



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Plan estratégico para optimizar la gestión administrativa en una  
empresa industrial, Trujillo, 2024

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**Ingeniero Industrial**

**AUTORES:**

Oloya Bobadilla, Salomon Rodrigo (orcid.org/0009-0009-0328-5965)

Ruiz Huamán, Rodolfo Arturo (orcid.org/0009-0000-2239-2365)

**ASESOR:**

Dr. Benites Aliaga, Alex Antenor (orcid.org/0000-0002-9329-5949)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**TRUJILLO – PERÚ**

**2024**

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

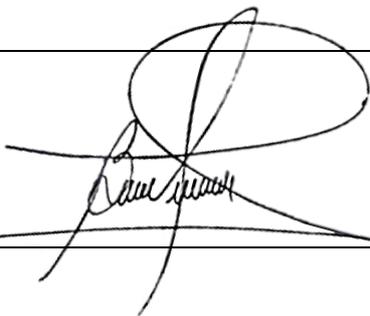
**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, BENITES ALIAGA ALEX ANTENOR, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - TRUJILLO, asesor de la tesis, titulada: "Plan estratégico para optimizar la gestión administrativa en una empresa industrial, Trujillo, 2024" de los autores OLOYA BOBADILLA SALOMON RODRIGO y RUIZ HUAMÁN RODOLFO ARTURO, 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.

TRUJILLO, 17 de octubre del 2024

Apellidos y Nombres del Autor	Firma
BENITES ALIAGA ALEX ANTENOR  DNI: 41808609  ORCID: 0000-0002-9329-5949	



**Declaratoria de Originalidad de los Autores**

Nosotros, OLOYA BOBADILLA SALOMON RODRIGO, RUIZ HUAMÁN RODOLFO ARTURO estudiantes de la de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Plan estratégico para optimizar la gestión administrativa en una empresa industrial, Trujillo, 2024", 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.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
RUIZ HUAMÁN RODOLFO ARTURO <b>DNI:</b> 41196837 <b>ORCID:</b> 0009-0000-2239-2365	Firmado electrónicamente por: RRUIZH el 18-10-2024 10:36:43
OLOYA BOBADILLA SALOMON RODRIGO <b>DNI:</b> 41208384 <b>ORCID:</b> 0009-0009-0328-5965	Firmado electrónicamente por: SOLOYAB el 18-10-2024 10:34:24

Código documento Trilce: INV - 1807320

## **Dedicatoria**

### **A DIOS:**

A Dios por ser nuestro creador, amparo y fortaleza, cuando más lo necesitamos, y por hacer palpable su amor a través de cada uno de los que nos rodea.

### **A MI MADRE:**

A mi madre, por su infinito amor, apoyo y confianza que día a día me demuestra. Por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien.

### **A MI ESPOSA E HIJOS:**

A mi esposa e hijos, quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que son la principal razón para superarme.

## **Agradecimiento**

Cuando se empezó esta investigación no sabía que llevaría tanto tiempo y energías, nunca hubiera tenido éxito sin la ayuda de muchas personas, a quienes se hace mención a continuación reconociendo de ellos su gran apoyo:

A los Trabajadores de la Empresa, por habernos dado la oportunidad de aplicar nuestros conocimientos y apoyarnos en todo momento con la información necesaria, permitiéndonos colaborar con la institución. Al MBA. Grover Eduardo Villanueva Sánchez, por sus consejos, paciencia, tiempo, correcciones y guía; sin la cual no hubiésemos podido aprender y aplicar nuevos conocimientos.

Al MII. Juan Pedro Santos Fernández, por sus consejos, paciencia, tiempo, correcciones y guía; sin la cual no hubiésemos podido aprender y aplicar nuevos conocimientos.

Un agradecimiento muy especial a Dios por estar ahí, cuando la fe escaseaba, mil gracias a todos los amigos y personas que de una u otra forma colaboraron con nosotros.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Declaratoria de autenticidad del asesor .....	ii
Declaratoria de originalidad de los autores .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de tablas .....	vii
Índice de figuras .....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA .....	12
III. RESULTADOS.....	16
IV. DISCUSIÓN.....	47
V. CONCLUSIONES .....	49
VI. RECOMENDACIONES.....	49
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS .....	56

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Diagnóstico actual de la empresa.....	16
<b>Tabla 2:</b> Perfil de capacidades internas.....	18
<b>Tabla 3:</b> Factores críticos de éxito (FCE) al interno de la organización.....	19
<b>Tabla 4:</b> Perfil de Oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	21
<b>Tabla 5:</b> Matriz de evaluación del factor externo EFE para POAM.....	22
<b>Tabla 6:</b> Análisis FODA.....	23
<b>Tabla 7:</b> Matriz cuantitativa para fortalezas.....	25
<b>Tabla 8:</b> Matriz cuantitativa para debilidades.....	26
<b>Tabla 9:</b> Matriz cuantitativa para oportunidades.....	26
<b>Tabla 10:</b> Matriz cuantitativa para amenazas.....	27
<b>Tabla 11:</b> Priorización de estrategias.....	28
<b>Tabla 12:</b> Matriz PEYEA.....	30
<b>Tabla 13:</b> Planes de acción.....	36
<b>Tabla 14:</b> Plan de Acción Estrategia E3.....	37
<b>Tabla 15:</b> Plan de Acción Estrategia E8.....	38
<b>Tabla 16:</b> Plan de Acción Estrategia E7.....	39
<b>Tabla 17:</b> Plan de Acción Estrategia E9.....	40
<b>Tabla 18:</b> Plan de Acción Estrategias E6.....	41
<b>Tabla 19:</b> Plan de Acción Estrategia E10.....	42
<b>Tabla 20:</b> Plan de Acción Estrategia E1.....	43
<b>Tabla 21:</b> Plan de Acción Estrategias E2.....	44
<b>Tabla 22:</b> Plan de Acción Estrategias E5.....	45

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Diseño de investigación .....	12
<b>Figura 2:</b> Cinco fuerzas competitivas de Porter (5FCP) .....	20
<b>Figura 3:</b> Posición estratégico y evaluación PEYEA .....	31
<b>Figura 4:</b> Posición matriz interna y externa .....	33
<b>Figura 5:</b> Organigrama general de la empresa propuesto .....	35

## Resumen

La tesis se desarrolló en una empresa industrial, que se dedica a la construcción de todo tipo de edificaciones centrándonos en la gestión administrativa de la empresa.

En el desarrollo de la investigación se utilizó un plan estratégico que consistió en un diagnóstico estratégico (interno y externo) de la empresa para determinar fortalezas (utilizables), debilidades (para minimizar), oportunidades (aprovechables), amenazas (para neutralizar) que orientaron a establecer estrategias que permitan la mejora de la empresa en diferentes perspectivas, teniendo el siguiente **ODS 9: Industria, innovación e infraestructura**: Si el plan estratégico incluye innovaciones tecnológicas o mejoras en la infraestructura empresarial, este ODS sería relevante.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se recolectaron datos numéricos para evaluar el nivel de aprovechamiento de las oportunidades de gestión; el enfoque de la investigación es descriptivo, ya que tiene como objetivo identificar y describir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa; el diseño es transversal, ya que el diagnóstico se realizó en un momento específico para evaluar la situación actual de la empresa. En cuanto al nivel de aprovechamiento de las oportunidades con el tipo de gestión actual es de 2.42 puntos (48.40%) y el que esperamos alcanzar es de 3.42 puntos (68.40%), con un incremento de 1.00 puntos (20%). Para la implementación de estas Estrategias se estableció un plan de acción para ayudar a la empresa a llegar a ser más competitiva en el mercado laboral.

En conclusión, la implementación de este plan estratégico no solo permitirá a la empresa ser más competitiva en el mercado laboral, sino también posicionarse como un actor clave en su sector, respondiendo de manera efectiva a las oportunidades y desafíos del entorno."

**Palabras clave:** Plan estratégico, estrategia, gestión administrativa.

## **Abstract**

The thesis was developed in an industrial company that specializes in the construction of all types of buildings, focusing on the company's administrative management.

In the development of the research, a strategic plan was used that consisted of a strategic diagnosis (internal and external) of the company to determine strengths (usable), weaknesses (to minimize), opportunities (to take advantage of), threats (to neutralize) that guided the establishment of strategies to improve the company from different perspectives, having the following SDG 9: Industry, innovation, and infrastructure: If the strategic plan includes technological innovations or improvements in business infrastructure, this SDG would be relevant.

The research has a quantitative approach, as numerical data was collected to assess the level of management opportunity utilization; the research approach is descriptive, as it aims to identify and describe the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats; the design is cross-sectional, as the diagnosis was carried out at a specific point in time to evaluate the company's current situation. Regarding the level of opportunity utilization with the current management type, it is 2.42 points (48.40%), and the one we expect to achieve is 3.42 points (68.40%), with an increase of 1.00 points (20%). For the implementation of these strategies, an action plan was established to help the company become more competitive in the labor market.

In conclusion, the implementation of this strategic plan will not only allow the company to be more competitive in the job market but also position itself as a key player in its sector, effectively responding to the opportunities and challenges of the environment.

**Keywords:** Strategic plan, strategy, administrative management.

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las compañías se enfrentan a múltiples desafíos en un contexto económico mundial cambiante. Para responder a estos desafíos, es crucial que sus estrategias se basen en elementos que les permitan superar obstáculos. No solo deben centrarse en la inversión en tecnología o en la expansión de su infraestructura, sino también en realizar modificaciones internas esenciales. Estas modificaciones son clave para que los directivos tomen decisiones acertadas que aseguren el éxito y la competitividad de la empresa (Fernández & Rodríguez, 2021).

A pesar de que las estrategias corporativas suelen parecer abstractas para los ejecutivos, existe una técnica llamada 'instrucción estratégica' que ayuda a transformar estas ideas generales en acciones concretas. Inspirada en el ámbito militar, esta herramienta, según Bungay, director del Centro de Gestión Estratégica de Ashridge, permite a los líderes y sus equipos definir claramente las metas y los indicadores de desempeño, asegurando que todos entiendan su papel en la estrategia general (Revista Harvard Business 2017).

Una ODS (Objetivo de Desarrollo Sostenible) particularmente relevante para una empresa de construcción es la ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles. Esta ODS busca asegurar que las ciudades y asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

La pandemia del COVID-19 a escala mundial ha retado la habilidad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) para adaptarse. En este contexto, la estrategia de planificación ha probado ser un instrumento esencial para garantizar su supervivencia y desarrollo sostenible. Este método, orientado a dueños, administradores y empresarios, conlleva un proceso de reflexión y planificación de acciones a largo plazo que posibilite a las compañías prever los desafíos, capitalizar oportunidades y alcanzar sus metas. Sin una estrategia de planificación, las compañías pueden lidiar con una administración ineficiente y resultados desfavorables, particularmente en periodos de incertidumbre como el presente (Galvarino, 2021).

A pesar de que el 80% de las empresas nacionales con presencia local afirman tener un plan estratégico, solo el 37% se siente satisfecha con los resultados. Esta discrepancia sugiere que la mayoría de estas empresas están elaborando planes estratégicos de manera superficial y a corto plazo, lo que dificulta alcanzar los objetivos a largo plazo. Además, se evidencia una falta de seguimiento adecuado del desempeño, lo cual impide identificar áreas de mejora y realizar ajustes oportunos. Los datos revelan una brecha significativa entre la planificación estratégica y su implementación efectiva en las empresas nacionales (Trigoso 2020),

En América Latina, la falta de acceso a viviendas adecuadas en entornos seguros y con servicios básicos constituye un grave problema social. Más de la cincuenta por ciento de la población urbana habita en barrios informales, los cuales carecen de títulos de propiedad y servicios esenciales. Estas comunidades, surgidas a partir de invasiones o transacciones irregulares, se encuentran expuestas a diversos riesgos y vulnerabilidades, la informalidad en la ocupación del suelo urbano es una realidad alarmante en el Perú. El 52% de la población urbana reside en asentamientos informales, carentes de planificación y servicios básicos. Creado en el año 2000, el Fondo Mi Vivienda (FMV) surgió como una iniciativa gubernamental para mejorar el acceso a la vivienda en Perú. A través de sus programas estrella, Mi Vivienda y Techo Propio, el FMV ha facilitado la adquisición de viviendas a segmentos de la población con menores ingresos (NSE C, D y E). Estos programas, que incluyen subsidios estatales y financiamiento a tasas preferenciales, han permitido a miles de familias peruanas cumplir el sueño de tener una vivienda propia (Foco económico 2021).

La empresa industrial MICOSER se ubica en Trujillo en la cual su rubro es la construcción de todo tipo de edificaciones, canales de regadío, trochas carrozables, sistemas de saneamiento, plantas industriales, canchas (Pad) de lixiviación, cercos perimétricos, puentes, topografía digital, venta de construcción al por mayor y menor, confección y venta de ropa industrial y deportiva, alquiler de maquinaria liviana y pesada para minería y construcción, ómnibus, minibuses, combis, camionetas 4x4, servicio de transporte de personal, servicio de limpieza de plantas industriales, servicios complementarios y servicios temporales. Se cuenta con un

equipo multidisciplinario de profesionales con alta experiencia y el prestigio de la élite académica en las diferentes disciplinas relacionadas con la arquitectura, diseño, ingeniería, diseño gráfico, diseño industrial, urbanismo, construcción, proyectos de especialidad, confecciones textiles, alquiler de maquinaria pesada y vehículos de transporte. La empresa cuenta con un crecimiento económico debido a los últimos contratos realizados con sus clientes, sin embargo, Hoy en día, la compañía no posee una visión y misión claras, lo que demuestra la ausencia de un plan estratégico oficial. Esta circunstancia restringe significativamente el desarrollo sostenido de la organización. La administración actual se centra exclusivamente en realizar las tareas requeridas para atender las peticiones de los clientes, sin realizar acciones que fomenten la mejora de su estructura o procesos. La falta de planificación estratégica ha creado un escenario complicado para la compañía, dado que, desde sus comienzos, no se consideró imprescindible un enfoque estratégico formal debido a su pequeño tamaño.

No obstante, el incremento de la competencia y la demanda de expansión han subrayado la relevancia de instaurar sistemas apropiados de administración y contabilidad para optimizar su rendimiento. Mediante la planificación estratégica, se busca crear nuevas tácticas administrativas que robustezcan la administración, optimicen los controles internos y potencien la eficacia en las operaciones. Esto, por consiguiente, facilitará el aumento de la rentabilidad, la expansión de la empresa a través de la creación de nuevas filiales y la generación de más oportunidades laborales en la comunidad.

Para desarrollar un análisis con mayor profundidad de los problemas que presenta la empresa relacionados a la mala gestión administrativa se realizó un diagnóstico estratégico (intern. y extern.) de la empresa para determinar fortalezas (utilizables), debilidades (para minimizar), oportunidades (aprovechables), amenazas (para neutralizar) que orientaron a establecer estrategias que permitan la mejora de la empresa en diferentes perspectivas.

Dada la problemática expuesta, surge la siguiente pregunta: ¿De qué manera incide un plan estratégico estratégico puede optimizar la gestión administrativa en una empresa industrial, Trujillo, 2024?

La presente se justifica de forma teórica porque permitirá entender cómo se lleva a cabo la planificación estratégica y la gestión administrativa dentro de las empresas. El estudio de investigación es socialmente por tratarse de una empresa que brinda servicios a la comunidad, su crecimiento implicará la creación de más puestos de trabajo y permitirá la mejoría de la calidad de vida de sus trabajadores directos e indirectos. Esta investigación se justifica en forma práctica porque demostrará cómo la empresa puede utilizar los resultados de este estudio para mejorar continuamente sus estrategias y objetivos, optimizando así sus operaciones y alcanzando un mayor éxito; por último, la investigación se justifica a partir de la perspectiva económica porque la aplicación de un plan estratégico de negocio, representa una buena inversión en la empresa pues permitirá crecer y potenciar sus recursos estratégicamente que permitirá afrontar de forma eficiente e idónea a la competencia. En este contexto se tuvo como objetivo general: Optimizar la gestión administrativa a través de un Plan Estratégico en una empresa industrial, Trujillo, 2024.

Teniendo como objetivos específicos: Realizar un diagnóstico estratégico en la empresa industrial, 2024, Proponer estrategias que contribuyan a mejorar la gestión administrativa en la empresa industrial, 2024, Proponer un plan de acción para implementar las estrategias propuestas en la empresa industrial, 2024.

Siguiendo la secuencia se realizó una revisión exhaustiva de estudios previos vinculados al tema y las variables de interés para establecer comparaciones con los resultados de nuestra investigación

Para fortalecer esta investigación, se tomó en cuenta algunos antecedentes como Hernández (2019) quién analizó en detalle el entorno intern. y extern. de la empresa, empleó matrices PESTEL y FODA para identificar tanto las fortalezas y debilidades de la organización como las oportunidades y amenazas presentes en su mercado. Construyó un cuadro de mando integral que permitió visualizar y evaluar el desempeño de los distintos procesos internos y operativos de una organización, con un enfoque particular en la gestión administrativa. Los indicadores seleccionados reflejaron el impacto de estos procesos en la productividad general y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo con la investigación de Cano Del y Cifuentes (2019), llegaron a la conclusión que las estrategias planteadas fortalecieron la posición competitiva de la empresa, aumentaron su participación en el mercado y protegieron su imagen tanto a nivel industrial como ante los consumidores ya que la falta de dirección a largo plazo puede llevar a una menor competitividad. Los indicadores propuestos permitieron a la gerencia monitorear el desempeño y tomar acciones correctivas oportunas.

Así mismo la investigación de Zarate (2019), concluyó que enfrentó serios problemas organizacionales. La falta de una estructura clara, la división imprecisa de tareas y la ausencia de procesos definidos están obstaculizando la eficiencia y el logro de los objetivos del consultorio. Como consecuencia, la empresa no ha logrado consolidar una propuesta de valor sólida para captar y fidelizar a sus clientes. Al realizar el plan estratégico, por medio de la herramienta de Foda, identificó oportunidades y amenazas, obtuvo un mejor enfoque y dirección del negocio y una buena toma de decisiones.

El artículo elaborado por Martínez y Monteza (2018) con desarrollo de plan estratégico 2019-2021, para la mejora de gestión empresarial. Este estudio concluyó en la cual buscó analizar el vínculo entre la planificación estratégica y la cantidad de casos que maneja la Procuraduría Especializada en Lavado de Activos de Lima. Los resultados, basados en encuestas a 70 trabajadores, con una confiabilidad de 9.13 para planificación estratégica mostraron una correlación positiva moderada entre ambas variables, sugiriendo que una buena planificación puede ayudar a gestionar mejor la carga de trabajo.

Según el artículo de Garcés (2020), señaló que el restaurante 102 Perros requiere de cambios significativos en su gestión para mejorar su desempeño. Entre los problemas identificados se encuentran el incumplimiento de las normas legales, la falta de claridad en las funciones y un estilo de liderazgo poco flexible. Para abordar estos desafíos, el autor recomienda implementar prácticas como la medición de la satisfacción del cliente, la formalización de los procesos y la promoción de la participación de los empleados.

Según el artículo publicado por Callohuanca (2019), concluyó que, mediante un enfoque no experimental y la aplicación de encuestas a una muestra representativa de trabajadores y clientes, este estudio exploró la relación entre la gestión administrativa y el posicionamiento de mercado de la institución educativa La Paz. Los hallazgos sugieren que las prácticas administrativas implementadas en la institución tienen una influencia directa en su capacidad para atraer y retener a los estudiantes.

El artículo desarrollado por Gamarra (2021), concluyó que, mediante un diseño descriptivo correlacional y un enfoque no experimental, esta investigación se propuso explorar la conexión entre las variables en estudio. A través de la aplicación de cuestionarios, se logró establecer una relación positiva y sólida entre ambas, evidenciada por un coeficiente de correlación de 0.90.

El artículo realizado por Vásquez (2022), utilizó un diseño descriptivo correlacional, esta investigación exploró la relación entre el liderazgo y la gestión administrativa en una muestra de 49 colaboradores. Utilizando cuestionarios, se encontró una correlación significativa ( $r > 0.50$ ) entre ambas variables. Los resultados indican que una mayor participación de los colaboradores en actividades de liderazgo y el desarrollo de sus habilidades gerenciales contribuyen a una mejora en la gestión administrativa.

Según Saavedra (2019), en su artículo utilizó un diseño no experimental de tipo correlacional, en la cual exploró la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en una muestra de 33 trabajadores universitarios. Utilizando una encuesta con escala Likert, se encontró una correlación positiva, aunque débil ( $Rho$  de Spearman = 0.0721), lo que permitió aceptar la hipótesis de que existe una relación entre ambas variables.

De acuerdo con la investigación de Dávila (2018), en su tesis, concluyó que la propuesta del plan estratégico demostró la importancia en la gestión administrativa porque permitió la generación de estrategias y lineamientos, visión, misión y los objetivos en la cual permitieron que la gerencia tenga una línea clara acerca de las áreas de la organización y dicha responsabilidad caerá en la gerencia ya que es vital para la toma de decisiones y así mantenerse en el mercado empresarial.

Siendo así, se procedió a definir las teorías de estudio en base a las variables aplicadas. Para definir los conceptos y teorías necesarias que fortalezcan a las variables del estudio. Por el cual, se dará inicio a la primera variable de Plan estratégico.

La planificación es la tarea administrativa esencial que se ocupa de establecer los objetivos futuros de la organización y definir los recursos y tareas requeridos para alcanzarlos de manera correcta. Esta función posibilita que el administrador se concentre en los objetivos propuestos y en las medidas a tomar para lograrlos, fundamentándose en un plan estructurado en vez de confiar en la casualidad (Cirtual, 2013).

Kaplan y Norton (2014) sugieren que la planificación estratégica en el entorno corporativo contemporáneo se centra en generar valor sostenible a través de la administración de activos intangibles. Su sistema de Balanced Scorecard facilita a las entidades la medición y administración de estos activos de manera eficiente. La meta es prever las exigencias del mercado y sobrepasar a los competidores, con una perspectiva a largo plazo, que vincula a la compañía con su contexto económico, disminuye la incertidumbre y simplifica el control. Además, el plan estratégico debe incluir a todos los integrantes de la compañía, estar encabezado por la dirección superior y perseguir metas factibles.

Thompson (2012) indica que la estrategia se refiere a las medidas que aseguran el triunfo a largo plazo de una organización, garantizando que los proyectos estratégicos se realicen y produzcan los resultados previstos. En este contexto, la visión funciona como un mapa del futuro, orientando a la compañía hacia su destino anhelado. La definición de la misión y visión debe ser precisa, motivadora y estar en sintonía con los propósitos de la organización, teniendo en cuenta la misión vigente y cualquier transformación importante que haya sucedido (Navarrete et al., 2023).

Estas herramientas posibilitan que las entidades conserven su orientación, se ajusten a las variaciones del ambiente y garanticen su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Los valores son la brújula moral que guía todas las acciones de una empresa. Actúan como un faro, iluminando el camino a seguir en cada decisión y cada

interacción, tanto interna como externa. Siendo Muñiz (2010) que describe que, los objetivos estratégicos son resultados concretos y medibles que la organización busca obtener en un horizonte temporal definido, alineados con su visión, misión y valores (Muñiz ,2010).

El FODA es una herramienta esencial para la planificación estratégica, ya que ayuda a las empresas a aprovechar sus fortalezas, minimizar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Presenta los siguientes elementos: internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) (Gonzales, 2019).

Las debilidades son aquellos aspectos internos que representan una desventaja competitiva para la empresa, ya que limitan su eficiencia, eficacia o rentabilidad (Sánchez, 2020).

Las amenazas son riesgos externos que pueden poner en danger lo óptimo de la empresa, pero también pueden convertirse en impulsores de innovación y crecimiento (García, 2019).

Las fortalezas son las capacidades, recursos y atributos internos que distinguen a la empresa de sus competidores y le permiten alcanzar un desempeño superior (Lazzati, 2020).

Las oportunidades son ventanas de crecimiento que se abren en el entorno de la empresa, permitiendo alcanzar mayores logros (Felcman y Larroca ,2013).

La herramienta EFI (Evaluación de Factores Internos) facilita la realización de un estudio minucioso de las fortalezas y debilidades de los ámbitos funcionales de una compañía, valorando su influencia en el éxito global. Los procedimientos para su edificación comprenden:

Identificación de los elementos clave internos: Se detallan las principales fortalezas y debilidades de la compañía.

Asignación de un valor ponderado: Cada factor recibe un valor que varía entre 0.0 (sin relevancia) y 1.0 (muy significativo), lo que muestra su relevancia relativa para el éxito de la organización. Es precisamente 1.0 la suma de los valores.

Enumeración de cada elemento: Cada elemento recibe una calificación de 1 a 4, donde 1 simboliza una considerable debilidad y 4 una considerable fortaleza.

Calculación del peso: El valor atribuido a cada factor se multiplica por su categoría.

Total de los valores que tienen ponderación: El desenlace final se obtiene al sumar los valores ponderados, lo que refleja el rendimiento total de la compañía en relación a sus elementos internos (Fred, 2017).

Este estudio ofrece una perspectiva precisa del estado de las áreas funcionales de la organización, facilitando la toma de decisiones estratégicas más sólidamente fundamentadas.

Las 5 fuerzas de Porter son una brújula que conlleva a las empresas a la realización de la toma de decisiones estratégicas, ayudándolas a identificar nuevos mercados, fortalecer su posición y superar a la competencia. Este modelo es una herramienta esencial para diseñar estrategias de negocio efectivas y sostenibles en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Presenta estrategias como: La competencia es esencial para comprender el entorno competitivo y determinar la necesidad de transformar los procesos internos de una empresa (Fred, 2017).

El balance scorecard (BSC), es una herramienta estratégica ayuda a las organizaciones a alinear sus acciones con sus objetivos a largo plazo. La construcción de un BSC requiere identificar los objetivos estratégicos de la organización, seleccionar las métricas adecuadas para medir el progreso hacia esos objetivos, establecer metas cuantificables y proponer las acciones sólidas para sus metas. Está conformado por 4 elementos como: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y, por último, perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Rocancio ,2019).

Las escalas de Likert son las escalas de Likert, introducidas en 1932, son un método popular en investigación para evaluar opiniones y creencias. Estas escalas ofrecen típicamente cinco categorías que van desde un extremo a otro, como "totalmente de acuerdo" a "totalmente en desacuerdo". De esta manera, los

encuestados pueden indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación (Bhaskaran, 2019).

Las variables aplicadas según autores para la variable dependiente Gestión administrativa.

Gestión es una función esencial en cualquier organización, ya que permite coordinar esfuerzos y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos (Gillie,2017).

Gestión es un conjunto de habilidades y técnicas empleadas para administrar de manera eficiente y eficaz los recursos de una organización, ya sean humanos, materiales o financieros, para lograr los objetivos trazados (Rodríguez, 2011).

La gestión fusiona la eficiencia y la efectividad para alcanzar las metas de la organización. Un gerente debe tener la habilidad de emplear los recursos de forma eficiente, asegurando no solo la consecución de los objetivos, sino también el bienestar de los empleados y de los clientes. Este enfoque tripartito centrado en el rendimiento, los resultados y la satisfacción se ha convertido en esencial en los ambientes de trabajo actuales (Pasca, 2013).

La administración se fundamenta en dos criterios esenciales:

**Eficiencia:** Hace referencia a "realizar las cosas correctamente", empleando de manera adecuada los recursos existentes. Se evalúa basándose en los recursos utilizados para lograr los resultados, tales como el costo del trabajo, la utilización correcta de equipos y el rendimiento de la inversión. Un gestor eficaz garantiza que la unidad funcione al costo más bajo posible, optimizando el uso de los materiales y la labor.

**Eficacia:** Se centra en "realizar las acciones adecuadas", garantizando que se logren los objetivos de la organización.

Adicionalmente, la administración se lleva a cabo en tres grados de organización: institucional, intermedio y operacional. Sus características incluyen ser cíclica,

interactiva, reiterativa y sistemática, lo que facilita una planificación constante (Gómez & Pérez, 2020).

Cultura organizacional representa las normas, valores y filosofía que deben comprender los miembros de la empresa, para lograr ser diferenciado entre las demás empresas De acuerdo con (Silvera, 2016).

Por otro lado, la hipótesis fue que el plan estratégico optimiza la gestión administrativa en una empresa industrial, Trujillo, 2024.

## II. METODOLOGÍA

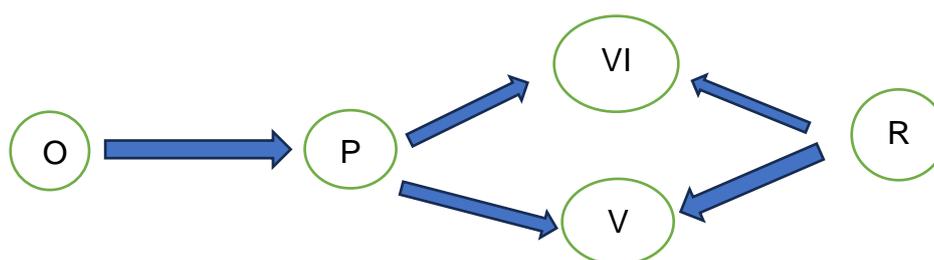
### Tipo y diseño de investigación

Tipo de Investigación: La investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se recolectaron datos numéricos para evaluar el nivel de aprovechamiento de las oportunidades de gestión, ya que, de acuerdo con Monjarás (2019), se emplearon las herramientas. Asimismo, se caracteriza como longitudinal, puesto que se evalúa la variable dependiente en dos momentos distintos: antes y después de implementar las mejoras correspondientes.

Además, es importante destacar que el enfoque de la investigación el enfoque de la investigación es descriptivo, ya que tiene como objetivo identificar y describir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Estos valiosos datos recopilados durante el estudio nos han brindado la oportunidad de identificar posibles asociaciones explicativas o complejas relaciones causales entre las diversas variables analizadas. (Sánchez, 2021, página 3)

Diseño de investigación: El presente informe de investigación se enmarca en un diseño El diseño es transversal, ya que el diagnóstico se realizó en un momento específico para evaluar la situación actual de la empresa

Descripción sencilla y concisa



**Figura 1:** Diseño de investigación

O= Observación

P: Problema

VD: Variable dependien.

VI: Variable independien.

El alcance de este detallado estudio fue principalmente explicativo, ya que no se limitó únicamente a la descripción de conceptos, sino que se adentró en la tarea de explicar de manera minuciosa por qué ocurre un determinado fenómeno, en qué circunstancias se manifiesta y cuál es la relación existente entre las variables involucradas. (Ramos, 2020, página 5); es por esta razón uede definirse en términos de las áreas clave y los objetivos que se pretenden alcanzar con el plan estratégico.

El **factor determinante** de esta investigación radica en la necesidad de **mejorar la competitividad de la empresa industrial en Trujillo** en un contexto económico y productivo global cambiante. A través de la optimización de su gestión administrativa, se espera que la empresa pueda:

- **Incrementar su eficiencia** operativa mediante la reducción de costos y la mejora en los procesos de toma de decisiones.
- **Aumentar su capacidad de adaptación** frente a cambios externos del mercado y de la industria.
- **Fortalecer su posicionamiento competitivo** en el sector industrial mediante una mejor planificación y control de los recursos internos.

Para la variable independiente, Plan estratégico, es una herramienta que se centra en crear valor sostenible mediante el aprovechamiento de activos intangibles Kaplan y Norton (2019).

Como variable dependiente, la gestión administrativa se fundamenta en dos principios fundamentales: la eficiencia y la eficacia. Estos términos se refieren a "realizar las cosas correctamente" y "realizar las cosas de forma adecuada". La eficiencia se relaciona con la utilización correcta de los recursos para lograr las metas, mientras que la eficacia evalúa los resultados logrados en base a los recursos utilizados, es decir, se evalúa la correlación entre los recursos y los objetivos logrados (Chiavenato, 2022).

En el contexto de una empresa de construcción, la población puede referirse a un grupo de empleados, clientes o incluso proyectos que comparten características

comunes, tales como su función en la empresa, la experiencia, o su participación en ciertos tipos de proyectos. Tal como lo indican Hernández et al. (2014), este grupo presenta rasgos similares y cumple con ciertos criterios predefinidos. La muestra, en este caso, representa un subgrupo de empleados o proyectos seleccionados para un análisis más detallado, lo que facilita la recolección de datos clave sobre aspectos de desempeño, seguridad, calidad, o satisfacción laboral. Elegir correctamente la muestra permite reducir tanto los costos como el tiempo necesario para la evaluación, manteniendo al mismo tiempo la precisión y representatividad de los resultados. Los criterios de inclusión son trabajadores con al menos un año de experiencia en la empresa, Personal involucrado directamente en proyectos de construcción y Empleados que han recibido capacitación en seguridad laboral y los criterios de exclusión: Nuevos empleados con menos de seis meses en la empresa, personal que trabaja en áreas administrativas no relacionadas con la construcción y contratistas o subcontratistas no pertenecientes directamente a la plantilla de la empresa.

Para alcanzar las metas del estudio, se emplearon métodos como la observación directa y las encuestas, los cuales resultaron fundamentales en el progreso del estudio. Estos instrumentos de estudio, en combinación con entrevistas, simplificaron la recolección de datos precisos y valiosos para el análisis (Hernández et al., 2014).

Confiabilidad y validez: Según Solimun la confiabilidad y validez son elementos indispensables en cualquier estudio, ya que garantizan la precisión de los resultados y minimizan la posibilidad los datos se afectan por sesgos. Con la finalidad de garantizar la rigurosa validación de los instrumentos, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva realizada por tres expertos de reconocido prestigio en el área.

Métodos y técnicas para el análisis de datos: Para dar solución a los objetivos específicos de esta investigación, se emplearán los siguientes métodos e instrumentos. Se ha optado por un método cuantitativo que garantiza la objetividad y precisión en la medición de los procesos y conductas, mediante la utilización de

categorías de observación bien definidas (Fernández y Baptista 2014). La técnica es la observación directa empleada para capturar información detallada de los procesos diversos que se llevan a cabo en la empresa y la entrevista tienen como finalidad de recolectar la información suficiente para ser analizada y así poder llegar a la conclusión si hay existencia de insuficiencia en la gestión administrativa en la empresa. La aplicación de estas fuentes permitirá facilitar el desarrollo del proyecto de investigación (Hernández y Mendoza 2018).

Estos datos se tabularán mediante software Microsoft Excel, demostrando la información en tablas, procesarán los datos del diagnóstico externo e interno y de estrategias de la empresa a través del diseño de matrices. El análisis inferencial es una herramienta estadística que nos permite realizar predicciones sobre una población completa a partir del estudio de una muestra representativa de esa población. Además, este tipo de análisis resulta muy útil para comparar características entre diferentes poblaciones (Veiga et. al 2020).

Aspectos éticos: Según Torres (2014), es un conjunto de principios morales que rigen la planificación, ejecución y divulgación de estudios, garantizando la protección de los participantes, la veracidad de los resultados y el cumplimiento de las normas éticas establecidas.

De acuerdo con los lineamientos éticos de la UCV, esta investigación se basó en los principios de honestidad e integridad, garantizando la originalidad de los resultados. Además, se obtuvo el consentimiento explícito de la organización donde se realizó el estudio, tal como lo establece el artículo 7 del código de ética. La norma ISO 690 es esencial en la investigación ingenieril, ya que garantiza la correcta citación de las fuentes bibliográficas. De acuerdo con el artículo 16 de la ley, la presentación de una declaración jurada es un requisito indispensable para asegurar los derechos de autor sobre cualquier trabajo de investigación. Para salvaguardar la integridad académica, se implementó un sistema de detección de plagio (Turnitin) que permitiría identificar cualquier intento de copia o adaptación no autorizada.

### III. RESULTADOS

#### Realizar un diagnóstico estratégico en la empresa industrial- 2024

Se realizó un diagnóstico estratégico para detectar la situación real de la empresa y evaluar la efectividad de las estrategias que se planteen, encontramos los procedimientos utilizando un mapa de procedimientos.

**Tabla 1:** Diagnóstico actual de la empresa

<b>GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión y monitoreo de los procesos de cada área</li> <li>Evaluar el desempeño del Personal que labora en la Empresa.</li> <li>Planificación empresarial.</li> <li>Gestión de asuntos legales</li> </ul>				
		Control de sistemas de información Gestión financiera y contable Dirección de calidad		
<b>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección, inducción y capacitación del Personal.</li> <li>Promoción y ubicación del Personal.</li> </ul>				
		Determinación de perfil técnico profesional por puestos		
<b>COMPRAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición de requerimientos de Operaciones.</li> <li>Planificación de compras</li> </ul>				
		Determinar ranking de proveedores		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de insumos, materiales, equipos, herramientas comprados o alquilados para ejecución de obras.</li> <li>Control de Existencias de materiales e insumos.</li> <li>Almacenaje de materiales e insumos.</li> <li>Control y verificación de stock mínimo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y evaluación de Proyectos.</li> <li>Ejecución y supervisión de obras.</li> <li>Control y mitigación de riesgos durante la ejecución de obras.</li> <li>Implementación de medidas de seguridad.</li> <li>Control de Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución de requerimientos para ejecución de obras</li> <li>Cobro y entrega de pólizas, suplementos y remplazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de Licitaciones.</li> <li>Búsqueda de nuevos Proyectos.</li> <li>Gestión de Promoción y Publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de reclamos</li> <li>Supervisión de Obras culminadas y entregadas</li> </ul>
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>	<b>VENTAS Y MARKETING</b>	<b>SERVICIOS</b>

Fuente: Empresa Industrial -2024

**Interpretación:** La empresa presenta diversas áreas de trabajo en las cuales cada una de ellas presentan diferentes estrategias y que se llevan a cabo y de las cuales no.

Capacidad directiva: En lo referente a la planeación y dirección estratégica de la empresa no cuenta con un documento que fije las estrategias a seguir, la gerencia y administración se dedican a realizar las actividades diarias relacionadas con sus labores, sin objetivos y metas trazados a corto, mediano y largo plazo. A su vez el área encargada de ver la parte comercial de la empresa no tiene desarrollado un plan de marketing, el cual indique la acción que debe de seguir la empresa para expandir su cuota en el mercado. Las decisiones por los directivos de la empresa se realizan de forma empírica, no siguen un plan operativo en ninguna área de la empresa.

Capacidad Financiera: La empresa cuenta con un capital proporcionado por los accionistas, el cual está siendo invertido en herramientas y equipos utilizados para las obras que ejecuta la empresa. Los pagos realizados por los clientes están siendo invertidos en un 50% en activos utilizados para las operaciones de la empresa.

Capacidad Tecnológica: Actualmente la empresa no cuenta con una red computacional que permita compartir recursos tales como sistemas informáticos, archivos, servidor de correo e impresión. La empresa se encuentra analizando la compra de un software que les brinde un soporte a los procesos de compras, almacén, producción, contabilidad y tesorería. Los equipos de cómputo utilizados por los trabajadores de la empresa se encuentran en buen estado, sin embargo, no existen restricciones de seguridad definidos para el acceso a estas computadoras. La empresa no tiene presencia en la web, no cuenta con página web, blog o cuenta en red social, esto es importante para la promocionar los servicios de la empresa.

Capacidad de Talento Humano: Actualmente la empresa no cuenta con un jefe de recursos humanos, lo que implica que el personal contratado no pasa por un proceso de selección, captación e inducción adecuadas para los puestos que requiere la empresa.

La empresa contrata al personal en función a recomendaciones de los trabajadores actuales. No existe una política de capacitación que promueva el desarrollo de los colaboradores; pero se cuenta con un personal con muchos años de experiencia lo cual es de mucha importancia porque asegura la calidad de los productos. Existe poca actividad entre los miembros de la organización; y en cuestiones del compromiso de los colaboradores con la empresa, les falta por trabajar, pues la empresa muy pocas veces comparte sus objetivos con todos los integrantes de la organización.

Capacidad Competitiva: La empresa maneja flexibilidad en los precios ofrecidos por cada uno de los servicios brindados a sus clientes, debido a que no tiene deudas con terceros, la empresa no cuenta con un plan para posicionamiento de marca, tampoco tiene clientes grandes que ayuden a la empresa a mejorar su posicionamiento e imagen de empresa constructora en el mercado.

**Tabla 2:** Perfil de capacidades internas

CAPACIDADES	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Imagen y Prestigio Corporativo.					X		X		
Planeación y Dirección Estratégica.				X			X		
Control de Actividades Operativas.					X		X		
Experiencia en Dirección Empresarial.				X			X		
Planificación Operativa.				X			X		
Manual de Organización y Funciones.				X			X		
Manual de Procedimientos.				X			X		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Disponibilidad Inmediata de Efectivo.		X					X		
Rentabilidad Económica.			X				X		
Disponibilidad de Crédito Financiero.			X					X	
Retorno de la Inversión.			X				X		
Estabilidad de los Costos Operativos.			X				X		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Capacidad para Implementar Tecnología.						X	X		
Nivel de Inversión Tecnológica.					X		X		
Plan de Mantenimiento Tecnológico.					X		X		
Nivel de Implementación Tecnológica.				X			X		

CAPACIDADES	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD TALENTO HUMANO</b>									
Capacitación del Personal.			X				X		
Estabilidad Laboral.			X				X		
Compromiso y Lealtad del Personal.			X				X		
Clima Organizacional.		X					X		
Nivel de Remuneración acorde al Mercado.		X					X		
Iniciativa para Proponer Mejoras.					X			X	
Iniciativa para Solución de Problemas.					X		X		
Satisfacción del Personal.			X				X		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Fidelidad y Satisfacción del Cliente.		X					X		
Políticas de Ventas Definidas.					X		X		
Participación en el Mercado.				X			X		
Buena Relación con los Proveedores					X		X		
Calidad del Producto /Servicio		X					X		
Precios competitivos para el Mercado		X					X		

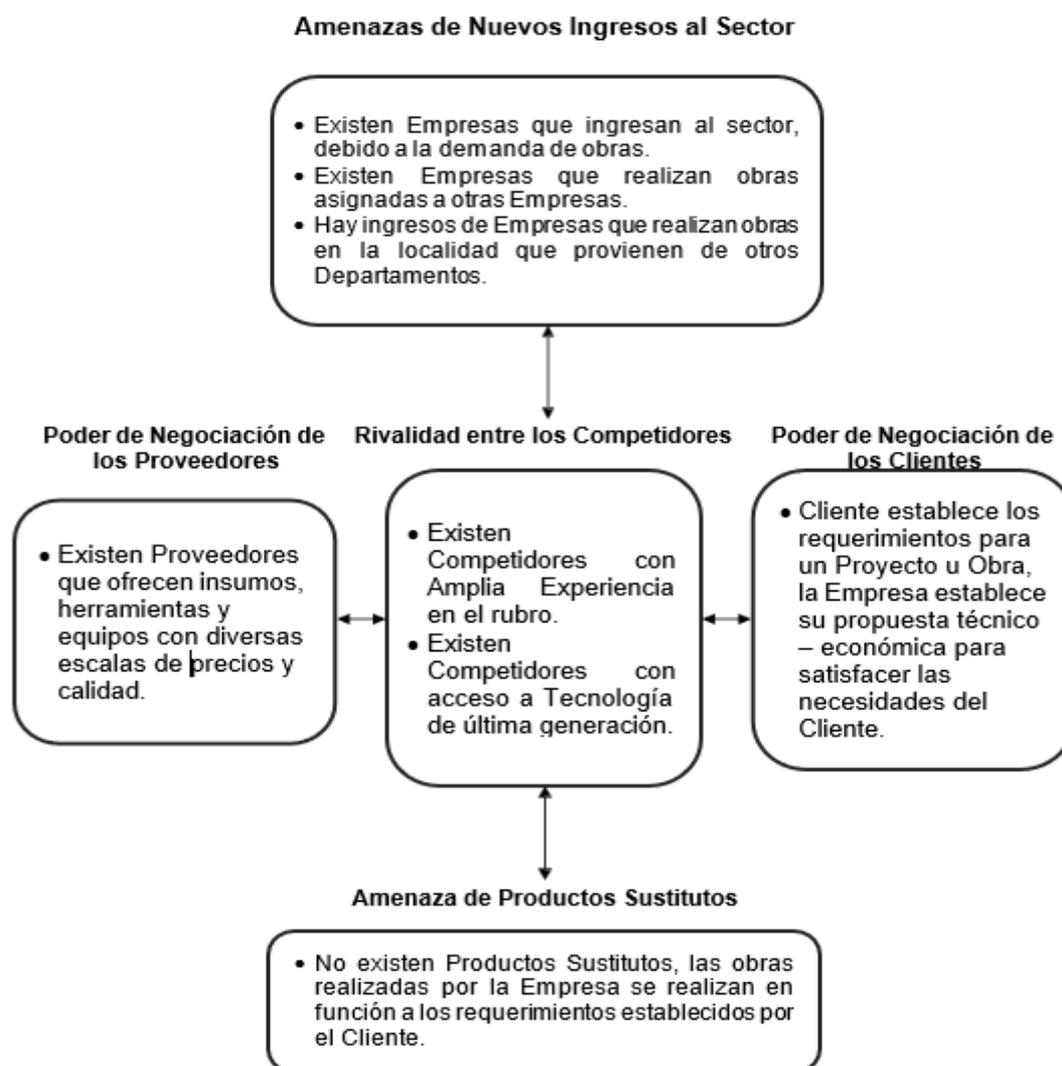
**Tabla 3:** Factores críticos de éxito (FCE) al interno de la organización

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Disponibilidad inmediata de efectivo	0.07	3	0.21
Clima organizacional.	0.07	3	0.21
Nivel de Remuneración acorde al mercado	0.07	3	0.21
Precios competitivos para el Mercado	0.08	3	0.24
Calidad del Product. /Servici.	0.08	4	0.32
Fidelidad y satisfacción del Cliente	0.08	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
Planificación y Dirección Estratégica	0.08	1	0.08
Planificación Operativa	0.08	2	0.16
Manual de Organización y Funciones	0.07	1	0.07
Manual de Procedimientos	0.07	2	0.14
Experiencia en Dirección Empresarial	0.08	1	0.08
Nivel de Implementación Tecnológica.	0.08	2	0.16
Participación en el Mercado.	0.09	2	0.18
	<b>1</b>		<b>2.3</b>

**Interpretación:** El resultado que nos da el peso promedio es de 2.3, esto que se encuentra por debajo del promedio 2.5 es decir que no está aprovechando las fortalezas para superar las debilidades, por lo tanto, la empresa no podrá enfrentar eficientemente las amenazas provenientes del entorno.

## Análisis externo

Figura 2: Cinco fuerzas competitivas de Porter (5FCP)



**Interpretación:** Aunque la región posee una extensa diversidad de recursos naturales y una infraestructura apropiada, solo aporta el 5.3% del Producto Bruto Interno (PBI) del país. Con un 2.7% de la totalidad de la región y un 5.6% de la población del país, esta zona se sitúa en la tercera posición en cuanto a ubicaciones bancarias y en la cuarta en depósitos. A pesar de que su principal mercado es el interno, hay ciertas actividades de exportación que, a pesar de no ser relevantes, se han sostenido de forma constante en los años recientes. Adicionalmente, más del 98% de las compañías en la región son de tamaño micro y pequeño, y estas no poseen la experiencia necesaria en asociaciones empresariales. Esta ausencia de

integración ha dejado inalterable el ingreso per cápita y ha favorecido la permanencia de elevados índices de desempleo.

**Tabla 4:** Perfil de Oportunidades y amenazas del medio (POAM)

FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>POLÍTICOS</b>									
Estabilidad Política Regional		X					X		
Leyes laborales justas			X				X		
Normas Técnicas establecidas por el Gobierno.			X				X		
<b>SOCIALES – CULTURALES</b>									
Índice Delincuencial Regional				X			X		
Índice de Desempleo.						X	X		
Crecimiento Poblacional.			X					X	
Programas de Ayuda Social Regionales			X					X	
<b>ECONÓMICOS</b>									
Estabilidad Económica Nacional.			X					X	
Crecimiento Económico Regional.		X					X		
Crecimiento del Rubro Construcción		X					X		
Índice de Inflación			X					X	
Precio de Insumos y Materia Prima				X			X		
Ingreso de Proveedores al mercado				X			X		
<b>TECNOLÓGICO</b>									
Acceso a Tecnología de Producción de Última Generación						X	X		
Nivel del Cambio Tecnológico					X			X	
Acceso a Tecnología de Información y Comunicación			X				X		
Profesionales Capacitados para el manejo de Tecnología.		X					X		
<b>COMPETITIVO</b>									
Ingreso de Competidores nuevos				X			X		
Los Clientes y poder de negociación		X					X		
Los Proveedores y poder de negociación		X					X		
Crecimiento Empresarial de Empresas Competidoras				X			X		
Empresas Competidoras informales				X			X		
<b>GEOGRÁFICO</b>									
Situación Climática			X				X		
Ubicación Geográfica						X		X	

## Factores claves de éxito externos de la organización

**Tabla 5:** Matriz de evaluación del factor externo EFE para POAM

Factores Claves para el Factor Externo	Peso	Calificación	Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Estabilidad Política Regional	0.08	3	0.24
Crecimiento Económico Regional.	0.09	4	0.36
Crecimiento del Rubro Construcción	0.09	3	0.27
Profesionales Capacitados para el manejo de Tecnología.	0.07	3	0.21
Los Clientes y poder de negociación	0.09	3	0.27
Los Proveedores y poder de negociación	0.08	3	0.24
<b>AMENAZAS</b>			
Índice Delincuencial Regional	0.07	2	0.14
Precio de Insumos y Materia Prima	0.09	1	0.09
Ingreso de Proveedores al mercado	0.08	1	0.08
Ingreso de Nuevos Competidores	0.09	2	0.18
Crecimiento Empresarial de Empresas Competidoras	0.08	2	0.16
Empresas Competidoras informales	0.09	2	0.18
	1		<b>2.42</b>

**Interpretación:** El puntaje alcanzado de 2.42 es un valor que está por debajo del valor crítico 2.50, esto significa que la empresa en un entorno con amenazas fuertes, por lo que se debe hacer estrategias que busquen minimizar el impacto de estas amenazas en la empresa.

**Tabla 6:** Análisis FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad inmediata de efectivo</li> <li>2. Clima organizacional.</li> <li>3. Nivel de Remuneración acorde al Mercado</li> <li>4. Precios competitivos para el Mercado</li> <li>5. Calidad del Producto /Servicio</li> <li>6. Fidelidad y Satisfacción del Cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación y Dirección Estratégica</li> <li>2. Planificación Operativa</li> <li>3. Manual de Organización y Funciones</li> <li>4. Manual de Procedimientos</li> <li>5. Experiencia en Dirección Empresarial</li> <li>6. Nivel de Implementación Tecnológica.</li> <li>7. Participación en el Mercado.</li> </ol>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad Política Regional</li> <li>2. Crecimiento Económico Regional.</li> <li>3. Crecimiento del Rubro Construcción</li> <li>4. Profesionales Capacitados para el manejo de Tecnología.</li> <li>5. Poder de Negociar con los Clientes</li> <li>6. Poder Negociar con los Proveedores</li> </ol>	<p><b>E1.</b> Implementar un Plan de Marketing para incrementar la Participación Mercado de la Empresa. (F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6)</p> <p><b>E2.</b> Participan en la formación de Consorcios para participar en Obras Públicas y/o Privadas de gran envergadura. (F1, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6)</p>	<p><b>E3.</b> Implementar un Sistema Informático ERP para controlar y automatizar los procesos de negocio de la Empresa. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, O3, O4, O5, O6)</p> <p><b>E4.</b> Implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001 para optimizar los procesos de negocio (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, O2, O3, O4, O5, O6)</p> <p><b>E5.</b> Implementar un Sistema de Información Gerencial para obtener información oportuna y fidedigna para la toma de decisiones. (D1, D5, D6, D7, O3, O5, O6)</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Índice Delincuencial Regional</li> <li>2. Precio de Insumos y Materia Prima</li> <li>3. Ingreso de Proveedores al mercado</li> <li>4. Ingreso de Nuevos Competidores</li> <li>5. Crecimiento Empresarial de Empresas Competidoras</li> <li>6. Empresas Competidoras informales</li> </ol>	<p><b>E6.</b> Implementar Convenios y/o Alianzas Estratégicas con Proveedores para obtener mejores precios de insumos, materiales y equipos utilizados por la Empresa. (F1, F2, F4, F5, F6, A2, A3, A4, A5, A6)</p> <p><b>E7.</b> Implementar un Área de Sistemas para mejorar la Gestión de Tecnologías de Información en la Empresa. (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A2, A3, A4, A5, A6)</p> <p><b>E8.</b> Implementar un Plan de Capacitación al Personal para mejorar sus competencias (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A2, A3, A4, A5, A6)</p>	<p><b>E9.</b> Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional para minimizar el riesgo de accidentes en las Obras ejecutadas por la Empresa. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A2, A3, A4, A5, A6)</p> <p><b>E10.</b> Implementar un Área de Recursos Humanos para mejorar los procesos de selección, captación e inducción del Personal. (D2, D3, D4, D5, D7, A1, A4, A5, A6)</p>

**Interpretación:** Fortalezas: La empresa cuenta con recursos internos clave que la posicionan favorablemente en el mercado de la construcción, como la disponibilidad de efectivo, que le permite reaccionar rápidamente ante oportunidades o imprevistos, y una satisfacción del cliente elevada, resultado de la calidad en sus productos y servicios. Además, su clima organizacional positivo y su nivel de remuneración acorde al mercado fomentan la retención del talento.

Debilidades: Existen áreas críticas que requieren mejora. La empresa carece de una planificación estratégica y operativa adecuada, lo que puede limitar su capacidad de crecimiento. Además, la falta de manuales de procedimientos y funciones y una baja implementación tecnológica disminuyen su eficiencia. Esto también afecta su participación en el mercado, lo que sugiere que no está capturando la cuota necesaria para su sostenibilidad a largo plazo.

Oportunidades: El entorno presenta oportunidades importantes, como la estabilidad política regional y el crecimiento económico que impulsan el sector de la construcción. Además, la disponibilidad de profesionales capacitados en tecnología puede ayudar a la empresa a modernizarse. El poder de negociación con clientes y proveedores también brinda una ventaja competitiva.

Amenazas: La empresa enfrenta serios riesgos externos, como un alto índice de delincuencia regional, lo que incrementa costos de seguridad. Además, el aumento de precios de insumos y la entrada de nuevos competidores son factores que podrían erosionar su rentabilidad. La competencia informal es otro reto, ya que estas empresas no reguladas pueden ofrecer precios más bajos.

### Matriz cuantitativa de la decisión estratégica

Luego de formular las estratégicas, elaboramos la matriz cuantitativa de la decisión estratégica para priorizar el orden de implementación de cada una de las estrategias para ello seguimos los siguientes pasos:

- Agrupar los factores internos y externos más importantes, y darles pesos según la relevancia que estos tengan para ser viables las estrategias.
- Determinar las calificaciones del atractivo que tienen cada uno de los factores, para la implementación de las estrategias.

De acuerdo a este puntaje total obtenido se debe priorizar la implementación de las estrategias

**Tabla 7:** Matriz cuantitativa para fortalezas

FORTALEZAS	PESO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10	
		CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT
1. Disponibilidad inmediata de efectivo	4	0.03	0.12	0.03	0.12							0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16				
2. Clima organizacional.	4											0.03	0.12	0.03	0.12	0.04	0.16				
3. Nivel de Remuneración acorde al mercado	4	0.03	0.12											0.03	0.12	0.04	0.16				
4. Precios competitivos para el Mercado	4	0.04	0.16	0.04	0.16							0.03	0.12								
5. Calidad del Producto / Servicio	4	0.04	0.16	0.04	0.16							0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16				
6. Fidelidad y satisfacción del Cliente	4	0.04	0.16	0.04	0.16							0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16				
<b>TOTAL</b>			<b>0.72</b>		<b>0.60</b>								<b>0.72</b>		<b>0.72</b>		<b>0.80</b>				

**Tabla 8:** Matriz cuantitativa para debilidades

DEBILIDADES	PESO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10	
		CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT
1. Planificación y Dirección Estratégica	4					0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16							0.03	0.12		
2. Planificación Operativa	4					0.04	0.16	0.04	0.16									0.03	0.12	0.04	0.16
3. Manual de Organización y Funciones	4					0.04	0.16	0.04	0.16									0.03	0.12	0.04	0.16
4. Manual de Procedimientos	4					0.04	0.16	0.04	0.16									0.03	0.12	0.04	0.16
5. Experiencia en Dirección Empresarial	4					0.03	0.12	0.04	0.16	0.04	0.16							0.04	0.16	0.03	0.12
6. Nivel de Implementación Tecnológica.	4					0.04	0.16	0.03	0.12	0.04	0.16							0.03	0.12		
7. Participación en el Mercado.	4					0.03	0.12	0.04	0.16	0.04	0.16							0.04	0.16	0.03	0.12
<b>TOTAL</b>							<b>1.04</b>		<b>1.08</b>		<b>0.64</b>								<b>0.92</b>		<b>0.72</b>

**Tabla 9:** Matriz cuantitativa para oportunidades

OPORTUNIDADES	PESO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10	
		CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT
1. Estabilidad Política Regional	3	0.04	0.12	0.03	0.9																
2. Crecimiento Económico Regional.	3	0.04	0.12	0.03	0.9			0.03	0.09												
3. Crecimiento del Rubro Construcción	4	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16										
4. Profesionales Capacitados para el manejo de Tecnología.	4	0.04	0.16	0.03	0.12	0.04	0.16	0.04	0.16												
5. Poder de Negociación de los Clientes	4	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16										
6. Poder de Negociación de los Proveedores	4	0.03	0.12	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16	0.03	0.12										
<b>TOTAL</b>				<b>0.84</b>		<b>0.78</b>		<b>0.64</b>		<b>0.73</b>		<b>0.44</b>									

**Tabla 10:** Matriz cuantitativa para amenazas

AMENAZAS	PESO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10	
		CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT	CA	CT								
1. Índice Delincuencial Regional	3											0.03	0.9	0.04	0.12	0.04	0.12			0.04	0.12
2. Precio de Insumos y Materia Prima	4											0.04	0.16	0.04	0.16	0.03	0.12	0.03	0.12	0.03	0.12
3. Ingreso de Proveedores al mercado	4											0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16	0.03	0.12	0.03	0.12
4. Ingreso de Nuevos Competidores	4											0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16
5. Crecimiento Empresarial de Empresas Competidoras	4											0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16
6. Empresas Competidoras informales	4											0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16
<b>TOTAL</b>												<b>0.89</b>		<b>0.92</b>		<b>0.88</b>		<b>0.72</b>		<b>0.84</b>	

**Interpretación:** Este análisis refleja que la empresa tiene una base sólida, pero necesita mejorar en áreas clave para poder aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno. Las estrategias FO apuntan a fortalecer su presencia en el mercado mediante la explotación de sus fortalezas actuales, mientras que las estrategias DO buscan corregir las debilidades internas mediante la implementación de nuevas tecnologías y procesos de calidad. Las estrategias FA y DA están orientadas a mitigar las amenazas externas, ya sea mediante alianzas estratégicas o mejorando la gestión interna de los recursos y la seguridad laboral.

**Tabla 11:** Priorización de estrategias

<b>Prioridad</b>	<b>Puntaje</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
1	1.81	<b>E4.</b> Implementar un S.G.C. bajo la norma ISO 9001 para optimizar los procesos de negocio de la Empresa.
2	1.68	<b>E3.</b> Implementar un Sistema Informático ERP para controlar y automatizar los procesos de negocio de la Empresa.
3	1.68	<b>E8.</b> Implementar P.C.P. para mejorar sus competencias
4	1.64	<b>E7.</b> Implementar un Área de Sistemas para mejorar la G.T.I. en la Empresa.
5	1.64	<b>E9.</b> Implementar un S.G.S.S.O.I para minimizar el riesgo de accidentes en las Obras ejecutadas por la Empresa.
6	1.61	<b>E6.</b> Implementar Convenios y/o Alianzas Estratégicas con Proveedores para obtener mejores precios de insumos, materiales y equipos utilizados por la Empresa.
7	1.56	<b>E10.</b> Implementar un Área de R.R.H.H. para mejorar los procesos de selección, captación e inducción del Personal.
8	1.56	<b>E1.</b> Implementar un Plan de Marketing para incrementar la Participación en el Mercado de la Empresa.
9	1.38	<b>E2.</b> Participan en la formación de Consorcios para participar en Públicas y/o Privadas de gran envergadura.
10	1.08	<b>E5.</b> Implementar un Sistema de Información Gerencial para obtener información oportuna y fidedigna para la toma de decisiones.

### **Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA**

El propósito de la matriz PEYEA es determinar las estrategias que una organización debe aplicar, de acuerdo a su localización en uno de los cuatro cuadrantes. Estas tácticas pueden ser categorizadas como agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, en función de la posición estratégica de la entidad. La matriz se compone de dos dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja

competitiva (VC), además de dos dimensiones externas: la estabilidad ambiental (EA) y la fuerza industrial (FI). Estos cuatro elementos son los principales determinantes para determinar la posición estratégica.

Los siguientes son los procedimientos para crear una matriz PEYEA:

Las variables fundamentales para las dimensiones de FF, VC, EA y FI deben seleccionarse.

Establecer valores numéricos de +1 (mejor) a +6 (peor) para FF y FI, y de -1 (mejor) a -6 (peor) para VC y EA.

Determinar la media de las calificaciones de cada dimensión al sumar los valores atribuidos a sus respectivas variables y dividir entre el total de variables.

Las puntuaciones deben ser anotadas en los ejes pertinentes de la matriz.

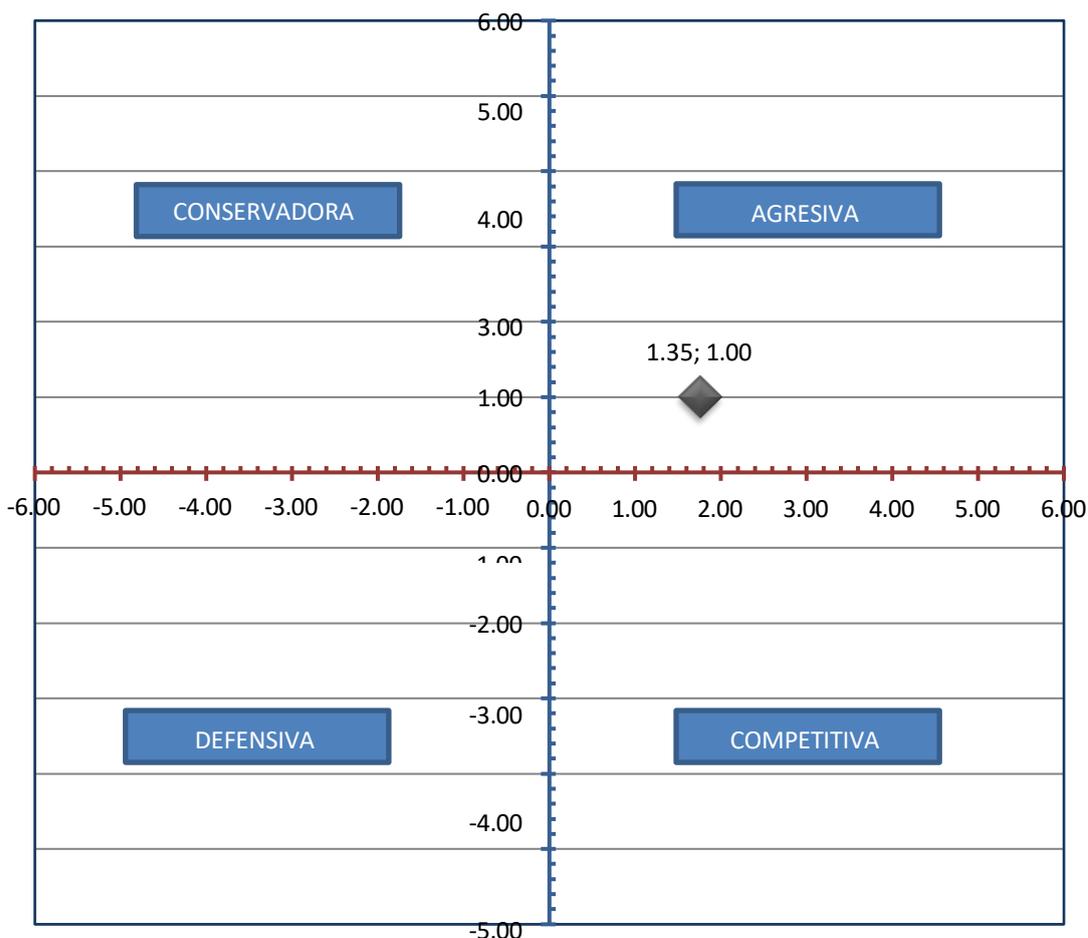
Incorporar las calificaciones de los ejes X y Y para determinar un punto de cruce.

Es necesario dibujar un vector desde el inicio hasta el punto de cruce, lo que dirá si la estrategia sugerida es agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Tabla 12:** Matriz PEYEA

<b>FUERZA FINANCIERA (+)</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PROMEDIO</b>
Liquidez Financiera	4	3.50
Rendimiento sobre la Inversión	4	
Acceso a crédito	3	
Capital de Trabajo	3	
<b>Sub total</b>	<b>14</b>	
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (+)</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PROMEDIO</b>
Potencial de Crecimiento del Sector	5	4.75
Conocimientos Tecnológicos	5	
Facilidad de Ingreso al Mercado	5	
Aprovechamiento de Recursos	4	
<b>Sub total</b>	<b>19</b>	
<b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO (-)</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PROMEDIO</b>
Tendencia a Cambios Tecnológicos	-3	-2.50
Índice de Inflación	-1	
Índice de la Demanda del Sector	-2	
Escala de Precios entre los Competidores	-4	
<b>Sub total</b>	<b>-10</b>	
<b>VENTAJA COMPETITIVA (-)</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PROMEDIO</b>
Participación en el Mercado	-5	-3.40
Calidad en la Ejecución de Obras	-2	
Fidelidad de los Clientes	-3	
Comunicación con Proveedores	-2	
Aprovechamiento de la Tecnología	-5	
<b>Sub total</b>	<b>-17</b>	
<b>Conclusión</b>		
<b>EJE Y= FF + EE = 3.50 + (-2.50) = 1.00</b>		
<b>EJE X= FI+ VC = 4.75 + (-3.40) = 1.35</b>		

**Figura 3:** Posición estratégico y evaluación PEYEA



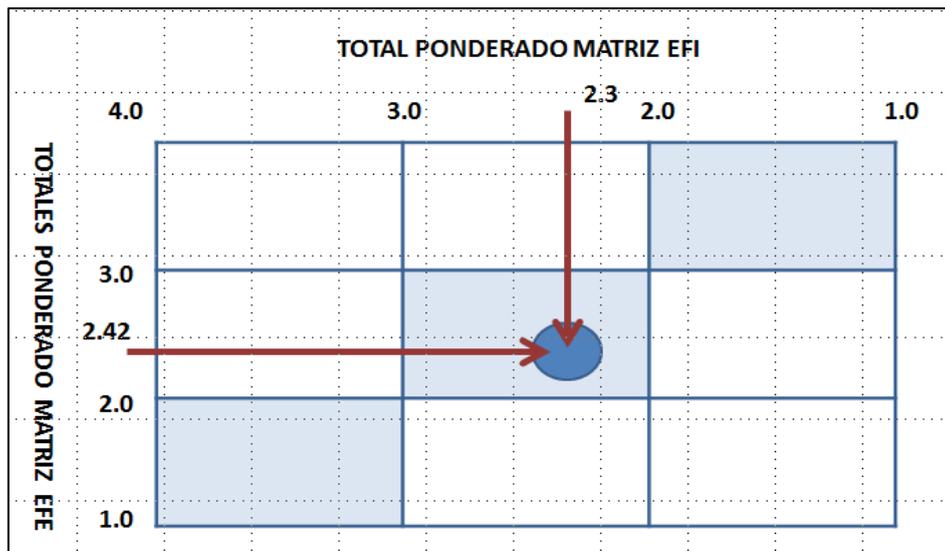
De acuerdo con el estudio de la figura previa, la compañía se ubica en el cuadrante superior derecho, lo que implica que necesita asumir una actitud agresiva gracias a su fuerte capacidad financiera y la estabilidad del sector en el que se desempeña. Esto señala que la entidad está en un ambiente de escasa turbulencia, y debe capitalizar al máximo las oportunidades, aumentar su participación en el mercado y concentrar sus recursos en productos con una ventaja competitiva evidente.

Según el análisis PEYEA, se aconseja a la compañía poner en práctica estrategias como: penetración en el mercado, desarrollo de productos y mercados, integración progresista, retrospectiva y horizontal, y diversificación.

Respecto a la **Matriz Interna-Externa (IE)**, se fundamenta en los análisis ponderados de los factores internos (EFI) y los factores externos (EFE). En el eje X, una puntuación EFI ponderada refleja la fortaleza interna de la entidad, en cambio, en el eje Y, la puntuación EFE evalúa su posición externa. La matriz divide

las zonas estratégicas en tres áreas fundamentales: "crecer y edificar" para las celdas I, II y IV, "retener y conservar" para las celdas III, V y VII, y "cosechar o desinvertir" para las celdas VI, VIII y IX. Las compañías más prósperas suelen enfocar sus operaciones en la celda I, lo que indica tácticas de crecimiento y expansión.

**Figura 4:** Posición matriz interna y externa



La posición de la Empresa en el cuadrante V sugiere que debe progresar de manera selecta para mejorar. Por lo tanto, debe implementar estrategias de Retener y Mantener que incluyen: Incorporación en el mercado y Creación de productos.

**Propuesta de Re- Direccionamiento estratégico**

**A. Visión propuesta**

Al año 2025 empresa reconocida a nivel nacional y líder regional por la calidad de las obras de construcción realizadas, manteniendo un nivel de excelencia y mejora continua, respaldados por un equipo humano altamente calificado y competitivo, representando una importante opción en el mercado de construcción.

**B. Misión propuesta**

Nuestro compromiso es satisfacer plenamente las exigencias y requerimientos de nuestros Clientes a través de la diversificación de nuestros Productos y servicios, con ética, moral y responsabilidad social, a fin de mantener el liderazgo empresarial en el sector.

**C. Valores corporativos**

- **Respeto**

En la empresa industrial, todas las relaciones con clientes, proveedores y empleados se fundamentan en el respeto hacia las personas, los equipos

laborales, el entorno, las regulaciones de prevención de riesgos en el trabajo y la observancia de las responsabilidades legales. Este valor se manifiesta en la interacción humana y directa que la dirección mantiene con cada participante implicado, promoviendo un clima de confianza recíproca.

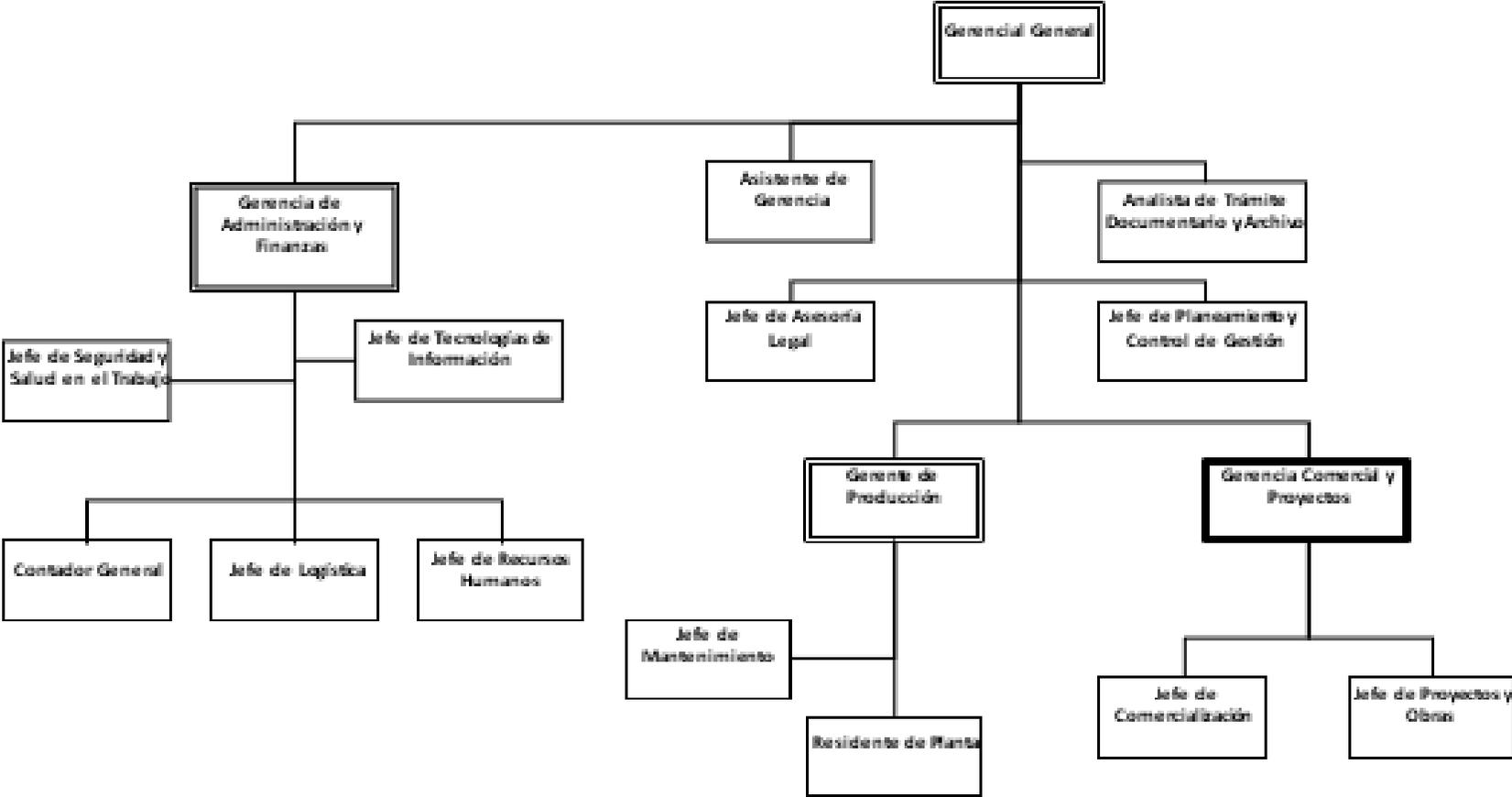
- **Calidad:**

El objetivo de la compañía es perfeccionar sus procesos de manera constante, mejorando la calidad del servicio con entregas a tiempo y persiguiendo la total satisfacción de clientes internos y externos.

- **Servicio:**

La empresa industrial, fomenta el cumplimiento de las demandas de sus clientes, ya sean internos o externos, anticipando sus peticiones y administrando eficazmente las observaciones, reclamaciones y reclamos.

Figura 5: Organigrama general de la empresa propuesto



**Tabla 13:** Planes de acción

ACTIVIDADES	PERIODO		RESPONSABLES	METAS
	INICIAL	FINAL		
Determinar un Equipo de Trabajo Técnico para liderar el Proyecto del S.G.C. en la Empresa.	01-05-2023	05-05-2023	Gerencia General	Equipo de Trabajo seleccionado
Desarrollar el Perfil del Proyecto: para presentar una Propuesta Técnica – Económica, definiendo que S.G.C. que quiere.	06-05-2023	20-05-2023	Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia Comercial y Proyectos	Perfil del Proyecto + Propuesta Técnica – Económica
Desarrollar un Diagnóstico Real de los Servicios, sus principales procesos y procedimientos vitales para garantizar la calidad.	21-05-2023	31-05-2023	Gerencia de Administración y Finanzas	Diagnostico Situacional
Redefinir los principales procesos de negocio acorde con la lógica de las Obras realizadas	01-06-2023	30-06-2023	Gerencia Comercial y Proyectos	Definición de los Principales Procesos y Procedimientos del Negocio
Desarrollar el Programa de G.C. con la incorporación de Nuevas Tecnologías y la Capacitación constante del personal.	01-07-2023	30-10-2023	Gerencia Comercial y Proyectos y Gerencia de Producción	Programa de Calidad Aprobado
Ejecución del Programa de Calidad Total a través de Talleres o Work Show. Premiación a los mejores Círculos de Calidad al interno.	01-11-2023	30-12-2023	Gerencia Comercial y Proyectos y Gerencia de Producción	Programa de Calidad Ejecutado
Monitorear, Evaluar y Controlar el Programa de la Aseguramiento de la Gestión de Calidad.	01-01-2024	01-07-2024	Gerencia Comercial y Proyectos y Gerencia de Producción	Fichas de Evaluación Firmadas.
Elaborar Informes Periódicos acerca de los avances y/o finalización del Programa de Gestión de Calidad.	01-01-2024	01-07-2024	Gerencia de Administración y Finanzas	Informes de Avances.

**Tabla 14:** Plan de Acción Estrategia E3

ACTIVIDADES	PERIODO		RESPONSABLES	METAS
	INICIAL	FINAL		
Estudio de los procesos de negocio e identificar las necesidades de la Empresa (actuales y a futuro)	01-08-2023	05-08-2023	Jefe de Tecnologías de Información	Equipo de Trabajo seleccionado
Desarrollo de un cronograma para la implementación de un Sistema ERP, indicando actividades, responsables y tiempos de entrega.	06-08-2023	20-08-2023	Jefe de Tecnologías de Información	Cronograma de Implementación del Sistema ERP
Realizar una captura de requerimientos para definir qué Sistema ERP ofrecido en el mercado se adapta a las necesidades de la Empresa.	21-08-2023	31-08-2023	Jefe de Tecnologías de Información	Catálogo de Requerimientos del Sistema ERP
Realizar un estudio de factibilidad técnico, operativa y económica para la implementación del Sistema ERP	01-09-2023	30-09-2023	Gerencia de Administración y Finanzas y Jefe de Tecnologías de Información	Estudio de Factibilidad Técnico Operativa y Económica.
Implementar el Sistema ERP en la Empresa verificando que satisfice los requerimientos de la Empresa.	01-10-2023	30-11-2023	Jefe de Tecnologías de Información	Sistema ERP implementado
Realizar un P.C.P. para el uso del Sistema, con el objetivo de utilizar el 100% de sus funciones.	01-12-2023	30-12-2023	Jefe de Tecnologías de Información	Personal Capacitado
Verificar la operación del Sistema ERP en la Empresa para aprobar su funcionamiento.	01-01-2024	31-01-2024	Jefe de Tecnologías de Información	Fichas de Evaluación del Sistema ERP firmado
Implementar un canal de comunicación para brindar soporte y apoyo a los Usuarios del Sistema ERP	20-01-2024	31-01-2024	Jefe de Tecnologías de Información	Informe de Fallas, Ocurrencias y Observaciones del Sistema ERP

**Tabla 15:** Plan de Acción Estrategia E8

ACTIVIDADES	PERIODO		RESPONSABLES	METAS
	INICIAL	FINAL		
Determinar en el Área de Recursos Humanos el responsable de liderar la Elaboración del Programa de Capacitación Integral para los colaboradores.	01-01-2024	05-01-2024	Gerencia General	Programa de Capacitación en borrador
Realizar Reuniones de Trabajo con las diversas áreas tanto administrativas como de producción para determinar los tópicos a capacitar: aptitud y actitud.	06-01-2024	20-01-2024	Gerencia de Administración y Finanzas y jefe de Recursos Humanos	Tópicos a Capacitar determinados para incluirse
Determinar las áreas de capacitación: en función a reuniones con los diversos expertos referentes de las diversas áreas y/o Usuarios	21-01-2024	31-01-2024	Gerencia de Administración y Finanzas y jefe de Recursos Humanos	Plan de Trabajo definido
Realizar un Plan de Capacitación, incluyendo beneficios tangibles e intangibles, temas, ambientes, costos y participantes.	01-02-2024	30-02-2024	Gerencia de Administración y Finanzas y jefe de Recursos Humanos	Programa de Capacitación Aprobado
Ejecución del Programa de Capacitación.	01-07-2024	30-10-2024	Gerencia de Administración y Finanzas y jefe de Recursos Humanos	Programa de Capacitación Ejecutándose
Monitoreo, Evaluación y Control del Programa de Capacitación.	01-11-2024	30-12-2024	Gerencia de Administración y Finanzas y jefe de Recursos Humanos	Ficha de Evaluación
Elaborar informes periódicos de los avances y términos del Programa.	01-01-2025	01-01-2025	Jefe de Recursos Humanos	Informes de Avances
Elaborar un P.C. integral y Continuo para el Personal de la Empresa.	01-01-2014	01-01-2015	Jefe de Recursos Humanos	Programa de Capacitación Periodo 2015 y 2016

**Tabla 16:** Plan de Acción Estrategia E7

ACTIVIDADES	PERIODO		RESPONSABLES	METAS
	INICIAL	FINAL		
Elaborar un Perfil del Perfil del Personal que debe de integrar esta área de la Empresa.	01-05-2024	05-05-2024	Gerencia de Administración y Finanzas y jefe de Tecnologías de Información	Equipo de Trabajo seleccionado
Determinar un Equipo de Trabajo para determinar los requerimientos de Tecnologías de Información	06-05-2024	20-05-2024	Gerencia de Administración y Finanzas y jefe de Tecnologías de Información	Perfil del Proyecto + Propuesta Técnica – Económica
Contratar al Personal encargado de operar y administrar el Área de Sistemas.	21-05-2024	31-05-2024	Gerencia de Administración y Finanzas y jefe de Tecnologías de Información	Personal contratado
Diseñar un Plan Operativo para el Área de Sistemas	01-06-2024	30-06-2024	Jefe de Tecnologías de Información	Plan Operativo
Monitorear el cumplimiento del Plan Operativo del Área de Sistemas	01-07-2024	30-10-2024	Jefe de Tecnologías de Información	Informe de Monitoreo del Plan Operativo
Diseñar un Plan Estratégico de Tecnologías de Información para la Empresa.	01-11-2024	30-12-2024	Jefe de Tecnologías de Información	Informe del Plan Estratégico de Tecnología de Información
Alinear el P.E. de Tecnologías de Información y el Plan Operativo del Área de Sistemas	01-01-2025	01-01-2026	Jefe de Tecnologías de Información	Informe Final del Plan Estratégico de Tecnología de Información
Implementar el P.E. de Tecnologías de Información	01-01-2025	01-01-2026	Jefe de Tecnologías de Información	Informes de Avances.
Monitoreo de la Implantación del P.E. de Tecnologías de Información	01-02-2026	01-02-2027	Jefe de Tecnologías de Información	Plan de Monitoreo

**Tabla 17:** Plan de Acción Estrategia E9

ACTIVIDADES	PERIODO		RESPONSABLES	METAS
	INICIAL	FINAL		
Selección de Consultora encargada de implementar el S.G.S.S.O.	01-05-2024	05-05-2024	Gerencia General y Gerencia de Administración y Finanzas	Propuesta Técnico – Económica de la Consultora para el S.G.S.S.O.
Levantamiento de la Información y Diseño del S.G.S.S.O.	06-05-2024	20-05-2024	Gerencia de Administración y Finanzas	Diseño del S.G.S.S.O.
Elaboración de la Documentación requerida para el S.G.S.S.O.	21-05-2024	31-05-2024	Gerencia de Administración y Finanzas	Documentación para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
Implementación y funcionamiento del Sistema de S.G.S.S.O.	01-06-2024	30-06-2024	Gerencia de Administración y Finanzas	Informe de Avances de la Implementación
Dictado de Cursos de Capacitación sobre las actividades a realizar para mantener el S.G.S.S.O.	01-07-2024	30-10-2024	Gerencia de Administración y Finanzas	Informe de los resultados del curso de capacitación
Ejecución de Auditoría Interna	01-11-2024	30-12-2024	Gerencia de Administración y Finanzas	Informe de Auditoria
Revisión de la Implementación y Ajuste al S.G.S.S.O.	01-01-2025	01-01-2026	Gerencia de Administración y Finanzas	Informe de Revisión
Realizar un Plan para monitoreo para verificar el S.G.S.S.O.	01-01-2025	01-01-2026	Gerencia de Administración y Finanzas	Informe de Monitoreo

**Tabla 18:** Plan de Acción Estrategias E6

ACTIVIDADES	PERIODO		RESPONSABLES	METAS
	INICIAL	FINAL		
Determinar un Comité Técnico para liderar la Firma de Alianzas Estratégicas y Convenios para formar Consorcios con otros Productores.	01-05-2024	05-05-2024	Gerencia General y Gerencia de Administración y Finanzas	Comité Técnico definido y aprobado
Determinar la normatividad de dicho comité, así como de las Alianzas Estratégicas: Políticas, Reglamento de Organización y Funciones.	06-05-2024	20-05-2024	Gerencia de Administración y Finanzas y jefe de Logística	Normatividad aprobada y usada
Realizar un Análisis para definir los términos de las Alianzas y los Convenios.	21-05-2024	31-05-2024	Gerencia de Administración y Finanzas y jefe de Logística	Evaluación asumida: fondo y forma de Alianzas
Determinar los Proveedores con los que se pueden hacer Alianzas Estratégicas y los temas a convenir.	01-06-2024	30-06-2024	Jefe de Logística	Relación de Productores cooperantes definidas
Contactar y coordinar las Alianzas en Coordinación con los invitados, para diseñar un documento que formalice las alianzas estratégicas.	01-07-2024	30-10-2024	Jefe de Logística	Alianzas Estratégicas definidas: Con Documentos
Ejecutar las Alianzas Estratégicas conviniendo los responsables y funciones puntuales, así como la contraparte de las Alianzas.	01-11-2024	30-12-2024	Jefe de Logística	Alianzas Estratégicas funcionando
Monitorear, Evaluar y Controlar el Programa de la Alianzas Estratégicas para hacer seguimiento.	01-01-2025	01-01-2026	Jefe de Logística	Ficha de Evaluación

**Tabla 19:** Plan de Acción Estrategia E10

ACTIVIDADES	PERIODO		RESPONSABLES	METAS
	INICIAL	FINAL		
Proponer un Proyecto que Modifica las funciones del Área de Personal: ROF, MOF y Manual de Procedimientos.	01-05-2024	05-05-2024	Gerencia de Administración y Finanzas y jefe de Recursos Humanos	Propuesta de Modificatoria
Desarrollo del ROF: Reglamento de Organización y Funciones, MOF: Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos.	06-05-2024	20-05-2024	Jefe de Recursos Humanos	ROF, MOF y MAPRO Aprobados
Enfatizar Programas de optimización de los Procesos de Selección, Inducción, Evaluación y Capacitación. Así como Programas de Capacitación e Incentivos a los Colaboradores.	21-05-2024	31-05-2024	Jefe de Recursos Humanos	Programas Aprobados en base al Documento de Gestión
Desarrollar estrategias de adecuación a los cambios buscando generar el compromiso de los trabajadores.	01-06-2024	30-06-2024	Jefe de Recursos Humanos	Estrategias de Adecuación aprobadas
Evaluar los ambientes de trabajo del Personal y el Clima Laboral a medida del diagnóstico situacional desarrollado.	01-07-2024	30-10-2024	Jefe de Recursos Humanos	Clima Laboral a medida de necesidades
Monitoreo, Evaluación y Control del S.G.R.H.	01-11-2024	30-12-2024	Jefe de Recursos Humanos	Fichas de Evaluación Firmadas
Elaborar informes periódicos de los avances y términos del Programa.	01-01-2025	01-01-2026	Jefe de Recursos Humanos	Informes de Avances
Proponer un Proyecto que Modifica las funciones del Área de Personal: ROF, MOF y Manual de Procedimientos.	01-01-2025	01-01-2026	Jefe de Recursos Humanos	Propuesta de Modificatoria

**Tabla 20:** Plan de Acción Estrategia E1

ACTIVIDADES	PERIODO		RESPONSABLES	METAS
	INICIAL	FINAL		
Definición del Direccionamiento del Negocio: Visión y la Misión, así como los Objetivos y Metas.	01-05-2024	05-05-2024	Gerencia General y todas las Gerencias	Direccionamiento Estratégico bien Definido
Evaluar el FODA: Desarrollado como parte del Plan Estratégico de Negocios.	06-05-2024	20-05-2024	Gerencia General y todas las Gerencias	FODA Sensibilizado
Establecer el Portafolio del Negocio: Diversos Productos y diversos proyectos estratégicos.	21-05-2024	31-05-2024	Gerencia Comercial y Proyectos	Portafolio Negocio Establecido
Desarrollar estrategias de crecimiento agresivo en nuevos mercados considerando a lo que está haciendo la competencia global.	01-06-2024	30-06-2024	Gerencia Comercial y Proyectos	Estrategias de Crecimiento Desarrolladas
Evaluar el ambiente del Marketing Relacional a medida del diagnóstico situacional, así como del nicho o segmentos de mercado definido.	01-07-2024	30-10-2024	Gerencia Comercial y Proyectos	Ambiente de Marketing bien definido por Nichos de Mercado
Determinar los Objetivos de Marketing para la Unidad de Negocio.	01-11-2024	30-12-2024	Gerencia Comercial y Proyectos	Objetivos del Marketing para la Empresa
Determinar la Segmentación de mercado, las Posturas Competitivas, y el Posicionamiento, Marketing Mix.	01-01-2025	01-01-2026	Gerencia Comercial y Proyectos	Segmentos de Mercado, Posturas Competitivas, Marketing Mix (4Ps)
Desarrollar las estrategias de Marketing para alcanzar los objetivos de la unidad de negocios	01-01-2025	01-01-2026	Gerencia Comercial y Proyectos	Estrategias de Marketing

**Tabla 21:** Plan de Acción Estrategias E2

ACTIVIDADES	PERIODO		RESPONSABLES	METAS
	INICIAL	FINAL		
Analizar las Propuestas para ejecutar Proyectos de gran envergadura en los periodos 2014, 2015 y 2016 en los sectores Públicos y Privados	01-05-2024	05-05-2024	Gerencia General y Gerencia Comercial y Proyectos	Lista de Proyectos de gran envergadura a ejecutarse en 2014, 2015 y 2016
Realizar una Proyección para determinar los recursos necesarios para participar en Proyectos de Gran Envergadura en los periodos 2014, 2015, 2016	06-05-2024	20-05-2024	Gerencia General y Gerencia Comercial y Proyectos	Flujo de Caja Projectado para los periodos 2014, 2015 y 2016
Realizar reuniones de trabajo con Gerentes y/o Accionistas de Empresas dedicadas al mismo rubro para analizar la formación de Consorcios.	21-05-2024	31-05-2024	Gerencia General y Gerencia Comercial y Proyectos	Acta de Reuniones con Empresas dedicadas al mismo rubro
Ejecutar acuerdos para la formación de Consorcios	01-06-2024	30-06-2024	Gerencia General y Gerencia Comercial y Proyectos	Convenio firmado para la conformación de Consorcios.
Conformar un Equipo de Trabajo para gestionar las actividades del Consorcio	01-07-2024	30-10-2024	Gerencia General y Gerencia Comercial y Proyectos	Equipo de Trabajo formado
Realizar propuestas realizadas para participar en Proyectos de gran envergadura a nombre del Consorcio	01-11-2024	30-12-2024	Gerencia General y Gerencia Comercial y Proyectos	Propuestas realizadas y Aprobadas
Solicitar informes sobre el estado de las propuestas realizadas por el Consorcio.	01-01-2025	01-01-2026	Gerencia General y Gerencia Comercial y Proyectos	Informe de estado de las propuestas

**Tabla 22:** Plan de Acción Estrategias E5

ACTIVIDADES	PERIODO		RESPONSABLES	METAS
	INICIAL	FINAL		
Determinar Equipo de Trabajo para Desarrollo del Sistema de Información	01-05-2024	05-05-2024	Gerencia de Administración y Finanzas y jefe de Tecnologías de Información	Equipo de Trabajo definido y aprobado
Reunir a las unidades para determinar Módulos y Características del Sistema de Información.	06-05-2024	20-05-2024	Jefe de Tecnologías de Información	Características Técnicas definidas
Gestionar contrato del Equipo de Trabajo	21-05-2024	31-05-2024	Jefe de Tecnologías de Información	Equipo de Trabajo contratado
Determinar Requerimientos Técnicos: Lógicos y Físicos del Sistema – Características Técnicas y demás.	01-06-2024	30-06-2024	Jefe de Tecnologías de Información	Requerimientos Técnicos Aprobados
Aprobar el Prototipo de los Módulos y Opciones que se desarrollan.	01-07-2024	30-10-2024	Jefe de Tecnologías de Información	Prototipo Aprobado incluyendo TIC a usarse
Determinar Cronograma: Actividades, Tiempos y Responsables	01-11-2024	30-12-2024	Jefe de Tecnologías de Información	Cronograma Aprobado
Desarrollar Etapas de Análisis, Diseño y Construcción del Sistema de Información que incluya Aprobación.	01-01-2025	01-01-2026	Jefe de Tecnologías de Información	Sistema de Información desarrollado
Implementar Sistema de Información desarrollado	01-01-2025	01-01-2026	Jefe de Tecnologías de Información	Sistema de Información Implementado

Interpretación: Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades):

- **Implementar un plan de marketing** para aumentar la participación en el mercado aprovechando la buena reputación de la empresa y su capacidad de negociación.

- **Formar consorcios** con otras empresas para competir en grandes proyectos públicos y privados, utilizando la fortaleza financiera y la satisfacción del cliente como ventaja competitiva.

#### **Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades):**

- **Implementar un sistema ERP** para mejorar la planificación operativa y automatizar procesos, lo cual optimizará la eficiencia.
- **Implementar un sistema de gestión de calidad ISO 9001**, lo que permitirá estandarizar los procedimientos y aumentar la competitividad.

#### **Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas):**

- **Establecer alianzas estratégicas con proveedores** para mitigar el impacto del aumento en precios de insumos y obtener mejores condiciones de negociación.
- **Fortalecer el área de sistemas** para mejorar la gestión de la información y de la tecnología dentro de la empresa, lo que le permitirá competir mejor ante la entrada de nuevos competidores.

#### **Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):**

- **Implementar un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional** para reducir los riesgos laborales y mejorar la seguridad en las obras.
- **Crear un área de recursos humanos** que permita gestionar de manera eficiente los procesos de selección y capacitación del personal, lo que mejorará la retención y desarrollo del talento.

#### IV. DISCUSIÓN

- En el análisis estratégico se utilizó la cadena de valor como instrumento fundamental para identificar las actividades primarias y de apoyo de la empresa. Según García & Fernández (2021), la cadena de valor sigue siendo una herramienta útil para evaluar las fortalezas y debilidades de una organización en función de su capacidad para crear valor en cada actividad. Esta metodología fue complementada por el Perfil de Capacidades Internas (PCI), que permitió una evaluación detallada de las habilidades clave de la empresa, las cuales fueron clasificadas como fortalezas o debilidades según el análisis realizado por el equipo.
- El análisis de factores internos (EFI) arrojó una puntuación de 2.30, lo que implica que la compañía está operando por debajo del umbral de 2.50, según los modelos actuales de rendimiento organizacional (López & Martínez, 2020). Esto sugiere que la empresa no está aprovechando sus fortalezas de manera efectiva para contrarrestar sus debilidades, lo que limita su capacidad para enfrentar las amenazas externas. Este resultado coincide con los hallazgos de Hernández (2019), quien también observó que el mal uso de las fortalezas internas puede generar vulnerabilidad frente a factores externos.
- La empresa también empleó las Cinco Fuerzas de Porter, una teoría estratégica clásica que sigue siendo relevante para evaluar la competitividad del entorno, tal como subrayan Pérez & Gómez (2020). El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) mostró una calificación de 2.42 en el análisis de factores externos (EFE), lo que indica un entorno de riesgo considerable. Esto exige la implementación de estrategias específicas para reducir el impacto negativo de estos factores, en línea con los estudios recientes sobre la gestión estratégica en ambientes volátiles (Rodríguez & Silva, 2021).
- En cuanto a las estrategias sugeridas, el reporte propuso 10 tácticas basadas en el análisis FODA y el enfoque estratégico PEYEA, que sugiere la adopción de una estrategia agresiva para capitalizar las oportunidades del mercado y concentrar los recursos en productos con ventajas competitivas.

Cano y Cifuentes (2022) afirman que la implementación de estas tácticas, como la expansión de mercado y la diversificación, es clave para potenciar la competitividad empresarial y evitar una disminución de la cuota de mercado en el largo plazo.

## V. CONCLUSIONES

- En el Diagnóstico Estratégico, la valoración de los factores internos (EFI) presentó un valor de 2.30, lo que señala que la compañía no está empleando correctamente sus fortalezas para neutralizar sus debilidades, lo que obstaculiza que se afronte de forma eficaz las amenazas externas. Respecto a los factores externos (EFE), se alcanzó una calificación de 2.42, lo que evidencia que la compañía se halla en un contexto con riesgos considerables, por lo que se requiere aplicar tácticas para disminuir su efecto.
- La utilización de las fortalezas corporativas, valorada en una escala Likert de 1 a 5 (100%), presenta un valor presente de 2.30 puntos (46%), y se proyecta llegar a 3.30 puntos (66%), con un aumento de 1.00 puntos (20%). Igualmente, el grado de utilización de las oportunidades ambientales se sitúa en 2.42 puntos (48.40%) actualmente, con un objetivo de 3.42 puntos (68.40%), lo que significa un incremento de 1.00 puntos (20%).
- Las 10 estrategias sugeridas están concebidas para potenciar diferentes sectores de la compañía, tales como la incursión en el mercado, la mejora de los procesos y la potenciación de las habilidades del personal, lo que conducirá a un incremento económico para la entidad. Estas medidas ofrecerán un entorno laboral que mejorará la administración.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Implementar el Plan Estratégico sugerido con la finalidad de incrementar la competitividad de la compañía y fortalecer su posición en el mercado, manteniendo los tiempos fijados y asignando las áreas pertinentes para garantizar su ejecución.
- Efectuar encuentros regulares para que los encargados de cada tarea informen acerca de sus progresos, con el objetivo de ofrecer retroalimentación y garantizar la consecución de las metas definidas en el Plan Estratégico.
- Establecer un Cuadro de Gestión Integral que posibilite monitorear y valorar el efecto de las estrategias sugeridas en la compañía a través de la utilización de indicadores de administración.

## REFERENCIAS

- Fernández, J., & Rodríguez, M. (2021). *Estrategias empresariales en un entorno económico global: desafíos y soluciones*. Revista de Administración y Economía, 45(2), 35-48.
- Bhaskaran, V. (2019). Blog QuestionPro. (Q. S. Software, Editor) Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-comoutilizarla/>
- Cachay, Josselyne, Eguiluz, Arlett, Villanueva, Pamela, 2015. Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa Teceme Perú S.A.C. [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2065/cachay\\_jg-eguiluz\\_ak-villanueva\\_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2065/cachay_jg-eguiluz_ak-villanueva_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Camus Davila, Maria Soledad (2022). La planificación estratégica y carga procesal en la Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Lavado de Activos de Lima, 2021. [Tesis para obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública].
- Cano Del, C y Cifuentes, S. (2019). Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack LTDA (tesis). Universidad De la Salle, Bogotá, Colombia
- Cerna Gómez, Humberto. 2000. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión, Teoría y Metodología. Bogota : s.n., 2000. ISBN: 9589613772.
- Chiavenato, Idalberto. 2002. ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS. s.l.: Mc Graw-hill, 2002. 9584103016.
- Cirtual. 2013. Virtual.unal.edu.co. [En línea] 2013. [Citado el: 29 de abril de 2013.][http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos %20PDF/CAPITULO%201.pdf](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf).
- Gómez, L., & Pérez, A. (2020). *Fundamentos de la administración moderna: Estructura y procesos organizacionales*. Editorial Académica Internacional.
- Diario Gestión (lunes, 09 de setiembre del 2018). Publico en su espacio de cuentas claras, la contabilidad como herramienta de gestión. Lima, Perú.

- Foco económico, Un blog latinoamericano de economía y política, Villegas María, 27 de agosto del 2021. <https://dev.focoeconomico.org/2021/08/27/la-problematika-del-acceso-a-la-vivienda-en-el-peru/>
- Fred, D. (2017). Conceptos de administración estratégica. España: Pearson.
- Cristian A. Gamarra Larrea (2021). La gestión administrativa de una residencia geriátrica y la calidad de servicio al cliente. [Tesis para obtención del grado académico de Maestro en Administración]
- Gilli, J. (2017). Claves de la estructura organizativa. Buenos Aires: Granica.
- Gonzáles, A (2019). Plan Estratégico empresarial. Acapulco, México.
- Hernández, O. (2019). Diseño e implementación de un Plan Estratégico para la empresa GASHR S.A. DE C.V. Santiago de Chile: Repositorio Universidad de Chile. Obtenido de [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173796/cfhernandez\\_om.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173796/cfhernandez_om.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar, 2014. Metodología de la investigación - Dialnet [en línea]. 6. S.l.: s.n. [consulta: 24 julio 2024]. ISBN 978-1-4562-2396-0. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>.
- Jimmy O. Callaahuanca Aceituno (2019). Gestión administrativa y su incidencia en el posicionamiento en el mercado de la institución educativa Grupo La Paz. [Tesis para obtención del grado académico de Doctor en Administración]
- Lazzati, S. (2020). Competencias, Cambio y Coaching. Ediciones Granica.
- Kaplan R., & Norton D. (2014). Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. (3era Edición). España.
- León, Daniela, 2022. Planeamiento estratégico y gestión administrativa de una empresa de servicios industriales en los Olivos, 2022. [https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113176/Leon\\_DDL-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113176/Leon_DDL-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- González, J., & Rodríguez, M. (2020). Manual práctico de planeación estratégica. Bogotá: Ediciones Díaz de Santos.

- Maldonado, Estela, 2020. Propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa- contable de la empresa Dismar cinco S.R.L., Bagua Grande- 2020. <https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/12650/Maldonado%20Estela%20Marly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Susana Martínez Z. y Luis Monteza I. (2018). Plan estratégico 2019 – 2021 para la mejora de la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A., Chiclayo. [Tesis para obtención del grado académico de Maestro Administración de Negocios]
- Muñiz, R. (2010). Marketing en el siglo XXI (Quinta ed.). Madrid: Ediciones CEF.
- Navarrete, Martha, Cevallos, Silvia, Rodríguez, Luz y Espinosa, Tito, 2023. Descripción: Planificación estratégica. Ed. CID- Centro de Investigación y Desarrollo. Pág. 103. ISBN: 978-99925-13-72-9, DOI: [https://doi.org/10.37811/cli\\_w838](https://doi.org/10.37811/cli_w838) <https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/07/Planificacion-Estrategica.pdf>
- Pasca. 2013. pasca.org. [En línea] 30 de abril de 2013. [http://www.pasca.org/userfiles/M1\\_T17\\_SORTO\\_ES.pdf](http://www.pasca.org/userfiles/M1_T17_SORTO_ES.pdf).
- Patrón, Diana, 2021. Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa comercializadora de computadoras Tecnicom. [https://issuu.com/pucesd/docs/diana\\_carolina\\_patr\\_n\\_lvarez](https://issuu.com/pucesd/docs/diana_carolina_patr_n_lvarez)
- Pensamiento y Gestión, 2013. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, núm 35, Julio- diciembre, 2013, pp. 152-181. ISSN: 1657-627. Universidad del Norte, Barranquilla Colombia. <https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Ramírez, Anabel, Sánchez, Cynthia, 2019. Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario. [https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2618/IND\\_T030\\_44998867\\_T.pdf?sequence=1](https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2618/IND_T030_44998867_T.pdf?sequence=1)
- Ríos, V. (2018). Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial. Madrid: ESIC.

- Rocancio, G. (2019). ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balancescorecard-ocuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Salinas, Michelle, 2022. Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Agroindustrias Warsa S.A. <https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5525/1/T-ULVR-4486.pdf>.
- Silvera, A. (2016). Pymes: Gestión y Clima Organizacional. Barranquilla: Sello Editorial Coruniamérica.
- Torres, Zacarías, 2014. Introducción a la ética. GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V. ED Primera edición ebook: 2014. ISBN ebook: 978-607-438-866-4
- Trenza, A. (23 de Julio de 2018). <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>. Recuperado el 26 de octubre de 2019, <https://anatrenza.com/analisis-pestel/> de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>:
- Thompson, A. (2012). Administración Estratégica (18ª ed.). México: McGrawhill.
- Veiga, Nicolas, Otero, Lucia, y Torres, Julia, 2020. reflexiones sobre el uso de la estadística inferencial en investigación didáctica., vol. 7, no. 2, doi <https://doi.org/10.2916/inter.7.2.10>.
- Vásquez T. Emily I. (2022). Liderazgo gerencial y gestión administrativa. [Tesis para obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública]
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.
- Keeling, D. (2018). Management in government. Routledge. Recuperado de: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4363/1/Encyclopedia%20Of%20Management%205th%20Edition.pdf>
- Piia Hyttiä and Emma Karvik (s.f). Examining Strategic Planning and Use of Intellectual Capital through Spectacles. A study on how smal businesses implement intelectual capital into their strategic planning using cases of independent optical firms. Departmen of Business Administration II, 15 Credits, Spring Year. Recuperado de: <portal.org/smash/get/diva2:1449986/FULLTEXT01.pdf>

- • Breene Murphy (2021, march 29). How to create a strategic plan that improves your company`s culture. Forbes communications Council. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/03/29/how-to-create-a-strategic-plan-that-improves-your-companysculture/?sh=324ed01b3de1>

## ANEXOS

### ANEXO 1 Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
<p>Variable independiente:</p> <p>Plan estratégico</p>	<p>Según Kaplan y Norton (2014) empresarial se centra en crear valor sostenible mediante el aprovechamiento de activos intangibles.</p>	<p>Es un proceso mediante el cual se realiza un diagnóstico estratégico (interno y externo), para proponer estrategias y planes de acción, que conlleven a la empresa al logro constante de los objetivos y metas planteados.</p>	<p>Formulación de la estrategia</p>	<p>Misión Visión Valores institucionales Organigrama propuesto Objetivos y metas</p>	<p>¿Existen en la empresa misión, visión y valores establecidos? ¿Existe una estructura organizacional en la empresa que permita distribuir los puestos de trabajo adecuadamente según sus aptitudes?</p>
<p>Variable independiente:</p> <p>Gestión administrativa</p>	<p>Según Chiavenato (2002), la gestión administrativa cuenta con 2 criterios y son: eficiencia y eficacia.</p>	<p>Conjunto de actividades necesarias para gestionar los recursos que tiene la empresa para ejecutar las obras solicitadas por los clientes.</p>	<p>Gestión administrativa</p>	<p>Planeación Organización Dirección Control</p>	<p>¿Existe una adecuada comunicación de las actividades que se ejecutan en cada una de las áreas? ¿Existe un adecuado control de las actividades que se ejecutan en cada una de las áreas?</p>

## ANEXO 2 Técnicas y recolección de datos

ETAPA	TÉCNICA		INSTRUMENTOS	FUENTE	INFORMANTES	RESULTADOS ESPERADOS
	RECOPIACIÓN	TRATAMIENTO				
Descripción General de la Empresa	Entrevista	Síntesis	Guía de entrevista	Personas	Gerente General	Conocimiento de la organización.
Direccionamiento Estratégico	Entrevista, Encuesta y Observación	Análisis y Clasificación	Guía de entrevista, guía de observación y Cuestionario	Personas	Gerente General y trabajadores	Cultura organizacional. Visión, Misión, Valores, objetivos, Código de ética
Diagnostico Externo	Entrevista Observación	Evaluación de factores externos, Matriz EFE, MPC, 5 Fuerzas de Porter.	Guía de entrevista, guía de observación y Hoja de calculo	Personas, documentos e internet.	Gerente General, trabajadores, Noticieros, MTC, INEI y diferentes Sitios web.	Oportunidades y Amenazas
Diagnostico Interno	Entrevista Encuesta Observación	Evaluación de Factores Internos, Matriz EFI, Cultura Organizacional de R. Likert	Guía de Entrevista Cuestionario Guía de Observación	Personas	Gerente General, Personal administrativo trabajadores	Fortalezas y Debilidades
Formulación, Evaluación Y Selección Estratégica	Etapas 3 y 4	Matriz DOFA, PEYEA, IE Y Matriz MCPE	Hoja de calculo	Documentos	Matriz EFE Y Matriz EFI	Estrategias organizacionales
Monitoreo de Estrategias	Etapas 5	Análisis y Diagramación	Hoja de Calculo	Documento	Estrategias Seleccionadas	Tablero de control de Balanced ScoreCard, cuadro de mando integral

## **ANEXO 3 ENTREVISTA**

### **"Plan estratégico para optimizar la gestión administrativa en una empresa industrial, Trujillo, 2024"**

#### **Objetivo de la entrevista:**

Obtener información relevante para identificar las principales áreas de mejora en la gestión administrativa de la empresa y recopilar ideas y percepciones que puedan contribuir al diseño del plan estratégico.

#### **Entrevistado:**

Gerente general, jefe de área administrativa, jefe de operaciones o cualquier otro personal clave dentro de la empresa.

### **Guía de Entrevista**

#### **Sección 1: Introducción y contexto general**

1. **¿Puede describir brevemente la estructura organizacional de la empresa?**
2. **¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades principales de la gestión administrativa actual?**

#### **Sección 2: Diagnóstico de la gestión administrativa**

3. **¿Qué herramientas o métodos utiliza actualmente la empresa para la planificación, control y seguimiento de sus procesos administrativos?**
4. **¿Qué tan efectiva considera la comunicación interna entre las áreas administrativas y de producción?**
5. **¿Qué aspectos considera críticos para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa?**
6. **¿Cómo gestiona actualmente la empresa la toma de decisiones en la administración?**

#### **Sección 3: Análisis interno y externo**

7. **¿Cuáles son las principales amenazas externas que afectan el funcionamiento administrativo de la empresa?**
8. **¿Cómo evalúa la empresa las oportunidades del mercado para mejorar la gestión administrativa?**
9. **¿Existen debilidades internas que limitan la capacidad de la empresa para optimizar su gestión administrativa? Si es así, ¿cuáles?**

#### **Sección 4: Estrategias y Planificación**

10. **¿La empresa cuenta con un plan estratégico actual? En caso afirmativo, ¿qué aspectos de la gestión administrativa están cubiertos en ese plan?**
11. **¿Qué tipo de estrategias considera que podrían ser efectivas para optimizar la gestión administrativa?**
12. **¿Qué tipo de inversiones o cambios serían necesarios para implementar un plan estratégico exitoso en la gestión administrativa?**

#### **Sección 5: Impacto y evaluación**

13. **¿Qué indicadores de desempeño utiliza la empresa para evaluar la eficiencia administrativa?**
14. **¿Cómo mediría el éxito de un plan estratégico orientado a mejorar la gestión administrativa en esta empresa?**

#### **Sección 6: Sostenibilidad y futuro**

15. **¿Qué pasos o acciones considera esenciales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las mejoras administrativas que se puedan implementar?**

**16. ¿Qué desafíos cree que la empresa podría enfrentar en la implementación de un plan estratégico para optimizar la gestión administrativa?**

**Sección 7: Cierre**

**17. ¿Le gustaría agregar algún comentario o sugerencia adicional que no hayamos abordado?**