



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

Maestría en Ciencias: Ingeniería de Proyectos

Mención en Gerencia de Proyectos – UNSA

ASIGNATURA: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN
DOCENTE: CARLOS A. ACOSTA COLUMBOS



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

Capítulo 2

- ✓ **Planeamiento Estratégico**
- ✓ **Preguntas del Enfoque Estratégico**
- ✓ **Diagnóstico Estratégico: Análisis FODA**
- ✓ **Matriz de Estrategias: FODA Cruzado**
- ✓ **Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica: MCPE**

16 – 17 Mayo 2026



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

Planeamiento Estratégico



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

Conceptualización de Planeamiento Estratégico

Proceso para la revisión del futuro, analizando los factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcados en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo.

Fuente: Fuentes T, Luna M. "Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo" / 2011.

Proceso sistemático de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, para darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo uso eficiente de los recursos disponibles.

Fuente: Suárez E, Altahona T. "Planeación estratégica en las Mipymes: grupo de investigación de Porter" 2009

Proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado.

Fuente: Gallardo J. "Administración estratégica: De la visión a la ejecución" / 2012

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Fuente: Serna H. "Gerencia estratégica" / 2008



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

Procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones

Fuente: Bryson JM. "Strategic planning for public and nonprofit organizations" / 2000.

Herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planeamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia

Fuente: González Millán J., Rodríguez Díaz, M. "Manual Práctico de Planeación Estratégica" 2020



Fig. 1: Relación entre Planeación y Control

Fuente: González Millán J., Rodríguez Díaz, M. "Manual Práctico de Planeación Estratégica" 2020



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

Proceso de Planeamiento Estratégico



Fig. 2: Fases del Proceso de Planeamiento Estratégico

Fuente: González Millán J., Rodríguez Díaz, M. "Manual Práctico de Planeación Estratégica" 2020



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

1.- Valores Corporativos

Son los pilares filosóficos o los compromisos éticos y morales que la empresa tiene para con sus diferentes grupos de interés: clientes (internos y externos), la sociedad, el estado.

Fuente: González Millán J., Rodríguez Díaz, M. "Manual Práctico de Planeación Estratégica" 2020



Como dijo alguna vez Warren Buffet:
“No puedes hacer negocio con una mala persona”
Debe existir una Cultura Empresarial centrada en Valores



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

2.- Formulación de la Misión y Visión

Declaración de Misión

Es un enunciado breve y claro que define cuál es su negocio, su razón de ser, manifiesta lo que desea ser y a quienes servir mediante un enunciado que proporciona las líneas estratégicas que definen el rumbo del negocio enmarcados en sus objetivos a largo plazo.

La misión debe responder a una serie de interrogantes:

- ¿Quiénes somos (cómo nos definimos)?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Con qué lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?

*Fuente: González Millán J., Rodríguez Díaz, M.
"Manual Práctico de Planeación Estratégica
2020*





UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

Declaración de Visión

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro, señala el rumbo y da dirección; es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro de la empresa ante los ojos de los diferentes grupos de interés.

Para su construcción hay que responder entre otros a las siguientes interrogantes:

¿Cómo soñamos a nuestra organización en un plazo acordado?

¿De qué manera debe fortalecerse internamente la empresa?

¿Qué características debe tener la empresa en el futuro?

¿Qué papel debe estar cumpliendo en su medio?

¿Hacia dónde quiere llegar la empresa?

¿En qué queremos convertirnos?

Fuente: González Millán J., Rodríguez Díaz, M. "Manual Práctico de Planeación Estratégica" 2020





UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

3.- Diagnóstico Estratégico

Es el marco de referencia para realizar el análisis de la situación actual de la empresa, a nivel interno y externo, respondiendo a las preguntas ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy?, de manera que se debe obtener y procesar información de la empresa y su entorno con el fin de identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, permitiendo la construcción del análisis FODA.

Para el diagnóstico se deben examinar cada uno de los siguientes componentes:

- ✓ Cultura Organizacional
- ✓ Análisis externo o auditoría del entorno
- ✓ Análisis interno o auditoría organizacional

Fuente: González Millán J., Rodríguez Díaz, M. "Manual Práctico de Planeación Estratégica" 2020



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



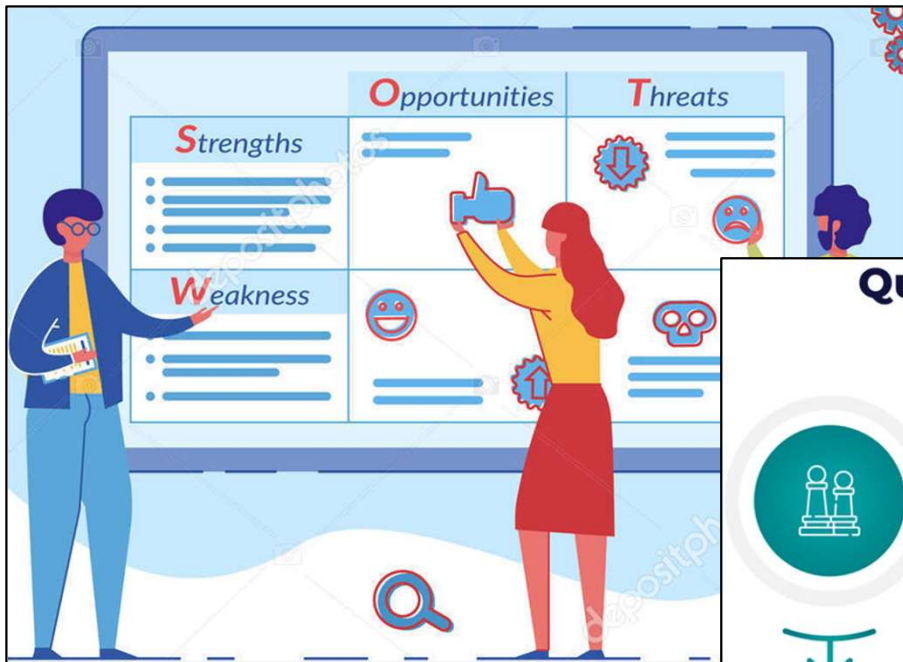
UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

4.- Elaboración de Matrices

Para realizar un análisis de vulnerabilidad existe toda una diversidad de herramientas; sin embargo, nos centraremos principalmente en dos matrices: (1) DOFA (Análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas); (2) MCPE (Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica)

Fuente: González Millán J., Rodríguez Díaz, M. “Manual Práctico de Planeación Estratégica” 2020





UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

5.- Definición de Objetivos y Estrategias

Se entiende por estrategias como el grupo de alternativas o cursos de acción que establecen recursos a fin de poder lograr los diferentes objetivos propuestos. La definición de estrategias está estrechamente ligada al establecimiento de los objetivos, pues estas son el medio para alcanzarlos. Dichos objetivos pueden ser considerados como metas planteadas por la empresa, que deben utilizar los recursos, ser cuantificables y lógicamente expresados en términos comprensibles y reales.

Fuente: González Millán J., Rodríguez Díaz, M. "Manual Práctico de Planeación Estratégica" 2020





UNSA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

6.- Ejecución de la Estrategia

Esta es la fase más relevante de todo el proceso, pues en esta fase se llevan a cabo las diferentes estrategias, se plasman y se hacen realidad, en esta se encuentra la matriz denominada *Plan Operativo Anual*, que es aquel en donde se establecen los recursos para hacer realidad las estrategias que se han elaborado.

Después de establecer las estrategias se procede a la ejecución, fijando metas, políticas y su correspondiente asignación de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, según sea su importancia.

Fuente: González Millán J., Rodríguez Díaz, M. "Manual Práctico de Planeación Estratégica" 2020



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



7.- Control y Evaluación

Es la observación y revisión constante de cada una de las actividades que permiten el cumplimiento de la estrategia. La retroalimentación se debe realizar periódicamente, para identificar posibles errores y para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Después de todo el proceso de formular los objetivos, de crear los presupuestos, las estrategias y programas, se crea un conjunto de planes operativos, de manera que pueda llevarse a cabo un *control del desempeño de la estrategia*, en donde se evalúe cada elemento de la estructura (objetivos, presupuestos, programas de acción)

Fuente: González Millán J., Rodríguez Díaz, M. "Manual Práctico de Planeación Estratégica" 2020





UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

Preguntas del Enfoque Estratégico



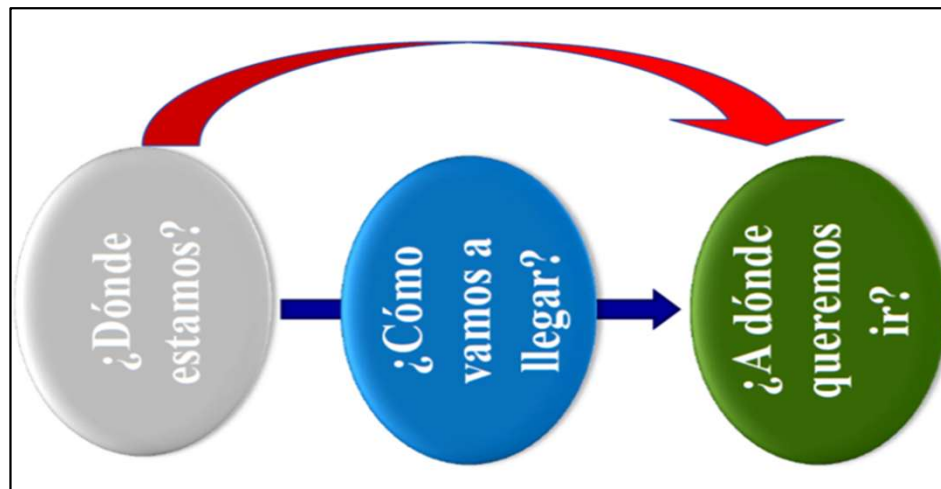
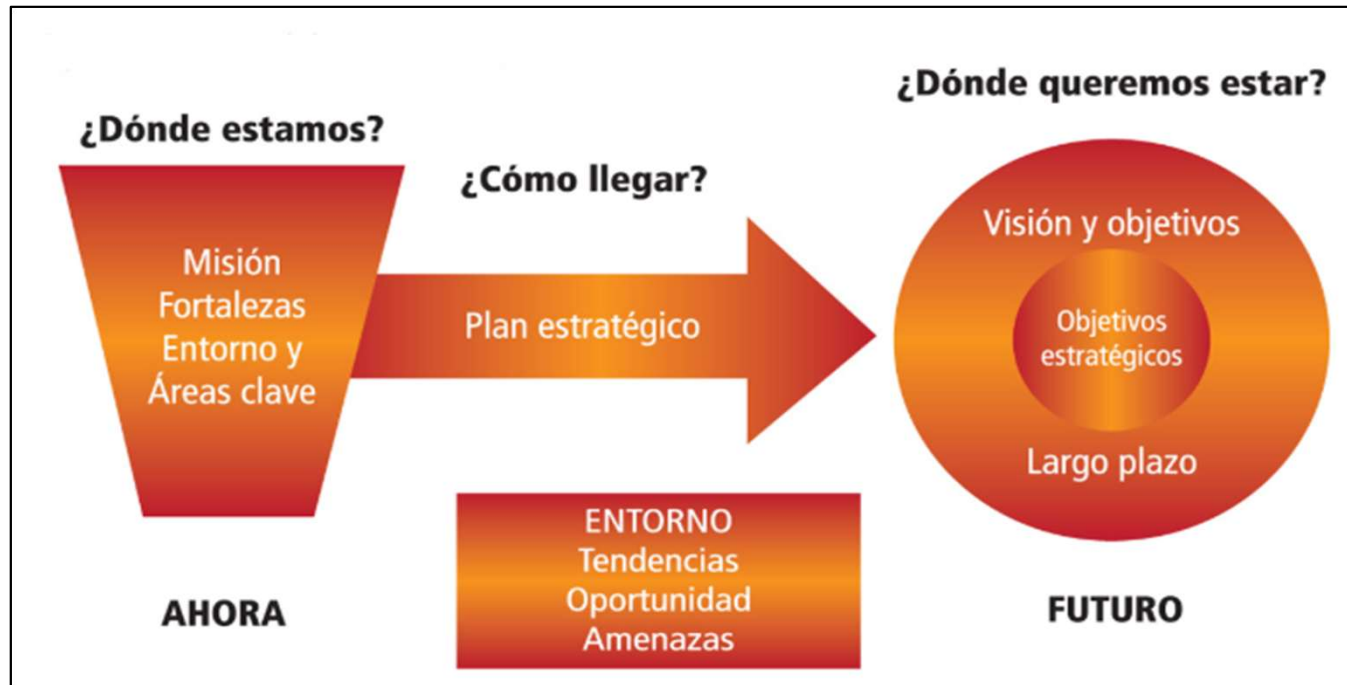
MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

Preguntas Clave del Enfoque Estratégico



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO no es más que la respuesta a tres preguntas clave:

- 1.- Dónde estamos?
- 2.- A dónde vamos?
- 3.- Cómo vamos a llegar?

¿Dónde estamos?, configura la situación actual de la empresa. Este análisis es muy importante porque para proyectarnos al futuro es preciso que comprendamos lo mejor posible las aristas de la situación actual. Temas a tratar: PROBLEMÁTICA, FACTORES CRITICO DE EXITO, ANÁLISIS FODA, FUERZAS COMPETITIVAS, CADENA DE VALOR.

¿A dónde vamos?, esta referido a los logros que nos proponemos alcanzar, tanto en el cercano como en el mediano y largo plazo. Serán los retos que debemos satisfacer para seguir compitiendo y ser exitosos. Temas a tratar: VISION, MISIÓN, OBJETIVOS, TEMAS, METAS e INDICADORES.

¿Cómo vamos a llegar?, es el conjunto de acciones específicas a desarrollar para que se alcance los objetivos planteados y se siga un correcto camino hacia la visión definida. Deben ser acciones concretas, con un inicio y un fin y con resultados claramente definidos. Temas a tratar: ESTRATEGIAS, SUB-ESTRATEGIAS o ACTIVIDADES (INDUCTORES), BSC.



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

¿DÓNDE ESTAMOS?

PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

Son todos aquellos aspectos, relativos a personal, infraestructura, soporte tecnológico, organización, procedimientos, estilo de gestión, etc., que dificultan o se han constituido en trabas para, un mejor desempeño, operativo o estratégico del negocio y, por ende, impiden o retrasan el logro de los objetivos y el cabal cumplimiento de la Misión.

Estos son repetitivos y afectan a aspectos estratégicos del negocio.

Fuente: Planeamiento Estratégico Empresarial – Ing. Armando Aramayo Prieto

Ejemplos de Problemas Estratégicos

- 1.- Limitación de proveedores en la localidad
- 2.- Liderazgo inadecuado en Portafolios/Programas/Proyectos
- 3.- Infraestructura Inadecuada/limitada para la gestión de proyectos
- 4.- Falta de un software de gestión de datos (Programación/Presupuestos/etc.)
- 5.-
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (FCE)

Son todas aquellas cosas, áreas, actividades en las que no se puede fallar (que deben ir bien), porque cualquier imperfección, defecto, o error en ellas afecta significativamente los resultados e incluso, el porvenir de la empresa.

Fuente: Planeamiento Estratégico Empresarial – Ing. Armando Aramayo Prieto

Ejemplos de Factores Críticos de Éxito

- 1.- Capacidad Instalada de Equipos Mayores (propios/alquilados)
- 2.- Disponibilidad de Herramientas-Equipos menores-Materiales
- 3.- Personal debidamente capacitado
- 4.- Talleres/Facilidades debidamente implementados
- 5.- Insumos de producción: Cal/NaSH/Bolas de acero/etc.
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es así llamado por someter a revisión a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que en un momento dado existen en el negocio.

Las Fortalezas y Debilidades corresponden al interior de la empresa, mientras que las Oportunidades y Amenazas están en el entorno del negocio, son exteriores a él.

- ✓ **Fortalezas:** son todos aquellos aspectos en las que la empresa tiene un comportamiento destacado.
- ✓ **Debilidades:** son todos aquellos aspectos del negocio en los que no estamos bien y deberíamos mejorar.
- ✓ **Oportunidades:** son aspectos del entorno que, si son aprovechados, pueden generar significativas ventajas para el negocio.
- ✓ **Amenazas:** son aspectos del entorno que, de no tomarse las medidas adecuadas, pueden afectar significativamente el negocio.

Fuente: Planeamiento Estratégico Empresarial – Ing. Armando Aramayo Prieto



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

¿A DÓNDE VAMOS?

VISIÓN

Es nuestra imagen de empresa ideal. Aquella en la que se han superado los principales aspectos negativos y donde se compite exitosamente en un ambiente del mayor rendimiento y productividad. Vendría a ser algo como “nuestro sueño de empresa”

Fuente: Planeamiento Estratégico Empresarial – Ing. Armando Aramayo Prieto

MISIÓN

Es una breve explicación de la razón de ser de la empresa. Se desarrolla con dos propósitos fundamentales: Hacia el interior, que sea un elemento direccionador dentro de la empresa, que contribuya a alinear los esfuerzos de los trabajadores en general. Hacia el exterior, que sea un factor de venta del negocio, donde hacemos aparecer no solo los consabidos temas de nuestro giro de negocio sino que, además, se plantee los valores centrales y las aspiraciones profundas del negocio.

Fuente: Planeamiento Estratégico Empresarial – Ing. Armando Aramayo Prieto



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

OBJETIVOS

Son logros a conseguir para realizar lo que señala la MISIÓN y encaminarse exitosamente hacia las metas de la VISION.

Deben constituir retos, o sea, que no deben ser funciones recurrentes de la empresa. Su logro debe implicar un esfuerzo más allá del que normalmente desplegamos al realizar nuestras funciones cotidianas en el negocio.

En forma resumida podemos decir que los objetivos son logros a alcanzar de la mayor importancia para el cumplimiento de la misión.

METAS e INDICADORES

La meta tiene dos acepciones: (1) es el objetivo cuantificado, o sea, dotado de instrumentos de medición que permitan decir en forma objetiva si se alcanzó. (2) es el valor (numérico) que debe alcanzar un elemento de medición llamado indicador.

Cuando el indicador alcanza dicho valor meta se dice que se ha logrado el objetivo correspondiente.

Fuente: Planeamiento Estratégico Empresarial – Ing. Armando Aramayo Prieto



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

¿CÓMO VAMOS A LLEGAR?

ESTRATEGIAS

Son acciones concretas, es decir, formas específicas de llegar a nuestras metas a partir de nuestra situación actual. Las Iniciativas Estratégicas (según la terminología del BSC) tienen la condición ineludible de ser acciones específicas, claramente definidas, con un inicio, un fin, costos, beneficios, medidores de logro y un responsable de su culminación exitosa.

Fuente: Planeamiento Estratégico Empresarial – Ing. Armando Aramayo Prieto

INDUCTORES

Son actividades o sub-estrategias que sirven para aclarar, impulsar y poner en marcha una estrategia inicial formulada. La estrategia pertenece al campo del “qué hacer” y los inductores al “cómo hacerlo”.

Fuente: Estratejiendo – Plan Estratégico y BSC – Ing. Carlos Villajuana



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

Diagnóstico Estratégico: Análisis y Matriz FODA



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

ANÁLISIS FODA (Empresarial)

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en los últimos 5 años (productos japoneses mejoran su imagen de calidad), aprovechando para dar pasos importantes en la captación de nuevos clientes, gama de producto, etc. Mercado limitado, consumidores que valoren en exceso la tecnología, el diseño y la innovación. • Diversificación del riesgo con otras líneas, se ha intentado paliar con una nueva UEN GRAN CONSUMO. • La publicidad no puede ser masiva porque el grupo al que se dirige es reducido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad insuperable, tecnología punta, producto innovador en el mercado. • Larga tradición en marca e historia. • Personal cualificado, comprometido, constante e imaginativo. • Política de distribución bien definida. • Concienciación empresarial de que el cliente es el principal valor. • Optimización de los materiales muy clara respecto a la competencia. • Fidelización de la clientela. • Producción autónoma de casi la totalidad de productos. • Riesgo financiero minimizado.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Multitud de alianzas entre los competidores para ser más competitivos. • Desconocimiento parcial del mercado, solo un número limitado de consumidores aprecia la diferenciación del producto. Limita la expansión del mercado. • Necesidad de justificar precios mucho más elevados. • Crisis económica (relación dólar/euro y la entrada de los productos japoneses en el mercado). 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y servicio post-venta superior al del 50% de la competencia. • Ineficiente política de distribución de los competidores. • Posición competitiva inmejorable a nivel nacional e internacional. • Diseño y calidad superiores al resto del mercado. • Depuración de fabricantes a consecuencia de la última crisis económica. • Reducción de riesgo ante la introducción de la nueva línea de negocio. Crisis de los materiales con elevados incrementos de precio.

Fuente: “La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral” / Daniel Martínez & Artemio Milla (2005)



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



MATRIZ FODA

Es el análisis posterior a la identificación de las Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas, que nos permite identificar las estrategias(líneas de acción/actividades que deben realizarse para lograr ciertos objetivos)

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	¿Cómo hacer para que con mis Fortalezas se aprovechen las Oportunidades existentes?	¿Cómo hacer para que con mis Fortalezas me enfrente con éxito a las Amenazas existentes?
Debilidades	¿Qué debo hacer para que las Debilidades no me impidan aprovechar las Oportunidades existentes?	¿Qué debo hacer para que las Debilidades no influyan sobre las Amenazas existentes?

	O	A
F	Max Max	Max Min
D	Min Max	Min Min

	O	A
F	Estrategias FO	Estrategias FA
D	Estrategias DO	Estrategias DA





UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

MATRIZ FODA (Empresarial)

"DONCARBÓN"	FORTALEZAS 1. Calidad de carbón 2. Diversidad de cliente 3. Transporte de carga 4. Estabilidad laboral 5. Malla vial	DEBILIDAD 1. Personal cualificado 2. Canales de comunicación 3. Resistencia al cambio 4. Motivación 5. Modernización tecnológica
OPORTUNIDADES 1. Calidad de carbón 2. Tratados de libre comercio 3. Reservas existentes 4. Aparición de nuevas tecnologías 5. Organización administrativa	ESTRATEGIA FO 1. Adquirir nuevos clientes que garantice la máxima productividad en la mina. (O1, O3, F1, F2, F4) 2. Adquirir nuevos equipos para mejorar los procesos mineros. (O1, O3, O4, F1, F2) 3. Establecer un programa de bonificaciones según producción. (O5, F4,)	ESTRATEGIA DO 1. Construir proyectos con mejores a los procesos mineros a gerencia. (O3, O4) 2. Promover la profesionalización de la empresa en el área técnica para darle eficiencia y economía al negocio (O5, O1, O2) 3. Buzón de sugerencia y canales de comunicación entre las áreas y gerencia. (O5, O4, D2, F3, F4)
AMENAZAS 1. Infraestructura de transporte 2. Políticas ambientales 3. Precios internacionales 4. Productos alternos 5. Certificación de procesos	ESTRATEGIA FA 1. Implementar un sistema de gestión para mantener la calidad de carbón en estándares competitivos internacionales. (F1, A5) 2. Establecer un programa de mantenimiento preventivo de la malla vial interna. (F3, F5, A1) 3. Crear un programa de capacitaciones en mejoras prácticas ambientales y procesos productivos. (F1, F4, A2, A5)	ESTRATEGIA DA 1. Implementar y socializar el sistema de gestión de calidad. (A5, A1, D2) 2. Establecer alianzas estratégicas con el fin de tener un apoyo mutuo, frente a situaciones críticas y esporádicas. (A3, A2, A1, D5, D1) 3. Profesionalización de las diferentes áreas de la empresa. (D1, D2, D3, A5, A4)



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

<p>MINA MISSOURI</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación del mejoramiento de ventilación y monitoreo de gases óptimos 2. Producto atractivo por su calidad 3. Localización accesible y cercana al comprador 4. Personal profesional en distintas áreas 5. Mejoramiento de la infraestructura interna y externa 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costos de producción 2. Condiciones geológicas del yacimiento 3. Alto consumo de energía y combustible 4. Alta demanda ambiental 5. Complejidad de las labores mineras
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas termoeléctricas 2. Internacionalización del sector buscando nuevos mercados 3. Devaluación de la moneda nacional 4. Reactivación económica 5. Avances tecnológicos 	<p>ESTRATEGIAS – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer un producto de calidad que demande el mercado internacional. (F2-F5-O2) 2. Invertir en nuevas tecnologías que se necesiten para optimizar la actividad productiva. (F1-F5-O5) 3. Buscar alternativas de inversión que hagan crecer la empresa y satisfacer la demanda. (F2-F4-O1-O4) 	<p>ESTRATEGIAS – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir equipos y maquinaria más eficientes que necesiten menor uso de energía y sean rentables. (O3-O4-O5-D1-D3) 2. Invertir y ampliar el departamento técnico especializado. (D2-O3) 3. Implementar elementos que nos permitan desarrollar y continuar el proceso extractivo. (O4-O5-D5-D2)
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incurción de empresas que ofrecen energías alternativas 2. Inestabilidad en las políticas 3. Fluctuación de los precios 4. El deterioro a corto y largo plazo del medio ambiente 5. Los grupos armados al margen de la ley 	<p>ESTRATEGIAS – FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar eficientemente el plan de manejo ambiental.(F4-A4) 2. Denunciar ante las autoridades competentes los grupos armados. (A5-F4-F3) 3. Ofrecer carbón de calidad a nuevas empresas en la región. (F2-A1-A3) 	<p>ESTRATEGIAS – DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir costos de producción para mantener el equilibrio empresarial. (D1-D3-A1-A3) 2. Implementar medidas de control ambiental. (D4-A4) 3. Reducir operaciones buscando superar las debilidades o esperar mejores tiempos y precios del mercado. (D5-A3)

MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS INGENIERÍA DE PROYECTOS
 CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS (MCPE)

Esta matriz que hace parte de la fase de ejecución de la Planeación Estratégica, es la que evalúa cuantitativamente las decisiones subjetivas planteadas en el análisis FODA. Lo relevante de esta matriz es que el resultado final ayuda a priorizar las estrategias propuestas en la Matriz FODA.



PROCEDIMIENTO

1.- En primera columna indicar la lista de los Factores Internos claves (Fortalezas/Debilidades), además la lista de los Factores Externos claves (Oportunidades/Amenazas).

2.- En las columnas a la derecha registrar en la cabecera las estrategias del FODA.

3.- Por consenso del grupo de “Expertos en Proyectos” se debe asignar una clasificación (de 1 a 4) a cada uno de los factores claves (internos y externos). La clasificación debe realizarse siguiendo el siguiente criterio:

Factores Internos

Debilidad importante (Clasif. 1), debilidad menor (Clasif. 2), fortaleza menor (Clasif. 3), fortaleza muy importante (Clasif. 4).

Factores Externos

Amenaza importante (Clasif. 1), amenaza menor (Clasif. 2), oportunidad menor (Clasif. 3), oportunidad muy importante (Clasif. 4).

4.- Por consenso debe definirse un puntaje de atracción (de 1 a 4), para cada estrategia haciendo la siguiente pregunta: **¿Si se aplica la estrategia X el factor Y será afectado/impactado?** El valor acordado se colocará en cada fila, adyacente al factor interno/externo analizado (en la columna considerada)

5.- Se multiplica el valor/puntaje de atracción **por** el número de clasificación del factor analizado. El **valor resultado** indica el grado de atracción de cada estrategia alternativa; este valor se coloca en un círculo en la fila adyacente al factor analizado.

6.- Se procede a sumar cada uno de los resultados totales de atracción en forma vertical generando al final de la columna de cada estrategia un total individual. Todos estos totales se suman y se dividen entre la cantidad de estrategias analizadas.

7.- Las estrategias que tengan un valor superior al valor medio hallado, serán las que tienen mayor impacto para la empresa y deberán implementarse (de forma priorizada).



Tabla 16. Matriz cuantitativa de planeación estratégica para la empresa Carbón Térmico, S.A.

CARBÓN TÉRMICO S.A.	CLS	Adquirir nuevos clientes que garantice la máxima productividad en la mina. (01, 03, F1, F2, F4)		Adquirir nuevos equipos para mejorar los procesos mineros. (01, 03, 04, F1, F2)		Implementar un sistema de gestión para mantener la calidad de carbón en estándares competitivos internacionales. (F1, A5)		Establecer un programa de mantenimiento preventivo de la malla vial interna. (F3, F5, A1)		Implementar y socializar el sistema de gestión de calidad. (A5, A1, D2)	
		PA	TP	PA	TP	PA	TP	PA	TP	PA	TP
Calidad de carbón	4	1	4	1	4	4	16	1	4	4	16
Reservas existentes	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
Organización administrativa	3	3	9	1	3	3	9	1	3	3	9
Políticas ambientales	2	3	6	2	4	3	6	2	4	3	6
Certificación de procesos	1	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4
Empoderamiento	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Estructura organizacional	1	3	3	1	1	4	4	1	1	4	4
Infraestructura	2	3	6	4	8	3	6	2	4	3	6
Nivel de formación de talento	3	2	6	3	9	3	9	1	3	3	9
Consecución de clientes	4	4	16	3	2	3	12	1	4	3	12
TOTAL			60		51		72		30		72

$$\sum \frac{60+51+72+30+72}{5} = \frac{285}{5} = 57$$

Esto quiere decir que las que pasan a plan operativo son las estrategias que obtuvieron valores superiores a 57.



MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA (C.P.E.)

	FACTORES CLAVES	CLASIF.	ESTRATEGIAS								OBSERVACIONES								
			N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6	N°7	N°8									
FACTORES INTERNOS	SISTEMA DE INFORMACION	3	3	9	1	2	3	9	3	9	3	9	2	6	2	6	1	3	LA ESTRATEGIA N° 4 FUE LA DE MAYOR IMPACTO EN LA PUNTUACION DE LA ATRACCION DE LOS FACTORES INTERNOS
	PLANIFICACION	3	3	9	3	9	3	9	4	12	3	9	3	9	2	6	3	9	
	TOMA DE DECISIONES	3	4	12	3	9	4	12	4	12	4	12	3	9	4	12	3	9	
	ORGANIZACIÓN	3	2	6	3	9	2	6	4	12	3	9	2	6	3	9	3	9	
	PROGRAMACION	3	4	12	4	12	3	9	4	12	2	6	3	9	3	9	3	9	
	EJECUCION	3	2	6	4	12	3	9	2	6	3	9	3	9	3	9	4	12	
	SEGUIMIENTO	3	3	9	2	6	4	12	4	12	4	12	3	9	3	9	3	9	
	CONTROL	3	4	12	2	6	4	12	4	12	4	12	3	9	3	9	3	9	
FACTORES EXTERNOS	TALLERES FORANEOS	3	4	12	2	6	2	6	2	6	2	6	2	6	1	3	2	6	LA ESTRATEGIA N° 1 FUE LA DE MAYOR IMPACTO EN LA PUNTUACION DE LA ATRACCION DE LOS FACTORES EXTERNOS
	SERVICIOS CONTRATADOS	4	4	16	2	8	2	8	2	8	1	4	2	8	1	4	2	8	
	FABRICANTES Y PROVEEDORES	3	4	12	2	6	1	3	2	6	1	3	1	3	2	6	2	6	
	SINDICATO	3	1	3	4	12	1	3	1	3	1	3	1	3	3	9	3	9	
	NIVEL DIRECTIVO	4	3	12	4	16	3	12	3	12	3	12	1	4	3	12	3	12	
	OPERACIONES	2	4	8	4	8	3	6	3	6	3	6	1	2	3	6	3	6	
	SERVICIOS INTERNOS DE PLANTA	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	1	2	2	4	3	6	
	SERVICIOS INDUSTRIALES	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
	ROTACION DE PERSONAL	2	1	2	3	6	1	2	1	2	1	2	1	2	2	4	4	8	
SUMA TOTAL DE PUNTOS DE ATRACCION			147	133	122	134	115	115	119	132									
DESCRIPCION DE ESTRATEGIAS		N° 3= IMPLANTAR INDICADORES DE GESTION. N° 4= IMPLEMENTAR PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREDICTIVO. N° 5= IMPLANTAR AUDITORIAS INTERNAS INVOLUCRANDO A OPERACIONES.			N° 6= EVALUACION Y CONTROL DE LOS SERVICIOS INTERNOS DE PLANTA E INDUSTRIALES. N° 7= IMPLANTAR EL COMITÉ DE SEGURIDAD DE MANTENIMIENTO. N° 8= EVALUACION Y CONTROL DE LOS SERVICIOS INTERNOS DE PLANTA E INDUSTRIALES.			CLASIFICACION DE FACTIBILIDAD 1.- LA ESTRATEGIA NO ES PROBABLE 2.- LA ESTRATEGIA ES POCO PROBABLE 3.- LA ESTRATEGIA ES PROBABLE 4.- LA ESTRATEGIA ES MUY PROBABLE											

FUENTE: MIGUEL RUIZ

Fuente: Miguel Antonio Ruiz "Gerencia Estratégica de Mantenimiento"



MIP

MAESTRÍA EN CIENCIAS INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS



UNSA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

AVANCE N°01 – TRABAJO FINAL GRUPAL

Tanto para la *Empresa* como para la *Gerencia de Proyectos* realizar lo siguiente:

- ✓ Elaborar un Listado de Problemas Estratégicos
- ✓ Elaborar un Listado de Factores Críticos de Éxito
- ✓ Elaborar el Diagnóstico Estratégico: Análisis FODA
- ✓ Elaborar la Matriz de Estrategias (FODA)
- ✓ Elaborar la Matriz Cuantitativa de Priorización de Estrategias (MCPE)



MIP
MAESTRÍA EN CIENCIAS: INGENIERÍA DE PROYECTOS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS