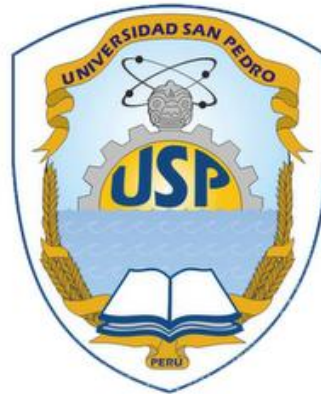


UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en
la empresa Inversiones Oslo S.A.C.**

Tesis para obtener el Título Profesional de Ingeniera Industrial

Autoras: Curasi Orellana, Brenda Gisell

Vidal Izaguirre, Angeli Lilibeth

Asesor: Mg. Esqueche Moreno, José Santos

Chimbote - Perú

2019

ÍNDICE

Tema	Página N°
Índice	i
Índice de tablas	ii
Índice de figuras	iii
I.Palabras clave	iv
II.Título de la investigación	v
III.Resumen	vi
VI.Abstract	vii
1. Introducción	1
2. Metodología del trabajo	23
3. Resultados	26
4. Análisis y discusión	73
5. Conclusiones y Recomendaciones	75
6. Referencias bibliográficas	78
7. Agradecimientos	82
8. Anexos y Apéndice	83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores del proceso de Planificación	26
Tabla 2: Indicadores del proceso de Organización	28
Tabla 3: Indicadores del proceso de Dirección	30
Tabla 4: Indicadores del proceso de Control	32
Tabla 5: Gestión Administrativa	34
Tabla 6: Matriz de Evaluación de factores externos	39
Tabla 7: Matriz de Evaluación de factores internos	40
Tabla 8: Colaboradores por categoría	41
Tabla 9: Matriz de Evaluación de la Misión	42
Tabla 10: Matriz de Evaluación de la Visión	43
Tabla 11: Matriz FODA	45
Tabla 12: Estrategias corporativas	46
Tabla 13: Objetivo Estratégico	48
Tabla 14: Matriz de alineamiento de estrategias y los objetivos estratégicos	49
Tabla 15: Estrategias agrupadas en las cuatro perspectivas básicas	49
Tabla 16: Perspectiva Financiera	51
Tabla 17: Metas de la perspectiva Financiera	52
Tabla 18: Plan de acción 1. Implementar el área de venta	53
Tabla 19: Plan de acción 2. Investigar e identificar nuevo segmento de mercado	54
Tabla 20: Perspectiva Cliente	55
Tabla 21: Metas de la perspectiva Cliente	56
Tabla 22: Plan de acción 3. Desarrollar una propuesta de valor diferente a la competencia.	57
Tabla 23: Plan de acción 4. Plan de marketing.	58
Tabla 24: Plan de acción 5. Promover servicios de venta al cliente de alta calidad	59
Tabla 25: Perspectiva proceso	60
Tabla 26: Metas de la perspectiva Proceso	61

Tabla 27: Plan de acción 6. Rediseño de procesos (parte 1)	62
Tabla 27: Plan de acción 6. Rediseño de procesos (parte 2)	63
Tabla 28: Plan de acción 7. Plan de mejora continua	64
Tabla 29: Plan de acción 8. Modernizar equipos de laboratorio de aseguramiento de la calidad	65
Tabla 30: Plan de acción 9. Certificado ISO.	66
Tabla 31: Perspectiva aprendizaje	67
Tabla 32: Metas de la perspectiva Aprendizaje y crecimiento	69
Tabla 33: Plan de acción 10. Plan anual de capacitación	69
Tabla 34: Plan de acción 11. Iniciar incentivo por labor realizada o meta cumplida	70
Tabla 35: Cuadro de Mando Integral (CMI) (Parte 1)	71
Tabla 36: Cuadro de Mando Integral (CMI) (Parte 2)	72

INDICE DE FIGURA

Figura 1: Proceso de Planificación	27
Figura 2: Indicadores del proceso de Planificación	28
Figura 3: Proceso de Organización	29
Figura 4: Indicadores del proceso de Organización	30
Figura 5: Proceso de la Dirección	31
Figura 6: Indicadores del proceso de la Dirección	32
Figura 7: Proceso del Control	33
Figura 8: Indicadores del proceso del Control	34
Figura 9: Gestión administrativa	35
Figura 10: Percepción de factores externos	36
Figura 11: Relación Oportunidades vs. Amenazas	36
Figura 12: Percepción de los factores internos de inversiones	37
Figura 13: Relación de Fortalezas vs. Debilidades	38
Figura 14: Matriz Interna Externa	47
Figura 15: Mapa Estratégico	50

I. Palabras clave:

Tema	Plan estratégico y gestión administrativa
Especialidad	Gestión empresarial

Keywords:

Theme	Strategic plan and administrative management
Specialty	Business management

Línea de Investigación

Código OCDE:

- 2. Ingeniería y tecnología
- 2.11. Otras ingenierías y tecnologías
- Ingeniería Industrial
- Planeamiento estratégico de organizaciones

II. Título de la investigación:

Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa

Inversiones Oslo S.A.C.

III. Resumen

El propósito de la presente investigación fue diseñar un Plan Estratégico para la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

La investigación desarrollada fue de nivel descriptivo - propositiva, diseño no experimental, y enfoque mixto cualitativo - cuantitativo. Se utilizó la técnica del estudio no probabilística de la población total. Para la recolección de datos, se aplicó instrumentos como cuestionario, entrevistas y fichas de observación a la muestra de trabajadores de la empresa Inversiones Oslo S.A.C., evaluándose los criterios de los encuestados, respecto a la situación actual externa (oportunidades y amenazas) e interna (fortalezas y debilidades).

Como resultado de la presente investigación se ha obtenido que existe una inadecuada gestión administrativa ya que el 53% de los trabajadores perciben que hay más amenazas que oportunidades y el 59% de los trabajadores observan que hay más debilidades que fortalezas. Por ello el plan estratégico para la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C. permitirá redefinir y redirigir esfuerzos para mejorar la gestión administrativa a fin de mantener la empresa competitiva en el mercado.

IV. Abstract

The purpose of this research was to design a Strategic Plan for administrative management at Inversions Oslo S.A.C.

The research developed was descriptive - propositive, non-experimental design, and mixed qualitative - quantitative approach. The technique of the non-probabilistic study of the total population was used. For data collection, instruments such as questionnaire, interviews and observation sheets were applied to the sample of workers of the company Inversions Oslo SAC, evaluating the criteria of the respondents, regarding the current external situation (opportunities and threats) and internal (strengths and weaknesses).

As a result of the present investigation, it has been obtained that there is an inadequate administrative management since 53% of the workers perceive that there are more threats than opportunities and 59% of the workers observe that there are more weaknesses than strengths. Therefore, the proposal of the strategic plan for administrative management in Inversions Oslo S.A.C. It will allow redefining and redirecting efforts to improve administrative management in order to keep the company competitive in the market.

1. Introducción

La adecuada gestión administrativa de los recursos de una organización es muy importante, para ello se requiere de una efectiva planeación estratégica, el cual permite determinar estrategias y planes de acción con indicadores de gestión, para cumplir con los objetivos y metas planteadas por la empresa en un determinado periodo de tiempo, contribuyendo a mejorar y mantener la competitividad de la empresa. Es una labor principal de la gerencia de operaciones, desarrollar el planeamiento estratégico, e involucrar y comprometer a todos los colaboradores la puesta en marcha.

Con el objeto de proporcionar nuevos conocimientos científicos y aportes para el desarrollo, análisis y discusión de la presente investigación, se examinaron diversas investigaciones relacionadas con el estudio del Plan estratégico y la Gestión administrativa de empresas, elaborados en el ámbito nacional e internacional. Entre los antecedentes revisados se describen a continuación.

Maliza (2012), en su tesis titulada “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopindigena Ltda.”, desarrollada en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador; tuvo como objetivo, analizar los procesos estratégicos y administrativos de la Cooperativa, realizado con el propósito de detectar puntos críticos para proponer alternativas de solución. El tipo de investigación fue exploratorio y descriptiva. La población fueron 12 directivos y 11 funcionarios, teniendo un total de 23 personas. La muestra fue igual a la población. Para la recolección de los datos, se realizaron encuestas a través de un cuestionario aplicado a la muestra de trabajadores seleccionados, a los directivos y empleados de la Cooperativa. La investigación de Maliza, presenta las siguientes conclusiones: Se consideran que existen errores en la gestión administrativa, y fue necesario desarrollar un plan estratégico para definir planes a corto y largo plazo; además, las estrategias a seguir para conseguir los objetivos planteados. La propuesta resultante direccionó a la empresa a diseñar un Plan Estratégico, orientado a la actividad financiera, ahorro y crédito, mediante la aplicación del análisis FODA, que abarcó definir las Fortalezas (liquidez, servicios, etc.), las Oportunidades (ubicación,

desarrollo tecnológico, natalidad, etc.), las Debilidades (gestión administrativa, políticas administrativas, etc.), y las Amenazas (competencia, impuestos, inestabilidad política, etc.), teniendo como derivación la aplicación de estrategias alternativas con la diversificación de acciones, paralelamente con el diagnóstico situacional de la empresa.

Paredes (2016), en su tesis titulada “Diseño y propuesta de implementación de un plan estratégico para mejorar las funciones y gestión administrativa de la empresa Sergeoingter Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Quito” propone un diseño de plan estratégico para la empresa Sergeoingter para mejorar las funciones administrativas, puesto que la empresa presenta grandes falencias en la parte administrativa y operativa. La metodología de esta investigación de detalla en un diseño descriptivo – no experimental, ya que solo es diseñar una propuesta. Para la recolección de datos se utilizó entrevistas y cuestionarios a la alta gerencia y operarios. Inicialmente se formuló la misión y visión de la empresa y como ya se ha precisado la Misión es el propósito o la razón de ser de la organización; en tanto que la Visión es como se ve a la organización en un futuro deseado. Como resultados una vez formuladas, estas fueron aceptadas por sus directivos, para que sean interiorizadas y aplicadas por los integrantes que conlleve a un proceso de transformación, mejoramiento continuo con grandes resultados. A su vez se definieron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con el propósito, por un lado eliminar las debilidades y minimizar las amenazas y por otro potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, como quedó evidenciado en el contenido de este trabajo y sobre esta base se establecieron los objetivos y las estrategias para producir el mejoramiento organizacional, los mismos que deberán ser evaluados permanentemente en su avance hasta su ejecución total, bajo la responsabilidad de los líderes de cada área. Como parte de esta planificación estratégica se han formulado valores de la organización que constituyen la cultura organizacional que además le distingue de las demás dotándole también identidad, a lo que sumado a las políticas, se estructura como una empresa que puede alcanzar grandes logros y realizaciones en el ámbito técnico y administrativo.

Bolaños, Ponce y Segovia (2015), desarrollaron la tesis “Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L. en la ciudad de la Unión”, en la Universidad de El Salvador; el cual tuvo como objetivo general: Proponer un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa. El tipo de investigación fue descriptiva, porque describió situaciones y eventos; analítica, porque analizó las definiciones relacionadas; y propositiva, porque se presentan propuestas para dar solución al problema. La población fueron todos los socios y trabajadores, la muestra fue de 21 socios de la Cooperativa. Para la recolección de datos se realizaron encuestas a través de cuestionario, entrevistas y observación directa. Las conclusiones de la investigación fueron: La institución tiene problemas de gestión administrativa, debido a que no cuentan un plan estratégico direccionado con una misión, visión, valores y objetivos; tampoco tienen políticas y normativas; no tienen metas a corto y largo plazo, sus operaciones lo hacen diariamente; asimismo, no tiene programas, presupuesto, planes operativos, ni estrategias que conozcan los trabajadores. Por la situación actual de la Cooperativa, no se puede poner en marcha un plan de desarrollo que incluye las tres etapas: plan de negocios, de desarrollo mercadológico y de exportación; por tanto, solamente se quedará implementada en la primera etapa, que comprende el desarrollo de un plan de negocios para activar sus operaciones en un periodo de 5 años. Una de las conclusiones relevantes fue, Formular un plan administrativo que incluya misión, visión, valores, objetivos, políticas y reglas que ayuden a la cooperativa a tener un enfoque a largo plazo que les permita visualizarse hasta dónde quieren llegar; asimismo, crear metas, programas, presupuestos y estrategias que permita orientar de manera más efectiva la institución. Otra conclusión fue el diseño de una estructura organizacional para la Cooperativa, que ayude a tener un excelente ordenamiento administrativo; además, elaborar los Manuales de descripción de puestos, que

indiquen las funciones de los puestos de los empleados; entre otras acciones que requieren ser implementadas.

Según Chacón (2013), en su tesis titulada “Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso; desarrollada en la Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador; tuvo como objetivo general, Determinar cómo se está llevando la administración organizacional tendientes a establecer los procesos y estrategias a implementarse, en pro de mejorar la gestión institucional y elevar el nivel de satisfacción de las necesidades financieras de los clientes de la CAC San Antonio de Toacaso. El tipo de investigación es de tipo descriptiva, porque permitió caracterizar y detallar como se manifiesta el problema. El diseño de investigación fue no experimental porque no se manipuló las variables en estudio. La metodología usada en la investigación, fueron los métodos: Analítico – Sintético, Deductivo – Inductivo y Estadístico - Descriptivo. Siendo la muestra reducida, en la investigación de campo, se tomó en cuenta el total de la población, consistente en 37 personas, a quienes se les aplicó los instrumentos de recolección de información y datos. Para recolectar los datos, se aplicaron encuestas a los clientes internos y externos de la Cooperativa. La investigación de Chacón presenta como conclusiones, lo siguiente: Toda organización debe estar provista de un marco filosófico, operativo y organizacional en donde se plasme la misión y visión que dirige el accionar de la empresa. La Cooperativa tiene un posicionamiento bajo en el mercado financiero de la parroquia, a pesar de ser una institución financiera consolidada. La Cooperativa no cuenta con un plan de marketing y mercadeo agresivo que contemple estrategias de publicidad y promociones para que se haga más conocido y llegue a sus clientes actuales y potenciales.

Se revisó la tesis de (Chambergo, 2017), en su tesis titulada “Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de la empresa constructora Altum S.A.C - Chiclayo 2016.”, desarrollada en la Universidad César Vallejo, Perú - Chiclayo; tuvo como objetivo, analizar los procesos estratégicos y administrativos de la Cooperativa, realizado con el propósito de detectar puntos críticos para proponer alternativas de

solución. La metodología de esta investigación detalla un diseño descriptivo – no experimental, para la obtención de la información se tomó una muestra de 15 personas en donde están incluidos los clientes, los trabajadores administrativos de “Altum”, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y de la entrevista, la investigación indica que el personal no está concientizado sobre la planeación en una empresa. Como resultados está la propuesta está un Plan estratégico que consta de 10 capítulos, una secuencia que incita al establecimiento de la visión, misión y valores, también al estudio externo e interno de la empresa, para el establecimiento de objetivos, metas y estrategias, todo esto dentro del plan estratégico integral. La propuesta de la empresa constructora “Altum” S.A.C son el financiamiento y la disponibilidad de su maquinaria siendo sus proyectos rentables, otra de las ventajas es que se encuentra entre los departamentos más importantes del Perú por su infraestructura y turismo.

Según Martínez y Silva (2016), en su tesis titulada “Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch - Pimentel” tiene como principal objetivo proponer un plan estratégico que permita mejorar la gestión de la, mediante la formulación, implementación y desarrollo de estrategias, con lo cual puede ser capaz que la empresa de tener una dirección estratégica de a donde se quiere dirigir y cual serán sus planes a futuros. La presentación de acciones se realizó con el apoyo de la herramienta del Balanced Score Card. Luego de analizar la gestión se desarrolló la propuesta de un plan estratégico, en la cual se hizo un análisis de la situación interna e externa, luego se diagnosticó la situación de la empresa a través de la matriz DAFO y luego se planteó los sistema de objetivos corporativos para la empresa, en el cual se identifican todo los trabajadores y por último se llevó a cabo las alianzas estratégicas por parte de la empresa. El tipo de investigación fue no experimental porque busca observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural, y así nos permita realizar un análisis y posterior a ello realizar una propuesta y así obtener nuestras conclusiones y solucionar el problema. El estudio es propositivo, porque comprende la elaboración de un plan estratégico, orientado a mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch de la ciudad de Chiclayo, que se presentara como propuesta con el propósito de contribuir a la solución de la problemática existente. Para la

recolección de datos se realizaron encuestas a través de cuestionarios y observación directa. Finalmente se llegó a la conclusión que el plan estratégico propuesto si mejorará la gestión, dado que después del análisis realizado se pudo observar que tiene una mala gestión, que la formulación de estrategias, permite establecer planes de acción para hacer más eficiente la gestión de la empresa y obtener el éxito deseado.

Asimismo, según Bazán y Flores (2017), en su tesis titulada “Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa del área de producción de la empresa Corporación Génesis S.A.C., Trujillo, 2017; desarrollada en la Universidad Señor de Sipán, Trujillo, Perú; tuvo como objetivo: Elaborar un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa del área de producción de la empresa Corporación Génesis S.A.C., Trujillo, 2017. La investigación es de tipo descriptivo – propositivo. El diseño de la investigación es no experimental, porque no se maniobran premeditadamente las variables. La población estuvo conformada por los 108 colaboradores del área de producción de la empresa Corporación Génesis S.A.C. La muestra se dedujo con la consecuente fórmula manejada para una cantidad, la muestra estimada fue de 77 colaboradores para un nivel de confianza del 95% y un error estimado de 6%. Los métodos que se realizaron en la investigación fueron Inductivo – Deductivo, Analítico y la Observación. Para la recolección de datos, se realizaron encuestas a través de cuestionarios, mediante visitas dirigido a los colaboradores seleccionados de la empresa. La investigación de Bazán y Flores presentaron las siguientes conclusiones: Mediante el análisis FODA se han identificado en la empresa las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas en el entorno interno y externo, la cual se enfatizará para la toma de estrategias. Existe una brecha de 46% de colaboradores que desconoce la visión de la empresa, también un 61% que desconoce la misión de la empresa, asimismo, el 34% de colaboradores expresa que los objetivos del área no se ha logrado de manera eficiente. De los factores de la gestión administrativa en el área de producción de la empresa, muestra que no realiza programas de motivación y capacitación en un nivel de 66%. Según el análisis de costo -beneficio, la elaboración y puesta en marcha de las estrategias del

plan estratégico ascendería a un costo de S/ 38,770, con beneficios en productividad medibles cada año.

Se mencionan a continuación los fundamentos científicos que sustentan las variables del estudio a desarrollar: el Plan estratégico, como una herramienta principal de planificación de los recursos, y la Gestión administrativa, como un factor importante que se desarrolla para mantener y/o mejorar la optimización de los recursos y la efectividad en la gestión de los trabajadores en la organización.

Según Chiavenato (2007), define a la *Organización* como “Sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”.

Alonso y Ocegueda (2006), recogen aportaciones de distintos autores sobre el concepto de organización y lo definen como “Una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo con escala de autoridad, con sistema de comunicación y con sistemas coordinados de aislamientos”.

Los autores citados anteriormente, coinciden en que las organizaciones pueden estar dedicadas a la producción de bienes y/o a la prestación de los servicios y que estas pueden dividirse en lucrativas y no lucrativas. Además, indican que las organizaciones deben concebirse como un sistema abierto, puesto que deben relacionarse con el ambiente, dinámico dado que los subsistemas son mutuamente independientes y están relacionadas.

Respecto a las *características de las organizaciones*, Robbins & Coulter (2014), menciona en sus Texto “Administracion”, que:

[...] Toda organización tiene tres características en común: *Primero*, una organización tiene un propósito definido el cual expresa generalmente a través de objetivos que la organización espera cumplir. *Segundo*, cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas. *Tercero*, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. Esa estructura puede ser abierta y

flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a acuerdos de trabajo explícitos.

Sobre los *Recursos Organizacionales*, Chiavenato (2007, pp. 128-129), “las organizaciones requieren de varios recursos, los cuales son complejos y diversificados para alcanzar sus objetivos, en este sentido se describen a continuación, cinco grupos de recursos organizacionales”.

Recursos Físicos o Materiales: aquellos que identifican el espacio físico y procesos productivos, tecnología, los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la producción de bienes y/o servicios producidos por la organización.

Recursos Humanos: o talento humano, son las personas que ingresan a laborar en la organización, los cuales son un recurso vivo y dinámico que deciden sobre el manejo de los demás recursos físicos y materiales.

Recursos Financieros: son los medios con que cuenta para adquirir los demás recursos que la organización necesita para lograr sus objetivos.

Recursos Mercadológicos: Medios con los cuales la organización intenta contactar e influir sobre sus clientes o usuarios.

Recursos Administrativos: constituyen los medios utilizados, con los cuales se planea, dirige, controla y organiza las operaciones.

Estrategia, deriva del latín *strategía*, la cual a su vez procede de dos términos griegos: *stratos*, que significa “ejército” y *agein* que significa “conductor” o “guía”. Por tanto, el significado de estrategia es “el arte de dirigir las operaciones militares”.

Halten (1987), define estrategia como “el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos”. Es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Para Ansoff (1997), estrategias es “dialéctica de la empresa con su entorno”.

El concepto de estrategia, también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. “Una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro” (Pérez y Merino, 2008).

La *estrategia* es una herramienta; además, es un arte, porque las personas lo pueden usar para lograr un objetivo, con eficacia y eficiencia, apoyándose en la planificación, organización, dirección y control de los procesos administrativos; adicionándole la misión y visión del futuro, alineados con el medio ambiente.

Lo que no se puede medir, no se puede controlar. Lo que no se puede medir, no existe. Los indicadores deben ser un medio de referencia cuantitativo y cualitativo para la empresa y no un fin. Existen elementos institucionales que deben formar parte de los indicadores de gestión para mantener una coherencia organizativa tales como: la Misión, la Visión, los Principios Institucionales, los Valores Corporativos y los Planes Estratégicos (Fuentes, 2018).

Según David (2017), especifica el indicador como “una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio o de las ventas de una compañía”.

Según la Real Academia Española (RAE), la palabra *gestión* proviene del latín *gestio – ōnis*, que significa “Acción y efecto de gestionar” y “Acción y efecto de administrar”. Por tanto, la palabra *Gestión* se define como, la acción de gestionar y administrar una actividad profesional, o conjunto de acciones destinado a establecer la realización de los objetivos y medios para su realización.

Una *gestión* se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio. Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización o un negocio.

Según Pérez y Merino (2008), menciona que “la gestión tiene como objetivo primordial conseguir aumentar los resultados óptimos de una empresa, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos (estrategia, cultura, estructura y ejecución) gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas

establecidas”. Existen diferentes tipos de gestión, como: la gestión empresarial, administrativa, ambiental, de competencias, de proyectos, social, educativa.

Un *indicador de gestión* se define como “la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”. (David, 2017)

Los *indicadores de gestión*, fue un concepto creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón, su éxito encumbra el desarrollo de la filosofía de la Calidad Total. Al inicio su utilización fue orientada solo como una herramienta de control de procesos operativos, y no como un instrumento de gestión que apoye en la toma de decisiones. Por tanto, implantar un sistema de indicadores debe involucrar a los procesos operativos y los administrativos, basados en la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos de la organización.

Los indicadores de gestión, deben cumplir con ciertos requisitos que sirvan para conseguir el objetivo. Las características considerados para su estructuración son: la *Simplicidad* (ser de fácil comprensión por parte de todos los integrantes de la empresa, debe ser poco costosa en tiempo y uso de recurso). La *Validez en el tiempo* (debe ser permanente por un periodo de tiempo y ser evaluados en un tiempo establecido). La *Adecuación o pertinencia* (deben responder a los objetivos de la empresa y reflejar la magnitud del hecho analizado mostrando la desviación real del nivel programado). La *Utilidad* (permite identificar la pertinencia del proceso, debe estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlos). *Participación de los usuarios* (accede que el personal se involucre y motive entorno al cumplimiento de los indicadores, desde el diseño y desarrollo debiendo proporcionarse los recursos necesarios para su ejecución). La *Oportunidad* (capacidad para que los datos sean recolectados y procesados a tiempo y la información sea analizada oportunamente para las decisiones).

Respecto a los Indicadores de gestión, se deben definir previamente las funciones y los objetivos específicos para cada área de la organización, a partir de este procedimiento se constituyen los indicadores de gestión, sobre los cuales se

realizará la evaluación de resultados obtenidos en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos de la empresa. (Fuentes, 2018)

Según David (2017), para la *construcción de los indicadores de gestión*, se considera los siguientes elementos: “definición, objetivo, valor de referencia, valor histórico, valor estándar, valor teórico, valor de requerimiento de usuarios, valor de la competencia, valor por política corporativa, valores por consenso, responsabilidad, puntos de medición, periodicidad, sistema de procesamiento y toma de decisiones”. Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

Los indicadores de gestión resultan de un proceso de traducción o despliegue de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión y visión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y los estratégicos de la empresa. “Se debe transmitir la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión” (David, 2017).

Es muy importante que todo el personal entienda cual es la estrategia, la misión y visión, y como está contribuyendo con su trabajo y su rendimiento individual a lograr el resultado de las metas y objetivos que se han establecido en la planeación. El conjunto de indicadores de gestión que se define, debe permitir la comparación del progreso real con lo planificado en la empresa.

La presente investigación, se justifica en diversos aspectos definidos, como: científico, económico, práctico y social; los cuales se detalla a continuación.

Tiene *justificación científica*, porque se buscó conocimientos selectivos y métodos actualizados, para el desarrollo del plan estratégico en sus diversas etapas del proceso, como el direccionamiento, diagnóstico, evaluación y control; además, aplicar conocimientos e información de los componentes de la gestión administrativa, que contribuya a mejorar la competitividad de la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

La investigación tiene *justificación económica*, porque el plan estratégico ayuda a definir y alcanzar el cumplimiento de la visión, la misión, los valores, objetivos, y optimizar el uso de los recursos empresariales, con eficiencia y eficacia, mejorando la gestión administrativa de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. para incrementar sus beneficios económicos.

Además, el estudio tiene *justificación práctica*, porque se demostró que toda organización de cualquier tamaño, rubro, origen u otra característica, requiere de una planificación estratégica para lograr el éxito de su gestión empresarial. La investigación se realizó debido a que la empresa Inversiones Oslo S.A.C., no tenía con un plan de estratégico que le permitiera mejorar la gestión administrativa en sus procesos, por lo que se justificará su aplicación práctica.

Asimismo, la investigación presenta una *justificación social*, porque buscó mejorar la gestión administrativa, y estimular a los colaboradores para que practiquen la ayuda mutua y solidaria entre todos, a fin de obtener un mejoramiento social, cultural y ser más competitivo con respecto a la situación en que la empresa se encuentra, lo cual permitirá poder abrirse paso hacia nuevos caminos en su crecimiento para mantenerse estable dentro del mercado competitivo.

Actualmente, en los momentos de avances de la tecnología, las innovaciones, cambio e incertidumbre en los que están inmersos las organizaciones, es necesaria contar con un Plan estratégico; ya no podemos dejarle solo a la intuición basado en la experiencia, la posibilidad de éxito en los negocios, es necesario basarse en el análisis de información relevante para lograrlo, sumado a la opinión de los expertos.

La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado. El desarrollo de las organizaciones son la base económica de la sociedad, y uno de sus elementos fundamentales en su proceso operativo, son las personas que laboran dentro de ella; por tal motivo, se requiere de un tratamiento especial al talento humano de sus colaboradores, para mantener y/o elevar su productividad. Toda organización tiene como propósito ser competitivo en el mercado laboral donde se desarrolla.

Según Chiavenato (2007), menciona que algunas organizaciones se caracterizan porque “adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno; se caracterizan por su rigidez y conservadurismo, otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente”. En este caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de las ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales.

Se trata de organizaciones que tienen culturas adaptables, que se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad. Si bien el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad. El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio.

Mirando el contexto internacional, la producción mundial de harina de pescado llegó a 4,689 millones de toneladas métricas, según estimaciones de Organización de Ingredientes Marinos - IFFO (2017). Se estima que el aceite de pescado fue de 950 mil toneladas métricas. El crecimiento fue un poco mayor en el año 2018.

El Perú es el principal productor de harina de pescado del mundo, la cual se obtiene luego de retirarle todo el contenido de agua y gran parte de sus grasas y aceites al pescado, quedando luego de este proceso la proteína como parte sólida, la cual es secada y luego molida al grado de una harina. Perú produce 1,15 millones de toneladas métricas de harina de pescado y 155 mil toneladas de aceite de pescado.

La harina de pescado compite con otros productos concentrados de proteína animal y vegetal, como las harinas de la industria cárnica y la producción de soya, a pesar que no ofrecen los amplios beneficios del ingrediente marino, harina de pescado.

Actualmente, el Perú es el primer productor mundial de harina de pescado, lo sigue Tailandia, China, Chile y Estados Unidos, según el último Anuario Estadístico de Organización de Ingredientes Marinos - IFFO (2017). La China observó un crecimiento de 44 por ciento en las importaciones de harina de pescado de diversos orígenes. Vietnam y Tailandia prácticamente duplicaron sus importaciones.

Inversiones Oslo, es una empresa del tipo de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) ubicada en la ciudad de Chimbote, Ancash, Perú; se dedica a la elaboración de harina y aceite de pescado mediante el procesamiento del pescado no apto para el consumo humano; tiene una capacidad de producción de 50 ton/hora. La empresa tiene un total de 37 colaboradores, entre personal administrativo y de producción.

Según el reporte de la Sociedad Nacional de Pesquería - SNP (2017), sobre las exportaciones pesqueras, menciona las cinco más grandes empresas pesqueras del Perú, integrada por Tecnológica de Alimentos S.A. (TASA), Pesquera Hayduk S.A., Pesquera Exalmar S.A.A., Pesquera Diamante, Corporación Pesquera Inca S.A.C. (COPEINCA) y Austral Group.

A pesar que Inversiones Oslo S.A.C, es una empresa consolidada legalmente, tiene problemas que surgen desde la alta dirección administrativa y el control de las operaciones, generado por la asignación de personal administrativo no calificado, designado directamente por los dueños de la empresa, acciones que se observó cuando se realizaron las actividades cotidianas; este problema se generó porque la empresa no cuentan con una gestión administrativa, que le permita desarrollar una efectiva planificación, dirección, organización y control adecuada. Además, la empresa no cuenta con un área de comercialización, tampoco no tiene un área que controle sus costos, llegando a ser excesivos, generando desconfianza en las entidades financieras, los cuales limitan su apoyo económico en los préstamos para sus inversiones.

Entre los problemas que se observó en la empresa Inversiones Oslo S.A.C., fue la deficiencia laboral, debido a que no se realizaba constantemente las capacitaciones, la organización no tenía establecidos sus metas y objetivos, generado por la falta de un direccionamiento estratégico el cual seguir. Asimismo, la empresa

buscó conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; para determinar las estrategias que permitan mejorar su gestión administrativa y fortalecerse dentro del mercado, el cual le permite mejorar su competitividad y rentabilidad.

La gestión administrativa es un proceso, que debe ser eficiente y eficaz, para llevar un control en el uso óptimo de los recursos y el cumplimiento de metas. En la empresa Inversiones Oslo S.A.C., no se estaba desarrollando adecuadamente el proceso administrativo; el cual generaba en los trabajadores un trabajo poco eficiente, y su administración no contaba con un plan estratégico que sirviera de base para determinar y programar los objetivos que mejoren la gestión empresarial; además, mantenga el funcionamiento, la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Considerando el contexto del problema antes mencionado, y que en la actualidad las organizaciones operan en un escenario donde la única constante es el cambio; para la presente investigación, se planteó desarrollar el Plan Estratégico que permita la mejora de la gestión administrativa de la empresa Inversiones Oslo S.A.C., el cual permitirá contribuir en el desarrollo de una gestión eficaz más rigurosa y no basada en las improvisaciones; por tal motivo, se formuló la siguiente interrogante del problema:

¿De qué manera el Plan estratégico mejorará la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C. en el periodo 2019 - 2021?

A continuación, se plantean las definiciones conceptuales de las variables, dependiente (plan estratégico) e independiente (gestión administrativa), con sus respectivas dimensiones que comprende la investigación.

Variable independiente: Plan estratégico

Armijo (2011), sobre la planificación expresa que: “El uso de la Planificación estratégica se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados” (p. 16).

El planeamiento estratégico, debe posibilitar la identificación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas de la organización, aplicadas a un plan de trabajo efectivo que proporcione como resultado el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores) y la elaboración de un plan de acción que busque alcanzar los objetivos definidos (Oliveira, 2006, p. 112).

Variable dependiente: Gestión administrativa

Según Vásquez (2017) “La gestión administrativa, significa convocar y mantener un ambiente adecuado, en el cual un conjunto de personas trabajando de manera coordinada, alcanzan de manera eficientemente los objetivos estratégicos”. El concepto actual de gerencia significa que la gestión incluye, la planificación estratégica, la definición de objetivos, proposición de metas, planteamiento de estrategias, trabajo en equipo, estableciendo índices de calidad.

Dimensiones del Plan estratégico para mejorar la Gestión Administrativa

Las dimensiones del trabajo de investigación, se indican en la matriz del Anexo 2.

El Diagnostico estratégico. Consiste en evaluar y diagnosticar la situación de la gestión administrativa y el entorno de la empresa ya sea externo (macro o micro entorno) y los factores internos (todas las áreas dentro de la empresa).

Para evaluar la gestión administrativa, se consideró los siguientes procesos o indicadores:

La Planificación. Para Amador (2003), la planeación es “decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. Cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.” (p. 128)

Los directivos deben tomar sus previsiones anticipadamente para alcanzar sus metas y objetivos, para ello deben realizar la planificación de la empresa, en la que consideren la manera de cómo lograrlo.

Organización. Según Robbins & Coulter (2014), indica que “cuando los gerentes organizan, determinan las tareas a realizar, quiénes deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones” (p. 9). Amador (2003, p. 105) respecto a la organización manifiesta que:

Consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa.

Dirección. Consiste en supervisar de manera diaria y directa las actividades que ejecutan los empleados, administrativos y de producción. Los gerentes deben siempre tener en claro que su éxito en la dirección siempre va a significar éxitos en la organización a la cual pertenece, y debe brindarles a los trabajadores los recursos necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.

“Los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos de grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos durante la ejecución de tareas, seleccionan canales de comunicación más efectivos o afrontan problemas relacionados con el comportamiento del personal” (Robbins & Coulter 2014, p. 9).

Control. Según, Reyes (2007), “es el elemento de la administración que logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado” (p. 98).

Amador (2003) define el control como:

La función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los

planes y objetivos de las empresas. Al control se puede definir como, el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. (p. 56)

Según Robbins & Coulter (2014), menciona que “establecido los objetivos y planes (planeación); la disposición de tareas y estructura se han puesto en acción (organización), y se ha contratado, capacitado y motivado al personal (dirección), es necesario *evaluar* si han sido ejecutadas de acuerdo con lo planeado”.

Para el diagnóstico del entorno de la empresa se considera:

El diagnóstico externo. Es el análisis del entorno, o llamado también auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden fuera de la empresa; pueden ser identificados como aquellos que pueden beneficiar (oportunidades) o pueden perjudicar a la empresa (amenazas). Para determinar la evaluación del diagnóstico externo, se utiliza como Indicador la Matriz de evaluación de los factores externos, conocido como Matriz EFE o MEFE. “El propósito de la auditoría externa es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar” (David, 2013, p. 62).

De acuerdo al modelo de las cinco fuerzas de Porter, “la naturaleza de la competitividad en una industria estaría conformada por cinco fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras; entrada potencial de nuevos competidores; desarrollo potencial de productos sustitutos; poder de negociación de; y poder de negociación de consumidores” (David, 2013, p. 75).

El diagnóstico interno. Consiste en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa, considerando todas sus áreas de: administración,

talento humano, marketing, finanzas, investigación y desarrollo, operaciones, y otras áreas internas de la organización. Las principales áreas funcionales en toda organización son cinco (finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos y logística). Para determinar su evaluación del diagnóstico interno, se utiliza como Indicador la Matriz de evaluación de factores internos, conocido como Matriz EFI o MEFI.

El direccionamiento estratégico. Comprende la formulación y/o evaluación de la visión, misión y valores corporativos, utilizando matrices de validación. Existe un consenso entre los investigadores y empresarios de éxito, acerca de la importancia estratégica que representa definir con prioridad, o actualizarlo periódicamente de acuerdo a los cambios del contexto actual. Todas las empresas que se han preocupado por desarrollarlos o mejorarlos e implementarlos su plan estratégico, de manera adecuada a su visión, misión y valores corporativos, han demostrado desarrollo en sus operaciones y han logrado ser exitosas.

La Visión. Según D'Alessio (2015), la visión es la definición deseada del futuro de la organización, “responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una evaluación de la situación actual y futura de la empresa, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis” (p. 59).

Según Thompson & Strickland (2012), “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la empresa” (p. 23).

La Misión. “Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad” (Thompson & Strickland, 2012, p. 27).

La misión se define como “el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada. Responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? que debe hacer bien la organización para tener éxito” (D'Alessio, 2015, p. 62).

Según David (2013), indica que “la declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; es la “razón de ser” de una organización. Una declaración clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias efectivas” (p. 45).

Los Valores. Según Thompson & Strickland (2012, p. 27), menciona que “los valores de una empresa son creencias, características y normas conductuales que la administración determinó, deben guiar el cumplimiento de su visión y misión”. Los valores se relacionan con el trato justo al cliente interno y externo, integridad, respeto, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad total, servicio al cliente, responsabilidad social, entre otros aspectos. Los valores se deben reflejar en la conducción de las operaciones de la empresa y en la conducta de su personal.

“Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. Son indispensables para: moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas” (D’Alessio, 2015, p. 64).

Formulación de estrategias. Según Ansoff (1997), define la estrategia como “la dialéctica de la empresa con su entorno”. Ansoff, considera que “la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo”. Las estrategias son productos del diagnóstico interno y externo de la organización, que se obtienen a partir de la elaboración la Matriz FODA. El cual consiste en cruzar cada uno de los factores externos (oportunidades y amenazas) con los cada uno de los factores internos (fortalezas y debilidades) previamente evaluados y seleccionados; estableciendo las RELACIONES para determinar las estrategias:

Fortalezas – Oportunidades (FO): Estrategias de crecimiento, estrategias ofensivas, y agresivas;

Fortalezas – Amenazas (FA): Estrategias defensivas o liquidación;

Debilidades – Oportunidades (DO): Estrategias de liderazgo tecnológico y

Debilidades – Amenazas (DA): Estrategias que permitan minimizar lo que afecta a la organización.

Despliegue y control. Para el proceso de implementación, despliegue de la estrategia y control del Plan estratégico en la organización; es necesario desarrollar e integrar planes de acción. Según D'Alessio (2015) menciona que:

[...] En el nivel funcional, los planes de acción, por lo general, deben incluir planes financieros, de ventas y marketing, de producción, de logística, de recursos humanos, entre otros planes. Es decir, plasmar un plan para abordar el ciclo operativo de la organización. [...] Cada plan desarrollado por los equipos funcionales debe estar alineado con los *objetivos estratégicos* de la organización, coordinados entre las diversas áreas para no duplicar esfuerzos y lograr así una asignación óptima de los recursos. (p. 488-489)

El Plan de acción, es la ejecución del Cuadro de Mando Integral, (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es la puesta en marcha de los objetivos estratégicos, los cuales van a ser controlados a través de los indicadores de gestión. Contiene los objetivos estratégicos, con las metas, indicadores, iniciativas, los responsables de la ejecución, el presupuesto operativo, el cronograma de ejecución, entre otros.

Las Metas, establecen el nivel de desempeño esperado por la organización. Proporciona a los miembros de la organización una definición sobre su contribución a la estrategia de la organización de manera específica. Cada indicador debe tener asociado valores que representen las Metas a cumplir.

Las iniciativas, son acciones que nos ayudan a poder cumplir con la meta, estas permiten cerrar la diferencia con el objetivo planteado. Las Iniciativas pueden ser estratégicas u operativas, las de mayor importancia son las estratégicas.

Matriz de operacionalización de variables

En el Anexo 2, se muestra la matriz de operacionalización de las variables dependiente (gestión administrativa) e independiente (plan estratégico).

La Hipótesis es el enunciado aseverativo que proporciona la respuesta al problema formulado, o es el planteamiento de una propuesta de solución a la formulación del problema (Hernández y Fernández, 2014).

La presente investigación no requiere deducir hipótesis; pero en el estudio descriptivo, sólo se formula hipótesis cuando se pronostica un hecho o dato. En los estudios exploratorios no se formula hipótesis. Para evaluar la relación de las variables dependiente e independiente, y responder a la pregunta del problema planteado en la investigación, se formuló la siguiente hipótesis:

“Si se aplica el Plan estratégico, mejora la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C. en el periodo 2019-2021”.

Considerando los antecedentes, bases conceptuales, la situación problemática, y la hipótesis formulada, la presente investigación tiene como Objetivo general: Elaborar un Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C., para el periodo 2019 - 2021.

Asimismo, para cumplir el desarrollo del objetivo general de la investigación, se desarrollaron los siguientes objetivos específicos: *Primero*: Diagnosticar situación actual de la gestión administrativa y del entorno de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. *Segundo*: Evaluar el direccionamiento estratégico de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. *Tercero*: Determinar estrategias que influyan en la propuesta de mejora de la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C. *Cuarto*: Elaborar el despliegue que permitan controlar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

2. Metodología del trabajo

Tipo y diseño de investigación.

Según su carácter el tipo de investigación fue *descriptiva*, porque se describió características relacionadas a las dos variables en estudio: planeamiento estratégico y gestión administrativa, usando la observación, u otros métodos descriptivos. Además, es de tipo *propositiva*, porque propone un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

Según Hernández y Fernández (2014), indica que “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

De acuerdo a su naturaleza, es cuantitativa, porque la investigación se centró fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los hechos, de cada variable; se utilizó la metodología empírico analítico, con pruebas estadísticas para el análisis de los datos. Según Hernández y Fernández (2014) mencionan que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

El diseño de la investigación es *No experimental*, lo que se forma en la indagación no experimental es prestar atención a anómalos, de tal modo se proporcionan en su contenido originario, para subsiguientemente estudiarlos (Hernández y Fernández, 2014). El estudio es no experimental, porque no se maniobraron premeditadamente las variables estudiadas.

El esquema del tipo y diseño de la investigación se muestra a continuación:

G: M ----- O ----- P

Donde:

M: Muestra de estudios.

O: Información a recoger.

P: Propuesta.

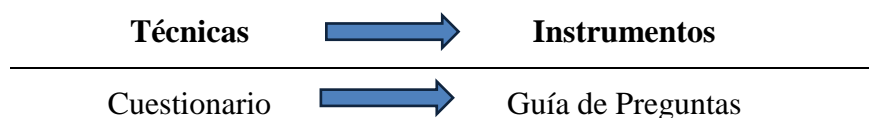
Población y Muestra.

En la presente investigación la población estuvo constituida por las 37 personas que trabajan en la empresa Inversiones Oslo S.A.C., en el año 2018. “Tener una población bien delimitada posibilitará contar con un listado que incluya todos los elementos que la integren. Ese listado recibe el nombre de marco de muestreo” (Hernández y Fernández, 2014).

Según Hernández y Fernández (2014), indica que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p. 69). Por tal motivo, en la presente investigación se consideró la muestra 37 trabajadores, igual a la población total de la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

Técnicas e instrumentos de investigación

Se usó en el presente estudio las siguientes técnicas de investigación, con su respectivo instrumento, diseñado y usado por otros investigadores y validado por juicio de expertos, los cuales se muestran en los anexos 3, 4 y 5.



Procesamiento y análisis de la información

Se aplicaron los instrumentos diseñados para el direccionamiento estratégico y diagnóstico externo e interno de la empresa; los cuales fueron aplicados a los trabajadores de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. En la investigación se empleó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, porque los grupos de personas a encuestar ya están definidos para el estudio.

Después de recoger datos e información de campo se transcribió al programa Microsoft Excel y Word, para su respectiva tabulación, los resultados obtenidos fueron procesados, siguiendo los objetivos: general y específicos de la investigación, y de lo que se quiere probar, mostrados en tablas estadísticas y gráficos a través de figuras, para la determinación de los promedios.

Para realizar el análisis descriptivo en la investigación, se utilizaron tablas y gráficos de frecuencias relativas porcentuales, para conocer el nivel de las variables en estudio, los cuales fueron mostrados en los resultados, luego realizar su análisis y discusión, para obtener las conclusiones y recomendaciones.

3. Resultados

Luego de haber realizado la toma de datos e información documental, a continuación se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico formulado en la presente Investigación.

Del Objetivo específico 1.

El desarrollo del primer objetivo específico consistió en diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y del entorno de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. Se muestra los resultados de la Gestión administrativa obtenidos por cada proceso (planificación, organización, dirección y control), lo cual servirá para la aplicación de la variable, el Plan estratégico. Los resultados obtenidos por cada proceso, se muestran a continuación.

En la tabla 1, se muestra los resultados obtenidos en cada pregunta que comprende el proceso *PLANIFICACIÓN*, de la gestión administrativa.

Tabla 1:

Indicadores del proceso de Planificación, empresa Inversiones Oslo SAC. 2018

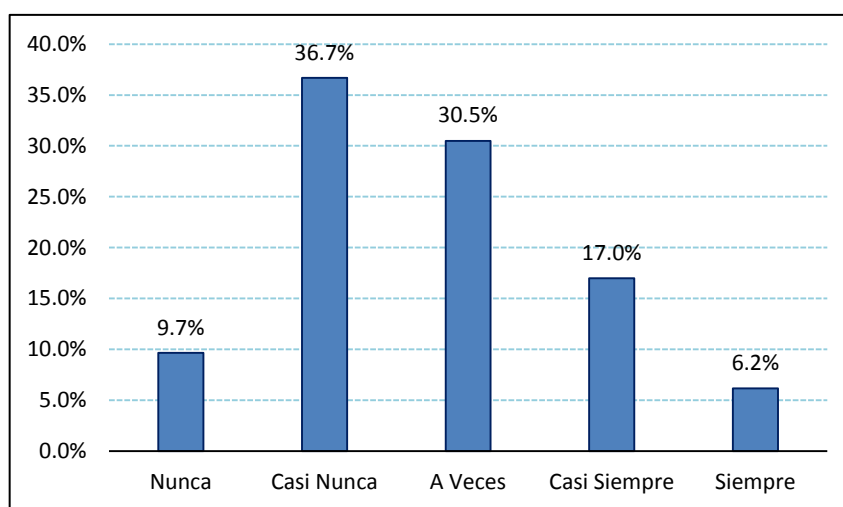
INDICADORES	N	CN	AV	CS	S
1. Toma de decisiones centralizada sólo en directivos	0%	11%	32%	43%	14%
2. Se evalúa la eficacia de la decisión tomada	11%	30%	43%	11%	5%
3. Tienen en la empresa metas establecidas	14%	46%	27%	8%	5%
4. Identifican problemas para toma de decisiones	8%	32%	35%	16%	8%
5. Es cuantificable la planificación de la gerencia	11%	38%	38%	14%	0%
6. El gerente es racional al tomar decisiones	8%	46%	27%	14%	5%
7. Considera la planificación para tomar decisiones	16%	54%	11%	14%	5%
Total Proceso de Planificación	9,7%	36,7%	30,5%	17,0%	6,2%

Nota: Elaboración propia. Datos tomados del Anexo 6.

N= Nunca, CN= Casi nunca, AV= A veces, CS= casi siempre, S= Siempre.

Respecto al proceso de *Planificación*, en la figura 1, se observa que, el 9,7% de los trabajadores indica que nunca se ejecuta el proceso de planificación; el 36,7% manifiesta que casi nunca se establece el proceso; mientras que el 30,5% indica que a veces se realiza el proceso; el 17,0% menciona que casi siempre se ejecuta, y solo el 6,2% considera que siempre se ejecuta el proceso de planificación.

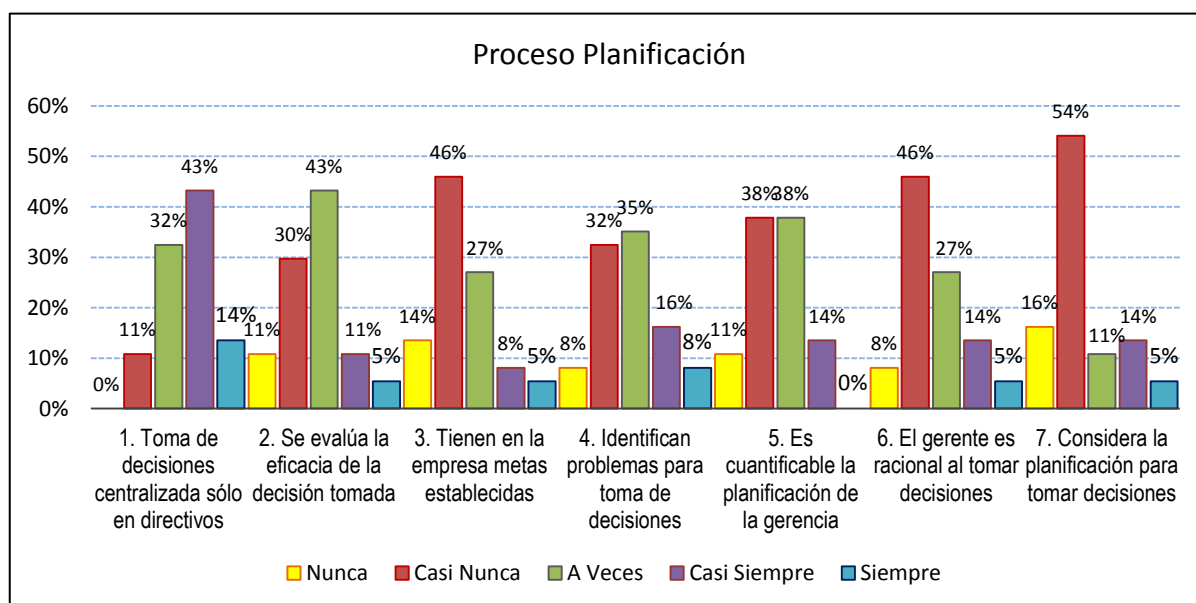
Figura 1: Proceso de la Planificación, empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018.



Nota: Elaboración propia. Datos tomados de la tabla 1.

En la figura 2, se muestran resultados de los indicadores del *proceso de Planificación*; se mencionan los resultados con mayores porcentajes obtenidos por cada pregunta. En la pregunta 1, el 43% de los trabajadores indican que casi siempre la toma de decisiones está centralizada en los directivos. En la pregunta 2, el 43% menciona que a veces se evalúa la eficacia de la decisión tomada. En la pregunta 3, el 46% manifiesta casi nunca considera que tienen en la empresa metas establecidas. En la pregunta 4, el 35% consideran a veces se identifican problemas para la toma de decisiones. En la pregunta 5, el 38% consideran que a veces, es cuantificable la planificación de la gerencia, similar a los que mencionan casi nunca. La pregunta 6, el 46% consideran casi nunca el gerente es racional al tomar decisiones. La pregunta 7, el 54% casi nunca consideran a la planificación para tomar decisiones.

Figura 2: Indicadores del proceso de Planificación, de Inversiones Oslo SAC, 2018.



Nota: Elaboración propia. Datos tomados de la tabla 1.

Se muestra en la tabla 2, resultados de la situación actual, obtenidos por cada pregunta que comprende el proceso de *ORGANIZACIÓN* de la gestión administrativa.

Tabla 2:

Indicadores del proceso de Organización, empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018

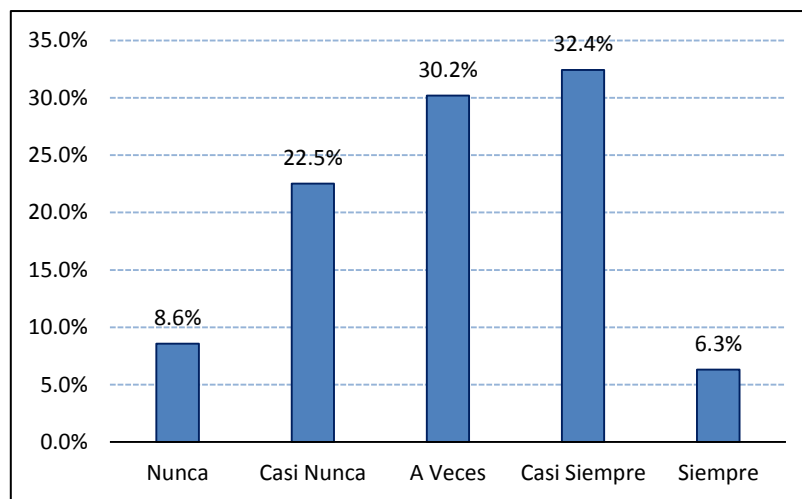
INDICADORES	N	CN	AV	CS	S
1. Difunde a trabajadores los valores de la empresa	5%	16%	30%	38%	11%
2. Difunden manuales de funciones actualizados	11%	30%	24%	27%	8%
3. Difunden manuales de procedimientos actuales	11%	24%	30%	27%	8%
4. Promueve buena comunicación en la empresa	8%	24%	32%	30%	5%
5. En la empresa se trabaja bajo presión	5%	11%	24%	59%	0%
6. La asignación del presupuesto es oportuna	11%	30%	41%	14%	5%
Total Proceso de Organización	8,6%	22,5%	30,2%	32,4%	6,3%

Nota: Elaboración propia. Datos tomados del Anexo 6.

N= Nunca, CN= Casi nunca, AV= A veces, CS= casi siempre, S= Siempre.

La figura 3, muestra los resultados promedios del *proceso de Organización*, en la cual se observa que, el 8,6% de los trabajadores menciona que nunca se realiza el proceso de organización; el 22,5% manifiesta casi nunca se ejecuta la organización; mientras que el 30,2% indica que a veces se realiza el proceso; asimismo, el 32,4% menciona que casi siempre se realiza el proceso, y solamente el 6,3% indica que siempre se realiza el proceso de organización.

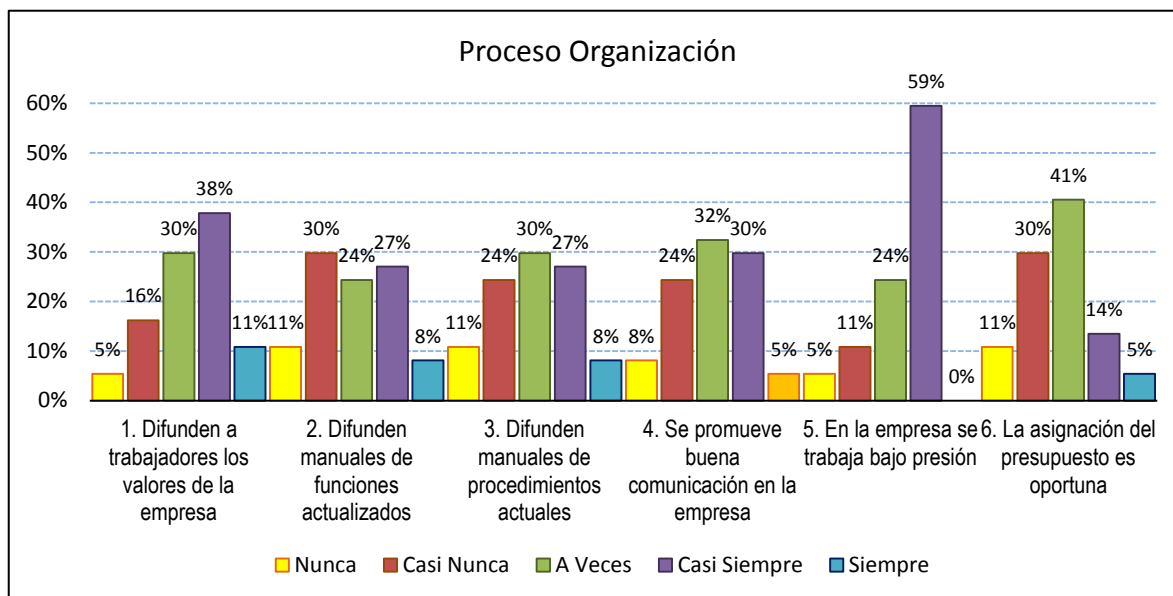
Figura 3: Proceso de la Organización, empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018.



Nota: Elaboración propia. Datos tomados de la tabla 2.

En la figura 4, se muestra el resultado de los indicadores *del proceso de Organización*, donde se mencionan los resultados con mayor porcentaje de respuesta obtenidos por cada pregunta. En la pregunta 1, el 38% de los trabajadores considera que casi siempre se difunde los valores de la empresa. En la pregunta 2, el 30% menciona que casi nunca se difunden manuales de funciones actualizados. En la pregunta 3, el 30% manifiesta que a veces se difunden manuales de procedimientos actuales. En la pregunta 4, el 32% de los trabajadores indican que a veces se promueve buena comunicación en la empresa. En la pregunta 5, el 59% consideran que casi siempre en la empresa se trabaja bajo presión. En la pregunta 6, el 41% consideran que a veces la asignación del presupuesto es oportuna.

Figura 4: Indicadores del proceso de la Organización, de Inversiones Oslo SAC. 2018



Nota: Elaboración propia. Datos tomados de la tabla 2.

Los resultados de la situación actual, luego de aplicar cada pregunta del proceso de la *DIRECCIÓN* de la gestión administrativa, se muestran en la tabla 3.

Tabla 3:

Indicadores del proceso de la Dirección, empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018

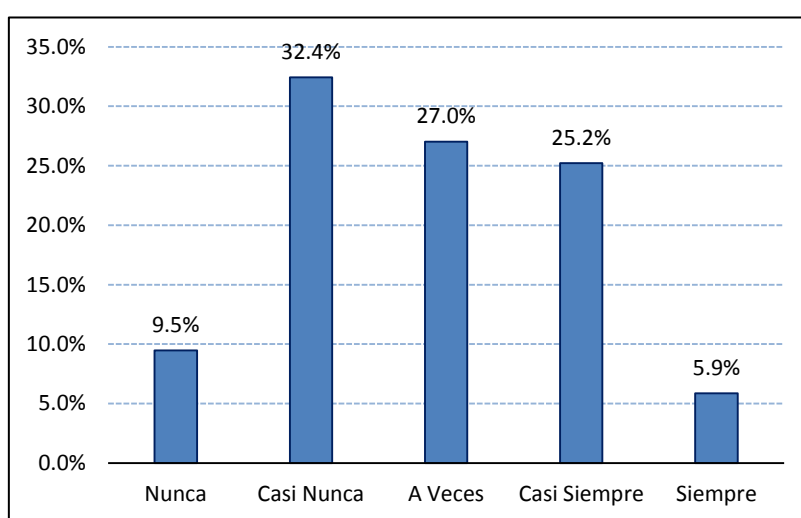
INDICADORES	N	CN	AV	CS	S
1. Evidencian conflictos laborales en las áreas	0%	43%	27%	19%	11%
2. Recibe inducción para realizar sus tareas o funciones	8%	32%	24%	35%	0%
3. Se establecen metas por grupos de trabajo	8%	32%	32%	22%	5%
4. Recibe capacitación por el responsable de área	0%	35%	24%	32%	8%
5. Se siente seguro en su lugar de trabajo	8%	27%	24%	30%	11%
6. Hay problemas de mal comportamiento del personal	32%	24%	30%	14%	0%
Total Proceso Dirección	9,5%	32,4%	27,0%	25,2%	5,9%

Nota: Elaboración propia. Datos tomados del Anexo 6.

N= Nunca, CN= Casi nunca, AV= A veces, CS= casi siempre, S= Siempre.

En la figura 5, respecto al proceso de la *Dirección*, se observa que el 9,5% de los trabajadores indica que nunca se desarrolla la dirección en la empresa; el 32,4% manifiesta que casi nunca se establece el proceso de dirección; mientras que el 27,0% de los trabajadores indican que a veces se desarrolla el proceso; el 25,2% menciona que casi siempre se desarrolla el proceso de dirección, y solamente el 5,9% indica que siempre se realiza el proceso de dirección.

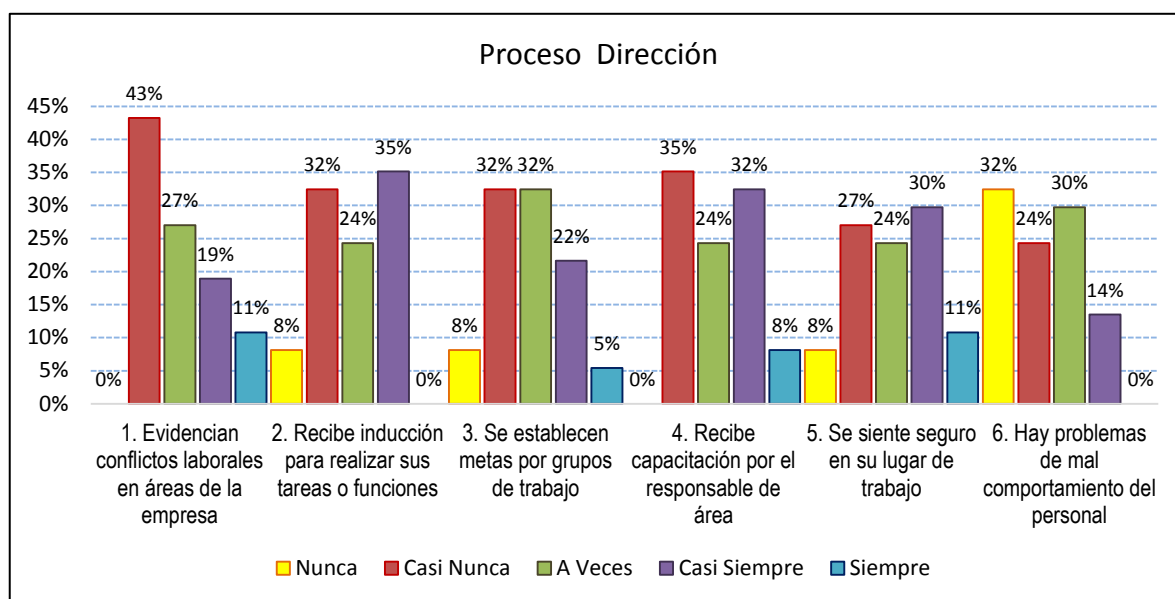
Figura 5: Dirección, empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018.



Nota: Elaboración propia. Datos tomados de la tabla 3.

Seguidamente, en la figura 6, se muestra el resultado de los indicadores en el proceso *Dirección*, donde se mencionan los resultados con mayores porcentajes de respuesta obtenidos por cada pregunta. En la pregunta 1, el 43% de los trabajadores indican que casi nunca se evidencian conflictos laborales en las áreas. La pregunta 2, el 35% indica que casi siempre se reciben inducción para realizar sus tareas o funciones. La pregunta 3, el 32% manifiesta que casi nunca y a veces, se establecen metas por grupos de trabajo. En la pregunta 4, el 35% indica que casi nunca reciben capacitación por el responsable de área. En la pregunta 5, el 30% mencionan que casi siempre se siente seguro en su lugar de trabajo. En la pregunta 6, el 32% consideran que nunca hay problemas de mal comportamiento del personal.

Figura 6: Indicadores del proceso Dirección, de Inversiones Oslo S.A.C. 2018.



Nota: Elaboración propia. Datos tomados de la tabla 3

La tabla 4, muestra resultados de la situación actual, obtenidos por cada pregunta que comprende el proceso *CONTROL* de la gestión administrativa.

Tabla 4:

Indicadores del proceso Control, empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018

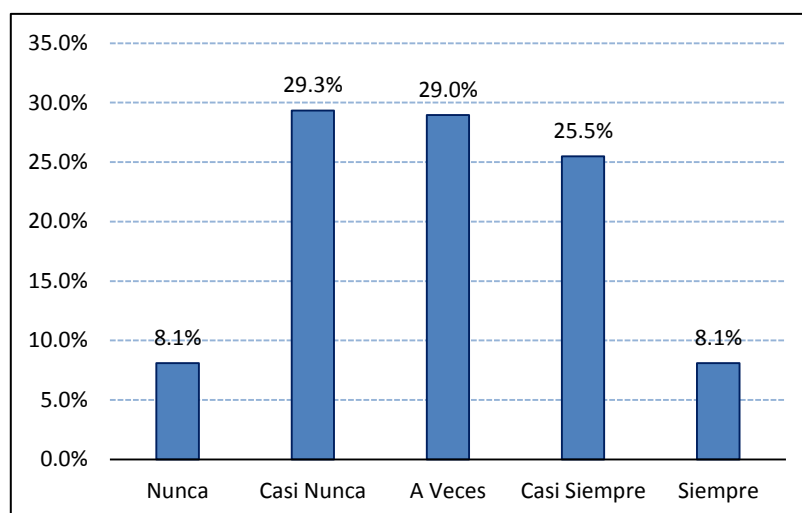
INDICADORES	N	CN	AV	CS	S
1. Usan estrategias de control a los problemas	13,5%	51,4%	18,9%	10,8%	5,4%
2. Hay control cuando se presentan problemas laborales	5,4%	43,2%	35,1%	16,2%	0,0%
3. Se evalúa periódicamente su desempeño laboral	8,1%	16,2%	27,0%	37,8%	10,8%
4. Se controla la entrada y salida de las personas	8,1%	29,7%	32,4%	21,6%	8,1%
5. Tiene materiales necesarios para realizar su trabajo	10,8%	16,2%	27,0%	37,8%	8,1%
6. Se respetan las normas institucionales	0,0%	18,9%	37,8%	32,4%	10,8%
7. Se controla corrección de problemas luego de ocurrir	10,8%	29,7%	24,3%	21,6%	13,5%
Total Proceso Control	8,1%	29,3%	29,0%	25,5%	8,1%

Nota: Elaboración propia. Datos tomados del Anexo 6.

N= Nunca, CN= Casi nunca, AV= A veces, CS= casi siempre, S= Siempre.

Respecto al proceso *Control*, en la figura 7, se observa que, el 8,1% de los trabajadores indica que nunca se ejecuta el control; el 29,3% manifiesta que casi nunca se realiza el proceso control; el 29,0% menciona que a veces se realiza el proceso; el 25,5% menciona que casi siempre se considera el proceso; y solamente el 8,1% menciona que siempre se considera el proceso de control.

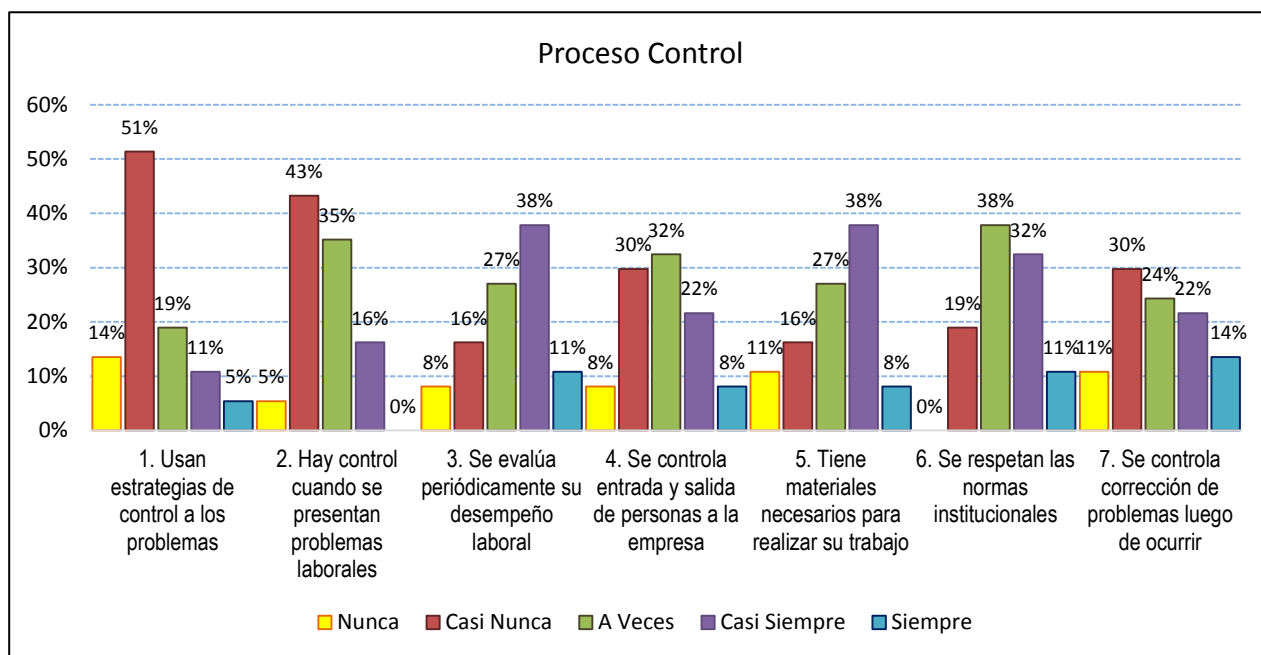
Figura 7: Proceso Control en la empresa Inversiones Oslo SAC. 2018.



Nota: Elaboración propia. Datos tomados de la tabla 4.

Seguidamente, en la figura 8, se muestra los resultados de indicadores de la *proceso Control*, en donde se mencionan aquellos que tienen los mayores porcentajes de respuestas obtenidos por cada pregunta. En la pregunta 1, el 51% de los trabajadores indican que casi nunca usan estrategias de control a los problemas. En la pregunta 2, el 43% mencionan casi nunca hay control cuando se presentan problemas laborales. En la pregunta 3, el 38% considera que casi siempre se evalúa periódicamente su desempeño laboral. En la pregunta 4, el 32% manifiesta a veces se controla la entrada y salida de las personas. En la pregunta 5, el 38% mencionan casi siempre tiene materiales necesarios para realizar su trabajo. En la pregunta 6, el 38% consideran que a veces se respetan las normas institucionales. En la pregunta 7, el 30% consideran que siempre se controla la corrección de problemas luego de ocurrir.

Figura 8: Indicadores del Proceso Control, empresa Inversiones Oslo SAC, 2018.



Nota: Elaboración propia. Datos tomados de la tabla 4.

A continuación, en la tabla 5 se muestra el resultado total de los indicadores de la gestión administrativa.

Tabla 5.

Gestión Administrativa, empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018

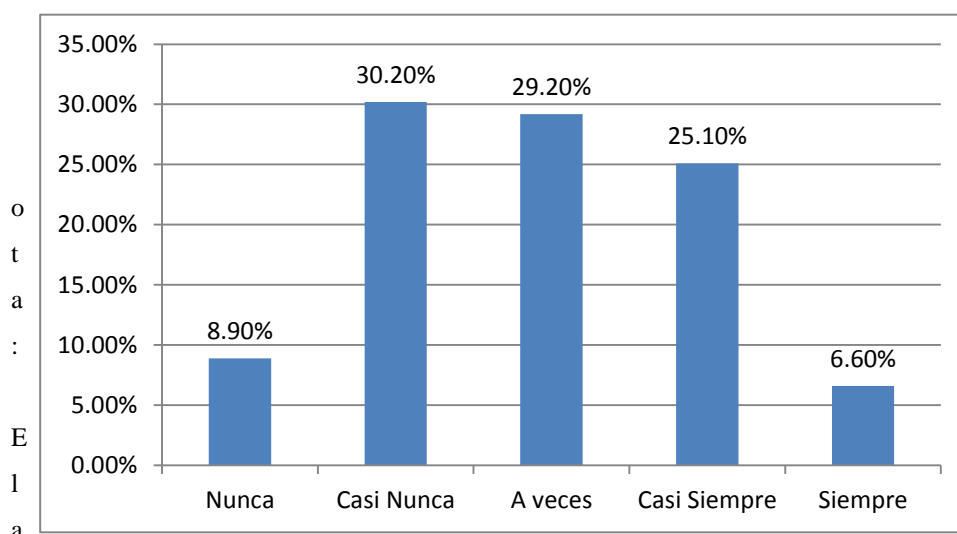
INDICADORES	N	CN	AV	CS	S
1. Planificación	9,7%	36,7%	30,5%	17%	6,2%
2. Organización	8,6%	22,5%	30,2%	32,4%	6,3%
3. Dirección	9,5%	32,4%	27%	25,2%	5,9%
4. Control	8,1%	29,3%	29%	25,5%	8,1%
Total Gestión Administrativa	8,9%	30,2%	29,2%	25,1%	6,6%

Nota: Elaboración propia. Datos tomados de la tabla 1, tabla 2, tabla 3 y tabla 4.

N= Nunca, CN= Casi nunca, AV= A veces, CS= casi siempre, S= Siempre

En la figura 9, respecto a la *Gestión Administrativa*, se observa que el 8,9% de los trabajadores indica que nunca se desarrolla la gestión administrativa; el 30,2% manifiesta que casi nunca; mientras que el 29,2% de los trabajadores indican que a veces se desarrolla la gestión; el 25,1% menciona que casi siempre, y solamente el 6,6% indica que siempre se realiza la gestión administrativa.

Figura 9: Gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo SAC. 2018.



boración propia. Datos tomados de la tabla 5.

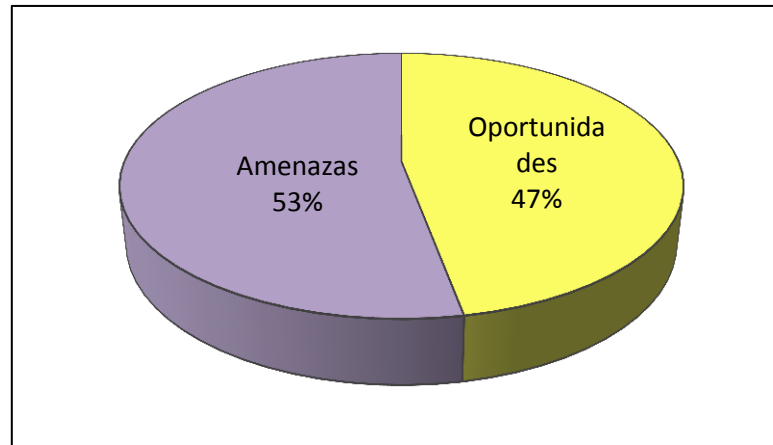
A continuación, se muestra los resultados del diagnóstico estratégico, que comprende el reconocimiento de la situación actual del entorno (para detectar las oportunidades y amenazas) de la empresa Inversiones Oslo S.A.C., los cuales se presenta en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) como resultados de aplicar las fuerzas competitivas de Michael Porter (ver Anexo 4).

Además, se presenta el resultado de la situación actual interna (para determinar las fortalezas y debilidades) de todas las áreas de la empresa, los cuales se muestra en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI); luego de aplicar el instrumento indicado en el Anexo 5.

En la figura 10, se muestra la percepción de los factores externos, en la cual del total de trabajadores encuestados, el 53% mostraron una percepción mayor de las

amenazas, y solo el 47% de trabajadores mostraron una menor percepción de las oportunidades en el entorno de la empresa.

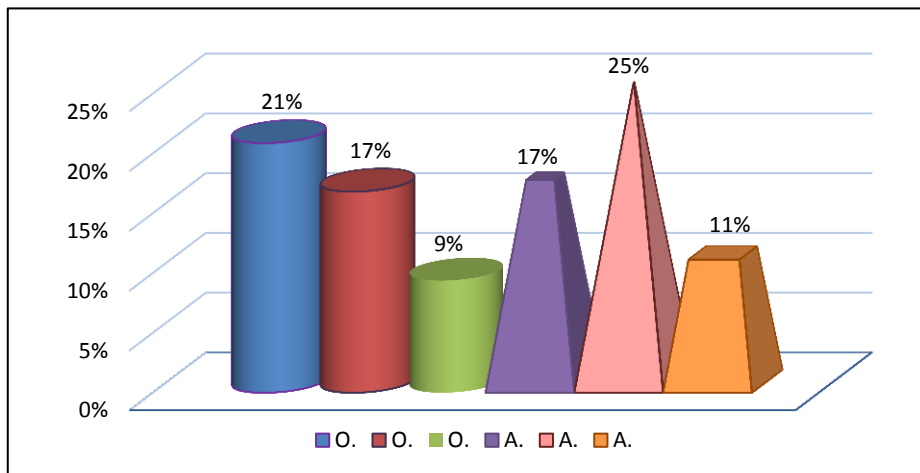
Figura 10: Percepción de factores externos de Inversiones Oslo SAC. 2018.



Nota: Elaboración propia. Datos tomados del Anexo 7.

Asimismo, en la figura 11, se muestra el nivel de relación oportunidades – amenazas, en la cual se observa que las oportunidades de nivel alto representan el 21% del total de encuestados; y las amenazas de nivel medio representan el 25%.

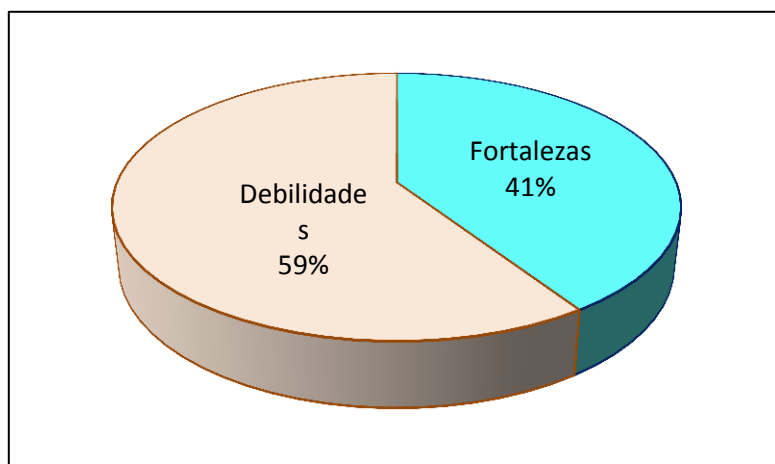
Figura 11: Relación Oportunidades vs. Amenazas, Inversiones Oslo SAC. 2018.



Nota: Elaboración propia. Datos tomados del Anexo 7

En la figura 12, se muestra la percepción interna del total de trabajadores encuestados, el 59% indican que se tiene más debilidades en la empresa, y solo el 41% de los trabajadores menciona que se tiene pocas fortalezas.

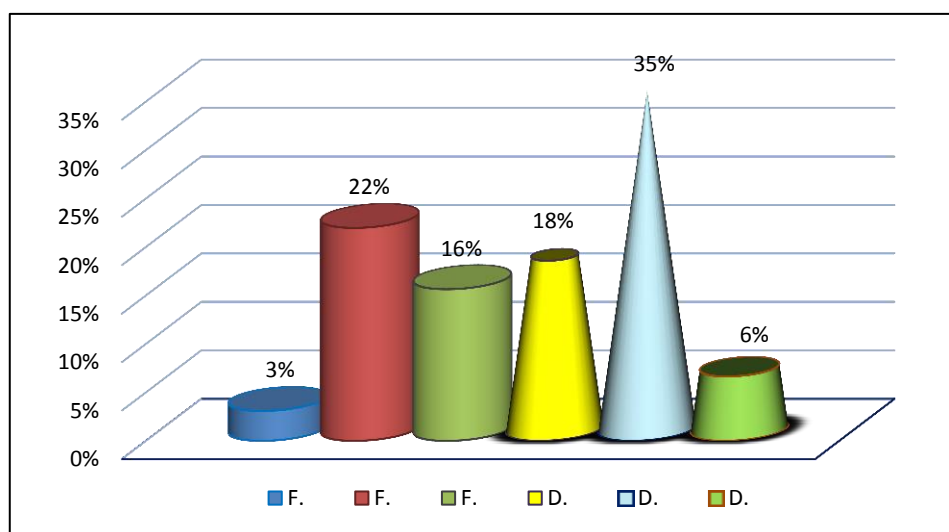
Figura 12: Percepción de los factores internos de Inversiones Oslo SAC. 2018.



Nota: Elaboración propia. Datos tomados del Anexo 8.

En la figura 13, se muestra el nivel de relación fortalezas - debilidades, en la cual se observa que las fortalezas de nivel medio representan el 22%, y las de nivel alto solo el 3% del total de encuestados. Las debilidades de nivel medio representan el 35% y las de nivel bajo solo el 6% del total de encuestados.

Figura 13: Relación de Fortalezas vs. Debilidades de Inversiones Oslo SAC. 2018.



N

ota:
Elab
oraci
ón
prop
ia.
Dato
s
toma
dos

del Anexo 8.

En la tabla 6, se muestra los resultados de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), con un ponderado total de 2,23 menores al promedio de 2,50 el cual significa que la empresa tiene mayores amenazas y menores oportunidades. Las amenazas altas hacen que el ponderado total sea menor al promedio, son: posición financiera frente a sus competidores frente a sus competidores con un ponderado de 0,06; bajo costo en el producto y servicio de productos sustitutos con 0,08 y publicidad de los competidores con 0,05. Sin embargo, se tiene oportunidades con ponderados altos, como: aprovechamiento de la tecnología, crecimiento del mercado, exigencia en la calidad y servicio, también la disponibilidad de proveedores potenciales que cuenta Inversiones Oslo S.A.C.

Tabla 6:

Matriz de Evaluación de factores externos, de Inversiones Oslo S.A.C. 2018

VALOR: está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto)

Ítem	Variable o elemento clave	Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento del mercado	0,08	3	0,24
2	Aprovechamiento de las tecnología	0,06	3	0,18
3	Disponibilidad de proveedores potenciales	0,09	3	0,27
4	Respaldo financiero y tecnológico en proveedores	0,05	2	0,10
5	Calidad de productos de proveedores	0,08	2	0,16
6	Exigencia en la calidad y servicio	0,07	3	0,21
7	Lealtad del cliente o consumidor	0,08	2	0,16
	Sub Total	0,51		1,32
AMENAZAS				
1	Cantidad competidores de similar tamaño en el mercado	0,09	2	0,18
2	Publicidad de los competidores	0,05	2	0,10
3	Diferenciación y lealtad de marca	0,07	3	0,21
4	Posición financiera frente a sus competidores	0,06	1	0,06
5	Sensibilidad del cliente para comprar productos sustitutos	0,08	2	0,16
6	Precios de los productos sustitutos	0,06	2	0,12
7	Bajo costo en el producto y servicio de productos sustitutos	0,08	1	0,08
	Sub Total	0,49		0,91
TOTAL		1,00		2,23

Nota: Elaboración propia. Información procesada con los datos del Anexo 7.

En la tabla 7, se muestra los resultados de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), con un ponderado total de 2,14 por debajo del promedio de 2,50 significando que la empresa tiene más debilidades y pocas fortalezas. Las debilidades con bajo ponderado total, son: mala toma de decisiones en la gestión empresarial con un ponderado de 0,07; Ausencia de coordinación entre las áreas de la empresa con 0,08; Falta de flexibilidad de la estructura organizacional con 0,09. Tiene buenas fortalezas, como: capacidad para la innovación, nivel académico del personal de la empresa, entre otros.

Tabla 7:

Matriz de Evaluación de factores internos, de Inversiones Oslo S.A.C. 2018

VALOR: 1. Debilidad mayor 2. Debilidad menor 3. Fortaleza menor 4. Fortaleza mayor

PESO: desde 0.0 (no es importante) hasta 1.0 (muy importante)

Ítem	Variable o elemento clave	Peso	Valor	Ponderado
FORTALEZAS				
1	Habilidad de respuesta a tecnología cambiante	0,07	3	0,21
2	Capacidad para la innovación.	0,08	3	0,24
3	Nivel académico del personal de la empresa	0,06	4	0,24
4	Experiencia en manejo de máquinas y equipos	0,05	3	0,15
5	Nivel de remuneraciones del personal	0,07	3	0,21
6	Habilidad para competir con precios.	0,06	3	0,18
7	Facilidad para salir del mercado nacional	0,07	3	0,21
	Sub Total	0,46		1,44
DEBILIDADES				
1	Falta de flexibilidad de la estructura organizacional.	0,09	1	0,09
2	Mala toma de decisiones en la gestión empresarial	0,07	1	0,07
3	Falta de agresividad para enfrentar la competencia.	0,05	2	0,10
4	Falta de herramientas de la tecnología para evaluar la gestión	0,07	1	0,07
5	Ausencia de coordinación entre las áreas de la empresa	0,08	1	0,08
6	Falta de uso de estrategias de marketing.	0,06	2	0,12
7	Utilización de capacidad de endeudamiento.	0,07	1	0,07
8	Falta de credibilidad y respaldo de entidades bancarias	0,05	2	0,10
	Sub Total	0,54		0,70
TOTAL		1,00		2,14

Nota: Elaboración propia. Información procesada con los datos del Anexo 8.

Del Objetivo específico 2.

El segundo objetivo específico consistió en evaluar el direccionamiento estratégico de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. En el desarrollo se muestra los resultados de las matrices de evaluación de la misión, visión y valores corporativos de la empresa, los mismos que se muestran a continuación.

La empresa Inversiones Oslo S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada), inició sus operaciones en el año 2011, siendo su primer gerente Augusto Sipión; tiene su planta de operaciones productivas ubicada en la Av. Los Pescadores s/n Mza. C y D, Lote s/n, Zona Industrial “El Gran Trapecio”, Chimbote, Ancash, Perú; su dirección legal está en la Av. Morales Suarez, Mza. A2, Lote 11, Interior A, Urbanización “Ramón Castilla”, provincia Callao, Lima, Perú.

La empresa se dedica a la elaboración de harina y aceite de pescado mediante el procesamiento del pescado y vísceras no apto para el consumo humano; tiene una capacidad de producción de 50 ton/hora, con proyección para ampliar su capacidad hasta en 40% en los próximos 2 años. La tabla 8, muestra la distribución total de los 37 colaboradores.

Tabla 8:

Colaboradores por categoría de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018

Categoría	Cantidad	%
Administrativos	8	21,6
Obreros	29	78,4
Total	37	100.0

Fuente: Registro de personal de Inversiones Oslo SAC, 2018.

La empresa Inversiones Oslo S.A.C. cuenta con certificación HACCP y se encuentra en proceso de certificación en el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo. Además, tiene Registro Sanitario para realizar ventas a nivel nacional, e internacional para exportar a Europa y China.

Definición de la Misión.

“Transformar productos hidrobiológicos destinados al consumo humano directo e indirecto, con eficiencia, calidad e inocuidad; para su comercialización en el mercado nacional e internacional, comprometidos con la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible del país”.

La tabla 9, muestra la definición de la Misión, basado en respuestas a las preguntas que muestran su actividad, finalidad u objetivo y compromiso social. Las respuestas fueron obtenidas de una entrevista que se realizó a la administradora y dueña de Inversiones Oslo S.A.C., mostrado en el anexo 11.

Tabla 9:

Matriz de Evaluación de la Misión, empresa Inversiones Oslo SAC, 2018

Preguntas	Palabra(s) contenidas en la redacción
<i>¿Cómo trabajamos?</i>	Con eficiencia, calidad e inocuidad
<i>¿A qué nos dedicamos?</i>	Transformar productos hidrobiológicos destinados al consumo humano directo e indirecto.
<i>¿Para quién lo hacemos?</i>	Para su comercialización en el mercado nacional e internacional
<i>¿Involucra compromiso con la sociedad?</i>	Comprometidos con la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible del país.

Fuente: Basado en D’Alessio, 2015 y David (2013).

Definición de la Visión

“Consolidarnos al 2021 como los mejores del mercado nacional e internacional, cumpliendo los más altos estándares de calidad en la producción de aceite y harina de pescado”.

La definición de la Visión se ha basado en respuestas a las diversas preguntas que muestran un futuro deseado alcanzable y medible, que permita alentar, motivar y comprometer a todos los miembros de la empresa, mostrado en la tabla 10. Las respuestas fueron obtenidas de una entrevista que se realizó a la administradora y dueña de Inversiones Oslo S.A.C., mostrado en el anexo 11.

Tabla 10:

Matriz de Evaluación de la Visión, empresa Inversiones Oslo SAC, 2018

Preguntas	Palabra(s) contenidas en la redacción
<i>¿Cómo nos gustaría vernos en el futuro?</i>	Como los mejores del mercado nacional e internacional.
<i>¿Cuándo queremos que ocurra?</i>	Consolidarnos al 2021.
<i>¿Están contenidas las aspiraciones máximas?</i>	Los mejores del mercado nacional e internacional.
<i>¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo?</i>	Cumpliendo los más altos estándares de calidad en la producción de aceite y harina de pescado.

Fuente: Basado en D'Alessio (2015) y David (2013).

Valores corporativos

Los valores están inmersos en la definición de la misión y visión de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. y deben constituir el soporte de la cultura organizacional y la identidad de los colaboradores, los cuales se indican a continuación:

Calidad, relacionado a la gestión de la calidad total de los procesos, productos y a toda la gestión de la cadena de suministros.

Seguridad, relacionado a brindar comodidad y protección a al talento humano y a todos los recursos de la empresa.

Compromiso, relacionado a la toma de conciencia e identidad que tiene los colaboradores con el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad Social, referida a la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la empresa.

Trabajo en equipo, es la forma de trabajo cuando los colaboradores comparten sus capacidades, destrezas e ideas para cumplir objetivos de la empresa.

Del Objetivo específico 3.

El tercer objetivo específico consistió en determinar las estrategias que influyan en la mejora de la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo SAC, usando matrices de proceso, como la Matriz FODA y la Matriz Interna – Externa (MIE).

Matriz FODA

En el desarrollo se muestra la aplicación de la Matriz FODA y el cruce de las relaciones de los cuadrantes FO – FA – DO – DA, para determinar las estrategias correspondientes, los cuales serán usados en el despliegue y Plan de Acción.

Tabla 11:

Matriz FODA de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018

	Factores internos	Factores externos
Factores deseables	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Habilidad de respuesta a tecnología cambiante 2.Capacidad para la innovación. 3.Nivel académico del personal de la empresa 4.Experiencia en manejo de máquinas y equipos 5.Nivel de remuneraciones del personal 6.Habilidad para competir con precios. 7.Facilidad para salir del mercado nacional 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Crecimiento del mercado 2.Aprovechamiento de la tecnología 3.Disponibilidad de proveedores potenciales 4.Respaldo financiero y tecnológico en proveedores 5.Calidad de productos de proveedores 6.Exigencia en la calidad y servicio 7.Lealtad del cliente o consumidor
Factores no deseables	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Falta de flexibilidad de la estructura organizacional 2.Mala toma de decisiones en la gestión empresarial 3.Falta de agresividad para enfrentar la competencia. 4.Falta de herramientas de la tecnología para evaluar la gestión 5.Ausencia de coordinación entre las áreas de la empresa 6.Falta de uso de estrategias de marketing. 7.Utilización de capacidad de endeudamiento. 8.Falta de credibilidad y respaldo de entidades bancarias 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Cantidad competidores de similar tamaño en el mercado 2.Publicidad de los competidores 3.Diferenciación y lealtad de marca 4.Posición financiera frente a sus competidores 5.Sensibilidad del cliente para comprar productos sustitutos 6.Precios de los productos sustitutos 7.Bajo costo en el producto y servicio de productos sustitutos

Fuente: Matrices de evaluación externa MEFE e interna MEFI de las tablas 6 y 7.

En el desarrollo de la Matriz FODA (ver Anexo 9) se establecieron las interrelaciones de cada factor entre las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, a través de las relaciones de FO – FA - DO – DA, los cuales dieron como resultado las 10 estrategias, que se muestran en la tabla 12.

Tabla 12:

Estrategias corporativas, de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018.

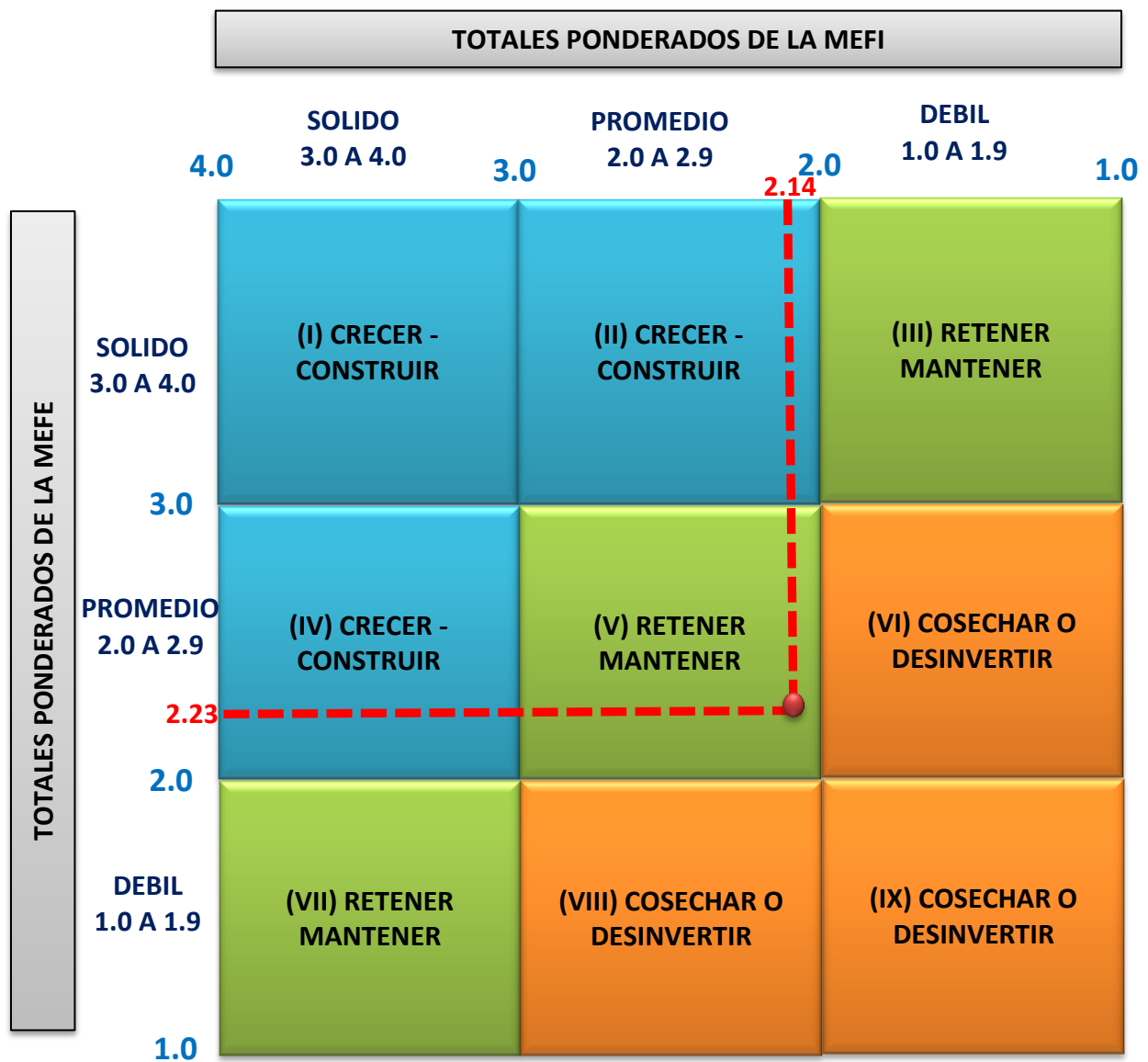
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Relación FO (Explotar, estrategias de crecimiento, ofensivas)	Relación FA (Confrontar, estrategias defensivas o liquidación)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir tecnología para los procesos productivos. 2. Ofertar productos para ingresar a nuevos mercados. 3. Implementar el área de ventas y/o comercialización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de control y reducción de costos. 2. Implementar un sistema integrado de gestión administrativa
DEBILIDADES	Relación DO (Buscar, estrategias de liderazgo tecnológico)	Relación DA (Estrategias que minimice lo que afecta a la empresa)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal directivo en gestión administrativa. 2. Atraer la inversión de las entidades bancarias. 3. Desarrollar plan de marketing para nuevos mercados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer mecanismos para mejorar la comunicación 2. Incrementar la satisfacción de los clientes.

Fuente: Elaboración propia. Datos procesados de la Matriz FODA, según D'Alessio (2015).

Matriz Interna – Externa (MIE).

La MIE es una matriz de proceso, usado para graficar los resultados ponderados totales de las matrices EFE y EFI. La figura 14, la Matriz Interna Externa, muestra como resultado que la empresa Inversiones Oslo SAC, se encuentra en el V cuadrante (zona de retener y mantener), en el cual se recomienda usar estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Figura 14: Matriz Interna Externa de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018.



Del Objetivo específico 4.

El cuarto objetivo específico consistió en elaborar el despliegue del plan estratégico, que permita controlar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C. En los resultados se muestra el Plan de Acción de cada objetivo estratégico, agrupados en las cuatro perspectivas básicas, con sus respectivos indicadores, metas e iniciativas; formando parte del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard de la empresa.

Tabla 13:

Objetivos Estratégicos

OE1	Aumentar las ventas.
OE2	Ofrecer al cliente productos de calidad.
OE3	Satisfacción de los clientes.
OE4	Optimizar el proceso productivo.
OE5	Optimizar el sistema de gestión de calidad.
OE6	Mantener a los trabajadores capacitados.
OE7	Satisfacción de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14:

Matriz de alineamiento de estrategias y los objetivos estratégicos

ESTRATEGIAS	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
Atraer inversión de las entidades bancarias.	X						
Implementar el área de ventas y/o comercialización.	X						
Desarrollar plan de marketing para nuevos mercados.		X					
Ofertar productos para ingresar a nuevos mercados.		X					
Incrementar la satisfacción de los clientes			X				
Desarrollar un plan de control y reducción de costos.				X			
Adquirir tecnología para los procesos productivos.					X		
Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.					X		
Establecer mecanismos para mejorar la comunicación							X
Capacitar al personal directivo en gestión administrativa						X	

Fuente: Elaboración propia. Basado en las Matriz FODA y Matriz IE

Tabla 15:

Estrategias agrupadas en las cuatro perspectivas básicas, de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2019.

PERPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<i>Financiera</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las ventas.
<i>Clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer al cliente productos de calidad. • Satisfacción de los clientes.
<i>Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el proceso productivo. • Optimizar el sistema de gestión de calidad.
<i>Aprendizaje y crecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener a los trabajadores capacitados. • Satisfacción de los trabajadores.

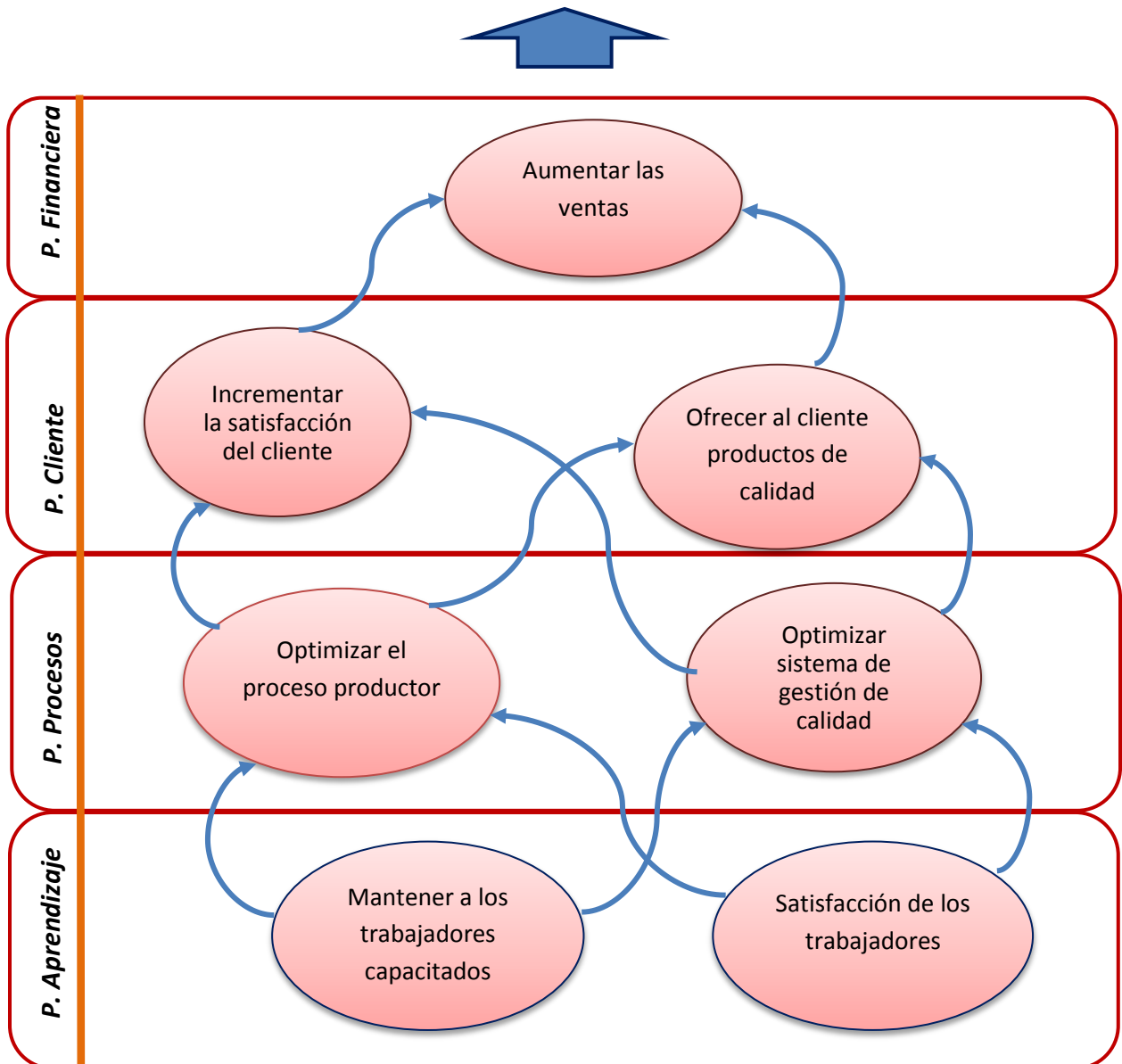
Fuente: Elaboración propia.

Figura 15:

Mapa Estratégico de la empresa Inversiones Oslo SAC.

Visión de la empresa Inversiones Oslo SAC:

Consolidarnos al 2021 como los mejores del mercado nacional e internacional, cumpliendo los más altos estándares de calidad en la producción de aceite y harina de pescado.



Fuente: Elaboración propia, basado en la Matriz FODA, y Matriz I-E.

Lineamientos estratégicos

A continuación, se detalla los lineamientos para cumplir los objetivos estratégicos (Tabla 15).

1. Perspectiva financiera:

Respecto a esta área se analizará el impacto económico y financiero del plan estratégico de Inversiones Oslo S.A.C. 2019 - 2021 para las estrategias desarrolladas.

Los objetivos planteados en esta perspectiva se basan en aumentar las ventas en Inversiones Oslo S.A.C.

Tabla 16:

Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Indicadores de gestión	Frecuencia de seguimiento	inductor	Área responsable
Financiera	Aumentar las ventas	Implementar el área de venta	% de crecimiento en ventas	mensual	Aumentar eficiencia y eficacia en los procesos	contabilidad/ administración
		Investigar e identificar nuevo segmento de mercado	% de ingresos procedentes de nuevos clientes			

Fuente: Elaboración propia

Aumentar las ventas

-Crecimiento en ventas, obtener el porcentaje de ventas ya sea un incremento o una disminución, se resume en la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Ventas del año actual} - 1}{\text{Ventas del año actual}} = \%$$

-Ingresos por nuevos clientes, obtener el porcentaje de ventas de los nuevos clientes respecto a las ventas totales.

$$\frac{\text{Ventas por nuevos clientes anual}}{\text{Total ventas anual}} = \%$$

Inversiones Oslo S.A.C. para el año 2018 realizó un total de ventas equivalente a 9 493 333 dólares entre harina y aceite de pescado esto se detalla en el anexo 12. Registro de Ventas del año 2018, se estima que para año 2019 implementando el área de ventas, las ventas aumentan en un 5 % respecto al año anterior, ya que los dueños tienen interés por aumentar la capacidad productiva y comprar embarcaciones.

En cuanto al ingreso de ventas de nuevos clientes con la implementación del área de ventas se espera incrementar en un 10 % anual respecto al año 2018 y los años siguientes; ya que solo contó con 2 clientes: PERSERC SAC e inversiones TRES ISLAS SRL.

A continuación se muestra una tabla donde indican los porcentajes respecto a los indicadores de gestión por cada objetivo estratégico:

Tabla 17:

Metas de la perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores de gestión	Metas		
			2019	2020	2021
Financiera	Aumentar las ventas	% de crecimiento en ventas	5 %	5%	5%
		% de ingresos procedentes de nuevos clientes	10 %	10 %	10 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18:

Plan de acción 1. Implementar el área de venta.

Iniciativa Estratégica		Implementar el área de venta			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Designar una persona responsable para el área de venta.	Se realiza la convocatoria interna y/o externa con la finalidad de seleccionar al candidato que cumple con el perfil.	Administrador/ recursos humanos	A partir de Mayo 2019	Recurso humano/ Recurso financiero
2	Manejo de utilidades de venta.	El responsable del área de venta se encarga de reportar a gerencia las ganancias obtenidas por producción.	Responsable del área de venta	Mensualmente a partir de Mayo 2019	Recurso humano/ Recurso financiero
3	Establecer el precio de venta	Establece el precio de venta con el cliente de acuerdo a la calidad del producto y del mercado, posteriormente para informar a gerencia.	Responsable del área de venta	A partir de Junio 2019	Recurso humano/ Recursos Tecnológico
4	Investigar normas estandarizadas	Informa a gerencia las normas estandarizadas que se necesitan para concretar ventas en el mercado nacional e internacional.	Responsable del área de venta	A partir de Agosto 2019	Recurso humano

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19:

Plan de acción 2. Investigar e identificar nuevo segmento de mercado.

Iniciativa Estratégica		Investigar e identificar nuevo segmento de mercado			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Realizar un estudio de mercado	Contratar un profesional experto en mercadeo para que sea el responsable de realizar un estudio de mercado nacional e internacional, en el que el resultado sea un listado de empresas las cuales requieran de los productos de harina de pescado y aceite de acuerdo a los estándares de calidad que requieren.	Profesional experto	A partir de Noviembre 2019	Recursos humano/ Recurso tecnológico/ Recurso financiero
2	Ofrecer portafolio de los productos a las empresas	Del resultado obtenido del estudio de mercados, se procede a contactar a cada una de las nuevas empresas para solicitar cita con el fin de ofrecer el portafolio.	Responsable del área de ventas	A partir de Diciembre 2019	Recurso humano/ Recurso tecnológico

Fuente: Elaboración propia.

2. Perspectiva cliente:

En la perspectiva cliente los objetivos se definen en incrementar la satisfacción de clientes, y ofrecer al cliente productos de calidad.

Tabla 20:

Perspectiva Cliente

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Indicadores de gestión	Frecuencia	inductor	Área responsable
Cliente	Ofrecer al cliente productos de alta calidad	Desarrollar una propuesta de valor diferente a la competencia	Calidad de harina de pescado	anual	Demostrar al cliente que los productos ofrecidos son de calidad al precio acorde al mercado	Administración
		Plan marketing				
	Satisfacción de los clientes	Promover servicio de venta al cliente de alta calidad	Medir la satisfacción del cliente	anual	Realizar formulario de satisfacción al cliente	

Fuente: Elaboración propia

Ofrecer al cliente productos de alta calidad

Mientras más alta es la calidad de harina de pescado más el precio que pagan por ella, para medir su calidad se está considerando harina de alta calidad a la super prime y prime. Al tener una alta calidad de harina de pescado se tendrá un aceite de alta calidad, ya que la harina es la que se exporta a nivel internacional a diferencia del aceite en Inversiones Oslo S.A.C.

Se cuenta con la ficha técnica que define la calidad de Harina de Pescado (Anexo 13).

Para el año 2018 se procesó un total de 5 333 TN de harina de alta calidad ya que la materia prima era fresca, se estima que estos porcentajes crezcan para el año 2019 en un 10 %, para el año 2020 en un 20 % y 2021 en un 30 %.

Satisfacción de clientes

-Satisfacción de clientes de Inversiones Oslo S.A.C., evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

$$\frac{\text{Total encuestas}}{\text{Total encuestas favorables}} = \%$$

La satisfacción de los clientes en Inversiones Oslo S.A.C. para el año 2018 no se encuentra definida ya que no se han formulado cuestionario para dicho año, a partir del año 2019 en adelante se plantea aplicar dichos cuestionarios para conocer la satisfacción de los clientes se estima contar con un 70 % para el 2019 e ir aumentando en un 10 %.

A continuación se muestra una tabla donde indican los porcentajes respecto a los indicadores de gestión por cada objetivo estratégico:

Tabla 21:

Metas de la perspectiva Cliente.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores de gestión	Metas		
			2019	2020	2021
cliente	Ofrecer al cliente productos de alta calidad	calidad de harina de pescado	10 %	20%	30%
	Satisfacción de clientes	Medir la satisfacción del cliente	70 %	80%	90%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22:

Plan de acción 3. Desarrollar una propuesta de valor diferente a la competencia.

Iniciativa Estratégica		Desarrollar una propuesta de valor diferente a la competencia			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Realizar el contrato con las embarcaciones	Realizar el contrato con las embarcaciones de materia prima, meses antes del inicio de cada temporada de producción de harina y aceite de pescado, a fin de verificar las condiciones de cada embarcación para así obtener materia prima fresca para asegurar la producción de alta calidad.	Gerente y Jefe de flota	Meses antes de cada temporada de producción	Recursos financieros/ Recursos humanos
2	Diseño del portafolio	Elaborar el portafolio de la empresa en base a la calidad del producto y a las necesidades de los clientes.	Responsable del área de venta	Noviembre 2019	Recursos tecnológico/ Recursos humanos
3	Realizar publicidad	Contactar a una empresa de publicidad para que diseñe un producto de publicidad (calendarios, lapiceros, cuadernos, resaltador, etc.) el cual pueda ser enviado junto con una carta de presentación y/o portafolio a los clientes.	Administrador y Responsable del área de venta	Diciembre 2019	Recurso humano

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23:

Plan de acción 4. Plan de marketing.

Iniciativa Estratégica		Plan de marketing			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Designar una persona responsable para realizar el plan de marketing.	Contratar un profesional experto en marketing para que sea el responsable de realizar el diseño del plan.	Administrador	Diciembre 2019	Recurso humano/ Recurso financiero
2	Elaboración del plan de marketing	El profesional experto elabora el plan de marketing realizando los siguientes pasos análisis de la situación actual y competencia, definir los objetivos, establecer estrategias de marketing, plan de acción, establecer el presupuesto y métodos de control.	Profesional experto	Diciembre 2019	Recurso humano/ recurso financiero/ recurso tecnológico

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24:

Plan de acción 5. Promover servicios de venta al cliente de alta calidad.

Iniciativa Estratégica		Promover servicios de venta al cliente de alta calidad			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Retroalimentación de Ventas del producto	Buscar el historial de empresas a las cuales se les ha vendido el producto, para contactarlas, realizarles una encuesta de satisfacción y ofrecerles de nuevo el producto.	Responsable del área de ventas	A partir de Enero 2020	Recurso humano/ recurso tecnológico
2	Actualización de Base de Datos de la empresa del cliente	Contactar a cada cliente que compró el producto en estos años para crear una base de datos de los clientes, con el fin de contactar a cada una de ellas, realizarles una encuesta de satisfacción y ofrecerles el portafolio de productos.	Responsable del área de ventas	A partir de Enero 2020	Recurso humano/ recurso tecnológico

Fuente: Elaboración propia.

3. Perspectiva proceso:

En la perspectiva proceso se definen los objetivos de optimizar el proceso productivo y optimizar sistema de gestión de calidad.

Tabla 25:

Perspectiva proceso

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Indicadores de gestión	Frecuencia	inductor	Área responsable
Proceso	Optimizar el proceso productivo	rediseño de procesos	Productividad de materia prima	mensual	Incrementar la productividad	Producción, calidad y mantenimiento
		plan de mejora continua				
	Optimizar sistema de gestión de calidad	Modernizar equipos de laboratorio	% reprocesos		Mejorar la calidad de aceite y harina de pescado	
		certificación ISO				

Fuente: Elaboración propia

Optimizar el proceso productivo

Productividad de materia prima:

$$\frac{\text{TN materia recepcionada}}{\text{TN materia obtenida}}$$

Los ratios de producción de harina de pescado es 4.3 (tonMP/tonHna) y de aceite de pescado es de 5 % que se manejan en Inversiones Oslo S.A.C.

El promedio de productividad de harina de pescado para el año 2018 es el siguiente: 4.5 (tonMP/tonHna).

Los equipos y maquinarias que conformaran la planta de harina de pescado de Inversiones Oslo S.A.C, están diseñados para la producción de harina de Alto Contenido Proteínico con una capacidad de 50 t/h. Se piensa mejorar la productividad en los próximos años aumentando la capacidad de producción.

Optimizar sistema de gestión de calidad

- Porcentaje reproceso:

$$\frac{\text{Nro Proceso de no conformidad}}{\text{Nro Proceso de conformidad}} = \%$$

En la producción de harina de pescado, por un proceso inadecuado hay no conformidades (NC) las cuales lo determinan el laboratorio del área de calidad de Inversiones Oslo S.A.C o por un laboratorio externo acreditado por INACAL.

Estas no conformidades (NC) son por los siguientes motivos:

- Harina contaminada por salmonella
- Bajo antioxidante
- Presencia de materias extrañas, entre otras.

En el año 2018 hubieron 2 turnos de reprocesos con un total de 40 turnos, ya que en productos terminados se encontraron algunos sacos hongueados, eso se tiene que reducir para los siguientes años en un 2% a comparación del año anterior, el área de calidad es el encargado de que estos porcentajes disminuyan, aplicando correctamente la limpieza y desinfección de equipos, y el buen manejo de buenas prácticas de manufactura.

A continuación se muestra una tabla donde indican los porcentajes respecto a los indicadores de gestión por cada objetivo estratégico:

Tabla 26:

Metas de la perspectiva Proceso.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores de gestión	Metas		
			2019	2020	2021
Proceso	Optimizar el proceso productivo	Productividad de materia prima	4.5	4.4	4.4
	Optimizar sistema de gestión de calidad	% reprocesos	-2 %	-2 %	-2%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27:

Plan de acción 6. Rediseño de procesos (parte 1)

Iniciativa Estratégica		Rediseño de procesos			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Analizar el flujo de proceso	Los jefes y supervisores de cada área realizan un recorrido de planta analizando el flujo de proceso	Jefes y supervisores de cada área	Una vez por mes a partir del año 2019 en producción	Recurso humano
2	Realizar una inspección de equipos y maquinarias	Se realiza una inspección visual de los equipos y maquinaria de la empresa a fin de conocer las condiciones en las que se encuentran.	Supervisor de mantenimiento, calidad y producción	A partir de enero 2019 mensualmente	Recurso humano/ recurso tecnológico
3	Cambio de 04 calderos piro tubular que utiliza Petróleo Bunker R500 a gas energético.	El uso del gas natural en calderas proporciona una tecnología limpia y eficiente con ahorros muy significativos, reduce el impacto ambiental, disminuye costos de mantenimiento, mejora el proceso adaptando la tecnología del Gas Natural. El periodo de retorno de inversión para el cambio de combustible a Gas Natural es menor a un año.	Jefes y supervisores de cada área	A partir febrero 2019	Recurso humano/ recurso tecnológico/ Recurso financiero
4	Mejorar recorrido de tubería de HDPE Alta Densidad	Mejorar recorrido de tubería de HDPE Alta Densidad por donde se transporta el pescado en una proporción de 1 partes de agua por 1 de pescado	Jefes y supervisores de cada área	A partir agosto 2020	Recurso humano/ recurso tecnológico/ Recurso financiero

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27:

Plan de acción 6. Rediseño de procesos (parte 2)

Iniciativa Estratégica		Rediseño de procesos			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
5	Comprar embarcaciones con bodegas frigoríficas	La empresa plantea comprar sus propias embarcaciones a fin de obtener harina de pescado de calidad	Administración	A partir agosto 2021	Recurso humano/ recurso tecnológico/ Recurso financiero
6	Cambio de cangilones, helicoidales, tanques y ducto neumático a acero inoxidable	Realizar el cambio de cangilones helicoidales y ducto neumático a acero inoxidable ya que este material es anticorrosivo y evita que el producto final (harina de pescado) tenga presencia de metales pesados.	Administración	A partir febrero 2021	Recurso humano/ Recurso tecnológico/ Recurso financiero
7	Implementar la chaqueta para el secador n°5	Implementar la chaqueta para el secador n°5 para su funcionamiento en el proceso de producción	Jefes supervisores y de cada área	A partir febrero 2020	Recurso humano/ Recurso tecnológico/ Recurso financiero
8	Implementar la chaqueta para la cocina n°3	Implementar la chaqueta para la cocina n°3 para su funcionamiento en el proceso de producción	Jefes supervisores y de cada área	A partir febrero 2020	Recurso humano/ recurso tecnológico/ Recurso financiero

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28:

Plan de acción 7. Plan de mejora continua.

Iniciativa Estratégica		Plan de mejora continua			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Elaborar plan de mejora	Realizar plan de mejora continua en área de calidad	jefe de calidad	A partir de Enero 2020	Recurso humano
2	Elaborar plan de mejora	Realizar plan de mejora continua en área de producción	jefe de producción	A partir de Enero 2020	Recurso humano
3	Elaborar plan de mejora	Realizar plan de mejora continua en área de administración	administrador	A partir de Enero 2020	Recurso humano
4	Elaborar plan de mejora	Realizar plan de mejora continua en área de recursos humanos	jefe de recursos humanos	A partir de Enero 2020	Recurso humano
5	Elaborar plan de mejora	Realizar plan de mejora continua en área de almacén	jefe de almacén	A partir de Enero 2020	Recurso humano

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29:

Plan de acción 8. Modernizar equipos de laboratorio de aseguramiento de la calidad

Iniciativa Estratégica		Modernizar equipos de laboratorio de aseguramiento de la calidad			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Evaluación de equipos y material de laboratorio	Determinar el estado y funcionamiento de los equipos utilizados en los análisis de harina de pescado para determinar su compra posterior.	Jefe de aseguramiento de la calidad y Administrador	Meses antes del inicio de cada temporada	Recurso humano/ Recurso tecnológico
2	Implementar con modernos equipos de laboratorio	Se realiza la compra de los equipos modernos necesarios para implementar el laboratorio de aseguramiento de la calidad para evaluar parámetros y características de la harina de pescado.	Jefe de aseguramiento de la calidad y Administrador	Meses antes del inicio de cada temporada	Recurso humano/ Recurso financiero

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30:

Plan de acción 9. Certificado ISO.

Iniciativa Estratégica		Certificado ISO			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Evaluar a empresa consultora del sistema de gestión de calidad	Contratar a una empresa dedicada a la consultoría de para implementar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015	Jefe de calidad	A partir de agosto 2020	Recurso humano/ recurso financiero
2	Diseñar el SGC	Se definen los elementos clave del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y se establece el soporte documental del Sistema.	Jefe de calidad	A partir de agosto 2020	Recurso humano
3	Implementación del SGC	A medida que el SGC se diseña, se van implementando las metodologías y registros en todos los procesos y áreas funcionales dentro del alcance definido.	Jefe de calidad	A partir de agosto 2020	Recurso humano/ recurso financiero
4	Obtención de certificado	La empresa se pone en contacto con algún organismo de certificación para comenzar con el proceso de certificación. Después de conseguir la Certificación ISO 9001 es necesario su mantenimiento.	Jefe de calidad	A partir de agosto 2020	Recurso humano/ recurso financiero

Fuente: Elaboración propia.

4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

La perspectiva aprendizaje y crecimiento define los objetivos, mantener los trabajadores capacitados y satisfacción de los trabajadores.

Tabla 31:

Perspectiva aprendizaje

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Indicadores de gestión	Frecuencia	inductor	Área responsable
Aprendizaje y crecimiento	Mantener a los trabajadores capacitados	Plan anual de capacitación	% de capacitaciones realizadas	trimestral	Aumentar las capacidades de los empleados	Recursos Humanos
	Satisfacción de los trabajadores	Iniciar incentivo por labor realizada o meta cumplida	Encuesta de satisfacción laboral	semestral	Retener al personal calificado	

Fuente: Elaboración propia

Mantener a los trabajadores capacitados

Se elaboró un cronograma de capacitación interna del personal para el año 2019, el cual se puede visualizar en el anexo 14, en el cual se incluye temas de capacitación sobre el Planeamiento Estratégico basado en:

- Misión, visión, objetivos estratégicos y metas.
- Calidad de harina de pescado y mercados.
- Productividad.

Estas capacitaciones están dadas por la Lic. María Sánchez Yzaguirre, administradora de Inversiones Oslo S.A.C., quien a mediados del año 2018 empezó a llevar cursos sobre planeamiento estratégico y gestión administrativa. Cada vez que ingresa personal nuevo a la empresa Inversiones Oslo S.A.C se le realiza una inducción en el cual se le informa la misión, visión y valores.

En relación al año 2018 no se incluía ningún tema de capacitación acerca de planeamiento estratégico el cual se ha incluido recién en el cronograma de capacitaciones para el año 2019 con 3 temas. Se plantea añadir 1 tema adicional por año.

$C_1+C_2+\dots+C_n$ = Número de capacitaciones realizadas

C = capacitación

Satisfacción de los trabajadores

La satisfacción de los trabajadores para el año 2018 se encuentra no definida, ya que no se han formulado cuestionario para ello, a partir del año 2019 en adelante se plantea aplicar dichos cuestionarios para conocer la satisfacción de los colaboradores se estima contar con un 70 % para el año 2019 e ir aumentando en un 10 % anual.

$$\frac{\text{Cantidad de empleados que manifestaron satisfacción}}{\text{Total empleados que tomaron la encuesta}} = \%$$

La satisfacción de los trabajadores para el año 2018 se encuentra no definida (ND) ya que no se han formulado cuestionario para ello, a partir del año 2019 en adelante se plantea aplicar dichos cuestionarios para conocer la satisfacción de los colaboradores se estima contar con un 70 % para el 2019 ir aumentando en un 10 %.

A continuación se muestra una tabla donde indican los porcentajes respecto a los indicadores de gestión por cada objetivo estratégico:

Tabla 32:

Metas de la perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores de gestión	Metas		
			2019	2020	2021
Aprendizaje y crecimiento	Mantener a los trabajadores capacitados	N° de capacitaciones realizadas	13	14	15
	Satisfacción de los trabajadores	Encuesta de satisfacción laboral	70 %	80%	90%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33:

Plan de acción 10. Plan anual de capacitación

Iniciativa Estratégica		Plan anual de capacitación			
Responsable:					
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Actualizar el cronograma de capacitaciones	Al inicio del año cada área de la empresa actualiza el cronograma de capacitaciones internas y externas de acuerdo a los temas que exigen las normas nacionales e internacionales.	Cada área	Enero de cada año	Recursos humano
2	Realizar las capacitaciones	Coordinar las capacitaciones establecidas internas y externas con los ponentes y efectuarlas según el cronograma	Cada área	Durante el año según el cronograma	Recurso humano/ Recurso financiero

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34:

Plan de acción 11. Iniciar incentivo por labor realizada o meta cumplida

Iniciativa Estratégica		Iniciar incentivo por labor realizada o meta cumplida			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Realizar el plan de incentivo	La gerencia debe realizar un plan de incentivos para premiar a los colaboradores que aporten a la mejora continua y logros de la empresa.	Recursos humanos y Gerencia	Enero de cada año	Recurso humano/ Recurso tecnológico
2	Conocer estadística de mejores trabajadores	Cada supervisor de área informara a la gerencia el desempeño de cada trabajador	Recursos humanos y Gerencia	a partir de febrero 2019 y sucesivamente mensualmente	Recurso humano

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35:

Cuadro de Mando Integral (CMI) de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2019. (Parte 1)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Indicadores de gestión	Frecuencia	inductor	Meta			Área responsable
						2019	2020	2021	
Financiera	Aumentar las ventas	implementar el área de venta	% de crecimiento en ventas	mensual	Aumentar eficiencia y eficacia en los procesos	5%	5%	5%	Contabilidad/ administración
		Investigar e identificar nuevo segmento de mercado	% de ingresos procedentes de nuevos clientes			10%	10%	10%	
cliente	Ofrecer al cliente productos de calidad	Desarrollar una propuesta de valor diferente a la competencia	Calidad de harina de pescado	anual	Demostrar al cliente que los productos ofrecidos son de calidad al precio acorde al mercado	10%	20%	30%	administración
		plan marketing							
	satisfacción de clientes	Promover servicios al cliente de alta calidad	Medir la satisfacción del cliente	anual	Realizar formulario de satisfacción al cliente	70%	80%	90%	

Fuente: Elaboración propia, basado en la Matriz FODA, y la Matriz Interna - Externa.

Tabla 36:

Cuadro de Mando Integral (CMI) de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2019. (Parte 2)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Indicadores de gestión	Frecuencia	inductor	Meta			Área responsable
						2019	2020	2021	
Proceso	Optimizar el proceso productivo	Rediseño de procesos	Productividad de materia prima	mensual	Incrementar la productividad	4.5	4.4	4.4	Producción, Calidad y mantenimiento
		plan de mejora continua							
	Optimizar sistema de gestión de calidad	Modernizar equipos de laboratorio	% reproceso		Mejorar la calidad de aceite y harina de pescado	-2%	-2%	-2%	
		certificación ISO							
Aprendizaje y crecimiento	Mantener a los trabajadores capacitados	Plan anual de capacitación	% de capacitaciones realizadas	trimestral	Aumentar las capacidades de los empleados	13	14	15	recursos humanos
	Satisfacción de los trabajadores	Iniciar incentivo por labor realizada o meta cumplida	Encuesta de satisfacción laboral	semestral	Retener al personal calificado	70%	80%	90%	

Fuente: Elaboración propia, basado en la Matriz FODA, y la Matriz Interna - Externa.

4. Análisis y discusión

Por cada objetivo específico se presenta el análisis y discusión, de acuerdo a los resultados obtenidos contrastados con los antecedentes de la investigación.

- Respecto al primer objetivo sobre el diagnóstico de la situación actual y del entorno de la empresa Inversiones Oslo SAC, se tiene como resultado que existe deficiencia en la gestión administrativa, los cuales se muestran en el resultado del proceso Planificación con el 36,5% que manifiesta que casi nunca se realiza. En el proceso Organización el 32,4% declara que casi siempre se establece. En el proceso Dirección el 32,4% manifiesta que casi nunca se ejecuta. En el proceso Control el 29,3% manifiesta que casi nunca se realiza. Con los resultados de cada proceso, se demuestra que hay una falta de planificación en la gestión administrativa. Los resultados obtenidos guardan relación con la investigación de Maliza (2012), quien considera que cuando existen errores en la gestión administrativa es necesario desarrollar un plan estratégico para definir planes a corto y largo plazo. De igual manera, Bolaños, Ponce y Segovia (2015), concluyen que cuando la institución tiene problemas de gestión administrativa, es debido a que no cuentan un plan estratégico direccionado, con una misión, visión, valores y objetivos; además, tampoco tienen políticas y normativas, no tienen metas a corto y largo plazo, sus operaciones lo hacen diariamente; asimismo, no tiene programas.

Los resultados de las matrices EFE y EFI muestran valores menores al promedio de 2,50 observándose que hay más amenazas que oportunidades en el entorno de la empresa, y más debilidades que fortalezas dentro de la empresa, siendo más relevante la falta de una adecuada gestión administrativa. Los resultados antes mencionados, se relacionan con la investigación Bazán y Flores (2017), quienes concluyen también que con el análisis interno y externo se puede mejorar la gestión administrativa, porque ayuda a identificar las fortalezas, debilidades, que posee la gestión; e identificar las oportunidades y amenazas, que afectarían a la empresa, con los cuales se puede definir estrategias para fortalecer a la empresa y mejorar su gestión administrativa.

- Referente al segundo objetivo sobre la evaluación del direccionamiento estratégico de la empresa Inversiones Oslo SAC, se elaboró la misión, visión y valores, a través de matrices de evaluación para determinar su redacción que luego debe ser internalizado por todos los trabajadores. Lo indicado guarda relación con la investigación de Chacón (2013) quien concluye que toda organización debe estar provista de un marco filosófico, operativo y organizacional en donde se origine la misión y visión que dirige el rumbo y la operación de la empresa. Asimismo, Chambergo (2017) en su investigación concluye que, con la evaluación de la misión, visión y los valores corporativos, se alcanza alinear la gestión administrativa al propósito y logro del futuro que se propone la empresa.

- Respecto al tercer objetivo, concerniente a determinar estrategias que influyan en la mejora de la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo SAC, estas fueron determinadas con la aplicación de herramientas, como la Matriz FODA y la Matriz Interna – Externa, las aplicaciones indicadas se relaciona con la investigación de Martínez y Silva (2016), quienes llegaron a la conclusión que la formulación de estrategias, permite establecer planes de acción para hacer más eficiente la gestión de la empresa y obtener el éxito deseado. La investigación de Bazán y Flores (2017) demostró que usando el análisis FODA, se identificaron las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas en el entorno interno y externo de la empresa, la cual les sirvió de base para desarrollar las estrategias.

- Asimismo, respecto al cuarto objetivo se concerniente a elaborar el despliegue que permita controlar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C. se propone un Cuadro de mando integral, el cual contiene los objetivos estratégicos clasificados en cada perspectivas, metas, iniciativas y los Indicadores de la gestión administrativa. Según Martínez y Silva (2016), manifiesta en su investigación que con la formulación de indicadores, se puede lograr un mejor control y seguimiento de la gestión administrativa, o sea verificar si los colaboradores están cumpliendo las metas establecidas, caso contrario tomar medidas correctivas, con la finalidad de tener una eficiente gestión empresarial.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Se realizó el plan estratégico para la empresa Inversiones Oslo S.A.C., para los años 2019 al 2021, el cual permite definir y dirigir esfuerzos para mejorar la gestión la administrativa a fin de mantener la empresa competitiva en el mercado. Cuenta con 11 planes de acción que detallan las iniciativas estratégicas para cumplir con la mejora y los objetivos empresariales. (Apéndice. Plan Estratégico)

- Respecto a la gestión administrativa, de la empresa Inversiones Oslo SAC, el 8,9% de los trabajadores percibe que nunca lo hay; el 30,2% observa que casi nunca, mientras que el 29,2% manifiesta que a veces se observa una adecuada gestión administrativa, el 25,1% menciona casi siempre y solamente el 6,6% de los trabajadores indica que siempre hay una adecuada gestión administrativa (Tabla 5. *Gestión Administrativa*). Más del 53% de los trabajadores perciben que hay más amenazas que oportunidades en el entorno de la empresa; de igual manera, más del 59% observan que hay más debilidades que fortalezas dentro de la empresa (Figura 10. *Percepción de factores externos*), siendo más relevante la falta de una adecuada gestión administrativa.

Lo indicado en la conclusión anterior se demuestra en la Matriz EFE (Tabla 6. *Matriz de Evaluación de factores externos*), se obtuvo un resultado de 2,23 menores al promedio de 2,50 el cual significa que la empresa tiene mayores amenazas y menores oportunidades. Además, en la Matriz EFI (Tabla 7. *Matriz de Evaluación de factores internos*), se llegó a obtener un resultado de 2,14 menores también al promedio de 2,50 el cual significa que la empresa tiene más debilidades y pocas fortalezas.

- Respecto al direccionamiento estratégico de la empresa Inversiones Oslo SAC, se elaboró la misión, visión y valores, a través de matrices de evaluación (Tabla 9. *Matriz de Evaluación de la Misión* y Tabla 10. *Matriz de Evaluación de la Visión*) para determinar su redacción que luego debe ser internalizado por todos los trabajadores.

- Respecto a la elaboración de estrategias (Tabla 12. *Estrategias corporativas*), destacan diez acciones, los cuales están más centrados a las perspectivas del proceso y cliente, como desarrollar plan de marketing, incrementar satisfacción de los clientes, implementar un sistema integrado de gestión e implementar tecnología en los procesos productivos.

- Las iniciativas del cuadro de mando integral (Tabla 35 y 36. *Cuadro de Mando Integral (CMI)*), deben desarrollarse para lograr los objetivos estratégicos de la empresa requieren con mayor incidencia efectuar acciones de capacitación del personal, implementar el área de ventas para efectivizar su implementación y cumplir con las metas trazadas para el periodo 2019 – 2021.

5.2 Recomendaciones

Considerando los resultados obtenidos de la discusión, y las conclusiones se generan las siguientes recomendaciones:

- Siguiendo los pasos detallados en el plan estratégico se logra la mejora en la gestión administrativa. Se plantea empezar con las capacitaciones a fin de poner en marcha los planes de acción y delegar funciones.

- Contratar asesoría profesional especializada en habilidades directivas, para brindar capacitación especializada a los dueños y directivos de cada área de la empresa para mejorar su labor gerencial y aprovechar las fortalezas y oportunidades para contrarrestar las debilidades y amenazas.

- Difundir e internalizar la misión, visión y valores, entre todos los trabajadores de la empresa Inversiones Oslo SAC, para renovar la identidad de los trabajadores y mejorar la cultura organizacional.

- La implementación del plan estratégico, teniendo el compromiso de los dueños y directivos para efectuar su debido desarrollo, el cual les permite mejorar su gestión administrativa de la empresa Inversiones Oslo SAC. Adquirir tecnología para mejorar el proceso productivo de harina y aceite de pescado, como el cambio de matriz energética a gas natural, cambio de cangilones, helicoidales, tanques y ducto neumático a acero inoxidable. Asimismo, invertir en investigación, desarrollo e innovación de nuevos mercados para la empresa, implementando un Plan de Marketing.

- Evaluar e implementar los planes de acciones según las fechas establecidas y delegar los responsables de las actividades, actualizando y controlando las metas que han establecido por año.

6. Referencias bibliográficas

- Alonso y Ocegueda (2006). *Teoría de las Organizaciones*. Umbral Editorial
- Amador, J. (2003). *El Proceso Administrativo*. Colombia: Editorial Crisol.
- Ansoff, H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. 2da ed. México: Addison Wesley Longman.
- Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación e Indicadores de desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Bolaños, G., Ponce, K. y Segovia, A. (2015). *Diseño de Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L., la Unión*. Tesis para optar grado Licenciado en Administración de Empresas, Universidad El Salvador, Centroamérica.
- Chacón, M. (2013), “*Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio De Toacaso*”. Tesis para optar título de Ingeniero Comercial; Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Chambergó, D. (2017). *Plan estratégico para la gestión administrativa de la empresa constructora altum S.A.C. - Chiclayo 2016*
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10915/chambergó_ad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14va. Edición. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- David, R. (2017). *Los indicadores de Gestión Organizacional. Una Guía para su definición*. [En línea]. [Revisado el 15 de agosto 2018]. Recuperado de: <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. 3ra. Edición. Lima, Perú: Editorial Pearson Educación de Perú.
- Fuentes, A. (2018). QuestionPro. *Los Indicadores de gestión*. [En línea]. [Revisado el 10 de junio 2018]. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/los-indicadores-de-gestion-una-hoja-de-ruta-que-toda-organizacion-debe-seguir/>
- Hernández, S. y Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill, Interamericana Editores S.A.
- Halten K. J. (1987). *Estrategia*. Recuperado de <http://espacioliterario.obolog.es/revistar-239126>.
- Maliza, A. (2012). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopindigena Ltda*. Tesis para optar el título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. 12va. edición. Pearson Educación de México, [en línea]. [Revisado el 10 de Agosto del 2018]. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/fcpystajarez/home/libro-robins-10a-edicion>
- Oliveira, A, (2006). *The Journal of corporate citizenship*. Brazil: Getulio Vargas foundation.
- Paredes. (2016). "Diseño y propuesta de implementación de un plan estratégico para mejorar las funciones y gestión administrativa de la empresa Sergeoingter Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Quito". <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10696/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Pérez, J. y Merino, M. (2008). *Concepto de gestión*. [En línea]. [Revisado el 15 de julio del 2018]. Recuperado de: <https://definicion.de/gestion/>
- Reyes, L. (2007). *El Proceso Administrativo*. [En línea]. [Revisado el 20 de junio del 2018]: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm
- Silvia, M. y. (2016). Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch Pimentel. <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5325/Mart%C3%A1n%20Ri%C3%ADo%2C%20Jordy%20Gary.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. 18va ed. México: Editorial McGraw-Hill Companies, Inc.

7. Agradecimientos

Nuestro sincero agradecimiento a todos los docentes Ingenieros y otros profesionales, que de diversas maneras contribuyeron con sus valiosos conocimientos y experiencias para formar nuevos emprendedores, líderes y grandes profesionales, a todos ellos gracias por saber compartir.

Nuestro profundo agradecimiento a los profesores asesores por la paciencia al revisar constantemente el trabajo de investigación, gracias por sus valiosas sugerencias y conocimientos.

Agradecimiento especial a la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad San Pedro de Chimbote, por habernos acogido y ser nuestra alma mater.

8.1 Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO	VARIABLES
<p>¿De qué manera el Plan estratégico mejorará la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C. en el periodo 2019 - 2021?</p>	<p>Si se aplica el Plan estratégico, mejora la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C. en el periodo 2019-2021.</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Elaborar un Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C., en el periodo 2019 - 2021.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar situación actual de la gestión administrativa y del entorno de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. • Evaluar el direccionamiento estratégico de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. • Determinar estrategias que influyan en la mejora de la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C. • Elaborar el despliegue que permita controlar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 	<p>Variable Independiente:</p> <p>Plan Estratégico</p> <p>Variable Dependiente:</p> <p>Gestión Administrativa</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Matriz de Operacionalización de Variables

	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Dependiente: Gestión administrativa	Según Manes (2005), se entiende por gestión “un conjunto de acciones llevadas a cabo para lograr un objetivo. Abarca el momento desde que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, el proceso de control y la evaluación” (p. 278).	La gestión administrativa consiste en dirigir y controlar el desarrollo y funcionamiento de la empresa, a través de procesos administrativos, como: la Planeación, Organización, Dirección y Control. Lo cual indica que gestionar implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema de control de lo planeado para cumplir la visión.	Diagnóstico estratégico	<ul style="list-style-type: none"> – Planificación de actividades – Medios para cumplir el plan. – Asignación de actividades según habilidades – Delegación de responsabilidades y funciones según capacidades. – Uso de técnicas y estrategias – Metas por grupos de trabajo. – Seguimiento de las actividades – Toma de decisiones en el control – Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) – Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). 	Nominal (Cuestionario)
Independiente: Plan estratégico	El planeamiento estratégico debe posibilitar la identificación de los puntos fuertes y las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la organización, aplicadas a un plan de trabajo efectivo que proporcione como resultado el direccionamiento y la elaboración de un plan de acción que busque alcanzar los objetivos definidos (Oliveira, 2006, p. 112).	El Plan estratégico comprende el direccionamiento estratégico (misión, visión y valores), el diagnóstico (evaluación de factores externos e internos), determinación de estrategias (usando Matriz FODA, Matriz interna-externa, otros), implementación y control utilizando el cuadro de mando integral. El Plan estratégico permite elaborar un plan de acción, para poner en marcha los objetivos estratégicos y cumplir con las metas establecidas.	Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> – Matriz de Validación de Misión – Matriz de Validación de Visión 	Nominal (Entrevista)
			Formulación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> – Matriz FODA – Relación FO-FA-DO-DA. 	Ordinal
			Despliegue y control	<ul style="list-style-type: none"> – Objetivos estratégicos – Indicadores, metas e iniciativas – Plan de acción. 	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Cuestionario para evaluar la Gestión administrativa

Sexo: M F Edad (años): Tiempo de servicio (años):

Instrucción. Lea detenidamente las preguntas y conteste cada uno, con el criterio de “*Considera usted que...*”; marque con “X” la escala que estime conveniente. Todas las preguntas deben ser respondidas. Es muy importante tu opinión. Usa la siguiente leyenda según la escala:

LEYENDA: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

INDICADORES	Escala tipo Likert				
	N	CN	AV	CS	S
	1	2	3	4	5
Planificación					
1. Toma de decisiones centralizada sólo en los directivos					
2. Se evalúa la eficacia de la decisión tomada					
3. Tienen en la empresa metas establecidas					
4. Identifican los problemas para toma de decisiones					
5. Es cuantificable la planificación de la gerencia					
6. El gerente es racional al tomar decisiones					
7. Considera la planificación para la toma de decisiones					
Organización					
8. Difunden a los trabajadores los valores de la empresa					
9. Difunden los manuales de funciones actualizados					
10. Difunden los manuales de procedimientos actualizados					
11. Se promueve buena comunicación en la empresa					
12. En la empresa se trabaja bajo presión					
13. La asignación del presupuesto es oportuna					
Dirección					
14. Evidencian conflictos laborales en áreas de la empresa					
15. Recibe inducción para realizar sus tareas o funciones					
16. Se establecen metas por grupos de trabajo					
17. Recibe capacitación por el responsable del área					
18. Se siente seguro en su lugar de trabajo					
19. Hay problemas de mal comportamiento del personal					
Control					
20. Usan estrategias de control anticipada a los problemas					
21. Hay control cuando se presentan problemas laborales					
22. Se evalúa periódicamente su desempeño laboral					
23. Se controla entrada y salida de personas a la empresa					
24. Tiene materiales necesarios para realizar su trabajo					
25. Se respetan las normas institucionales					
26. Se controla la corrección de problemas luego de ocurrir					
TOTAL					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Ficha técnica del Instrumento

1. Nombre del instrumento

Cuestionario para evaluar la Gestión administrativa.

2. Autor del instrumento

Diseñado por las autoras.

3. Aplicación del Instrumento

Trabajadores de la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

4. Objetivo del instrumento

Medir la Gestión administrativa interna de la empresa

5. Características del Instrumento

La escala valorativa del cuestionario está diseñada con cuatro indicadores y 26 ítems Likert, para evaluar la gestión administrativa de los trabajadores. Se usa los Ítems para medir o determinar la frecuencia con la que se realiza la actividad.

La leyenda a utilizar para evaluar los resultados de la toma de datos, será la siguiente, con su respectiva escala tipo Likert: 1. Nunca (N) 2. Casi nunca o raramente (CN) 3. Algunas veces u ocasionalmente (AV) 4. Casi siempre o frecuentemente (CS) 5. Siempre o muy frecuentemente (S).

6. Estructura del instrumento

Se elaboró las preguntas en un solo cuestionario para facilitar la toma de datos y no distraer mucho las labores del personal que responderán las preguntas.

Indicadores	Ítems
Planificación	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,
Organización	8, 9, 10, 11, 12, 13,
Dirección	14, 15, 16, 17, 18, 19,
Control	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Instrumento para evaluación externa basado en las cinco Fuerzas de Porter

Marcar con “X” si el factor es oportunidad o amenaza, e indicar su impacto y nivel de cada uno (si es alto, medio o bajo).

FUERZA	Nro.	VARIABLE O FACTOR CLAVE	OPORTUNID			AMENAZA			IMPACTO			Ranking
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
RIVALIDAD COMPETIDOR	1	Crecimiento del mercado										
	2	Cantidad competidores de similar tamaño										
	3	Publicidad de los competidores										
	4	Diferenciación del producto o servicio										
	5	Posición en el mercado										
	6	Aprovechamiento de las TIC										
	7	Posición financiera										
	8	Calidad del producto o servicio										
NUEVOS COMPETIDOR.	1	Número y tamaño de nuevos entrantes										
	2	Canales de comunicación disponibles										
	3	Economías de escala y ventajas de costo										
	4	Diferenciación y lealtad de marca										
	5	Facilidades de entrar al mercado										
	6	Demanda insatisfecha										
PROVEEDORES	1	Número de proveedores										
	2	Disponibilidad de proveedores potenciales										
	3	Volumen de ventas de los proveedores										
	4	Respaldo financiero y tecnológico										
	5	Calidad de productos de proveedores										
	6	Capacidad de integración con los clientes										
CLIENTES	1	Número de clientes										
	2	Capacidad adquisitiva										
	3	Identificación con el producto y servicio										
	4	Exigencia en la calidad y servicio										
	5	Lealtad del cliente o consumidor										
	6	Definición de los gustos de clientes										
PROD. SUSTITUTO	1	Sensibilidad del cliente para comprar										
	2	Calidad entre el producto y el sustituto										
	3	Precios de los productos sustitutos										
	4	Diferenciación de producto sustituto										
	5	Bajo costo en el producto y servicio										
	6	Productos o Servicios sustitutos										
Total Calificación (marcas de X)												
Total Calificación en %												

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Instrumento para la evaluación de factores internos

Marcar con “X” si el factor es fortaleza o debilidad, e indicar su impacto y nivel de cada uno (si es alto, medio o bajo).

CAPACIDADES	Nro.	VARIABLE O FACTOR CLAVE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			Ranking
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
DIRECTIVA	1	Flexibilidad de la estructura organizacional.										
	2	Desconocimiento del plan estratégico.										
	3	Velocidad de respuesta a condición cambiante										
	4	Conocimientos de actividades de la empresa.										
	5	Toma de decisiones en la gestión empresarial.										
	6	Habilidad de respuesta a tecnología cambiante.										
	7	Sistemas de control y monitoreo de operaciones.										
	8	Agresividad para enfrentar la competencia.										
TECNOLOGICA	1	Capacidad de innovación.										
	2	Tecnología utilizado en operaciones del producto										
	3	Fuerza de patentes y procesos.										
	4	Flexibilidad de los productos y servicios.										
	5	Herramientas para evaluar la gestión.										
	6	Nivel de integración y coordinación con las áreas										
TALENTO HUMANO	1	Nivel académico del personal de la empresa										
	2	Indicadores que midan el índice de desempeño.										
	3	Experiencia en manejo de máquinas y equipos										
	4	Rotación del personal a las diversas áreas										
	5	Capacitación y motivación al personal										
	6	Nivel de remuneraciones.										
COMPETITIVA	1	Posicionamiento de productos en el mercado										
	2	Uso de estrategias de marketing.										
	3	Demora en el tiempo de reposición del producto.										
	4	Lealtad y satisfacción del cliente.										
	5	Inversión para el desarrollo de nuevos productos										
	6	Programas de post servicio o post venta.										
FINANCIERA	1	Utilización de capacidad de endeudamiento.										
	2	Credibilidad y respaldo de entidades bancarias.										
	3	Rentabilidad, retorno de la inversión.										
	4	Habilidad para competir con precios.										
	5	Facilidad para salir del mercado.										
	6	Estabilidad en el manejo de costos.										
Total Calificación (marcas de X)												
Total Calificación en %												

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Registro de datos para evaluar la Gestión administrativa

LEYENDA: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

MUESTRA: 37 personas

INDICADORES	Escala tipo Likert				
	N	CN	AV	CS	S
	1	2	3	4	5
Planificación					
1. Toma de decisiones centralizada sólo en los directivos	0	4	12	16	5
2. Se evalúa la eficacia de la decisión tomada	4	11	16	4	2
3. Tienen en la empresa metas establecidas	5	17	10	3	2
4. Identifican los problemas para toma de decisiones	3	12	13	6	3
5. Es cuantificable la planificación de la gerencia	4	14	14	5	0
6. El gerente es racional al tomar decisiones	3	17	10	5	2
7. Considera la planificación para la toma de decisiones	6	20	4	5	2
Organización					
8. Difunden a los trabajadores los valores de la empresa	2	6	11	14	4
9. Difunden los manuales de funciones actualizados	4	11	9	10	3
10. Difunden los manuales de procedimientos actualizados	4	9	11	10	3
11. Se promueve buena comunicación en la empresa	3	9	12	11	2
12. En la empresa se trabaja bajo presión	2	4	9	22	0
13. La asignación del presupuesto es oportuna	4	11	15	5	2
Dirección					
14. Evidencian conflictos laborales en áreas de la empresa	0	16	10	7	4
15. Recibe inducción para realizar sus tareas o funciones	3	12	9	13	0
16. Se establecen metas por grupos de trabajo	3	12	12	8	2
17. Recibe capacitación por el responsable del área	0	13	9	12	3
18. Se siente seguro en su lugar de trabajo	3	10	9	11	4
19. Hay problemas de mal comportamiento del personal	12	9	11	5	0
Control					
20. Usan estrategias de control anticipada a los problemas	5	19	7	4	2
21. Hay control cuando se presentan problemas laborales	2	16	13	6	0
22. Se evalúa periódicamente su desempeño laboral	3	6	10	14	4
23. Se controla entrada y salida de personas a la empresa	3	11	12	8	3
24. Tiene materiales necesarios para realizar su trabajo	4	6	10	14	3
25. Se respetan las normas institucionales	0	7	14	12	4
26. Se controla la corrección de problemas luego de ocurrir	4	11	9	8	5
TOTAL	86	293	281	238	64

Fuente: Elaboración propia (tomada con el instrumento del Anexo 3).

Anexo 7: Registro de datos para evaluar los factores externos de la empresa

MUESTRA: 37 personas

RANKING: 1. Mayor numero en impacto bajo 2. Mayor numero en impacto medio 3. Mayor numero en impacto bajo

FUERZA	Nro.	VARIABLE O FACTOR CLAVE	OPORTUNID.			AMENAZA			IMPACTO			Ranking
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
RIVALIDAD COMPETIDOR	1	Crecimiento del mercado	5	27	5				5	26	6	2
	2	Cantidad competidores de similar tamaño			2	8	20	7	6	26	5	2
	3	Publicidad de los competidores			5	3	7	22	20	8	9	3
	4	Diferenciación del producto o servicio				4	21	12	4	21	12	2
	5	Posición en el mercado			6	2	20	9	4	18	15	2
	6	Aprovechamiento de las TIC	24	9	4				20	13	4	3
	7	Posición financiera				5	31	1	13	18	6	2
	8	Calidad del producto o servicio			5	15	13	4	13	20	4	2
NUEVOS COMPETIDOR.	1	Número y tamaño de nuevos entrantes				3	20	14	3	20	14	2
	2	Canales de comunicación disponibles				14	21	2	14	21	2	2
	3	Economías de escala y ventajas de costo			6	9	20	2	15	20	2	2
	4	Diferenciación y lealtad de marca				15	20	2	23	10	4	3
	5	Facilidades de entrar al mercado			5	15	14	3	14	20	3	2
	6	Demanda insatisfecha				23	11	3	11	20	6	2
PROVEEDORES	1	Número de proveedores	15	12	5	5			12	20	5	2
	2	Disponibilidad de proveedores potenciales	22	13	2				22	13	2	3
	3	Volumen de ventas de los proveedores	21	10	6				10	21	6	2
	4	Respaldo financiero y tecnológico	22	12	3				22	11	3	3
	5	Calidad de productos de proveedores	23	6	4	4			22	11	4	3
	6	Capacidad de integración con los clientes	25	8	4				9	24	4	2
CLIENTES	1	Número de clientes	21	7	5	4			20	12	5	3
	2	Capacidad adquisitiva	22	12	3				22	12	3	3
	3	Identificación con el producto y servicio	9	18	4	6			9	24	4	2
	4	Exigencia en la calidad y servicio	15	20	2				15	20	2	2
	5	Lealtad del cliente o consumidor	14	21	2				21	14	2	3
	6	Definición de los gustos de clientes	9	24	4				12	18	7	2
PROD. SUSTITUTO	1	Sensibilidad del cliente para comprar			6	19	7	5	18	14	5	3
	2	Calidad entre el producto y el sustituto				4	7	26	20	12	5	3
	3	Precios de los productos sustitutos			8	20	5	4	18	15	4	3
	4	Diferenciación de producto sustituto			6	3	21	7	3	20	14	2
	5	Bajo costo en el producto y servicio			5	12	18	2	15	20	2	2
	6	Productos o Servicios sustitutos			4	10	21	2	14	21	2	2
Total Calificación (marcas de X)			247	199	111	203	297	127	449	563	171	76

Fuente: Elaboración propia (tomada con el instrumento del Anexo 4).

Anexo 8: Registro de datos para evaluar los factores internos de la empresa

MUESTRA: 37 personas

RANKING: 1. Mayor numero en impacto bajo 2. Mayor numero en impacto medio 3. Mayor numero en impacto bajo

CAPACIDADES	Nro.	VARIABLE O FACTOR CLAVE	Fortaleza			Debilidad			IMPACTO			Ranking
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
DIRECTIVA	1	Flexibilidad de la estructura organizacional.				7	30		31	6		3
	2	Desconocimiento del plan estratégico.			5	24	8		24	9	4	3
	3	Velocidad de respuesta a condición cambiante				11	26		7	20	10	2
	4	Conocimientos de actividades de la empresa.			5	25	7		12	25		2
	5	Toma de decisiones en la gestión empresarial.				31	6		31	6		3
	6	Habilidad de respuesta a tecnología cambiante	6	17	12		2		28	9		3
	7	Sistemas de control y monitoreo de operaciones		23	11		3			26	11	2
	8	Agresividad para enfrentar la competencia.					31	6	20	12	5	3
TECNOLOGICA	1	Capacidad de innovación.	5	22	6		4		30	2	5	3
	2	Tecnología utilizada en operaciones del prod.		15	9		13		28	9		3
	3	Fuerza de patentes y procesos.	4	20	10		3		31	6		3
	4	Flexibilidad de los productos y servicios.		20			3			27	10	2
	5	Herramientas de TI para evaluar la gestión.				25	12			23	17	2
	6	Nivel integración y coordinación con las áreas					31	6	27	6	4	3
TALENTO HUMANO	1	Nivel académico del personal de la empresa		14	11		12		25	12		3
	2	Indicadores que midan el índice de desempeño.		6	25		6		25	12		3
	3	Experiencia en manejo de máquinas y equipos	10	23			4		31	6		3
	4	Rotación del personal a las diversas áreas					31	6	24	7	6	3
	5	Capacitación y motivación al personal		10	10	17				30	7	2
	6	Nivel de remuneraciones del personal.		20	4	4	5	4	27	5	5	3
COMPETITIVA	1	Posicionamiento de productos en el mercado				29	8		31	6		3
	2	Uso de estrategias de marketing.					30	7	23	7	7	3
	3	Demora en el tiempo de reposición del producto.					31	6	24	8	5	3
	4	Lealtad y satisfacción del cliente.		9	8	5	10	5	21	11	5	3
	5	Inversión para desarrollo de nuevos productos.					25	12	24	7	6	3
	6	Programas de post servicio o post venta.					28	9	24	6	7	3
FINANCIARA	1	Utilización de capacidad de endeudamiento.				30	7		25	12		3
	2	Credibilidad y respaldo de entidades bancarias.		4	5		24	4	25	12		3
	3	Rentabilidad, retorno de la inversión.	5	20	6		5	1	21	11	5	3
	4	Habilidad para competir con precios.	6	19	5		5	2	27	10		3
	5	Facilidad para salir del mercado.		8	26		3		23	9	5	3
	6	Estabilidad en el manejo de costos.		7	25		3	2	24	13		3
Total Calificación (marcas de X)			36	257	183	210	409	75	693	370	121	

Fuente: Elaboración propia (tomada con el instrumento del Anexo 5).

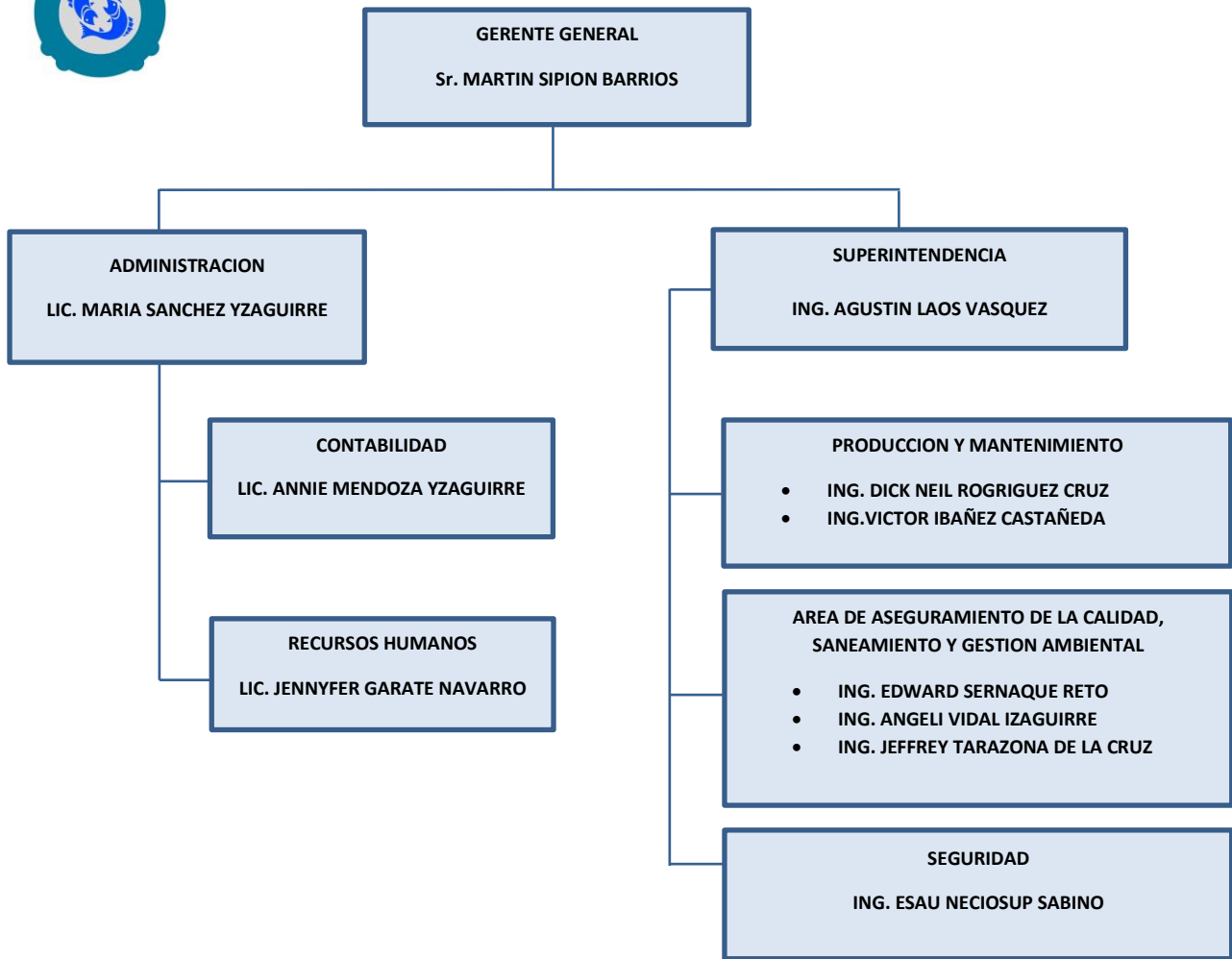
Anexo 9: Determinación de las Estrategias aplicando la Matriz FODA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	1	Crecimiento del mercado	1	Cantidad competidores similar tamaño en el mercado	
	2	Aprovechamiento de la tecnología	2	Publicidad de los competidores	
	3	Disponibilidad de proveedores potenciales	3	Diferenciación y lealtad de marca	
	4	Respaldo financiero y tecnológico en proveedores	4	Posición financiera frente a sus competidores	
	5	Calidad de productos de proveedores	5	Sensibilidad del cliente para comprar productos sustitutos	
	6	Exigencia en la calidad y servicio	6	Precios de los productos sustitutos	
	7	Lealtad del cliente o consumidor	7	Bajo costo en el producto y servicio de productos sustitutos	
		FORTALEZAS			
1	Habilidad respuesta a tecnología cambiante	<p>Adquirir tecnología para los procesos productivos (F1, F4 con O3, O5).</p> <p>Ofertar productos para ingresar a nuevos mercados (F3, F7 con O1, O6, O7).</p> <p>Implementar el área de comercialización (F2, F5 con O1, O2)</p>	<p>Desarrollar un plan de control y reducción de costos (F3, F5 con A6, A7).</p> <p>Implementar un sistema integrado de gestión administrativa (F3, F4, F6 con A2, A5).</p>		
2	Capacidad para la innovación.				
3	Nivel académico del personal de la empresa				
4	Experiencia manejo de máquinas y equipos				
5	Nivel de remuneraciones del personal.				
6	Habilidad para competir con precios.				
7	Facilidad para salir del mercado nacional				
		DEBILIDADES			
1	Falta de flexibilidad de la estructura organizacional.	<p>Capacitar al personal directivo en gestión administrativa (D2, D3 con O1, O5).</p> <p>Atraer la inversión de las entidades bancarias (D1, D5 con O2, O4, O7).</p> <p>Desarrollar plan de marketing para nuevos mercados (D3, D6 con O1, O6)</p>	<p>Establecer mecanismos para mejorar la comunicación (D3, D7 con A2, A4, A5).</p> <p>Incrementar la satisfacción de los clientes (D1, D4 con A4, A5, A7).</p>		
2	Mala toma de decisiones en gestión empresarial				
3	Falta de agresividad para enfrentar la competencia.				
4	Falta de herramientas de la tecnología para evaluar la gestión.				
5	Ausencia de coordinación entre las áreas de la empresa				
6	Falta de uso de estrategias de marketing.				
7	Utilización de capacidad de endeudamiento.				
8	Falta de credibilidad y respaldo de entidad bancarias				

Fuente: Elaboración Propia, basado en las matrices EFE y EFI.

Anexo 10:

ORGANIGRAMA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.





Anexo 11

ENTREVISTA.

Entrevistada: Sra. María Sánchez Yzaguirre

Cargo: Administradora y dueña de la empresa.

Empresa: Inversiones Oslo S.A.C.

1. Me puede relatar una breve historia acerca de la formación de la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

La empresa Inversiones Oslo S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada), inició sus operaciones en el año 2011, siendo su primer gerente Augusto Sipión; tiene su planta de operaciones productivas ubicada en la Av. Los Pescadores s/n Mza. C y D, Lote s/n, Zona Industrial “El Gran Trapecio”, Chimbote, Ancash, Perú; su dirección legal está en la Av. Morales Suarez, Mza. A2, Lote 11, Interior A, Urbanización “Ramón Castilla”, provincia Callao, Lima, Perú. El actual gerente de Inversiones Oslo S.A.C. es el Sr. Martín Sipion Barrios.

2. ¿Está conforme con el desempeño de sus colaboradores que forma parte de su empresa?

Actualmente la labor de los colaboradores es bueno, pero siempre espero un mayor rendimiento en cada actividad que desempeñan y que se estén capacitando constantemente, veo que hay varias áreas que aún faltan implementar y realizar cambios para una mejora de la empresa.

3. ¿Considera usted que requiere capacitarse sobre las últimas técnicas administrativas?

Sí. En la actualidad por mi estado de gestación he dejado de capacitarme, pero lo haré más adelante.

4. ¿Cómo considera usted los niveles de rentabilidad que genera la microempresa?

Si bien no hay un área de costos, la rentabilidad no es tan buena ya que últimamente hemos tenido pérdidas ya que el antiguo gerente dejó la empresa con deudas por pagar que las están asumiendo, han tenido excesivos gastos, aún se debe a los proveedores. Esperamos confiadamente que esta temporada se establezcan las cosas.

5. ¿Cómo es Inversiones Oslo S.A.C?

Inversiones Oslo S.A.C. es una empresa que trabaja con eficiencia y calidad.

6. ¿A qué se dedica Inversiones Oslo S.A.C.?

La empresa se dedica a la elaboración de harina y aceite de pescado mediante el procesamiento del pescado y vísceras no apto para el consumo humano; tiene una capacidad de producción de 50 ton/hora.

7. ¿Cuál es el mercado de Inversiones Oslo S.A.C.?

Una empresa que está enfocada en el mercado nacional e internacional ya que piensa certificar con Normas de Calidad ISO 9001 – 2015 y se encuentra en proceso la certificación en el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo. Además, tiene Registro Sanitario para realizar ventas a nivel nacional, e internacional para exportar a Europa y China.

8. ¿Cuál es el compromiso de Inversiones Oslo S.A.C. con la sociedad?

Estamos comprometidos con el medio ambiente y la salud de colaboradores; y nuestros vecinos cercanos ya que realizamos mejoras en nuestra planta a fin de evitar contaminación.

9. ¿Cómo te gustaría ver a Inversiones Oslo en el año 2021?

Para el año 2021 me gustaría que Inversiones Oslo S.A.C resaltar entre los mejores del mercado nacional e internacional por la calidad de la harina y aceite de pescado que procesan.

Anexo 12

REGISTRO DE VENTA 2018

	Año 2018		
	1 era temporada	2 da temporada	Total de año
Días producidos	10	20	30
TN de pescado recepcionadas	8000	16000	24000
TN producidas de harina de pescado (4.5)	1777.777778	3555.555556	5333
TN vendidas de harina de pescado	1777.777778	3555.555556	5333
TN producidas de aceite de pescado	320	640	960
TN vendidas de aceite de pescado	320	640	960

DATOS DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE PESCADO POR AÑO

Capacidad de planta	50	toneladas materia prima /hora
Tiempo de Proceso diario	20	horas
Días produccion al mes	20	dias
Meses produccion al año	6	meses

Necesidad de materia prima al año	120,000.00	toneladas de materia prima	
Manteniendo un rendimiento promedio	4.40	toneladas materia prima/tonelada harina	
Produccion de harina anual (2018)	5,333	toneladas de harina	
Eficiencia producción de aceite	4.00	%	
Produccion anual de aceite (2018)	960	toneladas de aceite	
Precio de venta ton tonelada producida	harina	1,600.00	\$ / Tonelada
	aceite	1,000.00	\$ / Tonelada
Ventas	harina	8,533,333.33	\$
	aceite	960,000.00	\$
	Total ventas	9,493,333	\$

Anexo 13. Ficha técnica de harina de pescado y aceite



FICHA TÉCNICA – HARINA DE PESCADO

I. PRODUCTO	Harina de pescado peruana					
II. USO PREVISTO	Ingrediente para la alimentación animal					
III. INFORMACIÓN DEL PRODUCTOR	<p>INVERSIONES OSLO S.A.C Av. Los Pescadores s/n Mz. C-D Lt. s/n Zona Industrial Gran Trapecio Chimbote. Teléfono: 043-20-34-18 correo: inversionesoslosac@hotmail.com</p>					
IV. COMPOSICIÓN	100% Anchoqueta (<i>Engraulis ringens</i>)					
CARACTERÍSTICAS	Componente	Unidad	Rango	Super Prime	Prime	Standard
V. QUÍMICAS	Proteína	%	Min	68	67	65
	Grasa	%	Max	10	10	10
	Humedad	%	Max	10	10	10
	Arena	%	Max	1	2	2
	Sal y arena	%	Max	4	5	5
	FFA	%	Max	7.5	10	10
	TBVN	mg/100g	Max	100	120	>120
	Histamina	ppm	Max	500	1000	>1000
	Antioxidante	ppm	Min	150	150	150
	Cadmio	ppm	Max	2	2	2
	Mercurio	ppm	Max	0.5	0.5	0.5
	Cromo	ppm	Max	8	8	8
	Plomo	ppm	Max	10	10	10
	Arsénico	ppm	Max	10	10	10
VI. FÍSICAS	Grano	Malla 14	%	Min	98	98
	Dens. Sin compactar		g/ml	Min	0.6-0.62	0.6-0.62
VII. MICROBIOLÓGICAS	Salmonella	Ausencia en 25 gramos.				
	Shiguella	Ausencia en 25 gramos.				
	Enterobacterias	Máximo 300 UFC.				
VIII. SENSORIALES	Color	Marrón claro				
	Olor	Característico				
	Textura	Polvo				

<p>IX. MÉTODO DE CONSERVACIÓN</p>	<p>La harina de pescado es un producto deshidratado; su conservación se basa en la reducción de la humedad por tratamiento térmico con el fin de disminuir el nivel de agua en el cual no es posible el crecimiento microbiano (baja actividad de agua) o puedan producirse reacciones químicas que puedan deteriorar el producto.</p>
<p>X.MÉTODO DE PRESERVACIÓN</p>	<p>Uno de los mayores problemas que afectan a la calidad de la harina de pescado es la oxidación de las grasas, para retrasar o prevenir la oxidación de los ácidos grasos que se encuentran en la harina de pescado se utilizan antioxidantes.</p>
<p>XI.PRESENTACIÓN Y EMPAQUE</p>	<p>Se empaqa en sacos de polipropileno laminado nuevo, de color blanco marcado con un círculo rojo que indica la presencia de antioxidantes, con un peso de 50 + / - 0,5 kg / bolsa. Con los datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logo la compañía • Tipo de producto (dependiendo del mercado), • Peso, Fecha de producción • Número de ruma
<p>XII.TIEMPO DE VIDA</p>	<p>El consumo de tiempo recomendado de la harina de pescado es un plazo de 12 meses desde la fecha de fabricación del producto.</p>
<p>XIII.CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO</p>	<p>El saco de harina de pescado se almacena en una base de polipropileno formando pilas de 1000 bolsas y cubiertos con mantas de polipropileno laminado.</p> <p>Conservar en lugar limpio, seco y protegido de cualquier contaminación.</p>
<p>XIV.CONDICIONES DE TRANSPORTE</p>	<p>La harina de pescado se transporta en una plataforma de camión con una capacidad de 600 a 800 bolsas; estas bolsas se cubren con una capa de polipropileno para protegerlos del ambiente.</p> <p>La harina de pescado se distribuye en sacos, contenedores a granel o en las bodegas de los buques. Previamente limpiadas y desinfectadas con productos aprobados por la autoridad competente.</p>




FICHA TÉCNICA – ACEITE DE PESCADO

I. PRODUCTO	Aceite de Pescado				
II. USO PREVISTO	Ingrediente alimenticio				
III. INFORMACIÓN DEL PRODUCTOR	INVERSIONES OSLO S.A.C Av. Los Pescadores s/n Mz. C-D Lt. s/n Zona Industrial Gran Trapecio Chimbote. Teléfono: 043-20-34-18 correo: inversionesoslosac@hotmail.com				
IV. COMPOSICIÓN	100% Anchoveta (<i>Engraulis ringens</i>)				
CARACTERÍSTICAS	Componente	Unidad	Rango	Omega	Aqua
V. QUIMICAS	FFA	%	Max.	3-4	3-4
	Humedad	%	Max.	0.3	0.3
	Humedad e impurezas	%	Max.	0.6	1.0
	Impurezas	%	Max.	0.3	0.3
	Materia insaponificable	%	Max.	2.5	2.5
	Contaminación mineral	%	ausencia	ausencia	ausencia
	Índice de saponificación	MgKOH/g aceite	Min - Max	180 - 195	180 - 195
	Índice de yodo	gr/100g aceite	Min - Max	160 - 200	160 - 200
	Peróxido	meq/100g aceite	Max.	7	7
	Anisidin	-	Max.	30	30
	Mercuri	ppm	Max.	0.5	
	Cadmi	ppm	Max.	2	
	Plom	ppm	Max.	10	
	Arsénic	ppm	Max.	10	
VI. FISICAS	Color Gardner	%l	Máx.	15	15
	Punto de fusión	°C	Max.	26	26
VII. SENSORIALES	Color	Marrón claro o amarillento			
	Olor	Específico, libre de olores rancios			
	Textura	Líquido ligeramente viscoso			
VIII. MÉTODO DE PRESERVACIÓN	La conservación de aceite de pescado se basa en la reducción de la humedad y sólidos durante la etapa de centrifugación con el fin de minimizar los niveles de agua y sólidos, y garantizar una mayor estabilidad en la acidez del aceite.				

<p>IX. PRESENTACIÓN Y EMPAQUE</p>	<p>Líquido a granel / Cilindros de 200 kg</p>
<p>X. TIEMPO DE VIDA</p>	<p>El tiempo de vida depende de la calidad del producto. Los parámetros de ácidos grasos libres, las impurezas y la humedad son responsables de mantener las características del aceite de pescado para la exportación por largos períodos de almacenamiento. Sin embargo, el tiempo de almacenamiento recomendado es de seis meses a partir de la fecha de producción.</p>
<p>XI. CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO</p>	<p>El aceite de pescado crudo se almacena a granel, en tanques de hierro negro de gran capacidad, a temperatura ambiente. Estos tanques son herméticos para proteger el producto.</p>
<p>XII. CONDICIONES DE TRANSPORTE</p>	<p>El transporte de aceite de pescado crudo es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por carretera, en unidades limpiados adecuadamente. • Por el mar, en la bodega de los buques.

Anexo 14. Cronograma de capacitaciones

 INVERSIONES OSLO S.A.C	MANUAL HACCP	CÓDIGO: INV. OSLO – HACCP - SD VERSIÓN: 03 FECHA APROB: 15/01/2019 PÁGINA: 1 de 1
	CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERNA DEL PERSONAL	
2019		

TEMA	DESCRIPCION	DIRIGIDO	TRIMESTRES 2019			
			Ene-Mar	Abril-Junio	Julio –Sep.	Oct.-Dic.
Higiene y salud personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lavado de manos. ➤ Aseo personal y tratamiento de heridas. 	Personal operario de planta		X	X	x
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ETAS. 	Personal operario de planta TAC y personal de supervisión			x	
Limpieza y sanidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimientos y técnicas de limpieza y desinfección. 	Personal operario de planta Personal de supervisión		X	X	
Equipos e implementos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manipulación de productos químicos 	Personal operario de planta		X		x
Seguridad industrial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajos en caliente, izaje de cargas, formación de brigadas de emergencia, investigación y reporte de incidentes, trabajo de altura. ➤ Primeros auxilios. ➤ Acciones en sismo o incendio. 	Personal operario de planta TAC y personal de supervisión			x	x
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Introducción al Sistema HACCP. ➤ Descripción del sistema HACCP, SSOP, BPM. 	Personal operario de planta TAC y personal de supervisión		X		x
Planeamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Misión, visión, objetivos estratégicos y metas. ➤ Calidad de harina de pescado y mercados. ➤ Productividad. 	Personal operario de planta TAC, personal operario de planta y personal de supervisión	x		x	x

Anexo 15. Validación de juicio de expertos



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: para la evaluación de factores internos que hace parte de la investigación titulada: Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C
La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Santos Concesor Gabriel Blas

FORMACIÓN ACADÉMICA: Dr. Ingeniería Industrial - CIP-47862

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Gestión ATIC, planeamiento, logística

TIEMPO 28 años

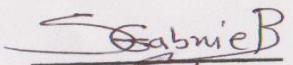
CARGO ACTUAL Jefe TIC, docente, asesor

INSTITUCIÓN: SIMA CHIMBOTE, UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo de la investigación:

Elaborar un plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C, en el periodo 2019-2021.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES		
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓				
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	✓				
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	✓				
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	✓				
VALIDEZ					
APLICABLE			<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">SI</td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table>	SI	NO
SI	NO				
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">SI</td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table>	SI	NO
SI	NO				
Validado por: <i>Dr. Santos Confesor Gabriel Blas</i>		Fecha: <i>03/12/2018</i>			
Firma:  Dr. SANTOS GABRIEL BLAS ING. INDUSTRIAL REGISTRO CIP N° 47862	Teléfono: <i>9550 54796</i>	Email: <i>santosgabriel-2003@hotmail.com</i>			



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: para evaluación externa basado en las cinco Fuerzas de Porter que hace parte de la investigación titulada: Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C.
La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: SANTOS CONFESOR GABRIEL BLAS

FORMACIÓN ACADÉMICA: DR. INGENIERIA INDUSTRIAL - CIP-47862

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: GESTIÓN ATIC, PLANEAMIENTO, LOGÍSTICA


TIEMPO 23 años

CARGO ACTUAL JEFE TIC, DOCENTE, ASESOR

INSTITUCIÓN: SIMA CHIMBOTE, UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo de la investigación:
Elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C., en el período 2019-2021.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	✓		
VALIDEZ			
APLICABLE			
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
Validado por:	Dr. Santos Contesor Gabriel Blas		Fecha: 03/12/2018
Firma:	 Dr. SANTOS GABRIEL BLAS ING. INDUSTRIAL REGISTRO CP N° 17682		Teléfono: 955054796 Email: Santos gabriel-2003@hotmail.com



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: Cuestionario para evaluar la gestión administrativa que hace parte de la investigación titulada: Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C.
La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Santos Confesor Gabriel Blas

FORMACIÓN ACADÉMICA: DR. INGENIERIA INDUSTRIAL - CIP- 47862

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: GESTIÓN ATIC, PLANEAMIENTO, LOGÍSTICA

TIEMPO 28 años

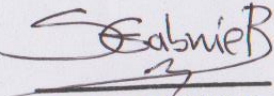
CARGO ACTUAL JEFE TIC, DOCENTE, ASESOR

INSTITUCIÓN: SIMA CHIMBOTE, UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo de la investigación:

Elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C, en el periodo 2019-2021.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	✓		
VALIDEZ			
APLICABLE			SI <input checked="" type="checkbox"/>
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			NO <input checked="" type="checkbox"/>
Validado por: Dr. Santos Confesor Gabriel Blas		Fecha: 03/12/2018	
Firma:  Dr. SANTOS GABRIEL BLAS ING. INDUSTRIAL REGISTRO CIP N° 47862	Teléfono: 955054796	Email: santos.gabriel-2003@hotmail.com	



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: para la evaluación de factores internos que hace parte de la investigación titulada: Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C.
La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Humberto Angel Chavez Milla

FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Industrial - CIP-27135

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Gerencia de operaciones

TIEMPO 25 años

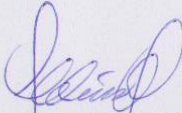
CARGO ACTUAL Docente, asesor

INSTITUCIÓN: Universidad San Pedro

Objetivo de la investigación:

Elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C., en el período 2019 - 2021.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		—
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	X		—
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	X		—
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	X		—
VALIDEZ			
APLICABLE			SI X NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI X NO
Validado por: CHAVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL		Fecha: 04/12/2018	
Firma:  Ing. CIP. CHAVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL ING. INDUSTRIAL Reg. Colegio de Ingenieros N° 27135	Teléfono: 942482220	Email: hachavezm@gmail.com	



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: para evaluación externa basado en las cinco fuerzas de Porter que hace parte de la investigación titulada: Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C.
La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Humberto Angel Chavez Milla

FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Industrial - CIP-27135

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Gerencia de operaciones

TIEMPO 25 años

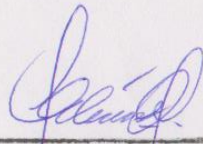
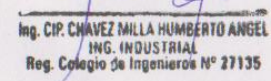
CARGO ACTUAL Docente, asesor

INSTITUCIÓN: Universidad San Pedro

Objetivo de la investigación:

Elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C., en el periodo 2019-2021.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X			
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	X			
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	X			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	X			
VALIDEZ				
APLICABLE			SI X	NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI X	NO
Validado por: CHAVEZ MILLD HUMBERTO ANGEL		Fecha: 04/12/2018		
Firma:  	Teléfono: 942482220	Email: hachavezm@gmail.com.		



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: para evaluar la gestión administrativa que hace parte de la investigación titulada: Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C.
La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Humberto Angel Chavez Milla

FORMACIÓN ACADÉMICA: INGENIERO INDUSTRIAL - CIP-27135

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: GERENCIA DE OPERACIONES

TIEMPO 25 años

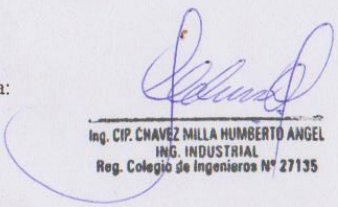
CARGO ACTUAL Docente, asesor

INSTITUCIÓN: Universidad San Pedro

Objetivo de la investigación:

Elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C. en el período 2019-2021.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		—
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	X		—
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	X		—
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	X		—
VALIDEZ			
APLICABLE			SI X NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI X NO
Validado por: CHAVEZ MILLO HUMBERTO ANGEL		Fecha: 04/12/2018	
Firma:  Ing. CIP. CHAVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL ING. INDUSTRIAL Reg. Colegio de Ingenieros N° 27135	Teléfono: 942482220	Email: hachavezm@gmail.com	



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: para la evaluación de factores internos que hace parte de la investigación titulada: Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C.
La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Martín Sipión Barrios

FORMACIÓN ACADÉMICA: Estudios Superiores

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Gerencia General

TIEMPO 3 años


CARGO ACTUAL Gerente General

INSTITUCIÓN: Inversiones Oslo S.A.C.

Objetivo de la investigación:

Elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C, en el período 2019-2021.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	✓		
VALIDEZ			
APLICABLE			<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Validado por: <i>Martín Sipión Barrios</i>		Fecha: <i>05/12/2018</i>	
Firma:  Martín Sipión Barrios Gerente General	Teléfono: <i>(043) 20-34-18</i>	Email: <i>inversiones.oslo.scc@hotmail.com</i>	



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: para evaluación externa basado en las cinco Fuerzas de Porter que hace parte de la investigación titulada: Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C
La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Martín Sipion Barrios

FORMACIÓN ACADÉMICA: Estudios Superiores

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Gerencia General

TIEMPO 3 años


CARGO ACTUAL Gerente General

INSTITUCIÓN: Inversiones Oslo S.A.C

Objetivo de la investigación:

Elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C., en el periodo 2019-2021.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES		
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓				
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	✓				
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	✓				
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	✓				
VALIDEZ					
APLICABLE			<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">SI</td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table>	SI	NO
SI	NO				
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">SI</td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table>	SI	NO
SI	NO				
Validado por: <u>Martín Sipión Barrios</u>		Fecha: <u>05/12/2018</u>			
Firma:  INVERSIONES OSLO S.A.C. Martín Sipión Barrios Gerente General	Teléfono: <u>(043) 20-34-18</u>	Email: <u>inversiones.oslo.sac@hotmail.com</u>			



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: para evaluar la Gestión Administrativa que hace parte de la investigación titulada: Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C.
La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Martín Sipián Barrios

FORMACIÓN ACADÉMICA: Estudios Superiores

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Gerencia General

TIEMPO 3 años

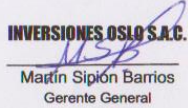
CARGO ACTUAL Gerente General

INSTITUCIÓN: Inversiones Oslo S.A.C.

Objetivo de la investigación:

Elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C., en el período 2019-2021.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	✓		
VALIDEZ			
APLICABLE			<input checked="" type="checkbox"/> SI / <input type="checkbox"/> NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			<input checked="" type="checkbox"/> SI / <input type="checkbox"/> NO
Validado por: <u>Martín Sipión Barrios</u>		Fecha: <u>05/12/2018</u>	
Firma:  Martín Sipión Barrios Gerente General	Teléfono: <u>(043) 20-34-18</u>	Email: <u>inversiones oslosac@hotmail.com</u>	

8.2 Apéndice

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

Plan estratégico para la gestión administrativa
Inversiones Oslo S.A.C.
2019 – 2021

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

INDICE

1. Introducción
2. La Organización: Rol, Futuro y Valores.
 - 2.1. Visión
 - 2.2. Misión.
 - 2.3. Rol de la Empresa
 - 2.4. Valores
3. Expectativas de los Grupos de Interés
4. Diagnóstico de Inversiones Oslo S.A.C.
 - 4.1. Análisis del Entorno Interno
 - 4.2. Análisis del Entorno Externo
5. Matriz FODA
 - 5.1 Resultado de Matriz FODA
 - 5.2 Matriz Interna – Externa (MIE).
6. Estrategias
 - 6.1. Objetivos Estratégicos
 - 6.2. Lineamientos estratégicos
7. Matriz Estratégica

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de Inversiones Oslo S.A.C. para el período 2019 – 2021 ha sido elaborado sobre un análisis previo realizado que proviene de trabajos de encuestas, entrevistas y recopilación de información. Las orientaciones estratégicas establecen las bases para la formulación de objetivos y metas.

El siguiente Plan Estratégico contiene visión, misión, roles y valores de Inversiones Oslo S.A.C. Se realiza un diagnóstico interno y externo para conocer la situación actual que viene atravesando la empresa y de acuerdo a eso formular estrategias, a fin de obtener objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo y así cumplir las metas propuestas.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

2. La Organización: Visión, misión, roles de la empresa y valores

Se ha definido la Visión, Misión y los Valores que orientarán las actividades y el compromiso de quienes forman parte de Inversiones Oslo S.A.C.

2.1 Visión:

“Consolidarnos al 2021 como los mejores del mercado nacional e internacional, cumpliendo los más altos estándares de calidad en la producción de aceite y harina de pescado”.

2.2 Misión:

“Transformar productos hidrobiológicos destinados al consumo humano directo e indirecto, con eficiencia, calidad e inocuidad; para su comercialización en el mercado nacional e internacional, comprometidos con la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible del país”.

2.3 Rol de la Empresa

La empresa Inversiones Oslo S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada), inició sus operaciones en el año 2011, siendo su primer gerente Augusto Sipión; tiene su planta de operaciones productivas ubicada en la Av. Los Pescadores s/n Mza. C y D, Lote s/n, Zona Industrial “El Gran Trapecio”, Chimbote, Ancash, Perú; su dirección legal está en la Av. Morales Suarez, Mza. A2, Lote 11, Interior A, Urbanización “Ramón Castilla”, provincia Callao, Lima, Perú.

Inversiones Oslo S.A.C. se dedica a la elaboración de harina y aceite de pescado mediante el procesamiento del pescado no apto para el consumo humano; tiene una capacidad de producción de 50 ton/hora. La empresa tiene un total de 37 colaboradores, entre personal administrativo y de producción. Su actual gerente general es Martín Sipion Barrios.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

2.4 Valores

Los valores institucionales que fundamentan el accionar del personal de la Corporación se señalan a continuación:

Calidad, relacionado a la gestión de la calidad total de los procesos, productos y a toda la gestión de la cadena de suministros.

Seguridad, relacionado a brindar comodidad y protección a al talento humano y a todos los recursos de la empresa.

Compromiso, relacionado a la toma de conciencia e identidad que tiene los colaboradores con el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad Social, referida a la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la empresa.

Trabajo en equipo, es la forma de trabajo cuando los colaboradores comparten sus capacidades, destrezas e ideas para cumplir objetivos de la empresa.

3. Expectativas de los Grupos de Interés

Los Grupos de Interés son aquellos sectores, instituciones o personas que tienen el derecho (o se les atribuye el derecho) de esperar que la empresa Inversiones Oslo S.A.C. satisfaga parcial o totalmente sus necesidades y/o expectativas válidas. Los Grupos de Interés identificados son los siguientes:

3.1 Sociedad:

Tiene como expectativa que INVERSIONES OSLO S.A.C brinde altos niveles de gestión administrativa, y estimular a los colaboradores para que practiquen la ayuda mutua y solidaria entre todos, a fin de obtener un mejoramiento social, cultural y ser más competitivo con respecto a la situación en que la empresa se encuentra, lo cual permitirá poder abrirse paso hacia nuevos caminos en su crecimiento para mantenerse estable dentro del mercado competitivo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

3.2 Estado

Tiene como expectativa que INVERSIONES OSLO S.A.C demuestre eficiencia y transparencia en la gestión y cumplimiento de sus compromisos, de acuerdo con las normativas emanadas por los entes correspondientes.

3.3 Clientes:

Tienen como expectativa que INVERSIONES OSLO S.A.C brinde productos de alta calidad, que permitan satisfacer sus necesidades.

3.4 Colaboradores

Los colaboradores de INVERSIONES OSLO S.A.C tienen como expectativa que la empresa les brinde óptimas condiciones de trabajo sobre estándares de seguridad, ambiente y calidad.

3.5 Medio Ambiente

Tiene como expectativa que INVERSIONES OSLO S.A.C desarrolle sus actividades aplicando las normas y estándares correspondientes a fin del cuidado del ambiente, salud de los colaboradores y de la sociedad.

4. Diagnóstico de Inversiones Oslo S.A.C.

4.1. Análisis del Entorno Interno

4.1.1 Directiva: Se cuenta con un organigrama en Inversiones Oslo S.A.C, la cual le falta implementar varias áreas para un mejor funcionamiento.

La directiva no cuenta con un plan estratégico, por lo cual el resultado ha sido desfavorable en la toma de decisiones en la gestión empresarial.

El organigrama de Inversiones Oslo es el siguiente:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

ORGANIGRAMA INVERSIONES OSLO S.A.C.

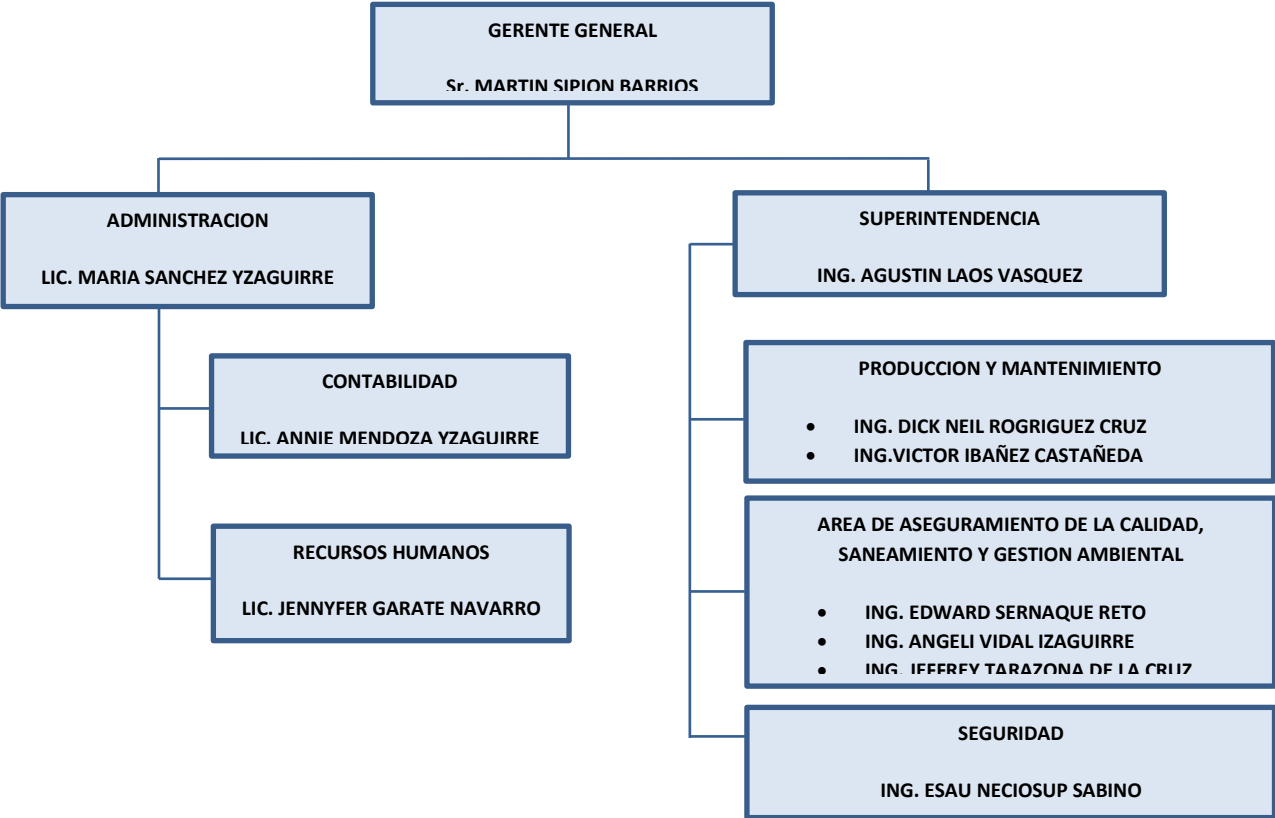


Figura 1: Organigrama de la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

En Inversiones Oslo S.A.C., se identifican las siguientes fortalezas:

1. Habilidad de respuesta a tecnología cambiante:

La directiva de Inversiones Oslo S.A.C. comprende que debido a la globalización actual es necesario que la empresa este en constante cambios tecnológicos, esto se ve reflejando en el apoyo que tiene para la inversión en los proyectos: cambio de matriz energética a gas natural y el cambio de los ductos neumáticos a aceros inoxidable que se vienen realizando, que se presentan para mejoras de la empresa y el adquirir una tecnología moderna y el interés para capacitar al personal en temas actuales.

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

En Inversiones Oslo S.A.C., se identifican las siguientes debilidades:

1. Falta de flexibilidad de la estructura organizacional:

Es una debilidad que Inversiones Oslo S.A.C en cuanto a la flexibilidad de su estructura organizacional no pueda realizar cambios en algunas áreas porque son de confianza a pesar de su bajo desempeño, esto ha causado problemas a la hora de tomar decisiones en temas financieros

2. Mala toma de decisiones de la gestión empresarial:

La toma de decisiones son realizadas por la directiva muchas veces sin analizar bien la situación o consultar a expertos, y también existe una falta de comunicación entre gerencia y los colaboradores.

3. Falta de agresividad para enfrentar la competencia:

Debido al desconocimiento de un planeamiento estratégico en Inversiones Oslo S.A.C. no se cuentan con estrategias para enfrentar la competencia siendo una debilidad reflejada en las decisiones que toma.

4.1.2 Tecnología: Inversiones Oslo S.A.C. tiene una capacidad para la innovación constantemente para mejorar la calidad de su proceso de calidad y cumplir con los estándares ambientales.

En Inversiones Oslo S.A.C., se identifican las siguientes fortalezas:

2. Capacidad para la innovación:

Inversiones Oslo S.A.C. cuenta con profesionales dentro de la empresa que constantemente están evaluando la mejora de los procesos de planta, a fin de obtener procesos de calidad, reducir costos y cumplir con las normas ambientales. Así que constantemente está en innovación.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

En Inversiones Oslo S.A.C., se identifican las siguientes debilidades:

4. Falta de herramientas de la tecnología para evaluar la gestión:

No hay información tecnológica para evaluar el desempeño que viene realizando la gestión administrativa. Hay desconocimientos en establecer metas de corto, mediano y largo plazo con sus indicadores.

5. Ausencia de coordinación entre las áreas de la empresa:

Todo el personal de la empresa solo maneja un solo correo y por el cual los colaboradores están al tanto de toda información que envían al buzón de entrada y muchas veces los correos se ven ignorados por la falta de saber para qué área en específico va delegado. Es por eso que la empresa necesita tener correos corporativos y definidos su manual de operaciones y funciones.

4.1.3 Talento Humano: El personal operativo de Inversiones Oslo S.A.C. tienen conocimiento realizar de sus labores a realizar a diarias ya que cuentan con experiencia respecto a sus funciones laborales, pero desconocen acerca de un plan estratégico.

En Inversiones Oslo S.A.C., se identifican las siguientes fortalezas:

3. Nivel académico del personal de la empresa:

Los colaboradores de Inversiones Oslo S.A.C. cuentan con los estudios requeridos de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan, esto lo respalda el curriculum vitae que se encuentra en el área de recursos humanos para cualquier auditoría, también son constantemente capacitados a nivel interno y externo.

4. Experiencia en manejo de máquinas y equipos:

La experiencia de los colaboradores de Inversiones Oslo S.A.C. en el manejo de maquinarias y equipos de acuerdo al puesto de trabajo se refleja en el desempeño del proceso productivo, en el constante monitoreo por los supervisores quienes comunican el desempeño a recursos humanos y las capacitaciones a nivel interno y externo. Lo respalda el curriculum vitae que se encuentra en el área de recursos humanos para cualquier auditoría.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

5. Nivel de remuneraciones del personal:

La remuneración económica es de acuerdo al cargo y funciones que desempeñan dentro la empresa, siendo establecido por recursos humanos y el colaborador. Se le brinda todo los beneficios de acuerdo a la ley del colaborador ingresando a planilla.

4.1.4 Competitividad: Inversiones Oslo S.A.C. es una empresa que tiene licencia para vender a nivel Nacional e internacional (China y Europa). No cuenta con un área de comercio empresarial debido a la falta de conocimiento de planeamiento estratégico, por lo que aún no tiene un posicionamiento en el mercado.

En Inversiones Oslo S.A.C., se identifican las siguientes debilidades:

6. Falta de uso de estrategias de marketing:

La evidente carencia de estrategias de marketing por parte de Inversiones Oslo S.A.C. en el mercado frente a sus competidores, por la falta de asesoría de expertos en marketing y un área de ventas.

4.1.5 Financiamiento: El recurso de financiación de Inversiones Oslo S.A.C. permite llevar a cabo las inversiones necesarias para el alcance de sus objetivos. Entre ellas podemos encontrar varias funciones: cómo se le da uso al dinero, la forma de conseguir capitales, cómo se gestiona, el control de deudores y acreedores, y la gestión con relaciones de proveedores de capital como bancos y entidades de crédito.

En Inversiones Oslo S.A.C., se identifican las siguientes fortalezas:

6. Habilidad para competir con precios:

Debido al proceso productivo de Inversiones Oslo S.A.C. la superintendencia conoce los precios del mercado y clientes a nivel nacional e internacional de acuerdo a su calidad de harina y aceite de pescado.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

7. Facilidad para salir del mercado nacional:

Inversiones Oslo S.AC. cuenta con certificaciones a nivel nacional e internacional por lo cual puede realizar ventas a países europeos y asiáticos. Contando con los recursos económicos de los préstamos bancarios que ha venido realizando.

En Inversiones Oslo S.A.C., se identifican las siguientes debilidades:

7. Utilización de capacidad de endeudamiento:

Actualmente Inversiones Oslo S.A.C. cuenta con préstamos financieros por diferentes entidades bancarias, haciendo más vulnerable económicamente frente a sus competidores.

8. Falta de credibilidad y respaldo de entidades bancarias:

Debido a la cantidad de préstamos de Inversiones Oslo S.A.C., tiene limitaciones de contar con créditos bancarios hasta que estos sean pagados en las fechas establecidas.

4.2. Análisis del entorno Externo

4.2.1 Competidores

Las empresas viven en constante rivalidad con la competencia, esto puede resultar favorablemente para que las empresas puedan mejorar sus estrategias competitivas ya sea en producto, calidad, imagen, precios, entre otros. Y desventaja ya que los clientes tienen otras opciones de compra.

Evidentemente en la industria de la harina y aceite de pescado existe competencia agresiva, constantemente surgen nuevos competidores y los clientes compran y pagan el producto de acuerdo a su calidad y origen de la harina y aceite de pescado a nivel nacional o internacional.

Estas empresas competentes de harina de pescado industrial dentro del departamento de Ancash son las siguientes:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

- ✓ AUSTRAL GROUP S.A.A.
- ✓ PESQUERA HAYDUK S.A.
- ✓ VLACAR S.A.C.
- ✓ PESQUERA CENTINELA S.A.C
- ✓ TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.
- ✓ INGENIEROS PESQUEROS Y CONSULTORES S.A.C
- ✓ PESQUERA EXALMAR S.A.A.
- ✓ CORPORACIÓN PESQUERA INCA S.A.C.
- ✓ PROCESADORA DE PRODUCTOS MARINOS S.A.
- ✓ INVERSIONES QUIAZA S.A.C

En Inversiones Oslo S.A.C. , se identifican las siguiente oportunidades:

1. Crecimiento del mercado:

Las exportaciones de venta de harina y aceite de pescado a nivel nacional e internacional se han incrementado en el transcurso de los años. En la ciudad de Chimbote es una de las principales actividades productivas.

El Perú es el mayor productor de harina de pescado. La harina de pescado representa casi el 70 por ciento de las exportaciones pesqueras del país. Produce un 30 por ciento de la harina de pescado mundial, teniendo como principales mercados Europa, China, Japón, Indonesia y Canadá.

2. Aprovechamiento de la tecnología:

Desde el año 2017 como empresa Inversiones Oslo S.A.C. se vienen realizando inversiones en la planta de harina y aceite de pescado, así como en las embarcaciones pesqueras. Hasta el período actual se han venido realizando cambio de cangilones, ductos neumáticos, tanques y helicoidales por hacer inoxidable, el proyecto del cambio de matriz energética a gas natural a cargo de Quavii utilizando tecnología moderna, cuenta también con proyectos futuros los cuales se detallan en el Plan de acción N°6. También se han realizado compras locales para mejorar los procesos extractivos y productivos como motores, fajas, entre otros. La tendencia es a seguir invirtiendo en automatización y control, así

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

como realizar desarrollo tecnológico no solo para mejora, sino para innovación de procesos.

También se identifican las siguientes amenazas:

1. Cantidad de competidores de similar tamaño en el mercado:

En el departamento de Ancash existen varias empresas productoras de harina y aceite de pescado véase en la lista de competidores. Cuando la demanda es alta el precio de la harina de pescado es baja y eso puede afectar las ganancias de las ventas pronosticadas por Inversiones Oslo S.A.C.

2. La publicidad de los competidores:

Debido a que Inversiones Oslo S.A.C. no cuenta con un Plan de Marketing el cual se visualiza en el Plan de Acción N° 4, tampoco con un página web, brochure y estrategias de mercados a diferencia de sus competidores.

3. Diferenciación y lealtad de marca:

Inversiones Oslo S.A.C. no cuenta con un área de venta y de marketing, por consecuencia el riesgo de los nuevos competidores captan a nuestros clientes con su diferentes ofertas es una amenaza, si la empresa no tiene una diferenciación y marca reconocida a nivel nacional e internacional debido a la calidad de harina y aceite de pescado.

4. Posición financiera frente a sus competidores:

Inversiones Oslo S.A.C. a nivel financiero cuenta con préstamos bancarios por diferentes entidades, esto es una amenaza frente a otros competidores que tienen un buen estado crediticio y pueden obtener financiamientos para invertir y generar más ganancias.

4.2.1 Proveedores:

La capacidad de negociación de los proveedores de Inversiones Oslo S.A.C. dependerá de las características del sector como del número de proveedores, la importancia de la cadena de valor o de la concentración del sector.

Inversiones Oslo S.A.C cuenta con una lista de proveedores, los cuales le dan respaldo financiero. Sus proveedores son reconocidos, los cuales son:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 1: *Lista de proveedores y productos*

PROVEEDOR	PRODUCTO
SECOIN	EXTINGUIDOR
EMANUEL BARUC SAC	PETROLEO
QUAVII	GAS NATURAL
COMERCIALIZADORA “JUAN DIEGO”	AGUA INDUSTRIAL
C.C.A NUTRITION	SALMOCCIDE LIQUIDO
ACOM S.A.C.	HILOS
IBEROPLAST	SACOS LAMINADOS
QUIMICOS GOICOCHEA	ANTIOXIDANTE ETOXIQUINA
QUÍMICA REGASA S.A.C.	HIPOCLORITO DE CALCIO
TECNOLOGÍA QUÍMICA Y COMERCIO S.A.	KLERAT PELLETS
DROKASA S.A.C.	ALPHAMAX
NORSAC SAC	SACOS

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

En Inversiones Oslo S.A.C., se identifican las siguientes oportunidades:

3. Disponibilidad de proveedores potenciales:

En el Perú existen proveedores que cubren las necesidades en el sector de harina y aceite de pescado. Debido a la cantidad de proveedores para el sector pesquero a la empresa se le facilita contactar con proveedores potenciales.

4. Respaldo financiero y tecnológico en proveedores:

Inversiones Oslo S.A.C. cuenta con una lista de proveedores que le entrega productos o realiza servicios con facilidades de pago mediante un acuerdo por ambas parte.

5. Calidad de productos de proveedores:

Los proveedores de Inversiones Oslo S.A.C. cuentan con certificaciones de acuerdo a la exigencia del mercado nacional e internacional ya que ellos también son inspeccionados, como evidencia tenemos sus encuestas de satisfacción al cliente que semestralmente son enviadas.

Cada vez que Inversiones Oslo S.A.C. realiza una compra a los proveedores nos proporcionan un certificado de calidad, que es usado en las auditorías externas. Garantizando la confidencialidad del producto.

4.2.2. Clientes:

Inversiones Oslo S.A.C. es una empresa nueva que recién ha realizado sus primeras ventas en el año 2018, cuenta con los siguientes clientes:

1. PERSEC SAC
2. INVERSIONES TRES ISLAS SRL

En Inversiones Oslo S.A.C., se identifican las siguientes oportunidades:

6. Exigencia en la calidad y servicios:

Es importante que Inversiones Oslo S.A.C. produzca productos de alta calidad para los cuales es necesario contar con buena materia prima. Al cliente se le vende la calidad que está dispuesto a pagar y el servicio de atención también es conforme.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

7. Lealtad del cliente o consumidor:

Cumplir con los requisitos del cliente al nivel del producto y servicio de atención, nos hará confiables en el mercado. También se le brinda encuestas de satisfacción al cliente para evaluar nuestro desempeño como Inversiones Oslo S.A.C.

4.2.4 Productos Sustitutos

A nivel internacional existen alternativas de reemplazo de la harina de pescado en las dietas acuícolas, en algunos casos se vienen empleando harinas vegetales y harina de insectos. Entre las fuentes potenciales se tienen: gluten de maíz, torta de soya, semilla de rape, lupino, subproductos del procesamiento pesquero y ganadero, proteína recuperada de la producción de etanol y biocombustibles, etc.

En Inversiones Oslo S.A.C., se identifican las siguientes amenazas:

5. Sensibilidad del cliente para comprar productos sustitutos:

Los clientes pueden optar por productos sustitutos debido al precio que ellos ofertan y las similares características en calidad del producto que la empresa fabrica.

6. Precios de los productos sustitutos:

Los productos sustitutos son más económicos a comparación del precio de la harina de pescado siendo una amenaza para reemplazar nuestro producto.

7. Bajo costo en el producto y servicio de productos sustitutos:

El costo de materia prima utilizado por los productos sustitutos es menor al que utiliza Inversiones Oslo S.A.C. por lo cual su precio en el mercado es inferior.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

5. Matriz FODA

En la tabla 2, se muestra los resultados de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), con un ponderado total de 2,23 menores al promedio de 2,50 el cual significa que la empresa tiene mayores amenazas y menores oportunidades. . Las amenazas altas hacen que el ponderado total sea menor al promedio, son: posición financiera frente a sus competidores frente a sus competidores con un ponderado de 0,06; bajo costo en el producto y servicio de productos sustitutos con 0,08 y publicidad de los competidores con 0,05. Sin embargo, se tiene oportunidades con ponderados altos, como: aprovechamiento de la tecnología, crecimiento del mercado, exigencia en la calidad y servicio, también la disponibilidad de proveedores potenciales que cuenta Inversiones Oslo S.A.C.

Tabla 2: Matriz de Evaluación de factores externos, de Inversiones Oslo S.A.C. 2018

Ítem	Variable o elemento clave	Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento del mercado	0,08	3	0,24
2	Aprovechamiento de las tecnología	0,06	3	0,18
3	Disponibilidad de proveedores potenciales	0,09	3	0,27
4	Respaldo financiero y tecnológico en proveedores	0,05	2	0,10
5	Calidad de productos de proveedores	0,08	2	0,16
6	Exigencia en la calidad y servicio	0,07	3	0,21
7	Lealtad del cliente o consumidor	0,08	2	0,16
	Sub Total	0,51		1,32
AMENAZAS				
1	Cantidad competidores de similar tamaño en el mercado	0,09	2	0,18
2	Publicidad de los competidores	0,05	2	0,10
3	Diferenciación y lealtad de marca	0,07	3	0,21
4	Posición financiera frente a sus competidores	0,06	1	0,06
5	Sensibilidad del cliente para comprar productos sustitutos	0,08	2	0,16
6	Precios de los productos sustitutos	0,06	2	0,12
7	Bajo costo en el producto y servicio de productos sustitutos	0,08	1	0,08
	Sub Total	0,49		0,91
TOTAL		1,00		2,23

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

En la tabla 3, se muestra los resultados de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), con un ponderado total de 2,14 por debajo del promedio de 2,50 significando que la empresa tiene más debilidades y pocas fortalezas. Las debilidades con bajo ponderado total, son: mala toma de decisiones en la gestión empresarial con un ponderado de 0,07; Ausencia de coordinación entre las áreas de la empresa con 0,08; Falta de flexibilidad de la estructura organizacional con 0,09. Tiene buenas fortalezas, como: capacidad para la innovación, nivel académico del personal de la empresa, entre otros.

Tabla 3: *Matriz de Evaluación de factores internos, de Inversiones Oslo S.A.C. 2018*

Ítem	Variable o elemento clave	Peso	Valor	Ponderado
FORTALEZAS				
1	Habilidad de respuesta a tecnología cambiante	0,07	3	0,21
2	Capacidad para la innovación.	0,08	3	0,24
3	Nivel académico del personal de la empresa	0,06	4	0,24
4	Experiencia en manejo de máquinas y equipos	0,05	3	0,15
5	Nivel de remuneraciones del personal	0,07	3	0,21
6	Habilidad para competir con precios.	0,06	3	0,18
7	Facilidad para salir del mercado nacional	0,07	3	0,21
	Sub Total	0,46		1,44
DEBILIDADES				
1	Falta de flexibilidad de la estructura organizacional.	0,09	1	0,09
2	Mala toma de decisiones en la gestión empresarial	0,07	1	0,07
3	Falta de agresividad para enfrentar la competencia.	0,05	2	0,10
4	Falta de herramientas de la tecnología para evaluar la gestión	0,07	1	0,07
5	Ausencia de coordinación entre las áreas de la empresa	0,08	1	0,08
6	Falta de uso de estrategias de marketing.	0,06	2	0,12
7	Utilización de capacidad de endeudamiento.	0,07	1	0,07
8	Falta de credibilidad y respaldo de entidades bancarias	0,05	2	0,10
	Sub Total	0,54		0,70
TOTAL		1,00		2,14

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

5.1 Resultado de Matriz FODA

En el desarrollo se muestra la aplicación de la Matriz FODA y el cruce de las relaciones de los cuadrantes FO – FA – DO – DA, para determinar las estrategias correspondientes, los cuales serán usados en el despliegue y Plan de Acción.

Tabla 4: Matriz FODA de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018

	Factores internos	Factores externos
Factores deseables	<u>FORTALEZAS</u> 1. Habilidad de respuesta a tecnología cambiante 2. Capacidad para la innovación. 3. Nivel académico del personal de la empresa 4. Experiencia en manejo de máquinas y equipos 5. Nivel de remuneraciones del personal 6. Habilidad para competir con precios. 7. Facilidad para salir del mercado nacional	<u>OPORTUNIDADES</u> 1. Crecimiento del mercado 2. Aprovechamiento de la tecnología 3. Disponibilidad de proveedores potenciales 4. Respaldo financiero y tecnológico en proveedores 5. Calidad de productos de proveedores 6. Exigencia en la calidad y servicio 7. Lealtad del cliente o consumidor
Factores no deseables	<u>DEBILIDADES</u> 1. Falta de flexibilidad de la estructura organizacional 2. Mala toma de decisiones en la gestión empresarial 3. Falta de agresividad para enfrentar la competencia. 4. Falta de herramientas de la tecnología para evaluar la gestión 5. Ausencia de coordinación entre las áreas de la empresa 6. Falta de uso de estrategias de marketing. 7. Utilización de capacidad de endeudamiento. 8. Falta de credibilidad y respaldo de entidades bancarias	<u>AMENAZAS</u> 1. Cantidad competidores de similar tamaño en el mercado 2. Publicidad de los competidores 3. Diferenciación y lealtad de marca 4. Posición financiera frente a sus competidores 5. Sensibilidad del cliente para comprar productos sustitutos 6. Precios de los productos sustitutos 7. Bajo costo en el producto y servicio de productos sustitutos

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

En el desarrollo de la Matriz FODA se establecieron las interrelaciones de cada factor entre las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, a través de las relaciones de FO – FA - DO – DA, los cuales dieron como resultado las 10 estrategias, que se muestran en la tabla 5.

Tabla 5:

Estrategias corporativas, de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018.

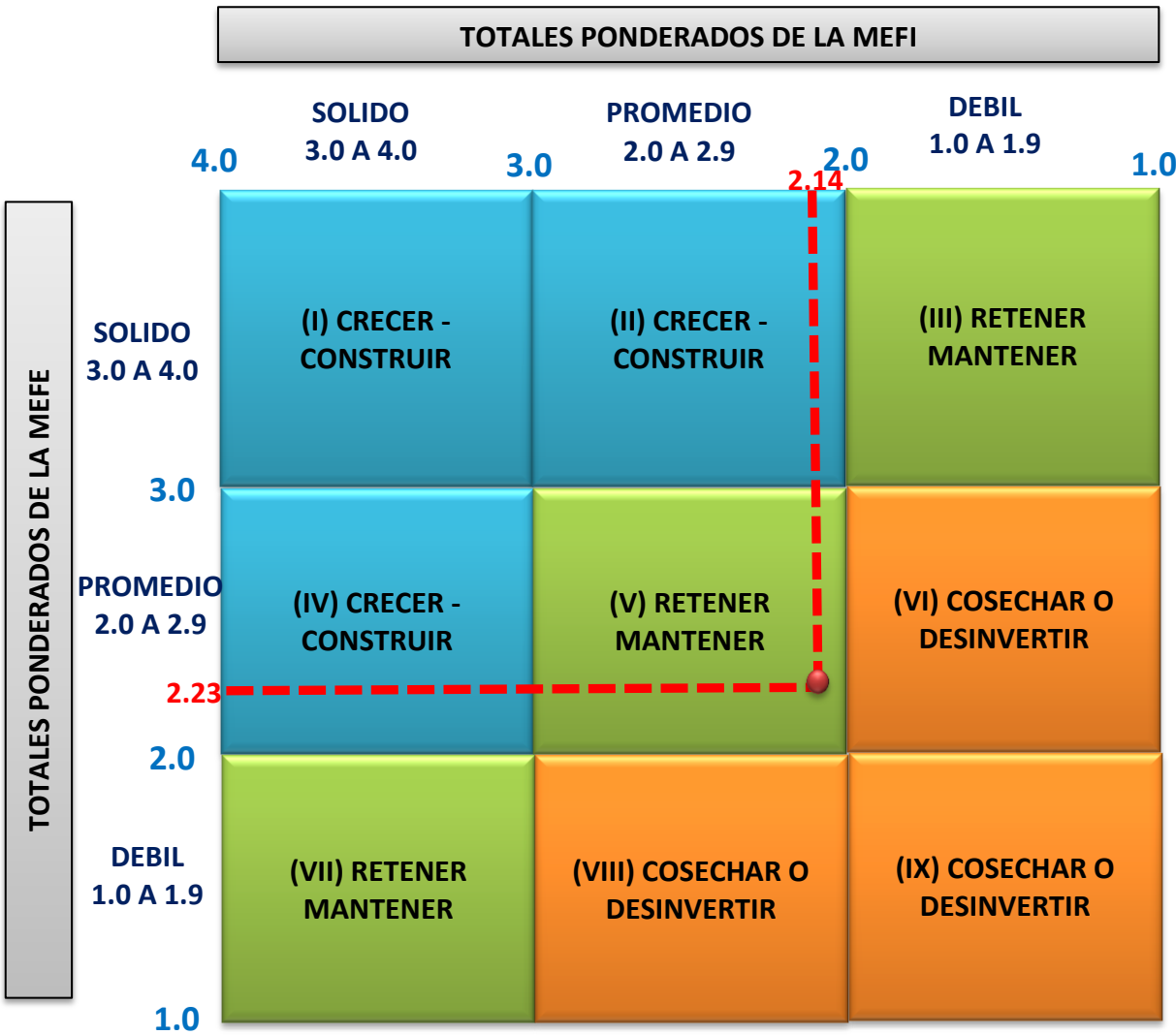
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Relación FO (Explotar, estrategias de crecimiento, ofensivas)	Relación FA (Confrontar, estrategias defensivas o liquidación)
	4. Adquirir tecnología para los procesos productivos. 5. Ofertar productos para ingresar a nuevos mercados. 6. Implementar el área de ventas y/o comercialización.	3. Desarrollar un plan de control y reducción de costos. 4. Implementar un sistema integrado de gestión administrativa
DEBILIDADES	Relación DO (Buscar, estrategias de liderazgo tecnológico)	Relación DA (Estrategias que minimice lo que afecta a la empresa)
	4. Capacitar al personal directivo en gestión administrativa. 5. Atraer la inversión de las entidades bancarias. 6. Desarrollar plan de marketing para nuevos mercados.	5. Establecer mecanismos para mejorar la comunicación 6. Incrementar la satisfacción de los clientes.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

5.2 Matriz Interna – Externa (MIE).

La MIE es una matriz de proceso, usado para graficar los resultados ponderados totales de las matrices EFE y EFI. La figura 2, la Matriz Interna Externa, muestra como resultado que la empresa Inversiones Oslo SAC, se encuentra en el V cuadrante (zona de retener y mantener), en el cual se recomienda usar estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Figura 2: Matriz Interna Externa de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2018.



6. ESTRATEGIAS

6.1 Objetivos Estratégicos

En los resultados se muestra la propuesta del Plan de Acción de cada objetivo estratégico, agrupados en las cuatro perspectivas básicas, con sus respectivos indicadores, metas e iniciativas; formando parte del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard de Inversiones Oslo S.A.C.

Tabla 6:

Objetivos Estratégicos

OE1	Aumentar las ventas.
OE2	Ofrecer al cliente productos de calidad.
OE3	Satisfacción de los clientes.
OE4	Optimizar el proceso productivo.
OE5	Optimizar el sistema de gestión de calidad.
OE6	Mantener a los trabajadores capacitados.
OE7	Satisfacción de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 7:

Matriz de alineamiento de estrategias y los objetivos estratégicos

ESTRATEGIAS	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
Atraer inversión de las entidades bancarias.	X						
Implementar el área de ventas y/o comercialización.	X						
Desarrollar plan de marketing para nuevos mercados.		X					
Ofertar productos para ingresar a nuevos mercados.		X					
Incrementar la satisfacción de los clientes			X				
Desarrollar un plan de control y reducción de costos.				X			
Adquirir tecnología para los procesos productivos.					X		
Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.					X		
Establecer mecanismos para mejorar la comunicación							X
Capacitar al personal directivo en gestión administrativa						X	

Fuente: Elaboración propia. Basado en las Matriz FODA y Matriz IE

Tabla 8:

Estrategias agrupadas en las cuatro perspectivas básicas, de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2019.

PERPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<i>Financiera</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las ventas.
<i>Clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer al cliente productos de calidad. • Satisfacción de los clientes.
<i>Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el proceso productivo. • Optimizar el sistema de gestión de calidad.
<i>Aprendizaje y crecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener a los trabajadores capacitados. • Satisfacción de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

Visión de la empresa Inversiones Oslo SAC:

Consolidarnos al 2021 como los mejores del mercado nacional e internacional, cumpliendo los más altos estándares de calidad en la producción de aceite y harina de pescado.

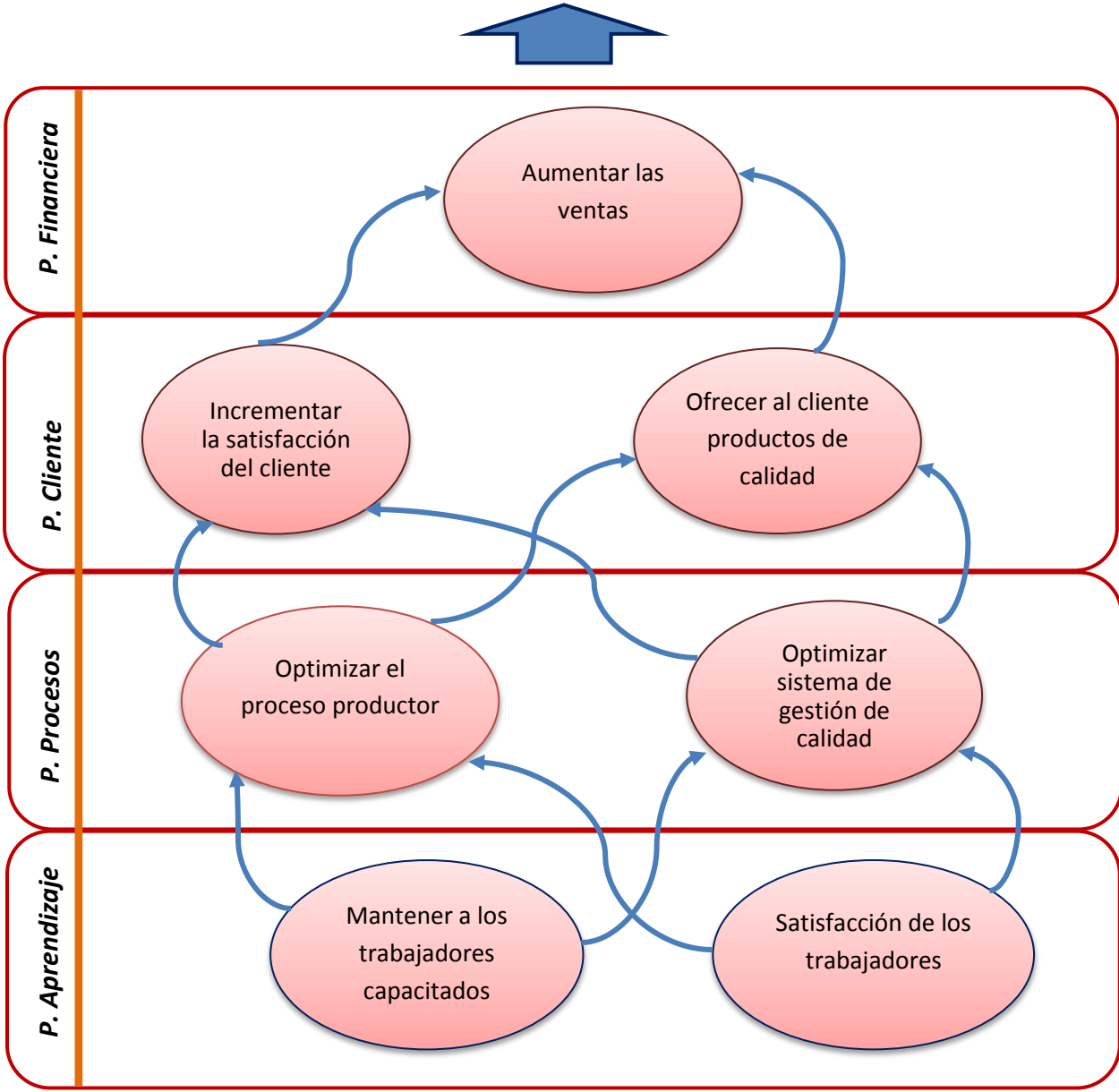


Figura 15: Mapa Estratégico de la empresa Inversiones Oslo SAC.

Fuente: Elaboración propia, basado en la Matriz FODA, y Matriz I-E.

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

6.2 Lineamientos estratégicos

A continuación, se detalla los lineamientos para cumplir los objetivos estratégicos.

1. Perspectiva financiera:

Respecto a esta área se analizará el impacto económico y financiero del plan estratégico de Inversiones Oslo S.A.C. 2019 - 2021 para las estrategias desarrolladas.

Los objetivos planteados en esta perspectiva se basan en aumentar las ventas en Inversiones Oslo S.A.C.

Tabla 9:

Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Indicadores de gestión	Frecuencia de seguimiento	inductor	Área responsable
Financiera	Aumentar las ventas	Implementar el área de venta	% de crecimiento en ventas	mensual	Aumentar eficiencia y eficacia en los procesos	contabilidad/ administración
		Investigar e identificar nuevo segmento de mercado	% de ingresos procedentes de nuevos clientes			

Fuente: Elaboración propia

Aumentar las ventas

- Crecimiento en ventas, obtener el porcentaje de ventas ya sea un incremento o una disminución, se resume en la siguiente fórmula:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Ventas del año actual -1 = %

Ventas del año actual

- Ingresos por nuevos clientes, obtener el porcentaje de ventas de los nuevos clientes respecto a las ventas totales.

Ventas por nuevos clientes anual = %

Total ventas anual

Inversiones Oslo S.A.C. para el año 2018 realizó un total de ventas equivalente a 9 493 333 dólares entre harina y aceite de pescado esto se detalla en el anexo 12. Registro de Ventas del año, se estima que para año 2019 implementando el área de ventas, las ventas aumentan en un 5 % respecto al año anterior, ya que los dueños tienen interés por aumentar la capacidad productiva y comprar embarcaciones.

En cuanto al ingreso de ventas de nuevos clientes con la implementación del área de ventas se espera incrementar en un 10 % anual respecto al año 2018 y los años siguientes; ya que solo contó con 2 clientes: PERSERC SAC e inversiones TRES ISLAS SRL.

A continuación se muestra una tabla donde indican los porcentajes respecto a los indicadores de gestión por cada objetivo estratégico:

Tabla 10:

Metas de la perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores de gestión	Metas		
			2019	2020	2021
Financiera	Aumentar las ventas	% de crecimiento en ventas	5 %	5%	5%
		% de ingresos procedentes de nuevos clientes	10 %	10 %	10 %

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 11:

Plan de acción 1. Implementar el área de venta.

Iniciativa Estratégica		Implementar el área de venta			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Designar una persona responsable para el área de venta.	Se realiza la convocatoria interna y/o externa con la finalidad de seleccionar al candidato que cumple con el perfil.	Administrador/ recursos humanos	A partir de Mayo 2019	Recurso humano/ Recurso financiero
2	Manejo de utilidades de venta.	El responsable del área de venta se encarga de reportar a gerencia las ganancias obtenidas por producción.	Responsable del área de venta	Mensualmente a partir de Mayo 2019	Recurso humano/ Recurso financiero
3	Establecer el precio de venta	Establece el precio de venta con el cliente de acuerdo a la calidad del producto y del mercado, posteriormente para informar a gerencia.	Responsable del área de venta	A partir de Junio 2019	Recurso humano/ Recursos Tecnológico
4	Investigar normas estandarizadas	Informa a gerencia las normas estandarizadas que se necesitan para concretar ventas en el mercado nacional e internacional.	Responsable del área de venta	A partir de Agosto 2019	Recurso humano

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 12:

Plan de acción 2. Investigar e identificar nuevo segmento de mercado.

Iniciativa Estratégica		Investigar e identificar nuevo segmento de mercado			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Realizar un estudio de mercado	Contratar un profesional experto en mercadeo para que sea el responsable de realizar un estudio de mercado nacional e internacional, en el que el resultado sea un listado de empresas las cuales requieran de los productos de harina de pescado y aceite de acuerdo a los estándares de calidad que requieren.	Profesional experto	A partir de Noviembre 2019	Recursos humano/ Recurso tecnológico/ Recurso financiero
2	Ofrecer portafolio de los productos a las empresas	Del resultado obtenido del estudio de mercados, se procede a contactar a cada una de las nuevas empresas para solicitar cita con el fin de ofrecer el portafolio.	Responsable del área de ventas	A partir de Diciembre 2019	Recurso humano/ Recurso tecnológico

Fuente: Elaboración propia.

2. Perspectiva cliente:

En la perspectiva cliente los objetivos se definen en incrementar la satisfacción de clientes, y ofrecer al cliente productos de calidad.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

Tabla 13:

Perspectiva Cliente

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Indicadores de gestión	Frecuencia	inductor	Área responsable
Cliente	Ofrecer al cliente productos de alta calidad	Desarrollar una propuesta de valor diferente a la competencia	Calidad de harina de pescado	anual	Demostrar al cliente que los productos ofrecidos son de calidad al precio acorde al mercado	Administración
	Satisfacción de los clientes	Plan marketing				
	Satisfacción de los clientes	Promover servicio de venta al cliente de alta calidad	Medir la satisfacción del cliente	anual	Realizar formulario de satisfacción al cliente	

Fuente: Elaboración propia

Ofrecer al cliente productos de alta calidad

Mientras más alta es la calidad de harina de pescado más el precio que pagan por ella, para medir su calidad se está considerando harina de alta calidad a la super prime y prime. Al tener una alta calidad de harina de pescado se tendrá un aceite de alta calidad, ya que la harina es la que se exporta a nivel internacional a diferencia del aceite en Inversiones Oslo S.A.C.

Se cuenta con la ficha técnica que define la calidad de Harina de Pescado (Anexo 13).

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Para el año 2018 se procesó un total de 5 333 TN de harina de alta calidad ya que la materia prima era fresca, se estima que estos porcentajes crezcan para el año 2019 en un 10 %, para el año 2020 en un 20 % y 2021 en un 30 %.

Satisfacción de clientes

- Satisfacción de clientes de Inversiones Oslo S.A.C., evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

$$\frac{\text{Total encuestas}}{\text{Total encuestas favorables}} = \%$$

La satisfacción de los clientes en Inversiones Oslo S.A.C. para el año 2018 no se encuentra definida ya que no se han formulado cuestionario para dicho año, a partir del año 2019 en adelante se plantea aplicar dichos cuestionarios para conocer la satisfacción de los clientes se estima contar con un 70 % para el 2019 e ir aumentando en un 10 %.

A continuación se muestra una tabla donde indican los porcentajes respecto a los indicadores de gestión por cada objetivo estratégico:

Tabla 14:

Metas de la perspectiva Cliente.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores de gestión	Metas		
			2019	2020	2021
cliente	Ofrecer al cliente productos de alta calidad	calidad de harina de pescado	10 %	20%	30%
	Satisfacción de clientes	Medir la satisfacción del cliente	70 %	80%	90%

Fuente: Elaboración propia

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 15:

Plan de acción 3. Desarrollar una propuesta de valor diferente a la competencia.

Iniciativa Estratégica		Desarrollar una propuesta de valor diferente a la competencia			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Realizar el contrato con las embarcaciones	Realizar el contrato con las embarcaciones de materia prima, meses antes del inicio de cada temporada de producción de harina y aceite de pescado, a fin de verificar las condiciones de cada embarcación para así obtener materia prima fresca para asegurar la producción de alta calidad.	Gerente y Jefe de flota	Meses antes de cada temporada de producción	Recursos financieros/ Recursos humanos
2	Diseño del portafolio	Elaborar el portafolio de la empresa en base a la calidad del producto y a las necesidades de los clientes.	Responsable del área de venta	Noviembre 2019	Recursos tecnológico/ Recursos humanos
3	Realizar publicidad	Contactar a una empresa de publicidad para que diseñe un producto de publicidad (calendarios, lapiceros, cuadernos, resaltador, etc.) el cual pueda ser enviado junto con una carta de presentación y/o portafolio a los clientes.	Administrador y Responsable del área de venta	Diciembre 2019	Recurso humano

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

Tabla 16:

Plan de acción 4. Plan de marketing.

Iniciativa Estratégica		Plan de marketing			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Designar una persona responsable para realizar el plan de marketing.	Contratar un profesional experto en marketing para que sea el responsable de realizar el diseño del plan.	Administrador	Diciembre 2019	Recurso humano/ Recurso financiero
2	Elaboración del plan de marketing	El profesional experto elabora el plan de marketing realizando los siguientes pasos análisis de la situación actual y competencia, definir los objetivos, establecer estrategias de marketing, plan de acción, establecer el presupuesto y métodos de control.	Profesional experto	Diciembre 2019	Recurso humano/ recurso financiero/ recurso tecnológico

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 17:

Plan de acción 5. Promover servicios de venta al cliente de alta calidad.

Iniciativa Estratégica		Promover servicios de venta al cliente de alta calidad			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Retroalimentación de Ventas del producto	Buscar el historial de empresas a las cuales se les ha vendido el producto, para contactarlas, realizarles una encuesta de satisfacción y ofrecerles de nuevo el producto.	Responsable del área de ventas	A partir de Enero 2020	Recurso humano/ recurso tecnológico
2	Actualización de Base de Datos de la empresa del cliente	Contactar a cada cliente que compró el producto en estos años para crear una base de datos de los clientes, con el fin de contactar a cada una de ellas, realizarles una encuesta de satisfacción y ofrecerles el portafolio de productos.	Responsable del área de ventas	A partir de Enero 2020	Recurso humano/ recurso tecnológico

Fuente: Elaboración propia.

1. Perspectiva proceso:

En la perspectiva proceso se definen los objetivos de optimizar el proceso productivo y optimizar sistema de gestión de calidad.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

Tabla 18:

Perspectiva proceso

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Indicadores de gestión	Frecuencia	inductor	Área responsable
Proceso	Optimizar el proceso productivo	rediseño de procesos	Productividad de materia prima	mensual	Incrementar la productividad	Producción, calidad y mantenimiento
		plan de mejora continua				
	Optimizar sistema de gestión de calidad	Modernizar equipos de laboratorio	% reprocesos		Mejorar la calidad de aceite y harina de pescado	
		certificación ISO				

Fuente: Elaboración propia

Optimizar el proceso productivo

Productividad de materia prima:

$$\frac{\text{TN materia recepcionada}}{\text{TN materia obtenida}}$$

Los ratios de producción de harina de pescado es 4.3 (tonMP/tonHna) y de aceite de pescado es de 5 % que se manejan en Inversiones Oslo S.A.C.

El promedio de productividad de harina de pescado para el año 2018 es el siguiente: 4.5 (tonMP/tonHna).

Los equipos y maquinarias que conformaran la planta de harina de pescado de Inversiones Oslo S.A.C, están diseñados para la producción de harina de Alto Contenido Proteínico con una capacidad de 50 t/h. Se piensa mejorar la productividad en los próximos años aumentando la capacidad de producción.

Optimizar sistema de gestión de calidad

- Porcentaje reproceso:

$$\frac{\text{Nro Proceso de no conformidad}}{\text{Nro Proceso de conformidad}} = \%$$

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

En la producción de harina de pescado, por un proceso inadecuado hay no conformidades (NC) las cuales lo determinan el laboratorio del área de calidad de Inversiones Oslo S.A.C o por un laboratorio externo acreditado por INACAL.

Estas no conformidades (NC) son por los siguientes motivos:

- Harina contaminada por salmonella
- Bajo antioxidante
- Presencia de materias extrañas, entre otras.

En el año 2018 hubieron 2 turnos de reprocesos con un total de 40 turnos, ya que en productos terminados se encontraron algunos sacos hongueados, eso se tiene que reducir para los siguientes años en un 2% a comparación del año anterior, el área de calidad es el encargado de que estos porcentajes disminuyan, aplicando correctamente la limpieza y desinfección de equipos, y el buen manejo de buenas prácticas de manufactura.

A continuación se muestra una tabla donde indican los porcentajes respecto a los indicadores de gestión por cada objetivo estratégico:

Tabla 19:

Metas de la perspectiva Proceso.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores de gestión	Metas		
			2019	2020	2021
Proceso	Optimizar el proceso productivo	Productividad de materia prima	4.5	4.4	4.4
	Optimizar sistema de gestión de calidad	% reprocesos	-2 %	-2 %	-2%

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 20:

Plan de acción 6. Rediseño de procesos (parte 1)

Iniciativa Estratégica		Rediseño de procesos			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final		100%
Fecha		2019	Fecha		2021
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Analizar el flujo de proceso	Los jefes y supervisores de cada área realizan un recorrido de planta analizando el flujo de proceso	Jefes y supervisores de cada área	Una vez por mes a partir del año 2019 en producción	Recurso humano
2	Realizar una inspección de equipos y maquinarias	Se realiza una inspección visual de los equipos y maquinaria de la empresa a fin de conocer las condiciones en las que se encuentran.	Supervisor de mantenimiento, calidad y producción	A partir de enero 2019 mensualmente	Recurso humano/ recurso tecnológico
3	Cambio de 04 calderos piro tubular que utiliza Petróleo Bunker R500 a gas energético.	El uso del gas natural en calderas proporciona una tecnología limpia y eficiente con ahorros muy significativos, reduce el impacto ambiental, disminuye costos de mantenimiento, mejora el proceso adaptando la tecnología del Gas Natural. El periodo de retorno de inversión para el cambio de combustible a Gas Natural es menor a un año.	Jefes y supervisores de cada área	A partir febrero 2019	Recurso humano/ recurso tecnológico/ Recurso financiero
4	Mejorar recorrido de tubería de HDPE Alta Densidad	Mejorar recorrido de tubería de HDPE Alta Densidad por donde se transporta el pescado en una proporción de 1 partes de agua por 1 de pescado	Jefes y supervisores de cada área	A partir agosto 2020	Recurso humano/ recurso tecnológico/ Recurso financiero

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 21:

Plan de acción 6. Rediseño de procesos (parte 2)

Iniciativa Estratégica		Rediseño de procesos			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final		100%
Fecha		2019	Fecha		2021
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
5	Comprar embarcaciones con bodegas frigoríficas	La empresa plantea comprar sus propias embarcaciones a fin de obtener harina de pescado de calidad	Administración	A partir agosto 2021	Recurso humano/ recurso tecnológico / Recurso financiero
6	Cambio de cangilones, helicoidales, tanques y ducto neumático a acero inoxidable	Realizar el cambio de cangilones helicoidales y ducto neumático a acero inoxidable ya que este material es anticorrosivo y evita que el producto final (harina de pescado) tenga presencia de metales pesados.	Administración	A partir febrero 2021	Recurso humano/ Recurso tecnológico / Recurso financiero
7	Implementar la chaqueta para el secador n°5	Implementar la chaqueta para el secador n°5 para su funcionamiento en el proceso de producción	Jefes supervisores y de cada área	A partir febrero 2020	Recurso humano/ Recurso tecnológico /Recurso financiero
8	Implementar la chaqueta para la cocina n°3	Implementar la chaqueta para la cocina n°3 para su funcionamiento en el proceso de producción	Jefes supervisores y de cada área	A partir febrero 2020	Recurso humano/ recurso tecnológico / Recurso financiero

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 22:

Plan de acción 7. Plan de mejora continua.

Iniciativa Estratégica		Plan de mejora continua			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Elaborar plan de mejora	Realizar plan de mejora continua en área de calidad	jefe de calidad	A partir de Enero 2020	Recurso humano
2	Elaborar plan de mejora	Realizar plan de mejora continua en área de producción	jefe de producción	A partir de Enero 2020	Recurso humano
3	Elaborar plan de mejora	Realizar plan de mejora continua en área de administración	administrador	A partir de Enero 2020	Recurso humano
4	Elaborar plan de mejora	Realizar plan de mejora continua en área de recursos humanos	jefe de recursos humanos	A partir de Enero 2020	Recurso humano
5	Elaborar plan de mejora	Realizar plan de mejora continua en área de almacén	jefe de almacén	A partir de Enero 2020	Recurso humano

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 23:

Plan de acción 8. Modernizar equipos de laboratorio de aseguramiento de la calidad

Iniciativa Estratégica		Modernizar equipos de laboratorio de aseguramiento de la calidad			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Evaluación de equipos y material de laboratorio	Determinar el estado y funcionamiento de los equipos utilizados en los análisis de harina de pescado para determinar su compra posterior.	Jefe de aseguramiento de la calidad y Administrador	Meses antes del inicio de cada temporada	Recurso humano/ Recurso tecnológico
2	Implementar con modernos equipos de laboratorio	Se realiza la compra de los equipos modernos necesarios para implementar el laboratorio de aseguramiento de la calidad para evaluar parámetros y características de la harina de pescado.	Jefe de aseguramiento de la calidad y Administrador	Meses antes del inicio de cada temporada	Recurso humano/ Recurso financiero

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 24:

Plan de acción 9. Certificado ISO.

Iniciativa Estratégica		Certificado ISO			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Evaluar a empresa consultora del sistema de gestión de calidad	Contratar a una empresa dedicada a la consultoría de para implementar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015	Jefe de calidad	A partir de agosto 2020	Recurso humano/ recurso financiero
2	Diseñar el SGC	Se definen los elementos clave del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y se establece el soporte documental del Sistema.	Jefe de calidad	A partir de agosto 2020	Recurso humano
3	Implementación del SGC	A medida que el SGC se diseña, se van implementando las metodologías y registros en todos los procesos y áreas funcionales dentro del alcance definido.	Jefe de calidad	A partir de agosto 2020	Recurso humano/ recurso financiero
4	Obtención de certificado	La empresa se pone en contacto con algún organismo de certificación para comenzar con el proceso de certificación. Después de conseguir la Certificación ISO 9001 es necesario su mantenimiento.	Jefe de calidad	A partir de agosto 2020	Recurso humano/ recurso financiero

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

2. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

La perspectiva aprendizaje y crecimiento define los objetivos, mantener los trabajadores capacitados y satisfacción de los trabajadores.

Tabla 25:

Perspectiva aprendizaje

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Indicadores de gestión	Frecuencia	inductor	Área responsable
Aprendizaje y crecimiento	Mantener a los trabajadores capacitados	Plan anual de capacitación	% de capacitaciones realizadas	trimestral	Aumentar las capacidades de los empleados	Recursos Humanos
	Satisfacción de los trabajadores	Iniciar incentivo por labor realizada o meta cumplida	Encuesta de satisfacción laboral	semestral	Retener al personal calificado	

Fuente: Elaboración propia

Mantener a los trabajadores capacitados

Se elaboró un cronograma de capacitación interna del personal para el año 2019, el cual se puede visualizar en el anexo 14, en el cual se incluye temas de capacitación sobre el Planeamiento Estratégico basado en:

- Misión, visión, objetivos estratégicos y metas.
- Calidad de harina de pescado y mercados.
- Productividad.

Estas capacitaciones están dadas por la Lic. María Sánchez Yzaguirre, administradora de Inversiones Oslo S.A.C., quien a mediados del año 2018 empezó a llevar cursos sobre planeamiento estratégico y gestión administrativa. Cada vez que ingresa personal nuevo a la

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

empresa Inversiones Oslo S.A.C se le realiza una inducción en el cual se le informa la misión, visión y valores.

En relación al año 2018 no se incluía ningún tema de capacitación acerca de planeamiento estratégico el cual se ha incluido recién en el cronograma de capacitaciones para el año 2019 con 3 temas. Se plantea añadir 1 tema adicional por año.

$$C1+C2+\dots+Cn = \text{Número de capacitaciones realizadas}$$

C= capacitación

Satisfacción de los trabajadores

La satisfacción de los trabajadores para el año 2018 se encuentra no definida, ya que no se han formulado cuestionario para ello, a partir del año 2019 en adelante se plantea aplicar dichos cuestionarios para conocer la satisfacción de los colaboradores se estima contar con un 70 % para el año 2019 e ir aumentando en un 10 % anual.

$$\frac{\text{Cantidad de empleados que manifestaron satisfacción}}{\text{Total empleados que tomaron la encuesta}} = \%$$

La satisfacción de los trabajadores para el año 2018 se encuentra no definida (ND) ya que no se han formulado cuestionario para ello, a partir del año 2019 en adelante se plantea aplicar dichos cuestionarios para conocer la satisfacción de los colaboradores se estima contar con un 70 % para el 2019 ir aumentando en un 10 %.

A continuación se muestra una tabla donde indican los porcentajes respecto a los indicadores de gestión por cada objetivo estratégico:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 26:

Metas de la perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores de gestión	Metas		
			2019	2020	2021
Aprendizaje y crecimiento	Mantener a los trabajadores capacitados	N° de capacitaciones realizadas	13	14	15
	Satisfacción de los trabajadores	Encuesta de satisfacción laboral	70 %	80%	90%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27:

Plan de acción 10. Plan anual de capacitación

Iniciativa Estratégica		Plan anual de capacitación			
Responsable:					
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Actualizar el cronograma de capacitaciones	Al inicio del año cada área de la empresa actualiza el cronograma de capacitaciones internas y externas de acuerdo a los temas que exigen las normas nacionales e internacionales.	Cada área	Enero de cada año	Recursos humano
2	Realizar las capacitaciones	Coordinar las capacitaciones establecidas internas y externas con los ponentes y efectuarlas según el cronograma	Cada área	Durante el año según el cronograma	Recurso humano/ Recurso financiero

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 28:

Plan de acción 11. Iniciar incentivo por labor realizada o meta cumplida

Iniciativa Estratégica		Iniciar incentivo por labor realizada o meta cumplida			
Responsable:		Gerencia			
Estado Inicial		0%	Estado Final	100%	
Fecha		2019	Fecha	2021	
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
1	Realizar el plan de incentivo	La gerencia debe realizar un plan de incentivos para premiar a los colaboradores que aporten a la mejora continua y logros de la empresa.	Recursos humanos y Gerencia	Enero de cada año	Recurso humano/ Recurso tecnológico
2	Conocer estadística de mejores trabajadores	Cada supervisor de área informara a la gerencia el desempeño de cada trabajador	Recursos humanos y Gerencia	a partir de febrero 2019 y sucesivamente mensualmente	Recurso humano

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
--	---	--

7. MATRIZ ESTRATÉGICA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.

Tabla 29: Cuadro de Mando Integral (CMI) de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2019. (Parte 1)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Indicadores de gestión	Frecuencia	inductor	Meta			Área responsable
						2019	2020	2021	
Financiera	Aumentar las ventas	implementar el área de venta	% de crecimiento en ventas	mensual	Aumentar eficiencia y eficacia en los procesos	5%	5%	5%	Contabilidad/ Administración
		Investigar e identificar nuevo segmento de mercado	% de ingresos procedentes de nuevos clientes			10%	10%	10%	
cliente	Ofrecer al cliente productos de calidad	Desarrollar una propuesta de valor diferente a la competencia	Calidad de harina de pescado	anual	Demostrar al cliente que los productos ofrecidos son de calidad al precio acorde al mercado	10%	20%	30%	Administración
		plan marketing							
	satisfacción de clientes	Promover servicios al cliente de alta calidad	Medir la satisfacción del cliente	anual	Realizar formulario de satisfacción al cliente	70%	80%	90%	

Fuente: Elaboración propia, basado en la Matriz FODA, y la Matriz Interna - Externa.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES OSLO S.A.C.	CODIGO : VERSION : FECHA APROB : PAGINA :
---	--

Tabla 30: Cuadro de Mando Integral (CMI) de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. 2019. (Parte 2)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Indicadores de gestión	Frecuencia	inductor	Meta			Área responsable
						2019	2020	2021	
Proceso	Optimizar el proceso productivo	Rediseño de proceso	Productividad de materia prima	mensual	Incrementar la productividad	4.5	4.4	4.4	Producción, Calidad y mantenimiento
		plan de mejora continua							
	Optimizar sistema de gestión de calidad	Modernizar equipos de laboratorio	% reproceso		Mejorar la calidad de aceite y harina de pescado	-2%	-2%	-2%	
		certificación ISO							
Aprendizaje y crecimiento	Mantener a los trabajadores capacitados	Plan anual de capacitación	% de capacitaciones realizadas	trimestral	Aumentar las capacidades de los empleados	13	14	15	Recursos Humanos
	Satisfacción de los trabadores	Iniciar incentivo por labor realizada o meta cumplida	Encuesta de satisfacción laboral	semestral	Retener al personal calificado	70%	80%	90%	

Fuente: Elaboración propia, basado en la Matriz FODA, y la Matriz Interna - Externa

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE
INVERSIONES OSLO S.A.C.**

CODIGO :
VERSION :
FECHA APROB :
PAGINA :

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR: