

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“Formulación de un Plan Estratégico para la empresa  
SOLUTION SUPPLY SAC Lima – Perú,  
2024 – 2028”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**

Lic. Fernando Aldo, Ortiz Sánchez,

**Docente Guía:**

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

**TACNA – PERÚ**

**2023**

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**25**%

INDICE DE SIMILITUD

**23**%

FUENTES DE INTERNET

**4**%

PUBLICACIONES

**17**%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## DEDICATORIA

*A mis padres Antero y María por su apoyo permanente e incondicional en todos los momentos más importantes de mi vida.*

*Agradezco también a mis mentores de vida, Don Hernán Plate Canepa y Don Guillermo Loli Jaramillo por compartir conmigo sus enseñanzas, experiencias, sabiduría y doctrina de vida, que marcaron en mí, una mística de profesionalidad en todos los campos de la vida.*

*Lic. Fernando Aldo Ortiz Sánchez*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Quiero expresar mi agradecimiento a la Escuela de Postgrado Neumann por brindarme los conocimientos teóricos y prácticos que aportaron a mi crecimiento y desarrollo profesional.*

*A mi asesor de trabajo de investigación, Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro quien me brindó sus conocimientos, experiencia, tiempo y dedicación para elaborar el presente trabajo de investigación.*

*Un agradecimiento especial a la empresa SOLUTION SUPPLY S.A.C., y a su Gerente General Sr. Juan Luis Alfaro Maldonado, por permitirme realizar el Plan Estratégico 2024-2028. A mis docentes, por los conocimientos impartidos y por darme las herramientas necesarias para desempeñarme en la vida profesional.*

*Agradezco también a todas las personas que de una forma u otra estuvieron acompañándome durante el desarrollo de este trabajo de investigación.*

## INDICE GENERAL

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Índice General	
Índice de Figuras	
Índice de Anexos	
Resumen Ejecutivo	

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO .....	3
1.1 Título del Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Objetivos de la Investigación .....	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos .....	10
1.4 Justificación .....	12

1.4.1	Justificación teórica .....	12
1.4.2	Justificación metodológica.....	13
1.4.3	Justificación práctica .....	13
1.5	Metodología.....	13
1.5.1	Tipos de investigación .....	13
1.5.2	Etapas de la metodología de investigación .....	14
1.6	Definiciones .....	18
1.7	Alcances y limitaciones.....	19
1.7.1	Alcances.....	19
1.7.2	Limitaciones .....	20
CAPITULO II: MARCO TEORICO .....		21
2.1	Conceptualización e Importancia de la Variable o Tópico Clave .....	21
2.1.1	Planeamiento estratégico .....	21
2.1.2	Plan estratégico.....	24
2.1.3	Etapas del proceso estratégico .....	26
2.1.4	Filosofía organizacional.....	36
2.1.5	Evaluación externa .....	39
2.1.6	Evaluación interna.....	45
2.1.7	Análisis DAFO .....	47
2.1.8	Objetivos estratégicos .....	51
2.1.9	Formulación y elección de estrategias .....	52
	Cuadro de Mando Integral.....	66

2.2	Importancia de las variables o tópicos clave .....	69
2.3	Análisis comparativo de tópicos clave .....	70
2.4	Análisis Crítico .....	71
CAPITULO III: Marco Referencial .....		73
3.1	Reseña Histórica .....	73
3.2	Filosofía Organizacional .....	75
3.2.1	Misión .....	75
3.2.2	Visión.....	75
3.2.3	Valores .....	76
3.3	Diseño Organizacional.....	76
3.4	Procesos.....	78
3.5	Productos o servicios.....	79
3.5.1	Mercados que atendemos .....	79
3.5.2	Línea de productos.....	80
3.5.3	Representación Exclusiva .....	81
3.5.4	Línea de Servicios.....	81
3.6	Diagnóstico organizacional.....	82
CAPITULO IV: Resultados.....		85
4.1	Diseño o Rediseño de la Filosofía Organizacional .....	85
4.1.1	La Visión.....	85
4.1.2	La Misión .....	89
4.1.3	Los Valores .....	92

4.2	La Evaluación Externa.....	94
4.2.1	Análisis externo PESTE (PESTE+C).....	94
4.2.2	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	100
4.2.3	Matriz Perfil Competitivo (MPC) .....	102
4.3	La Evaluación Interna .....	104
4.3.1	Análisis Interno (AMOFITH) .....	104
4.3.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	108
4.4	Análisis DAFO .....	111
4.5	Objetivos Estratégicos .....	116
4.5.1	Establecimiento de Objetivos Estratégicos.....	116
4.5.2	Las políticas .....	118
4.5.3	La Matriz de Estrategias de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	119
4.5.4	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) 121	
4.5.5	Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).....	124
4.5.6	Matriz Interna - Externa (MIE) .....	127
4.5.7	Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....	130
4.5.8	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	133
4.5.9	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	135
4.5.10	Matriz de Rumelt (MR) .....	142

4.5.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	145
4.6 Cuadro de mando integral .....	147
4.6.1 Mapa Estratégico.....	147
4.6.2 Tablero de comando.....	150
4.7 Sistema para seguimiento y control.....	152
4.7.1 Dashboard para seguimiento y control .....	152
CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones.....	171
5.1 Recomendaciones .....	171
5.2 Conclusiones .....	172
REFERENCIAS .....	176

### **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1</b> Brochure Corporativo de Solution Supply S.A.C.....	181
---	-----

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cómo la COVID-19 afecta a las empresas en todo el mundo.....	4
Figura 2: Etapas de la Metodología de trabajo en Planeamiento Estratégico de la presente investigación.....	14
Figura 3: Etapas del proceso del planeamiento estratégico.....	29
Figura 4: Modelo integral de dirección estratégica.....	31
Figura 5: Modelo secuencial del proceso estratégico .....	33
Figura 6: Etapas del proceso estratégico .....	34
Figura 7: Componentes del análisis PESTE+C .....	41
Figura 8: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	43
Figura 9: Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	44
Figura 10: El ciclo operativo de la organización .....	46
Figura 11: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	47
Figura 12: Ejemplo de análisis DAFO .....	49
Figura 13: Matriz DAFO.....	54
Figura 14: Matriz PEYEA.....	55
Figura 15: La Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)....	57
Figura 16: Matriz Interna – Externa (MIE) .....	58
Figura 17: Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	60
Figura 18: Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	61
Figura 19: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)....	63
Figura 20: Matriz de Prueba de Estrategias o Matriz de Rumelt (MR)..	64
Figura 21: Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	65

Figura 22: Diseño del Balanced Scorecard)	69
Figura 23: Organigrama Solution Supply	77
Figura 24: Mapa de Procesos de Solution Supply S.A.C	78
Figura 25: Nuestras Industrias	79
Figura 26: Línea de Productos	80
Figura 27: Representación Exclusiva	81
Figura 28: Cuestionario para el diseño de la Visión	86
Figura 29: Cuestionario para el diseño de la Misión	89
Figura 30: Diseño de Valores	92
Figura 31: Análisis PESTE + C	94
Figura 32: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	101
Figura 33: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	103
Figura 34: Análisis interno (AMOFITH)	104
Figura 35: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	110
Figura 36: Matriz FODA	112
Figura 37: Hoja de Ruta de Objetivos Estratégicos	117
Figura 38: Objetivos Estratégicos de Solution Supply S.A.C. 2024-2028	117
Figura 39: La Matriz de Estrategias de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)	120
Figura 40: La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	122
Figura 41 : La Matriz de de Boston Consulting Group (MBCG)	126
Figura 42: La Matriz Interna – Externa (MIE)	129
Figura 43: La Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	132
Figura 44: La Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	134

Figura 45: La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)..	136
Figura 46: La Matriz de Rumelt (MR).....	144
Figura 47: La Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).	146
Figura 48: Mapa Estratégico.....	148
Figura 49: Tablero de Comando de SOLUTION SUPPLY S.A.C. 2024-2028.....	151
Figura 50: Modelo de Dashboard.....	153..
Figura 51: Modelo de Dashboard – Sección 1 : Visión – Misión – Valores..	155
Figura 52: Modelo de Dashboard – Sección 2: Objetivos Estratégicos....	156
Figura 53: Modelo de Dashboard – Sección 3: Objetivos y Estrategias Combinadas.....	157
Figura 54: Modelo de Dashboard – Sección 4: Mapa Estratégico .....	164
Figura 55: Modelo de Dashboard – Sección 4: Plan de Acción 2025 .....	167

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, denominado “Formulación de un Plan Estratégico para la empresa Solution Supply S.A.C. Lima -Perú 2024 – 2028”, se ha elaborado con el fin de dar respuesta al problema de investigación siendo este la inexistencia de un Plan Estratégico que se evidencia no solo en una baja de los resultados de producción y gestión comercial sino en la necesidad de un control recurrente y continuo de los procesos alineados con las funciones del personal de la empresa en todos sus niveles.

Por lo anteriormente expuesto el Plan Estratégico propuesto está diseñado para que permita alcanzar la visión y objetivos estratégicos de la organización.

En base a la revisión y análisis de información interna brindada por el personal directivo especialista de la empresa del periodo 2020 al 2023 y monitoreando las variables y fuerzas del entorno que impactan a la empresa, se analizaron 22 factores de éxito divididos en 12 oportunidades y 10 amenazas. Al determinar los pesos y los valores para cada uno de los factores seleccionados nos da el resultado de promedio ponderado de 1,78, lo que indica que la organización no está aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y no minimiza el efecto potencial adverso de las amenazas externas, siendo el valor promedio aceptable establecido de 2,5. Se puede establecer que la empresa Solution Supply S.A.C. no cuenta con un direccionamiento estratégico que oriente las decisiones que se toman en la empresa y que aseguren el desarrollo, crecimiento, expansión y sostenibilidad de la

organización en el corto, mediano y largo plazo que le permita aprovechar las oportunidades externas y mitigar las amenazas.

Asimismo, en el aspecto interno, se realizó el análisis de 24 factores de éxito divididos en 17 fortalezas y 7 debilidades. Al determinar los pesos y los valores para cada uno de los factores seleccionados nos da el resultado de promedio ponderado de 2,34, lo que indica que la organización es internamente débil, siendo el valor promedio aceptable establecido de 2,5 que indica una posición interna fuerte. Entre los principales problemas internos analizados, son que la organización centra sus recursos y esfuerzos en el desarrollo comercial y organizacional de corto plazo, descuidando el desarrollo organizacional que dé paso a iniciativas, proyectos y programas de mejora continua que aseguren el desarrollo y profesionalización de sus colaboradores, en su mayoría familiares, así como estrategias de fidelización de clientes, proyectos de automatización de procesos, transformación digital y gestión financiera.

Finalmente se recomienda a la Gerencia General implementar y controlar la presente propuesta de Plan Estratégico de manera progresiva y con un sistema de control transversal y recurrente que permitirá a la organización desarrollarse y alcanzar al año 2028 sus 9 objetivos estratégicos, distribuidos en 2 objetivos financieros, 2 objetivos de clientes, 2 objetivos de procesos internos y 3 objetivos de aprendizaje y crecimiento monitoreados a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) del Balanced Scorecard.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación brinda las herramientas necesarias para impulsar el desarrollo de la empresa, así como realizar la “Formulación de un Plan Estratégico para la empresa Solution Supply S.A.C. de la ciudad de Lima en el Perú para el periodo 2024 – 2028”, debido a que no cuenta con un plan estratégico que establezca la dirección estratégica de la empresa en corto, mediano ni largo plazo.

Todas las deficiencias encontradas en el ambiente organizacional se deben principalmente a la falta de un plan estratégico, por lo que el propósito de este trabajo de investigación es brindar herramientas para resolver los problemas que enfrenta Solution Supply S.A.C. Cabe mencionar que al realizar esta investigación se debe tomar en consideración el conocimiento que brindan los directivos y especialistas de la empresa que cuentan con amplia experiencia profesional.

En el capítulo uno, se ha desarrollado los antecedentes del estudio, desde el título del tema, identificación y descripción del problema, objetivos de la investigación, justificación, metodología, definiciones, alcances y limitaciones.

En el capítulo dos, se ha desarrollado el marco teórico, que tiene como propósito no solo guiar la investigación, considerando algunas teorías, temáticas y conceptos acorde con la propuesta del plan estratégico sino brindar información clara

a los directivos y gestores de la empresa para que puedan comprender la importancia de las herramientas vinculadas al Plan Estratégico presentes en este estudio, así como su aplicación en el mundo real. Esto es el paso de una teoría de gestión estratégica probada en el campo con resultados positivos, es decir en la práctica de la gestión empresarial.

En el capítulo tres, se ha desarrollado el marco referencial, que aborda una reseña histórica de la empresa, filosofía organizacional, diseño organizacional, procesos, productos o servicios y diagnóstico organizacional preliminar de la empresa Solution Supply S.A.C.

En el capítulo cuatro, aplicando diferentes herramientas de Planeamiento Estratégico y Balanced Scorecard se ha llevado a cabo el rediseño de la visión, misión y valores, la evaluación interna y externa, confección del DAFO, se definieron los objetivos estratégicos, así como se realizó la formulación, decisión y elección de estrategias, desarrollo del cuadro de mando integral, y se diseñó las herramientas de evaluación, seguimiento y control (Dashboard).

En el capítulo cinco, se ha desarrollado las conclusiones y recomendaciones finales a las que se llegó con el presente trabajo de investigación. Complementado con sus respectivas referencias bibliográficas y anexos.