



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

Propuesta de plan estratégico para mejorar el nivel competitivo
de la empresa Servicios Generales Marcel, Chimbote – 2021.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Mendoza Morales, Celeste Pamela (orcid.org/0000-0002-5725-0268)

Vasquez Dominguez, Edson Jose (orcid.org/0000-0003-2572-5772)

ASESOR:

Dr. Castillo Martinez, Williams Esteward (orcid.org/0000-0001-6917-1009)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHIMBOTE – PERÚ

2021

Dedicatoria

A nuestros amados padres,

Con todo nuestro corazón, les dedicamos este logro que hoy celebramos. Su presencia en nuestras vidas ha sido la más grande bendición, su guía ha sido nuestro faro en los momentos más oscuros y su amor ha sido nuestra mayor inspiración.

Gracias por ser nuestros mejores maestros, por enseñarnos con amor, paciencia y sabiduría. Sus palabras de aliento han sido nuestro impulso.

Sin ustedes, nada de esto sería posible. Este logro es suyo tanto como nuestro.

Con amor eterno y gratitud infinita, Celeste
& Edson

Agradecimiento

A Dios, quien me ha otorgado la fortaleza, la sabiduría y la guía divina a lo largo de este camino.

A mis amados padres, quienes me han brindado amor incondicional, apoyo constante y sabias enseñanzas a lo largo de este viaje.

A mis estimados profesores, cuyas enseñanzas, orientación y paciencia han sido fundamentales en mi formación académica y personal.

A mi querida familia, por su inquebrantable respaldo, comprensión y alegría en cada momento.

Declaratoria de autenticidad del asesor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, CASTILLO MARTINEZ WILLIAMS ESTEWARD, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesor de Tesis titulada: "PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO DE LA EMPRESA SERVICIOS GENERALES MARCEL, CHIMBOTE - 2021", cuyos autores son MENDOZA MORALES CELESTE PAMELA, VASQUEZ DOMINGUEZ EDSON JOSE, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo 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.

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 vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHIMBOTE, 05 de Diciembre del 2021

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
CASTILLO MARTINEZ WILLIAMS ESTEWARD DNI: 40189364 ORCID: 0000-0001-6917-1009	Firmado electrónicamente por: WECASTILLOM el 14-12-2021 22:55:47

Código documento Trilce: TRI - 0208117

Declaratoria de originalidad de los autores



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Declaratoria de Originalidad de los Autores

Nosotros, MENDOZA MORALES CELESTE PAMELA, VASQUEZ DOMINGUEZ EDSON JOSE estudiantes de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO DE LA EMPRESA SERVICIOS GENERALES MARCEL, CHIMBOTE - 2021", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. Hemos mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Nombres y Apellidos	Firma
VASQUEZ DOMINGUEZ EDSON JOSE DNI: 74080194 ORCID 0000-0003-2572-5772	Firmado digitalmente por: EVASQUEZDO97 el 05-12-2021 22:43:59
MENDOZA MORALES CELESTE PAMELA DNI: 70295340 ORCID 0000-0002-5725-0268	Firmado digitalmente por: CMENDOZAMOR el 05-12-2021 23:00:16

Código documento Trilce: INV - 0663800



Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad del asesor	iv
Declaratoria de originalidad de los autores	v
Índice de contenidos	vi
Índice de Tablas	vii
Índice de gráficos y figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN1
II. MARCO TEÓRICO4
III. METODOLOGÍA	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y operacionalización	11
3.3. Población y muestra	12
3.4. Técnicas o instrumentos de recolección de datos	12
3.5. Procedimientos	14
3.6. Método de análisis de datos	15
3.7. Aspectos éticos	16
IV. RESULTADOS	17
V. DISCUSIÓN	31
VI. CONCLUSIONES	35
VII. RECOMENDACIONES	36
REREFRENCIAS	37
ANEXOS	41

Índice de Tablas

Tabla 1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
Tabla 2. Técnicas e instrumentos de investigación	15
Tabla 3. Resultados de encuesta	18
Tabla 4. Análisis PESTEC de la empresa Servicios Generales Marcel	19
Tabla 5. Análisis AMOFHIT de la empresa Servicios Generales Marcel.....	20
Tabla 6. Resultado de fórmulas de calidad y eficiencia	21
Tabla 7. Validación de la misión de la empresa Servicios Generales Marcel	22
Tabla 8. Validación de la visión de la empresa Servicios Generales Marcel	23
Tabla 9. Validación de la nueva misión de la empresa Servicios Generales Marcel	23
Tabla 10. Análisis MEFE a la empresa Servicios Generales Marcel	24
Tabla 11. Análisis MEFI a la empresa Servicios Generales Marcel	25
Tabla 12. Análisis de la matriz FODA	26
Tabla 13. Estrategias priorizadas de la matriz MCPE	28
Tabla 14. Clasificación de objetivos estratégicos por cada perspectiva	29
Tabla 15. Plan mensual “Servicios Generales Marcel 2021 – 2022”	30
Tabla 16. Matriz de operacionalización de variables	41

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Procedimiento del proceso de propuesta de planeamiento estratégico para mejorar el nivel competitivo de la empresa Servicios Generales Marcel, 2021.	14
Figura 2. Análisis PEYEA en la empresa Servicios Generales Marcel	27
Figura 3. Mapa estratégico de causa - efecto	29

RESUMEN

Este estudio se centró en desarrollar un plan estratégico para mejorar la competitividad de Servicios Generales Marcel. Se utilizó una metodología descriptiva para analizar las áreas de la empresa, revelando que el área administrativa, aunque fundamental, carece de definición clara, afectando la competitividad y generando insatisfacción en los clientes.

El objetivo principal fue desarrollar un plan estratégico, con objetivos específicos que incluyeron diagnóstico situacional, definición de dirección empresarial, análisis y selección de estrategias, y diseño para seguimiento y control.

Los resultados evidenciaron la falta de un plan estratégico claro y baja conciencia entre colaboradores sobre el planeamiento estratégico. Se identificaron factores externos como corrupción e inestabilidad económica que impactan a la empresa.

Se destaca la necesidad de renovar la misión y evaluar la visión. Se propusieron estrategias, empleando herramientas como la matriz FODA, para contrarrestar amenazas externas y capitalizar oportunidades.

Se concluye que la empresa requiere definir estrategias claras para mejorar su competitividad, abordando áreas como identidad corporativa, gestión del riesgo e implementación de un plan de actividades para aumentar la productividad y atraer nuevos clientes.

Palabras clave: Plan estratégico, nivel competitivo, estrategias

ABSTRACT

This study aimed to develop a strategic plan to enhance the competitiveness of Servicios Generales Marcel. A descriptive methodology was employed to examine the company's areas, revealing that the administrative sector, while pivotal, lacks clear definition, thus hampering competitiveness and leading to customer dissatisfaction.

The primary objective was to formulate a strategic plan, with specific goals including situational diagnosis, definition of corporate direction, analysis and selection of competitive strategies, and design for strategy monitoring and control.

Findings showed a lack of a clear strategic plan and low awareness among employees regarding strategic planning. External factors such as corruption and economic instability were identified as impacting the company.

Renewing the mission and evaluating the vision were highlighted areas for improvement. Strategies were proposed, utilizing tools like the SWOT matrix, to mitigate external threats and leverage opportunities.

In conclusion, the company needs to articulate clear strategies to enhance competitiveness, addressing areas such as corporate identity, risk management, and the implementation of an activity plan to boost productivity and attract new clients.

Keywords: Strategic plan, competitive level, strategies

I. INTRODUCCIÓN

En estos últimos tiempos, es frecuente que las organizaciones se propongan a hacer mejor las cosas que la competencia, lo que significa mayor rentabilidad y reconocimiento por parte de los clientes. Para empresas que se dedican al rubro de la construcción, al igual que en todo tipo de empresa, en algún momento se ven en la necesidad de tomar medidas y/o acciones para lograr los objetivos empresariales, es decir se ven en la necesidad de emplear estrategias de gestión organizacional, dichas estrategias son aplicables a todo tipo de negocio y entre ellas está las MYPES, como lo es la empresa a la que se enfocará este proyecto. Por lo tanto, Peñafiel, Acuario, Manosalvas y Burgos (2020) mencionan que, en cuanto a las empresas constructoras, estas necesitan de la aplicación estos procesos de planificación que permita formar, emplear y justipreciar estrategias para obtener mejores resultados óptimos ya que muchas de ellas al ser pequeñas y/o medianas empresas no se toman el tiempo, la seriedad y la dedicación de visualizar su objetivo.

Pesotskaya, Selyutina y Egorova (2019), mencionan que las tareas en cuanto a la gestión estratégica de una organización de construcción, es que opera dentro del complejo regional de inversión y construcción la necesidad de garantizar su competitividad en períodos estratégicos y tácticos. Al resolver esta tarea, es importante considerar los principios metodológicos de la gestión de la competitividad, el principio más importante es la relatividad de la competitividad lo que significa que sólo puede evaluarse comparando una serie de opciones entre sí y no puede tener un valor absoluto. La orientación hacia el principio de relatividad amplía los horizontes de la investigación, permitiendo obtener no sólo el resultado principal de los procedimientos de evaluación, para determinar cuál de las organizaciones de la construcción es más o menos competitiva, sino también identificar los problemas más agudos que limitan el crecimiento.

Una de las ideas principales en condiciones de inestabilidad del entorno externo es que cada empresa tiene que desarrollar un mecanismo económico y organizativo para conseguir y mantener ventajas competitivas a largo plazo, según Timofeeva, Akmaeva y Aytpaeva (2019), dicho esto el entorno tanto interno como externo influyen en el nivel competitivo, pues existen factores ajenos a la actividad que

realiza la empresa las cuales ocasionan una baja en cuanto a su nivel competitivo, como también puede resultar beneficioso para la organización; uno de los factores que influyen es lo que pasa dentro de nuestro país, según La Cámara de Comercio de Lima (2017) en el informe captado por el Dr. Cesar Peñaranda Castañeda, menciona que el “Perú avanzó en 15 índices de competitividad a nivel mundial” donde los estudios que se fundamenta este informe se basan en reconocer el avance de las empresas, evaluando sus fortalezas y debilidades, lo cual evidencia el crecimiento de la empresa para poder liderar en el sector que se encuentre.

La presente investigación titulada Propuesta de un Plan de Plan estratégico para mejorar el nivel competitivo de la empresa Servicios Generales Marcel, siendo la empresa antes mencionada el lugar de estudio ubicado en el distrito de Coishco Jr. Santa Marina – 779-B, se dedica al servicio de la construcción civil y al mantenimiento de infraestructura industrial, la cual cuenta con las siguientes áreas: gerencia, administración, proyecto y presupuesto. El área en donde se tomarán las decisiones previa evaluación respecto al plan estratégico propuesto es el área de gerencia general.

Actualmente la entidad a estudiar no cuenta con un planeamiento estratégico, es decir no cuenta con metas, propósitos y objetivos bien planteados para poder surgir como entidad frente a otras entidades del mismo rubro, lo que ocasiona que la entidad desarrolle sus actividades sin forjar un rumbo en específico por el cual seguir. En este caso a desarrollar el proyecto de investigación se enfoca en cuanto al nivel competitivo, el cual tampoco cuenta con un objetivo en específico para que pueda lograr potencializarse como entidad, dicho esto es notable que el nivel competitivo de la empresa es deficiente.

Según lo anteriormente detallado, la falta de un planeamiento estratégico respecto al nivel competitivo se ve reflejado en sus ventas pues si bien es cierto mantiene una actividad productiva constante, no logra maximizar sus ventas; sin embargo, con la experiencia que posee es posible expandir el mercado debido a que brinda sus servicios a entidades reconocidas a nivel nacional. Aun así, la entidad sólo cuenta con dos clientes potenciales, de los cuales uno de ellos es en donde ha obtenido más trabajos durante este año; esto teniendo en cuenta que el sector de

la construcción es uno de los más rentables durante este año según («La Cámara | La Revista de la CCL» 2021), es por ello que el siguiente proyecto de investigación parte desde el siguiente problema, ¿Cómo mejorar el nivel competitivo con la propuesta del plan estratégico para la empresa servicios generales Marcel?

El estudio de investigación se justifica porque servirá para el futuro competitivo de la organización a investigar, ya que se busca mejorar su nivel competitivo mediante la aplicación del planeamiento estratégico; asimismo beneficiará a los colaboradores de la organización, pues al brindar más servicios a sus clientes, se genera mayor rentabilidad para la empresa, lo que significa más puestos de trabajo a disposición de personas jóvenes. Este proyecto se realiza con el fin de ayudar al desarrollo de próximas investigaciones realizadas por futuros profesionales, debido a su estructura en cuanto al marco teórico.

A continuación, se planteó el siguiente objetivo general, desarrollo de un plan estratégico para la mejora del nivel competitivo de la empresa Servicios Generales Marcel, por lo que para su debido cumplimiento se formularon los siguientes objetivos específicos; diagnóstico situacional de la empresa, definir un nuevo direccionamiento empresarial respecto al nivel competitivo, análisis y selección de las estrategias competitivas, diseño para el seguimiento de las estrategias y control. Respecto a la hipótesis planteada en este proyecto de investigación es que, con la ayuda del modelo de plan estratégico, la empresa tendrá una mejora en cuanto a su nivel competitivo, logrando posicionarse en una de las empresas con buen potencial eficiente para el cumplimiento de las exigencias del mercado.

II. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del marco teórico se obtuvieron síntesis específicas de los antecedentes al tema del presente proyecto de investigación, en los que se procederá a detallar cuál fue el principal objetivo de cada investigación, la metodología empleada y los resultados obtenidos, para ello se empezará redactando los antecedentes a nivel internacional, luego los antecedentes a nivel nacional y por último a nivel local.

Castrillón y Grisales (2017) tuvo como objetivo principal establecer la propuesta de un plan estratégico de cuatro años para una empresa constructora en Colombia, empleando la metodología descriptiva debido a que se describirán las situaciones en las que se encuentran las áreas de dicha empresa. Los resultados obtenidos de esta investigación determinaron que el área administrativa de la organización cumple un papel fundamental y al no estar bien definidas no se puede mejorar la competitividad empresarial por lo que genera clientes insatisfechos.

Otra investigación realizada en el mismo país vecino Colombia por Cuevas (2017), tuvo como principal objetivo desarrollar un plan estratégico en una empresa constructora para su orientación al progreso mediante la gestión en las diferentes áreas de la organización. Para ello se empleó una metodología descriptiva. Los resultados de dicha investigación fueron las recomendaciones que se brindaron a la gerencia, teniendo como consecuencia el reconocimiento de los errores que se habían generado a causa de la falta del plan estratégico en su organización, asimismo se propuso la capacitación constante en cuanto al uso de las herramientas tecnológicas, esto para aumentar la factibilidad de los proyectos que se realizan.

La investigación realizada por Reséndiz (2018), en México tuvo como principal objetivo es disminuir el impacto negativo que genera el nivel competitivo de la empresa constructora de estructuras metálicas. Para ello empleó una metodología descriptiva para la cual utilizó la herramienta FODA con el fin de evaluar la situación de la empresa. Los resultados que se obtuvieron de dicha investigación fueron exitosos debido a que logró posicionar a la empresa en el mercado empresarial de su país ayudando a impulsar la economía.

A nivel nacional, la investigación realizada por Hoyos, Rodríguez y Mejía (2021), en Lima tuvo como principal objetivo diseñar, emplear y manejar un control de objetivos, estrategias e iniciativas que ayuden a mejorar el desempeño de la organización. Las principales consecuencias a las que se llegó con esta investigación fue que es necesario implementar el plan estratégico para poder replantear nuevos objetivos y estrategias las cuales ayudan a expandir su mercado competitivo.

Otra investigación realizada en nuestro país fue la de Cárdenas, Díaz, Huaynate y Torres (2017), en Lima, realizó un proyecto de investigación tuvieron como principal objetivo desarrollar un plan estratégico del sistema de entidades de desarrollo para la pequeña y mediana empresa; en la que se empleó una metodología mixta en la que se emplearon datos, gráficos, Tablas informativas y de estadísticas. Los resultados de esta investigación la aplicación del plan estratégico obtuvo como resultado el aseguramiento financiero a largo plazo, lo cual generó un valor favorable para sus accionistas y a su vez un impacto social significativo en cuanto a los puestos de trabajo en la organización.

A nivel local, la investigación realizada por Heredia (2018), en Chimbote tuvo como objetivo el análisis y la implementación de un plan estratégico para la competitividad de una organización, la cual se empleó el método descriptivo no-experimental con una población de 15 trabajadores a través de un cuestionario. Los resultados de dicha investigación es que dicho plan influye positivamente en la competitividad empresarial, asimismo replantea el compromiso de los colaboradores con la empresa por lo que se recomendó dar seguimiento, mantener y controlar dicho plan.

Otra investigación realizada en la localidad es de Chávez (2018), cuyo objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el plan estratégico y la toma de decisiones gerenciales, para ello empleó la metodología correlacional - descriptivo aplicando un cuestionario a 5 trabajadores de la organización estudiada mediante un cuestionario. Los resultados del trabajo fueron la determinación de las principales debilidades de la organización, así como también un procedimiento

respecto a la toma de decisiones y que la empresa cumple con una rapidez en cuanto a situaciones extraordinarias que se van tornando en la empresa.

Considerando los antecedentes redactados tanto a nivel internacional, nacional y local, se pasará a identificar aquellos temas que se relacionan con nuestras variables para profundizar respecto a las definiciones de cada una, es por ello que se dará pie a la primera variable de esta investigación, el plan estratégico y por último a la variable nivel competitivo.

Lo que fundamenta Plaza (2019), es que un planeamiento estratégico es un proceso en donde se implementan planes operativos para que una organización pueda lograr a cumplir con sus objetivos. Además, argumenta que el poseer un planeamiento estratégico es importante porque permite tres acciones esenciales, la primera es que determina a dónde se dirige la empresa, en segundo lugar, define la situación actual, por último, formula estrategias ya que de poco sirve contar con objetivos y que no se tengan claro el procedimiento para llegar a cumplirlos.

Figuroa, Paladines, Caicedo, Romero (2017) mencionaron que el plan estratégico permite además realizar un análisis interno y externo de la entidad, planteando estrategias necesarias para lograr mejores resultados. Asimismo, lo que plantea Monserrat (2014), es que planeación estratégica es una manera de establecer las acciones que se deben tomar para conseguir objetivos previamente fijados, para lo cual debe dar inicio con el análisis de la misión y visión de la organización.

Por otro lado, D'Alessio (2016) define al proceso estratégico como un conjunto de actividades que de manera consecutiva se va desarrollando en conjunto con el propósito de la empresa para que este pueda proyectarse a futuro alcanzado la visión establecida. Menciona también que existe el modelo secuencia, dicho modelo inicia con el análisis de la situación actual el cual se basa en la misión, visión, valores y el código de ética; posterior a ello se estudia la industria global mediante el entorno de las fuerzas (Políticas, económicas, tecnológicas, sociales y ecológicas) todo ello se deriva en la Matriz de Evaluación de factores de externos (MEFE).

Sin embargo, Ossorio (2015) nos muestra que para poder realizar un plan estratégico exitoso tienes que tener un pensamiento estratégico que consiste en que el sistema no lineal de procesamiento de la realidad y esto hace posible que se determine los factores clave para enfrentar problemas que se muestran “al sentido común como un todo integrado”, para poder ejercitar dicho enfoque se propone la búsqueda de un punto crítico o clave de la problemática y la formulación de este de tal manera que pueda facilitar el descubrimiento de una solución, en esto abarca la selección y conceptualización adecuadas de preguntas que interroguen por el problema y no preguntas que frecuentemente están orientadas a interrogar los síntomas del problema.

Yi Min Shum (2018) menciona que la matriz MEFI es una herramienta que permite realizar una auditoría de manera interna, lo que conlleva a analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer de manera detallada su impacto; dentro del instrumento permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en las distintas áreas, para así formular estrategias que puedan ser capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos. Cuando se emplea la MEFI, es necesario establecer algunos ítems intuitivos respecto a la experiencia, ya que posee diversos componentes subjetivos, muy parecido al de la matriz MEFÉ, debido a eso es que al momento de realizar dicho análisis es necesarios emplear los resultados de otras herramientas como la matriz FODA o las 5 fuerzas de Porter.

Para el análisis situacional interno de la organización se deberá realizar un análisis llamado AMOFHIT el cual consiste la evaluación en aspectos tales como el marketing y ventas, la administración y gerencia, las operaciones, la logística, la contabilidad, recursos humanos y cultura, y los sistemas de información; todo esto deriva a la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), así es como CITE agroindustria Ica (2020), sostiene que con lo que respecta a dicho método es que cuando se evalúan los factores internos, los aspectos positivo se denominará como fortalezas y oportunidades de mejora, mientras que los aspectos negativos serán denominados como debilidades y amenazas, para ello es necesario ser muy honesto y consciente con la recopilación de información, ya que esto puede verificar una información veraz la cual permita analizar la información y decidir aquellas

fortalezas que se impulsarán y aquellas debilidades que se mejorarán para transformarla en fortalezas.

Riquelme (2016), define a la matriz FODA como una herramienta que está presente en la planeación estratégica, la cual está conformada por las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de una entidad, la cual permite desarrollar un rumbo de futuro, mejorando sus departamentos y sus estructuras respectivamente, con la aplicación efectiva de estrategias necesarias para el buen desarrollo de la misma. El objetivo de esta herramienta es pronosticar y poder tomar una decisión, es necesario tener conocimientos acerca del entorno de la empresa y cuáles son las oportunidades y amenazas e internamente saber su fortaleza o debilidad con el objetivo de poder enfrentar cualquier situación de amenaza.

Según lo redactado por Rodríguez, Tonda y del Mar Galiana (2020), existen dos posibilidades para el diseño del CMI. Lo primero es redactarlo con las características de una entidad pública o implementarlo en el base del modelo general esto quiere decir con perspectivas financieras como principal objetivo. El mapa estratégico está diseñado bajo una metodología específica de causa y efecto, que comprende cuatro enfoques claves; clientes y usuarios, económico-financiero, procesos y recursos internos y capacidades. Esto proporciona una excelente herramienta para la validación y presentación de los resultados de la organización. el plan de acción se establecerá en ellos. Estas líneas son: evaluar las necesidades y expectativas de los clientes, para luego poder evaluar y revisar la estrategia, ajustando la organización, distribución y responsabilidades, para finalmente evaluar el económico-financiero gestión y mejora de la organización.

Gul et al. (2021) nos indica que el PESTEL puede contribuir con la planificación, marketing y una implementación exitosa de distintos proyectos; todos los factores relevantes dentro del marco PESTEL que son impedimentos en la implementación exitosa de un proyecto se tiene que evaluar las nuevas oportunidades de priorizar la dirección de la investigación futura. por eso hoy en día se tiene que evaluar el distinto proyecto que pueden tener amenazas debido a distintos factores que son: factores políticos y económicos, factores sociales, factores tecnológicos, factores jurídicos-legales y factores ambientales.

Alvarado, Dávila, Fuentes, Quintero (2017), nos indican que la matriz PEYEA fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel y esta es una herramienta que se utiliza para definir la estrategia más idónea para determinada empresa. La cual está conformada por un macro de 4 cuadrantes donde nos indica si la estrategia es agresiva, conservadora defensiva o competitiva. Esta matriz se utiliza mayormente para la planificación estratégica de las empresas, ya que ofrecen al analista de mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la empresa. Los ejes de la matriz PEYEA contiene cuatro factores determinantes e importantes para la posición estratégica de una empresa y estas representan dos dimensiones internas que son: fuerzas financieras (FF) ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas que son: estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de industria (FI).

La competitividad es cuando una empresa y/o industria es atractiva para el mercado en el que se desempeña, según ello, Porter (2017) dijo que el objeto de análisis sectorial no es establecer en si la atractividad de una industria, la finalidad en sí es comprender los mecanismos de la competitividad y la rentabilidad (p.34) también, Collins, Rosale y Villao (2017) indicaron que la competitividad es la capacidad con la que cuenta una organización para lograr incrementar su participación en el mercado (p.29). Dicho esto, lo que se da a entender es que para lograr una mejor atracción de mercado es fundamental en primer lugar darse cuenta de cómo es que funciona la competitividad en ese mercado y qué tan rentable es dicho rubro de negocio.

Por otro lado, Raffino (2020), define a la competitividad como una capacidad más de la organización, el cual juega un papel indispensable en la economía empresarial midiendo así la aptitud para poder mantenerse en el mercado, así como también las ventajas comparativas influyentes de forma decisiva pues permiten el alcanzar, sostener y mejorar la posición socioeconómica en la que se encuentre, de igual modo indica el logro de competencia debido a su experiencia y aprendizaje a través de los años en donde influyen distintos factores como son los accionistas, dirigentes, empleados, el estado y la sociedad.

La importancia de la competitividad se define en saber cómo administrar los distintos recursos de la organización, aumentar su productividad y estar prevenidos a las exigencias del mercado, para Benzaquen (2015) la ventaja competitiva se basa principalmente en la productividad y en los factores en que la determinan dentro de la organización; en consiguiente a ello es fundamental recordar que la productividad es la conexión entre la producción realizada y los recursos empleados eficientemente.

Romo y Musik (2017), sostienen que la competitividad tiene designado niveles jerarquizados sobre la competitividad, la matriz taxonomía engloba niveles de análisis divididas en cuatro posiciones: micro (la empresa), meso (la industria y la región) y macro (el país), gráficamente se muestra en forma de anillos con el fin de representar la idea de que en la competitividad influyen factores ajenos a la entidad, además dicha matriz considera distintos tipos de determinantes de variables e indicadores: determinantes sistemáticas, determinante sectorial y determinante de la empresa.

Según Pro Optim (2019), la competitividad y la productividad se mide a través de indicadores con el fin de conocer el estado real en la que se encuentra una entidad, estos indicadores están conformados por variables que identifican defectos e imperfecciones que se tiene cuando se vende un producto y/o servicio a distintos tipos de clientes. De este modo, se refleja la eficiencia de los recursos que se han utilizado en toda la empresa. Los principales indicadores para poder saber la situación actual de una empresa son: indicadores de calidad, indicadores de eficiencia, e indicadores de volumen de ventas.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Se empleó una investigación de tipo aplicativo, ya que, según Schubert, Röst, Collins, Rosenberger y Aebersold (2017), este tipo de investigación es empleada en investigaciones debido a que busca una solución frente al problema planteado; es decir, el problema ya se encuentra definido y el investigador ya posee conocimiento para su desarrollo consecutivo. Asimismo, en cuanto al diseño de investigación se consideró el diseño preexperimental, ya que según Destiny (2017), dicho diseño no mantiene un control extenso respecto a las variables de la investigación, por lo que puede utilizarse como un paso para realizar una investigación más profunda.

3.2. Variables y operacionalización

Las variables del presente proyecto de investigación fueron definidas a partir del título planteado, por lo que se identificó que la variable independiente es plan estratégico, la cual se define conceptualmente como un medio por el cual la empresa puede tener una mejor posición en el mercado, es la relación entre la organización y su entorno. Su objetivo es ubicar una posición favorable en el mercado que se corresponda con las capacidades y recursos de la empresa. (Suárez, De la Rosa y Jiménez 2020). Y operacionalmente como un proceso de diagnóstico situacional, en el cual se propongan estrategias para cumplir los objetivos que se hayan propuesto como organización; cuya variable es cualitativa debido a que se enfocará en la evaluación de cualidades representativas de la empresa en la que se enfocará.

La variable dependiente es nivel competitivo, la cual se define conceptualmente como el encargado de evaluar los aspectos externos e internos de la organización para mejorar la competitividad en una organización, es decir que haciendo uso de sus recursos, capacidades y competencias distintivas poseídas por la organización. (Muñoz y Reinel 2018). Operacionalmente se evalúa mediante indicadores, los cuales analizan diversos aspectos de la empresa con el fin de detectar acciones relevantes que puedan ayudar a mejorar a la empresa, dicha variable es

cuantitativa debido a que los métodos con los que se evalúan son datos numéricos mediante la recopilación de información.

3.3. Población y Muestra

Diaz (2017) Nos menciona que la población es un conjunto de individuos que poseen las características (variables de estudio) que desean estudiar, mientras que nos dice que la muestra es un subconjunto de la población de estudio, es el grupo de personas que realmente se va a estudiar y, por último, el muestreo ya significa el proceso en el cual el investigador podrá seleccionar a los sujetos de estudios a partir de la muestra calculada previamente.

En cuanto a la población se tomó en cuenta para la investigación la población está conformada por todos los trabajadores de las distintas áreas de la empresa. Mientras que para la muestra se tomó en cuenta ciertos criterios de inclusión, pues se realizará a todos los trabajadores que se encuentren fijos dentro de la empresa; y criterios de exclusión, ya que no se incluirá a los trabajadores que solo laboran en distintos periodos (no fijos). En lo que respecta al muestreo, se realizó una muestra probabilística debido a los instrumentos que se emplearon.

3.4. Técnicas o instrumentos de recolección de datos

A continuación, se presentan las diferentes técnicas utilizadas, así como los instrumentos aplicados para la recolección de datos, además se presentará dicha validez a través del juicio de expertos por lo que dará confiabilidad y consistencia a los instrumentos utilizados.

En la siguiente Tabla 2. Se muestran las técnicas e instrumentos que se ejecutaron para la realización del presente trabajo en conjunto de cada variable de investigación, así como también se detalla la fuente.

Tabla 1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

VARIABLES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
Planeamiento estratégico	Encuesta	Guía de entrevista y cuestionario	Gerencia General y Trabajadores de los distintos departamentos
	Análisis de datos	Matriz de evaluación y validación de la misión, visión y valores	Todos los trabajadores
	Análisis documental	AMOFHIT PESTEC	Elaboración propia
		MEFI MEFE	
		FODA PEYEA MCPE	
Recopilación documentación de planeación	Registro de estrategias empleadas	Área administrativa de la empresa	
Nivel competitivo	Recopilación documentación de servicios realizados	Registros de trabajos observados	Área de producción de la empresa
	Observación directa	Registro de desempeño laboral de los trabajadores	Trabajadores de las distintas áreas
	Documentación de trabajos solicitados o pendientes	Registros de cotizaciones	Área administrativa de la empresa

Fuente: Elaboración propia

3.5. Procedimientos

En cuanto al procedimiento, se hizo uso del software Bizagi Modeler para la realización de un diagrama de procesos en donde se plantean los pasos a seguir para el desarrollo del proyecto de tesis.

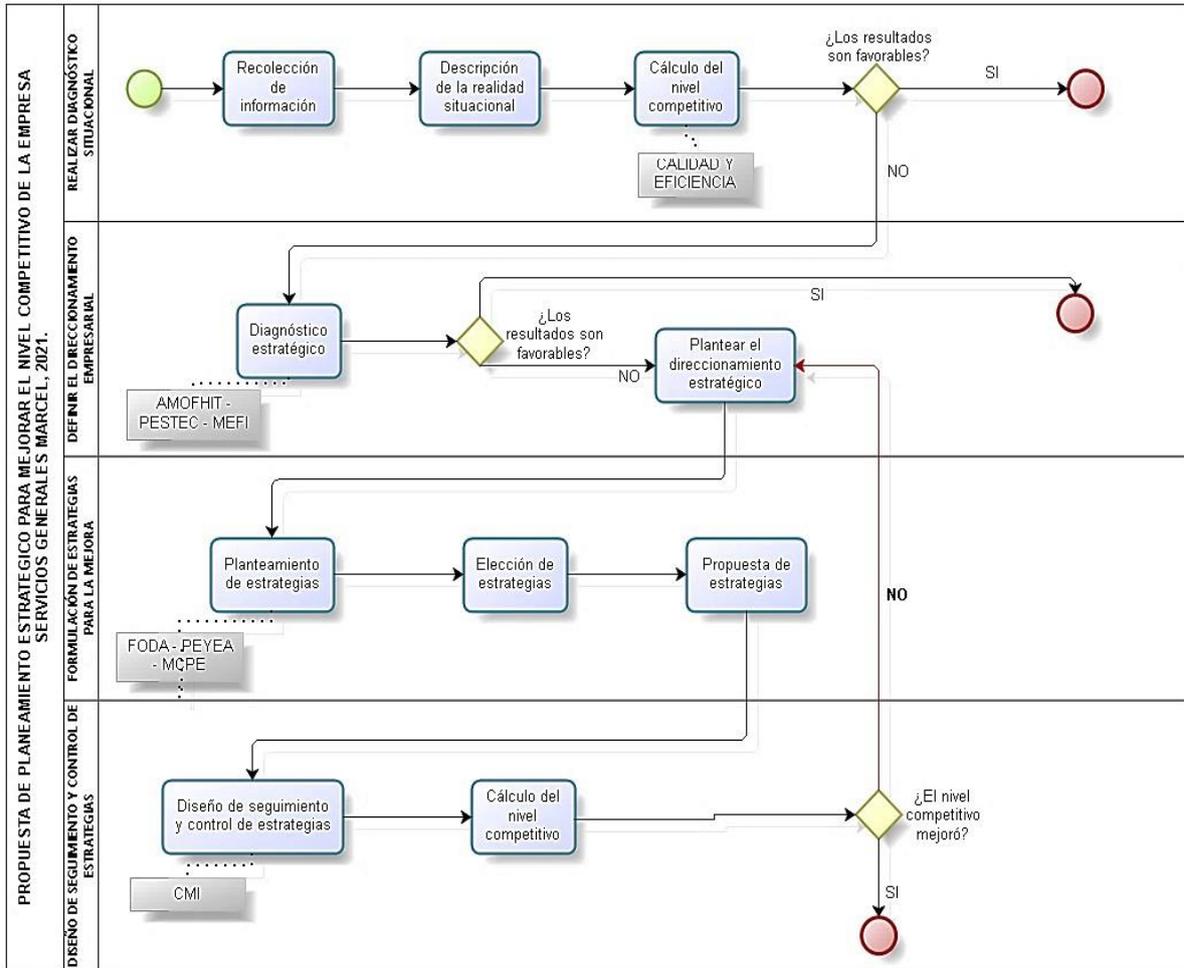


Figura 1. Procedimiento del proceso de propuesta de planeamiento estratégico para mejorar el nivel competitivo de la empresa Servicios Generales Marcel, 2021.

3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de datos recolectados, se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación plasmados en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2. Técnicas e instrumentos de investigación

OBJETIVOS	TÉCNICA	INSTRUMENTO	RESULTADO
Realizar un diagnóstico situacional de la empresa respecto al nivel competitivo	Recopilación de información	Guía de Entrevista (Anexo 5)	Datos informativos para la descripción
	Análisis documental	Cuestionario, cálculo de tiempos y servicios de ejecutados (Anexo 1 y 4)	Descripción del estado en el que se encuentra el nivel competitivo actual de la empresa
Definir un nuevo direccionamiento empresarial	Recopilación Documentación de Planeación	Informe de estrategias empleadas (Se solicitará a la empresa)	Datos históricos para analizar las estrategias utilizadas
	Recopilación de documentación de servicios realizados	Registros de servicios inconformes en Excel (Se solicitará a la empresa)	Inconformidades registradas en estadísticas
		Registro de tiempo de ejecución de los trabajos realizados en Excel (Se solicitará a la empresa)	Tiempo de ejecución registrado en estadísticas
Formular estrategias que permitan mejorar el nivel competitivo	Análisis de estrategias	Matrices de planificación estratégica	Estrategias empresariales competitivas
Considerar un seguimiento y control de las estrategias propuestas	Análisis documental	Registro de auditoría	Verificación del funcionamiento de las estrategias propuestas

Fuente: Elaboración propia

3.7. Aspectos éticos

En cuanto a los aspectos éticos que rigen este trabajo, se ha tomado en cuenta a la resolución emitida por el consejo universitario N° 0126-2017/UCV debido a que está dirigido al código de ética respecto a las investigaciones que se realizan en la casa de estudios. Los artículos que hemos considerado para la realización de la recolección de información fueron los siguientes: Art. 5 donde plasma la justicia mediante el trato igualitario entre los integrantes del presente proyecto, asimismo se consideró al Art. 6 el cual se refiere a la honestidad respecto al respeto de los derechos de propiedad de los investigadores evitando de esta manera algún posible fraude de plagio, siendo así que todas las referencias y/o consultas realizadas han sido citadas y referenciadas para brindar el crédito de la información a quienes lo investigaron.

De la misma forma se tomó en consideración al Art. 7 donde se plasma el rigor científico, pues describe el proceso de investigación para la recolección e interpretación de datos, para ello gracias a la universidad y al docente se pudo verificar mediante el acceso al programa Turnitin diagnosticando así continuamente el porcentaje de similitud entre la información plasmada en el presente proyecto y otros. También el Art. 15 debido a que se enfoca en las políticas anti plagio para evitar apropiarse de un trabajo ajeno ya sea una tesis, artículo, revista, entre otros.

Por otro lado, se tomó en consideración las políticas de confidencialidad de información que posee la empresa para la reserva de la información de los datos que obtendremos en cuanto al diagnóstico situacional, teniendo así la autorización del Sr. Walter Elías Mendoza Lozano, representante legal y gerente general de la organización, teniendo nuestro compromiso firme de no divulgar cualquier dato mientras no sea con algún fin académico. (Anexo 2)

IV. RESULTADOS

Para la realización del primer objetivo específico, el cual fue realizar un diagnóstico situacional de la empresa, se empleó como primer instrumento una guía de entrevista al gerente general de la organización (Anexo 7) donde resaltan respuestas concretas respecto al tema a investigar en distintos aspectos. Entre los más importantes se encuentra la misión y visión actual que posee la empresa, la cual será evaluada posteriormente pues es la clave de las actividades empresariales.

Otro de los puntos más resaltantes fue el proceso de homologación que realizó la empresa el cual fue exitoso recaudando un total de 87 puntos, por lo que se podría traducir a que poseen buena calidad, seguridad y planificación, sin embargo, nos comenta que por el momento no cuentan con un plan estratégico para incrementar el nivel competitivo: "... no contamos con un plan estratégico en ese contexto. ... si considero que la competitividad puede mejorar..." Dicha declaración es de principal importancia en esta investigación pues es el impulso y razón por la que se está realizando un plan estratégico.

En lo que respecta a nuestro segundo instrumento de recolección de datos, se empleó la encuesta a todos los colaboradores (Anexo 4), como resultado (Anexo 8) los puntos más resaltantes se reflejan en la Tabla 3 donde se observa de manera preocupante el punto de estrategias, ya que sólo un 8% de los trabajadores considera que se encuentra de acuerdo con las acciones que se vienen tomando para la planificación adecuada respecto a la competitividad, lo que también se puede observar en el análisis de la situación pues un 36% se encuentra en desacuerdo esto debido a un mal manejo en cuanto a la planificación.

En el mismo sentido, se refleja que en cuanto a la competitividad, en temas de calidad y participación en el mercado es donde mejor se encuentran posicionadas las opiniones pues en estas últimas fechas se ha obtenido expansión en su mercado, sin embargo en cuanto a la eficiencia e innovación se encuentran con un 5% y 10% debido a que existen demoras por parte del área logística en cuanto al abastecimiento de materiales y no se están implementando métodos y diseños de ejecución de obra modernos.

Tabla 3. Resultados de encuesta

VARIABLES	PLAN ESTRATÉGICO				COMPETITIVIDAD			
DIMENSIÓN/ ALTERNATIVAS	Análisis de la situación	Diagnóstico de la situación	Objetivos	Estrategias	Participación en el mercado	Calidad	Innovación	Eficiencia
Totalmente de acuerdo	6%	42%	20%	8%	33%	31%	10%	5%
De acuerdo	26%	18%	35%	27%	39%	31%	28%	30%
Indiferente	32%	20%	38%	17%	29%	16%	30%	23%
En desacuerdo	36%	16%	0%	40%	0%	13%	18%	30%
Totalmente en desacuerdo	0%	4%	7%	8%	0%	9%	15%	13%

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se realizó una evaluación de los factores internos y externos mediante las matrices PESTEC (Tabla 4.) y AMOFHIT (Tabla 5.) obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4. Análisis PESTEC de la empresa Servicios Generales Marcel

ANÁLISIS PESTEC “SERVICIOS GENERALES MARCEL “	
<p><u>POLÍTICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Si las entidades fiscalizadoras de las mypes cumplieran sus funciones sin actos de corrupción o por convenios personales, el resto de empresas que realizan las mismas funciones serían aún más reguladas por lo que permitiría que la empresa se enfrente a empresas reguladas de igual manera. 	<p><u>ECOLÓGICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con una política medioambiental, lo cual permite cumplir con responsabilidad antes, durante y después de la realización de sus trabajos. Asimismo, contribuyen al no hacer uso de materiales tóxicos con el medio ambiente, aunque en algunos casos no es posible debido a que es necesario hacer uso de dichos productos para su ejecución.
<p><u>SOCIAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se pudo observar y deducir que en efecto el cliente se encuentra satisfecho con los trabajos que se le realizan sin embargo aún se presentan ciertos defectos los cuales se tienen que subsanar para su liberación del pago correspondiente. 	<p><u>TECNOLÓGICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus funciones dentro y fuera de donde se realizan sus actividades. • Ante la crisis que se está atravesando nuestro país la empresa continuó trabajando en el desarrollo de sus herramientas digitales mediante herramientas digitales como el zoom, Microsoft team, entre otros.
<p><u>ECONÓMICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa brinda buenas condiciones laborales para los trabajadores, tanto a profesionales como técnicos, lo que permite ofrecer puestos de empleo a personas jóvenes en adelante, cumpliendo debidamente con lo que la ley obliga a las mypes. 	<p><u>COMPETITIVO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe competitividad en los precios del sector construcción, la empresa cuenta con descuentos en las cotizaciones que realiza y ofrece menor tiempo de ejecución frente a otras contratas. • Las vías de acceso de la empresa con respecto al área de trabajo en campo permiten un fácil acceso debido a que se encuentra cerca a dicha zona.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Análisis AMOFHIT de la empresa Servicios Generales Marcel

AMOFHIT “SERVICIOS GENERALES MARCEL”	
<p><u>ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● La buena capacidad del gerente y personal administrativo al realizar sus labores lo cual conlleva a un buen funcionamiento en todas las áreas. ● El buen desempeño que realizan los trabajadores al desarrollar sus actividades de construcción lo que permite servicios de calidad con eficiencia y eficacia. 	<p><u>MARKETING Y VENTAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tiene buen prestigio en su cliente potencial lo que permite el respeto y apoyo en los trabajos que se solicitan, sin embargo, existen ciertos trabajos anteriores los cuales no quedaron completamente bien ejecutados lo que proyecta mala imagen a la empresa.
<p><u>OPERACIÓN / PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● La empresa está tratando de mejorar en cuanto al área de operaciones enfocándose en logística pues existen demoras en la entrega de materiales para el abastecimiento al área de producción. 	<p><u>FINANZAS / CONTABILIDAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● La empresa actualmente se encuentra en un estado financiero no estable, asimismo cuenta con el respaldo financiero por parte de socios externos lo que permite realizar los trabajos con normalidad. ● La empresa cuenta con un sistema contable tercerizado para que se lleve un mejor control en cuanto a las declaraciones, cuentas, etc.
<p><u>RECURSOS HUMANOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● La empresa da bienestar a sus trabajadores, cumpliendo con lo que la ley exige, así como también trata de seleccionar buen personal con experiencia para posteriormente otorgar capacitaciones para que mantengan un buen desempeño laboral. 	<p><u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● La empresa está tratando de adecuarse a los constantes cambios de la tecnología, como también de información para los usuarios.
<p><u>TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cuenta con una tecnología estándar, ya que siempre está tratando de mejorar y de facilitarle información a los trabajadores. Actualmente se encuentra desarrollando una página web junto a un correo empresarial para así mantener actualizado su imagen empresarial frente a sus clientes. 	

Fuente: Elaboración propia

Como parte del diagnóstico situacional de la empresa, se calificó de manera interna en base a la calidad y eficiencia que mantienen actualmente la entidad; para ello se desarrollaron fórmulas (anexo 1) las cuales se efectuaron de manera mensual, con datos del año 2020 en cuanto a los trabajos que se realizaron durante el periodo enero – diciembre considerando los trabajos que se cotizaron y los que realizaron, los tiempos de planificación y ejecución, por último, las inconformidades que se encontraron en cada trabajo.

Tabla 6. Resultado de fórmulas de calidad y eficiencia

ITEM / MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	PROM
CALIDAD	33.33%	15.38%	12.50%	28.57%	21.43%	15.38%	20.00%	10.00%	0.00%	0.00%	14.29%	11.11%	15.17%
	40.00%	23.08%	37.50%	42.86%	21.43%	15.38%	20.00%	20.00%	0.00%	0.00%	14.29%	11.11%	20.47%
EFICIENCIA	1.00	1.00	0.89	0.74	0.74	0.93	0.67	0.91	0.50	1.00	1.00	0.69	0.84
	1.13	1.14	1.21	1.20	1.03	1.13	1.00	1.11	1.29	1.00	1.17	1.04	1.12

Fuente: Elaboración propia

El resultado del primer criterio que es calidad en la Tabla 6 data que el 15.17% de los trabajos que se realizaron en el año 2020 mantuvieron alguna inconformidad, es decir que de los 124 trabajos que se llegaron a ejecutar sólo 18 tuvieron algún inconveniente como fuga de agua, pegamento abastecido vencido, desbordes de silicona en ventanas, restos de suciedad en zonas de máximo cuidado, etc. Y, los trabajos que se iban llevando a cabo el 20.47% de ellos iban presentado inconformidades las cuales se fueron subsanando con el paso de la ejecución hasta la entrega final.

Continuando con la eficiencia en la Tabla 6, se señala que los servicios que se planificaron fueron mayores a los que se llegaron a ejecutar durante el año anterior, lo que resulta un promedio de 0.84, esto debido a que existe competencia en cuanto al descuento monetario de los trabajos cotizados; a diferencia de la segunda ecuación que señala que el tiempo de ejecución fue menor que el programado por ende el resultado de 1.12 lo que se debe a una buena planificación de tiempos pues se ha implementado los cronogramas en cada obra a realizar.

Para la continuación del desarrollo del segundo objetivo específico se realizó una evaluación de la misión y visión, ya que como se mencionó es la clave de toda organización, para ello se obtuvo los siguientes resultados en la Tabla 7, donde se

encuentra la validación de la misión donde se obtuvo un puntaje de 2.36 pts. Lo que significa que no cumple, por lo que no es favorable, esto debido diversos factores, según (Anexo 9) dichos factores de menor puntaje no logran la identificación del personal, tampoco refleja la verdadera razón de ser de la empresa y tampoco contempla el accionar actual ni futuro.

Tabla 7. Validación de la misión de la empresa Servicios Generales Marcel

VALIDACIÓN DE LA MISIÓN			
Nuestra misión como empresa es colaborar de manera proactiva en la economía nacional, para el desarrollo de nuestro país. Satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, desarrollando proyectos con estándares en seguridad, calidad y puntualidad.			
CRITERIOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Clara y concisa en su contenido	0.19	2	0.38
Fácil de comunicar	0.18	3	0.54
Refleja el verdadero potencial o ser	0.18	2	0.36
Logra la identificación del personal	0.09	2	0.18
Contempla el accionar actual y futuro.	0.18	2	0.36
Referente para toma de decisiones	0.18	3	0.54
TOTAL	1.00		2.36

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, en la Tabla 8 se encuentra la validación de la visión de la empresa Servicios Generales Marcel donde se obtuvo un puntaje de 3.17pts. en la evaluación (Anexo 10) Lo que indica que se encuentra dentro del rango favorable, la priorización de la empresa es buscar ser una de las mejores ya que está siendo reconocida a nivel distrital y si se enfocarse en ser una empresa líder nivel regional podría llegar a tener buenos resultados.

Tabla 8. Validación de la visión de la empresa Servicios Generales Marcel

VALIDACIÓN DE LA VISIÓN			
Ser una empresa líder en el rubro de construcción y consultoría para el 2026, reconocida por su calidad en los proyectos que desarrollaremos con estándares, en calidad y seguridad ocupacional. Utilizando procedimientos innovadores, generando valor a nuestros clientes, colaboradores y a la sociedad de manera sostenible.			
CRITERIOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Define el futuro deseable de la empresa	0.12	3	0.36
Comunicador de los valores	0.15	3	0.45
Mensurable o medible	0.14	3	0.42
Inspira, estimula, motiva	0.15	3	0.45
Concisa, consistente, durable	0.13	3	0.39
Atractiva para los involucrados	0.14	3	0.42
Retadora, alcanzable, factible	0.17	4	0.68
TOTAL	1.0		3.17

Fuente: Elaboración propia

Una vez evaluada la misión y la visión, se procedió a proponer una nueva misión puesto que requería de un cambio necesario, donde se cumpliera con las preguntas necesarias para la realización de la misma, en la que reemplace a la misión que la entidad mantiene ahora viéndose en la Tabla 9. Donde en la nueva evaluación (Anexo 11) se obtuvo un puntaje de 4.28 pts. lo que significa que cumple con los requisitos para poder ser empleado de aquí en adelante en la empresa.

Tabla 9. Validación de la nueva misión de la empresa Servicios Generales Marcel

VALIDACIÓN DE LA NUEVA MISIÓN			
Somos una microempresa que se destaca en su compromiso, responsabilidad, calidad y seguridad; dedicada a la construcción civil en cuanto a mantenimiento y construcción infraestructural para industrias alimentarias con el fin de satisfacer al cliente.			
CRITERIOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Clara y concisa en su contenido	0.19	5	0.95
Fácil de comunicar	0.18	5	0.90
Refleja el verdadero potencial o ser	0.18	5	0.90
Logra la identificación del personal	0.09	5	0.45
Contempla el accionar actual y futuro.	0.18	3	0.54
Referente para toma de decisiones	0.18	3	0.54
TOTAL	1.00		4.28

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del tercer objetivo específico, se evaluó los factores internos y externos de la empresa mediante las matrices MEFE (Tabla 10) Y MEFI (Tabla 11), (Anexo 12) en la que obtuvo los siguientes resultados respecto al MEFE, el valor de 2.75 deduce que las oportunidades de la empresa, son capaces de hacer y formas estrategias para hacer que las amenazas disminuyan, es decir, se debe de aprovechar el buen funcionamiento como la calidad de servicio, el buen posicionamiento que tiene la empresa alrededor del Mercado en el cual se encuentra para obtener una mayor demanda, de esta manera se podrá cumplir las exigencias que el mercado requiera y así mismo las empresas competitivas no tendrán alcance a los clientes ya ubicados.

Tabla 10. Análisis MEFE a la empresa Servicios Generales Marcel

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Evaluación	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
	(1 a 10)	%	(1 a 4)	
OPORTUNIDADES				
Convenios	8	0.09	3	0.28
Calidad de servicio	7	0.08	4	0.33
Posicionamiento en el mercado	8	0.09	4	0.38
Disponibilidad de proveedores potenciales	7	0.08	3	0.25
Lealtad del cliente	8	0.09	4	0.38
Alianzas estratégicas	8	0.09	4	0.38
AMENAZAS				
Crecimiento del mercado	5	0.06	2	0.12
Número de competidores de similar tamaño	7	0.08	2	0.16
Número y tamaño de nuevos entrantes de la competencia	6	0.07	1	0.07
Demanda insatisfecha	7	0.08	1	0.08
Exigencia en la calidad y servicio	7	0.08	2	0.16
Publicidad	7	0.08	2	0.16
TOTAL	85	1.00		2.75

Fuente: Elaboración propia

Para los resultados del análisis MEFI Tabla 11. Se obtuvo que el total supera a los 2.5 del intervalo, es decir dentro de este análisis la organización tiene las fortalezas superando a las debilidades; es de esta manera que la empresa puede aprovechar estas acciones para poder superar a la competencia u otros inconvenientes, aprovechando el personal con conocimientos de la actividad de la empresa, lealtad

y satisfacción del cliente y reducir desconocimiento del plan estratégico de la empresa y mejorar la infraestructura adecuada a las necesidades de la empresa.

Tabla 11. Análisis MEFI a la empresa Servicios Generales Marcel

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Evaluación	Peso	Calificación	Resultado ponderado
	(1 a 10)	%	(1 a 4)	
FORTALEZAS				
Personal con conocimientos de la actividad de la empresa	8	0.11	4	0.42
Sistemas de control y monitoreo	6	0.08	3	0.24
Capacitación y motivación al personal de la empresa	6	0.08	3	0.24
Generador de soluciones frente a problemáticas	8	0.11	4	0.42
Lealtad y satisfacción del cliente	8	0.11	4	0.42
Agresividad para enfrentar a la competencia	8	0.11	4	0.42
DEBILIDADES				
Desconocimiento del plan estratégico de la empresa	6	0.08	1	0.08
Fuerza de patentes y servicios	5	0.07	2	0.13
Infraestructura adecuada a las necesidades de la empresa	6	0.08	1	0.08
Indicadores que midan el índice de desempeño	4	0.05	2	0.11
Otorgamiento de créditos a los clientes	6	0.08	1	0.08
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	5	0.07	2	0.13
TOTAL	76	1.00		2.76

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se prosiguió con el análisis FODA, en la que se realizó una evaluación del entorno externo e interno de la empresa tomando en cuenta las capacidades que esta posee para continuar así con la evaluación de las estrategias propuestas en el (Anexo 13) dándoles un peso a cada estrategia para su elección correcta Tabla 12.

Tabla 12. Análisis de la matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		Convenios	Calidad de servicio	Posicionamiento en el mercado	Disponibilidad de proveedores potenciales	Lealtad del cliente	Alianzas estratégicas	Crecimiento del mercado	Número de competidores de similar tamaño	Número y tamaño de nuevos entrantes de la competencia	Demanda insatisfecha	Exigencia en la calidad y servicio	Publicidad
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Personal con conocimientos de la actividad de la empresa	F1	0	3	3	3	2	4	3	2	3	4	4	2
Sistemas de control y monitoreo	F2	0	3	3	2	1	3	2	1	3	4	4	4
Capacitación y motivación al personal de la empresa	F3	0	4	2	0	2	2	1	0	2	3	4	1
Credibilidad y respaldo de las entidades bancarias	F4	3	0	2	2	0	0	0	2	2	1	2	2
Lealtad y satisfacción del cliente	F5	0	4	3	4	4	2	2	3	4	4	4	1
Agresividad para enfrentar a la competencia	F6	0	1	4	4	3	1	4	4	4	3	3	4
SUMA		3	15	17	15	12	12	12	12	18	19	21	14
DEBILIDADES													
Desconocimiento del plan estratégico de la empresa	D1	3	3	2	1	2	3	3	3	4	2	3	2
Fuerza de patentes y servicios	D2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2
Infraestructura adecuada a las necesidades de la empresa	D3	3	4	3	3	1	2	2	2	3	2	3	2
Indicadores que midan el índice de desempeño	D4	3	3	4	2	1	3	2	1	2	4	3	1
Otorgamiento de créditos a los clientes	D5	2	3	2	2	4	2	1	1	2	3	3	1
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	D6	3	1	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1
SUMA		16	17	15	13	13	16	12	10	16	17	17	9

Fuente: Elaboración propia

Luego se realizó el análisis PEYEA (Anexo 14), teniendo como resultado en la figura 2 un posicionamiento en el cuadrante competitivo que es donde la empresa está teniendo dificultades por lo que se tiene que emplear estrategias competitivas tales como: Alianzas estratégicas, penetración del mercado y desarrollo de productos o servicios.

- El promedio para la EA es: $-23/6 = -3.833$
- El promedio para VC es: $-13/6 = -2.166$
- El promedio para la FI: $22/6 = 3.66$
- El promedio para la FF: $15/6 = 2.5$
- El vector direccional es:
 - Eje X: $VC + FI = (-2.166) + (3.667) = 2$
 - Eje Y: $EA + FF = (-3.833) + (2.5) = -1.33$

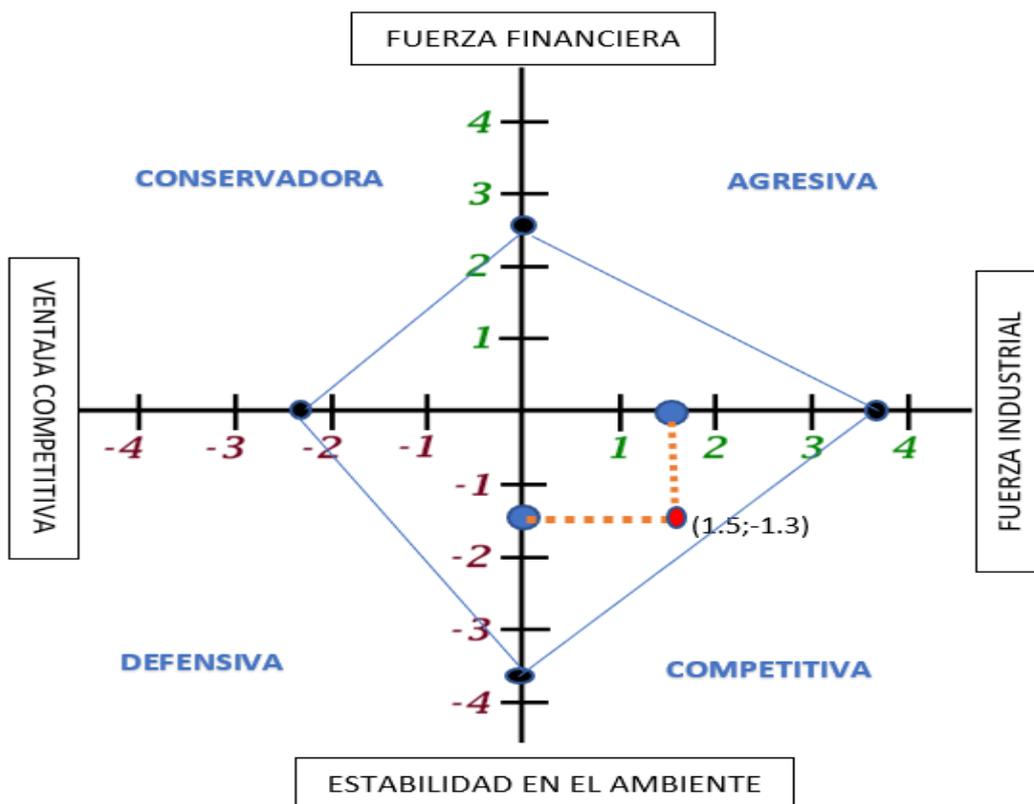


Figura 2. Análisis PEYEA en la empresa Servicios Generales Marcel

Finalmente se realizó una evaluación de las estrategias propuestas mediante la matriz MCPE (Anexo 15) de las cuales en la Tabla 13 se reflejan las posibles estrategias que ayudarán a que la empresa incremente el nivel competitivo.

Tabla 13. Estrategias priorizadas de la matriz MCPE

N°	ESTRATEGIAS	PUNTAJE	COMENTARIO
1	Incrementar las capacitaciones para la preparación del personal.	5.73	Los valores obtenidos nos indican que la mejor alternativa dentro de estas estrategias sería aplicando la mayoría de estas menos la estrategia N°7 ya que todas pasa el ponderado 5.00. Si identificamos cada una de estas estrategias la aplicación sería considerar registrar la estrategia N° 1, si las capacitaciones se hacen de una manera frecuente el clima laboral será mucho más comunicativo y el sistema de trabajo estará más organizado; juntos con las capacitaciones se deberán implementar incentivos para que el trabajador se sienta motivado en hacer sus labores.
3	Promover capacitaciones sobre la calidad de trabajo a realizar dentro de la empresa.	5.73	
2	Planificar los trabajos anticipadamente para mejorar la relación con el cliente.	5.68	
4	Establecer un control respectivo en las actividades que se realizan dentro de la empresa.	5.45	
6	Promover y aumentar nuestros servicios de calidad.	5.4	
5	Mantener la credibilidad adquirida para fomentar futuros convenios.	5.36	
8	Realizar análisis constante del manejo de la empresa, ya que podría generarse clientes que no estén conformes con el servicio.	5.35	
9	Realizar publicidad, una vez implementada todas las recomendaciones dadas, ya que se contará con una mayor ventaja dentro de la organización.	5.23	
10	Implementar diseños innovadores en los planos de cada trabajo.	5.04	

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenida las posibles estrategias que se pueden emplear a la organización se procedió a desarrollar el último objetivo específico, para ello se elaboró el siguiente monitoreo, evaluación y control estratégico Tabla 14 (Anexo 16)., asimismo se elaboró un mapa estratégico donde se establece los objetivos estratégicos y las perspectivas estratégicas que se proyectan en la figura 3 (Anexo 17).

Tabla 14. Clasificación de objetivos estratégicos por cada perspectiva

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar la rentabilidad ● Reducir costos
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar la participación en el mercado ● Satisfacción del cliente
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar los servicios de calidad ● Mejorar la gerencia de proyectos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejora de métodos de trabajo ● Capacitación del personal

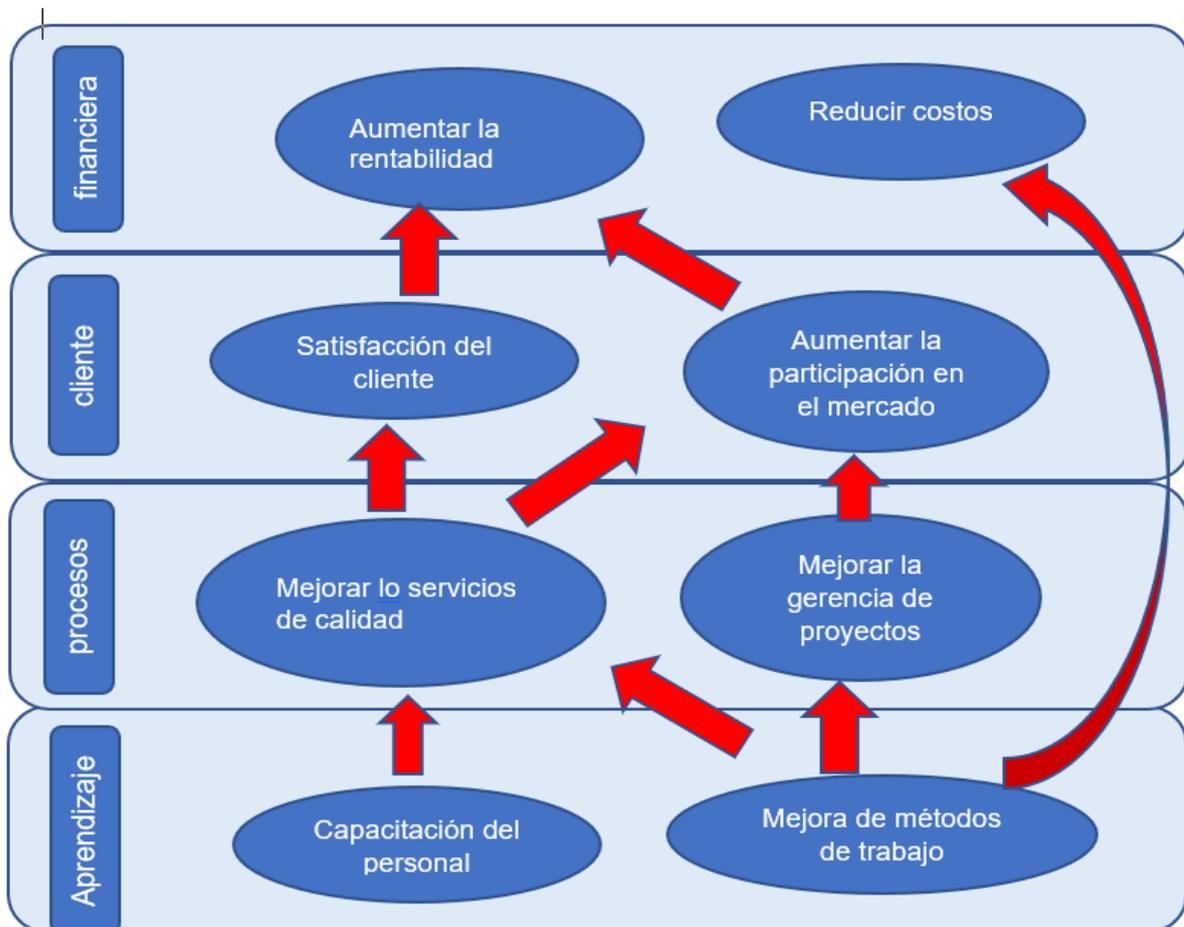


Figura 3. Mapa estratégico de causa - efecto

Finalmente, se procedió a realizar el plan de las posibles estrategias (Tabla 15) junto a su objetivo táctico, el encargado a realizarlo en este caso el líder, el tiempo de medición, el indicador que lo evaluará y la meta a donde se desea llegar.

Tabla 15. Plan mensual “Servicios Generales Marcel 2021–2022”

PLAN MENSUAL SERVICIOS GENERALES MARCEL 2021 - 2022									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	BENEFICIARIO			OBJETIVO TÁCTICO	LÍDER	ENTREGABLE	TIEMPO DE MEDICIÓN	INDICADOR	META
	GERENTE	EMPLEADOS	CLIENTES						
Incrementar las capacitaciones para la preparación del personal		X	X	*Instruir a los colaboradores de mayor rango (maestros) a los de rango menor durante las jornadas laborales para un mejor desempeño.	Maestros y Supervisor de obra	Mejor desempeño de los nuevos colaboradores	Semanal	0: Malo, 1: Deficiente, 2: Regular. 3: Aceptable, 4: Bueno y 5: Muy bueno	Incremento de productividad en un 10% anual
Promover capacitaciones sobre la calidad de trabajo a realizar dentro de la empresa		X	X	*Invertir en el desarrollo de las capacidades del personal tanto administrativo como operativo.	Gerente	Certificaciones en temas afines	Cada trimestre	0: Malo, 1: Deficiente, 2: Regular. 3: Aceptable, 4: Bueno y 5: Muy bueno	Capacitaciones
Planificar los trabajos anticipadamente para mejorar la relación con el cliente	X	X	X	*Designar a un gestor de obra exclusivamente para la planificación de los trabajos.	Gerente	MS Project de los trabajos	Semanal	0: Malo, 1: Deficiente, 2: Regular. 3: Aceptable, 4: Bueno y 5: Muy bueno	Satisfacción del cliente
Establecer un control diario de las actividades en campo	X	X		*Realizar un check list donde se detalle las actividades durante la jornada diaria.	Supervisor de obra	Check list	Diario	0: Malo, 1: Deficiente, 2: Regular. 3: Aceptable, 4: Bueno y 5: Muy bueno	Orden en la ejecución de los trabajos
Procurar mantener nuestros servicios de calidad para maximizar el mercado			X	*No realizar rotación de personal de manera continua ya que afecta al desempeño que llevan realizando hasta la fecha.	Gerente, Supervisor de obra	Evaluación de grado de satisfacción	Al finalizar cada trabajo	0: Malo, 1: Deficiente, 2: Regular. 3: Aceptable, 4: Bueno y 5: Muy bueno	Incremento de productividad en un 10% anual
Mantener la credibilidad adquirida para fomentar futuros convenios de clientes	X			*Realizar un estudio de mercado para adquirir nuevos convenios de clientes.	Gerente	Informe del estudio de mercado	Diario	0: Malo, 1: Deficiente, 2: Regular. 3: Aceptable, 4: Bueno y 5: Muy bueno	Se pretende ganar nuevos clientes en un 15%
Realizar análisis constante del manejo de la empresa, ya que podría generarse clientes que no estén conformes con el servicio	X		X	*Ejecutar la garantía prometida en el menor tiempo posible ante cualquier inconformidad por parte del cliente.	Supervisor de obra	Acta de conformidad	Al finalizar cada trabajo	0: Malo, 1: Deficiente, 2: Regular. 3: Aceptable, 4: Bueno y 5: Muy bueno	Disminuir el 5% de inconformidades de los trabajos realizados
Realizar publicidad, una vez implementada todas las recomendaciones dadas, ya que se contará con una mayor ventaja dentro de la organización	X			*Crear página web, redes sociales para contar con una ventaja tecnológica.	Marketing	Página web y redes sociales	Mensual	No: Fallido, Si: Logrado	Se pretende ganar nuevos clientes en un 15%
Implementar diseños innovadores en los planos de cada trabajo	X		X	*Contratar a un arquitecto para que trabaje de la mano del ingeniero civil en el diseño de planos.	Gerente, Ingeniero Civil	CV de los postulantes	Durante la evaluación del trabajo a cotizar	0: Malo, 1: Deficiente, 2: Regular. 3: Aceptable, Bueno y 5: Muy bueno	Innovar en las propuestas respecto al diseño de planos

Fuente: Elaboración propia

V. DISCUSIÓN

Para el análisis y discusión del primer objetivo en función al primer resultado, se señala que por ahora la empresa no mantiene un plan estratégico para incrementar el nivel competitivo, sin embargo, estaría dispuesto a una mejora en este aspecto, lo que coincide con la investigación realizada por Cuevas (2017), donde concluyó en el reconocimiento de los errores generados por gerencia a causa de la falta del plan estratégico por lo que realizó un compromiso y se generó un crecimiento a partir de la definición de las estrategias que se propusieron para el desarrollo del plan estratégico. Es importante mencionar que ambas empresas realizaron un diagnóstico interno y externo con el fin de evaluar la situación competitiva en el que se encuentra cuyo resultado fue el reconocimiento de la ausencia de un planeamiento enfocado al nivel competitivo.

El segundo resultado del primer objetivo, se señala la situación real en la que se encuentra la empresa donde se puede evidenciar que en cuanto al planeamiento estratégico vigente un 6% de los colaboradores se encuentra consciente mientras que un 20% de los mismo se mantienen conscientes del objetivo de la empresa y un 8% de las estrategias que se realizan van acorde al incremento de la competitividad, sin embargo en eficiencia sólo el 5% de los trabajadores en general están de acuerdo en que verdaderamente se está cumpliendo, en calidad sólo el 31%, en innovación un 10% y en la participación de la entidad en el mercado un 33%, Lo que difiere con Chávez (2018), pues cuyo resultado en planeación fue de un 40%, en objetivos un 40%, estrategias un 60% lo que se podría deducir que la empresa investigada se encontraba relativamente en buenas condiciones organizativas a diferencia de la que se investigó en este trabajo.

En el tercer resultado del primer objetivo se refleja a través de la matriz PESTEC los factores externos que afectan a la empresa como la corrupción, la desestabilidad económica social y el descuento en obras por la competencia; muy diferente a lo investigado por Hoyos, Rodríguez y Mejía (2021), cuyos inconvenientes externos fueron el acceso a créditos hipotecarios y subsidios por parte de la banca y el gobierno, sin embargo existe una similitud en el trabajo realizado por Timofeeva, Akmaeva y Aytpaeva (2019), pues señala que los factores que influyen más, son aquellos que tienen que ver con nuestro país, entre ellos la

corrupción y la desestabilidad económica que el gobierno tiende a la población y a las mypes. Se puede evidenciar que el resultado del trabajo coincide con el de Timofeeva, Akmaeva y Aytpaeva, debido a que en ambos se evaluaron los factores políticos y económicos, y estos son los que más impacto presentan en la empresa.

En el cuarto resultado del primer objetivo se refleja a través de la matriz AMOFHIT que la administración y gerencia se encuentran llevando sus funciones adecuadamente lo que lleva a un cliente satisfecho, sin embargo existe desestabilidad económica interna y ausencia de tecnologías en cuanto a maquinarias para el desarrollo de las obras, lo sí coincide con Hoyos, Rodríguez y Mejía (2021), pues evidencia problemas en el área de operaciones sobre todo en el área de ventas y almacenamiento pues no existía una administración de stocks. Mientras que Castrillón y Grisales (2017), concluye en que el área administrativa de la organización cumple un papel fundamental y al no estar llevando sus funciones en buen estado no se puede mejorar la competitividad empresarial por lo que genera clientes insatisfechos.

En el último resultado del primer objetivo, se evidencia que existe una calidad considerable pues las inconformidades a lo largo del año anterior son del 20.47% y en lo que respecta a la eficiencia se encontraría que los trabajos planificados fueron mayores a los ejecutados, mientras que en rapidez se obtuvo un valor favorable del 1.12 lo que significa que se encuentran bien en tiempos de ejecución, lo que coincide con la investigación de Chávez (2018), cuyo resultado en calidad es del 20% es decir bueno, mientras que en eficiencia también posee un puntaje significativo de 0.92. En ambos trabajos se evidencia que los resultados se encuentran dentro del rango aceptable para la empresa, sin embargo, estos pueden mejorar brindando así un nivel competitivo mayor.

Para el primer resultado del segundo objetivo, se consideró la renovación de la misión pues carece de identidad cuya evaluación tuvo un resultado de 2.36 pts. a diferencia del segundo resultado que es la evaluación de la visión donde resultó aprobado la visión actual; la renovación de la misión es confirmada por Hoyos, Rodríguez y Mejía (2021), pues para lograr las estrategias empleadas realizó nuevos objetivos y estrategias las cuales ayudan a expandir su mercado competitivo, del mismo modo que Peñafiel, Acuario, Manosalvas y Burgos (2020),

donde empleó nuevos objetivos para obtener mejores resultados óptimos ya que la que tenía la empresa no tenía la seriedad y la dedicación de visualizar su objetivo.

Si bien es cierto la matriz FODA es una herramienta de planificación estratégica que tiene como fin de generar información que se use para emprender un proyecto con mayor efectividad, la presente investigación corrobora lo planteado por Reséndiz (2018) ya que dicho autor indicó que para obtener estrategias que tengan mejor orientación al momento de plasmar objetivos y planes de acción se debe evaluar previamente con una matriz FODA cuantitativa, donde se realice un análisis detallado de los factores tanto interno y externo que se obtiene a raíz de la matriz MEFI y la matriz MEFE la cual resultó con un puntaje favorable para la empresa ya que las oportunidades que presentan son mayores que las amenazas, y estas a su vez contrarrestan con ellas. Cabe resaltar que la teoría de D'alessio (2015) manifiesta que el plan estratégico es una herramienta fundamental y aplicable para cualquier tipo de organización ya sea privada o estatal, también aplica para empresas grandes, medianas o pequeñas ya que es un trabajo de investigación donde se plantearon estrategias de acuerdo a la evaluación que se le hizo a la empresa, al ejecutar dicho se plan se ve reflejado el aumento de la productividad por lo que se vuelve a corroborar la teoría de D'alessio (2015) sobre el plan estratégico, es decir que se está evidenciado que la estrategias que se formulan en rumbo a la organización y a sus metas deseadas.

Riquelme (2016) difiere de este planteamiento ya que indica que para poder plantear estrategias se debe tener bien definido la misión y visión de la empresa por lo que si no lo está se deberá replantear un nuevo direccionamiento, además plantea que no solo es importante hacer un diagnóstico interno ya que por lo general se encontrarán las debilidades y fortalezas de las diferentes áreas de las organización como Marketing, producción, recurso humanos, y finanza, sino que se debe aprovechar las oportunidades y se debe tener las amenazas que puede tener la organización por lo que se debe evaluar cada factor externo en cuanto al entorno político, social, ambiental, mercado, competencia y sector, en la presente investigación se logró plantear 24 estrategias ya que se tomó en cuenta cada criterio que se estudió tanto externo e interno a continuación dichas estrategias fueron sometidas a un filtro en la que se empleó la matriz PEYEA agrupándolas en

una sola donde se redujeron a 10 estrategias al igual que Reymer, Rodríguez, Mejía (2017) en su trabajo de investigación en el que utilizaron un filtro para agrupar las estrategias resultantes del FODA que aplicó a la empresa.

Luego que identificó las diez estrategias a ejecutarse dentro de la organización se prosiguió a una evaluación que se realizó con la matriz cuantitativa de planificación estratégica para poder determinar la prioridad y el orden que se deben implementar para luego poder realizar el cuadro de mando integral o balanced scorecard el cual nos indicará los resultados que se busca obtener así como lo indica Peñafiel, Acurio, Manosalvas (2020) en su artículo de investigación “formulación de estrategias para el desarrollo de la constructora Enmanuel en el cantón la Maná” en el cual aplicó las mismas herramientas para poder implantar y ejecutar a corto, mediano y largo las estrategias formuladas para el desarrollo sostenible de la empresa.

La presente investigación corrobora a lo indicado por Raffino (2020) ya que coincide en afirmar que para lograr un nivel competitivo alto dentro del entorno empresarial es indispensable una buena gestión empresarial, lo cual se ve reflejado en diferentes técnicas y herramientas que se emplean durante la sostenibilidad de la empresa garantizando una viabilidad productiva, disminuyendo los riesgos de los procesos críticos y así la toma de medidas correctivas inmediatas. Si bien es cierto los factores externos no se pueden controlar ya que suelen afectar de manera indirecta a las empresas, pero lo que sí se puede realizar es que dichas amenazas externas se transformen a oportunidades que permita generar una mayor productividad y eficiencia colectiva a la organización.

VI. CONCLUSIONES

1. En cuanto a nuestro primer objetivo, se puede concluir en que la empresa Servicios Generales Marcel hasta la fecha no cuenta con estrategias definidas las cuales son persuadidas por el 40% de los trabajadores teniendo como consecuencia un bajo nivel competitivo, esto debido a que uno de los factores externos que afecta más es la gran demanda en este sector, así como dificultades en al área de operaciones.
2. En cuanto a nuestro segundo objetivo, la misión que actualmente dirige la razón de ser de la empresa carece de una identificación por parte del personal siendo así el puntaje menor de 0.18 por lo que se propone una nueva misión la cual cumpla con esa característica. Por otro lado, la visión si cumple con las especificaciones teniendo como puntos fuertes el afrontar nuevos retos los cuales la empresa considera dentro de sus capacidades de lograrlo eficazmente y la identificación de los valores que la rigen.
3. En el tercer objetivo se encontraron dificultades en el cuadrante competitivo debido a que una de las amenazas que se destacan es el número de competidores que existen, así como la exigencia que los clientes y la publicidad que otras empresas son capaces de generar, también el no contar con una patente y su grado de utilización de su capacidad de endeudamiento es bajo.
4. Para el cuarto objetivo en el plan de actividades, surge de la carencia de estrategias para incrementar el nivel competitivo dando a conocer a los beneficiarios, el objetivo táctico, el líder a cargo, el tiempo de medición, los indicadores de evaluación, el material entregable y la meta a alcanzar. Asimismo, este plan busca incrementar la productividad en un 10% y la generación de nuevos clientes en un 15%.

VIII. RECOMENDACIONES

Analizar de manera anual el crecimiento del nivel competitivo respecto al plan propuesto, para así poder verificar el desenvolvimiento del mismo, el cual se puede realizar con la ayuda de los métodos de análisis implementados en esta investigación.

Se sugiere que, al implementar el plan estratégico propuesto, se realice una difusión del mismo a los trabajadores para que tengan conocimiento de lo que se va a ejecutar desde ese momento con el fin de que todo el personal brinde su disposición para mejorar el nivel competitivo, sobre todo en la nueva misión que se planteó pues es la que regirá la dirección de la empresa.

Es necesario realizar capacitaciones de mejora continua en respuesta a la evolución competitiva empresarial, con el fin de que el personal se encuentre capaz de realizar sus actividades de una manera más competente e innovadora.

Por último, se recomienda evaluar el uso del plan propuesto para que se logre el objetivo principal que es incrementar el nivel competitivo mediante la perspectiva financiera, el cliente, los procesos internos y el aprendizaje.

REFERENCIAS

- ALVARADO, Fabian, DAVILA, Marvin, FUENTES, Marlon, QUINTERO, Andrés. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (en línea). Bogotá: Universidad Minuto de Dios, noviembre 2017 (fecha de consulta: 08 de mayo del 2021) disponible en: <https://cutt.ly/ywMcjSDY>
- BENAVIDES, Gorki. Planeamiento Estratégico y competitividad del Hotel del Prado in cusco – 2017. Tesis (Licenciatura). Cusco: Universidad peruana Austral, 2017.
- BERMEO, José. El sentido de la competitividad: Episteme y perspectivas. Editorial Universidad del Cauca. Colombia, 2018. 59 pp. ISBN 9585672464, 9789585672468.
- CÁRDENAS, Giancarlo., DÍAZ, Mayra., HUAYNATE, Walter. y TORRES, Marcos. Planeamiento Estratégico del Sistema de Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMES). Tesis (Maestría). Lima: Pontifica Universidad Católica del Perú, 2017.
- CHAVEZ, Esthefany. Plan estratégico y la Toma de decisiones gerenciales de SALUDPOL - Chimbote. Tesis (Licenciatura). Chimbote: Universidad César Vallejo, 2017.
- COLLINS, Víctor, ROSALES Félix y VILLAO Jose. Competitividad sostenible: una herramienta clave en la gestión administrativa, Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena. grupo compas, diciembre 2017 ISBN 9789942770271. Disponible en: http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/22/1/Collins Libro_competitividad_sostenible_.pdf
- Competitividad en la alianza del pacifico. Centro de convenciones - CCL, [en línea] diciembre del 2017. N° 806 [Consulta: 29 de abril del 2021]. Disponible en: https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion806/ed_806.pdf
- Construcción se expandirá 19.4% este año liderando crecimiento económico [en línea]. La Cámara | La Revista de la CCL. 11 de enero de 2021. [Consulta: 20 abril 2021]. Disponible en: <https://lacamara.pe/construccion-se-expandira-194-este-ano-liderando-crecimiento-economico/>
- CUEVAS, Jorge., 2017. Plan estratégico de gestión aplicado en la industria de la construcción. Caso de estudio: Empresa Diarco Group SAS. Tesis (Titulación). Bogotá: Universidad Católica de Colombia, 2017.
- D' ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México: Editorial María Fernanda Castillo, 2016. 56 pp.
- DESTINY, Oberiri. Quantitative research methods a synopsis approach. Arabian Group Journals. [en línea] Vol. 6. N°. 10. 2017. [Consulta: 19 abril 2021]. Disponible en: <https://www.nature.com/articles/nprot.2017.040>. DOI 10.12816/0040336.

- DUQUE, Grisales., CASTRILLÓN, Rubén. Y YESID, Ronald. Propuesta de plan estratégico 2016-2020. Tesis (Especialidad). Pereira: Universidad Libre Seccional Pereira, 2017.
- FERNÁNDEZ, Saul, MARTÍNEZ, Luz, y NGONO, Regine. Barriers that difficult Strategic planning in organizations (en línea). Marzo 2019, (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) Disponible en: <https://doaj.org/article/8ede6db7a609419cad77519293ce4a7f>
- FIGUEROA, Grace, PALADINES, Julio, PALADINES, Jose, CAICEDO, Christian, y ROMERO, Martha. Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática (en línea). Guayaquil: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L Quedan. Marzo 2017 ISBN 9781787284395. Disponible en: <https://www.3ciencias.com/wpcontent/uploads/2017/03/Modelo-de-plan-estrategico.pdf>
- FONCUBIERTA, María, GALIANA, Francisca y DEL MAR GALIANA, María. Chambers of Commerce: A new Management. The balanced scorecard approach for spanish chambers. España: Universidad de Cádiz, mayo de 2021 ISBN 0000000182768.
- GONZALES, Claudio. Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. (en línea). Perú. Revista Industrial Data, Vol. (6) 2: pp. 88-93. 2003. Disponible en: https://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=El+plan+estrat%E9gic+o+en+la+pr%E1ctica&isbn=97884171291254
- GONZALES, Sergio, Baque, Lisenia, Mendoza, María. Strategic planning to improve the marketing of Cocoa in the Agroalava del Empalme Company. (en línea). Ecuador: Revista Dilemas contemporáneos, 2020. 1(16),16. Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=08798adc2350-47ea-afea-ca4272e5153f%40pdc-v-sessmgr06>
- GUEVARA, Ermes. Plan estratégico y competitividad de la empresa Grupo Perú L & J S.R.L., Tesis (licenciatura). Chimbote: Universidad San Pedro, 2018.
- GUL, S., GANI, K.M., GOVENDER, I. y BUX, F. Reclaimed wastewater as an ally to global freshwater sources: a PESTEL evaluation of the barriers. Journal of Water Supply: Research and Technology-Aqua, Sudafrica: Durban University of Technology, july 2020 vol. 70, no. 2, pp. 123-137. ISSN 0003-7214.
- IBARRA, Manuel, GONZÁLEZ, Alicia., & DEMUNER, María. Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. Estudios Fronterizos, Vol. 18(35), pp.107–130. Disponible en: <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- MEJIA, Michael RODRÍGUEZ, Bruno., y REYMER, Juan. 2021. Plan estratégico 2017-2021 para la empresa constructora e inmobiliaria TRIADA S.A.C. Tesis (Maestría). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2021.

- MORENO, David. Estrategias competitivas de las empresas del sector de la energía eólica en España, España. Tesis (licenciatura). Universidad de España, 2016
- OSSORIO, Alfredo planeamiento estratégico, En su: métodos de planificación, planificación, teoría. editorial Inap en Buenos Aires CC BY-NC-ND,2015 pp 45-48
- PLAZA, Víctor. la importancia del planeamiento estratégico (en línea). blog escuela de postgrado Universidad Continental 2019. (fecha de consulta: 29 de mayo del 2021). Disponible en: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/cual-es-la-importancia-del-planeamiento-estrategico>
- PEÑAFIEL, Gonzalo., ACURIO, Jorge., MANOSALVAS, Luis. y BURBANO Betty. Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. Universidad y Sociedad. [en línea]. Vol. 12, n°. 4, 15 de Julio de 2020. [Consulta: 20 abril 2021]. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1611>. ISSN 22183620.
- PESOTSKAYA, EV., SELYUTINA, LG. y EGOROVA, OA. Application of the engineering forecasting method in managing the competitiveness of a construction company. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. [en línea]. Vol. 698, N°. 7. 2019. [Consulta: 23 abril 2021]. Disponible en: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/698/7/077029>. ISSN 1757899X.
- PORTER, Michael. Ser competitivo. En su: actualizada y aumentada 9ª edición. Barcelona, Centro de Libro PAPF, S.L.U., 2017 pp. 621. ISBN: 978-84-234-2718-5
- RAFFINO, María. Competitividad (en línea). En: Argentina, mayo del 2020. (fecha de consulta:28 de abril del 2021) disponible en: <https://concepto.de/competitividad/>.
- Revista gestión empresarial (en línea). Barcelona: pro optim, 24 de mayo del 2019. (fecha de consulta: 27 abril del 2021) disponible en: <https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/indicadores-clave-para-medir-mi-competitividad-y-productividad-que-son-y-como-analizarlos/>
- Revista peruana del ministerio de producción [en línea]. Ica: CITE agroindustrial [fecha de Consulta: 27 abril 2021]. Disponible en: https://issuu.com/citeagroindustrialica/docs/bt-001-2021_indicaciones_geograficas
- Revista el milenio (en línea), México: Universidad Tecnológica del Valle Mezquital. 23 de junio del 2015 (fecha de consulta 02 de abril del 2021) disponible en: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- RIQUELME, Matías. FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa (en línea). Chile, Santiago. Diciembre 2016. (fecha de consulta: 01 de abril del 2021) disponible en; <https://www.analisisfoda.com/>

- Revista de Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal [en línea], Venezuela: Yi Min Shum Xie abril del 2018. [fecha de consulta: 27 abril del 2021]. Disponible en: <https://yiminshum.com/matriz-efi-para-marca-personal-mefi/>
- ROMO, David, GUILLERMO, Musik. Construcción de indicadores para la competitividad (en línea). México: comercio exterior, 5s. 200-214. diciembre 2017 ISSN: 2448-7678 Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782008000200082
- RESÉNDIZ, Rafael. Planeación estratégica en una pyme constructora de estructuras metálicas. Instituto politécnico nacional. Tesis (Titulación). Tecamachalco: Instituto Politécnico Nacional, 2018.
- SAAVEDRA, María. Una propuesta para la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana. Pensamiento y Gestión. [en línea]. Barranquilla, enero – julio 2012, n° 33. [fecha de consulta: 23 de octubre del 2019]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165762762012000200005
- SCHUBERT, Olga., RÖST, Hannes., COLLINS, Ben., ROSENBERGER, George., y AEBERSOLD, Ruedi. Quantitative proteomics: challenges and opportunities in basic and applied research. Nature Protocols. [en línea]. Vol. n°. 2017., 01 de junio de 2017. [Consulta: 19 abril 2021]. Disponible en: <https://www.nature.com/articles/nprot.2017.040>. DOI <https://doi.org/10.1038/nprot.2017.040>.
- SUÁREZ, Rogelio., DE LA ROSA, Lianny., y JIMÉNEZ, Bisleivys. El desafío de la innovación. Editorial Universitaria. Cuba, 2020. 28 pp. ISBN 9591610262, 9789591610263.
- TIMOFEEVA, Galina., AK MAEVA, Raisya. y APAEVA, Aygul. Strategic management of competitiveness of energy enterprises. E3S Web of Conferences. [en línea]. Vol. 110, n°. 10, 09 de agosto de 2019. [Consulta: 18 abril 2021]. Disponible en: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2019/36/e3sconf_spbwosce2019_02141/e3sconf_spbwosce2019_02141.html. ISSN 22671242.
- VICUÑA, Jose. El plan estratégico en la práctica. [en línea]. Harvard Deusto Márketing y Ventas. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=464399>. ISSN 1133-7672.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 16. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
X: Plan estratégico	La planeación estratégica es un medio por el cual la empresa puede tener una mejor posición en el mercado, es la relación entre la organización y su entorno. Su objetivo es ubicar una posición favorable en el mercado que se corresponda con las capacidades y recursos de la empresa. (Suárez, De la Rosa y Jiménez 2020)	El planeamiento estratégico es un proceso de diagnóstico situacional, en el cual se proponen estrategias para cumplir los objetivos que se hayan propuesto como organización.	Direccionamiento estratégico	Misión Visión Valores	Ordinal
			Diagnóstico estratégico	AMOFHIT PESTEC MEFI MEFE	Ordinal
			Análisis y elección de estrategias competitivas	FODA PEYEA MCPE	Ordinal
			Control de estrategias	CMI	Ordinal
Y: Nivel competitivo	El nivel competitivo se encarga de evaluar los aspectos externos e internos de la organización para mejorar la competitividad en una organización, es decir haciendo uso de sus recursos, capacidades y competencias distintivas poseídas por la organización. (Muñoz y Reinel 2018)	El nivel competitivo es evaluado mediante indicadores, los cuales analizan diversos aspectos de la empresa con el fin de detectar acciones relevantes que puedan ayudar a mejorar a la empresa.	Calidad	$\frac{\# \text{ Servicios realizados}}{\# \text{ Servicios inconformes}} \times 100$	Razón
				$\frac{\# \text{ Inconformidades durante la ejecución}}{\text{Servicios en ejecución}} \times 100$	Razón
			Eficiencia	$\frac{\text{Servicios ejecutados}}{\text{Servicios planificados}}$	Razón
				$\frac{\text{Tiempo programado del servicio}}{\text{Tiempo de ejecución del servicio}}$	Razón

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Carta de solicitud de permiso para recolección de datos

Chimbote, 25 de Junio de 2021

CARTA DE SOLICITUD DE PERMISO

Sr. Walter Elías Mendoza Lozano
Gerente General
Servicios Generales Marcel
Coishco

Distinguido Sr.

A tiempo de saludarlo y desearle el mayor de los éxitos en las actividades que desempeña, nos dirigimos a su persona para solicitarle su autorización para recoger información en temas de planeamiento estratégico frente al nivel competitivo que desempeña su empresa actualmente con el fin de realizar nuestro proyecto de tesis. El nombre de los estudiantes responsables son: Mendoza Morales Celeste Pamela con el código: 7002489943 y Vásquez Domínguez Edson José con código: 7002489948 del IX-ciclo del curso de Proyecto de tesis dirigida por el Ing. Castillo Martínez Williams Esteward, que actualmente administra la Universidad César Vallejo en la carrera de Ingeniería Industrial, en la cual le pedimos de favor nos brinde su apoyo de poder realizar una de nuestras actividades elaboradas por el docente, que consiste en utilizar instrumentos de recolección de datos sobre nuestro tema a elaborar que se titula "Propuesta de planeamiento estratégico para mejorar el nivel competitivo de la empresa Servicios Generales Marcel".

Sin otro particular, agradecemos de antemano su apoyo en el desarrollo de nuestros estudios para llegar a ser profesionales. Quedamos atentos a su pronta respuesta.

Cordialmente,

CPMM.

EJVD.

Anexo 3. Oficio de autorización a la carta de solicitud emitido por la empresa

 <p>SERVICIOS GENERALES MARCEL</p>	<p>SERVICIOS GENERALES MARCEL</p> <p>DE: MENDOZA LOZANO WALTER ELIAS R.U.C. 1032584229 JR. CHINCHAYSUYO MZA, O LOTE 4 A.H. 2 DE JUNIO. Mantenimiento y reparación de obras civiles, pisos, barrajeo, encofrados de muros, Gasfitería, Enchapado de cerámica, estructuras, montaje de paneles, puertas y aislamiento frigoríficas. E-mail: walter_mendoza_36@hotmail.com CEL. 983455403</p>
<p>FECHA: 28 – 06 - 21</p>	
<p>OFICIO N° 079</p>	
<p>Sres. Mendoza Morales Celeste Pamela Vásquez Domínguez Edson José</p>	
<p>Asunto: Autorización del permiso solicitado. Referencia: Carta de solicitud de permiso, 25-06-21</p>	
<p>En cuestión a su escrito con registro de entrada 25-6-21, en el que se solicita el permiso para aplicar su proyecto de tesis, les comunicamos que se ha considerado autorizar la aplicación de dicha investigación en nuestras instalaciones. Agradecemos la consideración de nuestra empresa en fortalecimiento de sus conocimientos académicos.</p>	
<p>Sin más preámbulo, me despido de ustedes.</p>	
<p>Saludos cordiales. NTM. WEML.</p>	
	

Anexo 4. Cuestionario acerca del planeamiento estratégico en cuanto al nivel competitivo de la empresa “Servicios Generales Marcel”

CUESTIONARIO ACERCA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN CUANTO AL NIVEL COMPETITIVO EN LA EMPRESA “SERVICIOS GENERALES MARCEL”

Buen día, tenemos el agrado de presentarnos ante usted, estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial – IX ciclo de la Universidad César Vallejo: Mendoza Morales Celeste Pamela y Vasquez Dominguez Edson Jose, con códigos de matrícula Nro. 7002489943 y 7002489948 quienes están llevando el curso de Proyecto de tesis. El siguiente cuestionario a realizar trata sobre la planeación estratégica respecto al nivel competitivo de la empresa Servicios Generales Marcel, con el fin de recolectar datos, y obtener resultados donde verifiquen la investigación que estamos desarrollando. Se le agradece que pueda contestar las siguientes preguntas con total sinceridad marcando una X donde crea conveniente. *Este cuestionario solo tendrá fines académicos y las respuestas brindadas serán de absoluta reserva.*

Escala auto valorativa a tener en cuenta:

Totalmente de acuerdo (TA) = 5

De acuerdo (DA) = 4

Indiferente (I) = 3

En desacuerdo (ED) = 2

Totalmente en desacuerdo (TD) = 1

FACTORES / ITEMS	5	4	3	2	1
	TA	DA	I	ED	TD
VARIABLE 1: PLAN ESTRATEGICO					
Dimensión 1 : Análisis de la situación					
1. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para la realización de sus actividades sin interrupciones?					
2. ¿Los distintos procesos que se realizan en la empresa son efectuados de manera correcta?					
3. ¿Los trabajos suelen ser interrumpidos frecuentemente por incumplimiento de las normas de seguridad?					
4. ¿La empresa capacita a sus trabajadores en temas de elaboración de albañilería para lograr las expectativas de las nuevas demandas de trabajo?					
5. ¿Considera ud. que los retrasos en la ejecución de los servicios se deben al desempeño de los trabajadores?					
Dimensión 2 : Diagnóstico de la situación					
6. ¿Considera ud. que tener marca reconocida, mejora el posicionamiento de su mercado?					

7. ¿La empresa presenta propuestas innovadoras de construcción en base a las nuevas tendencias del mercado?					
8. ¿La imagen que tiene la empresa frente a sus clientes logra la fidelización de estos?					
9. ¿La cotización de menor presupuesto o similares a lo que ofrece sus competencias se podría ser considerado como una amenaza?					
10. ¿Los trabajadores de la empresa se encuentran totalmente capacitados para desempeñar su labor correspondiente?					
Dimensión 3 : Objetivos					
11. ¿Conoce usted realmente la misión y visión de la empresa?					
12. ¿La misión está acorde a las actividades que realiza la empresa?					
13. ¿La visión de la empresa, influye significativamente en las mejoras que se realizan en los procesos?					
14. ¿Conoce ud. como aportar a la realización de la misión y visión?					
15. ¿Los trabajadores se identifican con los valores de la empresa independientemente del área donde se desempeñan?					
16. ¿La empresa informa a sus trabajadores acerca de los cambios que se realizan en la misión y visión de la empresa?					
Dimensión 4 : Estrategias					
17. ¿La empresa desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?					
18. ¿Considera ud. que las estrategias empleadas actualmente son favorables a la entidad?					
19. ¿Existen estrategias consistentes que van de acuerdo con la visión de la empresa?					
20. ¿La empresa busca el desarrollo de alianzas estratégicas con otras entidades?					
21. ¿Las estrategias empleadas anteriormente han brindado beneficios óptimos y esperados?					
22. ¿Para el planteamiento de estrategias existe coordinación y participación de todos los integrantes de la empresa?					
VARIABLE 2: COMPETITIVIDAD					
Dimensión 1 : Participación en el mercado					
23. ¿Considera ud. que la empresa tiene establecido su mercado objetivo?					

24. ¿La empresa busca constantemente la manera de ampliar su mercado en otras partes de su localidad?					
25. ¿La empresa brinda servicio de post venta y/o soporte técnico para sus Clientes?					
26. ¿La empresa en estos últimos meses ha realizado servicios para nuevos clientes?					
27. ¿La empresa tiene conocimiento acerca de las necesidades que está exigiendo el mercado actualmente (calidad, moda, precio)?					
28. ¿Considera ud. que la empresa cumple con los requisitos que exige el mercado actual?					
29. ¿Considera ud. que la empresa puede tener mayor participación en el mercado local y nacional?					
Dimensión 2: Calidad					
30. ¿La empresa cuenta con una política de calidad?					
31. ¿La empresa cuenta con iniciativas de mejora continua?					
32. ¿La empresa cumple con los estándares de calidad que exige el cliente?					
33. ¿Considera ud. que la puntualidad en el plazo de entrega de pedidos es primordial para la empresa y sus clientes?					
34. ¿Dentro de los planes estratégicos de la empresa, se considera obtener alguna certificación en calidad?					
35. ¿Considera que las inconformidades que se dan en cada servicio es por falta de capacitación al personal operativo?					
36. ¿Los materiales e insumos que la empresa abastece son de buena calidad?					
37. ¿Considera que muchas veces los servicios inconformes se deben los materiales y/o insumos de baja calidad?					
Dimensión 3 : Innovación					
38. ¿La innovación en los servicios va acorde al requerimiento del cliente?					
39. ¿La empresa cuenta con herramientas tecnológicas para impulsar el marketing?					
40. ¿La empresa emplea nuevas tecnologías para realizar sus servicios de construcción y mantenimiento?					
41. ¿Se realizan innovaciones constantes dentro de los procesos de la empresa?					
Dimensión 4: Eficiencia					

42. ¿Los servicios en su mayoría son ejecutados en base a un cronograma de planificación?					
43. ¿Considera ud. que los tiempos para las actividades y/o tareas, se encuentran bien establecidas?					
44. ¿Considera ud. que los retrasos durante los últimos servicios fueron a causa de una mala planificación?					
45. ¿Los servicios en su mayoría son planificados en compañía de los ingenieros encargados y del maestro de obra?					

¡GRACIAS POR SU APOYO!

Anexo 5. Guía de entrevista dirigida al gerente general de la empresa

GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Guía de entrevista que pretende recolectar información base respecto al planeamiento estratégico en función del nivel competitivo en la empresa Servicios Generales Marcel.

PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles son los principales servicios que la empresa realiza?
2. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa actualmente?
3. ¿Considera ud. que el nivel competitivo de la empresa es buena, regular o mala?
4. ¿Cuántos clientes potenciales tiene actualmente la empresa?
5. ¿Cuál considera ud., sería el motivo por el que su mercado no se expande?
6. ¿Considera ud. que la empresa es competente frente a otras del mismo rubro?
7. ¿Cuáles son las principales fortalezas que posee la empresa? ¿Cuál sería la principal característica que la hace distinta a las demás?
8. ¿La empresa desarrolla un plan estratégico para la mejora de la competitividad actualmente?
9. ¿La empresa ha desarrollado estrategias para mejorar su nivel competitivo anteriormente? Si la respuesta fue si, ¿Qué estrategia fue implementada? ¿Obtuvo buenos resultados?
10. ¿Considera ud. que el nivel competitivo actual de la empresa puede mejorar?

Anexo 6. Validación de nuestros instrumentos

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Pedro Luis Villón Macedo, identificado con DNI N° 32845247, de profesión Ingeniero Industrial, con maestría en gestión ambiental y maestría en informática y multimedia, ejerciendo actualmente como consultor y asesor empresarial a nivel nacional.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos de investigación los siguientes documentos: 1 cuestionario, 1 guía de entrevista.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones. Donde deficiente equivale a 1, aceptable equivale a 2, bueno equivale a 3, muy bueno equivale a 4 y excelente equivale a 5.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de Items				X	
2. Amplitud de contenido				X	
3. Redacción de Items				X	
4. Pertinencia				X	
5. Metodología					X
6. Coherencia				X	
7. Organización					X
8. Objetividad				X	
9. Claridad				X	
TOTAL				28	10

Con un puntaje de 38 de 45 pts. = 84.4 %

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Nuevo Chimbote a los 28 días del mes de Junio del 2021


Ing° **Pedro Luis Villón Macedo**
ING. CIV. 19220
CONSULTOR Y ASESOR EMPRESARIAL

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo **TATIANA ALEJANDRA RISCO MORALES** con DNI N° 70794664 de profesión **INGENIERO DE MATERIALES** con código CIP 191540 desempeñándome actualmente como **INGENIERO DE CALIDAD** en **CONSTRUNOR INGENIERÍA Y SERVICIOS GENERALES EIRL.**

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos de investigación los siguientes documentos: 1 cuestionario, 1 guía de entrevista.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones. Donde deficiente equivale a 1, aceptable equivale a 2, bueno equivale a 3, muy bueno equivale a 4 y excelente equivale a 5.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems				X	
2. Amplitud de contenido			X		
3. Redacción de ítems				X	
4. Pertinencia					X
5. Metodología			X		
6. Coherencia					X
7. Organización				X	
8. Objetividad					X
9. Claridad					X
TOTAL					

Con un puntaje de 38 de 45 pts. = 84.44%

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los días 26 del mes de junio del 2021.


Tatiana Alejandra Risco Morales
ING. DE MATERIALES
R. CIP. N° 191540

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo JUAN FAREDES CAMPOS, con DNI N° 17972295 de profesión Ingeniero Industrial, con código CIP 29073 con grado académico de Magister en Docencia de Educación Superior, con estudios concluidos de Doctorado en Ingeniería Informática y Sistemas, ejerciendo actualmente como Docente Nombrado en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Laredo y como Docente en la Escuela de Ingeniería Industrial en la Universidad San Pedro.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos de investigación los siguientes documentos: 1 cuestionario, 1 guía de entrevista.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones. Donde deficiente equivale a 1, aceptable equivale a 2, bueno equivale a 3, muy bueno equivale a 4 y excelente equivale a 5.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de temas			X		
2. Amplitud de contenido			X		
3. Redacción de temas				X	
4. Pertinencia				X	
5. Metodología				X	
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X
TOTAL					

Con un puntaje de 38 de 45 pts. = 84.44 %

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Chimbote a los días 27 del mes de junio del 2021.



ING. JUAN FAREDES CAMPOS
ING. INDUSTRIAL
REGISTRO Nº 17972

Anexo 7. Resultados de guía de entrevista realizada al gerente general de la empresa Servicios Generales Marcel

Entrevistadora: Mendoza Morales Celeste Pamela

Entrevistado: Gerente General – Mendoza Lozano Walter Elías

Entrevistadora: Señor Mendoza, buen día.

Gerente general: Buen día, señorita.

Entrevistadora: Señor Mendoza, me presento soy alumna de la universidad César Vallejo, X ciclo de la carrera de Ingeniería Industrial quien cursa desarrollo de tesis. Quiero empezar agradeciéndole la oportunidad de poder realizar nuestro trabajo en su empresa.

Gerente general: De nada, señorita. Espero que puedan ampliar sus conocimientos y poder aportar a la empresa.

Entrevistadora: Ok, entonces, empecemos.

1. **Entrevistadora: Sr. Walter ¿cuáles son los principales servicios que su empresa realiza actualmente?**

Gerente general: Bueno, los principales servicios que realizamos en la empresa es el mantenimiento infraestructural de la planta Hayduk, así como también, eh, realización de proyectos internos, realización de informes técnicos y cotizaciones, también hemos estado realizando trabajos en otras plantas como cámara y para entidades públicas obras como en municipalidades.

Entrevistadora: Muy bien, señor Mendoza, por lo que comenta tiene experiencia realizando mantenimiento como obras civiles.

Gerente general: Así es.

2. **Entrevistadora: Cuéntenos, ¿cuál es la misión y visión actualmente de la empresa?**

Gerente general: Ya que la misión es colaborar de manera proactiva en la economía nacional, para el desarrollo de nuestro país: satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, desarrollando proyectos con estándares en seguridad, calidad y puntualidad y para la visión es: ser una empresa líder en el rubro de construcción y consultoría para el 2026, claro que para ser reconocida por la calidad en los proyectos que desarrollaremos con estándares en calidad y seguridad ocupacional.

Entrevistadora: Excelente y ¿cómo se está planeando llegar a hacerlo?

Gerente general: Por el momento, intentamos utilizar procedimientos innovadores, generando valor a nuestros clientes, colaboradores y a la sociedad de manera sostenible.

3. **Entrevistadora: Muy bien. ¿Considera Ud. que el nivel competitivo de la empresa es bueno, regular o malo?**

Gerente general: No considero que sea malo, hoy por hoy a mi perspectiva nos encontramos con un nivel competitivo regular debido a que cada año aumentan las servis de este rubro, sobre todo las grandes constructoras que son las que tienen mayor reconocimiento a diferencia de las servis.

Entrevistadora: Entonces, ¿considera usted que, es regular debido a la diferencia del tipo de empresa?

Gerente general: Así es.

4. **Entrevistadora: Ok. ¿Cuántos clientes potenciales tiene actualmente la empresa?**

Gerente general: Por el momento tenemos un cliente potencial que es la pesquera Hayduk, sin embargo, hemos realizado trabajos de menor rango en otras pesqueras como CÁMARA, CENTINELA y AUSTRAL debido a que no somos clientes estables a diferencia de HAYDUK.

5. **Entrevistadora:** De acuerdo. **¿Cuál sería el motivo por el que su mercado no tiene mayor expansión?**

Gerente general: Bueno, para empezar, la empresa está como persona con negocio entonces, me limita, a tener ciertos trabajos grandes, otro punto es que con Hayduk mantengo una trayectoria de 12 años por lo que poseemos contrato como proveedor fijo, claro que no siempre hay trabajos para realizar es por ello que tratamos de mantener contacto con otras pesqueras, pero en ocasiones más no como estables, entonces a mi parecer es eso, el tipo de negocio que poseo y un contrato.

6. **Entrevistadora:** Ok, entonces **¿considera Ud. que la empresa es competente frente a otras del mismo rubro claro?**

Gerente general: Sí, la verdad mi competencia principal claramente está dentro de Hayduk en estos momentos, siempre la gerencia de Lima está evaluando a sus proveedores exigiéndoles que cumplan con ciertos requisitos, gracias a Dios siempre he mantenido una calificación alta lo que me permite continuar brindando mis servicios, eso es lo que me destaca de otras contratas que llegan, pero a fin de cuentas terminan un trabajo y son retiradas.

7. **Entrevistadora:** Excelente. Eso me lleva a la siguiente pregunta: **¿cuáles son las principales fortalezas que posee la empresa? y ¿cuál sería la principal característica que la hace distinta a las demás?**

Gerente general: La principal fortaleza de la empresa, considero que es la responsabilidad y el compromiso de nuestros trabajadores, porque siento que son el pilar de que la empresa continúe con los trabajos y la principal característica es eso el compromiso y responsabilidad que hacemos notar al cliente.

8. **Entrevistadora:** **¿La empresa desarrolla un plan estratégico para la mejora de la competitividad actualmente?**

Gerente general: Bueno, un plan estratégico como tal no. No contamos con un plan estratégico en ese contexto.

9. **Entrevistadora:** **¿La empresa ha desarrollado estrategias para mejorar su nivel competitivo?**

Gerente general: Así es.

Entrevistadora: **Cuénteme, ¿qué estrategia fue y qué resultados obtuvo?**

Gerente general: Bueno, hace poco nos hemos homologado lo que le da un plus a nuestra imagen empresarial, esto quiere decir que nuestros trabajos son de calidad y que estamos aptos para realizar trabajos civiles, también estamos a miras de realizar una página web y un catálogo empresarial de todos los trabajos que realizamos.

10. **Entrevistadora:** Excelente señor Mendoza, ya llegamos al final, **¿cree usted, que el nivel competitivo actual de la empresa puede mejorar?**

Gerente general: Sí considero que puede mejorar. Quisiera expandir mi mercado y quizás llegar a pasar a construir una constructora para poder obtener proyectos y obras más grandes.

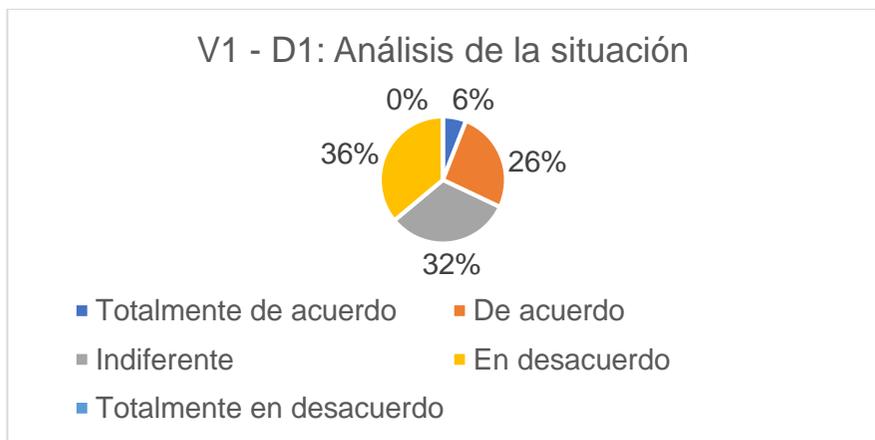
Entrevistadora: Felicidades y muchas gracias por brindarnos la entrevista.

Espero que su visión pueda llegar a cumplirse. Le deseo muchos éxitos.

Gerente general: A ti, muchas gracias por la consideración y muchos éxitos también.

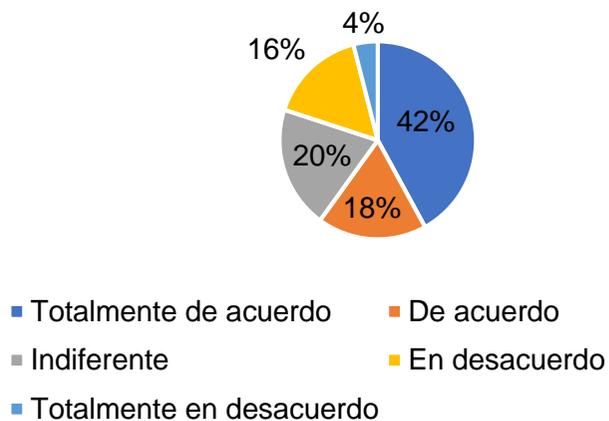
Anexo 8. Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Servicios Generales Marcel

VARIABLE	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO					TOTAL	PORCENTAJE
DIMENSIÓN	Análisis de la situación						
PREGUNTAS / ALTERNATIVAS	1. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para la realización de sus actividades sin interrupciones?	2. ¿Los distintos procesos que se realizan en la empresa son efectuados de manera correcta?	3. ¿Los trabajos suelen ser interrumpidos frecuentemente por incumplimiento de las normas de seguridad?	4. ¿La empresa capacita a sus trabajadores en temas de elaboración de albañilería para lograr las expectativas de las nuevas demandas de trabajo?	5. ¿Considera Ud. ¿Los retrasos en la ejecución de los servicios se deben al desempeño de los trabajadores?		
Totalmente de acuerdo	0	0	3	0	0	3	6%
De acuerdo	7	1	0	0	5	13	26%
Indiferente	3	3	0	7	3	16	32%
En desacuerdo	0	6	7	3	2	18	36%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0%

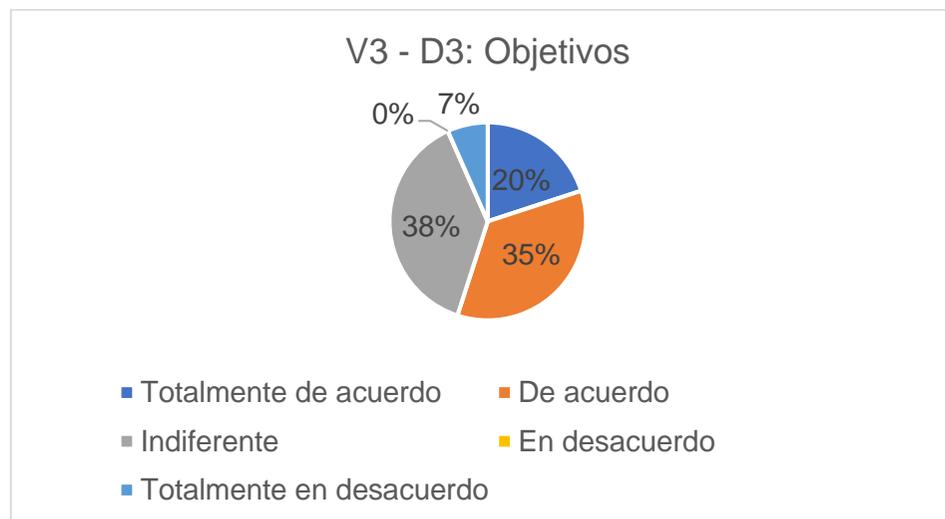


VARIABLE	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO					TOTAL	PORCENTAJE
DIMENSIÓN	Diagnóstico de la situación						
PREGUNTAS / ALTERNATIVAS	6. ¿Considera Ud. que tener marca reconocida, mejora el posicionamiento de su mercado?	7. ¿La empresa presenta propuestas innovadoras de construcción en base a las nuevas tendencias del mercado?	8. ¿La imagen que tiene la empresa frente a sus clientes logra la fidelización de estos?	9. ¿La cotización de menor presupuesto o similares a lo que ofrece sus competencias se podría considerar como una amenaza?	10. ¿Los trabajadores de la empresa se encuentran totalmente capacitados para desempeñar su labor correspondiente?		
Totalmente de acuerdo	6	0	5	10	0	21	42%
De acuerdo	4	0	5	0	0	9	18%
Indiferente	0	6	0	0	4	10	20%
En desacuerdo	0	4	0	0	4	8	16%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	2	2	4%

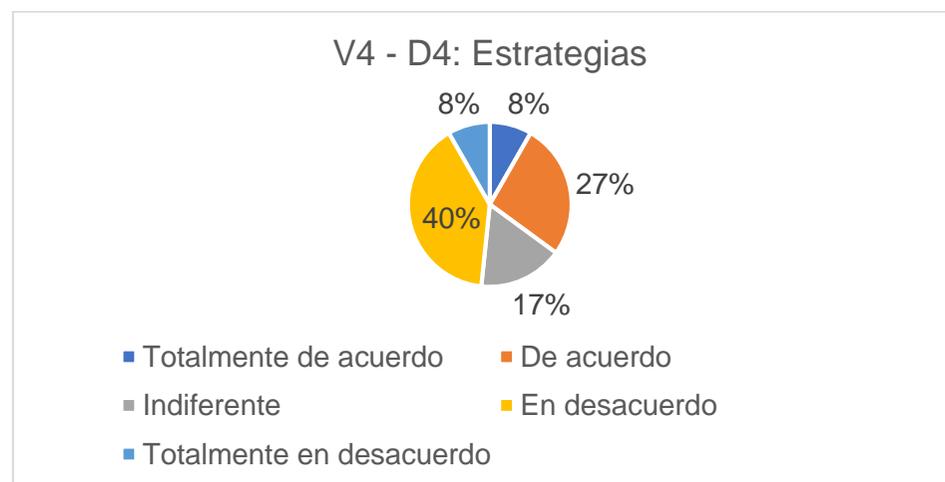
V2 - D2: Diagnóstico de la situación



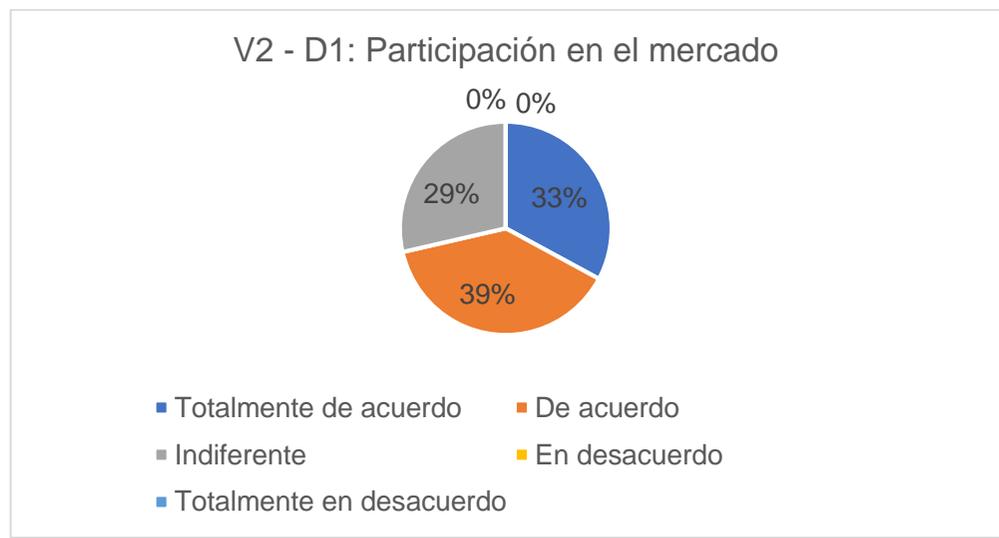
VARIABLE	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO						TOTAL	PORCENTAJE VPP
DIMENSIÓN	Objetivos							
PREGUNTAS / ALTERNATIVAS	11. ¿Conoce usted realmente la misión y visión de la empresa?	12. ¿La misión está acorde a las actividades que realiza la empresa?	13. ¿La visión de la empresa, influye significativamente en las mejoras que se realizan en los procesos?	14. ¿Conoce Ud. ¿cómo aportar a la realización de la misión y la visión?	15. ¿Los trabajadores se identifican con los valores de la empresa independientemente del área donde se desempeñan?	16. ¿La empresa informa a sus trabajadores acerca de los cambios que se realizan en la misión y visión de la empresa?		
Totalmente de acuerdo	2	0	10	0	0	0	12	20%
De acuerdo	2	5	0	7	3	4	21	35%
Indiferente	2	5	0	3	7	6	23	38%
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0%
Totalmente en desacuerdo	4	0	0	0	0	0	4	7%



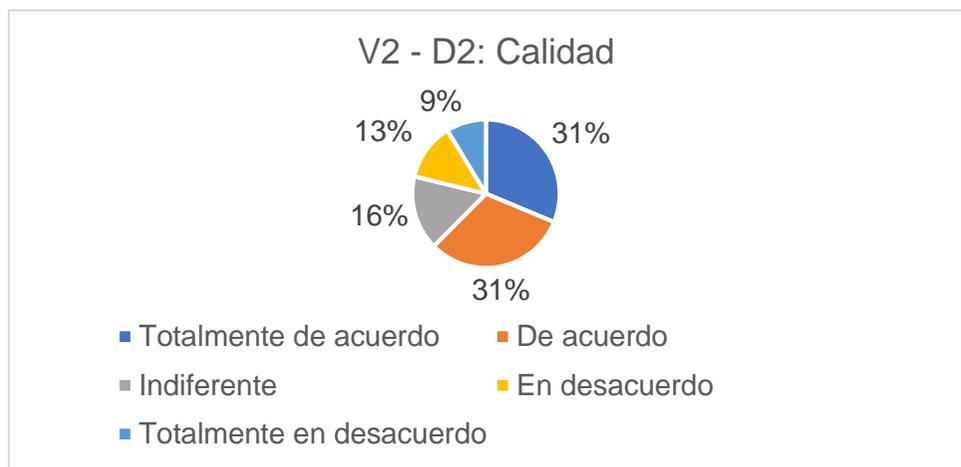
VARIABLE	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO						TOTAL	PORCENTAJE
DIMENSIÓN	Estrategias							
PREGUNTAS / ALTERNATIVAS	17. ¿La empresa desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?	18. ¿Considera Ud. que las estrategias empleadas actualmente son favorables a la entidad?	19. ¿Existen estrategias consistentes que van de acuerdo con la visión de la empresa?	20. ¿La empresa busca el desarrollo de alianzas estratégicas con otras entidades?	21. ¿Las estrategias empleadas anteriormente han brindado beneficios óptimos y esperados?	22. ¿Para el planteamiento de estrategias existe coordinación y participación de todos los integrantes de la empresa?		
Totalmente de acuerdo	0	0	0	5	0	0	5	8%
De acuerdo	4	4	0	5	0	3	16	27%
Indiferente	2	6	0	0	0	2	10	17%
En desacuerdo	4	0	10	0	5	5	24	40%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	5	0	5	8%



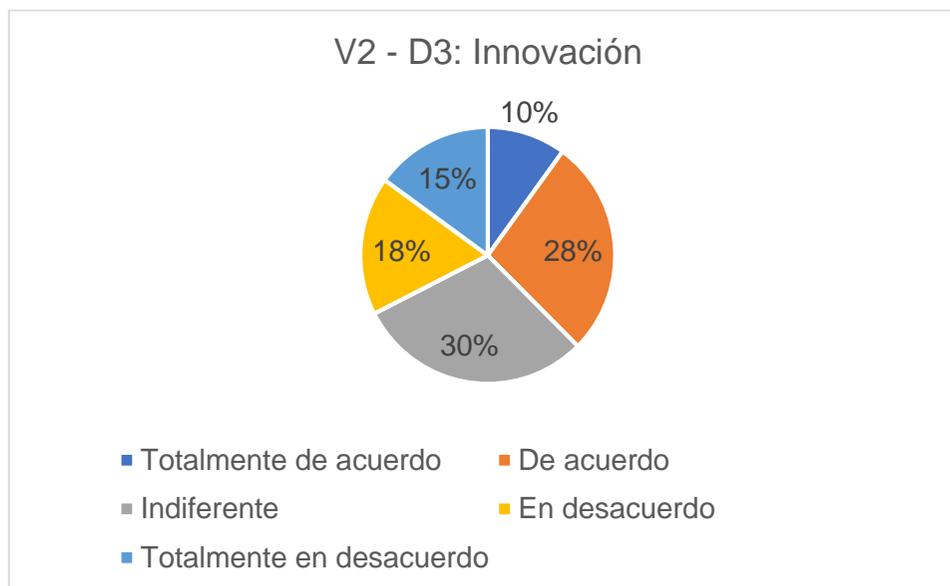
VARIABLE	COMPETITIVIDAD							TOTAL	PORCENTAJE
DIMENSIÓN	Participación en el mercado								
PREGUNTAS / ALTERNATIVAS	23. ¿Considera Ud. que la empresa tiene establecido su mercado objetivo?	24. ¿La empresa busca constantemente la manera de ampliar su mercado en otras partes de su localidad?	25. ¿La empresa brinda servicio de post venta y/o soporte técnico para sus clientes?	26. ¿La empresa en estos últimos meses ha realizado servicios para nuevos clientes?	27. ¿La empresa tiene conocimiento acerca de las necesidades que está exigiendo el mercado actualmente (calidad, moda, precio)?	28. ¿Considera Ud. que la empresa cumple con los requisitos que exige el mercado actual?	29. ¿Considera Ud. que la empresa puede tener mayor participación en el mercado local y nacional?		
Totalmente de acuerdo	4	5	10	0	0	4	0	23	33%
De acuerdo	0	5	0	5	5	6	6	27	39%
Indiferente	6	0	0	5	5	0	4	20	29%
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0%



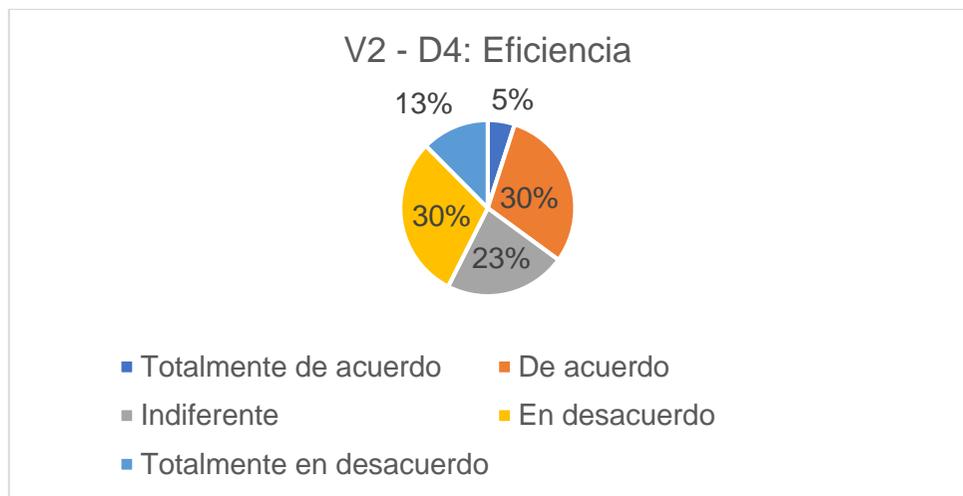
VARIABLE	COMPETITIVIDAD								TOTAL	PORCENTAJE
DIMENSIÓN	Calidad									
PREGUNTAS / ALTERNATIVAS	30. ¿La empresa cuenta con una política de calidad?	31. ¿La empresa cuenta con iniciativas de mejora continua?	32. ¿La empresa cumple con los estándares de calidad que exige el cliente?	33. ¿Considera Ud. que la puntualidad en el plazo de entrega de pedidos es primordial para la empresa y sus clientes?	34. ¿Dentro de los planes estratégicos de la empresa, se considera obtener alguna certificación en calidad?	35. ¿Considera que las inconformidades que se dan en cada servicio son por falta de capacitación al personal operativo?	36. ¿Los materiales e insumos que la empresa abastece son de buena calidad?	37. ¿Considera que muchas veces los servicios inconformes se deben a materiales y/o insumos de baja calidad?		
Totalmente de acuerdo	0	0	10	6	3	6	0	0	25	31%
De acuerdo	6	10	0	3	2	4	0	0	25	31%
Indiferente	4	0	0	1	5	0	0	3	13	16%
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	5	5	10	13%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	5	2	7	9%



VARIABLE	COMPETITIVIDAD				TOTAL	PORCENTAJE
DIMENSIÓN	Innovación					
PREGUNTAS / ALTERNATIVAS	38. ¿La innovación en los servicios va acorde al requerimiento del cliente?	39. ¿La empresa cuenta con herramientas tecnológicas para impulsar el marketing?	40. ¿La empresa emplea nuevas tecnologías para realizar sus servicios de construcción y mantenimiento?	41. ¿Se realizan innovaciones constantes dentro de los procesos de la empresa?		
Totalmente de acuerdo	0	0	0	4	4	10%
De acuerdo	0	0	5	6	11	28%
Indiferente	3	4	5	0	12	30%
En desacuerdo	7	0	0	0	7	18%
Totalmente en desacuerdo	0	6	0	0	6	15%



VARIABLE	COMPETITIVIDAD				TOTAL	PORCENTAJE
DIMENSIÓN	Eficiencia					
PREGUNTAS / ALTERNATIVAS	42. ¿Los servicios en su mayoría son ejecutados en base a un cronograma de planificación?	43. ¿Considera Ud. que los tiempos para las actividades y/o tareas, se encuentran bien establecidas?	44. ¿Considera Ud. que los retrasos durante los últimos servicios fueron a causa de una mala planificación?	45. ¿Los servicios en su mayoría son planificados en compañía de los ingenieros encargados y del maestro de obra?		
Totalmente de acuerdo	2	0	0	0	2	5%
De acuerdo	3	4	5	0	12	30%
Indiferente	1	3	5	0	9	23%
En desacuerdo	4	3	0	5	12	30%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	5	5	13%



Anexo 9. Validación de misión de la empresa Servicios Generales Marcel

EVALUACIÓN DE LA MISIÓN		
<p>Nuestra misión como empresa es colaborar de manera proactiva en la economía nacional, para el desarrollo de nuestro país. Satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, desarrollando proyectos con estándares en seguridad, calidad y puntualidad.</p>		
Preguntas	Palabra(s) que responden la pregunta	Comentarios
¿Quiénes somos?	-----	-----
¿Cómo nos diferenciamos del resto?	Seguridad Calidad y puntualidad	Se enfoca en brindar servicios de calidad cumpliendo con el tiempo determinado
¿A qué nos dedicamos?	-----	-----
¿Qué hacemos?	Desarrollar proyectos	Busca el desarrollo de proyectos de forma eficiente
¿Para quién lo hacemos?	-----	-----
¿Qué necesidades satisfacemos?	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes	Satisfacer y adecuarse a las necesidades de nuestros clientes innovando distintos proyectos

Anexo 10. Validación de visión de la empresa Servicios Generales Marcel

EVALUACIÓN DE LA VISIÓN		
<p><u>2016-2026(10 años)</u></p> <p>Ser una empresa líder en el rubro de construcción y consultoría para el 2026, reconocida por su calidad en los proyectos que desarrollaremos con estándares, en calidad y seguridad ocupacional. Utilizando procedimientos innovadores, generando valor a nuestros clientes, colaboradores y a la sociedad de manera sostenible y responsable.</p>		
Preguntas	Palabra(s) que responden la pregunta	Comentarios
¿Cómo nos gustaría vernos en el futuro?	Ser empresa líder	Nos gustaría ser la empresa más reconocida a nivel regional
¿Están contenidas las aspiraciones máximas de la institución?	Generando valor a nuestros clientes	Obtener nuestros objetivos como empresa cuidando el bienestar del consumidor
¿Cuándo queremos que ocurra?	Para el 2026	Trabaja bajo objetivos que van cumpliendo a medida que pasa el tiempo.
¿Incorpora el gran objetivo?	Utilizar procedimientos innovadores	El objetivo de la empresa es que toda la sociedad pueda conocer la calidad que brinda.
¿Es alcanzable y atractiva para los grupos de interés o involucrados?	La participación en los mercados regionales	Ampliar su mercado a nivel regional
¿Indica valores que nos guían?	Responsabilidad	La responsabilidad tanto para la productividad de la empresa, como para sus consumidores

Anexo 11. Validación de la nueva misión de la empresa Servicios Generales Marcel

EVALUACIÓN DE LA MISIÓN		
Somos una microempresa que se destaca en su compromiso, responsabilidad, calidad y seguridad; dedicada a la construcción civil en cuanto a mantenimiento y construcción infraestructural para industrias alimentarias con el fin de satisfacer al cliente.		
Preguntas	Palabra(s) que responden la pregunta	Comentarios
¿Quiénes somos?	Somos una microempresa	Se detalla el tipo de empresa
¿Cómo nos diferenciamos del resto?	compromiso, responsabilidad, calidad y seguridad	Se enfoca en brindar servicios de calidad cumpliendo con el tiempo determinado asumiendo el compromiso respectivo
¿A qué nos dedicamos?	dedicada a la construcción civil	Se detalla el rubro principal
¿Qué hacemos?	mantenimiento y construcción infraestructural	Busca mantener el espacio infraestructural en mejor estado
¿Para quién lo hacemos?	Para industrias alimentarias	Se dirige a industrias pesqueras
¿Qué necesidades satisfacemos?	satisfacer las necesidades de nuestros clientes	Satisfacer y adecuarse a las necesidades de los clientes

Anexo 12. Evaluación interna y externa

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS									
CALIFICACIÓN	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
FUERZAS INTERNAS	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen corporativa.					X		X		
Flexibilidad de la estructura organizacional.					X			X	
Desconocimiento del plan estratégico de la empresa.	X						X		
Evaluación y pronóstico del medio.		X					X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.				X				X	
Personal con conocimientos de la actividad de la empresa.					X			X	
Sistema para la ayuda de toma de decisiones.						X			X
Habilidad para responder a la tecnología cambiante.			X					X	
Sistemas de control y monitoreo.			X						X
Agresividad para enfrentar la competencia.						X			X
Infraestructura adecuada a las necesidades de la empresa.						X			X

CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Habilidad técnica en la prestación de los servicios					X			X	
Capacidad de innovación.			X						X
Nivel de tecnología utilizado en la atención del producto	X								X
Fuerza de patentes y procesos.	X								X
Valor agregado al servicio.						X			X
Flexibilidad de los servicios y productos.					X			X	
Herramientas capaces de realizar evaluación de la gestión.	X								X
Nivel de integración y coordinación con las demás áreas.			X				X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel académico del personal de la empresa						X			X
Indicadores que midan el índice de desempeño.		X							X
Experiencia técnica en el manejo de máquinas / equipos					X			X	
Rotación del personal a diversas áreas de la empresa.	X								X
Capacitación y motivación al personal de la empresa.			X					X	
Nivel de remuneración.						X			X

CAPACIDAD COMPETITIVA									
Posicionamiento de productos en el mercado con calidad						X			X
Estrategias de marketing.			X					X	
Demora en el tiempo de reposición del producto.			X				X		
Lealtad y satisfacción del cliente.				X			X		
Inversión para el desarrollo de nuevos servicios.						X			X
Cartera de clientes con instituciones privadas y públicas.		X					X		
Programas post servicio o post venta.					X			X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso al capital cuando lo requiera.	X						X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	X						X		
Credibilidad y respaldo de las entidades bancarias.						X	X		
Rentabilidad, retorno de la inversión.						X	X		
Habilidad para competir con precios.				X				X	
Otorgamiento de créditos a los clientes.				X				X	
Facilidad para salir del mercado.			X				X		
Estabilidad de costos.						X	X		

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS									
CALIFICACIÓN	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
FUERZAS EXTERNAS	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
COMPETIDORES									
Crecimiento del mercado						X		X	
Número de competidores de similar tamaño	X						X		
Barreras de entradas		X						X	
Publicidad de los competidores			X						X
Diferenciación del producto servicio			X					X	
Posición en el mercado	X						X		
Aprovechamiento de las TIC		X							X
Posición financiera		X					X		
Calidad del producto o servicio	X						X		
Nuevos competidores	X						X		
Número y tamaño de nuevos entrantes		X					X		
CANALES DE COMUNICACIÓN DISPONIBLES									
Economías de escala y ventajas de costo					X				X
Diferenciación y lealtad de marca					X				X
Facilidades de entrar al mercado				X				X	
Demanda insatisfecha		X					X		
PROVEEDORES				X			X		
Número de proveedores				X			X		
Disponibilidad de proveedores potenciales				X			X		
Volumen de ventas de los proveedores					X			X	

RESPALDO FINANCIERO Y TECNOLÓGICO									
Calidad de sus productos				X			X		
Capacidad de integración con los clientes					X		X		
CLIENTES				X				X	
Número de clientes				X				X	
Capacidad adquisitiva			X					X	
Identificación con el producto y servicio				X			X		
EXIGENCIA EN LA CALIDAD Y SERVICIO									
Lealtad del cliente				X			X		
Definición de gustos de clientes				X				X	
PRODUCTOS SUSTITUTOS				X			X		
Sensibilidad del cliente para comprar				X				X	
Calidad entre el producto y el sustituto				X			X		
Precios de los productos sustitutos				X			X		
Habilidad para diferenciar producto y servicio				X			X		
BAJO COSTO EN EL PRODUCTO Y SERVICIO									
Productos o Servicios sustitutos				X			X		

Anexo 13. Análisis de la matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		Convenios	Calidad de servicio	Posicionamiento en el mercado	Disponibilidad de proveedores potenciales	Lealtad del cliente	Alianzas estratégicas	Crecimiento del mercado	Número de competidores de similar tamaño	Número y tamaño de nuevos entrantes de la competencia	Demanda insatisfecha	Exigencia en la calidad y servicio	Publicidad
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Personal con conocimientos de la actividad de la empresa	F1	Mantener credibilidad adquirida para fomentar futuros convenios. (O1, F4)						Establecer un plan de acción inmediata entre el personal, para conllevar al alza o baja del mercado. (A1, F1)					
(Sistemas de control y monitoreo	F2	Incrementar las capacitaciones para la preparación del personal. (O2, F3, F5)						Promover y aumentar nuestros servicios de calidad para fomentar nuestra preferencia.					
Capacitación y motivación al personal de la empresa	F3	Incrementar las capacitaciones para la preparación del personal. (O3, F1, F2, F5)						Analizar la semejanza de la competencia para mejorarla y así salvaguardar la lealtad del cliente. (A3, F5, F6).					
Credibilidad y respaldo de las entidades bancarias	F4	Incrementar la lealtad de nuestros actuales proveedores ejerciendo un mejor posicionamiento en disponibilidad. (O4, F5, F6)						Establecer un control respectivo en las actividades que se realizan dentro de la empresa. (A4, F1, F2).					
Lealtad y satisfacción del cliente	F5	Mantener la preferencia de nuestros clientes y adaptándola conforme al crecimiento de la empresa. (O5, F5)						Promover capacitaciones sobre la calidad del trabajo a realizar dentro de la empresa. (A4, F1, F2, F3, F5)					
Agresividad para enfrentar a la competencia	F6	Realizar diversos pactos en el personal con el único propósito de que la empresa se posicione en el mercado. (O6, F1)						Promover un programa de marketing respecto a la actividad original de la empresa. (A6, F2, F6)					
DEBILIDADES													

Desconocimiento del plan estratégico de la empresa	D1	La adaptación de un nuevo convenio hará que los trabajadores se sientan aptos a recibir nueva información y por ende la facilidad del plan estratégico estará más disponible. (O1, D1, D3, D4, D6)	Orientar a los integrantes de la empresa hacia una visualización de la empresa más apta, ya que si, el mercado crece, se pierde de lo que se quiere llegar. (A1, D2, D3)
Fuerza de patentes y servicios	D2	Incrementar la presencia de la empresa es importante, así que, al mejorar las distintas áreas, la calidad para el servicio, será mejor y permitirá una visualización. (O2, D3)	Implementar y ejecutar estrategias, ya que los competidores siempre están utilizando nuevas formas de captar un mayor mercado. (A2, D1)
Infraestructura adecuada a las necesidades de la empresa	D3	Adaptar la empresa dentro del mercado, tiene que ser la mejor, para poder captar a nuevos clientes, posicionándose como una buena organización. (O3, D4)	Ejecutar estrategias que se implementen dentro de la empresa, para abarcar un mayor porcentaje de mercado. (A3, D1)
Indicadores que midan el índice de desempeño	D4	Implementar nuevas técnicas de ubicarse en el mercado, ya que se cuenta con buenos proveedores y se podría captar nuevas formas de infraestructura dentro de la organización. (O4, D2, D3)	Realizar análisis constante del manejo de la empresa, ya que podría generarse clientes que no estén conformes con el servicio. (A4, D4)
Otorgamiento de créditos a los clientes	D5	Mantener un sistema de crédito adecuado para que de esta manera no perjudique al usuario de la empresa. (O5, D5)	Mejorar el servicio hacia los clientes, implementando infraestructura, análisis de mercado constante. (A6, D1, D2, D3)
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	D6	Realizar alianzas, tendrá el efecto de potenciar los servicios, se logrará con esto otro sistema de calidad. (O6, D2)	Realizar publicidad, una vez implementada todas las recomendaciones dadas, ya que se contará con una mayor ventaja dentro de la organización. (A6, D1, D2, D3)

Anexo14. Análisis de la matriz PEYEA

Posición estratégica Interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	3	Demanda del Producto	-2
Apalancamiento financiero	2	Tasa de Inflación	-4
Liquidez	3	Presión competitiva	-5
Capital de Trabajo	2	Cambios tecnológicos	-4
Facilidad para salir del mercado	2	Barreras de ingreso al mercado	-4
Riesgos involucrados en el negocio	3	Estabilidad bancaria	-4
	15		-23
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	-3	Aprovechamiento de recursos	3
Calidad del Producto	-2	Potencial de crecimiento	4
Lealtad del cliente	-2	Facilidad para entrar del mercado	4
Manejo de recursos	-2	Uso de recursos	3
Utilización de la Capacidad de la competencia	-2	Productividad	4
Planeación estratégica	-2	Calidad y ubicación	4
	-13		22

- El promedio para la EA es: $-23/6 = -3.833$
- El promedio para VC es: $-13/6 = -2.166$
- El promedio para la FI: $22/6 = 3.66$
- El promedio para la FF: $15/6 = 2.5$
- El vector direccional es:
 - Eje X: $VC + FI = (-2.166) + (3.667) = 2$
 - Eje Y: $EA + FF = (-3.833) + (2.5) = -1.33$

Anexo 15. Evaluación de las estrategias

Servicios generales "MARCEL"	PESO	Incrementar las capacitaciones para la preparación del personal		Planificar los trabajos anticipadamente para mejorar la relación con		Promover capacitaciones sobre la calidad de trabajo a		Establecer un control respectivo en las actividades que se		Mantener la credibilidad adquirida para fomentar futuros convenios	
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5	
		Calificación	Total Calificac	Calificación	Total Calificac	Calificación	Total Calificac	Calificación	Total Calificac	Calificación	Total Calificac
FACTORES EXTERNOS											
OPORTUNIDADES											
Convenios	0.09	4.00	0.36	2.00	0.18	3.00	0.27	4.00	0.36	4.00	0.36
Calidad de servicio	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32
Posicionamiento en el	0.09	2.00	0.18	3.00	0.27	3.00	0.27	4.00	0.36	4.00	0.36
Disponibilidad de	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32
Lealtad del cliente	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	2.00	0.18
Alianzas estratégicas	0.09	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27	4.00	0.36
AMENAZAS											
Crecimiento del	0.06	2.00	0.12	4.00	0.24	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18
Número de	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	1.00	0.08
Número y tamaño de	0.07	2.00	0.14	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14
Demanda insatisfecha	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	1.00	0.08
Exigencia en la calidad y	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24	3.00	0.24	1.00	0.08
Publicidad	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	2.00	0.16	1.00	0.08
FACTORES INTERNOS											
FORTALEZAS											
Personal con	0.11	3.00	0.33	3.00	0.33	3.00	0.33	3.00	0.33	1.00	0.11
Sistemas de control y	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	1.00	0.08
Capacitación y	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32
Credibilidad y respaldo	0.11	3.00	0.33	2.00	0.22	2.00	0.22	2.00	0.22	3.00	0.33
Lealtad y satisfacción	0.11	2.00	0.22	3.00	0.33	2.00	0.22	2.00	0.22	1.00	0.11
Agresividad para	0.11	4.00	0.44	4.00	0.44	3.00	0.33	2.00	0.22	3.00	0.33
DEBILIDADES											
Desconocimiento del	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32
Fuerza de patentes y	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	1.00	0.07	3.00	0.21
Infraestructura	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	4.00	0.32
Indicadores que midan	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.1	2.00	0.1	4.00	0.2
Otorgamiento de	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24
Grado de utilización de	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14	1.00	0.07	4.00	0.28
TOTAL	2		5.73		5.68		5.73		5.45		5.36

servicios generales "MARCEL"	PESO	Promover y aumentar nuestros servicios de calidad		Realizar diversos pactos en el personal con el único propósito de que		Realizar análisis constante del manejo de la empresa, ya que		Realizar publicidad, una vez implementada todas las recomendaciones dadas, ya que		Implementar diseños innovadores en los planos de cada trabajo	
		ESTRATEGIA 6		ESTRATEGIA 7		ESTRATEGIA 8		ESTRATEGIA 9		ESTRATEGIA 10	
		Calificación	Total Calificación	Calificación	Total Calificación	Calificación	Total Calificación	Calificación	Total Calificación	Calificación	Total Calificación
FACTORES EXTERNOS											
OPORTUNIDADES											
Convenios	0.09	1.00	0.09	1.00	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36	3.00	0.27
Calidad de servicio	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	2.00	0.16
Posicionamiento en el	0.09	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	3.00	0.27	3.00	0.27
Disponibilidad de	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.24
Lealtad del cliente	0.09	3.00	0.27	1.00	0.09	3.00	0.27	3.00	0.27	4.00	0.36
Alianzas estratégicas	0.09	1.00	0.09	2.00	0.18	2.00	0.18	4.00	0.36	2.00	0.18
AMENAZAS											
Crecimiento del	0.06	3.00	0.18	2.00	0.12	3.00	0.18	2.00	0.12	2.00	0.12
Número de	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	4.00	0.32	2.00	0.16	3.00	0.24
Número y tamaño de	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14
Demanda insatisfecha	0.08	2.00	0.16	1.00	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24
Exigencia en la calidad y	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16
Publicidad	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	4.00	0.32	2.00	0.16	3.00	0.24
FACTORES INTERNOS											
FORTALEZAS											
Personal con	0.11	3.00	0.33	2.00	0.22	4.00	0.44	3.00	0.33	3.00	0.33
Sistemas de control y	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24
Capacitación y	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16
Credibilidad y respaldo	0.11	1.00	0.11	3.00	0.33	4.00	0.44	2.00	0.22	3.00	0.33
Lealtad y satisfacción	0.11	4.00	0.44	3.00	0.33	2.00	0.22	3.00	0.33	2.00	0.22
Agresividad para	0.11	4.00	0.44	3.00	0.33	3.00	0.33	2.00	0.22	3.00	0.33
DEBILIDADES											
Desconocimiento del	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.24	2.00	0.16
Fuerza de patentes y	0.07	4.00	0.28	1.00	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21
Infraestructura	0.08	4.00	0.32	2.00	0.16	2.00	0.16	1.00	0.08	2.00	0.16
Indicadores que midan	0.05	3.00	0.15	2.00	0.1	2.00	0.1	3.00	0.15	2.00	0.1
Otorgamiento de	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16
Grado de utilización de	0.07	4.00	0.28	2.00	0.14	1.00	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21
TOTAL	2		5.4		3.85		5.35		5.04		5.23

Anexo 16. Definición de los objetivos respecto a las estrategias

Incrementar el número de clientes y con ello la participación en el mercado	La empresa actualmente cuenta como cliente potencial a 1 empresa por lo que pretende ganar nuevos clientes en un 15%.
Incrementar productividad	A un 10% en un periodo de un año
Disminuir el % de inconformidades de los trabajos realizados	A un 5% de lo ya obtenido en el año anterior
Reducir el total de horas extras en planta	Cumplir con el horario establecido de 8h diarias, es decir reducir las horas extras.

Anexo 17. Balanced scorecard

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
Financiera	Rentabilidad de Inversión Crecimiento de sucursales	Tasa de rentabilidad	12%
Clientes	Aumentar la participación en el mercado	Nuevos clientes	15%
	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Disminuir el % de inconformidades de los trabajos realizados	5%
Procesos	Aumentar la producción	% de aumento de producción	10%
	Reducir en el tiempo de trabajo de ejecución	Tiempo de ejecución del trabajo	1.5%
Aprendizaje crecimiento	Incrementar el conocimiento del personal	N° de capacitaciones al personal al mes	4
	Planes de incentivo	Reconocimiento al mejor trabajador al mes	1