



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL PROCESO DE
SERVICIO DE LA EMPRESA MARFE SOLUCIONES INTEGRALES
S.A.C. - HUARAZ 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR:

FLORES ROBLES, CORONIE TAIF

ASESOR:

MG. CHAVEZ MILLA, HUMBERTO ÁNGEL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN EMPRESARIAL Y PRODUCTIVA

HUARAZ – PERÚ

2018

ACTA N° 064-2-2018-EII/UCV-CH

El jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) FLORES ROBLES CORONIE TAIF cuyo título es: "PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL PROCESO DE SERVICIO DE LA EMPRESA MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - HUARAZ 2018"

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de¹⁶..... (número) Dieciseis..... (letras).

Huaraz, 02 de julio del 2018



Ms. GALARRETA OLIVEROS GRACIA ISABEL
PRESIDENTE



Mg. FIGUEROA ROJAS PATRICIA DEL VALLE
SECRETARIO



Mg. CHAVEZ MILLA HUMBERTO ÁNGEL
VOCAL

Dedicatoria

A mis padres Gladys y Raúl, por sus muestras de amor incondicional y enseñarme a soñar, luchar y creer que las cosas no se dan si uno no pone empeño y dedicación en aquello que hace.

A mis hermanos Juan, Karol y Pamela, a ellos por la motivación altruista a que todo esfuerzo y trabajo al final tiene sus recompensas y por el apoyo incondicional que me brindaron.

El autor.

Agradecimiento

A Dios, por mi vida y salud.

A los docentes de la Escuela Académica Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo, por su labor encomiable, por sus enseñanzas y dedicación para mi formación profesional.

Al Ing. Humberto Chávez Milla, por su valiosa colaboración en el presente trabajo de investigación y aliento en perseverar día a día para lograr concluir satisfactoriamente mis estudios.

A la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. por brindarme la información y apoyo necesario para la realización del presente trabajo de investigación.

El autor.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Flores Robles Coronie Taif, con DNI N° 47478773 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompañó es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Huaraz, julio del 2018



Coronie Taif Flores Robles
DNI 47478773

Presentación

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Plan Estratégico para Mejorar el Proceso de Servicio de la Empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. – Huaraz 2018”, con la finalidad de determinar si el Plan Estratégico mejora el proceso de servicio para la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor.

ÍNDICE

Acta de Aprobación de la Tesis.....	¡Error! Marcador no definido.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de Autenticidad.....	v
Presentación	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN	12
Realidad Problemática	12
1.1. Trabajos Previos.....	17
A Nivel Internacional.....	17
A Nivel Nacional	18
1.2. Teorías Relacionadas al Tema.....	20
1.3. Formulación del Problema.....	30
1.4. Justificación del Estudio	30
1.5. Hipótesis.....	31
1.6. Objetivo	32
II. MÉTODO.....	33
2.1. Diseño de Investigación	33
2.2. Variables y Operacionalización	34
2.3. Población y Muestra	36
2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad.	36
2.5. Métodos de Análisis de Datos.....	40
2.6. Aspectos Éticos	41
III. RESULTADOS.....	42
IV. DISCUSIÓN	52
V. CONCLUSIONES	56
VI. RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	59
ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. Operacionalización de Variables.....	34
Tabla 02. Dimensiones e Ítems del instrumento de recolección de datos.....	38
Tabla 03. Puntaje y niveles para la aplicación del Instrumento.....	38
Tabla 04. Resultados Estadísticos de Fiabilidad.....	40
Tabla 05. Interpretación de la Magnitud del Coeficiente de Confiabilidad.....	40
Tabla 06. Percepción de la Calidad del Proceso de Servicio (Pre Test).....	42
Tabla 07. Percepción de la Calidad del Proceso de Servicio (Post Test).....	46
Tabla 08. Comparación de la Variable Proceso de Servicio (Pre Test - Post Test).....	49
Tabla 09. Prueba T- Student para la Comprobación de la Hipótesis.....	51

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 01. Instrumentos de recolección de datos	64
ANEXO 02. Matrices de validación.....	66
ANEXO 03. Constancia de solicitud de datos	74
ANEXO 04. Matriz de consistencia	76
ANEXO 05. Prueba de confiabilidad – Alfa de Cronbach.....	79
ANEXO 06. Prueba de normalidad de la muestra.....	81
ANEXO 07. Base de datos Pre Test	82
ANEXO 08. Base de datos Post Test	83
ANEXO 09. Plan Estratégico	84

RESUMEN

La investigación denominada “Plan Estratégico para Mejorar el Proceso de Servicio de la Empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. - Huaraz 2018”, tiene como objetivo principal comprobar si la implementación del Plan Estratégico desarrollado en base a la metodología del Dr. Fernando D’Alessio Ipinza, mejora la calidad del Proceso de Servicio de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C.

La investigación es de tipo aplicada, con un diseño pre experimental y enfoque cuantitativo, para lo cual se usó el método hipotético deductivo con una población conformada por 22 clientes y una muestra de estudio constituida por el total de los mismos. Para la recolección de datos se diseñó el instrumento denominado Cuestionario de Proceso de Servicio basado en la teoría SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry, que se aplicó en las fases de pre - test antes de la implementación del Plan Estratégico y post - test después de la implementación del mismo en un periodo de 32 semanas. Los datos fueron procesados a través de Microsoft Excel y se utilizó la prueba estadística T – Student para la comprobación de la hipótesis

Los resultados obtenidos de la comparación entre el pre - test y post -test mostraron que la percepción de los clientes respecto de la calidad del proceso de servicio de la empresa mejoró en el criterio de “Eficiente” en un 72.73% después de la implementación del Plan Estratégico, por lo cual se llegó a la conclusión de que Plan Estratégico desarrollado mejoró el Proceso de servicio de la empresa.

Palabras Clave: Planeación, Proceso de Servicio y Satisfacción del Cliente.

ABSTRACT

The research called "Strategic Plan to Improve the Service Process of the Company MARFE Soluciones Integrales S.A.C. - Huaraz 2018 ", has as main objective to verify if the implementation of the Strategic Plan developed based on the methodology of Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, improves the quality of the service process of the company MARFE Soluciones Integrales S.A.C.

The research is of an applied type, with a pre-experimental design and quantitative approach, for which the hypothetical deductive method was used with a population consisting of 22 clients and a study sample constituted by the total of them. For data collection, the tool called Service Process Questionnaire was designed based on the SERVQUAL theory of Parasuraman, Zeithaml and Berry, which was applied in the pre - test phases before the implementation of the Strategic Plan and post - test after the implementation of the same in a period of 32 weeks. The data were processed through Microsoft Excel and the T - Student statistical test was used to verify the hypothesis

The results obtained in the comparison between the pre - test and post - test showed that the perception of the clients regarding the quality of the service process of the company improved in the criterion of "Efficient" in 72.73% after the implementation of the Strategic Plan, for which it was concluded that the Strategic Plan developed improved the service process of the company.

Keywords: Planning, Service process, customer satisfaction.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas que han destacado dominando horizontes sin límites en el mundo de la competitividad, son aquellas que han tenido profesionales idóneos e inteligentes al frente, capaces de realizar un diagnóstico eficiente y veraz del estado de las mismas, de manera que pudieron formular con inteligencia y decisión un auténtico “Plan Estratégico” capaz de motivar, animar y lograr que el equipo humano sólidamente cohesionado, patentice logros palpables que signifiquen un efectivo y apreciable desarrollo progresivo de las empresas, entregando al usuario de los servicios el producto especializado de sus diversas áreas con calidad indiscutible en el medio social que distinga su excelencia y prestigio.

En ese sentido, gracias al presente trabajo de investigación, la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C ha perfilado su presencia en el mercado de la Región Ancash y el Perú, imponiendo su personalidad, brindando confianza y credibilidad dignas de la mejor acogida, demostrando lo importante es la planificación estratégica para la mejora y desarrollo de las organizaciones.

Realidad Problemática

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial enfrentan un mercado de alto nivel de competitividad en todo sentido, donde los costos, calidad, surtido, crédito, área e impacto de los ángulos externos se supeditan a los grandes cambios políticos y legislativos como la economía mundial, el avance de la tecnología y las innovaciones que han ubicado a las empresas generadoras de productos y servicios exactamente en el eje de la Planificación Estratégica, la misma que es una herramienta fundamental para conocer las expectativas y necesidades del mercado.

Lo que más conviene ahora a la organización para tener la capacidad de llegar a los destinos previstos y objetivos planteados, es que exista gente imbuida de compromiso para brindar su colaboración procurando la articulación de todas las áreas. Una empresa es una asociación formada por unas pocas personas que persiguen un objetivo, es un sistema que utiliza recursos humanos, materiales, mecánicos y monetarios teniendo en cuenta que cada elemento del sistema o colaborador tiene como prioridad el objetivo general o fin de la organización ya que este implica la consecución de su objetivo individual, que por regla general es la obtención de

las utilidades. Por lo anteriormente expuesto es indispensable para todas las organizaciones la planificación estratégica como base de la estructura y funcionamiento de estas.

En su primera fase el Plan Estratégico plantea la Misión, Visión, Recursos, Políticas y Valores dentro de la organización, junto a las herramientas fundamentales del Plan Estratégico en cuadros como la Matriz FODA, Matriz del Perfil Competitivo, Estrategias Genéricas y las Cinco Fuerzas Competitivas propuestas por Michael Porter (Fernández y Sinchi, 2010).

En el Perú las organizaciones tienen aportes vitales, dependiendo de la mejora jerárquica que esperan descubrir, como es el caso de la organización Kola Real, que impulsó un nuevo mercado en la ciudad de Lima. La organización utilizó un sistema inteligente de la situación lanzando al público “La bebida del precio justo” con el cual el mercado se desarrolló por la unión de compradores en los segmentos C, D y E. El sistema tenía una perspectiva de Kola Real como la bebida del costo razonable y no como el menos costoso, sugiriendo que las otras bebidas de cola eran costosas y llegó a que el mercado examine la naturaleza del producto, gracias a sus anuncios publicitarios en los cuales aparecían sus oficinas y sus plantas que generaban una imagen de limpieza y calidad en el subconsciente de cliente (Hinostroza, 2010, p. 5).

A nivel local en un diagnóstico de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Huaraz, este producto mostró la situación actual de las mismas respecto de la aplicación de los principios de la Planificación Estratégica y en el diagnóstico se concluyó que solo el 15% de las empresas tanto de bienes como de servicios aplican dichos principios, siendo estas empresas más competitivas en relación al otro 75% de empresas que no cuentan con un Plan Estratégico, debido a que brindan un mejor servicio o producto, gracias al correcto direccionamiento que les da el implementar un Plan Estratégico (Montalvo, 2010, p. 9).

En la Región Ancash, provincia de Huaraz, opera la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C., como una empresa peruana que ofrece servicios de consultoría técnica y legal a todos los sectores, en aspectos relacionados a la Seguridad y Salud Ocupacional, Diseño e Ingeniería de Detalle y, Conservación y Protección del Medio Ambiente, ofreciendo los servicios que requieren especialización técnica, legal, administrativa y habilidades de negociación. En la actualidad la empresa tiene una gran demanda en los rubros de Gestión de

Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente, brindando principalmente los servicios de consultoría ambiental para empresas de los rubros de hidrocarburos y minería.

La empresa en estudio se divide en dos unidades: Área de Operaciones y Administrativa, contando en la actualidad con un total de 20 colaboradores entre ingenieros ambientales, mineros, industriales, practicantes y personal de apoyo. La Unidad de Operaciones se dedica al servicio en campo, mientras que la Unidad Administrativa lleva a cabo la elaboración de informes y demás actividades inherentes a una oficina, además están encargados de la tramitación de los documentos en la Dirección Regional de Energía y Minas de Ancash y la OEFA – Ancash.

En el Área de Operaciones el proceso que se realiza habitualmente es el de Monitoreo Ambiental. Este proceso implica la toma de muestras de agua, aire y medición de la contaminación sonora, que es enviado al laboratorio. El proceso es dirigido y gestionado exclusivamente por la Jefa del Área, mientras que el proceso que se desarrolla en el Área Administrativa, esto es de oficina, consiste en recibir, almacenar temporalmente la información del laboratorio para su posterior análisis y elaboración de los documentos de actualización de los estudios de impacto ambiental o de monitoreo semestral. La jefatura de ésta área la asume el Sub Gerente de la empresa.

La escases de empresas consultoras en la Región Ancash ha permitido que la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. opere durante más de cuatro años, brindando sus servicios y manteniendo su perfil en el mercado regional con marcada estabilidad, pero aún sin proyección nacional debido a que no cuenta con un correcto direccionamiento o planificación estratégica para que la empresa pueda crecer más y mejorar permanentemente la calidad de los servicios que ofrece.

El Problema

En concordancia con el modelo de investigación realizado, el problema ha sido identificado como de la calidad del proceso de servicio que brinda la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. que surgió a partir de los hechos observados, algunos de los cuales fueron los reclamos y quejas presentadas por los clientes en relación a los tiempos de espera excesivos, la falta de interés del personal en atender las necesidades, los horarios de atención que no siempre se ajustan a la disponibilidad de tiempo del cliente, la disponibilidad y estado de los equipos, errores durante la realización del servicio, a veces la falta de personal, trato no

muy amable con el cliente, la no atención a los reclamos y sugerencias del cliente, que sumado a la presentación personal desalineada de los trabajadores, ambientes de la empresa no fáciles de ubicar por falta de señales y escasos materiales de comunicación, lo que se resumió en que la calidad del proceso de servicio que brinda la empresa, no es precisamente la óptima.

Las deficiencias señaladas respecto a la calidad del proceso de servicio que brinda la empresa, surgieron a consecuencia de diversos factores tales como la falta de motivación del personal, falta de capacitación e inexperiencia, estos factores se han identificado en los niveles operativo y táctico lo que originó una deficiente gestión del talento humano y de materiales en la organización, producto de la ausencia de estrategias, lo que influye significativamente en la calidad del servicio. En el nivel estratégico, la falta de un Plan Estratégico no permitió que la empresa tenga un correcto direccionamiento mediante un análisis interno y externo en el que se pudo fijar estrategias específicas enfocadas a mejorar continuamente la calidad del proceso de servicio, lo que en gran medida es la causa de las deficiencias en la calidad del proceso de servicio de la empresa.

En consecuencia, si acaso la gerencia no se enfoca en dar solución a los problemas identificados en la presente investigación, estos pueden generar el declive de la empresa, es decir la no solución oportuna a las fallas en la atención al usuario para lograr la satisfacción del mismo, pueden generar que éstas influyan en las decisiones que tomen los clientes en adelante. Es por ello que con el desarrollo e implementación del Plan Estratégico se quiso evitar situaciones que dañen la imagen de la empresa, pues ningún cliente insatisfecho vuelve a contratar los servicios de la empresa que no los satisfizo, consiguientemente la pérdida de clientes será progresiva, hasta llegar al punto en que la situación sea irreversible, pues se producirá un efecto en cadena en cuanto a la reputación de la empresa ya que esta será vista como una que brinda un servicio deficiente, lo cual puede desencadenar la falta de demanda de los servicios, o sea, la empresa se quedaría sin clientes, afectando los estados financieros de la misma, llegando a una situación crítica tal, que ya no sea rentable, con la indefectible declaración de quiebra de la empresa y su posterior cierre o baja de oficio definitiva.

Es por ello que la alta gerencia al momento de tomar las decisiones tuvo que dar prioridad a la mejora del proceso de servicio de la empresa para lo cual debieron adoptar todas las medidas necesarias para evitar llegar a esta probable situación negativa en la que se podría encontrar la empresa en el futuro, siendo una de las medidas y la fundamental para lograr la

mejora del proceso de servicio, la de considerar que se implemente el Plan Estratégico desarrollado en la presente investigación, en el cual da un enfoque de manera específica a la mejora de la calidad del proceso de servicio que brinda la empresa, a través de la creación estrategias y elaboración de los planes de acción que ayuden a mejorar todos los factores que influyen en la satisfacción del cliente, de manera rápida y efectiva para subsanar las falencias anteriormente mencionadas.

Revelado, identificado y analizado el problema, la alta dirección debió plantear un enfrentamiento decisivo para disolver y desvanecer toda amenaza que obstaculice el lanzamiento efectivo del perfil empresarial con idoneidad, eficiencia y eficacia en el amplio terreno de la competitividad del mercado, esgrimiendo su logotipo con orgullo de ofrecer un servicio confiable, blindado de calidad y cualidad como la mejor opción.

El don de la virtud de ser la mejor opción y llegar a ser una empresa reconocida radica en que los problemas son superados por la alta dirección y el personal con inteligencia, criterio y la mejor disposición de acatar lo previsto en un Plan Estratégico. A ello se suma el alto espíritu de altruismo, la autoestima y decisión inquebrantable de mover la empresa hacia sus fines y objetivos con la solidez de un equipo humano que conquista agresivamente cada vez más espacios de dominio e imposición en el terreno de la libre competencia en el mercado local, regional y nacional.

En ese sentido, el planeamiento estratégico requiere del concurso de voluntades bien definidas, con un conocimiento pleno de la naturaleza de la empresa para adquirir convicción y certeza de lo que se propone como meta invariable de la ambición. De allí que la comunión y solidaridad humanas del equipo son la energía y timón para arribar al destino empresarial deseado.

Así, con la aprobación dada por los directivos de la empresa, la expectativa canalizada con el Plan Estratégico para lograr que MARFE Soluciones Integrales S.A.C. sea una organización sólida y efectiva en el sentido de que sus clientes se muestren satisfechos cuando reciban el servicio.

Por lo tanto y en pos de lograr la repotenciación de la empresa en la presente investigación se decidió desarrollar e implementar el Plan Estratégico para la empresa el cual tuvo un enfoque directo y específico aplicado a la mejora del proceso de servicio que presta la empresa objeto de estudio.

1.1. Trabajos Previos.

Para la realización de la investigación se buscó otras similares de diferentes ámbitos a nivel internacional y nacional, teniendo en cuenta las variables de estudio.

A Nivel Internacional.

Álvarez Carolina (2014), en su tesis de investigación denominada “Diseño de un Plan Estratégico para Mejorar el Servicio a los Clientes, Fortaleciendo las Competencias y la Motivación de los Empleados de la Empresa Partner Media Cali”, realizada en la Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en Santiago de Cali, Colombia. Investigación de tipo exploratorio, en el cual se diseñó un Plan Estratégico para mejorar la atención a los clientes. Esta investigación tuvo como objetivo general concebir un Plan Estratégico que pueda mejorar el nivel de las relaciones con los clientes en aras de un servicio óptimo, mejorando el perfil competitivo de los trabajadores propiciando un clima de unión y organización en la empresa y mejore significativamente su perfil de confianza y prestigio. La investigación concluyó en que no se debe esperar a que la actividad principal deje de funcionar en dicha localidad, pues ésta tiene que salir a flote con gran compromiso, dedicación y esfuerzo, resaltando lo importante y necesario que es implementar un Plan Estratégico, el cual se diseñó en esa investigación, con la finalidad principal de brindar una solución real a la problemática que lleve a la mejora de la central de medios Partner Media.

Burgos Rosario (2015), en su Tesis de Grado titulada “Plan estratégico para Mejorar la Calidad de Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 13 de abril LTDA”, del Cantón Ventanas, Provincia de los Ríos, Ecuador. Periodo 2013 - 2015”, investigación de tipo no experimental y diseño descriptivo propositivo que tuvo como objetivo general diseñar un Plan Estratégico para mejorar la calidad de los servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “13 de abril” Ltda. En la investigación se realizó el diseño de Plan Estratégico para mejorar la atención al cliente en dicha empresa y concluyó en que la evaluación o diagnóstico estratégico fue clave para poder determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de dicha institución, en el sentido que se pudo demostrar qué factores del entorno así como los factores endógenos, de acuerdo a las mediciones realizadas, se encuentran por delante de promedio, teniendo como resultados de las mediciones para los factores externos, 2.99, para los internos, 2.5, por lo antes mencionado se puede inferir que dicha institución tiene un

pronóstico prometedor, pero esta situación puede cambiar negativamente para la organización, debido a que la alta gerencia no está aprovechando estratégicamente los factores internos y externos que son positivos para la organización.

A Nivel Nacional

Castillo Víctor (2016), en su tesis “Propuesta de Plan Estratégico Organizacional para Incrementar la Participación en el Mercado de la Droguería DEMEDICA EIM SAC”, realizada en la facultad de Ingeniería, escuela profesional de ingeniería industrial de la Universidad Nacional de Trujillo. Investigación del tipo pre experimental y diseño descriptivo, el cual tuvo como objetivo general demostrar que la propuesta del Plan Estratégico organizacional aumente la participación en el mercado de la droguería DEMEDICA EIM S.A. concluyendo que después de realizarse el procedimiento de la prueba de hipótesis mediante el método estadístico T student, se ubicó en la zona de rechazo la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1), demostrando la H_1 : La propuesta de Plan Estratégico permitirá incrementar la participación de mercado de la empresa DEMEDICA EIM SAC.

Cabada Osar (2017), en su Tesis de Grado “Influencia del Planeamiento Estratégico Comercial en el Canal de Distribución de una Agencia Digital de Trujillo, realizado en la escuela ingeniería comercial de la Universidad Privada del Norte. Investigación del tipo aplicada y diseño pre experimental, cuyo objetivo general fue determinar la influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital en la ciudad de Trujillo, en esta investigación dicho canal de distribución fue analizado en el mes de septiembre del 2016, encontrando una efectividad o rentabilidad del 23%. Luego de este análisis, se diseñó un modelo de planeamiento estratégico comercial, en el cual se incluyeron las estrategias de desarrollo de producto, penetración de mercado, desarrollo de una red de contactos y posicionamiento a nivel digital; donde todos los indicadores del Plan Estratégico comercial fueron monitoreados en un cuadro de mando integral y pasado cinco meses de ejecución alcanzó una positiva rentabilidad o efectividad en relación a las ventas llegando al 45.7%, por lo que se llegó a la conclusión que el canal muestra un cambio significativo y favorable para la empresa con una efectividad del 130.56% como resultado de la influencia de las estrategias diseñadas en el Plan Estratégico que fueron implementadas en los procesos de la empresa.

Leon Giovany (2016), en su tesis “Propuesta de un Plan Estratégico de Marketing para mejorar el Posicionamiento de la Empresa Contratistas León Ingenieros S.R.L. en la ciudad de Trujillo, 2016, realizada en la Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo. Investigación del tipo aplicada y diseño pre experimental, esta investigación tuvo como objetivo principal demostrar que un Plan Estratégico de Marketing mejorara el posicionamiento de la empresa CONTRATISTAS LEÓN INGENIEROS S.R.L. en la ciudad de Trujillo teniendo como resultado en el pre test que el posicionamiento relativo de mercado de la empresa fue del 28%, en el post test el posicionamiento relativo de mercado de la empresa fue del 30%, demostrando que hubo un crecimiento de posicionamiento relativo de mercado del 2%, posteriormente se demostró la viabilidad económica del Plan Estratégico de Marketing a través del VANE que fue igual a S/. 1,175,350, el TIRE que alcanzó el 77% y el B/CE fue igual a 2.37. Concluyendo que, mediante la investigación realizada, se demostró que la propuesta de un Plan Estratégico de Marketing mejora el posicionamiento de la empresa Contratistas León Ingenieros S.R.L. en la ciudad de Trujillo y se recomienda monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de Marketing para lograr los objetivos planteados.

Núñez Carmen (2013), en su Tesis “Formulación del Planeamiento Estratégico para Mejorar la Eficiencia y la Eficacia de la Gestión en la Institución Educativa “INGENIERÍA” de Trujillo, para obtener el grado académico de doctora en administración y gestión en la escuela de post grado de la Universidad Nacional de Trujillo. Investigación de diseño pre experimental, cuyo objetivo general fue determinar que la implementación del planeamiento estratégico permite mejorar significativamente la eficiencia y la eficacia en la gestión educativa de la Institución Educativa “Ingeniería” de Trujillo en el periodo 2010-2011, obteniendo como resultados que los niveles de eficiencia y eficacia son bajos en el pre test debido a la falta de un Plan Estratégico, mientras que en el post test estos niveles son altos. En esta investigación se llegó a la conclusión que el planeamiento estratégico ha incidido en la eficiencia y eficacia, en consecuencia, se logró mejorar los indicadores de la gestión relacionados a la calidad de la misma en la I.E. Ingeniería de Trujillo, nivel secundario, en el período 2010-2011, de acuerdo a la información pertinente que fue recogida, tabulada y analizada.

1.2. Teorías Relacionadas al Tema

Variable Plan Estratégico

Definición de Planeación

La Planificación Estratégica consiste en documentar todas las acciones futuras que se realizarán para llevar a la empresa al cumplimiento de los objetivos que se planteen (Rodríguez, 2010).

Esta se entiende como un proceso continuo y radica en un dominio profundo del futuro considerado, para tomar decisiones efectivas en el presente, que implican riesgos futuros en función de los resultados; aún más, exige organizar actividades para ejecutar decisiones y reevaluar sistemáticamente la medida de los resultados ante las expectativas generadas (Drucker, 2008).

De otro lado, las decisiones estratégicas corporativas se producen en el momento de la reflexión estratégica hecha con el equipo de dirección), para los próximos años (Horizonte habitual del Plan Estratégico), constituyendo la esencia del Plan Estratégico como el Plan Maestro, es lo que la alta dirección recoge para perfilar la empresa competitiva que satisfaga las expectativas de sus grupos de interés (Stakeholders) (Sainz, 2009, p. 29).

Es así que los Beneficios del Plan Estratégico son múltiples, siempre que esté bien elaborado, es decir, un verdadero Plan Estratégico, es el que de manera sistemática, produce ventajas notables, generando los caminos para aprovechar mejor las oportunidades y permitir mejorar la realización de actividades, además de observar las acciones y prever su mejora para que crezcan las expectativas, preparando anticipadamente a la empresa para los cambios, evitando responder con irracionalidad a sucesos esperados, mucho menos a los problemas relacionados al destino, basándose en una buena comunicación, obligando a la dirección de la empresa asimilar cada experiencia para que en el futuro regule los recursos disponibles para optimizar el plan en un marco general útil para proyectar su enfoque a los niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (McDonald, 2005 p. 72).

El Enfoque de la Estrategia hacia la Competitividad y su Entorno:

La competitividad es el resultado de un buen enfoque de la estrategia hacia él, en la medida de su correcta implementación y participación en la realización de los objetivos. Para ello es necesario planificar, acciones, patrones, posicionamientos y enfoques (Mintzberg, 2007, p. 54).

Las decisiones conscientes son el fundamento esencial de las denominadas “Cuatro P” de Mintzberg, que, concebido de forma sencilla, se basa en el curso de acciones a seguir en base a la organización, relacionado al entorno (Mintzberg, 2007, p. 56).

La Planeación Estratégica, es la hoja de ruta o el mapa que tiene que seguir la empresa para llegar a su meta, para poder apreciar en su verdadera magnitud la importancia de la planificación estratégica, hay que enfocarse en la implementación, es decir hay que ver cómo funciona el Plan Estratégico. Las empresas exitosas, siempre están en búsqueda de la mejora continua y mantienen un enfoque a futuro con la seguridad de lograr sus objetivos. Una empresa será exitosa si hace planes que permitan orientarse al mercado. Estos planes no solo deben conocerse a nivel gerencial sino en todos los niveles de la organización, es decir, todos los empleados deben identificarse con él, conocerlo plenamente y ser parte del grupo estratégico (Rodríguez, 2010).

La planificación estratégica es un pilar fundamental en la organización, empezando con el análisis externo para poder posicionarse en el mercado y que permite tomar medidas para afrontar las amenazas, pasando al análisis interno el cual nos muestra las debilidades y fortalezas. Más que una guía para saber a dónde ir y como ir, es la hoja de ruta que direcciona a la empresa hacia sus objetivos (Rodríguez, 2010).

El Plan Estratégico es el procedimiento en el que los colaboradores de una empresa planean el futuro de la misma, en este se diseñan los procesos y se fijan las metas para su logro (Goodstein, 1999).

Un Plan Estratégico tiene lineamientos, en primer término y en relación a las estrategias estas deben ser coherentes, estas estrategias muestran el dominio competitivo de la empresa y resultan del análisis FODA. Para apreciar cual es el posicionamiento real de la empresa es necesario que exista un sistema lógico para que las actividades que realizan los empleados de la empresa se desarrollen debidamente (Goodstein, 1999).

En tal sentido un plan estratégico es la hoja de ruta de la empresa en esta se detallan los aspectos más importantes, donde está la economía, finanzas y organización con el objetivo de conocer la posición actual en el mercado y lo que se puede pronosticar para el futuro de la misma. El plan estratégico es a la organización como el ADN es a los humanos en el sentido que allí está toda la información relacionada a las características físicas de la persona y sus actitudes, en resumen, el cómo va a ser la persona (Álvarez M. 2011).

Visión, referirse a la visión de una empresa, implica enfocarse el mercado objetivo de la misma es decir a que mercado se dirige, establecer la visión puede ser relativamente fácil, pero de allí a tenerla en cuenta como guía es otro nivel, en la actualidad son pocas las empresas que la tienen en consideración (Collins y Porras, 2001).

Misión, uno de los motivos de fracaso de las empresas, generalmente se asocia a no tener en cuenta la misión para las mismas, en este punto del Plan Estratégico nos muestra que es lo que se está haciendo en la actualidad, además surgen las preguntas para la empresa ¿Dónde se encuentra y hacia donde se desea ir? (Drucker, 2008)

Valores, son en esencia los principios que se han establecido en la organización con el objetivo de detallar cuales son las actitudes que benefician o no a los procesos internos y externos, es decir son los parámetros a los cuales se deben ceñir todas las decisiones que los empleados tomen dentro y fuera de la organización, este apartado esta conexo a lo que representan claramente las creencias, personalidad, y demás aspectos de una empresa (Collins y Porras, 2001).

El Código de Ética guarda relación a lo establecido en los valores de la empresa, en este punto se busca la mejor manera en la que los empleados realicen su labor de manera eficiente y eficazmente, el fundamento del Código de Ética se debe basar en la ética personal y la ética profesional, el objetivo en que los trabajadores tomen sus decisiones teniendo en consideración diversos aspectos planteados en este código, esto implica la unión de toda la organización (Collins y Porras, 2001).

El Plan Estratégico y su Importancia, el Plan Estratégico contiene propósitos generales bien definidos, primero establece objetivos, estrategias y metas para un óptimo proceso de desarrollo de la empresa, pasando a convertir en misión y visión las actividades diarias debidamente organizadas de la empresa, luego establece metas en todos los niveles de la empresa que se alineen a la visión y misión, finalmente se procede a la elaboración de documentos para la mejora de la empresa a fin de que pueda surgir competitivamente mediante un proceso de acuerdo con el Plan Estratégico (Álvarez M. 2011, p.43).

Virtudes del Plan Estratégico, el plan estratégico ayuda a formalizar convenientemente, lo que se hará para evitar pérdidas económicas y lograr ganancias, que es lo que más interesa a una empresa (Alan Rugman, 2007).

Los Efectos Positivos del Plan Estratégico, si la parte inicial del Plan Estratégico empieza a lograr cambios para el beneficio de la organización, significa que funciona empresarialmente. La empresa que desde su inicio está calificada como de marca, para mantener y superar ese nivel necesita de la planeación ya que debido a ello va a enfrentar con el tiempo muchos riesgos por los costos, recursos y otros factores, con la finalidad de perfilar mejor su presencia en el mercado. El planeamiento estratégico sirve de guía para la gestión empresarial, en esa línea la empresa interna como externamente considera al Plan Estratégico como un instrumento sólido para para enfrentar los distintos riesgos que se presenten, siendo la preparación general y la comunicación entre áreas, un mecanismo que ayuda al mejoramiento de las actividades (Álvarez M. 2011, p.53).

En esa línea los métodos óptimos para la mejor aplicación del Plan Estratégico, según la mayoría de autores sus metodologías coinciden con un mismo proceso, pero algunas ponen mayor énfasis abarcando más teorías en relación al análisis interno y externo y tipo de estrategias que están enfocadas en el control mediante indicadores como el Balanced Score Card.

La obra maestra, Planeamiento Estratégico Razonado, de Fernando D'Alessio, sin duda es la más completa metodología a elegirse para la elaboración del Plan Estratégico porque se inclina al análisis interno con el AMOFHIT y el análisis externo con el análisis de intereses de la organización. Las "5 Fuerzas" de Michael Porter, como factores del entorno, el potencial nacional, y el análisis PESTEC, que luego gira a los objetivos organizacionales y al proceso estratégico para determinar qué tipo de estrategias internas como externas se deben implementar en la organización. Luego llega al punto de la implementación estratégica en el cual establecemos acciones para cada objetivo a corto plazo para formular el presupuesto de lo que se gastará en cada estrategia y en la última fase, control y medición de indicadores para el logro de dichos objetivos (Chambergó, 2017).

Análisis PESTEC - Evaluación Externa:

Es la obra Planeamiento Estratégico Razonado, en el capítulo referido al Plan Estratégico, el cual aporta al análisis exterior como el de la industria, descubriendo las amenazas y oportunidades más importantes, así como los factores de éxito de la empresa a investigar. El objetivo de esta etapa es que la empresa aproveche las oportunidades evitando cualquier amenaza, logrando ventajas en la competencia.

Definido como los pasos seguros para extraer información clave de la competencia, mientras más se conozca sobre el competidor, la empresa va a establecer de manera precisa y oportuna

las estrategias en esta etapa del Plan Estratégico que es donde se aplican las “5 Fuerzas de Porter” (D’Alessio, 2014).

La Evaluación Interna y Análisis AMOFHIT, esta se detalla a continuación:

El libro Planeamiento Estratégico Razonado establece que la Evaluación Interna de la empresa debe contener el análisis interno AMOFHIT ya que cada aspecto constituye: Administración y Gerencia (A) cuyo fin es incrementar la productividad donde la Gerencia dirige el sentido de la empresa estableciendo estrategias ejecutables con un adecuado grupo de trabajo.

Marketing y Ventas e Investigación del Mercado (M): fase de investigación donde se distingue claramente cuáles los mercados en los que está operando la empresa, sus clientes y consumidores.

Operación Logística e Infraestructura (O): etapa que abarca la vinculación con la producción en los servicios o bienes y gestión operacional, estableciendo objetivos y metas a cumplirse para satisfacer las expectativas de la empresa.

Finanzas y Contabilidad (F): etapa que evalúa la liquidez de la empresa, la capacidad para actuar en el momento oportuno para el desembolso de dinero efectivo para sostener la calidad del servicio que se brinda.

Recursos humanos y Cultura (H): esta fase evalúa las condiciones del ambiente organizacional de la empresa, como un factor muy importante, ya que la relación personal motiva cumplir mejor los objetivos establecidos.

Sistemas de Información y Comunicaciones (I): esta etapa del análisis estudia los sistemas que tiene la empresa para filar su relación social con el mercado para tomar decisiones precisas sobre el producto o servicio, cumpliendo así las metas establecidas.

Tecnología e Investigación y Desarrollo (T): Es la fase en que se busca proyectar mejor la calidad del servicio, agilizar los procesos de producción para descongestionar los cuellos de botella, mediante la adquisición de sistemas de gestión administrativa (D’Alessio, 2014).

Herramientas utilizadas en la Planeación Estratégica, son básicamente las siguientes:

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Facilita a la empresa a aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas más comunes en lo económico, social y cultural (Alan Rugman, 2007).

Como se elabora la Matriz (MEFE):

En primer lugar se eligen 20 factores de oportunidades y amenazas, colocando en la matriz las oportunidades y amenazas. Seguidamente se asignan valores a la matriz para proyectar valores siendo importante 1.0 y nada importantes 0.0 siendo la primera las oportunidades y la segunda una amenaza grave. Luego se calificación del 1 al 4 también de acuerdo a su importancia.

El penúltimo paso consiste en aplicar el factor multiplicador para tener la calificación y obtener el resultado de la ponderación, para finalizar con la suma de las calificaciones obteniendo el resultado general o ponderado (Alan Rugman, 2007).

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI):

Es usada para hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la empresa, parte del análisis interno y es de gran utilidad para mejorar o fortalecer las áreas o aspectos débiles en la misma (Alan Rugman, 2007).

Los pasos para elaborar las Matriz (MEFI), son los siguientes:

En primer término, se elabora un listado con 20 factores entre debilidades y fortalezas, para luego colocar en la matriz en primer lugar las fortalezas y luego las debilidades.

El segundo paso consiste en asignar valores, estos valores que se asignan en la matriz van desde 1.0 que es importante hasta 0.0 que viene a ser no importante, por lo general siempre se consideran importantes a las fortalezas y solo si las debilidades son graves, estas serán importantes.

El tercer paso es asignar una calificación del 1 al 4, siendo el 1 y 2 debilidad mayor y debilidad menor respectivamente y el 3 y 4 fortaleza menor y fortaleza mayor respectivamente. El factor pasa a multiplicarse para tener la calificación y obtener el resultado de la ponderación

Se culmina elaboración de la matriz sumando las calificaciones para así obtener el resultado general o ponderado (Alan Rugman, 2007).

Matriz FODA: En esta matriz se coloca las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas. Es una herramienta que sirve de soporte para los directivos de las organizaciones, pues de esta matriz parten todas las estrategias para su evaluación y posterior ejecución.

La estrategia FO es para usar las fuerzas que tiene la empresa para aprovechar la ventaja en cada oportunidad. Las empresas generalmente realizan estrategias DA, FA, FO, estas estrategias se diseñan para sacar provecho de las oportunidades usando las fortalezas.

DO, los usos de estas estrategias sirven para superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades.

FA, estrategias que usan las fortalezas para evadir las amenazas.

DA, estas estrategias son usadas para minimizar debilidades y evitar las amenazas (Alan Rugman, 2007).

En relación a lo anterior y como parte fundamental de la planeación es que nacen las estrategias, según Cynertia Consulting, (2014), en el mercado actual la concepción de estrategia tan solo viene a ser la toma de decisiones de los altos directivos en relación a las metas trazadas, objetivos y planes de acción que se ejecutan en la empresa, pero esta etapa es previa al estudio externo e interno de la organización, dando un enfoque general a la competencia, mercado objetivo y empresas similares.

El fin principal de diseñar las estrategias para la empresa es el de crear una ventaja sobre otras empresas y mejorar la competitividad, para el diseño de estrategias se tienen en cuenta tres términos:

En primer término, se refiere al enfoque, a qué clientes se dirige, seguido de la importancia que se le da a cada cliente, así como el diseño de estrategias para generar más utilidades.

Según Porter (1991), para la toma de decisiones, debe partir de reuniones acordadas en la empresa, esto propicia establecer diferentes estrategias que se adecuen al pensamiento de cada colaborador, dejando a un lado las decisiones que se hayan tomado en el Plan Estratégico

Otro aspecto importante de la estrategia es que procura logros y ventajas competitiva a través de las 5 fuerzas de Porter, cuya la única finalidad es alcanzar lo planeado

Variable Proceso de Servicio

Proceso de Servicio

Grönroos (1984. p. 56), propone que el proceso de servicio se basa en el análisis de dos elementos del mismo, los cuales son el montaje del servicio (pro-cess of services assembly, PSA), como elemento técnico, y la entrega del servicio (process of service delivery, PDS), como el elemento funcional. Además, establece unos filtros de percepción del consumidor (CPPS, cuya sigla es en inglés), que cambian la evaluación de la experiencia en función a los términos de los procesos anteriormente mencionados, técnico y funcional.

Teoría SERVQUAL de Calidad de Servicio, es la más conocida en relación a la calidad de servicio, fue diseñada por la Escuela Americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), ofrece el modelo denominado SERVQUAL cuyo propósito es la mejora de la calidad de servicio, midiendo lo que el cliente percibe y lo que desea de la empresa que le está brindando el servicio. Esta teoría se basa en la aproximación de la medición mediante la evaluación de las expectativas y percepciones del cliente. Trata de definir lo que espera el cliente del servicio, propiciando la comunicación entre clientes, con información externa, de las experiencias ayuda en la percepción del cliente.

En la visión y concepción de Zeithalm, Parasuraman y Berry (1985), sobre la calidad en el servicio, identifican cinco dimensiones las cuales son, la confianza o empatía, fiabilidad, responsabilidad, capacidad de respuesta y tangibilidad, que los clientes utilizan para juzgar a una empresa prestadora de servicios.

Dimensiones de la Calidad de Servicio, según la teoría SERVQUAL son las siguientes:

Fiabilidad: Es la dimensión referida a la habilidad de los trabajadores de la empresa para brindar un servicio de garantía, de manera segura y confiable.

Seguridad: Este campo engloba amplios conocimientos y actitudes proactivas de los trabajadores que generan confianza en el cliente.

Empatía: Consiste en la muestra de interés y nivel de atención individualizada por parte de los trabajadores de la empresa en la oferta a los clientes mediante criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión. Se refleja en el nivel de confianza que tiene el cliente con el nivel de servicio de la empresa.

Capacidad de Respuesta: Se refiere a la calidad de actitud que demuestran los vendedores o trabajadores de la empresa, esto es la disposición de ayuda a los clientes para decidir y acceder al servicio inmediato. También se refiere al cumplimiento a oportuno de las atenciones personales y de los contratos firmados o pactados, así como el nivel de accesibilidad de la empresa hacia el cliente, es decir, las posibilidades de acceder a sus instalaciones, a la confianza, al contacto con ella y la posibilidad propicia para aceptarlo.

Tangibilidad: Es la apariencia o presentación de las instalaciones físicas, la disponibilidad de equipos, la presentación del personal y la calidad de uso de los materiales, particularmente de comunicación.

El modelo SERVQUAL, (Zeithaml y Parasuraman, 1985, p. 97). Se resume en la evaluación de la calidad del servicio que perciben los clientes, teniendo en consideración las dimensiones anteriormente descritas.

Las Dimensiones del Servicio, otros autores coinciden en cierta medida con la teoría anteriormente descrita como por ejemplo Gronroos (1994) y Lethinen (1991), los que proponen dos dimensiones esenciales respecto de la calidad de servicio: Indican la calidad técnica y a la calidad funcional de los servicios. De allí que es vital enfocar el diseño del servicio, las características más palpables o tangibles del mismo y la valoración que los clientes realizan, el modo de cómo se oferta un servicio y específicamente la interacción entre el cliente y el personal de contacto de la empresa (Weiermair, 2000, p. 71).

Es preciso definir exclusivamente la calidad de servicio en función de las percepciones sobre el desempeño y no por las expectativas de los clientes (Cronin y Taylor 1992, p. 132).

Pero en contraposición aparece una tercera que señala que se debe usar una medida directa de expectativas y percepciones (Carman, 2013, p. 112). De acuerdo con Oliver (1982), la evaluación a posteriori de la calidad del servicio prestado y su comparación con las expectativas previas del cliente son las que determinan el nivel de satisfacción o insatisfacción del usuario (p. 32). En ese sentido se entiende que el desarrollo de un alto nivel de servicio constituye un medio efectivo de ganar ventaja competitiva sobre los competidores de la empresa sostenible a mediano y largo plazo (Armistead, 1989. p. 171).

Los niveles de calidad de servicio ofertados por una empresa requieren de varios tipos de actividades estratégicas por parte de la misma (Serrano y López, 2008), estos autores indican que primero se debe medir correctamente estos niveles identificando las dimensiones claves del servicio, lo que implica evaluar su impacto sobre la satisfacción integral del cliente, así como de las intenciones de repetir el servicio (Goodman, Marra y Birgham, 1986, p. 38). Luego, es fundamental complementar las acciones realizadas en el nivel operativo con acciones del nivel estratégico las cuales lleven a adoptar una mentalidad o filosofía empresarial que se centre en la satisfacción del cliente bajo una perspectiva de mejora continua basada en la mejora continua de todos los elementos de la organización (Serrano y López, 2008).

Evaluación de la Calidad en el Servicio, es fundamental para la organización, pues según los autores Cook y Verma, (2012, p. 172), los cuales sugieren que la calidad en el servicio se relaciona con la satisfacción del cliente, así como con la percepción de éste sobre el servicio.

Generalmente los usuarios de servicios empresariales perciben que existen cinco factores para valorar la calidad en el servicio. Estos son:

Confiabilidad, Responsabilidad Seguridad, Empatía, y Tangibilidad.

Características del Servicio:

Intangibilidad: En su mayoría los servicios prestados por una empresa son intangibles. No son objetos concretos, todo lo contrario, son resultados (Lovelock, 1983, p. 107).

Heterogeneidad: Los servicios son únicos, no existe uno igual a otro, estos son diferentes, porque la creación de un servicio no se puede llevar a cabo dos veces de la misma manera, además todo cliente tiene un punto de vista distinto del mismo servicio (Grönroos, 1994).

Inseparabilidad: Tanto la producción, así como el consumo no se pueden separar, se produce para el consumo, en consecuencia, no se pueden disociar (Grönroos, 1994).

Estas características señalan las diferencias de los servicios y se traducen en la determinación de la calidad del servicio, marcando el camino para poder reconocer los aspectos que tienen en cuenta los clientes para evaluar la calidad del servicio. Este punto de vista está ligado a reconocer que la calidad de servicio se puede cuantificar basándose en la percepción de los clientes respecto del servicio que reciben (Grönroos, 1994).

Para Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985) y Steenkamp (1990), implica que se introduzca la variable Calidad Percibida del Servicio, dicha variable se relaciona directamente con la calidad percibida en los servicios.

En la presente investigación los conceptos descritos se relacionan con la calidad del Proceso de Servicio que perciben los clientes representantes de empresas que reciben el servicio. En resumen, la calidad del servicio se puede medir gracias al juicio de valoración emitida por el cliente sobre los atributos de calidad del servicio.

La Multidimensionalidad de la Calidad Percibida del Servicio, esta teoría tiene como base principal que todas las dimensiones del servicio son a la vez elementos de concepción, de medición y comparación usados para analizar diferentes situaciones relacionadas al mismo (Bou, 1997, p. 251).

Según Juran, (1994), es importante entender que las dimensiones no siempre pueden ser identificadas por las personas, estas son los moldes, diseños subjetivos que nacen en la mente hechos a partir de las variables y características que el individuo puede percibir, en el día a día, la calidad de cualquier producto tangible se identifica con sus propiedades o características, tales como peso, el tipo de material, la brillantez, la característica superficial lujosa, con la finalidad de incluir diferentes enfoques (p. 56). Por su parte, Garvin (1984),

destaca ocho dimensiones de la calidad, que podrían ser de utilidad como marco de referencia para el análisis y diseño de la planificación estratégica. Estas son: Desempeño, Características; Confiabilidad (probabilidad de un mal funcionamiento); Apego (habilidad de cumplir con las especificaciones); Durabilidad; Aspectos del Servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas); Estética; y Calidad Percibida (p. 102).

1.3. Formulación del Problema

Problema General

¿La implementación del Plan Estratégico mejora la calidad del Proceso de Servicio de la Empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018?

Problemas Específicos

¿Cuál es el nivel de calidad del proceso de servicio en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, antes de la implementación del plan estratégico?

¿Cómo desarrollar e implementar el plan estratégico para mejorar el proceso de servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018?

¿Cuál es el nivel de calidad del proceso de servicio en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, después de la implementación del plan estratégico?

¿Existe diferencia significativa en la calidad del proceso de servicio en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, antes y después de la implementación del plan estratégico?

1.4. Justificación del Estudio

Pertinencia: El desarrollo e implementación de un Plan Estratégico en una organización, es de vital importancia para la consecución de sus objetivos, más aún cuando los objetivos parten de la solución a una problemática, es decir cuando el diseño del plan estratégico está enfocado a lograr cambios positivos para la organización.

Teórica: La presente investigación está basada en teorías y metodologías como la teoría SERVQUAL de Zeithaml y Parasuraman en referencia al Proceso de Servicio y la metodología de Fernando D'Alessio plasmada en su obra maestra Planeamiento Estratégico Razonado, esta última fue aplicada para el desarrollo del Plan Estratégico en pos de la mejora de dicho Proceso de Servicio. En tal sentido los resultados del presente trabajo aportan evidencias que apoyan el fundamento teórico de la mejora ya señalada anteriormente.

Practica: Con esta investigación se pueden corregir las deficiencias en el Proceso de Servicio de que brinda la empresa, ya que se obtendría indicadores estratégicos para la gestión administrativa de la empresa y se lograría la satisfacción de todos los clientes de la misma.

Metodológica: La presente investigación de tipo aplicada y diseño pre experimental, servirá como referencia a empresarios y otros investigadores que buscan demostrar que un plan estratégico mejora un proceso de servicio, además la empresa se beneficiara, pues un plan estratégico trae consigo la formalidad interna de una empresa, será una nueva forma de cómo gestionar y estudiar adecuadamente cada área de la empresa y del exterior para medir el desempeño con los respectivos indicadores.

Social: Si el Plan Estratégico no estableciera bien sus parámetros y no se supiera hacia donde llegar y cómo, afectaría totalmente la salud de toda la organización, el impacto que se tendría si la empresa tuviera un Plan Estratégico es el crecimiento de la organización y se beneficiarían las personas de la ciudad de Huaraz ya que el plan es una visión hacia el futuro y la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. se estaría encaminando hacia otros mercados y traería consigo trabajo para más personas.

1.5. Hipótesis

Hipótesis General

Hi: El Plan Estratégico mejora el Proceso de Servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018.

H0: El Plan Estratégico no mejora el Proceso de Servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018.

Hipótesis Específicas

Hi: El diagnóstico de la calidad del proceso de servicio antes de la implementación del plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018 es eficiente.

H0: El diagnóstico de la calidad del proceso de servicio antes de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018 es deficiente.

Hi: La calidad del proceso de servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, después de la implementación del Plan Estratégico es buena.

H0: La calidad del proceso de servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, después de la implementación del Plan Estratégico es mala.

Hi: La comparación de la calidad del proceso de servicio antes y después de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, presenta mejora.

H0: La comparación de la calidad del proceso de servicio antes y después de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, no presenta mejora.

1.6. Objetivo

Objetivo General

Demostrar si la implementación del Plan Estratégico mejora la calidad del proceso de servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la calidad del proceso de servicio antes de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018.

Desarrollar e implementar un Plan Estratégico para mejorar la calidad del Proceso de Servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018.

Evaluar la calidad del proceso servicio después de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018.

Comparar la calidad del proceso de servicio antes y después de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de Investigación

Tipo de Investigación

La investigación realizada es de tipo Aplicada – Experimental, porque se implementó un Plan Estratégico para mejorar el proceso de servicio de la empresa MARFE soluciones Integrales S.A.C. el cual permitió solucionar la problemática que se presentaba en dicha empresa.

El autor Arias (2012), conceptualiza la investigación del tipo Experimental como un proceso mediante el cual se somete a un objeto o grupo que comprende la muestra, a determinadas situaciones, estímulos o tratamiento, para observar los efectos y reacciones que se producen (p. 87).

Rodríguez (2005), la investigación Aplicada es también denominada activa o dinámica y esta se usa para solucionar problemas o circunstancias concretas (p. 37).

Diseño de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño muestra las acciones que deben realizarse para cumplir el objetivo del estudio, también para dar respuestas a las interrogantes planteadas. En el desarrollo de la investigación, se usó el diseño Pre Experimental pues se tuvo un solo grupo experimental a este se le aplicó el instrumento en las fases de Pre-prueba y una Post-prueba, el diseño antes mencionado se puede representar con el esquema mostrado a continuación:

G.E.: O1 x O2

Donde:

G.E. : Grupo Experimental

01 : Pre Prueba (aplicación del cuestionario de entrada)

X : Aplicación de la Variable Experimental (Plan estratégico)

02 : Post Prueba (aplicación del cuestionario de salida)

2.2. Variables y Operacionalización

Variables

- a. Variable Independiente: Plan Estratégico
- b. Variable Dependiente: Proceso de Servicio

Tabla 01

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable Independiente Plan Estratégico	En un plan estratégico se crea el mapa para que la empresa llega a sus metas. Este mapa u hoja de ruta de la empresa debe de conocerse en todos los niveles de la organización, para que todos los colaboradores de la empresa se comprometan a llevar a cabo las acciones necesarias (Altair Consultores, 2013, p. 108)	Son las gestiones que se harán en la empresa teniendo en cuenta el análisis estratégico, formulación estratégica, la implementación de estrategias y la ejecución de los planes a corto plazo.	Análisis estratégico	- Analizar el entorno. - El entorno general. - El entorno sectorial o entorno competitivo. - Análisis interno.	Ordinal
			Formulación Estratégica	-Estrategias corporativas. - Estrategia competitiva. - Estrategias operativas.	
			Implantación de la Estrategia	- Conseguir un control eficaz de la estrategia. - Crear Estrategias eficaces - Crear una organización inteligente y ética. - Fomentar el aprendizaje corporativo	
El concepto de calidad de proceso de servicio está directamente relacionado, a la satisfacción del cliente es decir “al juicio del consumidor sobre un servicio”. En términos de servicio es lo mismo que “un juicio global, o actitud, relacionada con la	La variable proceso de servicio se va a medir en función de los indicadores de las dimensiones de la teoría SERVQUAL, las cuales son: fiabilidad, seguridad, tangibilidad, empatía y capacidad de respuesta, estas se evaluaron en los	Fiabilidad	Cumplimiento de lo prometido	Comportamiento de los trabajadores. El cliente se siente seguro	
			Interés en resolver problemas.		
			Realización correcta del servicio.		
			Cumplimiento de horario.		
			No se cometen errores.		

Variable dependiente Proceso de Servicio	superioridad del servicio (Armistead, 1989)	niveles eficiente, regular y deficiente.	Seguridad	Amabilidad de los trabajadores.	Ordinal: EFICIENTE REGULAR DEFICIENTE
				Trabajadores capacitados.	
			Elementos Tangibles	Elementos visuales	
				Instalaciones de la empresa	
				Máquinas y equipos	
				Presentación personal de los trabajadores.	
			Empatía	Atención individualizada a clientes.	
				Horarios de atención flexibles	
				Atención personalizada a clientes.	
				Preocupación por los intereses de los clientes.	
				Entendimiento de las necesidades del cliente	
			Capacidad de respuesta	Comunicación de finalización del servicio	
				Pronta atención a los clientes.	
				Disposición de los trabajadores para ayudar a los clientes.	
				Rapidez en responder a las demandas de los clientes	

2.3. Población y Muestra

Según Bravo (1998), es el total o universo. Esto implica toda la población, esta puede ser llamada también como el grupo conformado por unidades a las que se desea estudiar y que son aptas para ser observadas individualmente en el transcurso de la investigación (p. 179).

La población en el presente trabajo de investigación estuvo conformada por 16 clientes representantes de empresas de hidrocarburos (estaciones de servicio) y 6 clientes representantes de empresas mineras, en total 22 clientes representantes de las empresas.

Muestra

Dado que el tamaño de la población es pequeño, la muestra tuvo el mismo tamaño de la población, es decir, 22 clientes de la empresa.

Hurtado (2012), en una población de tamaño reducido o pequeña no se debe realizar el cálculo de muestra, se debe tomar toda la población para que no afecte la validez de los resultados (p. 48).

2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad.

En la presente investigación el procedimiento de recolección de datos se llevó a cabo de la siguiente manera:

Antes de llevar a cabo la recolección de datos, se hicieron las coordinaciones para conseguir los permisos y autorizaciones requeridas para dicha recolección. Se solicitó a la empresa formalmente la información relacionada a los clientes de la misma, los cuales conformaron la muestra, para finalmente establecer las fechas de aplicación de la encuesta.

La recolección de datos para el pre test, se realizó los días 03 al 08 de setiembre del 2017, en el horario matutino (8.00 am – 13.00 pm) y para el post test los días 05 al 09 de mayo del 2018, en horario (8.00 am – 15.00 pm), los clientes fueron encuestados en las instalaciones de sus empresas, halls de las estaciones de servicio y oficinas de las empresas mineras.

Al culminar la etapa de recolección de datos, se prosiguió con la codificación del instrumento aplicado cuyos resultados fueron vertidos a una base de datos previamente estructurada.

Técnicas

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), para recoger datos se utilizan diversos tipos de técnicas, de las cuales en primer término se tiene a la observación directa, esta se usa en dos modalidades, oral o escrita (encuesta), otra es la entrevista seguida de los test y por ultimo las escalas de actitudes (p. 175).

Para el caso de la investigación se utilizó la técnica de La Encuesta.

Instrumento

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen el instrumento como aquél que registra datos observables y que representa realmente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente (p. 170).

En la investigación se utilizó un instrumento de recolección de datos en el pre y post test, este se le denominó Cuestionario de Proceso de Servicio y fue de tipo Likert, con el cual se evaluó el proceso de servicio en las dimensiones de fiabilidad, elementos tangibles, seguridad, empatía y capacidad de respuesta y tuvo cinco niveles de respuesta: Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi Siempre (4) y Siempre (5)

Ficha Técnica Cuestionario de Proceso de Servicio

Nombre de la Prueba: Cuestionario de Proceso de Servicio.

Autores: Parasuraman, Zeithaml, y Berry.

Administración: Individual

Ámbito de la Aplicación: Clientes de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C.

Duración: 20 minutos.

Significación: Evalúa el nivel de calidad de proceso de servicio de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C.

Dimensiones:

Fiabilidad, con 5 ítems

Seguridad, con 4 ítems

Elementos Tangibles, con 4 ítems

Empatía, con 5 ítems

Capacidad de Respuesta, con 4 ítems

Descripción del Instrumento

El cuestionario en este trabajo de investigación tuvo 22 ítems, los cuales se aplicaron a los clientes de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C.

Tabla 2. Dimensiones e Ítems del instrumento

Dimensión	Ítems
Fiabilidad	1 – 5
Seguridad	6 – 9
Elementos tangibles	10 – 13
Empatía	14 – 18
Capacidad de respuesta	19 – 22

Fuente. Elaboración Propia

Descripción de las Normas de Aplicación

La interpretación de los puntajes se realiza en base a los cuartiles en donde los extremos miden lo eficiente o deficiente del proceso de servicio. En la siguiente tabla se muestran los niveles del proceso de servicio.

Tabla 3. Puntaje y niveles para la aplicación del Instrumento

Puntaje	Niveles
22 - 51	Deficiente
5 - 80	Regular
81 – 110	Eficiente

Fuente. Elaboración Propia

Descripción de las Normas de Calificación

La calificación del cuestionario se realizó sumando de todos los ítems, correspondientemente en forma correcta, habiendo resultado la máxima calificación 110 y la mínima 22, cifras que se operaron con fórmulas estadísticas para establecer los rangos respectivos a los niveles de calificación.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

El proceso de validación consistió en someter el instrumento al juicio de cuatro expertos en el tema, para lo cual se utilizó la matriz de validación de instrumentos con el fin determinar si los ítems están conexos a los indicadores, dimensiones y estrictamente relacionados a la variable de estudio a. Como fundamentan los autores Hernández, Fernández y Baptista

(2014), la validez viene a ser el grado en que una pregunta, afirmación o ítem de la prueba puede medir realmente lo que se quiere medir, esta última viene a ser la característica más relevante de la validez.

Confiabilidad

En el procedimiento para demostrar la confiabilidad del instrumento denominado Cuestionario de Proceso de Servicio, no hubo la necesidad de calcular la muestra, es decir el muestreo fue no probabilístico, esto porque la muestra la conformaron solo 10 clientes de la empresa ICYA E.I.R.L. del mismo rubro de la empresa objeto de estudio el cual es la consultoría ambiental, los cuales no tienen ninguna relación con la muestra de la presente investigación y a través del proceso de consistencia interna se logró calcular el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach para la variable de estudio que fue el Proceso de Servicio.

Alfa de Cronbach

Hernández, Fernández y Baptista (2014), precisan:

Los valores que puede tomar el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach van desde el 0 al 1, si el valor fue cero (0) la confiabilidad es nula, el valor numérico del uno (1) es sinónimo de absoluta confiabilidad. Esta prueba se realizó con la finalidad de demostrar que todos los ítems están relacionados entre sí, debido a que miden en cierto grado una característica o indicador en común. En caso contrario no se hubiera encontrado un motivo para inferir que puedan estar relacionados con otros ítems probablemente seleccionados, lo que en consecuencia no hubiera permitido crear una relación entre la prueba u otra parecida o similar. (p. 304).

La fórmula para calcular la confiabilidad del instrumento mediante Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dónde:

S_i^2 Es la varianza del ítem i ,

S_t^2 Es la varianza de los valores totales observados y k es el número de preguntas o ítems.

Estadísticos de Fiabilidad

Tabla 4. Resultados Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,906	22

Fuente. Elaboración Propia

Interpretación

La prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach de la Escala Valorativa de la variable Proceso de Servicio obtuvo un coeficiente de 0.906 indicando que existe una **confiabilidad alta** en el instrumento.

El coeficiente alfa de Cronbach, en teoría se refiere a la correlación del test consigo mismo. En la que los valores oscilan entre 0 y 1. La escala que se usó para la interpretación es la siguiente:

Tabla 5. Interpretación de la Magnitud del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Magnitud
0.91 – 1.00	Muy Alta
0.71 – 0.91	Alta
0.51 – 0.71	Moderada
0.31 – 0.51	Baja
0.01 – 0.30	Muy Baja

Pallella y Martins (2003)

2.5. Métodos de Análisis de Datos

La clasificación y análisis de los datos se ejecutó a través de la tabulación y la interpretación de los resultados que se obtuvieron de todas y cada una de las preguntas dirigidas a los 22 clientes de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. en esta investigación se hizo uso del método estadístico hipotético - deductivo. El autor Bunge (2013) mostró que el método hipotético – deductivo está conformado por dos fases básicas, la primera es Formular las hipótesis y la segunda es la Deducción de consecuencias. En esa línea los pasos principales son en primer lugar la formulación del problema seguido de un hecho contrastable, la hipótesis y finalmente la deducción de consecuencias acompañada de la contrastación con teorías. (p. 26).

También se hizo uso del método analítico pues con este método se analizó información recopilada para luego procesarla con lo que se determinaron las falencias actuales de la empresa relacionadas al servicio que brinda

En esta investigación para el procesamiento de datos se construyó la base de datos, para lo cual todos los datos se ordenaron y procesaron, se utilizó el programa Microsoft Excel versión 2016, el programa Minitab y SPSS v23 (Statistical Package for the Social Sciences). Finalmente se elaboraron las tablas y gráficos cuya función fue representar la información encontrada respecto a la hipótesis y los objetivos trazados de la investigación.

Las tablas de frecuencia son un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías, presentadas en una tabla (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Los gráficos son la representación de datos que ofrece mensajes más claros donde las conclusiones son fáciles de entender (Arias, 2012, p. 42); los gráficos empleados para representar los resultados porcentuales por cada categoría fueron los gráficos de barras.

Para la prueba de hipótesis se hizo uso de la prueba T-Student, que permitió validar si la variable independiente influye de manera significativa o no sobre la variable dependiente a través de la comparación de medias (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La fórmula de la prueba T-Student es:

$$T = \frac{(\bar{D} - \delta)}{\sqrt{\left(\frac{S_D^2}{n}\right)}}$$

2.6. Aspectos Éticos

La información que se logró conseguir fue con el consentimiento libre e informado del cliente, el cual estaba en buen estado físico, psíquico y jurídico ejerciendo su derecho a elegir. Dicha información fue usada solo para fines académicos, siendo de mucha utilidad para la realización del presente trabajo de investigación y por ninguna razón se revelarán datos de índole personal de los encuestados.

También se explicó a los encuestados lo siguiente: Los objetivos de la investigación, la importancia del estudio, las hipótesis de la investigación y además se les explico la confidencialidad de la encuesta y que su participación es voluntaria.

III. RESULTADOS

La presentación de los resultados se hizo a través de tablas y gráficos estadísticos. Es importante mencionar que los resultados se obtuvieron del análisis cuantitativo.

OBJETIVO ESPECÍFICO 01: Diagnosticar la calidad del proceso de servicio antes de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018.

Tabla 06. Percepción de la Calidad del Proceso de Servicio (Pre Test)

PRE – TEST												
Criterio	DIMENSIONES										VARIABLE	
	Fiabilidad		Seguridad		Elementos Tangibles		Empatía		Capacidad de respuesta		PROCESO DE SERVICIO	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Deficiente	14	63.64%	12	54.55%	13	59.09%	15	68.18%	13	59.09%	13	59.09%
Regular	5	22.73%	8	36.36%	8	36.36%	5	22.73%	6	27.27%	8	36.36%
Eficiente	3	13.64%	2	9.09%	1	4.55%	2	9.09%	3	13.64%	1	4.55%
	22	100.00%	22	100.00%	22	100.00%	22	100.00%	22	100.00%	22	100.00%

Fuente. Elaboración Propia

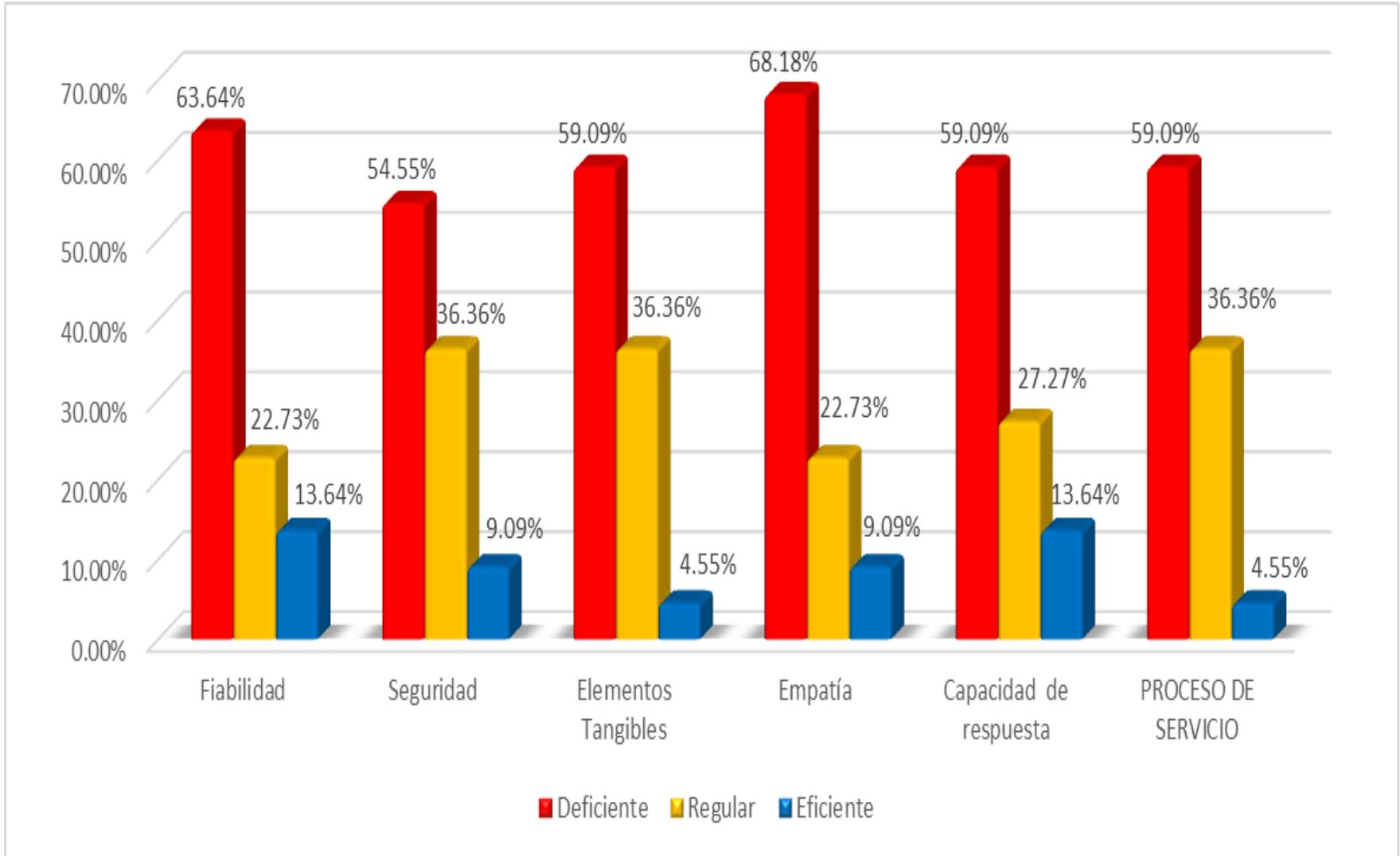


Figura 01. Percepción de la Calidad del Proceso de Servicio de la Empresa MARFE (Pre Test)

Interpretación:

En la tabla 06 y figura 01 de un total de 22 clientes encuestados en el Pre Test, se obtuvieron los siguientes resultados, en referencia a la dimensión Fiabilidad, 14 clientes que conforman el 63.64 % consideraron a la Fiabilidad como Deficiente, 5 clientes que representan el 22.73 % consideraron a la Fiabilidad como Regular y 3 clientes que representan el 13.64 % consideraron a la Fiabilidad como Eficiente. En referencia a la dimensión Seguridad, 12 clientes que conforman el 54.55 % consideraron a la Seguridad como Deficiente, 8 clientes que representan el 36.36 % consideraron a la Seguridad como Regular y 2 clientes que representan el 9.09 % consideraron a la Seguridad como Eficiente. En referencia a la dimensión Elementos Tangibles, 13 clientes que conforman el 59.09 % consideraron a los Elementos Tangibles como Deficiente, 8 clientes que representan el 36.36 % consideraron a los Elementos Tangibles como Regular y solo 1 cliente que representa el 4.55 % consideró a la dimensión Elementos Tangibles como Eficiente, mientras que respecto a la dimensión Empatía 15 clientes que conforman el 68.18 % consideraron a la Empatía como Deficiente, 5 clientes que representan el 22.73 % consideraron a la Empatía como Regular y solo 2 clientes que representan el 9.09 % consideraron a la Empatía como Eficiente, en referencia a la Capacidad de Respuesta, 13 clientes que conforman el 59.09 % consideraron a la Capacidad de Respuesta como Deficiente, 6 clientes que representan el 27.27 % consideraron a la Capacidad de Respuesta como Regular y 3 clientes que representan el 13.64 % consideraron a la dimensión Capacidad de Respuesta como eficiente.

En general respecto a la variable Proceso de Servicio, 13 clientes que conforman el 59.09 % consideraron a la variable Proceso de Servicio como Deficiente, 8 clientes que representan el 36.36 % consideraron a la variable Proceso de Servicio como Regular y solo 01 cliente que representa el 4.55 % consideró a la variable Proceso de Servicio como Eficiente.

OBJETIVO ESPECÍFICO 02:

Desarrollar e implementar un Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Proceso de Servicio de la Empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018.

En el Plan Estratégico desarrollado (anexo 09) se obtuvieron los siguientes resultados:

En relación al análisis externo, en la matriz MEFE, se obtuvo un 2.64, cifra que está por encima de la media 2.5 y muestra que hay factores externos que se pueden aprovechar.

Respecto al análisis interno, en la matriz MEFI, se obtuvo un 2.06, cifra que está por debajo de la media 2.5 y que demuestra que existen debilidades graves en la organización tales como la mala calidad de Proceso de Servicio y otras que se pueden observar en el plan estratégico desarrollado (anexo10).

En relación a la implementación del Plan Estratégico para la mejora del Proceso de Servicio, esta se realizó en base a los planes de acción del plan estratégico (anexo 09).

OBJETIVO ESPECÍFICO 03: Evaluar la calidad del Proceso servicio después de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018.

Tabla 07: Percepción de la Calidad del Proceso de Servicio (Post Test)

POST – TEST												
Criterio	DIMENSIONES										VARIABLE	
	Fiabilidad		Seguridad		Elementos Tangibles		Empatía		Capacidad de respuesta		PROCESO DE SERVICIO	
	Fi	%	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Deficiente	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Regular	13	59.09%	5	22.73%	6	27.27%	9	40.91%	7	31.82%	5	22.73%
Eficiente	9	40.91%	17	77.27%	16	72.73%	13	59.09%	15	68.18%	17	77.27%
	22	100.00%	22	100.00%	22	100.00%	22	100.00%	22	100.00%	22	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

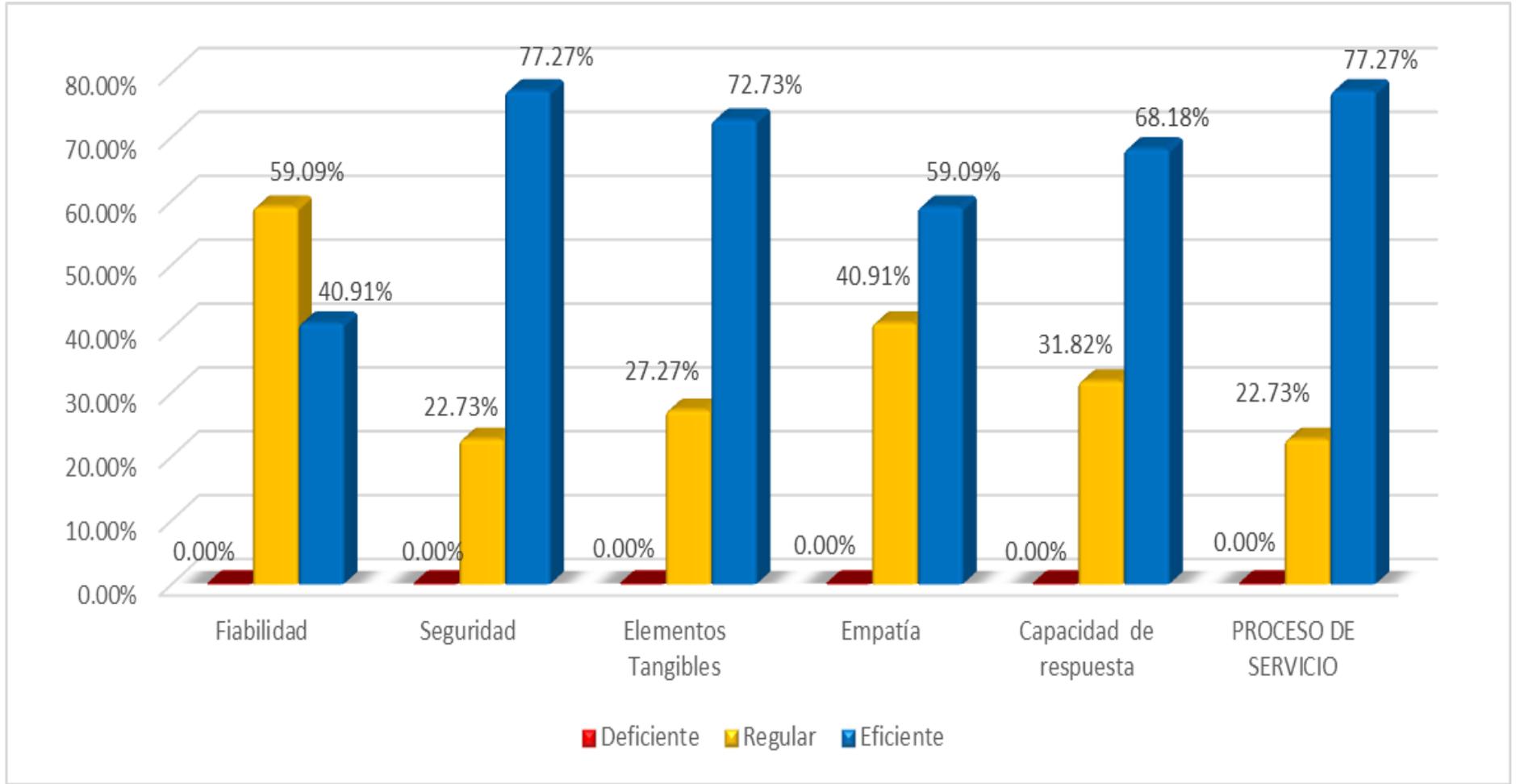


Figura 02: Percepción de la Calidad del Proceso de Servicio (Post Test)

Interpretación:

En la tabla 07 y figura 02 de un total de 22 clientes encuestados en el Post Test, se obtuvieron los siguientes resultados, en referencia a la dimensión fiabilidad, cero clientes que representan el 0 % consideraron a la fiabilidad como deficiente, 13 clientes que representan el 59.09 % consideran a la Fiabilidad como regular y 9 clientes que representan el 40.91 % consideraron a la fiabilidad como Eficiente. En referencia a la dimensión Seguridad, cero clientes que conforman el 0 % consideraron a la Seguridad como deficiente, 5 clientes que representan el 22.73 % consideraron a la Seguridad como regular, mientras que 17 clientes que representan el 77.27 % consideraron a la Seguridad como eficiente. En referencia a la dimensión elementos tangibles, cero clientes que conforman el 0 % consideraron a los Elementos Tangibles como Deficiente, 6 clientes que representan el 27.27 % consideraron a los Elementos Tangibles como Regular y 16 clientes que representa el 72.73 % consideraron a dimensión Elementos Tangibles como Eficiente, respecto a la dimensión Empatía cero clientes que representan el 0 % consideraron a la Empatía como Deficiente, 9 clientes que representan el 40.91 % consideraron a la Empatía como Regular y 13 clientes que representan el 59.09 % consideraron a la Empatía como eficiente, en referencia a la Capacidad de Respuesta, cero clientes que representan el 0 % consideraron a la Capacidad de Respuesta como deficiente, 7 clientes que representan el 31.82 % consideraron a la Capacidad de Respuesta como regular y 17 clientes que representan el 77.27 % consideraron a la dimensión Capacidad de Respuesta como Eficiente.

En general respecto a la variable Proceso de Servicio cero clientes que representan el 0 % consideraron a la variable Proceso de Servicio como Deficiente, 5 clientes que representan el 22.73 % consideraron a la variable Proceso de Servicio como Regular y 17 clientes que representan el 77.27 % consideran a la variable Proceso de Servicio como Eficiente.

OBJETIVO ESPECÍFICO 04: Comparar la calidad del proceso de servicio antes y después de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018.

Se realizó la comparación entre los resultados del Pre Test y el Post Test respecto a la variable Proceso de Servicio como se muestra a continuación:

Tabla 08: Comparación de la Variable Proceso de Servicio (Pre Test - Post Test)

Criterio	PROCESO DE SERVICIO					
	PRE		POST		MEJORA	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Deficiente	13	59.09%	0	0.00%	13	59.09%
Regular	8	36.36%	5	22.73%	3	13.64%
Eficiente	1	4.55%	17	77.27%	16	72.73%
Total	22	100.00%	22	100.00%		

Fuente: Elaboración propia

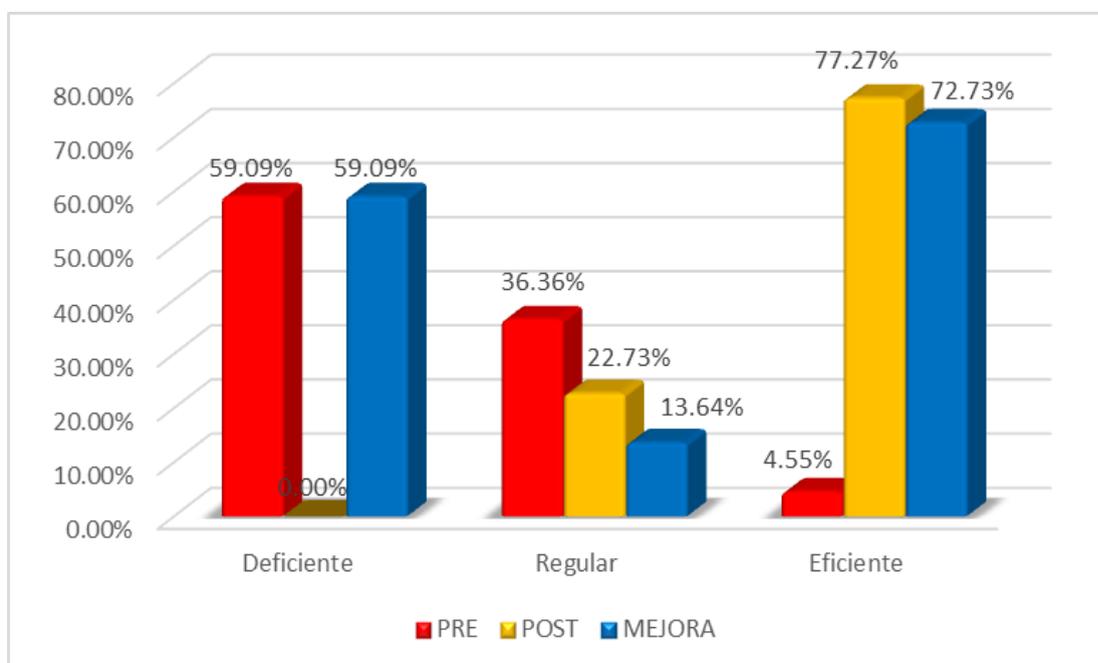


Figura 03: Comparación de la Variable Proceso de Servicio (Pre Test - Post Test)

Interpretación:

En la tabla 08 y figura 03 se visualiza la comparación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento denominado cuestionario de Proceso de Servicio a 22 clientes de la empresa en las fases de Pre Test y Post Test respecto a la variable Proceso de servicio, en esta comparación se pueden observar diferencias significativas las cuales se describen a continuación:

En referencia al criterio Deficiente en el Pre Test, 13 clientes que representan el 59.09 % de la muestra, consideraron a la variable Proceso de Servicio como Deficiente, en el Post Test. Cero clientes que representan el 0 % de la muestra, consideraron a la variable Proceso de Servicio como Deficiente, de la comparación de los resultados, se obtuvo que la diferencia fue del 59.09 % (13 clientes) cifra que representa la Mejora en dicho criterio.

En relación al criterio Regular en el Pre Test, 8 clientes que representan el 36.36 % de la muestra, consideraron a la variable Proceso de Servicio como Regular, mientras que en el Post Test 5 clientes que representan el 22.73 % consideraron a la variable Proceso de Servicio como Regular, de la comparación de los resultados, se obtuvo que la diferencia fue del 13.64 % (3 clientes) cifra que representa la mejora en dicho criterio.

Respecto al criterio Eficiente, en el Pre Test, 1 cliente que representa el 4.55 % de la muestra consideró a la variable Proceso de Servicio como Eficiente, mientras que en el Post Test 17 clientes que representan el 77.27 % consideraron a la variable Proceso de Servicio como Eficiente, de la comparación de los resultados, se obtuvo que la diferencia fue del 72.73 % (16 clientes) cifra que representa la mejora en dicho criterio.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Tabla 09: Prueba T- Student para la Comprobación de la Hipótesis.

Dimensiones/ variable	Prueba T- Student			Nivel de significancia	Decisión
	Valor	Valor tabular	Probabilidad		$t_0 > t_c$
	observado		significancia		$p < \alpha$
Variable					Se rechaza
Proceso de servicio	$t_0 = 8,3602$	$t_c = 1,7207$	$p = 0,0000$	$\alpha = 0,05$	H_0

Fuente: Elaboración propia

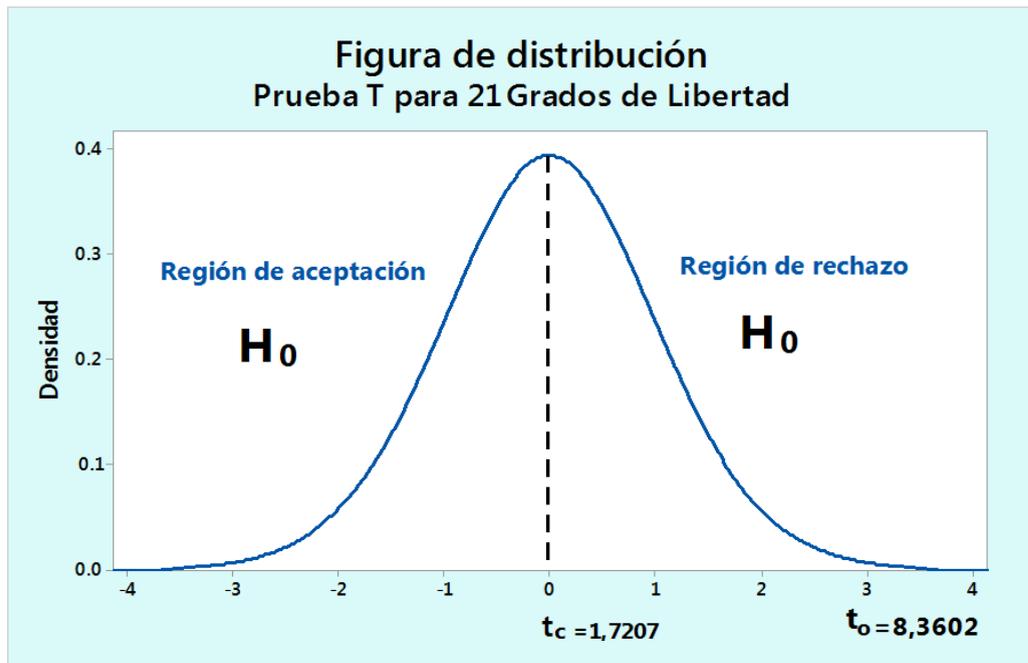


Figura 04: Campana de Gauss para la Comprobación de Hipótesis.

Interpretación:

En el gráfico 09 se muestra la figura de distribución de la prueba T – Student en la cual el valor calculado del estadístico $T = 8.3602$, es mayor que el valor crítico $T = 1.7207$, encontrándose el valor estadístico $T = 8.3602$ dentro de la zona de rechazo de H_0 . Por lo tanto, se rechaza la H_0 y se puede afirmar la H_1 . El Plan Estratégico mejora el Proceso de Servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018.

IV. DISCUSIÓN

En relación al primer objetivo específico, diagnosticar la calidad del Proceso de Servicio antes de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C., los resultados del pre test (grafico 01), señalan que el 59.09 % de los clientes encuestados calificaron al Proceso de Servicio como “Deficiente”, 8 clientes que representan el 36.36 % consideraron a la variable Proceso de Servicio como Regular y solo 01 cliente que representa el 4.55 % consideró a la variable Proceso de Servicio como Eficiente. mostrando que la ausencia de un Plan Estratégico es la causa de que la percepción de los clientes respecto de la calidad del Proceso de Servicio sea deficiente en su mayoría, situación que es negativa para la empresa, información que al ser comparada por lo observado por Núñez Carmen (2013), en su Tesis: “Formulación del Planeamiento Estratégico para Mejorar la Eficiencia y la Eficacia de la Gestión en la Institución Educativa “INGENIERÍA” de Trujillo, cuyo objetivo general fue determinar si la implementación del planeamiento estratégico permite mejorar significativamente la eficiencia y la eficacia en la gestión educativa de la Institución Educativa “Ingeniería” de Trujillo en el periodo 2010-2011, obteniendo como resultados que los niveles de eficiencia y eficacia son bajos en el pre test debido a la falta de un Plan Estratégico, llegando a la conclusión que el planeamiento estratégico ha incidido en la eficiencia y eficacia, en consecuencia se logró mejorar los indicadores de la gestión relacionados a la calidad de dicha institución, con lo que se demuestra que la ausencia de la planificación estratégica en una organización puede ser perjudicial para la misma. Por otro lado, según Rodríguez, (2010) una empresa será exitosa si hace planes que permitan orientarse al mercado. Estos planes no solo deben conocerse a nivel gerencial sino en todos los niveles de la organización, es decir, todos los empleados deben identificarse con él y conocer plenamente el Plan Estratégico.

Respecto al segundo objetivo específico, desarrollar e implementar un Plan Estratégico para mejorar la calidad del Proceso de Servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C., en el Plan Estratégico desarrollado (anexo10), se obtuvieron los siguientes resultados, en relación al análisis externo, en la matriz MEFÉ, se obtuvo un 2.64, cifra que está por encima de la media 2.5 y muestra que hay factores externos que se pueden aprovechar y respecto al análisis interno, en la matriz MEFI, se obtuvo un 2.06, cifra que está por debajo de la media 2.5, que demuestra que la organización tiene deficiencias internas,

mostrando que a partir de la planeación estratégica se pueden identificar los factores críticos de la organización, información que al ser comparada con lo encontrado por Burgos Rosario (2015), en su tesis titulada “Plan Estratégico para Mejorar la Calidad de Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 13 de Abril LTDA., del Cantón Ventanas, 2015, que tuvo como objetivo general diseñar un Plan Estratégico para mejorar la calidad de los servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “13 de Abril” Ltda. Teniendo como resultados de acuerdo a las mediciones realizadas que se encuentran por delante del promedio, teniendo en la evaluación externa, 2.99 y en la evaluación interna, 2.5, por lo concluyo en que la planificación estratégica permitió identificar los puntos débiles y las fortalezas de dicha empresa, con lo que se demuestra que la planificación estratégica es la mejor herramienta para identificar los factores de riesgo y oportunidades así como las debilidades y fortalezas en cualquier tipo de organización. Por su parte Rodríguez (2010), manifiesta que la planificación estratégica es un pilar fundamental en la organización, empezando con el análisis externo para poder posicionarse en el mercado y que permite tomar medidas para afrontar las amenazas, pasando al análisis interno el cual nos muestra las debilidades y fortalezas. Más que una guía para saber a dónde ir y como ir, es la hoja de ruta que direcciona a la empresa hacia sus objetivos.

En la línea del tercer objetivo específico que viene a ser evaluar la calidad del Proceso Servicio después de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C., los resultados del pre test (grafico 02) señalan que, cero (0) clientes que representan el 0.0 % de la muestra consideraron al Proceso de Servicio como Deficiente, el 22.73% lo consideraron Regular, mientras que el 77.27% lo consideraron Eficiente. Por lo que se deduce que la implementación del Plan Estratégico y específicamente de los planes de acción referidos a la mejora del Proceso de Servicio, incidieron en que la percepción de los clientes respecto al Proceso de Servicio en el Post Test sea Eficiente en su mayoría, situación que es favorable para la empresa, llegando a la conclusión que plan estratégico desarrollado (anexo 09), mejoró el Proceso de Servicio de la empresa, datos que al ser comparados con lo encontrado por León Giovany (2016), en su tesis “Propuesta de un Plan Estratégico de Marketing para Mejorar el Posicionamiento de la Empresa Contratistas León Ingenieros S.R.L.” en la ciudad de Trujillo, 2016, que tuvo como objetivo principal demostrar que un Plan Estratégico de Marketing mejora el posicionamiento de la empresa en

mención y obteniendo como resultados en el pre-test que el posicionamiento relativo de mercado de la empresa fue del 28%, en el post-test el posicionamiento relativo de mercado de la empresa fue del 30%, demostrando que hubo un crecimiento de posicionamiento relativo de mercado, concluyendo que mediante la investigación realizada, se demostró que la propuesta de un Plan Estratégico de Marketing mejora el posicionamiento de la empresa Contratistas León Ingenieros S.R.L. en la ciudad de Trujillo, con lo que se demostró que un Plan Estratégico puede dar solución a la problemática de una organización. Por otro lado Alan Rugman (2007), fundamenta que el Plan Estratégico ayuda a formalizar convenientemente, lo que se hará para evitar pérdidas económicas, solucionar problemas, optimizar procesos y lograr ganancias.

En referencia al cuarto objetivo específico, el cual es comparar la calidad del proceso de servicio antes y después de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C, los resultados mostraron que 01 cliente que representa el 4.55 % de la muestra consideró a la variable Proceso de Servicio como Eficiente, mientras que en el Post Test 17 clientes que representan el 77.27 % consideraron a la variable Proceso de Servicio como Eficiente, de la comparación de los resultados, se obtuvo que la diferencia fue del 72.73 % (16 clientes), cifra que representa la mejora en dicho criterio y por ende la mejora de la variable en estudio, mostrando que la implementación del Plan Estratégico mejoró el Proceso de Servicio de la empresa, datos que al ser comparados con lo encontrado por Cabada Osar (2017), en su tesis “Influencia del Planeamiento Estratégico Comercial en el Canal de Distribución de una Agencia Digital de Trujillo, 2017”, cuyo objetivo general fue determinar la influencia del planeamiento estratégico comercial en el canal de distribución de una agencia digital en la ciudad de Trujillo, llegando a la conclusión que el canal muestra un cambio significativo después de la implementación del plan estratégico, favorable para la empresa con una efectividad del 130.56%, como resultado de la influencia de las estrategias diseñadas en el plan estratégico mismas que fueron implementadas en los procesos de la empresa, con lo que se demostró que un Plan Estratégico puede lograr mejoras en cualquier tipo de proceso. Por otro lado McDonald (2005), manifiesta que un Plan Estratégico, permite de manera sistemática lograr ventajas notables. Aprovechar mejor las oportunidades consiguiendo beneficios como mejorar la realización de actividades y procesos.

Para la comprobación de la hipótesis se aplicó la prueba T Student en la cual el valor calculado del estadístico $T = 8.3602$, fue mayor que el valor Crítico $T = 1.7207$, encontrándose el valor estadístico $T = 8.3602$ dentro de la zona de rechazo de H_0 . Por lo tanto, se rechazó la H_0 y se pudo afirmar la H_1 . El Plan Estratégico mejora el Proceso de Servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, datos que al ser comparados con lo encontrado por Castillo Víctor (2016), en su tesis “Propuesta de Plan Estratégico Organizacional para Incrementar la Participación en el Mercado de la Droguería DEMEDICA EIM, la cual tuvo como objetivo general demostrar que la propuesta del plan estratégico organizacional aumentará la participación en el mercado de la droguería DEMEDICA EIM S.A. concluyendo que después de realizarse el procedimiento de la prueba de hipótesis mediante el método estadístico T Student, se ubicó en la zona de rechazo la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1) , demostrando la H_1 : La propuesta de Plan Estratégico permite incrementar la participación de mercado de la empresa DEMEDICA EIM SAC.

Finalmente se considera que, con el desarrollo de un buen Plan Estratégico, no solo se puede mejorar procesos sino también generar el crecimiento de cualquier organización.

V. CONCLUSIONES

Del presente trabajo de investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

Se pudo diagnosticar la calidad del Proceso de Servicio antes de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018., aplicando el instrumento denominado cuestionario de Proceso de Servicio en la fase del Pre Test, de la cual se obtuvo que 13 clientes que conforman el 59.09 % consideraron a la variable Proceso de Servicio como Deficiente, 8 clientes que representan el 36.36 % consideraron a la variable Proceso de Servicio como Regular y solo 01 cliente que representa el 4.55 % consideró a la variable Proceso de Servicio como Eficiente. Por lo tanto se infiere que la ausencia de un Plan Estratégico es la causa de que la percepción de los clientes respecto de la calidad del Proceso de Servicio sea deficiente en su mayoría, situación que fue negativa para la empresa.

Se llevó a cabo el desarrollo e implementación del Plan Estratégico (anexo 09), para mejorar el Proceso de Servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018., el cual originó que la calidad del Proceso de Servicio de la empresa mejore notablemente.

Se logró evaluar de la calidad del proceso servicio después de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018., aplicando el instrumento denominado cuestionario de Proceso de Servicio en la fase del post-test, obteniendo los siguientes resultados, cero (0) clientes que representan el 0.0 % de la muestra consideraron al Proceso de Servicio como Deficiente, el 22.73% lo consideraron Regular, mientras que el 77.27% lo consideraron Eficiente. Por lo que se deduce que la implementación del Plan Estratégico y específicamente de los planes de acción referidos a la mejora del Proceso de Servicio, fueron la causa de que la percepción de los clientes respecto al Proceso de Servicio en el Post test, sea Eficiente en su mayoría, situación que es favorable para el crecimiento de la empresa.

Se comparó la calidad del proceso servicio antes y después de la implementación del Plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018., comparación de la cual se obtuvo la diferencia más significativa en el criterio Eficiente donde

en el Pre Test , 1 cliente que representa el 4.55 % de la muestra consideró a la variable Proceso de Servicio como Eficiente, mientras que en el Post Test 17 clientes que representan el 77.27 % consideraron a la variable Proceso de Servicio como Eficiente, de la comparación de los resultados, se obtuvo que la diferencia fue del 72.73 % (16 clientes), cifra que representó la mejora en dicho criterio y por ende la mejora de la variable en estudio, Proceso de servicio.

Se rechazó la hipótesis nula ya que el valor calculado del estadístico $T= 8.3602$, fue mayor que el valor Crítico $T= 1.7207$, encontrándose el valor estadístico $T= 8.3602$ dentro de la zona de rechazo de H_0 . Por ende, se puede afirmar la H_1 . El Plan Estratégico mejora Proceso de Servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, demostrando que el Plan Estratégico desarrollado mejoró el Proceso de servicio de la empresa objeto de estudio.

VI. RECOMENDACIONES

A la gerencia de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C.

Realizar un diagnóstico anual de la percepción de los clientes respecto de la calidad del Proceso de Servicio utilizando el Cuestionario de Proceso de Servicio SERVQUAL que se aplicó en esta investigación.

Tomar en cuenta todos los planes de acción del Plan Estratégico desarrollado en la presente investigación, debido que supondría una mejora gradual e integral de todos los procesos de la organización.

Dar a conocer a los trabajadores nuevos y permanentes la Misión, Visión, Valores y Código de Ética de la empresa, que se plantearon en el Plan Estratégico, los cuales deben ser internalizados por todo el personal.

Diseñar un Balanced Score Card con indicadores de Gestión del Plan Estratégico, los cuales deben ser socializados para definir sus indicadores y metas, que comprometan e involucren a todos los colaboradores.

Recopilar toda la información, elaborando bases de datos en hojas de cálculo y usar formatos diarios para poder dar seguimiento a lo planteado en el Plan Estratégico.

A los colaboradores de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C.

Solicitar más capacitaciones a la gerencia de la empresa, relacionadas a los temas como la mejora de la calidad de servicio y satisfacción al cliente.

REFERENCIAS

ALAN, Rugman. Negocios Internacionales: un enfoque de administración estratégica. México: McGraw-Hill, 1997.

ISBN: 9701011171

ALVAREZ, Carolina. Tesis. Diseño de un Plan Estratégico para Mejorar el Servicio a los Clientes, Fortaleciendo las Competencias y la Motivación de los Empleados de la Empresa Partner Media Cali. Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en Santiago de Cali, Colombia, 2014.

ÁLVAREZ, Martín. Manual de Planeación Estratégica, panorama ed. (me); Edición: 1. México, 2011.

ISBN: 9789683815248

ALTAIR CONSULTORES. La elaboración del Plan Estratégico: ECO3 Colecciones, La elaboración del Plan Estratégico 3, 2013.

ARIAS, Fidias. El proyecto de Investigación. 6t. ed. Epísteme, 2012. 143 pp.

ISBN: 9800785299

ARMISTEAD, Colin. Customer Service and Operations Management in Service Businesses: The service industries journal, 9, 1989.

ISSN: 0956-4233

BOU, J. Influencia de la Calidad Percibida sobre la Competitividad: Análisis de los efectos “vía demanda”. Tesis doctoral no publicada, Valencia - España: departamento de administración de empresas y Marketing – University Jaume, Castellón, 2012.

BURGOS, Rosario. Tesis. “Plan Estratégico para Mejorar la Calidad de Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 13 de abril LTDA., del Cantón Ventanas provincia de los ríos. Periodo 2013 - 2015”. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Quevedo, Ecuador, 2013.

BUNGE, M. La investigación científica. Su estrategia y su filosofía. Barcelona: Ariel, 2013.

CABADA, Osar. Tesis. “Propuesta de Plan Estratégico Organizacional para Incrementar la Participación en el Mercado de la Droguería DEMEDICA EIM SAC”, Universidad Nacional de Trujillo, 2016.

CARMAN, J. Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions: Journal of Retailing, vol. 66, N° 1 spring, 2013.

ISSN: 0887-6045

CASTILLO, Victor. Tesis. Propuesta de Plan Estratégico Organizacional para Incrementar la Participación en el Mercado de la Droguería DEMEDICA EIM SAC. Universidad Nacional de Trujillo, 2016.

CHAMBERGO, David. Tesis. Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de la Empresa Constructora Altum s.a.c - Chiclayo 2016, Universidad Cesar Vallejo, 2017.

CRONIN, J.J. y Taylor. S.A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension: Journal of Marketing, Vol. 56, 1992.

ISSN: 1478-3363

COLLINS, Jerry & Porras. Cómo Construir la Visión de la Empresa: Gestión, Vol. 2, N°. 5, 2001, pp. 40-58.

ISSN: 0328-9117

COOK, L. S., & Verma, R. A. exploring the linkages between quality system, service quality, and performance excellence service: Quality Management Journal, 2012, pp. 44-55

ISSN: 1613-8953

CYNERTIA CONSULTING. El Plan Estratégico. Papel de Trabajo, S/N. Barcelona, España., 2014. Disponible en: <http://www.cynertiaconsulting.com> [Consultado: 26 de noviembre del 2017].

D`ALESSIO, F. A. Planeamiento Estratégico Razonado, Aspectos conceptuales y Aplicativos. 1era. Edición, 2014.

ISBN: 9786124149122

DRUCKER, Peter. The practice of management. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión): M. Belbin (Ed.) US. Elsevier, 2008.

ISBN: 0060878975

GARVIN, David. La Calidad en la Línea de Producción: Harvard Deusto business review, 1984.

ISSN: 0210-900X

GOODSTEIN L. Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: Edit. McGraw Hill, 1999.

GOODMAN, J. Customer Service: costly nuisance or low cost - profit strategy: Journal of Retail Banking, 1986.

GRONROOS, Christian. Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.

ISBN: 9515551676

HERNANDEZ, Sampieri, FERNANDEZ, Collado, BAPTISTA, Lucio. Descripción completa de: Metodología de la Investigación. 5ta. Ed., 2014, p. 613.

ISBN: 9786071502919

HINOSTROZA, Luis. Tesis. Modelo de Gestión de Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e Internacionalización de un Grupo Empresarial Familiar (AJEGROUP - Años). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2010.

HURTADO, Jacqueline. Metodología de la investigación. 4ta. Ed. Centro internacional de estudios avanzados y Ediciones Quirón S.A. Bogotá, 2012.

ISBN: 9789806306660

JURAN, Joseph. Manual de Calidad de Juran. McGraw-Hill Interamericana de España, 2001.

ISBN: 8448130065

LEHTINEN, U. & Lehtinen, J. Service quality: a study of quality dimensions. Papel de trabajo, Service Management Institute. Helsinki, Finlandia, 2013.

ISBN: 9628610724

LEON, Giovanny. Tesis. Propuesta de un Plan Estratégico de Marketing para Mejorar el Posicionamiento de la Empresa Contratistas León Ingenieros S.R.L. en la ciudad de Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo, 2016.

LÓPEZ, C. & Serrano A. Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras: Revista Colombiana de Marketing, 2(3), 2001. pp. 1-13.

LOVELOCK, Christopher. Mercadotecnia de servicios. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1983.

ISBN: 9786073229326

MCDONALD, Robert E. Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy: A conceptual framework and research propositions: Journal of Advertising, v. 3. 2005. pp. 69-80.

MINTZBERG, Henry & Quinn, James B. El proceso estratégico. México: Prentice Hall. 2da. Edición, 2007.

ISBN: 9688803227

MONTALVO, Nelson. Tesis. Caracterización de la Contabilidad y el Análisis Financiero como Instrumento de Gestión dentro las Pequeñas Empresas del Distrito de Huaraz, periodo 2006 -2009. Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote, 2010.

NÚÑEZ, Carmen. Tesis. Formulación del Planeamiento Estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión en la institución educativa “INGENIERÍA” de Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo, 2013.

OLIVER, R. Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings, *Journal of Retailing*, vol. 57, n° 3, 1981. pp. 25-48.

PALLELLA, Santa & Martins. Metodología de la investigación cuantitativa. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental libertador. Caracas, Venezuela, 2004.

PARASURAMAN, Zeithaml, y Berry. SERVQUAL. A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Re. Ed. 1985.
ISBN: 9781446282397

PARASURAMAN, Zeithaml, y Berry, L.L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, 1988.
ISBN: 0750635940

PORTER, Michael. the competitive advantage of nations. Nueva York, NY: The Free Press. 1990.
ISBN: 0029253616

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones, Buenos Aires: Ed. Vergara, 1991.
ISBN: 8401361249

QUINN, J. B. Estrategias de cambio. Centralismo lógico: Homland IL. Irwin INC. 2012.
ISBN: 7702676542

RODRIGUEZ, J. Administración de pequeñas y medianas empresas: S.l. Thomson., 2010.

RODRÍGUEZ, Ernesto. Metodología de la investigación: la creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxitos, 2005.

RUMELT, R. P. How much does industry matter?: *Strategic Management Journal*, 2003.
ISSN: 712009553

RUMELT, R. The evaluations of business strategy. New York: S.N., 1980.

SAINZ, José Maria. El Plan Estratégico en la Práctica, 2013.
ISBN: 8473563352.

STEENKAMP, J. A conceptual model of quality perception process: *Journal of Business Research*, 21, 1990. pp. 309-333.

WEIERMEIER, K. & M. Fuchs. The Impact of Cultural Distance on Perceived Service Quality Gaps: The Case of Alpine Tourism: *Journal of Quality Assurance in Tourism and Hospitality*, 2000.

ZEITHAML, V. & Parasuraman. Relevant knowledge series: Service Quality. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 2002.

ANEXOS

Anexo 01

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Cuestionario de Proceso de Servicio

Estimado encuestado: Sírvase responder con absoluta sinceridad la siguiente encuesta que corresponde al estudio de demostración si la implementación del Plan Estratégico mejora significativamente la calidad del proceso de servicio en la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. - Huaraz 2018. Esta encuesta es totalmente anónima, se reitera el pedido de absoluta honestidad en sus respuestas. Muchas gracias apreciado cliente.

N°	DIM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
PROCESO DE SERVICIO DE LA EMPRESA MARFE SOLUCIONES S.A.C.							
01	Fiabilidad	La empresa cumple con brindar el servicio conforme lo prometido.					
02		Los trabajadores muestran sincero interés por resolver los problemas de su empresa.					
03		El servicio se realiza correctamente desde la primera vez.					
04		Se concluye la realización del servicio en un tiempo determinado.					
05		No se cometen errores en la realización del servicio.					
06	Seguridad	El comportamiento de los trabajadores le inspira confianza.					
07		Se siente seguro en los trámites que realiza con la empresa.					
08		Los trabajadores son siempre amables y corteses con el cliente.					

09		Los trabajadores tienen los conocimientos suficientes para realizar el servicio.					
10	Elementos Tangibles	Los elementos asociados a la prestación del servicio, son visualmente atractivos.					
11		La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. cuenta con instalaciones visualmente atractivas.					
12		Los equipos de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. Son de aspecto moderno.					
13		La presentación personal de los trabajadores de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. es pulcra.					
14	Empatía	Los trabajadores de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. Brindan una atención individualizada.					
15		El horario en que se brinda el servicio se ajusta a la disponibilidad de tiempo del cliente.					
16		La empresa cuenta con personal para brindarle una atención personalizada.					
17		Los trabajadores muestran interés y voluntad para brindar el servicio.					
18		Los trabajadores entienden las necesidades específicas de su empresa.					
19	Capacidad de respuesta	El personal comunica cuando concluirá el servicio.					
20		El cliente no tiene que esperar más de lo previsto para recibir la atención.					
21		Los trabajadores se muestran dispuestos a ayudar al cliente.					
22		Los trabajadores realizan el servicio de manera rápida.					
			1.	2.	3.	4.	5.
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Fuente: Teoría SERVQUAL

ANEXO 02

MATRICES DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TITULO DE LA TESIS: Plan Estratégico para Mejorar el Proceso de Servicio de la Empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. - Huaraz 2018.																	
VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O INDICACIONES
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Y: Calidad de Proceso de Servicio	D1: Fiabilidad	Cumplimiento de lo prometido	La empresa cumple con brindar el servicio conforme lo prometido.						X		X		X		X		
		Interés en resolver problemas.	Los trabajadores muestran sincero interés por resolver los problemas de su empresa.						X		X		X		X		Quitar palabra "Sincero"
		Realización correcta del servicio.	El servicio se realiza correctamente desde la primera vez.						X		X		X		X		
		Cumplimiento de horario.	Se concluye la realización del servicio en el tiempo establecido.						X		X		X		X		Cumple con el servicio en tiempo...
		No se cometen errores.	No se cometen errores en la realización del servicio.						X		X		X		X		

	D2: Seguridad	Comportamiento de los trabajadores.	El comportamiento de los trabajadores le inspira confianza.						X		X		X		X		
		El cliente se siente seguro	Se siente seguro en los trámites que realiza con la empresa.						X		X		X		X		
		Amabilidad de los trabajadores.	Los trabajadores actúan siempre de manera amable y cortés con el cliente.						X		X		X		X		
		Trabajadores capacitados.	Los trabajadores tienen los conocimientos suficientes para realizar el servicio.						X		X		X		X		
	D3: Elementos Tangibles	Elementos visuales	Los elementos asociados a la prestación del servicio, son visualmente atractivos.						X		X		X		X		
		Instalaciones de la empresa	La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. cuenta con instalaciones cómodas para el cliente.						X		X		X		X		La empresa cuenta con...
		Máquinas y equipos	Los equipos de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. son modernos.						X		X		X		X		
		Presentación personal de los trabajadores.	La presentación personal de los trabajadores de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. es pulcra.						X		X		X		X		Resumir la pregunta.

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TITULO DE LA TESIS: Plan Estratégico para Mejorar el Proceso de Servicio de la Empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. - Huaraz 2018.																	
VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O INDICACIONES
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Y: Calidad de Proceso de Servicio	D1: Fiabilidad	Cumplimiento de lo prometido	La empresa cumple con brindar el servicio conforme lo prometido.						X		X		X		X		
		Interés en resolver problemas.	Los trabajadores muestran sincero interés por resolver los problemas de su empresa.						X		X		X		X		
		Realización correcta del servicio.	El servicio se realiza correctamente desde la primera vez.						X		X		X		X		
		Cumplimiento de horario.	Se concluye la realización del servicio en el tiempo establecido.						X		X		X		X		
		No se cometen errores.	No se cometen errores en la realización del servicio.						X		X		X		X		

D2: Seguridad	Comportamiento de los trabajadores.	El comportamiento de los trabajadores le inspira confianza.						X		X		X		X		
	El cliente se siente seguro	Se siente seguro en los trámites que realiza con la empresa.						X		X		X		X		
	Amabilidad de los trabajadores.	Los trabajadores actúan siempre de manera amable y cortés con el cliente.						X		X		X		X		
	Trabajadores capacitados.	Los trabajadores tienen los conocimientos suficientes para realizar el servicio.						X		X		X		X		
D3: Elementos Tangibles	Elementos visuales	Los elementos asociados a la prestación del servicio, son visualmente atractivos.						X		X		X		X		
	Instalaciones de la empresa	La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. cuenta con instalaciones cómodas para el cliente.						X		X		X		X		
	Máquinas y equipos	Los equipos de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. son modernos.						X		X		X		X		
	Presentación personal de los trabajadores.	La presentación personal de los trabajadores de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. es pulcra.						X		X		X		X		

D4: Empatia	Atención individualizada a clientes.	Los trabajadores de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. brindan una atención individualizada.							X	X	X	X		
	Horarios de atención flexibles	El horario en que se brinda el servicio se ajusta a la disponibilidad de tiempo del cliente.							X	X	X	X		
	Atención personalizada a clientes.	La empresa cuenta con personal para brindarle una atención personalizada.							X	X	X	X		
	Preocupación por los intereses de los clientes.	Los trabajadores muestran interés y voluntad para brindar el servicio.							X	X	X	X		
	Entendimiento de las necesidades del cliente	Los trabajadores entienden las necesidades específicas de su empresa.							X	X	X	X		
D5: Capacidad de respuesta	Comunicación de finalización del servicio	El personal comunica cuando concluirá el servicio.							X	X	X	X		
	Pronta atención a los clientes.	El cliente no tiene que esperar más de lo previsto para recibir la atención.							X	X	X	X		
	Disposición de los trabajadores para ayudar a los clientes.	Los trabajadores se muestran dispuestos a ayudar al cliente.							X	X	X	X		

		Rapidez en responder a las demandas de los clientes	Los trabajadores realizan el servicio de manera rápida.									X	X	X	X		
--	--	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	---	--	--

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

ESCALA DE PROCESO DE SERVICIO

OBJETIVO: Medir la calidad del proceso de servicio que brinda la empresa Marfe Soluciones Integrales S.A.C

DIRIGIDO A: Clientes de la empresa Marfe Soluciones Integrales S.A.C.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Estela Tamay Walter

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:

Doctor en Administración

VALORACION

Muy alto	X Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	--------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TITULO DE LA TESIS: Plan Estratégico para Mejorar el Proceso de Servicio de la Empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. - Huaraz 2018.																	
VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O INDICACIONES
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Y: Calidad de Proceso de Servicio	D1: Fiabilidad	Cumplimiento de lo prometido	La empresa cumple con brindar el servicio conforme lo prometido.						X		X		X		X		
		Interés en resolver problemas.	Los trabajadores muestran sincero interés por resolver los problemas de su empresa.						X		X		X		X		
		Realización correcta del servicio.	El servicio se realiza correctamente desde la primera vez.						X		X		X		X		
		Cumplimiento de horario.	Se concluye la realización del servicio en el tiempo establecido.						X		X		X		X		
		No se cometen errores.	No se cometen errores en la realización del servicio.						X		X		X		X		

	D2: Seguridad	Comportamiento de los trabajadores.	El comportamiento de los trabajadores le inspira confianza.						X		X		X		X		
		El cliente se siente seguro	Se siente seguro en los trámites que realiza con la empresa.						X		X		X		X		
		Amabilidad de los trabajadores.	Los trabajadores actúan siempre de manera amable y cortés con el cliente.						X		X		X		X		
		Trabajadores capacitados.	Los trabajadores tienen los conocimientos suficientes para realizar el servicio.						X		X		X		X		
	D3: Elementos Tangibles	Elementos visuales	Los elementos asociados a la prestación del servicio, son visualmente atractivos.						X		X		X		X		
		Instalaciones de la empresa	La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. cuenta con instalaciones cómodas para el cliente.						X		X		X		X		
		Máquinas y equipos	Los equipos de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. son modernos.						X		X		X		X		
		Presentación personal de los trabajadores.	La presentación personal de los trabajadores de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. es pulcra.						X		X		X		X		

	D4: Empatia	Atención individualizada a clientes.	Los trabajadores de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. brindan una atención individualizada.							X	X	X	X		
		Horarios de atención flexibles	El horario en que se brinda el servicio se ajusta a la disponibilidad de tiempo del cliente.							X	X	X	X		
		Atención personalizada a clientes.	La empresa cuenta con personal para brindarle una atención personalizada.							X	X	X	X		
		Preocupación por los intereses de los clientes.	Los trabajadores muestran interés y voluntad para brindar el servicio.							X	X	X	X		
		Entendimiento de las necesidades del cliente	Los trabajadores entienden las necesidades específicas de su empresa.							X	X	X	X		
	D5: Capacidad de respuesta	Comunicación de finalización del servicio	El personal comunica cuando concluirá el servicio.							X	X	X	X		
		Pronta atención a los clientes.	El cliente no tiene que esperar más de lo previsto para recibir la atención.							X	X	X	X		
		Disposición de los trabajadores para ayudar a los clientes.	Los trabajadores se muestran dispuestos a ayudar al cliente.							X	X	X	X		

		Rapidez en responder a las demandas de los clientes	Los trabajadores realizan el servicio de manera rápida.								X	X	X	X		
--	--	---	---	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	---	--	--

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

ESCALA DE PROCESO DE SERVICIO

OBJETIVO: Medir la calidad del proceso de servicio que brinda la empresa Marfe Soluciones Integrales S.A.C

DIRIGIDO A: Clientes de la empresa Marfe Soluciones Integrales S.A.C.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

PONTE QUIÑONES ELVIS JERSON

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:

MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

VALORACION

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------------	-------	------	----------



Mg. Elvis Jerson Ponte Quiñones
Asesor - Consultor
Estadística y Metodología de la Investigación

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TITULO DE LA TESIS: Plan Estratégico para Mejorar el Proceso de Servicio de la Empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. - Huaraz 2018.																	
VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O INDICACIONES
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Y: Calidad de Proceso de Servicio	D1: Fiabilidad	Cumplimiento de lo prometido	La empresa cumple con brindar el servicio conforme lo prometido.						X		X		X		X		
		Interés en resolver problemas.	Los trabajadores muestran sincero interés por resolver los problemas de su empresa.						X		X		X		X		
		Realización correcta del servicio.	El servicio se realiza correctamente desde la primera vez.						X		X		X		X		
		Cumplimiento de horario.	Se concluye la realización del servicio en el tiempo establecido.						X		X		X		X		
		No se cometen errores.	No se cometen errores en la realización del servicio.						X		X		X		X		

	D2: Seguridad	Comportamiento de los trabajadores.	El comportamiento de los trabajadores le inspira confianza.						X		X		X		X		
		El cliente se siente seguro	Se siente seguro en los trámites que realiza con la empresa.						X		X		X		X		
		Amabilidad de los trabajadores.	Los trabajadores actúan siempre de manera amable y cortes con el cliente.						X		X		X		X		
		Trabajadores capacitados.	Los trabajadores tienen los conocimientos suficientes para realizar el servicio.						X		X		X		X		
	D3: Elementos Tangibles	Elementos visuales	Los elementos asociados a la prestación del servicio, son visualmente atractivos.						X		X		X		X		
		Instalaciones de la empresa	La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. cuenta con instalaciones cómodas para el cliente.						X		X		X		X		
		Máquinas y equipos	Los equipos de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. son modernos.						X		X		X		X		
		Presentación personal de los trabajadores.	La presentación personal de los trabajadores de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. es pulcra.						X		X		X		X		

	D4: Empatia	Atención individualizada a clientes.	Los trabajadores de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. brindan una atención individualizada.							X		X		X		X			
		Horarios de atención flexibles	El horario en que se brinda el servicio se ajusta a la disponibilidad de tiempo del cliente.							X		X		X		X			
		Atención personalizada a clientes.	La empresa cuenta con personal para brindarle una atención personalizada.							X		X		X		X			
		Preocupación por los intereses de los clientes.	Los trabajadores muestran interés y voluntad para brindar el servicio.							X		X		X		X			
		Entendimiento de las necesidades del cliente	Los trabajadores entienden las necesidades específicas de su empresa.							X		X		X		X			
	D5: Capacidad de respuesta	Comunicación de finalización del servicio	El personal comunica cuando concluirá el servicio.								X		X		X		X		
		Pronta atención a los clientes.	El cliente no tiene que esperar más de lo previsto para recibir la atención.								X		X		X		X		
		Disposición de los trabajadores para ayudar a los clientes.	Los trabajadores se muestran dispuestos a ayudar al cliente.									X		X		X		X	

		Rapidez en responder a las demandas de los clientes	Los trabajadores realizan el servicio de manera rápida.									X		X		X		X	
--	--	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	---	--	---	--	---	--

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

ESCALA DE PROCESO DE SERVICIO

OBJETIVO: Medir la calidad del proceso de servicio que brinda la empresa Marfe Soluciones Integrales S.A.C

DIRIGIDO A: Clientes de la empresa Marfe Soluciones Integrales S.A.C.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Zavalata García Karol Evelyn del Rocío

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:

Ingeniera Industrial

VALORACION

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

ZAVALATA GARCIA KAROL EVELYN DEL ROCIO
ING. INDUSTRIAL
Ases. Categoría de Ingeniero CP N° 202841

ANEXO 03

CONSTANCIA DE SOLICITUD DE DATOS DE LA EMPRESA MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C.

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"



MARFE
SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C.
Minería, Hidrocarburos, Industria, Ingeniería y Construcción

CONSTANCIA

El Sub Gerente de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C.

Hace Constar:

Que el Sr. **Flores Robles Coronie Taif**, identificado con DNI: **47478773**, ha solicitado información a la sub gerencia para el desarrollo de su trabajo de investigación en la escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Cesar Vallejo de Huaraz, en el trabajo de investigación (tesis), con el título denominado: "Plan Estratégico para Mejorar el Proceso de Servicio de la Empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. - Huaraz 2018", la misma que autoriza brindarle información para que pueda culminar con éxito el trabajo de investigación propuesto.

Se expide el presente a solicitud del interesado, para los fines académicos pertinentes.

Huaraz, 23 de abril del 2018.


MARFE
SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C.
Ing. Fernando García Osorio
SUB GERENTE

ANEXO 04

MATRIZ DE CONSISTENCIA

**“PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL PROCESO DE SERVICIO DE LA EMPRESA MARFE SOLUCIONE INTEGRALES S.A.C.
HUARAZ – 2018”**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
<p>Problema principal</p> <p>¿La implementación del plan Estratégico mejora la calidad del proceso de servicio de la Empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>- ¿Cuál es el nivel de calidad del proceso de servicio en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, antes de la implementación del plan estratégico?</p> <p>- ¿Cuál es el nivel de calidad del proceso de servicio en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, después de la implementación del plan estratégico?</p> <p>- ¿Existe diferencia significativa en la calidad del proceso de servicio en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, antes</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Demostrar si la implementación del plan estratégico mejora la calidad del proceso de servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>- Diagnosticar la calidad del proceso de servicio antes de la implementación del plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018.</p> <p>- Desarrollar e implementar un Plan Estratégico para mejorar la calidad del Proceso de Servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018.</p> <p>- Evaluar la calidad del proceso servicio después de la implementación del plan estratégico en la empresa MARFE</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Hi: El plan estratégico mejora los procesos de servicio en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018.</p> <p>H0: El plan estratégico no mejora los procesos de servicio en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>Hi: El diagnóstico de la calidad del proceso de servicio antes de la implementación del plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018 es eficiente.</p> <p>H0: El diagnóstico de la calidad del proceso de servicio antes de la implementación del plan Estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018 es deficiente.</p>	<p>Variable X :</p> <p>Plan estratégico</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Análisis estratégico</p> <p>Formulación Estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el entorno. - El entorno general. - El entorno sectorial. - Análisis Interno - Estrategias corporativas - Estrategia competitiva. - Estrategias operativas 	<p>Población: Clientes representantes de empresas mineras y estaciones de servicio (22)</p> <p>Muestra: No probabilística conformada por 22 clientes.</p> <p>Tipo de Investigación : APLICADA</p> <p>Diseño de investigación : Pre Experimental</p>

<p>y después de la implementación del plan estratégico?</p>	<p>SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - Huaraz 2018</p> <p>- Comparar la calidad del proceso de servicio antes y después de la implementación del plan estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018.</p>	<p>Hi:La calidad del proceso de servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, despues de la implementación del plan estratégico es buena.</p> <p>H0:La calidad del proceso de servicio de la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, despues de la implementación del plan estratégico es mala.</p> <p>Hi: La comparación de la calidad del proceso de servicio antes y después de la implementación del plan estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, presenta mejora.</p> <p>H0: La comparación de la calidad del proceso de servicio antes y después de la implementación del plan estratégico en la empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C - Huaraz 2018, no presenta mejora.</p>	<p>Implementación de la Estrategia</p> <p>Variable Y :</p> <p>Proceso de servicio</p> <p>Dimensiones:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir un control eficaz de la estrategia. - Crear estrategias eficaces. - Crear una organización inteligente y ética - Fomentar el aprendizaje corporativo - Cumplimiento de lo prometido - Interés en resolver problemas. - Realización 	<p>Método de investigación Estadístico e hipotético-deductivo.</p> <p>Nivel de aplicación: Longitudinal</p> <p>Estadístico de prueba: T - student</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Para medir la variable Y: Cuestionario de proceso de servicio</p> <p>Escala de Likert</p> <p>Teoria SERVQUAL (Zeithaml y Parasuraman, 1985)</p>
---	---	---	---	--	--

			<p>Fiabilidad</p>	<p>correcta del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de horario. - No se cometen errores. 	
			<p>Seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento de los trabajadores. - El cliente se siente seguro - Amabilidad de los trabajadores. - Trabajadores capacitados. 	
			<p>Elementos Tangibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos visuales - Instalaciones de la empresa- - Máquinas y equipos - Presentación personal de los trabajadores. 	
				<ul style="list-style-type: none"> - Atención individualizada a clientes. - Horarios de atención flexibles - Atención 	

			<p>Empatía</p>	<p>personalizada clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupación por los intereses de los clientes. - Entendimiento de las necesidades del cliente. 	
			<p>Capacidad de respuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de horarios - Pronta atención a los clientes. - Disposición de los trabajadores para ayudar a los clientes. - Rapidez en responder a las demandas de los clientes. 	

ANEXO 05

PRUEBA DE CONFIABILIDAD – ALFA DE CRONBACH

Instrumento: Escala Valorativa de Proceso de Servicio

I. Datos informativos:

1. **Tesista** : Flores Robles, Coronie Taif
2. **Muestra Piloto** : 10
3. **Número de ítems** : 22

II. Datos Recolectados

CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO MEDIANTE METODO DE ALFA DE CRONBACH

Sujetos	Preguntas																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
2	3	1	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	3	2	4	4	2	4
3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	3	2	2	3
4	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3
5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3
6	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	1	1	3
7	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3
8	3	3	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
9	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
10	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	4	3	3	2	3	4

III. Resumen del Procesamiento de los Casos

Resumen de Procesamiento de Casos

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido	0	,0
Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

IV. Estadísticas de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,906	22

V. Interpretación

La prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach de la Escala Valorativa de la variable Proceso de Servicio obtuvo un coeficiente de 0.906 indicando que existe una **confiabilidad alta** en el instrumento.

VI. Elementos

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
PRE01	2,60	,699	10
PRE02	2,40	,843	10
PRE03	2,60	,699	10
PRE04	2,70	,483	10
PRE05	2,50	,707	10
PRE06	2,60	,699	10
PRE07	2,60	,699	10
PRE08	2,20	,632	10
PRE09	2,30	,675	10
PRE10	2,80	,422	10
PRE11	2,60	,516	10
PRE12	2,80	,422	10
PRE13	2,50	,707	10
PRE14	2,30	,483	10
PRE15	2,80	,422	10
PRE16	2,80	,422	10
PRE17	2,80	,422	10
PRE18	2,80	,422	10
PRE19	3,00	,000	10
PRE20	3,00	,000	10
PRE21	2,40	,516	10
PRE22	2,10	,568	10

ANEXO 06

PRUEBA DE NORMALIDAD DE LA MUESTRA

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra													
		D1PRE	D2PRE	D3PRE	D4PRE	D5PRE	PRETEST	D1POST	D2POST	D3POST	D4POST	D5POST	POSTEST
N		22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Parámetros normales ^{a,b}	Media	12,4545	9,5000	9,2727	11,5909	10,2273	53,0455	18,8636	16,5909	15,7273	19,5455	15,1364	85,8636
	Desviación estándar	4,55367	3,70006	3,07342	4,48977	3,76616	16,16721	2,37638	1,76363	2,16425	2,48284	2,07698	6,57046
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,262	,205	,252	,229	,219	,183	,142	,288	,232	,164	,156	,161
	Positivo	,262	,205	,252	,229	,219	,183	,142	,212	,147	,109	,084	,089
	Negativo	-,164	-,172	-,143	-,153	-,150	-,131	-,134	-,288	-,232	-,164	-,156	-,161
Estadístico de prueba		,262	,205	,252	,229	,219	,183	,142	,288	,232	,164	,156	,161
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,017 ^c	,001 ^c	,004 ^c	,008 ^c	,054 ^c	,200 ^{c,d}	,000 ^c	,003 ^c	,130 ^c	,178 ^c	,143 ^c

a. La distribución de prueba es normal.
b. Se calcula a partir de datos.
c. Corrección de significación de Lilliefors.
d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 07

Base de datos Pre Test

PRE-TEST VARIABLE: PROCESO DE SERVICIO																									TOTAL			
N°	D1: Fiabilidad					SUB	D2: Seguridad				SUB	D3: Elementos Tangibles				SUB	D4: Empatía					SUB	D5: Capacidad de respuesta				SUB	
	1	2	3	4	5		6	7	8	9		10	11	12	13		14	15	16	17	18		19	20		21		22
1	2	2	2	2	2	10	1	3	1	3	8	1	3	2	2	8	2	3	2	3	2	12	2	2	2	3	9	47
2	2	2	2	2	3	11	1	2	1	2	6	1	2	3	2	8	2	2	3	1	2	10	3	2	3	1	9	44
3	2	2	1	2	2	9	1	3	1	2	7	1	2	2	2	7	3	2	2	3	2	12	2	2	2	3	9	44
4	3	2	1	2	2	10	1	2	1	2	6	1	2	2	2	7	1	2	1	2	4	10	2	2	1	2	7	40
5	1	2	1	2	2	8	1	3	1	2	7	1	2	1	2	6	1	2	1	2	1	7	1	2	1	2	6	34
6	3	2	2	1	2	10	1	2	1	2	6	1	2	2	1	6	1	2	3	1	2	9	2	1	3	1	7	38
7	2	3	2	2	2	11	1	3	1	3	8	1	3	2	2	8	2	1	2	1	2	8	2	2	2	1	7	42
8	1	2	2	1	2	8	1	2	1	2	6	1	2	2	1	6	2	1	2	3	2	10	2	1	2	3	8	38
9	1	2	2	1	2	8	1	3	1	2	7	1	2	2	3	8	1	2	1	2	1	7	2	3	1	2	8	38
10	3	3	3	2	2	13	3	3	3	2	11	3	3	3	2	11	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	12	61
11	3	2	3	3	2	13	3	3	3	2	11	3	3	3	2	11	3	3	3	3	2	14	3	3	3	2	11	60
12	4	5	4	5	5	23	3	2	3	3	11	3	3	3	4	13	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	13	75
13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	2	3	3	11	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	11	64
14	4	5	4	5	4	22	3	3	3	3	12	1	3	3	3	10	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	13	72
15	3	3	3	3	3	15	4	4	5	4	17	4	5	5	5	19	4	4	4	4	4	20	3	3	2	1	9	80
16	2	2	2	2	2	10	1	2	1	2	6	3	3	3	3	12	2	1	2	1	2	8	5	4	4	4	17	53
17	1	2	2	2	2	9	1	2	1	2	6	3	3	3	3	12	1	2	3	1	2	9	4	5	4	4	17	53
18	4	4	5	4	5	22	5	5	4	5	19	2	3	3	3	11	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	97
19	2	2	3	2	2	11	3	3	3	3	12	1	2	3	2	8	2	1	2	3	2	10	3	2	2	3	10	51
20	2	3	2	2	2	11	3	3	3	3	12	1	3	2	2	8	1	2	1	2	1	7	2	2	1	2	7	45
21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	1	2	2	2	7	2	2	1	2	2	9	2	2	1	2	7	50
22	2	2	2	2	2	10	1	3	1	2	7	1	2	2	2	7	1	1	1	3	3	9	2	2	1	3	8	41

LEYENDA	LEYENDA
D1: Fiabilidad	D5: Capacidad de respuesta
RANGO	RANGO
CRITERIO	CRITERIO
5 - 12	4 - 9
Deficiente	Deficiente
13 - 19	10 - 14
Regular	Regular
20 - 25	15 - 20
Eficiente	Eficiente
D2: Seguridad	Proceso de servicio
RANGO	RANGO
CRITERIO	CRITERIO
4 - 9	22 - 51
Deficiente	Deficiente
10 - 14	52 - 80
Regular	Regular
15 - 20	81 - 110
Eficiente	Eficiente
D3: Elementos Tangibles	
RANGO	
CRITERIO	
4 - 9	
Deficiente	
10 - 14	
Regular	
15 - 20	
Eficiente	
D4: Empatía	
RANGO	
CRITERIO	
5 - 12	
Deficiente	
13 - 19	
Regular	
20 - 25	
Eficiente	

ANEXO 08
Base de Datos Post Test

POS-TEST VARIABLE: PROCESO DE SERVICIO																									TOTAL			
N°	D1: Fiabilidad					SUB	D2: Seguridad				SUB	D3: Elementos Tangibles				SUB	D4: Empatía					SUB	Capacidad de respue				SUB	
	1	2	3	4	5		6	7	8	9		10	11	12	13		14	15	16	17	18		19	20		21		22
1	4	5	4	4	4	21	4	5	4	4	17	4	5	4	5	18	4	5	4	5	4	22	4	5	5	3	17	95
2	4	5	4	5	4	22	4	5	4	5	18	4	4	5	4	17	4	4	5	4	5	22	3	2	4	5	14	93
3	4	3	3	4	3	17	5	4	5	4	18	5	4	5	4	18	5	4	5	4	2	20	2	4	5	4	15	88
4	4	4	3	2	3	16	4	5	4	5	18	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	18	89
5	5	4	3	3	3	18	5	4	5	4	18	4	4	4	5	17	4	4	4	2	4	18	5	4	4	5	18	89
6	2	4	3	2	3	14	4	5	4	5	18	3	4	4	3	14	5	4	5	4	2	20	2	3	4	5	14	80
7	3	2	3	4	5	17	4	5	4	5	18	2	3	2	4	11	4	4	4	4	2	18	5	4	5	1	15	79
8	4	4	5	2	3	18	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16	2	5	5	4	4	20	4	5	4	3	16	88
9	3	4	4	5	5	21	4	5	4	4	17	2	5	4	4	15	4	5	5	5	4	23	4	4	4	4	16	92
10	5	3	4	2	4	18	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	5	2	4	5	21	4	2	4	3	13	88	
11	4	5	3	3	4	19	5	4	5	4	18	4	4	5	3	16	5	4	5	4	2	20	2	2	5	2	11	84
12	3	4	5	3	5	20	4	4	4	2	14	4	4	4	2	14	5	5	4	5	5	24	3	5	1	3	12	84
13	2	5	4	2	2	15	4	2	3	4	13	2	3	2	3	10	2	4	4	4	4	18	2	2	5	2	11	67
14	2	5	4	5	4	20	4	4	5	4	17	5	4	5	2	16	4	4	5	4	5	22	2	5	5	5	17	92
15	3	2	4	5	5	19	5	4	5	4	18	2	3	5	4	14	5	4	2	3	4	18	3	5	4	5	17	86
16	4	5	4	5	3	21	4	4	4	3	15	4	4	5	4	17	4	2	4	3	2	15	2	5	4	5	16	84
17	5	4	3	4	5	21	3	4	5	4	16	5	4	2	3	14	2	3	5	4	5	19	4	4	4	3	15	85
18	4	2	3	4	5	18	5	4	2	3	14	4	5	4	5	18	4	5	4	5	3	21	3	4	5	4	16	87
19	5	4	2	3	4	18	3	2	5	4	14	5	4	3	4	16	2	3	4	2	3	14	3	5	4	3	15	77
20	4	5	4	5	4	22	5	4	3	2	14	4	4	4	5	17	5	4	4	5	2	20	2	5	5	3	15	88
21	3	2	5	4	3	17	4	5	3	4	16	5	4	3	4	16	2	3	2	5	4	16	3	4	3	4	14	79
22	5	4	5	4	5	23	5	4	5	4	18	4	4	4	5	17	5	4	5	3	2	19	5	4	5	4	18	95

LEYENDA		LEYENDA	
D1: Fiabilidad		D5: Capacidad de respuesta	
RANGO	CRITERIO	RANGO	CRITERIO
5 - 12	Deficiente	4 - 9	Deficiente
13 - 19	Regular	10 - 14	Regular
20 - 25	Eficiente	15 - 20	Eficiente
D2: Seguridad		Proceso de servicio	
RANGO	CRITERIO	RANGO	CRITERIO
4 - 9	Deficiente	22 - 51	Deficiente
10 - 14	Regular	52 - 80	Regular
15 - 20	Eficiente	81 - 110	Eficiente
D3: Elementos Tangibles			
RANGO	CRITERIO		
4 - 9	Deficiente		
10 - 14	Regular		
15 - 20	Eficiente		
D4: Empatía			
RANGO	CRITERIO		
5 - 12	Deficiente		
13 - 19	Regular		
20 - 25	Eficiente		

ANEXO 09



MARFE

SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C.

Minería, Hidrocarburos, Industria, Ingeniería y Construcción

**MARFE SOLUCIONES
INTEGRALES S.A.C.**

PLAN ESTRATÉGICO



HUARAZ - 2018

PRESENTACIÓN

I. SITUACION GENERAL DE LA ORGANIZACION

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

- ✓ **Razón social** : MARFE Soluciones Integrales SAC

- ✓ **Dirección** : Jr. Comercio Nro. 252 – Huaraz – Ancash

- ✓ **RUC** : 20533686207

- ✓ **Fecha de Inscripción** : 01 / Agosto / 2013

- ✓ **Teléfonos** : Teléf. Fijo 043 426821

- ✓ **Correo Electrónico** : **marfesolucionesintegrales@gmail.com**

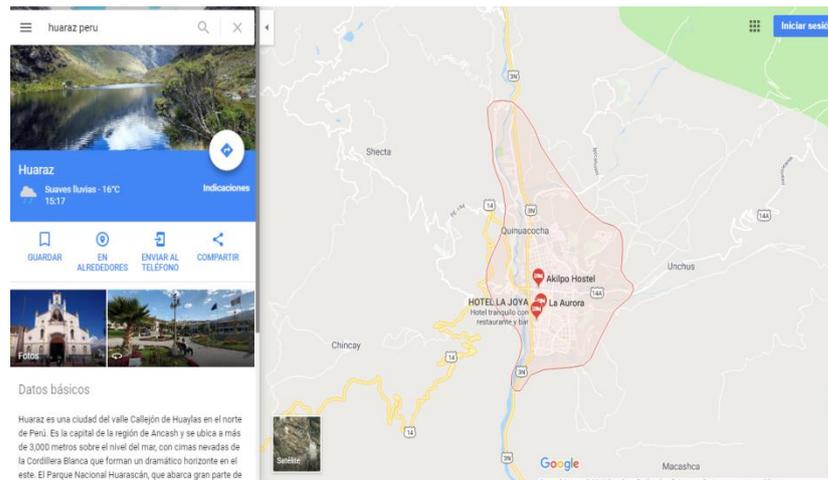
RESEÑA HISTÓRICA

La Empresa MARFE Soluciones Integrales SAC, inicia sus operaciones el 01 de agosto del 2013, ofreciendo servicios de Consultoría Técnica y Legal a todos los sectores, en aspectos relacionados a la Seguridad y salud Ocupacional, Diseño e Ingeniería de Detalle, y Conservación y Protección del Medio Ambiente, ofreciendo los servicios que requieren especialización técnica, legal, administrativa y habilidades de negociación.

LOCALIZACION GEOGRAFICA

La Empresa Constructora MARFE Soluciones Integrales S.A.C está ubicada en la ciudad de Huaraz, como se precisa en las siguientes ilustraciones:

Ilustración 1. Ubicación Geográfica Huaraz

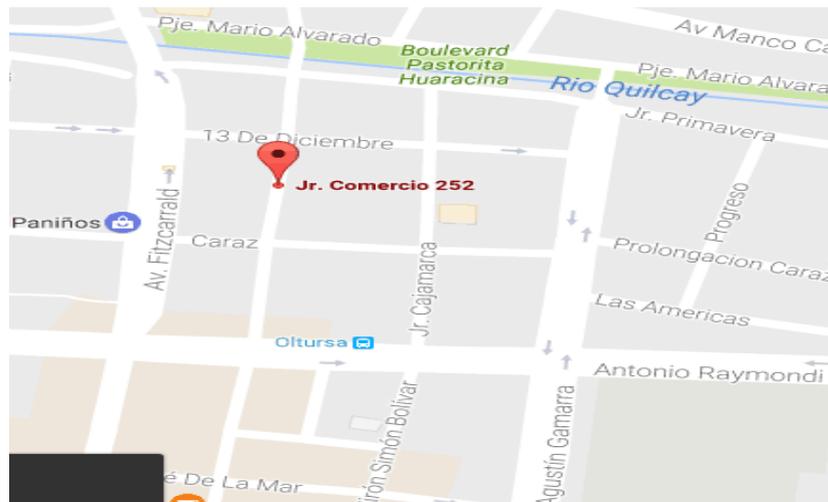


Fuente. Google Maps

Extraído de www.google.com/maps

Ilustración 2. Ubicación Geográfica MARFE Soluciones Integrales S.A.C.

Marfe Soluciones Integrales S.A.C.



Fuente. Google Maps

Extraído de www.google.com/maps

VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CODIGO DE ÉTICA

II. VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CODIGO DE ÉTICA

Para alcanzar el éxito en cualquier empresa es imprescindible que se proyecte a dónde se quiere llegar y cómo llegar a ese punto, para lo cual toda la organización debe conocer y tener la seguridad de que todo lo que se planteó como Visión y Misión, Valores y Código de Ética esté unido a los objetivos de la organización.

VISIÓN

Referirse a la visión en la organización es enfocarse en el futuro que anhelamos y de qué manera lo haremos realidad, es fundamental que esté estructurada de manera adecuada y se conozca en todos los niveles de la organización para que así todos los colaboradores miren hacia la misma dirección, en espera de que se cumplan los objetivos de la empresa.

Se diseñó la visión para la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. basada en los nueve elementos que propone D'Alessio en su libro Planeamiento Estratégico Razonado.

“Posicionarnos como una de las empresas más reconocidas en el ámbito regional, en 4 años como líder en consultoría ambiental, que planea, ejecuta y controla servicios con calidad y garantía, comprometiéndonos con los clientes externos e internos, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades e inspirando seguridad y confianza.”

CRITERIOS PARA EVALUAR LA VISION

IDEOLOGÍA CENTRAL	SI
VISIÓN DE FUTURO	SI
SIMPLE, CLARA Y COMPRENSIBLE	SI
AMBICIOSA, CONVINCENTE Y REALISTA	SI
DEFINIDA EN UN HORIZONTE DE TIEMPO	SI
ALCANCE GEOGRÁFICO	SI
CONOCIDA POR TODOS	SI
SENTIDO DE URGENCIA	SI
IDEA CLARA DE A DÓNDE SE DESEA IR	SI

Fuente. Planeamiento Estratégico Razonado

MISIÓN

En el apartado de la Misión planteamos el cómo debe operar la organización para lograr el objetivo anhelado, en muchas organizaciones no se le da importancia a la misión lo que genera indefectiblemente el fracaso.

En las empresas exitosas el hecho de que todos los colaboradores planifiquen sus actividades en base al objetivo común es gracias a que la misión es conocida por todos.

En tal sentido y como base para desarrollar el Plan Estratégico para mejorar el proceso de servicio de la empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. se diseñó la misión, basada en los nueve elementos que propone Fernando D'Alessio en su libro Planeamiento Estratégico Razonado. Dicho esto, la misión de la empresa es:

“Brindar un servicio de consultoría ambiental de calidad, acorde a los más altos estándares establecidos para lograr la satisfacción de nuestros clientes, es la principal contribución la empresa hacia la sociedad, con este objetivo se trabaja en equipo, mejorando constantemente los procesos tecnológicos acorde al avance de la ciencia para ser más competitivos y productivos en el mercado, generando beneficios para nuestros trabajadores, clientes y nuestra propia empresa.”

CRITERIOS PARA EVALUAR LA MISION

CLIENTES	SI
PRODUCTOS: BIENES O SERVICIOS	SI
MERCADOS	SI
TECNOLOGÍAS	SI
CRECIMIENTO Y ESTABILIDAD	SI
FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN	SI
AUTO CONCEPTO DE LA ORGANIZACIÓN	SI
PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA	SI
PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS	SI

Fuente. Planeamiento Estratégico Razonado

VALORES

Son las pautas con las que una persona actúa. Sus principios, son la base de la cultura empresarial que en el fondo constituye el núcleo de la personalidad de la organización.

En tal sentido y en relación a la visión y misión de la empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C. se plantearon los siguientes valores:

Compromiso

La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. deberá dar la debida importancia a los diferentes acuerdos formales y verbales que se tengan con los clientes para beneficio y satisfacción de sus miembros y clientes.

Ética

Todos los trabajadores de MARFE Soluciones Integrales S.A.C. deberán de actuar bajo el principio de la moral, realizando las actividades de forma correcta, honesta, respetuosa, cívica y social con profundo sentido de humanidad.

Responsabilidad

La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C deberá actuar con responsabilidad en cada acuerdo que haga con sus clientes, para la satisfacción de los mismos.

Puntualidad

La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C deberá actuar con puntualidad y disciplina para cumplir con sus obligaciones en el tiempo acordado.

Experiencia

La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C lleva 5 años operando en el mercado, garantizando experiencia en cada uno de sus colaboradores y calidad en sus consultorías realizadas.

Respeto al Medio Ambiente

La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. deberá actuar respetando el medio ambiente directa e indirectamente, haciendo cumplir a sus clientes todos los estándares de calidad ambiental establecidos, para no afectar a los stakeholders de la zona.

CÓDIGO DE ÉTICA

Controlar cada servicio de consultoría bajo los más altos estándares de calidad existentes y a través del control de cada proceso que se lleve a cabo para brindar el servicio.

Respetar los derechos laborales de todos los colaboradores de MARFE Soluciones Integrales S.A.C, otorgándole sus beneficios correspondientes. Generar que la empresa crezca a nivel financiero para lograr la estabilidad de la misma.

Crear un ambiente laboral agradable de manera que el trabajador se sienta cómodo y en consecuencia pueda ser más eficiente y eficaz en su labor de dar soluciones a los problemas que se le presenten.

EVALUACIÓN EXTERNA

III. EVALUACION EXTERNA

En un entorno cada vez más competitivo, es necesario que las organizaciones acudan a la Planificación Estratégica como herramienta básica para un buen direccionamiento, en la evaluación externa se trata de analizar varios niveles tales como el contexto global, continental, países y sectores, este análisis nos permitirá tener una idea general de la situación externa.

Análisis del Entorno PESTEC

Este análisis está vinculado a la evaluación del entorno y abarca los siguientes aspectos:

FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES (P)

El Perú se ha consolidado como una nación democrática, respetando los procesos electorales en las últimas tres décadas: Luego del gobierno militar 1969 -1980, se realizaron procesos de elecciones democráticas, iniciando el gobierno de Fernando Belaunde Terry (1980-1985) hasta que el mes de marzo del 2018 ante la renuncia del Pedro Pablo Kuczynski (2016 – 2021), asumió como Presidente de la Republica Martín Alberto Vizcarra Cornejo.

La situación política del país aún presenta cierta inestabilidad, muchos temas de interés son politizados, el descontento, la presión social, casos de corrupción, así como la falta de representatividad y liderazgo de las organizaciones. Se vive una inseguridad por las repercusiones a consecuencias recientes hechos por presunta de corrupción de los políticos desde el gobierno central, gobiernos regionales y gobiernos locales, a esto se suma la expectativa por los procesos electores que avecina para elegir a las autoridades de los gobiernos regionales y locales.

Al asumir como Presidente de la Republica, Martín Alberto Vizcarra Cornejo, manifestó que dispondrá medidas apropiadas para dinamizar el sector privado y mejorar la productividad del sector minero e hidrocarburos, así como mantener diálogo con las partes interesadas para solucionar problemas de conflictos sociales.

Esta situación podría influir de manera negativa en el crecimiento del país, crecimiento que pone al Perú en envidiable posición entre las naciones emergentes, según el informe de la guía de negocios e inversión en el Perú del 2016 al 2017 publicado por el MRE (Ministerio de Relaciones Exteriores) de modo que en la actualidad el Perú está considerado dentro de los principales mercados emergentes del mundo, precisamente en el puesto siete, cuyo

importante historial de estabilidad económica basado en un crecimiento promedio continuo de 5.4% por año de su PBI durante los últimos 16 años, y resalta por su gente, eficiente y emprendedora, por estos motivos, el Perú es un buen destino para la inversión extranjera y nacional en los rubros de minería e hidrocarburos básicamente en los cuales nos enfocamos por ser el mercado objetivo de la empresa.

El Perú necesita de la inversión nacional como extranjera en todos los sectores de la economía. Para cuyo fin ha tomado las medidas apropiadas para propiciar una política de inversión racional que diluya las trabas que puedan presentarse a los inversionistas extranjeros. Todo ello ha recaído en que el Perú sea considerado como una nación con uno de los regímenes de inversiones más accesibles a nivel mundial.

En esa línea el Perú ha generado un marco jurídico en el cual no necesita autorización ante la inversión extranjera. A esto se le suma que se han creado normas que protegen la estabilidad económica de los inversionistas en relación a los cambios unilaterales en los términos y condiciones legales que se apliquen a sus proyectos, reduciendo al mínimo la interferencia del estado en sus actividades económicas.

El estado peruano garantiza estabilidad jurídica a los inversionistas extranjeros sujetos a las normas de impuesto a la renta (IR) y la división de utilidades. Los inversionistas extranjeros que tienen derecho a tener dicha estabilidad tributaria y jurídica son los que estén dispuestos a invertir en el Perú en un período mayor a dos años, por montos mínimos de US 10 millones en los sectores de minería y/o hidrocarburos, o de U\$ 5 millones en cualquier otro rubro, o por adquirir más del 50% de las acciones de una compañía en proceso de privatización.

Las leyes, regulaciones y prácticas peruanas no discriminan entre empresas nacionales y empresas extranjeras. Los inversionistas extranjeros reciben un trato igualitario. No hay ningún obstáculo para la repatriación de las ganancias y las transferencias al exterior de capitales. El envío de intereses y regalías tampoco tienen restricciones. La moneda extranjera puede ser utilizada para adquirir bienes o cubrir obligaciones financieras, siempre y cuando el operador esté en cumplimiento de la legislación tributaria peruana.

Marco legal

Las leyes que regulan la creación y desarrollo de las actividades empresariales, así como las características especiales tanto en las condiciones de trabajo como en su regulación legal, que determinan derechos para los trabajadores y obligaciones para el empleador son:

- ✓ La Constitución Política del Perú
- ✓ Ley N° 24948 – Ley de la Actividad Empresarial del Perú.
- ✓ Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades.
- ✓ Decreto Legislativo N° 674, Ley de Promoción de la Inversión Privada en las Empresas del Estado publicada el 27 de Setiembre de 1991.
- ✓ Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado aprobada por el D.S. N° 083-2004-PCM

Las leyes que rigen las operaciones de las Empresas Mineras e Hidrocarburos en las cuales tiene mayor demanda el servicio de consultoría ambiental son las siguientes:

- ✓ Ley N° 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
- ✓ D.S. N° 005-2012-TR - Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo
- ✓ D.S. N° 014-92-EM - Ley General de Minería
- ✓ Ley N° 28611 - Ley General del Ambiente
- ✓ D.S. N° 007-2017 – Reglamento de la Ley General del Ambiente
- ✓ Ley N° 26221 - Ley Orgánica de Hidrocarburos
- ✓ D.S. 032-2004-EM – Reglamento de la Ley Orgánica de Hidrocarburos.

También es importante mencionar que en el Perú existe un marco legal que vela por los intereses de los inversionistas extranjeros, los cuales reciben entre otros:

- Un trato no discriminatorio e igualitario.
- Acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos.
- Libre transferencia de capitales.

En suma, los inversionistas nacionales y extranjeros gozan de tener:

- Derecho a la libre competencia.
- Garantía a la propiedad privada.
- Libertad para comprar acciones a empresas nacionales.
- Libertad para acceder a cualquier tipo de crédito.
- Practicidad para realizar operaciones tanto en moneda local (Sol), como en dólares estadounidenses, sin control de cambios.
- Una grande red de convenios de inversión debido a que el Perú es miembro del Comité de Inversiones de la Organización para la Cooperación

Desarrollo Económico (OCDE)

Las inversiones del exterior directas se deben registrar en la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Pro inversión).

Los inversionistas foráneos pueden enviar al extranjero (sin restricción alguna) las utilidades netas generadas en sus inversiones, además pueden realizar la transferencia de sus acciones, de los derechos de propiedad o participación, aplicar recortes de capital y dar de baja sus empresas.

En síntesis, es posible identificar las siguientes oportunidades y amenazas en el aspecto Político y Legal:

Oportunidades: Estabilidad institucional, jurídica y económica en Perú. Continuidad de la política económica de libre mercado, considerándose una oportunidad alta.

Amenazas: Inestabilidad política social por cambio de mandatario, se considera como una amenaza baja.

FUERZAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (E)

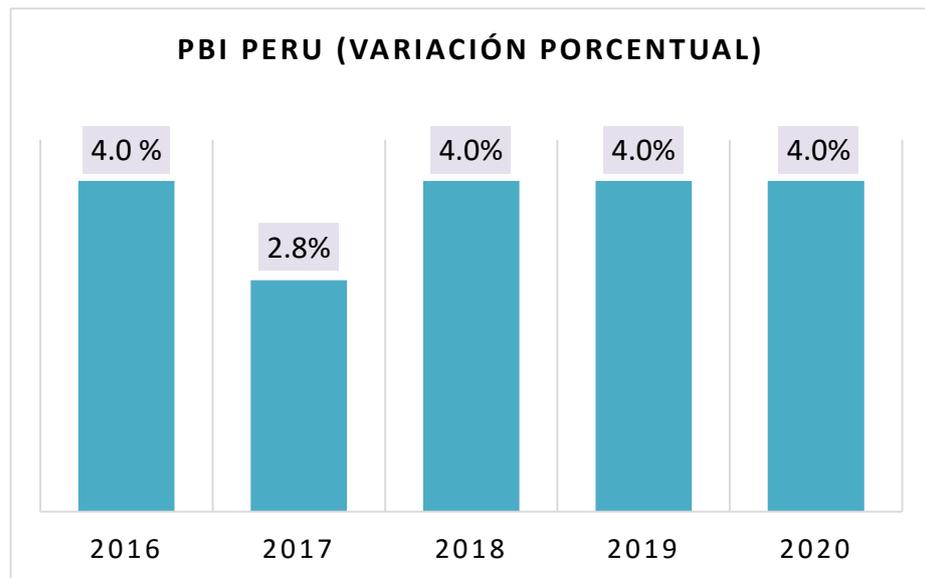
En los últimos años el Perú ha avanzado enormemente en su desempeño macroeconómico, los indicadores respecto al PBI son alentadores para la economía peruana pese a la baja en el último año y en cuanto a la inflación, esta se mantiene entre las tres más bajas de la Latinoamérica por debajo de Chile (3.4%) y Colombia (5.7%)

PBI

Según las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2018, la economía peruana, en el año 2016 mostró PBI 4%, pero en el año 2017 se obtuvo una reducción a 2.8%, debido al desastre natural a causa del Fenómeno Niño costero y por la propalación de los presuntos actos de corrupción en las empresas constructoras, pero esto sería superado en el año 2018 con una proyección de 4% y manteniendo el crecimiento para el 2019 y 2020 con 4% debido al impulso de la inversión privada, conservando como una de las economías de mayor crecimiento en la región.

Indicadores que se grafican a continuación:

PBI Perú

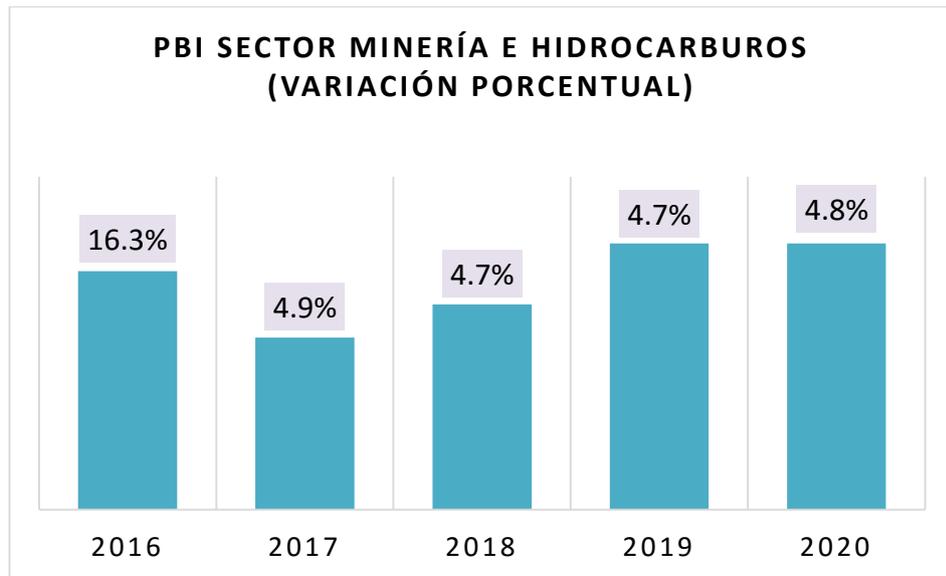


Fuente. Marco Macro Económico Multianual 2018.

PBI Sector Minería e Hidrocarburos

La economía del sector Minería e Hidrocarburos, rubro en el cual la Empresa MARFE Soluciones Integrales SAC tiene mayor demanda, en el año 2016 mostró PBI 16.3%, pero en el año 2017 tuvo una reducción a 4.9% debido desastre natural de Fenómeno Niño que interrumpió los vías de acceso tal es el caso de la Empresa Minera Antamina, así como la rotura de la faja transportadora en Toromocho y huelgas de trabajadores en Cerro Verde y Southern en marzo y abril, a pesar de ello para el año 2018 se tiene proyectado el PBI del sector 4.7% que mantendría este porcentaje durante el año 2019 y 2020, con el impulso del estado con la implementación de medidas para promover los sectores minero y de hidrocarburos.

PBI Sector Minería e Hidrocarburos

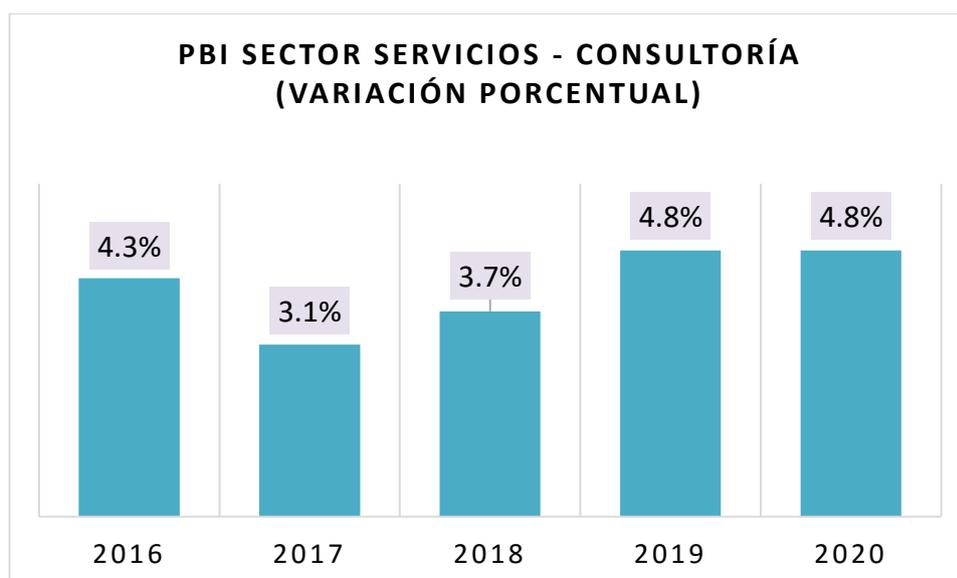


Fuente. Marco Macro Económico Multianual 2018.

PBI Sector Servicios – Consultoría

La Empresa MARFE Soluciones Integrales SAC, brinda servicio de consultoría ambiental, este sector en el año 2016 mostró PBI 4.3%, pero en el año 2017 tuvo una reducción a 3.1% debido que las empresas vinculadas a las empresas brasileñas no mostraron inversión, hubo una caída de la inversión minera debido al ruido político en nuestro país, pero para el año 2018 se tiene proyectado el PBI del sector ascienda a 3.7%, manteniendo este crecimiento para el año 2019 y 2020 con 4.8%, por el elevado dinamismo del sector privado, mayor contratación formal y productiva, retiro gradual del impulso fiscal y un entorno de negocios favorable, caracterizado por la simplificación administrativa y la eliminación de barreras burocráticas.

PBI Sector Servicios - Consultoría



Fuente. Marco Macro Económico Multianual 2018.

Añadido a esto es importante mencionar que el Perú ha experimentado un crecimiento de su mercado y consumo interno, lo cual influye de manera positiva en el aspecto financiero lo cual se puede comprobar en el aumento del consumo privado que paso de 5.3% en 2016 a 5.4% en el 2017.

Calificación Riesgo País EMBIG

Este indicador mide el grado en que un país podría incumplir el pago de su deuda, esta evaluación está relacionada a su desempeño fiscal, macroeconómico, externo y el político, debido a que estos factores son los que más inciden en la capacidad de captar nuevos inversionistas, en su crecimiento y de mejorar su capacidad de pago de deuda.

La herramienta más usada para medir este indicador es la llamada EMBIG (Emerging Market Bond Index Global en español Índice Global de Bonos de Mercados Emergentes) o EMBI+. Esta se enfoca en la diferencia del rendimiento entre los bonos en dólares emitidos por el país que es evaluado y los más seguros del mundo que son los del Tesoro de Estados Unidos. A mayor diferencia, mayor es el nivel de riesgo país.

Chile y el Perú son en la actualidad y con relativa holgura, debido a sus muy buenas políticas económicas, las naciones con menor índice riesgo país, seguidos a poca distancia por Panamá,

América Latina		
Riesgo País-EMBIG		
Puntos básicos (Pbs) al 28 de Julio del 2017		
	País	Riesgo (Pbs)
1	Chile	128
2	Perú	138
3	Panamá	143
4	Uruguay	182
5	Colombia	195
6	México	239
7	Brasil	266
8	Rep. Dominicana	299
9	Argentina	440
10	El Salvador	578
11	Ecuador	675
12	Venezuela	2,959
Fuente: BCRD Elaboración: Desarrollo Peruano		

Extraído de http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2017/07/el-peru-en-el-ranking-latinoamericano_31.html

Oportunidades:

Aumento de la inversión extranjera por mejor calificación de riesgo país.

Crecimiento del consumo interno.

Crecimiento del sector de la minería y energía e Hidrocarburos

Considerándose una oportunidad alta

Amenazas:

En las políticas económicas del estado

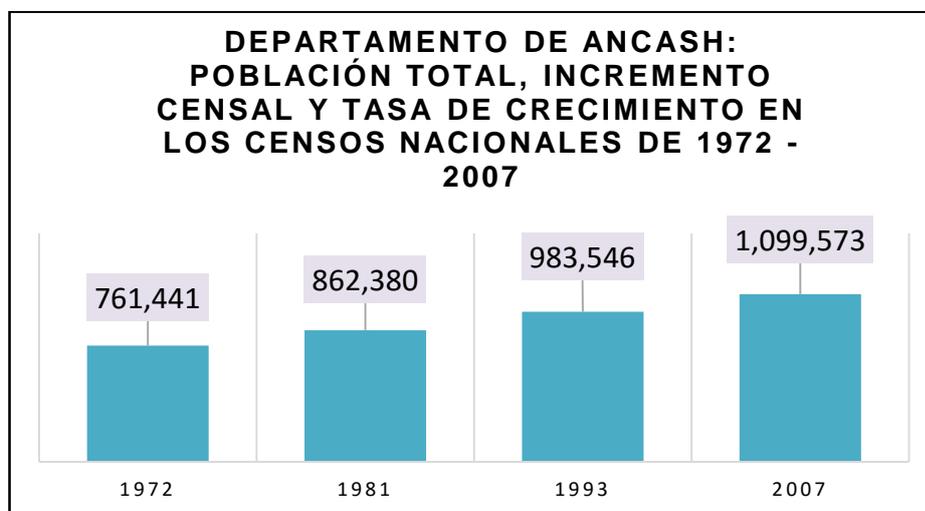
FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS (S)

Crecimiento Poblacional en Ancash

La Región Ancash cuenta con 20 provincias y 166 distritos y el incremento de la población medido por la tasa de crecimiento promedio anual, indica que su población ha presentado un crecimiento promedio anual para el periodo 1993-2007 de 0,8%. El crecimiento de la población nos muestra una tendencia positiva que motiva a seguir operando en el sector de la consultoría ambiental, porque la demanda de productos y servicios irá creciendo

progresivamente, situación que generará que la economía en la región se dinamice cada vez más.

Crecimiento Poblacional de Ancash



Fuente. Marco Macro Económico Multianual 2018.

Conflictos Sociales del Perú

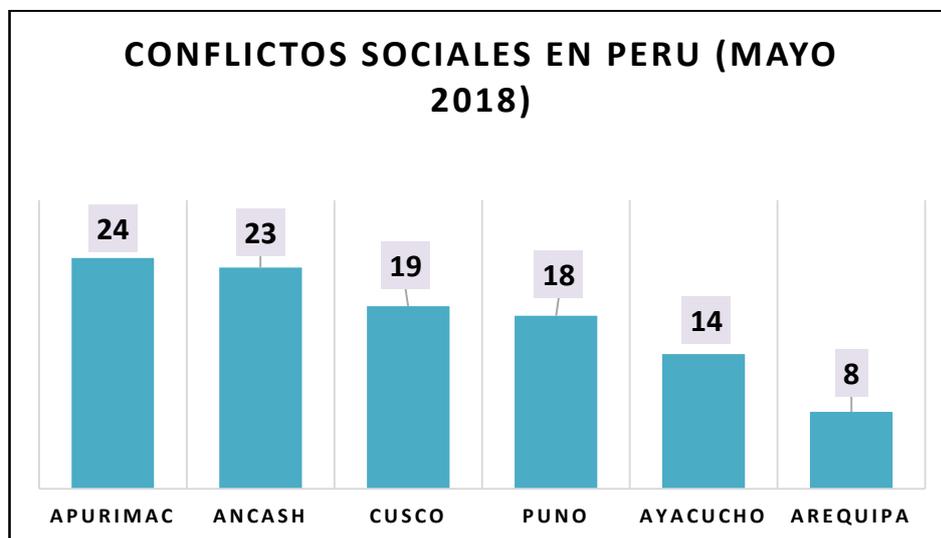
Es muy importante para la empresa enfocarse en este tema debido a que de acuerdo al reporte de conflictos sociales de la Defensoría del Pueblo del Perú, a la fecha existen 212 conflictos sociales a nivel nacional, de los cuales 154 se encuentran activos y 48 en estado latente, de los 154 conflictos activos 82 se encuentran en proceso de dialogo, estos conflictos expresados en paralización de actividades empresariales, bloqueos de carreteras, etc., repercuten en las actividades de consultoría ambiental puesto que la mayoría de estos conflictos están relacionados a la minería e hidrocarburos, rubros que son el mercado objetivo de la empresa.

La región que muestra mayor número de conflictos es Apurímac con 24, seguido por la región **Ancash con 23 casos**, dichos conflictos sociales la gran mayoría reportan contra las empresas mineras de la Región, es el caso que los pobladores de Antahuran - Distrito Jangas, actualmente vienen protestando contra la Compañía Minera Barrick, por supuestos incumplimientos de compromisos, situación que afecta el normal desarrollo de las actividades de la Compañía Minera Barrick.

Existe una institución la cual tiene como una de sus funciones el dar solución y reducir el número de conflictos sociales, esta es la OEFA (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental) la cual sugiere que las empresas mineras y el Gobierno deben generar talleres y

mesas de trabajo que sirvan para informar a los pobladores de las zonas de influencia minera acerca del significado de un proyecto minero que cumpla con todos los estándares de calidad ambiental.

Conflictos Sociales en el Perú



Fuente. Defensoría de Pueblo 2018

Oportunidades: El crecimiento demográfico

Se considera como una oportunidad baja.

Amenazas: Conflictos sociales, los cuales pueden paralizar las operaciones de proyectos mineros y de hidrocarburos, los cuales representan la principal fuente de demanda de la empresa.

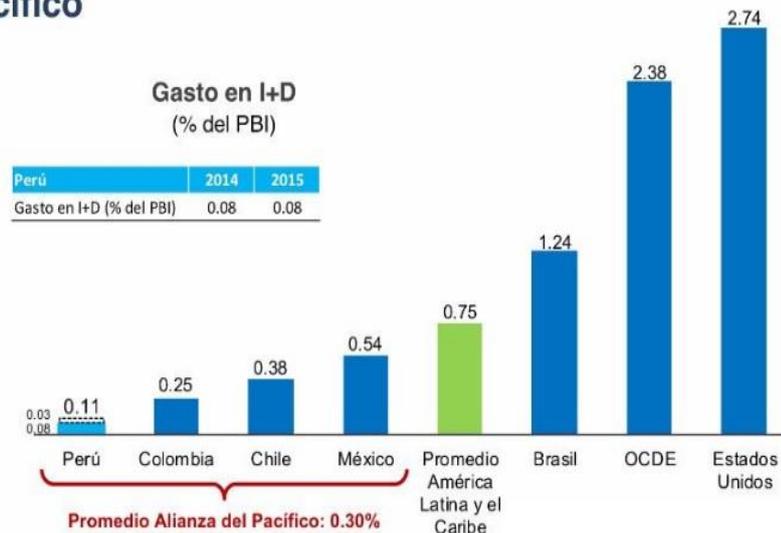
Se considera como una amenaza alta.

Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Según el diario Gestión, solo durante el 2015, los gastos de los Centros de Investigación llegaron a los S/ 517.5 millones, un aumento de 18.1% en relación a lo que se gastó en el 2014, año en el que se llegó a gastar S/ 438.1 millones.

Pese a esto el porcentaje del PBI destinado a tecnología e investigación solo llegó al 0.08%, de acuerdo a los datos del Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016 realizado por Concytec y el INEI, censo que generó la primera base de datos confiable en relación a sector ID.

Perú se encuentra rezagado en gasto en I+D a nivel de Alianza del Pacífico



Según el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016, el gasto de I+D, como porcentaje del PBI, continúa estancado y rezagado respecto a los pares de la región y economías avanzadas.

Fuente. Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo

Según el diario Gestión, desde finales del 2017 ha aumentado la demanda de servicios de consultoría para elaborar los estudios de

Impacto ambiental (EIA), debido principalmente al aumento de inversiones en el rubro de los hidrocarburos, logrando superar la temporada adversa que fue la del el 2016, año en el que la situación para las consultoras ambientales era alarmante ya que hubo una baja en las inversiones en nuevos proyectos de hidrocarburos y por ende se redujo la demanda del servicio de consultoría ambiental.

La actualidad promisoriosa del sector conlleva a que haya aumentado la demanda de profesionales y empresas dedicadas al rubro del medio ambiente.

Oportunidades: Incremento de proyectos de hidrocarburos y demanda del servicio de consultoría ambiental

Considerándose una oportunidad alta

Amenazas: Poca inversión en Investigación y desarrollo.

Considerándose una amenaza baja.

Fuerzas ecológicas y ambientales (EC)

En el Perú el Ministerio de Ambiente es el ente que impulsa la creación de leyes para el sector y de esta manera refuerza la legislación ambiental en relación al actuar frente a los delitos ambientales y promoviendo el cuidado del medio ambiente a través de una Política Nacional de Educación Ambiental.

La Política Nacional Educación Ambiental plantea objetivos orientados a la preservación del medio ambiente y el logro de los mismos depende del funcionamiento articulado de las instituciones involucradas.

Matriz POAM

FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Demográficos									
Crecimiento poblacional			X						X
Posicionamiento entre regiones									X
Zonas críticas				X					
Porcentaje de pobreza					X			X	
Geográficos									
País con una de las mayores extensiones de la región	X						X		
Huaraz capital de la Región Ancash	X							X	
Ancash, región rica en minería	X						X		
Económicos									
Crecimiento Proyectado	X						X		
Estancamiento económico				X			X		
Baja en los sectores de interés				X			X		
Tecnológicos									
Mínima inversión en Investigación.				X				X	
Históricos									
País no descentralizado				X				X	
Cultura y turismo		X						X	
Organizacional									
Nación democrática		X							X
Corrupción				X			X		
Defensa FF.AA.									
Políticas de seguridad y paz		X						X	
Fuerzas armadas mal equipadas.						X			X

Fuente. Elaboración Propia

Perfil de Oportunidades y Amenazas (Diamante de Porter)

FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Condición del sector									
País con una de las mayores extensiones de la región	x						x		
Poca importación de equipos				x				x	
La demanda									
Situación económica de la población					x			x	
Estancamiento económico					x			x	
Estructura, estrategia y competidores									
Ranking Riesgo país	x						x		
Incremento del consumo interno	x						x		
Sectores relacionados									
Mínima inversión en investigación.				x			x		
Influencia de la organización									
Avance del sector de consultoría	x						x		
Bajo crecimiento económico				x			x		

Fuente. Elaboración Propia

Perfil de Oportunidades y Amenazas (PESTEC)

FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
POLITICO									
País democrático		X						X	
Cambio de mando					X			X	X
Marco jurídico favorable para inversionistas	X						X		
ECONOMICO									
Crecimiento del PBI nacional	X							X	
Mejora en el PBI Minería e hidrocarburos	X						X		
Aumento del PBI del sector de servicios de Consultoría	X						X		
Buena posición en el ranking en riesgo país.	X							X	
Cambio de políticas económicas						X			X
SOCIAL									
Crecimiento Poblacional	X						X		
Conflictos Sociales				X			X		
TECNOLÓGICOS									
Mínima inversión en Investigación.				X				X	
ECOLOGICOS									
Legislación para el medio ambiente		X						X	

Fuente. Elaboración Propia

1.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento del mercado (proyectos de minería e hidrocarburos)	0.08	3	0.24
2. Poca competencia en la zona sierra.	0.06	2	0.12
3. Aumento del PBI del Perú	0.11	1	0.11
4. Aumento del PBI del sector minero e hidrocarburos	0.14	4	0.56
5. Legislación favorable	0.09	4	0.36
SUB TOTAL	0.48		1.39
AMENAZAS			
1. Poca importación de equipos	0.10	2	0.20
2. Conflictos sociales	0.12	4	0.48
3. Inestabilidad política	0.07	3	0.21
4. Ingreso de nuevos competidores	0.13	2	0.26
5. Cambio de políticas económicas	0.10	1	0.10
SUB TOTAL	0.52		1.25
TOTAL	1.00		2.64

Fuente. Elaboración Propia

El total ponderado de **2.64** indica que la empresa está justo por encima de la media 2.5 en su esfuerzo por diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades externas y reducir el impacto de las amenazas

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Poder de Negociación de los Proveedores

Para que un proveedor tenga mucha o poca fuerza para negociar, va a depender del producto o servicio que ofrece y de la situación del mercado. Generalmente un proveedor adquiere mayor fuerza cuando el producto o servicio que ofrece es muy escaso, es allí cuando la fuerza de negociación del cliente disminuye considerablemente, a esto se le tiene que sumar el hecho de que no existan sustitutos. En contra cara el proveedor pierde fuerza de negociación cuando existan sustitutos y lo ofrece es común. En el sector de servicios de consultoría existen varias opciones en cuanto a los proveedores por lo que no tienen tanto poder y no representan una amenaza mayor ya que además las empresas del sector ven por conveniente comprar equipos y no depender de otras empresas. Tal es el caso de MARFE Soluciones Integrales S.A.C que cuenta con los equipos básicos para brindar el servicio y son de propiedad de la empresa y cuando requiere de otros equipos o servicios tal es el caso de laboratorios, se alquilan y/o contratan previa evaluación considerando las leyes de vigentes concernientes a alquiler, venta de bienes y contratación de servicios en el Perú.

Poder de Negociación de los Compradores

Los clientes de los sectores de minería e hidrocarburos los cuales componen el mercado objetivo la empresa, pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado servicios sustitutos, mejores y a menor precio, lo que genera que los proveedores (empresas consultoras ambientales), compitan entre sí por esas exigencias del mercado. Los clientes son muy poderosos cuando el servicio que contratan representa una gran parte de los ingresos anuales de los proveedores, cuando los servicios que el cliente contrata no se diferencian, este pueda cambiar con facilidad de proveedor, esto representa una amenaza para el proveedor, puesto que incluso el cliente obligue a reducir los precios para seguir contratando el servicio. Los clientes que demandan los servicios de consultoría, cada vez son más exigentes, al punto de que exijan estándares muy elevados. En síntesis, el poder de los clientes del rubro de consultoría ambiental es medianamente fuerte.

Amenaza de los Sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos de la empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C. es relativamente baja, debido a que su ubicación geográfica es una ventaja competitiva en relación a los costos, puesto que la mayoría de las empresas mineras se encuentran en la zona sierra, y estas prefieren contratar los servicios de empresas locales para evitar un gasto mayor o extra.

Amenaza de los Entrantes

En la actualidad, la mayor parte de las empresas consultoras en el departamento de Ancash operan en la zona costa, habiendo muy pocas en la zona sierra, por lo cual esta amenaza no representa un gran problema para la empresa.

Rivalidad de los Competidores

Las empresas mineras y de hidrocarburos que operan en la región Ancash las cuales representan la mayor parte de la demanda de los servicios de consultoría ambiental, no tienen realizan un proceso de selección, simplemente eligen por recomendaciones o comparando precios, a pesar de esto existe una rivalidad entre las pocas empresas del rubro de consultoría en la sierra de Ancash.

Empresas Consultoras Ambientales en Huaraz

Razón	Condición
MARFE Soluciones Integrales S.A.C.	Activo
Consultoría ambiental y servicios generales BIOMA S.R.L.	Baja
SESIG Consultoría E.I.R.L.	Activo

Fuente. Elaboración Propia

La Organización y sus Referentes

La empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C. tiene mucho potencial para poder crecer, pero todavía no tiene una ventaja competitiva frente a las demás empresas del medio, MARFE Soluciones Integrales S.A.C. en la siguiente tabla muestra la cantidad de trabajadores que laboran en la empresa hasta la actualidad.

CANTIDAD DE TRABAJADORES Y/O PRESTADORES DE SERVICIO

PERIODO	NRO. TRABAJADORES	NRO. PENSIONISTAS	NRO. PRESTADORES DE SERVICIO
2018-01	2	0	6
2017-12	2	0	5
2017-11	2	0	5
2017-10	2	0	8
2017-09	2	0	7
2017-08	2	0	8
2017-07	2	0	9
2017-06	2	0	10
2017-05	2	0	8
2017-04	2	0	7

Fuente. Datos Perú

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

			MARFE		SESIG	
ITEM	Factores Claves de Éxito	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Personal	0.45	2	0.90	1	0.45
2	Calidad de servicio	0.25	3	0.75	3	0.75
3	Publicidad	0.20	1	0.40	2	0.40
4	Fiabilidad	0.10	3	0.30	2	0.20
TOTAL		1.00	09	2.35	15	1.80

Fuente. Elaboración Propia

CONCLUSIONES

El análisis del entorno permite identificar las oportunidades en relación a la situación política y económica del país.

Es gracias a este análisis que también se pueden reconocer las amenazas del entorno para poder minimizar su impacto en la empresa.

En síntesis, los resultados obtenidos de este análisis, muestran un sector muy atractivo, promisor y sobre todo rentable para la inversión que se refleja en la gran cantidad de proyectos en los sectores de minería e hidrocarburos y la tendencia al crecimiento del mercado, sumado a las condiciones que son positivas, hacen que el mercado objetivo de la empresa crezca.

En relación al poder de negociación de los proveedores es bajo, mientras que el poder de negociación de los compradores es alto, pero se pueden crear estrategias para sobrellevarlo, por último, el servicio que se ofrece se puede diferenciar también aplicando estrategias.

EVALUACIÓN INTERNA

IV. Evaluación Interna

Las oportunidades y amenazas que se han identificado en la evaluación externa se aprovecharán y se minimizarán siempre y cuando se haga un análisis de lo que ocurre internamente en la empresa.

Análisis Interno AMOFHIT

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

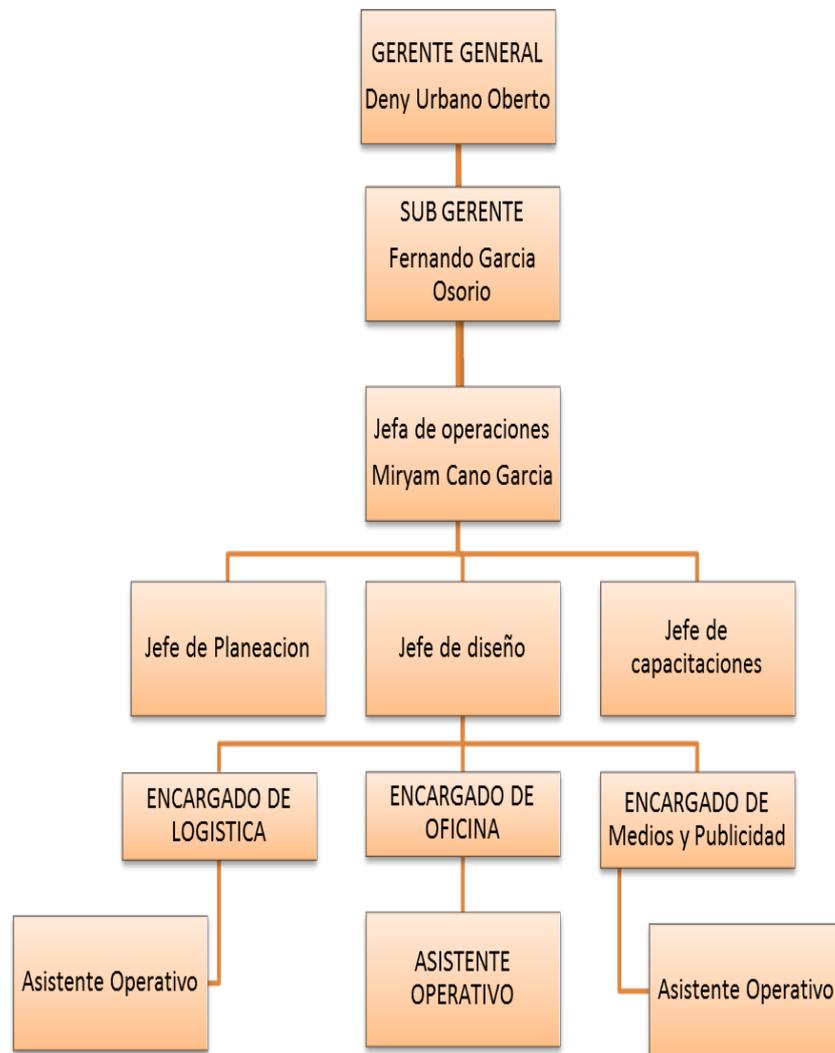
La gerencia es la que comanda la organización a nivel estratégico, siempre de la mano con los niveles táctico y operacional, es la que define la dirección en la que la empresa se dirigirá, además de definir las estrategias para llegar a los objetivos de la misma.

La empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C. ha definido su estructura organizacional de manera empírica ya que no se ha tenido un manual de organización y funciones.

Desde su creación en el año 2013 MARFE Soluciones Integrales S.A.C. ha tenido al frente de la Gerencia General al Ing. Deny Urbano Oberto 2013 - 2018

El Ing. Deny Urbano Oberto, es ingeniero ambiental egresado de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, fue designado como gerente en junta de socios, su designación se debió a su amplia experiencia y logros que lo respaldan.

Organización de la Empresa MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C



Fuente. Elaboración Propia

En la empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C. aún no se ha llevado a cabo un proceso de planificación estratégica formal, no obstante tiene una misión y visión, pues carece de objetivos estratégicos.

MARKETING Y VENTAS (M)

En la empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C. no se ha realizado ningún tipo de publicidad ni difusión de los servicios que brinda, a pesar de no generar una imagen pública: El único método de marketing que se utiliza es el de la cadena o contactos que indican buenas referencias de los servicios que lo recomienden.

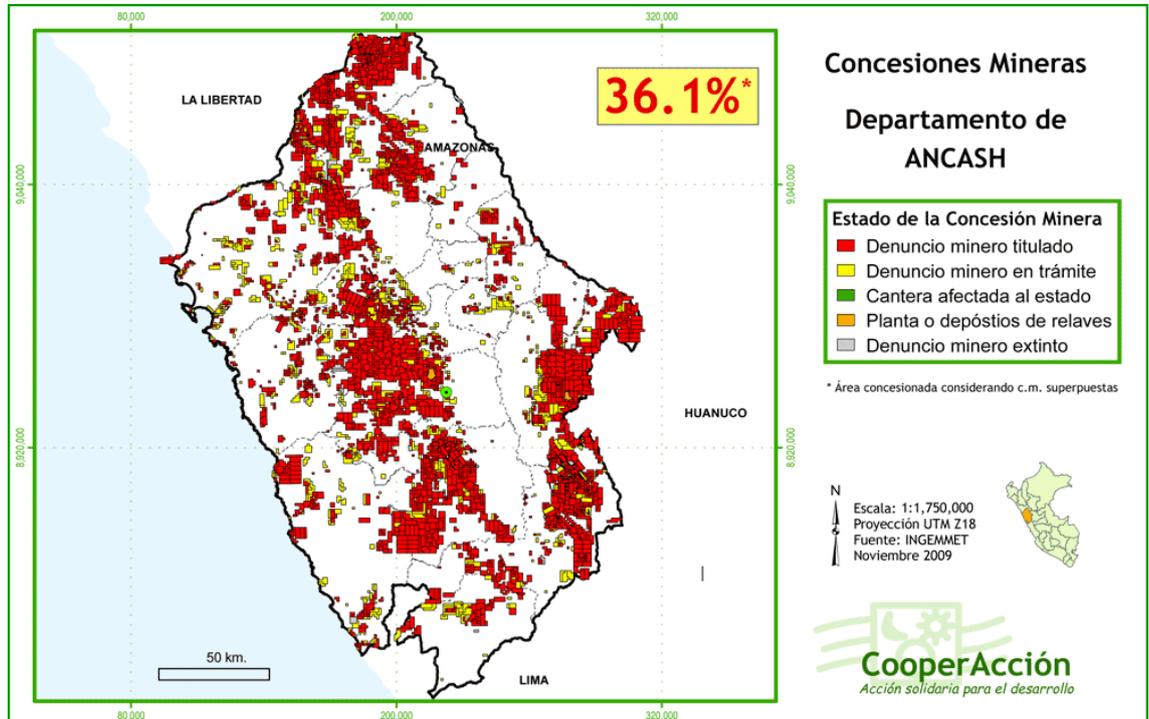
A continuación se llevará a cabo el análisis interno de marketing y ventas, para ello se tomarán en cuenta las 3 P de marketing.

Posicionamiento y Mercado Objetivo.

Fusionándose a la visión de la empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C. en la tarea de brindar un servicio de consultoría ambiental de calidad, para satisfacer las necesidades de sus clientes en la Región Ancash.

La demanda de la empresa está conformada casi en su totalidad de empresas mineras y de hidrocarburos (estaciones de servicio).

Ilustración 01. Concesiones Mineras en Ancash



Fuente. Cooperación

Servicios Ofertados

Entre los servicios que presta la empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C. están básicamente los relacionados al medio ambiente, siendo los monitoreos ambientales, estudios de impacto ambiental, ingeniería de detalle, actualizaciones de estudio de impacto ambiental, remediaciones ambientales y levantamiento de líneas base los más solicitados, adicionalmente se brinda el servicio de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

Plazas y Precios

Una ventaja importante de la empresa MARFE Soluciones integrales S.A.C. es la de su ubicación en la Región Ancash, caracterizado por ser rica en minería y el centro de operaciones de la empresa tiene como sede la ciudad de Huaraz, punto céntrico de donde se puede partir hacia los diversos campamentos mineros y estaciones de servicio en la región.

OPERACIÓN Y LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA (O)

Según (D'Alessio, 2014) las operaciones están relacionadas al uso de los siguientes recursos las siete (7) M que vienen a ser: Materiales, Mano de Obra, Máquinas, Métodos, Medio Ambiente, Mentalidad, y la Moneda del país.

Ilustración 02. EL SERVICIO



Fuente. Marfe Soluciones Integrales S.A.C

Ilustración 03. El servicio



Fuente. Marfe Soluciones Integrales S.A.C

Materiales

Los Materiales, que permiten brindar un servicio de consultoría ambiental de acuerdo a la naturaleza de la actividad son los elementos de protección personal de los trabajadores y los elementos visuales tales como folletos o trípticos que se utilizan así como también los productos químicos tales como reactivos y refrigerantes usados para la conservación óptima de las muestras para su posterior análisis en laboratorio. Todos estos materiales no son atractivos visualmente ya sea por el tiempo de uso, el desgaste o porque están desactualizados.

Mano de Obra

La mano de obra se considera la parte administrativa como la de operaciones, teniendo un total de 20 trabajadores de los cuales solo la mitad son profesionales entre ingenieros ambientales e ingenieros de minas, el resto son practicantes, sumado a esto no existe un plan de capacitaciones, hecho que genera que el servicio que se presta no sea de buena calidad, cabe mencionar que los pagos se realizan sin demora y los montos son de acuerdo al grado de instrucción del personal y bajo las leyes peruanas vigentes.

Máquinas

La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. cuenta con máquinas básicas para brindar el servicio de consultoría ambiental, sin embargo el número de máquinas son insuficientes para cubrir la demanda actual, situación que impide realizar el servicio de manera rápida, pues a veces se incumplen los tiempos pactados o el cliente tiene que ajustarse a la disponibilidad de las máquinas, como a continuación se muestran las máquinas con las que cuenta la empresa.

MÁQUINAS DE LA EMPRESA MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C.

Ilustración 04: Muestreador de Partículas en el Aire



Ilustración 05 - Sonómetro



Ilustración 06. Tren de Muestreo



Ilustración 07. Muestreadores de Agua



Fuente. Marfe Soluciones Integrales S.A.C.

Ilustración 07. Camioneta Toyota Fortuner 2011



Fuente. Marfe Soluciones Integrales S.A.C.

MATERIALES Y MÁQUINAS DE OFICINA

Respecto a los equipos y máquinas para uso en oficina se cuenta con computadoras, laptops impresoras, plotters y fotocopiadora multifuncional. Estas son herramientas suficientes para la elaboración de informes y otros documentos que se elaboran en la oficina.

Medio Ambiente

Por la naturaleza de la empresa el compromiso con el medio ambiente es mayor, y en todas las actividades realizadas se comprueba que se cumple con los estándares de calidad ambiental (ECA) establecidos.

Métodos

El método de trabajo para con las empresas que contratan el servicio es práctico y simple, el cliente contacta a la empresa y el siguiente paso solo consiste en elaborar el contrato legal para ser firmado por ambas partes.

Mentalidad

El pensamiento empresarial de MARFE Soluciones Integrales S.A.C. se basa en la ampliación de su campo de acción, es decir ha previsto que en un par de años incursione en regiones cercanas como La libertad y Lima.

Moneda

La moneda usada para todas las operaciones financieras dentro de las cuales, incluso el pago a los trabajadores y demás gastos de la empresa, es el Sol, moneda oficial del Perú.

Operaciones: Las cuales se relacionan con las 4P planteadas por (D'Alessio, 2014) Estas son: Producto, Proceso, Planta, y Persona.

Producto (Servicio)

El servicio que se brinda se puede observar en las ilustraciones 3 y 4 presentadas anteriormente.

Proceso

El mapa proceso existente actualmente en la empresa se devela en el siguiente gráfico.

MAPA DE PROCESOS MARFE SOLUCIONES INTEGRALES SAC



FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)

En este punto se evalúa la capacidad para financiar los proyectos de la empresa mediante instituciones tales como bancos, cajas y otros.

RECURSOS HUMANOS (H)

El capital humano que se requiere para cumplir con brindar un servicio de calidad, tiene que tener un perfil que se alinee a la visión y misión de la empresa, para lo cual se deben considerar los siguientes aspectos:

Competencias y Calificaciones Profesionales: En la empresa consultora no se tiene un Cuadro de Asignación ni los Términos de Referencia donde se detalle el requerimiento del personal.

Selección y Capacitación y Desarrollo del Personal. La empresa consultora no tiene establecido un proceso de selección y no capacita al personal, siendo los años en el mercado de la empresa el único soporte para la contratación.

Disponibilidad y Calidad de la Mano de Obra. No se tiene la suficiente cantidad de personal para satisfacer la demanda y el personal actual no se considera el óptimo.

Costos Laborales en Relación a la Industria y los Competidores. El costo del servicio está acorde al mercado, solo varía de acuerdo a la complejidad del servicio que se brinde.

Nivel de Remuneraciones y Beneficios. La empresa brinda todos los beneficios de ley al personal.

Nivel de Rotación y Ausentismo. Solo se rota al personal del área de operaciones.

Políticas de Tercerización. La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. no tiene políticas de tercerización.

Calidad del Clima Laboral. El clima laboral no es favorable para que los empleados realicen sus actividades con normalidad.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (I)

La empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C. no utiliza tecnologías de la información para almacenamiento de datos, pero si plataformas de comunicación.

TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)

Desde su creación, la empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C. no ha invertido en investigación, aspecto que la pone en desventaja frente a otras.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Matriz (MEFI)

#	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS				
1	Empresa económicamente estable	0.09	3	0.27
2	Buen clima laboral	0.10	3	0.30
3	Amplia cartera de clientes	0.08	4	0.24
4	Ubicación estratégica de la oficina.	0.10	3	0.30
5	Contactos en los sectores de interés.	0.08	3	0.24
SUB TOTAL		0.45		1.35
DEBILIDADES				
1	Personal no capacitado	0.14	1	0.14
2	Numero Equipos insuficiente	0.09	2	0.18
3	Mala selección del personal	0.10	1	0.10
4	Baja calidad del proceso de servicio	0.15	1	0.15
5	Elementos tangibles poco atractivos	0.07	2	0.14
SUB TOTAL		0.55		0.71
TOTAL		1		2.06

CONCLUSIONES

La empresa MARFE Soluciones Integrales S.A.C. no ha tenido el direccionamiento correcto a causa de un irregular desempeño gerencial, las decisiones que se tomaron no fueron beneficiosas para la organización, teniendo en consideración que para mantenerse en el mercado se requiere que la alta dirección sea proactiva en temas relacionados a las capacitaciones, planes de acción, planes de marketing y demás temas conexos al desarrollo empresarial.

No se están promocionando los servicios que se brinda, solo se limita a tener una página en Facebook.

Hoy en día se cuenta con los equipos básicos, pero el número es insuficiente para cubrir la demanda del mercado, los colaboradores no están capacitados, hecho que puede generar la insatisfacción de los clientes e implícitamente generar una desventaja.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

V. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- **OLP1:** Posicionarse entre las 5 empresas consultoras más renombradas en la Región Ancash.
- **OLP2:** Aumentar en un 8% los niveles de ingreso anual.
- **OLP3:** Obtener la certificación ISO 9001.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO RELACIONADOS A LA MEJORA DEL PROCESO DE SERVICIO

- **OLP4:** Mejorar la calidad del proceso de servicio.
- **OLP5:** Contar con personal altamente calificado.

EL PROCESO ESTRATEGICO

VI. EL PROCESO ESTRATEGICO

MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (FODA)

(J.W, 1982) Es considerada como una herramienta fundamental para el análisis de la situación organizacional, por tanto se hace necesaria una evaluación profunda para diseñar estrategias que produzcan cambios positivos en la misma.

ESTRATEGIAS: FO (MAX - MAX)

1. Elaborar un Plan de Marketing basado en la accesibilidad de la empresa por su ubicación y garantía por la fidelidad de sus clientes aprovechando el crecimiento del sector minero y la poca competencia para incrementar las utilidades.
2. Promocionar los servicios de gestión de SSO para los clientes y potenciales clientes de la zona teniendo en cuenta que la legislación les obligará a cumplir no solo leyes ambientales sino también de seguridad y salud ocupacional.
3. Publicitar la imagen como una empresa estable, con personal especializado y con un buen ambiente laboral que facilite su promoción y firmas de convenios con empresas del rubro.

ESTRATEGIAS: DO (MIN – MAX)

1. Realizar un Plan de Compras de equipos semestral ya que la demanda está creciendo y los precios de los equipos no se elevaran debido a la estabilidad económica del país.
2. Elaborar los términos de referencia para una adecuada selección del personal requerido que mejore la calidad del servicio para aprovechar el incremento de la demanda y la poca competencia
3. Capacitar al personal contratado para mejorar la calidad de servicio y generar una buena reputación que genere el aumento de la demanda en los sectores mineros y de hidrocarburos.

ESTRATEGIAS: FA (MAX- MIN)

1. Ofrecer el servicio de asesoría en conflictos sociales en la Región Ancash basado en que se cuenta con un equipo técnico especializado en el tema.
2. Establecer contratos a largo plazo con los clientes más antiguos con el sustento de que la empresa tiene un equipo técnico calificado y es la más accesible, para evitar la pérdida de los mismos a causa de la inestabilidad política.

3. Crear convenios con las empresas importadoras de equipos, sustentados en que la estabilidad de la empresa la lleva a tener una gran proyección en el mercado.
4. Promover que los clientes la recomienden a otras empresas, ello para que los nuevos competidores no ganen clientes y recompensar la recomendación brindándoles algún servicio adicional sin costo
5. Establecer alianzas con las entidades financieras para tener apalancamiento en caso se requiera.

ESTRATEGIA: DA (MIN-MIN)

1. Capacitar a los trabajadores en el tema de conflictos sociales para tener ventaja sobre los nuevos competidores

MATRIZ FODA EMPRESA MARFE

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Empresa económicamente estable	1. Personal no capacitado
	2. Buen clima laboral	2. Insuficiente número de equipos
	3 Amplia Cartera de clientes	3. Mala selección del personal
	4 Ubicación estratégica	4. Baja calidad de proceso de servicio
	5. Contactos en el mercado objetivo.	5. Elementos tangibles poco atractivos.
OPORTUNIDADES	Estrategia: FO (Maxi-Maxi)	Estrategia: DO (Mini-Maxi)
1. Crecimiento del sector minero y de hidrocarburos	1. Elaborar un plan de marketing basado en la accesibilidad de la empresa por su ubicación y garantía por la fidelidad de sus clientes aprovechando el crecimiento del sector minero y la poca competencia para incrementar las utilidades. (F3, F4, O1, O2, O3,O4,O5)	1. Elaborar un plan de compras de equipos semestral ya que la demanda está creciendo y los precios de los equipos no se elevaran debido a la estabilidad económica del país. (D2, O1, O3, O4)
2. Poca competencia en la zona	2. Promocionar los servicios de gestión de SSO para los clientes y potenciales clientes de la zona teniendo en cuenta que la legislación les obligará a cumplir no solo leyes ambientales sino también de seguridad y salud ocupacional. (F3,F4,O5)	2. Elaborar los términos de referencia para una adecuada selección del personal requerido que mejore la calidad del servicio para aprovechar el incremento de la demanda y la poca competencia.(D3, D4, O1, O2)
3. Aumento del consumo interno	3 Publicitar la imagen como una empresa estable, con personal especializado y con un buen ambiente laboral que facilite la firma de convenios con empresas del rubro. (F1, F5, F2, O5)	3. Capacitar al personal contratado para mejorar la calidad de servicio y generar una buena reputación que genere el aumento de la demanda en los sectores mineros y de hidrocarburos. (D1, D4, O1, O5)
4. Aumento del PBI del Perú.		
5. Legislación favorable		
AMENAZAS	Estrategia: FA (Maxi-Mini)	Estrategia: DA (Mini-Mini)
1. Poca importación de equipos	1. Ofrecer el servicio de asesoría en conflictos sociales en la Región Áncash basado en que se cuenta con equipo técnico especializado en el tema (F4, F5, A2)	1. Capacitar a los trabajadores en el tema de conflictos sociales para tener ventaja sobre los nuevos competidores. (A4, D1)
2. Conflictos Sociales en Ancash	2. Establecer contratos a largo plazo con los clientes más antiguos con el sustento de que la empresa tiene un equipo técnico calificado y es la más accesible, esto para evitar la pérdida de los mismos a causa de la inestabilidad política (F1, F3, F4, F5,A3)	
3. Inestabilidad política	3. Crear convenios con las empresas importadoras de equipos, sustentados en que la estabilidad de la empresa la lleva a tener una gran proyección en el mercado.(A1, F1)	
4. Ingreso de nuevos competidores	4. Promover que los clientes nos recomienden a otras empresas, ello para que los nuevos competidores no ganen clientes y recompensar la recomendación brindándoles algún servicio adicional sin costo (F3, A4)	
5. Cambio de políticas económicas	5 Establecer alianzas con las entidades financieras para tener apalancamiento en caso se requiera.(F1,A5)	

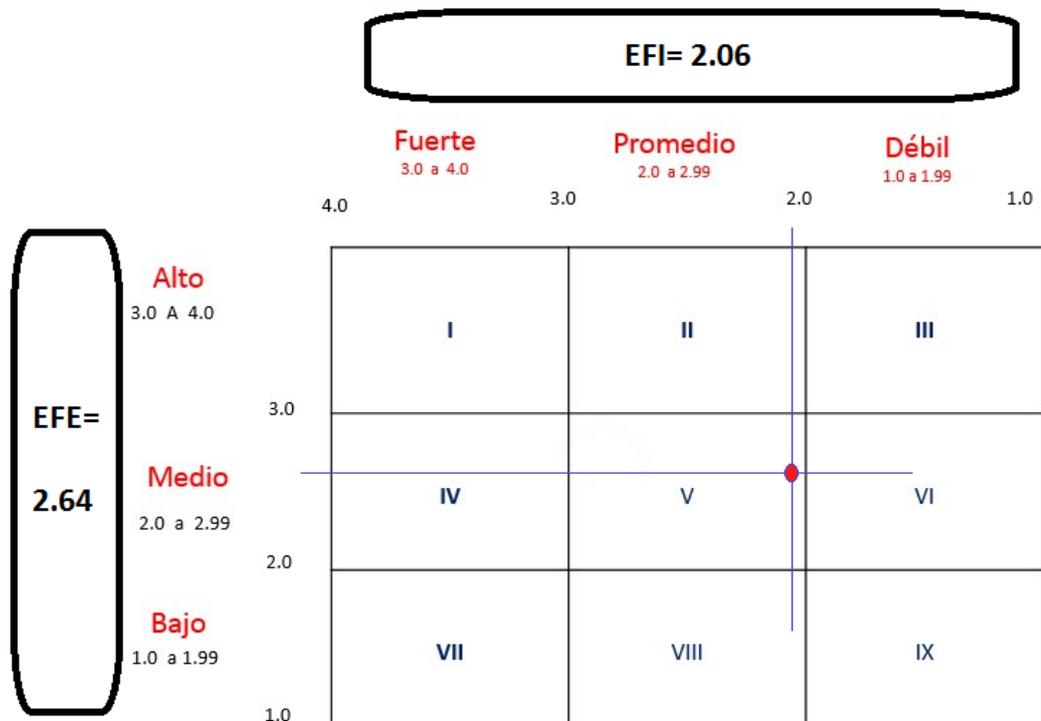
CONCLUSIONES

La empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C. no ha tenido el direccionamiento correcto a causa de un mal desempeño gerencial, las decisiones que se tomaron no fueron beneficiosas para la organización, teniendo en consideración que para mantenerse en el mercado se requiere que la alta dirección sea proactiva en temas relacionados a las capacitaciones, planes de acción, planes de marketing y demás temas que están conexos al desarrollo empresarial.

No se están promocionando los servicios que se brinda, solo se limita a tener una página en Facebook.

Hoy en día se cuenta con los equipos básicos, pero el número es insuficiente para cubrir la demanda del mercado, los colaboradores no están capacitados, hecho que puede generar la insatisfacción de los clientes e implícitamente generar una desventaja.

MATRIZ INTERNA EXTERNA (MIE)



INTERPRETACION MATRIZ IE

Se puede apreciar que después de colocar las ponderaciones de las matrices EFI y EFE, sus resultados coinciden en el sector V (aguante), por ende se recomienda seguir las estrategias de retener y mantener. Estas son las estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo del producto o servicio.

ESTRATEGIAS ELEGIDAS

E1. Elaborar un Plan de Marketing basado en la accesibilidad de la empresa por su ubicación y garantía por la fidelidad de sus clientes aprovechando el crecimiento del sector minero y la poca competencia para incrementar las utilidades.

E2. Promocionar los servicios de gestión de SSO para los clientes y potenciales clientes de la zona teniendo en cuenta que la legislación les obligará a cumplir no solo leyes ambientales sino también de seguridad y salud ocupacional.

E3. Publicitar la imagen como una empresa estable, con personal especializado y con un buen ambiente laboral que facilite la firma de convenios con empresas del rubro.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE SERVICIO DE LA EMPRESA MARFE

E5. Elaborar los Términos de Referencia para una adecuada selección del personal requerido que mejore la calidad del servicio para aprovechar el incremento de la demanda y la poca competencia

E6. Capacitar al personal contratado para mejorar la calidad de servicio y generar una buena reputación que genere el aumento de la demanda en los sectores mineros y de hidrocarburos

Matriz de Rumelt (MR)

(Rumelt, 1980) Es de suma importancia revisar las estrategias para evaluarlas y calificarlas para decidir si se ponen en marcha, la evaluación de las estrategias se realiza en base a cuatro criterios: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad.

ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD
E.1. Elaborar un plan de marketing basado en la accesibilidad de la empresa por su ubicación y garantía por la fidelidad de sus clientes aprovechando el crecimiento del sector minero y la poca competencia para incrementar las utilidades.	SI	SI	SI	SI
E.2. Promocionar los servicios de gestión de SSO para los clientes y potenciales clientes de la zona teniendo en cuenta que la legislación les obligará a cumplir no solo leyes ambientales sino también de seguridad y salud ocupacional.	SI	SI	SI	SI
E3. Publicitar la imagen como una empresa estable, con personal especializado y con un buen ambiente laboral que facilite la firma de convenios con empresas del rubro.	SI	SI	SI	SI
E5. Elaborar los términos de referencia para una adecuada selección del personal requerido que mejore la calidad del servicio para aprovechar el incremento de la demanda y la poca competencia.	SI	SI	SI	SI
E6. Capacitar al personal contratado para mejorar la calidad de servicio y generar una buena reputación que genere el aumento de la demanda en los sectores mineros y de hidrocarburos	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia.

Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

Visión					
<p>“Posicionarnos como una de las empresas más reconocidas en el ámbito regional, en 4 años como líder en consultoría ambiental, que planea ejecuta y controla servicios con calidad y garantía, comprometiéndonos con nuestro clientes externos e internos, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades e inspirando seguridad y confianza.”</p>					
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
	Posicionarse dentro de las 5 empresas consultoras más renombradas en la Región Ancash.	Aumentar en un 8% los niveles de ingreso anual.	Obtener las certificaciones ISO 14001 e ISO 9001	Mejorar la calidad del proceso de servicio	Contar con personal altamente calificado
Estrategias					
E.1. Elaborar un plan de marketing basado en la accesibilidad de la empresa por su ubicación y garantía por la fidelidad de sus clientes aprovechando el crecimiento del sector minero y la poca competencia para incrementar las utilidades.	X	X			
E.2. Promocionar los servicios de gestión de SSO para los clientes y potenciales clientes de la zona teniendo en cuenta que la legislación les obligará a cumplir no solo leyes ambientales sino también de seguridad y salud ocupacional.	X			X	
E3. Publicitar la imagen como una empresa estable, con personal especializado y con un buen ambiente laboral que facilite la firma de convenios con empresas	X		X		X
E5. Elaborar los términos de referencia para una adecuada selección del personal requerido que mejore la calidad del servicio para aprovechar el incremento de la demanda y la poca competencia.			X	X	
E6. Capacitar al personal contratado para mejorar la calidad de servicio y generar una buena reputación que genere el aumento de la demanda en los sectores mineros y de hidrocarburos	X			X	X

Conclusiones

En el proceso estratégico se combinaron el análisis externo con el análisis interno, se elaboraron las matrices necesarias para la empresa, teniendo en cuenta su tamaño y otras características. Como resultado se obtuvieron las estrategias para la empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C., posteriormente las estrategias específicas se llevaron a una matriz frente a los objetivos a largo plazo, para que nos muestre como llevar a cabo lo que se planteó en la visión de la empresa.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

VII. LA IMPLEMENTACION ESTRATÉGICA

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

OLP1: Posicionarse Dentro de las 5 Empresas Consultoras más Renombradas en la Región Ancash.

OCP1.1: Formar un grupo de marketing para la difusión del servicios.

OCP1.2: Publicitar por diversos medios de comunicación la potencialidad de la empresa.

OCP1.3: Realizar estudios de mercado para determinar el nivel de posicionamiento, dentro de la ciudad de Huaraz.

OLP2: Aumentar en un 8% los Niveles de Ingreso Anual.

OCP2.1: Realizar diversas consultorías en empresas mineras y de hidrocarburos.

OCP2.2: Diversificar los servicios de la consultoría.

OCP2.3: Disminuir los costos del servicio en 10%.

OLP3: Obtener las Certificaciones ISO 14001 e ISO 9001

OCP3.1: Elaborar el manual de calidad.

OCP3.2: Implementar los procedimientos.

OCP3.3: Solicitar la certificación ante un organismo certificador de la calidad.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO RELACIONADOS A LA MEJORA DEL PROCESO DE SERVICIO

OLP4: Mejorar la Calidad del Proceso de Servicio.

OCP4.1: Realizar capacitaciones enfocadas a la mejora de la calidad del proceso de servicio.

OCP4.2: Renovar los equipos y materiales utilizados para en el servicio.

OCP4.3: Brindar asesorías individuales de presentación personal a los trabajadores.

OCP4.4: Realizar exposiciones del modelo SERVQUAL dirigidas a los trabajadores.

OCP4.5: Mejorar la apariencia de las instalaciones de la empresa.

OLP5: Contar con Personal Altamente Calificado

OCP5.1: Elaborar los perfiles profesionales.

OCP5.2: Realizar la inducción al personal nuevo.

OCP5.3: Realizar el monitoreo constante del nivel de desempeño.

RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Recursos Humanos:

Es la alta gerencia de la empresa la que determinara la cantidad de personal necesario para poder cumplir con los objetivos a corto plazo.

Recursos Financieros:

La empresa consultora MARFE Soluciones Integrales S.A.C tiene la capacidad económica para poder implementar las estrategias, la decisión en todo caso la tomará la alta gerencia. Esta capacidad se sustenta en que la empresa cuenta con un colchón o capital ahorrado, la intención es la de usar al máximo nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado.

Recursos Tecnológicos:

Estar a la vanguardia en cuanto a tecnologías nuevas debe ser la consigna de la empresa para poder mantenerse en el mercado y ser más competitivos en este sentido para la adquisición de los recursos tecnológicos que se usarán para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, la gerencia debe evaluar técnicamente cada alternativa en el mercado para obtener los equipos adecuados y a un precio razonable.

PLANES DE ACCION PARA LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Formar un grupo de marketing para la difusión del servicios				Posicionarse entre las 5 empresas consultoras ambientales más renombradas en la Región Ancash.		
				INDICADOR		
				Cantidad de colaboradores/ medición cuantitativa		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Convocar públicamente a personal especialistas en el rubro, para su contratación.	Set. - 2017	Nov - 2017	Contar con el 70% del equipo hasta octubre	Coronie Flores / David Melgarejo.	Recursos Tecnológicos, financiamiento , capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Escaso personal del rubro en el mercado regional.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Publicitar por diversos medios de comunicación la potencialidad de la empresa				Posicionarse entre las 5 empresas consultoras ambientales más renombradas en la Región Ancash.		
				INDICADOR		
				Número de medios de comunicación, se medirá la cantidad de medios que se quieran contratar		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Actualizar el perfil del cliente ideal, Revisar tendencias de Marketing, basarse en la diferenciación del servicio.	Set. - 2017	Nov - 2017	Para octubre tener definidos 4 medios de comunicación importantes en la zona.	David Melgarejo	Recursos Tecnológicos financiamiento , capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Trámites para la contratación espacios Publicitarios.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Realizar estudios de mercado para determinar el nivel de posicionamiento, dentro de la ciudad de Huaraz.			Posicionarse entre las 5 empresas consultoras ambientales más renombradas en la Región Ancash.			
			INDICADOR			
			Avance del estudio de Mercado, medición porcentual			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de competencia directa. Investigación del nivel competitivo de la competencia.	Set. - 2017	Nov, - 2017	Realizar el 70% del estudio de mercado hasta noviembre.	David Melgarejo	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Poca inversión en investigación

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Realizar diversas consultorías en empresas mineras y de hidrocarburos			Aumentar en un 8% los niveles de ingreso anual.			
			INDICADOR			
			Ingreso por prestación del servicio por año, medición en soles			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de diversos proyectos mineros y estaciones de servicio (hidrocarburos)	Set - 2017	Nov - 2017	Convenio con 10 empresas para el mes de diciembre.	David Melgarejo	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Trabas en el proceso de servicio.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Diversificar los servicios de consultoría.			Aumentar en un 8% los niveles de ingreso anual.			
			INDICADOR			
			Número de servicios brindados y su medición es cuantitativo.			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Investigar que otros servicios requiere el cliente.	Set - 2017	Nov - 2017	Aumentar dos servicios por año.	Coronie Flores / David Melgarejo	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Que los clientes no requieran el nuevo servicio.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Disminuir los costos del servicio en 10%			Aumentar en un 8% los niveles de ingreso anual.			
			INDICADOR			
			Costo Variables del año actual y costos variables año base, medición porcentual.			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de proveedores	Set - 2017	Nov - 2017	Crear alianza con al menos la mitad de proveedores para Julio.	Coronie Flores / David Melgarejo	Recursos Tecnológico, financiamiento, capital propio, cantidad de personal requerido.	Políticas de algunos proveedores

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Elaborar el Manual de Calidad				Obtener la certificación ISO 9001		
				INDICADOR		
				Documento elaborado, medición porcentual del avance.		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de los Objetivos, y de los procesos clave	Set - 2017	Nov - 2017	Registrar el avance hasta el 60% del manual hasta el mes de agosto	David Melgarejo	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Inconvenient es para finiquitar el documento.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Implementar los procedimientos				Obtener la certificación ISO 9001		
				INDICADOR		
				Número de procedimientos elaborados, medición cuantitativa		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de los procesos clave de la empresa	Set - 2017	Nov - 2017	Implementar 3 procesos para el mes de diciembre	David Melgarejo	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Inconvenientes para acabar el documento.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Solicitar la certificación ante un organismo certificador de la calidad				Obtener la certificación ISO 9001		
				INDICADOR		
				Documento elaborado, medición porcentual del avance.		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de los Objetivos, y de los procesos clave.	Set - 2017	Nov - 2017	Registrar el avance hasta el 60% del manual hasta el mes de agosto	David Melgarejo	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Inconvenientes para finalizar el documento.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Implementar los procedimientos				Obtener la certificación ISO 9001		
				INDICADOR		
				Número de procedimientos elaborados, medición cuantitativa		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de los procesos clave de la empresa	Set - 2017	Nov - 2017	Implementar 3 procesos para el mes de diciembre	David Melgarejo	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	Inconvenientes para acabar el documento.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Solicitar la certificación ante un organismo certificador de la calidad				Obtener la certificación ISO 9001		
				INDICADOR		
				Número de meses, medición cuantitativa		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Contactar a agentes certificadoros.	Set - 2017	Nov - 2017	Certificar el 50% de los procesos hasta diciembre.	David Melgarejo	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	No haber certificado el total de los procesos.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Realizar capacitaciones enfocadas a la mejora de la calidad del proceso de servicio.				Mejorar la calidad del proceso de servicio		
				INDICADOR		
				Número de capacitaciones, medición cuantitativa		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificar las deficiencias en la calidad del proceso de servicio.	Oct - 2017	Marzo - 2018	Haber realizado 8 capacitaciones hasta febrero.	Coronie Flores Robles	Recursos Tecnológico, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Inasistencia de algunos trabajadores de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Renovar los equipos y materiales utilizados para en el servicio.				Mejorar la calidad del proceso de servicio		
				INDICADOR		
				Porcentaje de equipos renovados , medición porcentual		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Realizar cotizaciones para la renovación de equipos	Set. - 2017	Abril. - 2018	Haber renovado el 40% de los equipos y materiales relacionados al servicio	Coronie Flores Robles	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Escaso Presupuesto para la renovación

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Brindar asesorías individuales de presentación personal a los trabajadores.				Mejorar la calidad del proceso de servicio		
				INDICADOR		
				Número de asesorías, medición cuantitativa		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificar las deficiencias en la presentación personal de los trabajadores	Oct. - 2017	Feb. - 2018	Haber realizado 10 asesorías individuales hasta el mes de diciembre.	Coronie Flores Robles	Recursos Tecnológico, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	La negativa de los trabajadores a recibir la asesoría.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Realizar exposiciones del modelo SERVQUAL dirigidas a los trabajadores.				Mejorar la calidad del proceso de servicio		
				INDICADOR		
				Numero de exposiciones, medición cuantitativa		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Elaborar presentaciones en formato PPT del modelo SERVQUAL	Set - 2017	Abril. - 2018	Haber Realizado 04 exposiciones hasta el mes de enero	Coronie Flores Robles	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Disponibilidad De los trabajadores en horario de oficina.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Brindar asesorías individuales de presentación personal a los trabajadores.				Mejorar la calidad del proceso de servicio		
				INDICADOR		
				Número de asesorías individuales, medición cuantitativa		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificar las deficiencias en la presentación personal de los trabajadores	Oct. - 2017	Feb. - 2018	Haber realizado 04 asesorías individuales hasta el mes de diciembre	Coronie Flores Robles	Recursos Tecnológico, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	La negativa de los trabajadores a recibir la asesoría.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Mejorar la apariencia de las instalaciones de la empresa.				Mejorar la calidad del proceso de servicio		
				INDICADOR		
				Porcentaje de avance del rediseño		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Elaborar el modelo de la gigantografía para la fachada del local y realizar la redistribución de la oficina.	Set. - 2017	Abril. - 2018	Llegar al 50% de avance al mes de diciembre	Coronie Flores Robles	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	No Asignación de presupuesto.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Elaborar los perfiles profesionales				Contar con un equipo calificado en consultoría ambiental		
				INDICADOR		
				Número de perfiles terminados, medición cuantitativa		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificar el personal que requiere la empresa	Oct. - 2017	Abr. - 2018	Haber culminado el 60% de perfiles para el mes de febrero	David Melgarejo	Recursos Tecnológico, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	El personal requerido es escaso en el mercado regional.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Realizar la inducción al personal nuevo.				Contar con un equipo calificado en consultoría ambiental		
				INDICADOR		
				Número de Asistentes		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificar a los especialistas de la empresa para la inducción al personal	Set. - 2017	Abril. - 2018	Haber brindado la inducción al 60% del personal hasta el mes de marzo	Coronie Flores Robles	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Inasistencia del personal.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Realizar el monitoreo constante del nivel de desempeño.				Contar con un equipo calificado en consultoría ambiental		
				INDICADOR		
				Número de perfiles terminados, medición cuantitativa		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién?	¿Con qué Recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para su consecución	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificar los especialistas que realizarán los monitores	Oct. - 2017	Abr. - 2018	Contar con todos los especialistas requeridos para el monitoreo	David Melgarejo	Recursos Tecnológico, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	Los especialistas no cumplen con las expectativas.

FICHAS DE LOS INDICADORES

Indicadores Relacionados a la Mejora del Proceso de Servicio de la Empresa

MARFE Soluciones Integrales S.A.C.

FICHA DE INDICADOR			
Proceso relacionado	Realizar capacitaciones enfocadas a la mejora de la calidad del proceso de servicio.	Código	001
Nombre del Indicador	Numero de capacitaciones	Código	001
Responsable del Indicador	Coronie Flores Robles		
Definición del Indicador	Monitorea el número de capacitaciones que se han realizado		
Formula del Indicador	Unidad de medida	Cantidad	
Numero de capacitaciones	Frecuencia	Mensual	
	Meta	08	

FICHA DE INDICADOR			
Proceso relacionado	Renovar los equipos y materiales utilizados para en el servicio.	Código	002
Nombre del Indicador	Número de equipos renovados	Código	002
Responsable del Indicador	Coronie Flores Robles		
Definición del Indicador	Monitorea el número de equipos y materiales que se renovaron.		
Formula del Indicador	Unidad de medida	Cantidad	
Número de equipos y materiales renovados	Frecuencia	Semestral	
	Meta	10	

FICHA DE INDICADOR			
Proceso relacionado	Brindar asesorías individuales de presentación personal a los trabajadores.	Código	003
Nombre del Indicador	Número de asesorías individuales	Código	003
Responsable del Indicador	Coronie Flores Robles		
Definición del Indicador	Monitorea el número de asesorías individuales brindadas.		
Formula del Indicador	Unidad de medida	Cantidad	
Número de asesorías individuales	Frecuencia	Mensual	
	Meta	20	

FICHA DE INDICADOR			
Proceso relacionado	Realizar exposiciones del modelo SERVQUAL dirigidas a los trabajadores.	Código	004
Nombre del Indicador	Número de exposiciones del tema SERVQUAL	Código	004
Responsable del Indicador	Coronie Flores Robles		
Definición del Indicador	Monitorea el número de exposiciones realizadas.		
Formula del Indicador	Unidad de medida	Cantidad	
Número de ponencias acerca del tema SERVQUAL.	Frecuencia	Mensual	
	Meta	07	

FICHA DE INDICADOR			
Proceso relacionado	Mejorar la apariencia de las instalaciones de la empresa.	Código	005
Nombre del Indicador	Porcentaje de avance del rediseño	Código	005
Responsable del Indicador	Coronie Flores Robles		
Definición del Indicador	Monitorea el porcentaje de avance del rediseño		
Formula del Indicador	Unidad de medida	Cantidad	
Porcentaje de avance del rediseño	Frecuencia	Mensual	
	Meta	100%	

Gestión de Cambio

La implementación del Plan Estratégico es un proceso largo y lento, en tal sentido solo se ejecutaron los planes de acción relacionados a la mejora del proceso de servicio, en congruencia con el presente trabajo de investigación.

PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DE LA EMPRESA MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C.

VISION								
<p>“Posicionarnos como una de las empresas más reconocidas en el ámbito regional, en 4 años como líder en consultoría ambiental, que planea, ejecuta y controla servicios con calidad y garantía, comprometiéndonos con los clientes externos e internos, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades e inspirando seguridad y confianza.”</p>								
OBJETIVOS A LARGO PLAZO								
<p>MISIÓN: “Brindar un servicio de consultoría ambiental de calidad, acorde a los más altos estándares establecidos en pos de lograr la satisfacción de nuestros clientes es la principal contribución de nosotros hacia la sociedad, con este objetivo se trabaja en equipo, mejorando constantemente los procesos tecnológicos acorde al avance de la ciencia para ser más competitivos y productivos en el mercado, generando beneficios para nuestros trabajadores, clientes y nuestra propia empresa.”</p>	ESTRATEGIAS	Posicionarse dentro de las 5 empresas consultoras más renombradas en la Región Ancash.	Aumentar en un 8% las utilidades anuales	Obtener la certificación ISO 14001	Mejorar la calidad del proceso de servicio.	Contar con personal altamente calificado	<p>VALORES: Compromiso Ética Responsabilidad Puntualidad Experiencia Respeto al medio ambiente</p>	
	Elaborar un plan de marketing basado en la accesibilidad de la empresa por su ubicación y garantía por la fidelidad de sus clientes aprovechando el crecimiento del sector minero y la poca competencia para incrementar las utilidades.	X				X		X
	Promocionar los servicios de gestión de SSO para los clientes y potenciales clientes de la zona teniendo en cuenta que la legislación les obligará a cumplir no solo leyes ambientales sino también de seguridad y salud ocupacional.	X				X		
	Publicitar la imagen como una empresa estable, con personal especializado y con un buen ambiente laboral que facilite la firma de convenios con empresas del rubro.	X						<p>CÓDIGO DE TICA: Controlar cada servicio de consultoría bajo los más altos estándares de calidad existentes y a través del control de cada proceso que se lleve a cabo para brindar el servicio. Respetar los derechos laborales de todos los colaboradores de MARFE Soluciones Integrales S.A.C, otorgándole sus beneficios correspondientes. Generar que la empresa crezca a nivel financiero para lograr la estabilidad de la misma. Crear un ambiente laboral agradable de manera que el trabajador se sienta cómodo y en consecuencia pueda ser más eficiente y eficaz en su labor de dar soluciones a los problemas que se le presenten.</p>
	Elaborar los términos de referencia para una adecuada selección del personal requerido que mejore la calidad del servicio para aprovechar el incremento de la demanda y la poca competencia..	X				X	X	
	Capacitar al personal contratado para mejorar la calidad de servicio y generar una buena reputación que genere el aumento de la demanda en los sectores mineros y de hidrocarburos	X				X	X	
		Formar un grupo de marketing para la difusión del servicio.	Realizar diversas consultorías en empresas mineras y de hidrocarburos	Elaborar el manual de calidad	Realizar capacitaciones enfocadas a la mejora de la calidad del proceso de servicio. Renovar los equipos y materiales utilizados para en el servicio.	Elaborar los perfiles profesionales		
		Publicitar por diversos medios de comunicación la potencialidad de la empresa	Diversificar los servicios de la consultoría	Implementar los procedimientos	Brindar asesorías individuales de presentación personal a los trabajadores. Realizar exposiciones del modelo SERVQUAL dirigidas a los trabajadores.	Realizar la inducción al personal nuevo.		
		Realizar estudios de mercado para determinar el nivel de posicionamiento, dentro de la ciudad de Huaraz.	Disminuir los costos del servicio en 10%	Solicitar la certificación ante un organismo certificador de la calidad.	Contar con personal altamente calificado.	Realizar el monitoreo constante del nivel de desempeño.		
OBJETIVOS A CORTO PLAZO								

	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

ACTA N° 059-0-2018-EII/UCV-CH

Yo Patricia del Valle Figueroa Rojas docente de la Facultad de Ingeniería y Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo campus Huaraz, revisor (a) de la tesis titulada "PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL PROCESO DE SERVICIO DE LA EMPRESA MARFE SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - HUARAZ 2018", del (de la) estudiante FLORES ROBLES CORONIE TAIF constato que la investigación tiene un índice de similitud de ~~18~~ **18** % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Huaraz, 02 de julio del 2018


.....
Mg. Patricia del Valle Figueroa Rojas
DNI:000361174.....



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
E.P. INGENIERÍA INDUSTRIAL

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

FLORES ROBLES CORONIE TAIF

INFORME TÍTULADO:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL PROCESO DE SERVICIO DE LA EMPRESA MARFE
SOLUCIONES INTEGRALES S.A.C. - HUARAZ 2018”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

SUSTENTADO EN FECHA: Lunes, 02 de Julio de 2018

NOTA O MENCIÓN: Dieciséis (16)

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

