Etapa 1: Formación y planeamiento

A.1 Formulación Estratégica

Misión: Ser una empresa especializada en la venta de productos de ferretería enfocándose en pintura y matizados trabajando con marcas de alta calidad, en la ciudad Trujillo, transmitiendo comodidad y satisfacción a nuestros clientes, mediante una gran cantidad de producto con un servicio personalizado, que busca la mejora continua en ámbitos sociales que busca cuidar el medio ambiente respetando su entorno y las políticas que se relacionan; con personal capacitado en buscar las necesidades del cliente manteniendo la cordialidad a la hora de resolver dudas.

Visión: Nuestra visión es ser una empresa líder en el sector ferretero en el departamento de la libertad, buscando satisfacer las expectativas del cliente con un servicio personalizado y con precios accesibles que creen una diferencia con las demás empresas del mismo rubro, apoyándose de canales de ventas que permitan llegar al cliente y aumentar el entorno comprador.

A.2 Análisis Externo

Los factores analizados en la matriz MEFE, es decir, las oportunidades y amenazas fueron obtenidos del análisis peste. En la Tabla I se observa que los valores de las oportunidades son 1.76, siendo mayores al de las amenazas 0.82; lo cual denota que el medio ambiente es favorable para la organización. Una vez analizados los factores se obtuvieron un resultado de 2.58 el cual significa que la empresa le puede ser frente a estos factores.

Siendo añadido el E si se analiza también se estudia las influencias ecológicas y el L si se analiza los temas legales [14].

B.10 Las 5 fuerzas de Porter

Como plantea [14], el análisis estratégico muestra cómo se comportan competitivamente las empresas de un sector en específico. Analizando a los clientes, competidores, los proveedores y agentes relacionados con las empresas del sector.

B.11 La matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Como afirma [15], la matriz MEFE permite identificar a las principales variables que pueden ser significativas para la empresa en una evaluación externa, donde ayuda a los estrategas evaluar la información de factores externos.

B.12 La matriz del perfil competitivo (MPC)

Desde el punto de vista de [16], la matriz del perfil competitivo identifica los competidores principales que tiene la empresa con sus fuerzas y debilidades en relación con la posición estratégica de la organización, siendo considerados los aspectos internos como externos como factores importantes de éxito en una MPC siendo estos factores amplios pues no necesitan datos específicos ni basarse en hechos pueden centrarse en aspectos internos.

B.13 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Según [17], la matriz de evaluación de los factores internos EFI extrae los resultados del análisis AMOFITH así definiendo las fortalezas y debilidades de la empresa dentro de las áreas funcionales, permitiendo identificar y evaluar las relaciones internas entre diferentes áreas.

B.14 La matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA):

Desde el punto de vista de [18], esta matriz sirve para determinar la postura estratégica de la empresa, siendo conformado por en un marco de cuatro cuadrantes, siendo cada cuadrante asociado a una postura estratégica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, con esto dando un resultado que indica la postura estratégica más adecuada para la empresa.

B.15 Matriz externa e interna (MIE):

Según [19], esta matriz se realiza mediante los resultado obtenido por las matrices EFE y EFI está ubicando en un diagrama de nueve cuadrantes se divide en tres campos los cuales implican enfoques estratégicos diferentes, donde la parte superior izquierda se consideran estrategias que buscan crecer y construir las cuales son estrategias defensivas, la parte central de la matriz está conformada por estrategia de penetración de mercado y desarrollo de productos las cuales están basadas en conservar y mantener, y por último la zona inferior izquierda donde se considera de cosechar y enajenar.

B.16 Matriz de la gran estrategia (MGE):

Como menciona [20], esta matriz permite identificar en qué posición competitiva está cada estrategia de acuerdo a su posición competitiva y el crecimiento que tenga dentro del mercado.

B.17 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

Como define [21], esta herramienta permite elegir las estrategias más adecuadas para la empresa formando parte de la etapa de la decisión en la elección de estrategias.

TABLA I:
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | Peso | Valor | Ponderación |
|--|-------------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| Gobierno determina apoyar a las empresas mypes económicamente | 0.04 | 3 | 0.12 |
| Mypes cuentan con una ley que permiten promover la formalidad | 0.03 | 4 | 0.12 |
| Estado promueve el acceso a crédito a mypes para facilitar la reactivación económica | 0.04 | 4 | 0.16 |
| Mypes en quiebra podrán acceder a préstamo para su reactivación económica | 0.04 | 4 | 0.16 |
| Campañas para fortalecer mypes y evitar que quiebren. | 0.14 | 3 | 0.42 |
| Empleo reactivación formal en el Perú. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Minoristas debido a la pandemia se conectan de manera tecnológica | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Aceleración de la transformación digital de las mypes. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| ONU incentiva al sector privado a la implementación de las ODS | 0.03 | 1 | 0.03 |
| Las empresas se reinventan en tiempos de pandemia | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Subtotal | 0.60 | | 1.76 |
| Amenazas | | | |
| Inestabilidad política afecta a la economía del País | 0.04 | 1 | 0.04 |
| Economía mundial en crisis evidencia desgaste de política corporativismo | 0.03 | 2 | 0.06 |
| Crecimiento económico afectado por ambiente político nacional | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Pequeñas y medianas empresas del sector comercio fueron las más afectadas | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 135,000 pymes cerraron en el Perú. | 0.02 | 3 | 0.06 |
| Los ciberataques dirigidos a la obtención de datos se han duplicado últimamente | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Dificultades para adaptarse a la tecnología en los trabajadores | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Crisis ambiental global en aumento | 0.03 | 1 | 0.03 |
| Derroche de recursos causa cambio climático acelerado | 0.03 | 3 | 0.09 |
| Subtotal | 0.40 | | 0.82 |
| TOTAL | 1 | | 2.58 |

A.3 Análisis Competitivo

La Tabla II representa la matriz MPC, la empresa necesita mejorar en su infraestructura pues el local no está muy bien estructurado, debería aumentar su catálogo de productos ya que esto ayudaría para obtener una mejor ventaja competitiva con sus competidores.

TABLA II
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

| Matriz MPC | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO | | | | | | | | | |
| Factores críticos | Peso | Malpisa | | Solano | | Maestro | | Pintel | |
| | | Calificación | Valor | Calificación | Valor | Calificación | Valor | Calificación | Valor |
| Calidad de productos | 0.17 | 4 | 0.68 | 4 | 0.68 | 4 | 0.68 | 4 | 0.68 |
| Servicio personalizado | 0.15 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 |
| Infraestructura | 0.10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 |
| Ubicación estratégica | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 |
| Competitividad de precios | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| Experiencia en el mercado | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 |
| Variedad de Producto | 0.14 | 2 | 0.28 | 3 | 0.42 | 4 | 0.56 | 2 | 0.28 |
| Lealtad de cliente | 0.11 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 |
| Total | 1.00 | | 3.00 | | 3.16 | | 3.49 | | 2.97 |

A.4 Análisis Interno

Los factores analizados en la matriz MEFI, fueron obtenidos del análisis de la cadena de valor, análisis de interés, el análisis AMOFHIT. En la tabla III se observa que los valores de las fortalezas son 1.76 siendo mayor al de las debilidades 0.48. Se obtuvo un resultado de 2.24 el cual significa que la empresa cuenta con mayor fortaleza frente a sus debilidades, entre otras. Teniendo como fortaleza interna mayor la atención personalizada, la cultura organizacional, capital humano y los proveedores confiables; y como debilidades internas; la falta de pronósticos de ventas, análisis de riesgos, no cuenta con políticas, entre algunas más.

TABLA III
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

| FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE) | | | |
|--|-------------|-------|-------------|
| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | Peso | Valor | Ponderación |
| FORTALEZAS | | | |
| Cuenta con una visión, misión y objetivos establecidos | 0.09 | 2 | 0.18 |
| La empresa brinda una atención personalizada a sus clientes. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| Instalaciones en buen estado. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Buena cultura organizacional. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| comunicación efectiva. | 0.03 | 2 | 0.06 |
| Cuentan con un adecuado capital de trabajo. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Cuenta con una política de higiene y seguridad en el trabajo. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Cuentan con personal de experiencia en las áreas de gerencia, finanzas y contabilidad. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Cuentan con personal idóneo en cada área. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Proveedores confiables. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| Subtotal | 0.57 | | 1.76 |
| DEBILIDADES | | | |
| Limitado trabajo en equipo en el área de ventas. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| No se realizan planificación ni pronósticos de ventas. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| No se efectúan análisis de riesgo. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| No cuenta con un sistema de ventas eficiente. | 0.04 | 1 | 0.04 |
| No se maneja presupuesto de operaciones. | 0.03 | 1 | 0.03 |
| No establecen actividades Asesoramiento y coaching. | 0.02 | 1 | 0.02 |
| No se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| No tiene políticas y un proceso informal de inventario. | 0.03 | 1 | 0.03 |
| No cuenta con una política de contrataciones y despidos. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| No se cuenta con presupuesto exclusivo para tecnología e investigación y desarrollo. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Subtotal | 0.43 | | 0.48 |
| TOTAL | 1 | | 2.24 |

A.5 Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Se plantearon objetivos a largo plazo en la organización

- Ser una organización líder en el sector ferretero en el mercado local y regional.
- Ser una organización que busca satisfacer las expectativas del cliente con un servicio personalizado con precios accesibles.
- Ser una organización diferenciada, apoyándose de canales de ventas que permitan llegar al cliente y aumentar el entorno comprador.

A.6 Decisión y elección de Estrategias

En la Tabla IV, se denota los valores de la posición estratégica de la empresa. Para una escala valorativa entre 0 (bajo) a 6 (alto). Por lo tanto, los valores finales ajustados son: EE (-2.9), VC (-3.70), FI (4.0) y FF (4.57).

TABLA IV
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA EXTERNA

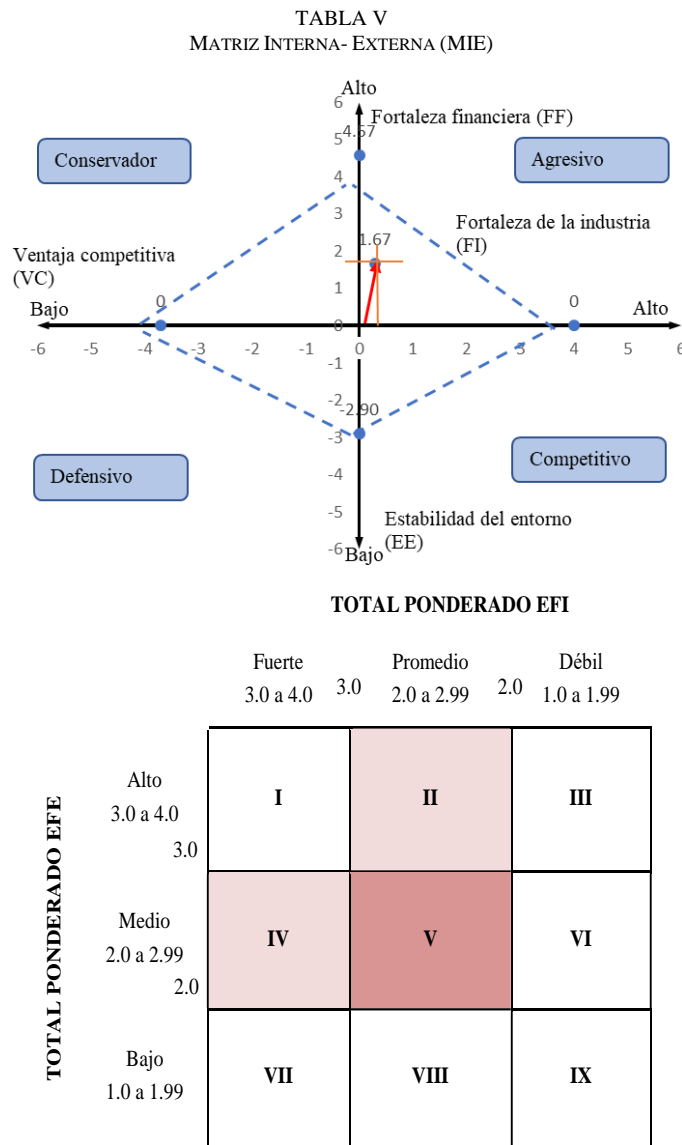
| Posición estratégica Interna | Fortaleza Financiera (FF) | Calificación | Ventaja Competitiva (VC) | Calificación |
|--|---------------------------|--------------|--|--------------|
| 1. Retorno de la Inversión | | 6 | 1. Participación en el mercado | -4 |
| 2. Apalancamiento | | 4 | 2. Calidad del producto | -1 |
| 3. Liquidez | | 5 | 3. Ciclo de Vida del Producto | -6 |
| 4. Capital requerido vs capital disponible | | 5 | 4. Lealtad del consumidor | -2 |
| 5. Flujo de Caja | | 5 | 5. Utilización de la capacidad de los competidores | -4 |
| 6. Facilidad de salida del mercado | | 2 | 6. Conocimiento Tecnológico | -5 |
| 7. Rotación de Inventarios | | 5 | 7. Velocidad de introducción de nuevos productos | -4 |
| Promedio | | 4.57142857 | Promedio | -3.7 |

| Posición estratégica Externa | Estabilidad del Entorno (EE) | Calificación | Fortaleza de la Industria (FI) | Calificación |
|---|------------------------------|--------------|--|--------------|
| 1. Cambios Tecnológicos | | -2 | 1. Potencial de crecimiento | 4 |
| 2. Tasa de Inflación | | -4 | 2. Potencial de utilidades | 5 |
| 3. Variabilidad de la demanda | | -4 | 3. Estabilidad financiera | 4 |
| 4. Rango de precios de los productos competitivos | | -2 | 4. Conocimiento tecnológico | 2 |
| 5. Rivalidad /presión competitiva | | -5 | 5. Utilización de recursos | 4 |
| 6. Barreras de entrada al mercado | | -2 | 6. Intensidad de capital | 5 |
| 7. Presión de productos sustitutos | | -1 | 7. Facilidad de entrada al mercado | 5 |
| | | | 8. Poder de negociación de los productores | 3 |
| Promedio | | -2.9 | Promedio | 4.0 |

| | | | |
|----------|-------|----------|-------|
| | X | | Y |
| FI | 4.0 | FF | 4.57 |
| VC | -3.70 | EE | -2.90 |
| Posición | 0.3 | Posición | 1.67 |

Del análisis de la Fig.2 se ubica a la empresa en el cuadrante agresivo (X= 0.3, Y= 1.67) por lo tanto, la organización tiene con una postura agresiva la cual es una industria atractiva con poca turbulencia del entorno y gozando de una ventaja competitiva que protege su fortaleza financiera.

Fig. 2: Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)



Según el análisis MEFE se obtuvieron los valores 2.58 y en MEFI 2.24, con lo cual la empresa se encuentra ubicada en la casilla 5, lo cual significa que la empresa debe desarrollarse selectivamente para mejorar. Con lo cual le correspondía una preinscripción de retener y mantener generando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto

B. Etapa 2: Dirección e Implementación

B.1 Selección de Estratégica

En la Tabla VI, se detallan las seis Estrategias que se propusieron para en la empresa, enlazadas a los Objetivos organizacionales y las matrices anteriormente evaluadas.

TABLA VI
ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
VISIÓN

| ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS | Ser una organización líder en el sector ferretero en el mercado local y regional (OLP1) | Ser una organización que busca satisfacer las expectativas del cliente con un servicio personalizado con precios accesibles (OLP2) | Ser una organización diferenciada, apoyándose de canales de ventas que permitan llegar al cliente y aumentar el entorno comprador. (OLP3) |
|---|---|--|---|
| E1. Realización de una campaña en redes sociales con enfoque informativo de las políticas ecoamigables de la empresa. | x | | x |
| E2. Desarrollo de un proyecto de capacitación para promover las ventas de forma digital con enfoque a generar el comercio electrónico. | x | | x |
| E3. Realización de benchmarking en la generación de contenido audio visual para mejorar el engagement de las redes sociales. | | x | x |
| E4. Desarrollo de capacitación al personal para mejorar sus conocimientos y habilidades en la tecnología del área de venta. | x | | x |
| E5. Desarrollo de un proyecto de responsabilidad social con impacto medioambiental que integre políticas y acuerdos con proveedores fidedignos para la compra de productos ecológicos. | x | | |
| E6. Desarrollo de herramientas tecnológicas y digitales que permitan realizar el pronóstico de ventas y análisis de riesgos para optimizar el margen bruto de la empresa y así aumentar sus ingresos. | x | | x |

C. Etapa 3: Tablero de control balanceado

Como etapa final del modelo se elaboró un cuadro de mando integral, ver Tabla VII para monitorear los resultados de la implementación con sus respectivos rangos de control, los cuales fueron definidos con el Gerente de la empresa

TABLA VII
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | INDICADOR | UNIDAD | BUENO | REGULAR | MALO |
|-------------------|--|--|--------|----------|----------------|---------|
| FINANZAS | Mejorar la rentabilidad en un 30 % para el año 2023 | (Suma de los gastos + suma de los ingresos) | | X >= 30% | 16% =< X < 30% | X < 16% |
| | Mejorar la fidelización de los clientes en un 20% para fines del año 2023 | Número de clientes encuestados potenciales/Número de clientes encuestados. | | X >= 20% | 16% =< X < 20% | X < 16% |
| CLIENTES | Mejorar la satisfacción de los clientes en un 40% para el año 2023 | (Número de valoraciones positivas / Total de valoraciones obtenidas) * 100 | % | X >= 40% | 16% =< X < 40% | X < 16% |
| | Mejorar el posicionamiento en el mercado en un 15% para el año 2023 | (Clientes potenciales en la empresa/clientes totales) * 100 | | X >= 15% | 9% =< X < 15% | X < 9% |
| PROCESOS INTERNOS | Realizar en 80% las actividades en el área de ventas para el primer trimestre del año 2023 | (Actividades ejecutadas en los procesos/Actividades programadas para los procesos) x100 | | X >= 80% | 50% =< X < 80% | X < 50% |
| APRENDIZAJE | Mejorar la satisfacción del cliente interno en un 50 % para el año 2023 | Número de personal satisfecho/nº total del personal * 100 | | X >= 50% | 35% =< X < 50% | X < 35% |
| | Aumentar en un 60 % las competencias de los trabajadores para el año 2023 | (Número de competencias actuales de los trabajadores/las competencias esperadas para el cargo) * 100 | | X >= 60% | 45% =< X < 60% | X < 45% |

D. Situación competitiva

En la Tabla VIII, se puede observar los resultados de la encuesta de calidad de servicio; donde se tuvo un nivel de satisfacción respecto: al cumplimiento de entrega (95.9%), tiempo de espera (88.7%), trato del personal (92.8%), satisfacción de expectativas (94.8%), orientación brindada (88.7%); siendo estos buenos indicadores respecto a las dimensiones analizadas.

TABLA VIII
RESULTADOS DE ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO

| Categorías | Siempre | | Casi siempre | | A veces | | Casi nunca | | Nunca | | Nivel de satisfacción |
|------------------------------|-----------|-------|--------------|------|----------|-----------------------|------------|-----|-------|---|-----------------------|
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | |
| Cumplimiento de entrega | 51 | 52 | 43 | 43.9 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 95.9 |
| Tiempo de espera | 46 | 46.9 | 41 | 41.8 | 7 | 7 | 3 | 3.1 | 1 | 1 | 88.7 |
| Trato del personal | 63 | 46.9 | 28 | 41.8 | 3 | 3.1 | 4 | 4 | 0 | 0 | 92.8 |
| Satisfacción de expectativas | 53 | 54.1 | 41 | 41.8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 95.9 |
| Satisfacción de precios | 59 | 60.2 | 34 | 34.7 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 94.8 |
| categorias | Excelente | Buena | Neutral | Mala | Muy mala | Nivel de satisfacción | | | | | |
| Orientación brindada | 42 | 42.9 | 45 | 45.9 | 10 | 10.2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 88.7 |

Asimismo, en la Tabla IX, se observan los costos estimados para la implementación de las diferentes estrategias, siendo éstas 6 en total, desglosándose, en recursos humanos, servicios maquinaria y equipo, entre otros.

TABLA IX
ESTIMACIÓN DE COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

| | Recursos humanos | Servicios maquinaria y equipo | Otros | Total |
|--------------|------------------|-------------------------------|---------|----------|
| E1 | s/. 342 | s/. 465 | s/. 0 | s/. 807 |
| E2 | s/. 592 | s/. 233 | s/. 28 | s/. 850 |
| E3 | s/. 342 | s/. 322 | s/. 0 | s/. 664 |
| E4 | s/. 592 | s/. 233 | s/. 26 | s/. 850 |
| E5 | s/. 1142 | s/. 340 | s/. 0 | s/. 1482 |
| E6 | s/. 342 | s/. 6.50 | s/. 659 | s/. 1006 |
| TOTAL | | | | s/. 5659 |

E. Impacto social y ambiental

En esta investigación se pretende implementar políticas de cuidado ambiental considerando el impacto que va a tener dentro de grupos de intereses con la implementación de acciones que permita la correcta preservación de recursos y reducción de productos que contaminan el medio ambiente mantenido un crecimiento empresarial dentro de su sector y también reconociéndose como una empresa que cuida el medio ambiente mejorando su imagen ante sus clientes.

Por lo tanto se propone implementar basureros dentro de la empresa que permita la correcta separación de residuos, con esto poder reutilizar algunos residuos como son baldes de pintura o cartón para algunos procesos reduciendo costos en insumos como también vendiéndolo a recicladores obteniendo un ingreso extra, teniendo en cuenta las 3 R; reducir al máximo el uso de plástico, reutilizar consiguiendo que la vida útil de los materiales sea más duradera, y por último el reciclar que permite que los productos que su vida útil ya acabo puedan ser utilizados para conformar otro producto.

Esta investigación también tiene como propósito determinar el impacto social, lo cual implica el comportamiento psicológico, físico y emocional de los colaboradores. El desarrollo y

formación de los colaboradores es un aspecto indispensable en el proceso de mejora de conocimientos, destrezas, actitudes y rendimientos del personal; parte de ello es la motivación que actúa de forma positiva lo cual se manifiesta a través de las actividades que se desarrollan en el transcurso de las labores de cada uno de los colaboradores. Es por ello que se pretende realizar capacitaciones en base a la falta de conocimientos, fomentar el trabajo en equipo, la comunicación, mejorar el nivel de competencias de cada uno de ellos, lo cual ayuda a generar un ambiente de trabajo saludable. El impacto social de esta investigación también involucra al cliente externo, que forma parte fundamental de la organización para poder desarrollar una ventaja competitiva, por ello se plantean realizar capacitaciones informativas acerca de las nuevas políticas de la empresa de tal manera que esta se comprometa a generar una calidad de vida laboral saludable y estrategias responsables con el ambiente.

IV. DISCUSIÓN

La elaboración de la investigación se basó en la aplicación y análisis de diferentes herramientas del modelo secuencial de planificación estratégica, según se sugiere en [9]. Como resultado, se propuso un modelo estratégico que indica que las estrategias guían a las empresas hacia su visión esperada y les permiten alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Al analizar los factores en la matriz MEFÉ, se obtuvo un resultado de 2.58, lo que significa que la empresa puede afrontar estos factores con éxito. Sin embargo, estos resultados contrastan con los hallazgos de la investigación [6], que indica que el entorno es favorable para la empresa y que está aprovechando adecuadamente las oportunidades externas.

La empresa Malpisa había mantenido una posición competitiva en el mercado, pero necesitaba mejorar su infraestructura y ampliar su catálogo de productos para continuar creciendo. Una investigación [6] demostró que la empresa tenía una posición superior en comparación con su competencia, con productos reconocidos en el sector, una ubicación estratégica, una infraestructura y proveedores de mayor calidad, y un conocimiento y organización que les permitían mantener una ventaja competitiva.

En el análisis de la matriz MEFÍ, se obtuvo un resultado de 2.24, indicando que la empresa tenía más fortalezas que debilidades. Una investigación adicional [19] demostró un valor total de 2.56, sugiriendo una empresa fuerte en términos de sus factores internos en conjunto.

En la empresa Malpisa se realizó un análisis PEYEA y se encontró que tenía una postura agresiva y se ubicaba en la industria atractiva con una ventaja competitiva y fortaleza financiera. Sin embargo, estos resultados contrastaron con una investigación previa [19] que indicaba que la empresa estaba ubicada en un cuadrante de agresividad y tenía una buena posición para aprovechar las oportunidades y fortalecer su situación.

En el análisis MEFÉ de la matriz MIE, se encontró que la empresa se ubicaba en la casilla 5, lo que requería un desarrollo selectivo para mejorar. Sin embargo, estos resultados contrastaron con los resultados de la investigación [6] que mostraba que la empresa se encontraba en el cuadrante V y debía

mantener su posición mediante estrategias de penetración de mercado o desarrollo de producto. En la matriz de la gran estrategia, los resultados indicaron que la empresa se ubicaba en el cuadrante V, requiriendo un desarrollo selectivo para mejorar. Estos resultados concordaron con los resultados de la investigación [6] que también ubicaba a la empresa en el cuadrante V y sugiere que las estrategias deben ser orientadas a retener y mantener.

En un esfuerzo por conocer el nivel de fidelización de los clientes, se llevó a cabo una encuesta. Los resultados revelaron que el 58% de los encuestados eran clientes frecuentes de la empresa. Además, se determinó que el nivel de fidelización respecto a la preferencia por la empresa fue del 57,1%, y el nivel de fidelización respecto a la probabilidad de retorno fue del 87,7%. El estudio también mostró que el nivel de fidelización del cliente en relación con la experiencia de compra fue de un 89,7% y la probabilidad de recomendación alcanzó un 94,8%. Estos resultados coinciden con la investigación mencionada en la referencia [6], que demostró que el porcentaje de clientes satisfechos con el servicio de la empresa era del 88% y el porcentaje de clientes satisfechos con el producto era del 89%.

Sin embargo, el análisis de participación en redes sociales de la empresa Malpisa reveló un porcentaje de solo 26,7%. Esto sugiere que la empresa no cuenta con un plan efectivo para alcanzar a sus clientes a través de las redes sociales. Estos resultados concuerdan con la investigación mencionada en la referencia [20], que demostró que la empresa en estudio tenía una participación en las redes sociales del 61,21%. Esto indica una falta de procesos y gestión efectiva en el área de marketing y publicidad.

Se llevó a cabo un registro de habilidades y competencias para evaluar el desempeño de los trabajadores. Este registro resultó ser fundamental en la evaluación de los empleados y mostró ser efectivo en la identificación de sus fortalezas y debilidades. Los resultados obtenidos concuerdan con la investigación previa de [19] donde se evaluó la gestión del área de Recursos Humanos en la organización a través de encuestas a los empleados. La investigación descubrió que un 87.8% de los encuestados estaba satisfecho con la forma en que se manejaba el área de Recursos Humanos, superando la media de la evaluación.

Se realizó una encuesta entre los clientes para evaluar la calidad del servicio brindado. Los resultados de la encuesta indicaron un alto nivel de satisfacción entre los clientes, con un 95.9% de ellos que indicaron estar satisfechos con el cumplimiento de entrega y las expectativas, un 88.7% con el tiempo de espera y la orientación brindada, un 92.8% con el trato del personal, y un 94.8% con el precio de los productos. Estos resultados se asemejaron a los hallazgos de [21], donde se encuestó a 27 clientes sobre su nivel de satisfacción. La investigación descubrió que había diferencias en el nivel de satisfacción en función de la edad de los clientes, con los clientes de 20 a 30 años siendo más críticos en cuanto a la velocidad de atención, mientras que los clientes de 30 a 50 años tenían una opinión más positiva.

Se llevó a cabo una investigación con el objetivo de evaluar el impacto social de la organización, capacitándose a los trabajadores en áreas donde se identificó una falta de conocimiento y fomentando valores como el trabajo en equipo, la

comunicación y el desarrollo de competencias individuales, con el fin de crear un ambiente de trabajo saludable. Los resultados de la investigación concordaron con los hallazgos de [6], donde se evaluó el impacto social de la organización mediante la mejora del clima laboral. Se llevaron a cabo actividades para mejorar la motivación, inclusión y productividad de los trabajadores.

Se implementaron políticas ambientales responsables, teniendo en cuenta el impacto en los empleados, clientes y proveedores; donde fomentaron la conciencia ambiental y promovieron el cambio hacia proveedores sostenibles, como el uso de productos biodegradables en lugar de plásticos, así como la instalación de contenedores de basura ecológicos. Esto concordando con la investigación mencionada en [21] que tenía como objetivo reducir la contaminación ambiental, haciendo posible la reserva en línea de habitaciones. Este proceso evitaba desplazamientos innecesarios en vehículos dentro de la ciudad, lo que permitía registrar toda la información de los huéspedes y la reserva de manera digital, sin necesidad de papel. Este enfoque se centró en reducir el impacto negativo en el medio ambiente, promoviendo un estilo de vida más sostenible y responsable. Al implementar estas políticas, se esperaba lograr una reducción significativa de la contaminación ambiental y una mayor conciencia entre los empleados, clientes y proveedores sobre la importancia de proteger el medio ambiente.

V. CONCLUSIONES

Se diseñó un plan estratégico para la competitividad siguiendo el modelo de planeamiento estratégico de D'Alessio, para poder mejorar el posicionamiento de la empresa a través de la mejora de sus servicios mediante capacitaciones, implementando políticas ambientales, aumentar la llegada en redes sociales de la empresa a través de publicaciones enfocada a cada segmento e implementar estrategias que permitan realizar proyecciones de ventas futuras y minimización de riesgos.

Se esquematizó un plan estratégico que permita priorizar el cumplimiento de las principales estrategias, lo cual implica el foda cruzado, la matriz peyea, la matriz interna- externa, se utilizó el análisis MEFE con un valor de 2.58 y en MEFI 2.24, con lo cual la empresa se encuentra ubicada en la casilla 5, lo cual significa que la empresa debe desarrollarse selectivamente para mejorar. Con lo cual le correspondía una preinscripción de retener y mantener generando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto. Finalmente se clasificaron y quedaron seleccionadas solo 6 estrategias retenidas.

Se analizó mediante encuestas el nivel de satisfacción de los clientes, dando como resultado que el nivel de satisfacción del cliente respecto al cumplimiento de entrega es de un 95.9%, respecto al tiempo de espera es de un 88.7%, respecto al trato del personal es de un 92.8%, respecto a la orientación brindada es de un 88.7%, el nivel de satisfacción del cliente respecto a sus expectativas es de un 95.9%; finalmente, respecto al precio de productos es de un 94.8%. También se midió las competencias de los trabajadores mediante un registro; la cual dio como resultado que 4 trabajadores solo han podido desarrollar la competencia de comunicación afectiva, sin embargo, todos los trabajadores tienen la competencia de responsabilidad desarrollada, por otro lado, la capacidad de aprendizaje y saber cómo tomar decisiones

solo lo tienen 2 empleados, el trabajo en equipo solo lo han desarrollado a la perfección 4 trabajadores y finalmente la flexibilidad y adaptación al cambio fueron desarrollados por 3 trabajadores.

Se estimó los costes del diseño de un plan estratégico, incluyendo el costo del personal, costos de equipo y costos de servicio, obteniendo un aproximado total de las 6 estrategias de s/. 5659.

Se determinó el impacto social dando la conclusión que se debería realizar capacitaciones en base a la falta de conocimientos dentro de la organización y así mismo, fomentar el trabajo en equipo, la comunicación, mejorar el nivel de competencias, generar un ambiente de trabajo saludable.

Se determinó el impacto ambiental dando la conclusión que la estrategia permitirá mantener un impacto positivo en los grupos de intereses como son los colaboradores, clientes y proveedores, la cual permite reducir los recursos de la empresa como también el cambio de proveedores por unos proveedores eco amigables como son el cambio de productos de plástico por productos biodegradables y siendo también la implementación de tachos de basura donde se permita separar los desechos.

REFERENCIAS

[1] Carranco, R., (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía ecuatoriana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>

[2] Fernández, S., Martínez, L., Ngono, R., (2019). “Barreiras que dificultan o planeamento estratégico nas organizações.” *Tendencia*, 20(1), 254-279. <https://doi.org/10.22267/trend.192001.108>

[3] Oehlhorn E., Maier C., Laumer S., Weitzel T.; (2020). “Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research.” *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(4). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101641>

[4] Vargas, Z., Vivar, C., Vivar, J., Camayo, J., (2021). “El planeamiento estratégico y el trabajo en equipo docente de una institución educativa parroquial”. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 1593 – 1601. <http://www.scielo.org.bo/pdf/hrce/v5n21/2616-7964-hrce-5-21-246.pdf>

[5] Celestino, A., Manrique De Lara, C., Miñano, N., Oliva, J., (2019). Planeamiento estratégico para la Provincia de Trujillo, P. 27. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13972>

[6] Florián, O., Kou, P., Deza, J., (2020). “Strategic model and its impact on the commercial management of an PYME company in the automotive sector.” *Production Economics*. <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2020.1.1.164>

[7] Pella, V. (2021). “Casi un millón de MYPES habrían cerrado durante el 2020-2021.” *La industria*. <http://www.laindustria.pe/nota/20738-casi-un-milln-de-mypes-habran-cerrado-durante-el-2020-2021>

[8] Benites, L., Ruff, M., Ruiz, M., Matheu, A., Inca, M., Juica, P., (2020). “Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo.” *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, 29, 208-236. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3513>

[9] D’Alessio, F., (2014). Planeamiento estratégico razonado. Biblioteca Virtual, Universidad Privada del Norte. <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9786124149115/page/id/34>

[10] Gonzales, Jose & Rodriguez, Miryam. (2019). Manual de planeación estratégica. Diaz de santos. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=la+funcion+de+la+planificacion+empresarial%C3%A7&ots=aBi-gjdGn9&sig=n8LaarDesOLWzplcO3U0Z3L6g#v=onepage&q=la>

https://books.google.com.pe/books?id=d6xrcrt_fHFQC&pg=PA56&dq=analisis+pestel+gratis&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjw7amhxIH4AhW7A7kGHTiNCVUQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=analisis%20pestel%20&f=false

[11] Rivera, H., & Malaver, M., (2011). ¿Qué estudia la estrategia? Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3339/Fasciculo99.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[12] Rubio, L & Baz, V. (2015). El poder de la competitividad. CIDAC. https://books.google.com.pe/books?id=2eAcDQAAQBAJ&printsec=frrontcover&dq=competitividad&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

[13] Ponce, H., (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas Organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología. Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología A.C. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

[14] Amat, O., Pujadas, P., & Lloret, P., (2012). Analisis de operaciones de crédito. Profit. https://books.google.com.pe/books?id=d6xrcrt_fHFQC&pg=PA56&dq=analisis+pestel+gratis&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjw7amhxIH4AhW7A7kGHTiNCVUQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=analisis%20pestel%20&f=false

[15] Rodríguez, E.; Saborío, S. (25 de agosto del 2021) Falta de acuerdos políticos es la principal amenaza para nuestro crecimiento económico. La República.net. <https://elcomercio.pe/economia/peru/sni-y-mypes-indican-que-nueva-regulacion-de-osinergmin-elevaria-recibos-de-luz-en-28-nmdc-noticia/?ref=ecr>

[16] Fred, D., (2008). Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)

[17] Gallardo, J. (2012). Administración Estratégica. Alfaomega. https://books.google.com.pe/books?id=EYRzEAAAQBAJ&pg=PA417&dq=matriz+efi&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjzLzq_b4AhWkBrkGHWiQBCoQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=matriz%20efi&f=false

[18] Rojas, G & Pomalaza, I. (2014). “Plan estratégico 2014-2021: facultad de ciencias empresariales undac”. NicceX. <https://books.google.com.pe/books?id=L78NBAAAQBAJ&pg=PT39&dq=matriz+externa+y+interna+mie&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjCt9-yrKf4AhWRA9QKHS-eDtkQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=matriz%20externa%20y%20interna%20mie&f=false>

[19] Castillo-Ruano, G & Banguera, D. (2018). “Plan estratégico de la empresa “Decor Muebles”. *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/526>

[20] Mendoza, I & Marquetti, H. (2020). “Modelo económico para mejorar la competitividad en la Compañía Azucarera Valdez del Cantón Milagro Ecuador”. LACCEI. http://laccei.org/LACCEI2020-VirtualEdition/full_papers/FP39.pdf

[21] Florián, O, Lozada, A, & Zavaleta, L. (2021). “Gestión por procesos para la Competitividad de una Mype del Sector Hotelero Frente al Covid-19”. LACCEI. https://laccei.org/LEIRD2021-VirtualEdition/full_papers/FP9.pdf