



UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD

Tesis

Plan estratégico para la competitividad empresarial de la empresa  
JLM Maquinarias SRL sede Lima 2017

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y  
Negocios Internacionales

AUTOR

Br. Silva de las Casas, Ramón Guido

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Estrategia de Mejora para las Empresas

LIMA – PERÚ

2017

**Plan estratégico para la competitividad empresarial de la  
empresa JLM Maquinarias SRL sede Lima 2017**

**Miembros del Jurado**

Mtro. Julio Capristán Miranda

**Presidente del Jurado**

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

**Secretario**

Mg. José Abel de La Torre Tejada

**Vocal**

**Asesor temático**

Lic. Picoaga Linares, José Antonio

## **Dedicatoria**

A mis padres, por estar conmigo, por enseñarme a crecer y a que si caigo debo levantarme, por apoyarme y guiarme, por ser las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí.

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Dra. Irma Carhuacho Mendoza, a mi asesor metodólogo el Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos y a mi asesor de tesis Lic. José Antonio Picoaga Linares por su compromiso, aliento, rigor académico y calidad profesional en cada etapa del presente trabajo y por crear en mí un modelo potencial por cada una de sus virtudes.

A los trabajadores de JLM Maquinarias SRL que contribuyeron en la realización de la presente investigación

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el grado de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, presento el trabajo de investigación holística denominado: Plan Estratégico para la competitividad empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL sede Lima 2017

La investigación tiene como objetivo fundamental: Diseñar un Plan Estratégico que permitan a la empresa JLM Maquinarias SRL desarrollar competitividad empresarial en el sector de construcción

La presente investigación está dividida en ocho capítulos: En el primer capítulo se expone el problema de la investigación que incluye la identificación del problema, su formulación, los objetivos y la justificación. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico metodológico donde se exponen los fundamentos teóricos utilizados para la propuesta, los antecedentes que se alinean a la propuesta y la estructura metodológica con la que se desarrolla esta investigación. El tercer capítulo corresponde a la empresa y su descripción. El cuarto capítulo abarca el trabajo de campo que incluye el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y la triangulación de datos que da como resultado el diagnóstico final. El quinto capítulo expone la propuesta de la investigación denominada “Plan Estratégico” que integra los fundamentos necesarios para ser aplicados en la empresa JLM Maquinarias SRL. El sexto capítulo trata de la discusión que es originado por la triangulación de los fundamentos teóricos y antecedentes, el diagnóstico final y la propuesta de la investigación para dar como resultado los constructos que se tomó como

objetivos de la tesis. El séptimo capítulo presenta las conclusiones y sugerencias, para finalizar con el capítulo ocho donde se detallan las referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación considere su evaluación y merezca su aprobación para ser aplicado en el contexto de la empresa estudiada.

**Índice**

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiv
Resumen	xv
Abstract	xvi
Introducción	xvii
<b>CAPITULO I</b>	
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>17</b>
1.1 Problema de investigación	20
1.1.1 Identificación del problema ideal	20
1.1.2 Formulación del problema	23
1.2 Objetivos	23
1.2.1 Objetivo general	23
1.2.2 Objetivos específicos	23
1.3 Justificación	24
1.3.1 Justificación metodológica	24
1.3.2 Justificación práctica	24



**CAPITULO II****MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO 25**

## 2.1 Marco teórico 26

## 2.1.1 Sustento teórico 26

## 2.1.2 Antecedentes 37

## 2.1.3 Marco conceptual 48

## 2.2 Metodología 64

## 2.2.1 Sintagma 64

## 2.2.2 Enfoque 66

## 2.2.3 Tipo 66

## 2.2.4 Diseño 67

## 2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes 67

## 2.2.6 Unidad de análisis 68

## 2.2.7 Instrumentos y técnicas 69

## 2.2.8 Procedimientos y método de análisis 74

## 2.2.9 Mapeamiento 75

**CAPITULO III****EMPRESA 76**

## 3.1. Descripción de la empresa 77

## 3.2. Marco legal de la empresa 77

## 3.3. Actividad económica de la empresa 78

## 3.4. Información tributaria de la empresa 78

3.5. Información económica y financiera de la empresa	78
3.6. Proyectos actuales	78
3.7. Perspectiva empresarial	78
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>79</b>
4.1 Diagnóstico cuantitativo	80
4.2 Diagnóstico cualitativo	84
4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final	89
<b>CAPITULO V</b>	
<b>PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>91</b>
5.1 Fundamentos de la propuesta	92
5.2 Objetivo de la propuesta	94
5.3 Problema	94
5.4 Justificación	95
5.5 Resultados esperados	96
5.6 Esquema de la Propuesta / Plan de actividades	96
5.6.1 Esquema de la Propuesta	96
5.6.2 Plan de Actividades	98
5.7 Evidencias	100
5.8 Presupuesto	101
5.9 Diagrama de Gantt	104
5.10 Flujo de caja	105

5.11 Viabilidad económica de la propuesta	111
5.12 Validación de la propuesta	111
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>DISCUSIÓN</b>	<b>112</b>
Discusión	113
<b>CAPITULO VII</b>	
<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	<b>117</b>
7.1 Conclusiones	118
7.2 Sugerencias	120
<b>CAPITULO VIII</b>	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>130</b>
Anexo 1: Matriz de la investigación	
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	
Anexo 4: Certificado de validez por Juicio de Expertos	
Anexo 5: Certificado de validez de la Propuesta	
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa	
Anexo 7. Evidencia de la propuesta	
Anexo 8: Plan estratégico para la competitividad empresarial	

**Índice de tablas**

	Pág.
Tabla 1. Categorías y Subcategorías	67
Tabla 2. Subcategorías Emergentes	68
Tabla 3. Escala de Likert	72
Tabla 4. Valores y Niveles	72
Tabla 5. Rangos y Baremos	72
Tabla 6. Validez de expertos	73
Tabla 7. Análisis de Confiabilidad	73
Tabla 8. Conocimiento sobre la organización en JLM Maquinarias SRL	80
Tabla 9. Conocimiento sobre los Recursos Humanos en JLM Maquinarias SRL.	81
Tabla 10. Conocimiento sobre el Liderazgo en JLM Maquinarias SRL	82
Tabla 11. Conocimiento sobre los Recursos Financieros en JLM Maquinarias SRL	83
Tabla 12. Diagnostico cualitativo	84
Tabla 13. Actividades de la propuesta	98
Tabla 14. Presupuesto de la propuesta	101
Tabla 15. Diagrama de Gantt	104
Tabla 16. Escenario optimista	105

Tabla 17. Escenario probable	107
Tabla 18. Escenario pesimista	109
Tabla 19. Viabilidad económica de la propuesta	111

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Gráfico de barras sobre la organización en JLM Maquinarias SRL	80
Figura 2. Gráfico de barras sobre Recursos Humanos en JLM Maquinarias SRL	81
Figura 3. Gráfico de barras sobre el Liderazgo en JLM Maquinarias SRL	82
Figura 4. Gráfico de barras sobre Recursos Financieros en JLM Maquinarias SRL	83
Figura 5. Gráfico del diagrama de Gantt	104

## Resumen

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa constructora JLM Maquinarias SRL de la ciudad del Lima, la cual viene desempeñándose desde el año 2013 hasta la fecha con bastante reconocimiento en el mercado.

Dado que vivimos en un entorno de cambios veloces y constantes es necesario estar preparados para los nuevos retos que presenta el sector, estar preparados para tomar decisiones asertivas y proyectar la empresa a futuro fijando metas que permitan a la organización mejorar sus resultados en cuanto a rentabilidad y competitividad.

Es por ello, que en este estudio se desarrolló un plan estratégico para la competitividad empresarial para la empresa JLM Maquinarias SRL, en el cual, mediante el uso de distintas herramientas se pudieron conocer a profundidad los factores internos y externos de la empresa que influyen en su desempeño, basado en ello, se determinaron las estrategias y acciones correspondientes que permitirán a la empresa tener un crecimiento sostenible en el tiempo. La presente propuesta proporcionó las herramientas y disposiciones básicas para que el investigador y todos los principales interesados de la empresa gestionen correctamente las oportunidades que se les presenten y eviten que las variaciones del mercado, la falta de conocimientos administrativos o técnicos y los adelantos tecnológicos se conviertan en amenazas provocando así la crisis o la posible quiebra.

Con los resultados de la presente investigación se busca mejorar la competitividad de la empresa, conocer mejor la realidad de la organización, reconocer y mejorar las debilidades internas, potenciar las fortalezas, identificar los factores externos a los que se encuentra expuesta, explotar las oportunidades del mercado y estar preparados para los cambios futuros.

*Palabras clave:* Plan estratégico, competitividad empresarial, empresa constructora.

## **Abstract**

The present investigation was carried out in the construction company JLM Maquinarias SRL of the city of Lima, which has been performing since the year 2013 to date with considerable recognition in the market.

Since we live in an environment of rapid and constant changes, it is necessary to be prepared for the new challenges presented by the sector, to be prepared to make assertive decisions and to project the company to the future, setting goals that allow the organization to improve its results in terms of profitability And competitiveness.

This is why, in this study, a strategic plan was developed for business competitiveness for JLM Maquinarias SRL, in which, through the use of different tools, the internal and external factors of the company that influenced Its performance, based on it, determined the strategies and corresponding actions that will enable the company to have sustainable growth over time. The present proposal provided the basic tools and arrangements for the researcher and all key stakeholders of the enterprise to properly manage the opportunities presented to them and to prevent market variations, lack of administrative or technical knowledge and technological developments from becoming In threats thus provoking the crisis or the possible bankruptcy.

The results of the present research are aimed at improving the competitiveness of the company, better understanding of the reality of the organization, recognizing and improving internal weaknesses, enhancing strengths, identifying the external factors to which it is exposed, exploiting opportunities Market and be prepared for future changes.

*Keywords:* Strategic plan, business competitiveness, construction company.



## Introducción

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica.

Las investigaciones indican que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad, y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos. Las empresas que cuentan con sistemas de planeación que se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, exhiben un desempeño financiero a largo plazo superior, en relación con su industria.

Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones mejor informadas con una correcta previsión de las consecuencias a corto y largo plazo. En contraste, las empresas con un desempeño mediocre a menudo se involucran en actividades cortoplacistas, que no reflejan una previsión de las condiciones futuras. Los estrategas de organizaciones con bajo desempeño a menudo se preocupan por resolver los problemas internos y por las fortalezas de sus organizaciones. Con

frecuencia atribuyen el bajo desempeño a factores incontrolables como la mala economía, los cambios tecnológicos o la competencia de otros países.

Todas las empresas tienen una estrategia aun si ésta es informal, no estructurada y esporádica. Todas las organizaciones se dirigen hacia algún lado, aunque, sin embargo, algunas operan con rumbo desconocido.

Las organizaciones deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo en su industria, y deben esforzarse por influir anticiparse y causar los acontecimientos en vez de sólo responder a ellos.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Problema de investigación**

### **1.1.1 Identificación del problema ideal**

En la actualidad, las empresas cuyo ámbito de acción es nuestro país, se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, en donde no tener un planeamiento estratégico a futuro de lo que se quiere lograr, producirá la desaparición de la empresa en corto plazo. Las empresas peruanas culturalmente no realizan un planeamiento estratégico detallado, existen mucha improvisación y por ende la toma de decisiones son muy arriesgadas, puesto que se precipitan a presentar un servicio o producto final sin pasar por fases estratégicas adecuadas como la organización, planeamiento, difusión, etc.

Según las declaraciones para el diario Gestión, Bardales (2017), afirmó que en el Perú estamos muy por debajo del estándar de tiempo que los gerentes de las empresas dedican a los temas de planeamiento estratégico para generar eficiencia en las áreas de sus respectivas empresas, y el indicador está cercano al 15%. Si bien las empresas peruanas más grandes si procuran que sus gerentes dediquen más tiempo, la mayoría está descubriendo, a través del coaching, que atender las labores del día a día les demanda mucho tiempo.

En nuestro país tenemos la necesidad de tomar decisiones que permitan a las empresas adaptarse a dichos cambios y desarrollar a su vez la capacidad de competir en el mercado. De igual forma las compañías que pretendan subsistir en el mercado deben distinguirse de otras, aprovechando sus fortalezas internas y buscando la mejor manera de sobrellevar sus debilidades.

Para conseguir el éxito actualmente es indispensable contar con un planeamiento estratégico de acorde a la necesidad de cada empresa, es decir, una empresa debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo.

Las compañías que lograrán asumir una posición de liderazgo serán aquellas que se preocupen y logren desarrollar al máximo sus ventajas competitivas, incrementar la capacidad de competir de una empresa es la clave para conseguir el éxito en la actualidad. Sin embargo, existen empresas que no están conscientes de la importancia de contar con un adecuado planeamiento estratégico, dichas empresas, por lo general, se ven superadas por sus competidores y desaparecen; las que logran sobrevivir se les hace difícil incrementar su participación en el mercado ya que caen en un estancamiento.

En el mismo sentido, según las declaraciones, para el diario El Comercio, Escalante (2016) señala que el 80% de los ejecutivos considera que necesitan mejorar su planeamiento estratégico debido a que en los últimos doce años ha habido una expansión de la economía y ha surgido otra mirada sobre el Perú, por ende, se produjo un aumento de la competitividad y es ahí donde el planeamiento estratégico se vuelve indispensable.

Por otro lado, en declaraciones para el diario El Comercio, Bardales (2017), refiere que quienes lideran las empresas hoy son por lo general personas mayores de 50 años que han aprendido a dirigir en entornos turbulentos de hiperinflación, terrorismo y gran desempleo, y esos estilos gerenciales todavía se traspasan a las empresas. “Estamos en la transición de aprender a confiar. Para poder planificar estratégicamente, hay que

tener un entorno que permita vislumbrar el futuro. Si eso no existe, es muy difícil que puedas hacerlo”. Los gerentes reconocen que hay un entorno mucho más favorable hoy para la economía y para el desarrollo de mercados, pero aún les cuesta tomar decisiones con un horizonte lejano como, por ejemplo, asumir una deuda a muy largo plazo. “Somos extraordinariamente buenos viviendo al corto plazo, porque así hemos vivido décadas”.

Así mismo, en declaraciones para el diario El Comercio, Mathews (2016), afirma que nota un cambio, producto de la estabilidad, porque antes lo menos usual era planificar más allá de un año, pues siempre era probable que una decisión radical del Gobierno o el ingreso de un nuevo competidor cambiara todo. Atreverse a planificar era muy riesgoso.

Un factor para la planificación es el tamaño de las empresas. Las más grandes, con diversos resultados, son las que han asumido este paso para fortalecer el crecimiento de sus organizaciones.

Para finalizar, en declaraciones para el diario El Comercio, Salazar (2015), afirmó que el país se está acostumbrando a este cambio, y que las nuevas generaciones son las que ya lo asumen como suyo. Los nuevos gerentes tienen más ideas que aportar para el desarrollo de un mercado moderno, porque acceden a información que antes no existía. “A los mayores más bien nos cuesta creer que nos estamos convirtiendo en un país distinto”. Dentro de esta tendencia, el dato más relevante de la encuesta indica que el 80% de los ejecutivos considera que lo que deben mejorar para alcanzar una mayor competitividad es asegurar su gestión estratégica.

Por todo lo anterior se realizó un estudio a la empresa JLM Maquinarias SRL., la cual se dedica a prestar servicios de construcción. Cabe destacar que la empresa se desenvuelve en un mercado donde existe un gran número de competidores, debido a la

creciente demanda por construcción, y es importante desarrollar un plan estratégico que le permita posicionarse como una empresa líder en el mercado, destacándose de las demás, aprovechando sus ventajas competitivas.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cómo se puede mejorar la competitividad empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para la competitividad empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL sede Lima 2017

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar la realidad situacional en que se encuentra JLM Maquinarias SRL

Teorizar procesos que se aplicaran para la formulación de las estrategias para JLM Maquinarias SRL.

Diseñar metas estratégicas de acorde a la necesidad de JLM Maquinarias S.R.L.

Validar los instrumentos del diagnóstico y la propuesta con el juicio de expertos para una efectiva aplicación.

Evidenciar la propuesta mediante un plan de acción a través de una página web.

### **1.3 Justificación**

#### **1.3.1 Justificación metodológica**

Para el desarrollo del estudio y lograr los objetivos esperados se optó por la investigación holística que permite emplear diferentes herramientas como un solo instrumento para medir la efectividad de los procesos dentro de la estructura organizativa de la empresa JLM Maquinarias S.R.L., Se efectuarán visitas periódicas al gerente general, así como también a las personas que laboran en las diferentes áreas de la organización, lo que permitirá obtener información real para determinar la situación actual del ambiente interno. De igual manera, se estudiará las tendencias y cambios que ocurren en el entorno.

#### **1.3.2 Justificación práctica**

La organización requiere una Planeamiento Estratégica como un proceso continuo y sistemático donde la búsqueda de una o más ventajas competitivas y la formulación y puesta en marcha de estrategias permita crear o preservar dichas ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos; del entorno y sus presiones y de los recursos disponibles. El presente proyecto es de carácter práctico, en el cual se busca desarrollar un plan estratégico para la competitividad empresarial de JLM Maquinarias S.R.L., fundamentado en la administración estratégica.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

## **2.1 Marco teórico**

### **2.1.1 Sustento teórico**

#### **La Planificación Estratégica en las Organizaciones**

Según Sainz de Vicuña (2010), la planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950 (p. 182). En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo.

Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios. Su propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella.

Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos y facilitar el logro de los objetivos y de la empresa. Por tal motivo surge la necesidad de planear, que esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos,

políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre. Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación estratégica se compone de las siguientes partes: Especificar metas y objetivos; elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos; determinar los tipos y cantidades de recursos necesarios, alcanzar los objetivos; diseñar los procedimientos para tomar decisiones; y finalmente, diseñar un proceso para prever y detectar los errores o fallas del plan. Los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

### **La Teoría del enfoque Clásico de la Administración**

También conocida como la administración científica, la analizamos por el gran aporte científico que nos proporciona para realizar el plan estratégico idóneo para JLM Maquinarias SRL. Esta teoría se dividió en dos periodos: en el primer periodo Taylor estudio las técnicas para racionalizar el trabajo de los obreros por medio del estudio de tiempo y movimientos, en el segundo periodo este concluye que la racionalización del trabajo debía ir acompañada de una estructura general. Según Chiavenato (2007) señala que, para Taylor, “la organización y la administración deben ser estudiadas y tratadas de forma científica, no empírica”, asimismo menciona que la improvisación debe ceder su lugar a la planeación y el empirismo a la ciencia: la ciencia de la administración; en ese sentido, en la propuesta del plan estratégico en JLM Maquinarias SRL, se realizará la planeación a fin de tener claro cuáles son los pasos a seguir en dicho proceso.

La teoría clásica de la administración, a diferencia de la teoría científica, señala Chiavenato (2007), que Fayol otorga gran importancia a la estructura que debe tener la organización para lograr altos niveles de eficiencia, este planteamiento será otra de las bases para el diseño de la estructura de JLM Maquinarias SRL. Según Chiavenato (2007) menciona que, Fayol define el acto de administrar como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; asimismo, Fayol diferencia a la administración de la organización, para él, la administración es un todo y la organización es una de sus partes, en ese sentido, Chiavenato (2007) menciona que la organización adquiere dos significados diferentes: La organización como entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos; y la organización como función administrativa, significa el acto de ordenar, estructurar y asignar los recursos, de definir los órganos encargados de su administración y de establecer las atribuciones y las relaciones entre ellos. En ese contexto en JLM Maquinarias SRL, de los principios generales de la administración, planteados por Fayol, se emplearán los siguientes: División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, remuneración del personal, estabilidad del personal y la iniciativa.

Estos principios brindarán el enfoque correcto en el diseño de una adecuada estructura de la empresa sujeto de estudio de la presente investigación. Por otro lado, Chiavenato (2007) cita a Behling (1969) indica que la organización se caracteriza por una división de trabajo claramente definida, la división del trabajo es la base de la organización; en realidad, es la razón de ser de la organización, esta teoría dividió el trabajo en niveles de los órganos que componen la organización los departamentos, las divisiones, las secciones, las unidades, etc. Fayol propuso la división en división vertical y división horizontal. En esa línea, el análisis de la presente teoría, permitirá que en la empresa JLM Maquinarias SRL, se diseñe una estructura organizacional vertical,

mediante el cual se determinen responsabilidades, la unidad de mando a fin de que exista un control dentro de la organización; la citada teoría se complementa con la teoría de la administración científica.

### **Teoría de la Organización Racional del Trabajo**

Otro de los estudios y aportes que realiza Taylor (1982) a la administración es la propuesta de sustituir métodos empíricos por métodos científicos, el cual lleva por nombre de organización racional del trabajo (ORT), que se fundamenta en lo siguiente: Análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos, el estudio de la fatiga humana, la división del trabajo y la especialización del obrero, el diseño de puestos y tareas, los incentivos salariales y los premios por producción, el concepto de homo economicus, las condiciones ambientales del trabajo y la estandarización.

De los aportes planteados por Taylor, respecto a la organización racional del trabajo, se incorporara en el plan estratégico de JLM Maquinarias SRL, el análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos, la división del trabajo y la especialización, el diseño de puestos y tareas, dichos aportes permitirán que se realice una reducción de tiempos muertos y cuellos de botella; Chiavenato (2007) cita a Haynes y Massieu (1969), señala que el método planteado por Taylor, conlleva a muchas ventajas, en este caso la ventajas para JLM Maquinarias SRL: Elimina el desperdicio de esfuerzo humano y de movimientos inútiles, facilita la capacitación de los empleados y aumenta la eficiencia y el rendimiento de la producción mediante la especialización de las actividades, distribuye de forma uniforme el trabajo para que no haya falta o exceso de labores, define métodos y establece normas para ejecutar el trabajo y distribuye de forma uniforme para fijar salarios equitativos y premios por producción.

El trabajo sistémico realizado por Taylor permitió, además de organizar las tareas, que se redujeran al mínimo los tiempos muertos, se estableció el salario por destajo o en función al tiempo de producción estimado, la improvisación se sustituyó por el planeamiento, el control y la organización; los resultados obtenidos en esta teoría, permitirán una adecuada organización, optimización de tiempo y costos en la empresa JLM Maquinarias SRL. El estudio de la presente teoría y los resultados obtenidos, brindan una base fundamental en la organización de las tareas, en la adecuada planeación, el análisis de las actividades que realiza cada trabajador y la eliminación de cuellos de botella a lo largo de todo el proceso; lo cual permitirá una adecuada organización en la JLM Maquinarias SRL, el resultado será el mejoramiento de competitividad de la empresa.

### **La teoría de las Relaciones Humanas**

Desarrollada por Elton Mayo, tiene el origen principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, en esta etapa surgió otra concepción de la naturaleza del hombre señala Chiavenato (2007); esta tercera teoría, es otra base importante en la propuesta de plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa JLM Maquinarias SRL, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los estudios aplicados en las relaciones de trabajo y el comportamiento del empleado en la empresa.

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del ser humano; asimismo, demostró que el aspecto psicológico es muy importante en las tareas

administrativas, la importancia de la comunicación, la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.

En JLM Maquinarias, no se incorpora una política de motivación constante; para lo cual, Chiavenato (2007), señaló que el estudio de la motivación del comportamiento supone el conocimiento de las necesidades humanas y el comportamiento humano está determinado por causas que, muchas veces, escapan al entendimiento y control de las personas.

Asimismo, menciona que el hombre es considerado un animal lleno de necesidades que se alternan o se suceden en conjunto o aisladas, el hombre durante su vida pasa por tres niveles o estados de motivación: a medida que crece y madura supera las etapas más bajas y desarrolla niveles más elevados. Las diferencias individuales influyen en la duración, intensidad y posible fijación de cada uno de esos niveles, los tres niveles corresponden a las necesidades fisiológicas, las psicológicas y las autorrealizaciones.

En ese sentido, luego de organizar las tareas de manera que se eliminen tiempos muertos, se diseñe la estructura formal de la organización determinando las responsabilidades; la teoría de las relaciones humanas, brindará un alcance en la presente investigación respecto a la comunicación interna y externa, la motivación del personal de JLM Maquinarias SRL, considerando las necesidades fisiológicas, psicológicas y económicas; asimismo, se considerará los aportes de la presente teoría en relación a un ambiente de trabajo adecuado.

### **Teoría Neoclásica de la Administración**

Chiavenato (2007) señala que la teoría neoclásica de la administración no es propiamente una escuela bien definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo; asimismo, menciona las principales características de la teoría neoclásica de la administración:

Enfoque en la práctica de la administración: hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, no se preocupó mucho por los conceptos teóricos de la administración.

Reafirmación relativa de los postulados clásicos: los autores reafirmaron de los postulados clásicos, redimensionándolo y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias y dentro de un ámbito moderno y de época actual, dándole así una configuración más flexible y amplia.

Por otro lado, Chiavenato (2007) menciona las principales características de la citada teoría:

Énfasis en los principios básicos de la administración: Los principios de la administración que utilizaban los autores clásicos como leyes científicas, son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas, se basan en la presentación de y discusión de principios generales de cómo planear, organizar, dirigir y controlar.

Énfasis en los objetivos y los resultados: Mientras que la administración científica hizo énfasis en los métodos y en la racionalización del trabajo y la teoría clásica por su parte, en los principios generales de la administración, la teoría neoclásica, los considera medios en la búsqueda de la eficiencia, pero enfatiza fuertemente los fines y los resultados, en la búsqueda de ésta. En este movimiento se encuentra un fuerte cambio hacia los objetivos y los resultados.

Eclecticismo en la Teoría Clásica: Los autores neoclásicos a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos, es decir reúne lo que le parece



verdadero y útil de varias teorías. En el marco de la teoría neoclásica de la administración, abordaremos otros aspectos importantes para la presente investigación, si bien en las tres teorías citadas anteriormente hemos considerado aspectos como los métodos de trabajo, la organización, la comunicación, la estructura formal; parte fundamental para la reestructura de los procesos y minimizar los tiempos en cada uno de ellos, la presente teoría neoclásica de la administración, nos enfoca a los objetivos y los resultados que se planteen en la empresa JLM Maquinarias SRL, esto sin duda permitirá mejorar los ingresos económicos en la empresa sujeto de estudio.

La teoría neoclásica dio un nuevo enfoque hacia los objetivos de la organización, Chiavenato (2007) señala que “el enfoque centrado en el proceso y el interés por las actividades (medios) fueron sustituidos por una perspectiva enfocada en los resultados y los objetivos alcanzados” (p.104). En surgimiento de este enfoque brinda otra de las bases en la propuesta de plan estratégico, cuyo principal objetivo es el mejoramiento de la competitividad.

### **Teoría de la Administración por Objetivos**

Chiavenato (2007) señala que la Administración por objetivos (APO) es el proceso mediante el cual los gerentes y los subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados.

En ese contexto, las características principales de la APO, que aportara al presente trabajo tenemos: Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área, establecimiento de objetivos para cada departamento o posición, interrelación de los objetivos departamentales, énfasis en la medición y el control de los resultados, evaluación, revisión y modificación continuas de los planes; y la participación activa de los ejecutivos.

El presente enfoque de administración por objetivos, complementa lo planteado en la teoría neoclásica, el aporte de este enfoque con la presente investigación, es sin duda, que se establecerán objetivos claros, que se deberán alcanzar en un periodo determinado en la empresa JLM Maquinarias SRL; lo cual conlleva a realizar una planeación estratégica, los planes tácticos y planes operaciones, que permitan acercarnos de manera eficaz y eficiente con los objetivos planteados; en ese sentido, esto permitirá brindar los aportes necesarios para que se incremente los ingresos en la empresa sujeto de estudio.

Se consideró en dicho proceso de mejoramiento de la competitividad, la implementación de un área logística dentro de JLM Maquinarias SRL, puesto que permite que existan procesos más ordenados no sólo para la distribución sino también para mejorar el inventariado contando con los registros adecuados de entrada y salida de los servicios de la empresa.

Cabe mencionar, que las teorías citadas anteriormente se complementan con los nuevos enfoques en campos de la logística, pues es esencial determinar los procesos o fases que surgen en la empresa JLM Maquinarias SRL para satisfacer la demanda por parte de sus clientes y volver a dicha empresa más competitiva.

En la actualidad, Mongua y Sandoval (2009) nos dicen que a través de la logística se establecen redes de suministro o abastecimiento en las cuales se busca que todas las partes constitutivas de la misma se integren para dar respuesta con servicio y rapidez a las exigencias del mercado y fundamentalmente, con menores costos. Y es precisamente el hecho de que a través de la logística es posible que las organizaciones desarrollen ventajas diferenciadoras en el mercado en términos de costos, lo que sustenta el desarrollo del presente trabajo.

Según Álvarez (2009) que cita a Vallo (2004), la logística es una parte de la cadena de suministros que se encarga de planificar, ejecutar y controlar el flujo y el almacenamiento de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el consumidor final para satisfacer las necesidades de los clientes. Implementar o enfatizar el proceso de logística cuya función operativa comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado.

En JLM Maquinarias, es necesario tener un inventario como el registro documental de los bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o servicios para su posterior comercialización.

Asimismo, tener un adecuado control de inventarios permitirá alcanzar la eficiencia a una empresa.

Entre los principales beneficios se obtendrá: información exacta que será útil para aprovisionamiento de productos sin excesos y sin faltantes; el ahorro y reducción de tiempo y costos, durante el proceso de aprovisionamiento; obtención de planes de aprovisionamiento de acuerdo con el planeamiento de producción y ventas; y se detectará y gestionará los materiales obsoletos o con poco movimiento.

Según Mongua y Sandoval (2009) existen cuatro tipos de inventarios, cada uno de ellos cumple funciones específicas al interior de la empresa: El inventario de materia prima, compuesto por aquellos materiales que servirán para la producción, El inventario de productos en proceso, aquellos materiales que ya han ingresado al proceso productivo pero que aún no son productos terminados, el inventario de mantenimiento, reparación y operación son aquellos materiales que se requieren para poder asegurar el correcto

funcionamiento de todo el proceso productivo y el inventario de productos terminados, está compuesto por aquellos productos que ya se encuentran listos para ser entregados a los clientes y sirven para cubrir las variaciones en la demanda.

Según Álvarez (2009) que nos dice que se pueden obtener reducciones en los costos de transporte al trasladar mayores cantidades de materiales a la vez y finalmente se reducen costos en la gestión de las compras de los materiales puesto que se tiene que realizar una menor cantidad de órdenes de compra. Los inventarios también nos permiten protegernos frente a la inflación, de manera que se compren los materiales antes que su precio se vea incrementado en el futuro.

Es así como que con un inventario adecuado nos permite afrontar cambios económicos que puedan afectar a la empresa y su producción, de posibles alzas de precios y/o escasez de un insumo necesario para la fabricación o preparación del producto terminado.

Finalmente, es necesario aplicar estas teorías puesto que en la empresa JLM Maquinarias el problema principal es que no cuenta con una organización adecuada, el empleado no tiene una tarea definida, todos hacen de todo, en ese sentido las teorías citadas en la presente investigación aportan para el mejoramiento de la competitividad de la citada empresa. Sin embargo, la teoría que emplearemos en la investigación es la teoría clásica de la administración, pues mediante, un plan estratégico, se proporcionará los lineamientos básicos para el mejoramiento de la competitividad en la organización.

Tal como señalaba Chiavenato (2007), La organización como función administrativa, significa el acto de ordenar, estructurar y asignar los recursos, de definir los órganos encargados de su administración y de establecer las atribuciones y las

relaciones entre ellos, mediante un planeamiento estratégico de acorde a la empresa. Las cinco teorías estudiadas y los nuevos enfoques en la logística aportarán al mejoramiento de la competitividad en la empresa JLM Maquinarias SRL.

### **2.1.2 Antecedentes**

Para proponer un plan estratégico acorde a la Empresa JLM Maquinarias se analizarán tesis internacionales como nacionales que pongan énfasis en el planeamiento estratégico, competitividad y efectividad en las empresas.

#### **Antecedentes Internacionales**

Pereira (2012) en su tesis *Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Ingelcas y Cía. Ltda.*, analizó a la empresa Ingelcas y Cía. Ltda., empresa dedicada a prestar servicios en el sector eléctrico ubicada en la ciudad de Cartagena.

La investigación tuvo como objetivo principal la elaboración del Plan estratégico de Ingelcas y Cía. Ltda., para así determinar la proyección y el posicionamiento de la empresa en la industria relacionada con el sector eléctrico y los demás en que la empresa haya incursionado.

La investigación empezó con un diagnóstico estratégico, el cual le permitió conocer el estado actual de la empresa. Dejando clara la descripción, por medio del análisis de los factores ambientales (económico, político-legal, tecnológico, demográfico) se identificó cuáles son las oportunidades y amenazas más relevantes, y a través del Perfil de Capacidad Interna (PCI), se lograron ver las fortalezas y debilidades que se manejan, permitió crear un direccionamiento estratégico, con objetivos corporativos, que le permitieron mejorar la gestión estratégica de la empresa al ampliar y precisar la información que el sistema de gestión de calidad de la empresa necesita para llevar a cabo

el objeto de los procesos gerenciales con los que se puedan aprovechar las oportunidades de mejora y la puerta de entrada al mercado cambiante y existente en el que se mueve la empresa y que anteriormente era terreno desconocido y de incertidumbre, convirtiéndolo en un terreno fértil, manejable, prometedor.

Los resultados de la investigación permitieron crear un portafolio de servicios de valor agregado direccionado a aumentar la penetración en los mercados donde tiene ya presencia, logrando así establecer una posición de liderazgo e incursionando en los nuevos mercados.

Escobar (2013) en su tesis *Diseño de un plan estratégico para la empresa Minco Ltda.*, se realizó un análisis estratégico de la organización Minco Ltda., el objetivo principal de la investigación fue realizar un análisis estratégico en la organización Minco Ltda., donde se pretendió establecer el planteamiento y formulación de la problemática con el marco referencial que abarco los marcos teórico, conceptual y contextual para la organización objeto de estudio.

La investigación fue desarrollada a través de 5 capítulos; en los dos primeros capítulos se establece el planteamiento y formulación de la problemática con el marco referencial que abarco los marcos teórico, conceptual y contextual para la organización objeto de estudio. En el capítulo tercero y cuarto se desarrolló la metodología con un enfoque cualitativo para recolectar la información, analizarla y evaluar el nivel de productividad cualitativa y comparar el sistema de medición de indicadores que determinaron el grado de alineación estratégica para el logro de los objetivos. Evaluada la situación interna y externa se elaboró una propuesta de mapa estratégico y tablero de mando integral para la organización Minco Ltda. Finalmente en el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones que se espera contribuyan con la alineación de los objetivos y focalización frente a la misión y visión de la organización.

La metodología empleada fue enfoque cualitativo para recolectar la información, analizarla y evaluar el nivel de productividad cualitativa y comparar el sistema de medición de indicadores que determinaron el grado de alineación estratégica para el logro de los objetivos.

Los resultados obtenidos con el diagnóstico y estudio de la empresa, fueron que el sistema de medición (indicadores) está centrado en la gestión operativa de los procesos y no se han examinado de manera puntual factores o ejes estratégicos frente a los objetivos de la organización. Hay centralización en la operatividad y su direccionamiento no está focalizado en la estrategia. Así mismo, se identificaron las oportunidades de mejora y se consideraron que en la medida en que los líderes determinen el estado real de los procesos, ajustando nuevas metas y objetivos claves que aporten a la construcción y alineación al plan estratégico se impulsará el desarrollo competitivo de la organización

Rojas (2013) en su tesis *Plan Estratégico para la empresa de Servicios Dédalo Construcciones Cía. Ltda. de la ciudad de Loja, 2012*, elaboró un planeamiento estratégico, con el objetivo de contribuir a la gestión que vienen realizando los directivos de la empresa de servicios Dédalo Construcciones Cía. Ltda.

Los objetivos estratégicos estaban enfocados al mejoramiento de las actividades de la empresa, con la finalidad de mejorar la situación competitiva de la misma.

En el trabajo investigativo, se pretendió crear una visión general del contenido del documento y de la importancia de haber emprendido en el abordaje de la problemática identificada. A continuación, se estructura sobre la base de las variables identificadas en el tema y los objetivos que hacen mención a la realización de un diagnóstico situacional de la empresa el cual consintió en identificar el contexto interno y externo de la misma, seguido de la elaboración de las matrices del entorno externo y perfil estratégico externo de la empresa para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa.

Además se elaboró el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz del Perfil Competitivo para determinar la posición actual de la empresa frente al mercado, seguido de un estudio de mercado que permitió identificar las necesidades y preferencias en cuanto al servicio que ofrece la empresa de objeto de estudio, asimismo se efectuó un análisis FODA el mismo que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y finalmente se establecieron estrategias que permitan ofrecer un servicio de calidad por parte de la empresa de servicios Dédalo Construcciones Cía. Ltda. de la ciudad de Loja.

En la revisión de la Literatura se hace la conceptualización de los temas de mayor pertinencia que permitieron elaborar el trabajo investigativo cuyos contenidos están relacionados con la planeación estratégica su evolución, estrategias, planteamiento de los objetivos estratégicos, análisis interno, externo, competitivo.

Los materiales, métodos y técnicas utilizadas y aplicadas permitieron determinar la respectiva población a quienes se aplicaron los respectivos instrumentos investigativos.

En los Resultados, se abordó la problemática, procesando los datos obtenidos de la investigación de campo que se efectuó a través de una entrevista dirigida al Gerente de la empresa y encuestas dirigidas al personal administrativo y clientes.

Vega (2016) en su tesis *Diseño de un plan estratégico para la empresa Imsofec con sede en Quito para el periodo 2016-2021*, el objetivo de este proyecto fue desarrollar para la empresa IMSOTEC la planeación estratégica, mediante una guía práctica de implementación, con el fin de que la empresa mejore considerablemente su productividad y competitividad.

Se utilizó el método deductivo, lo que permitió aplicar conceptos establecidos por varios autores y empleados en empresas de largo recorrido empresarial, a la realidad de



la empresa Imsotec. Luego mediante un método analítico sintético, se descompusieron los procesos existentes en la empresa, para juntarlos una vez que estuvieron complementados por los conceptos teóricos, con el fin de formular el plan estratégico para el periodo 2016- 2021.

El proyecto presentó cinco capítulos, en el primer capítulo se plantea la investigación, en el segundo capítulo se realizó un estudio del macro entorno en el sector de servicios petroleros en el Ecuador; con la obtención de esta información se determinaron los principales problemas que afectan al sector, se realizó el análisis del micro entorno es decir de la situación de la empresa Imsotec en su contexto. En el tercer capítulo se planteó las estrategias que generaron el fortalecimiento de la empresa, en el cuarto capítulo se estructuró el plan de acción, con medidores de gestión y el presupuesto necesario para ponerlo en marcha, y por último en el quinto capítulo se plantearon las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

Los resultados obtenidos fueron que Imsotec tiene grandes fortalezas y oportunidades que aprovechar para lograr los objetivos planteados en este trabajo, y que sus debilidades y amenazas pueden ser sorteadas a través del cumplimiento de las actividades plasmadas en el plan de acción

### **Tesis Nacionales**

Cruz (2014) en su tesis *La planeación estratégica para la gestión de proyectos de la empresa metalmecánica IMCO Servicios SAC*, tuvo como objetivo formular un plan estratégico para lograr el cumplimiento de los objetivos al largo plazo (trazados a 05 años), mediante el ajuste más apropiado de la organización con su entorno y el cumplimiento de los objetivos del corto plazo (trazados para los años de la presente propuesta).

La presente propuesta proporcionó de herramientas y disposiciones básicas para que el gestor de proyectos y todos los principales interesados de la empresa gestionen correctamente las oportunidades que se les presenten y eviten que las variaciones del mercado, la falta de conocimientos administrativos o técnicos y los adelantos tecnológicos se conviertan en amenazas provocando así la crisis o la posible quiebra.

Entre los aspectos más importantes que trató la investigación fueron: el análisis situacional externo o del macro ambiente que permitió identificar cuáles son las fuerzas externas o factores clave que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la empresa en el corto y largo plazo; el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que permitió conocer cuál es el comportamiento estructural y las tendencias en las que se inscribe la empresa; el análisis situacional interno, que permitió identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, con el objetivo de identificar aquellos factores y capacidades que la hacen diferente y marcan distancia de sus principales competidores, los cuales no pueden igualar ni tampoco imitar, logrando de esta manera determinar las ventajas competitivas que posee la organización y que utilizándolas correctamente lograrán una diferenciación sobre la competencia; la formulación del plan estratégico, nos proporcionó la forma en que debe trabajar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas; la cadena de valor, tendrá las actividades que le permita a la empresa obtener una ventaja competitiva para desempeñar las actividades estratégicas a menor costo y mejor que al resto de las empresas competidoras; el análisis de los recursos y capacidades de la organización, que permitió identificar, en términos sencillos, de lo que es capaz de hacer la empresa con sus propios recursos y capacidades intangibles ofreciendo una base más sólida para establecer su identidad y brindar un soporte más firme para establecer su estrategia, que una simple definición de la empresa sobre las necesidades que se presente satisfacer; y finalmente

los indicadores de gestión, que permitió monitorear el resultado de la implementación de las estrategias para conseguir los objetivos deseados.

Como resultado de la planeación estratégica adaptada a la empresa Imco servicios Sac., permitió mantener unidas a las principales gerencias para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reducir los conflictos, fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para conseguir el futuro que se desea.

Ayala (2014) en su tesis *Planeamiento Estratégico y propuesta de mejora para la optimización de la empresa Semapi Eirl. Arequipa 2014*, planteo la metodología para el diseño de un Plan Estratégico demostrando que, a través de la ejecución y mantenimiento del mismo, la empresa incrementará su nivel de ingresos, y logrará satisfacer las exigencias de sus clientes.

Realizó el planteamiento del diseño y desarrollo del plan estratégico en la empresa; se hizo un análisis de los factores internos y externos que involucran a la empresa, los cuales permitieron identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y tendencias que se presentan en el segmento de mercado al cual pertenece la empresa.

Las estrategias propuestas en el planeamiento estratégico se centraron en fortalecer los recursos existentes en la empresa, como ventaja competitiva y punto de diferenciación versus sus principales competidores, y así obtener un crecimiento en forma innovadora, sostenible y rentable.

Por medio de herramientas de análisis se identificó los factores más influyentes en el desarrollo de la empresa, a partir de los cuales se obtuvieron los indicadores de

gestión, con ellos se logrará monitorear el comportamiento actual de la empresa y el logro de los objetivos una vez hecha la implementación de las estrategias.

Se realizó un análisis costo beneficio, para validar la viabilidad de la implementación de las estrategias, que dio un resultado positivo para la implementación destacando los beneficios cuantitativos que cualitativos que se obtendría.

Finalmente, se estableció un plan de tiempo, recursos, actividades y responsables para llevar a cabo la etapa de la implementación, la cual deberá ser constantemente monitoreada y controlada para lograr su eficiencia.

Rodríguez (2015) en su tesis *Planeamiento Estratégico Para La Optimización de la empresa JLR SAC Cusco 2015*, que se llevó a cabo en una empresa constructora de la ciudad del Cusco la cual viene desempeñándose desde el año 2002 hasta la fecha con bastante reconocimiento en el mercado, presentó como objetivo desarrollar un modelo de planeamiento estratégico que permita una ventaja competitiva para la empresa.

En este estudio se desarrolló un plan estratégico de optimización para la empresa mediante el uso de distintas herramientas de planeamiento estratégico que permitieron conocer a profundidad los factores internos y externos de la empresa que influyen en su desempeño, basado en ello, se determinaron las estrategias y acciones correspondientes que permitirán a la empresa tener un crecimiento sostenible en el tiempo.

Así mismo, se propusieron diversos indicadores de desempeño mediante los cuales se podrá medir el impacto futuro que tendrá la puesta en práctica de dichas decisiones estratégicas, posteriormente se determinó el equipo de gestión encargado de llevar a cabo las propuestas, el cronograma para su aplicación y las técnicas de seguimiento el control.

Con los resultados obtenidos de la presente investigación se buscó mejorar la competitividad de la empresa, conocer mejor la realidad de la organización, reconocer y mejorar las debilidades internas, potenciar las fortalezas, identificar los factores externos a los que se encuentra expuesta, explotar las oportunidades del mercado y estar preparados para los cambios futuros.

Huanca (2015) en su tesis *Propuesta de un plan estratégico para el grupo Inmarpacs Sac.*, tuvo como objetivo proponer un plan estratégico para mejorar la competitividad del grupo “Inmarpacs Sac.

Se elaboró una propuesta de un plan estratégico bajo lineamientos estratégicos con los cuales operará el grupo Inmarpacs Sac., así mismo se integraron las actividades de los servicios que se brinda en cada una de las empresas que pertenecen al grupo, con el objetivo de formular y seleccionar las estrategias más adecuadas que permitan elevar la competitividad del grupo dentro de su rubro.

Se inició haciendo un análisis situacional del grupo, ello apoyado con el análisis interno y externo de las fuerzas clave que afectan su desempeño, una vez haciendo realizado dicho análisis, se pasó a conformar la propuesta, realizando las declaratorias de misión y visión del grupo, planteamiento de objetivos estratégicos para luego comenzar a formular las estratégicas con el apoyo de las técnicas analíticas, matrices, que nos permitirán identificar todas las estratégicas resultantes, luego de ello se hará una selección definitiva de estrategias.

La presente propuesta fue evaluada mediante el cuadro de mando integral orientado a las estrategias seleccionadas.

En esta investigación, se destacó la vital importancia para el grupo de contar con un plan estratégico que le permita seguir un rumbo en el desarrollo de sus actividades y

la integración de las empresas que componen el mismo, el papel que cumplen los objetivos estratégicos para empresas que emergen con un crecimiento vertiginoso y acelerado, demostrar que sería factible para el grupo que aplicando la propuesta del plan, se podría elevar su competitividad en términos de capacidad para los servicios que se ofrece y valor agregado presentándose como un grupo preparado para atender los requerimientos de las empresas que demanden sus servicios.

Castillo (2015) en su tesis *Evaluación y propuestas para mejorar la competitividad de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo en el año 2015*, desarrolló como objetivo el direccionamiento estratégico y un conjunto de iniciativas orientadas a mejorar la competitividad de la empresa.

Se encontró que Auto Motors Import contaba con algunas fortalezas, las más importantes son la amplia y propia infraestructura con más de 4000 m<sup>2</sup>, infraestructura que le permite atender un flujo mensual de 600 unidades y así generar aproximadamente S/. 240`000.00 mensualmente. Otra de las grandes fortalezas que tiene Auto Motors Import es que forma parte del Grupo Costa Gas Perú, empresa que es el colchón financiero para Auto Motors Import y así poder contar con capacidad económica y capacidad de endeudamiento a largo plazo, sin contar que atendemos la flota de Costa Gas a nivel nacional.

Las principales deficiencias o debilidades que presentaba Auto Motors Import fueron: que no cuenta con personal idóneo en todas las áreas, tanto técnicas como administrativas, así como tampoco se cuenta con técnico especialista en el manejo del Laboratorio Diésel, también una fuerte debilidad que tiene Auto Motors Import es la adversidad a la inversión por parte del Gerente General, quien a pesar de tener como socio estratégico financiero a Costa Gas, empresa que es de su propiedad también; se rehúsa a

invertir en Auto Motors Import, finalmente una fuerte debilidad es la ausencia de una gerencia encargada de velar por el progreso y solución de inconvenientes en Auto Motors Import, sin ello no se puede ver crecimiento en la misma.

La principal amenaza es que algunas empresas están aumentando su líneas de negocio, tales como la empresa Pimentel, que en sus inicios estaba enfocada a brindar servicios de neumáticos y suspensiones pero en la actualidad se están creando nuevas unidades de negocio brindando servicio de mantenimientos preventivos a los vehículos, así también el incrementos de oleocentros en la ciudad de Trujillo, establecimientos que brindan básicamente el mismo servicio pero con un precio muy por debajo de un taller automotriz.

Las oportunidades encontradas de desarrollo de relaciones corporativas con empresas de grandes flotas vehiculares tales como: Gloria, Danper, Campo Sol, Avícola Chimú, Avícola JB, Almapo, Morava, Sesuveca del Perú, entre otras. También desarrollo de relaciones institucionales que atienda la gran flota vehicular de sus integrantes, instituciones tales como: Universidades como UPAO, UCV, UPN, Clubs como Country Club, Club de Leones, Asoc. de caballos de paso, colegios profesionales como Colegio de Médicos, Odontólogos, Abogados, Contadores, Administradores, Comunicadores y demás.

Los resultados de la investigación han permitido determinar que el nivel de competitividad alcanzado por la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo en el año 2015 es bajo, siendo una de las principales debilidades y amenazas que no cuenta con un gerente encargado de velar por el crecimiento de la empresa y el incremento indiscriminado de pequeños oleocentros que brindan precio muy módico en mantenimientos, así como el incremento de talleres técnicos informales. Y las fortalezas y oportunidades que presenta la empresa son que cuenta con capacidad económica y de

endeudamiento a largo plazo y el desarrollo de convenios con corporativos e instituciones públicas y privadas.

### **2.1.3 Marco conceptual**

#### **Competitividad Empresarial**

Según Cabrea, López y Ramírez (2011), el concepto de competitividad empresarial se puede plantear que, al igual que la competitividad en general, es la capacidad que tiene una empresa para desarrollar y mantener unas ventajas que le permitan sostener una posición destacada en el mercado. Se entiende por ventaja aquellos recursos, o atributos que la empresa dispone, de la que carecen sus competidores y hace posible la obtención de un rendimiento superior a comparación con el de otros negocios (p.48).

La competitividad empresarial tiene dos aspectos: la competencia interna y la externa. La competitividad interna se refiere a la competencia de la empresa consigo misma teniendo en cuenta su eficiencia en un tiempo determinado y también la eficiencia de sus estructuras internas. Este análisis es importante para cualquier negocio, pero no tan relevante como lo es la competencia externa, pues es ahí donde se enfrentan diferentes empresas, productos y dentro de un mismo mercado.

Una empresa será competitiva si es rentable a largo plazo, basándose en un proceso de progreso continuo, a partir de mejoras de la productividad, eficiencia, entre otros factores. La capacidad de competir se relaciona con las ventajas que tienen los agentes que están compitiendo. Existen tres tipos de ventajas: absoluta, comparativa y competitiva. La primera hace referencia a cuando dos o más agentes compiten, se establece que uno de ellos tiene ventaja absoluta debido a que es más productivo que el resto.



La productividad es la capacidad de producir más usando la menor cantidad posible de recursos. La ventaja comparativa no se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad. Es decir, cuando la empresa tiene la oportunidad de producir un bien con un costo menor a comparación con el costo de oportunidad de sus competidores.

Por lo general, el costo de oportunidad está relacionado a la ventaja de tener abundancia de un recurso. Es por eso que los factores de locación son importantes, un ejemplo de esto son las empresas productoras de café que se encuentran en países donde el café no es un recurso abundante, estas empresas no tendrán la misma facilidad que los negocios que se encuentran en países donde el grano café es un producto cuantioso.

Por último, la ventaja competitiva que es la ventaja que una compañía tiene respecto a otras, ésta debe ser: única, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado.

Teniendo en cuenta lo anteriormente explicado, la ventaja competitiva se refiere a los factores que diferencian a una organización en el mercado. Estos son el precio, producto único, capacidad de producción, acceso a las materias primas, tecnología y otros factores que son difíciles para los competidores de igualar.

La ventaja competitiva es importante porque le permite a la empresa enfrentar a las amenazas competitivas y mantener la cuota de mercado como base para el mantenimiento de la rentabilidad a largo plazo. También le permite a una empresa atraer capital esencial para lograr un rendimiento superior a la media para los inversores

Según Porter (1993), que insiste en la importancia del proceso productivo como criterio determinante de la competitividad, define como la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (p.102).

Así mismo, establece una jerarquía en cuanto a las fuentes de ventaja competitiva, distinguiendo entre ventajas de orden inferior, relacionados con bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, que son fáciles de imitar, y ventajas de orden superior, referidas fundamentalmente a la diferenciación, las cuales son más difíciles de imitar y, por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal más especializado y con elevada formación, capacidad técnica interna, inversiones acumuladas y una adecuada cultura empresarial y estructura organizativa que faciliten el desarrollo de los anteriores aspectos, tanto en el interior de la empresa como a través de relaciones estrechas con proveedores y clientes.

Reinel (2005), por su parte, afirma que la competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores (p.35).

Para Malaver (1999) señala que la competitividad empresarial es la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación de sus bienes y servicios en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales (p.72)

Así mismo Rubio (1994), señala que la competitividad empresarial es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve (p.29).

Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo.

De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que en un sector industrial o país puedan coexistir distintos grados de competitividad. A partir de

esto, uno podría llegar a concluir que la competitividad es un asunto que sólo interesa y debe interesar a las empresas. Sin embargo, la realidad difícilmente podría ser más contrastante.

Para Valdés (2002), la competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas, es decir, de su organización y capacidad para producir de una manera tal que pueda elevar sus ventas y ganarles a sus competidores en distintos ámbitos (p.81). Sin embargo, hay una infinidad de factores externos que determinan su capacidad de competir. Una empresa puede ser la más productiva y tecnológicamente exitosa en su ámbito interno, pero si las condiciones externas le imponen diversos costos, su competitividad acaba siendo limitada.

Para competir, las empresas tienen que contar con un entorno físico, legal y regulatorio que contribuya a reducir costos y elevar su productividad. Justamente son éstas las consideraciones que animan el texto que el lector tiene en sus manos.

En un mundo globalizado, la capacidad de competir lo es todo, pues de esa capacidad se deriva la creación de riqueza, el crecimiento económico y, por lo tanto, la creación de empleos y la mejoría en los niveles de vida de una población.

En la medida en que una sociedad es más productiva, la capacidad de competir será mayor; es por eso que hablar de competitividad implica necesariamente hablar de productividad.

## **Organización**

Para Chiavenato (2007), es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías,

disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (p.115).

Según Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa (p.210).

Para Melinkoff (1987), la define como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación u elaboración del nivel corporativo estratégico (misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida u actuación) (p.41).

Así mismo, para Izurreta (1997), la organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas (p.24).

Finalmente, para Ferrell (2004), es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos (p.88).

## **Recursos Humanos**

Chiavenato (2007) “señala que los Recursos Humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea” (p.107).

Para Sikula (2001), “Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos” (p.27).

Según Wayne (1997), son las personas que aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización (p.32).

Así mismo, para Montes (2006), Recursos Humanos es el departamento dentro de una empresa que se encarga de la gestión y a la administración del personal, en sus orígenes esta rama de la administración se encargaba de funciones de la administración de personal, ahora con el paso del tiempo ha ido asumiendo progresivamente funciones que se relacionan con la misión del personal (p.112).

Finalmente, para Delgado (2008), Es la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos de la organización, tiene cinco áreas funcionales que son: proceso de empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social, relaciones laborales y con empleados; contiene funciones que abarcan desde la contratación del empleado hasta el momento de su despido, algunas de estas son: contratación, capacitación, paga de salario (p.57).

## **Liderazgo**

Para Lussier (2005), liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Es entonces necesario que el proceso de influencia se dé recíprocamente entre líderes y seguidores, y no sólo del líder a su seguidor. Se trata, entonces de saber cómo dirigir y cómo desarrollar destrezas (p.41).

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2007) destaca el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a alcanzar uno o diversos objetivos específicos. Siendo el liderazgo una cualidad propia de algunos gerentes, entonces, es necesario determinar aspectos propios de los mismos, tales como: capacidad para usar el poder con eficacia y, de un modo responsable, capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes, capacidad para inspirar y capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Por otra parte, Elliott (2004) define el liderazgo como la responsabilidad que poseen algunos roles -aunque no todos- de influir en una o más personas, para que acepten voluntariamente los objetivos y finalidades propuestos por el líder, de modo tal que todos avancen en la dirección fijada por éste, infundiéndole autoridad a las prácticas de liderazgo propias de dicho rol (p.12).

De igual modo, Bouditch citado por Soto (2001) define “liderazgo como el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para ordenar que se alcancen los objetivos organizacionales, individuales o personales” (p.21).

Para Robbins (2004) el liderazgo es esencial en los negocios, el gobierno e incontables grupos y organizaciones que conforman el modo en que vivimos, trabajamos

y jugamos. Para este autor es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas. Señala el autor que la fuente de esta influencia puede ser formal, como la posesión de un puesto gerencial en la organización, con grado de autoridad designada formalmente. Pero no todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes líderes (p.56). El hecho de que las empresas provean a sus gerentes de ciertos derechos no garantiza que serán líderes eficaces.

Asimismo, Stoner, Freeman y Gilbert (2003) consideran “el liderazgo como el proceso de dirigir (ejercer el poder) las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p.24).

### **Recursos Financieros**

Según Pérez (2010), los recursos financieros, “son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros” (p.12).

Por otra parte, para Anzil (2009), “los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez” (p.19).

Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por: dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras, tenencias de bonos y acciones, y tenencias de divisas.

De igual modo, para Luyo (2013), “los recursos financieros son los recursos, propios y ajenos, de carácter económico y monetario, que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades” (p.17).

Es decir, es el medio económico con que la empresa cuenta para realizar actividades y operaciones que se requieran.

### **Plan Estratégico**

Según Chiavenato (2007), Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación (p.118).

En el mismo orden de ideas, para Sainz de Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (p.76).

Por otra parte, Lumpkin y Dess (2003), entienden por plan estratégico “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (p.42).

Así mismo, Bonilla (2003) define “el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada” (p.27).

De igual modo, según Martínez y Gutiérrez (2005), un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el



posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado (p.66).

Para Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2001), “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p.41).

También, Sallenave (1991), afirma que “la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa” (p.76).

Por lo tanto, un plan estratégico constituye un programa en el que se plasman las acciones que realizarán los responsables de una compañía determinando inicialmente qué es lo que se pretende conseguir y cómo se pretende lograrlo, estableciendo así las mejores estrategias que pueden llevarse a cabo en un periodo de tiempo que comúnmente suele ser de tres a cinco años, todo ello con la finalidad de alcanzar los objetivos y propósitos de la empresa

### **Análisis estratégico**

Para Johnson y Scholes (2001), “el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los stakeholders” (p.23).

Para estos autores, el fin del análisis estratégico es, por consiguiente, conseguir tener una perspectiva de las influencias claves sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno y de las competencias de la organización.

El análisis estratégico debe mostrar claramente cuál es la posición de la empresa con respecto a su entorno y permitir que ésta logre una adecuada integración entre las exigencias de éste y lo que posee o puede conseguir en el futuro la organización. En este sentido, se puede considerar como un trabajo anterior a la formulación de las estrategias que pretenden adoptarse.

En el mismo orden de ideas, Dess y Lumpkin (2003) el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar factores tanto externos como internos que incluyen los siguientes procesos: Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. Analizar el entorno. Realizar el análisis interno y Valorar los activos intangibles de la empresa (p.43).

Al respecto presentan dos niveles de entorno: el entorno general que hace referencia a los segmentos en los que se producen tendencias y eventos claves, con un impacto potencial dramático en la empresa; de este entorno general hacen parte los segmentos demográficos, tecnológicos y económicos. El otro nivel es el entorno competitivo, compuesto por los competidores y otras organizaciones que puedan amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

## **Formulación Estratégica**

Según Gómez y Balkin (2003), “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa” (p.39).

Una estrategia eficazmente formulada, integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo.

La formulación de la estrategia se realiza tanto para la compañía en su conjunto (nivel corporativo) como para los distintos negocios.

Certo (1986) plantea que, “para una organización, formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente” (p.21).

Después de un minucioso análisis estratégico, debe elegirse una estrategia que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado.

Dess y Lumpkin (2003) “plantean que la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio, la estrategia a nivel corporativo, estrategias internacionales y las estrategias de internet y de E-Business” (p.49).

## **Implantación de la Estrategia**

Para Dess y Lumpkin (2003) la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Al respecto, es importante que la empresa establezca medios eficaces para coordinar e integrar

actividades, tanto al interior como al exterior, con sus proveedores, clientes y socios estratégicos (p.44).

Según Johnson y Scholes (1997) “la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos” (p.19)

La implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos, donde es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y lograr conseguir los aspectos operativos claves.

Para estos autores, la implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducirla en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico.

### **Servicio al cliente**

Según Cortez (2007), “el servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo” (p. 1).

Para Tschohl (2008), “es aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos” (p.4).

En caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este

sector o área de las empresas a sus consumidores, los clientes de una empresa deberán comunicarse con este servicio.

### **División del Trabajo**

Según Ribes (2012), “es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia dentro de los procesos en las organizaciones” (p.21).

La división del trabajo hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas. Las economías modernas están cada vez más enfocadas en aumentar la producción a través de la eficiencia, por lo cual, para lograr realizar una determinada actividad con eficiencia, se hace indispensable, cada vez más, lograr la especialización de las actividades.

### **Dirección**

Según Diaz (2001), “es la etapa del proceso administrativo que comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación” (p.102).

Así mismo para Hernández (2006), “nos dice que la dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación” (p.296).

### **Clima laboral**

Según Velásquez (2003), “el clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización” (p.12).

En ese mismo sentido de ideas, Brunet (2011) define al clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización (p.19).

Así mismo, según Villán (2000), es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno (p.78).

Para Martínez (2002), “el clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (p.34).

Finalmente, para Durán (2003), el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales (p.22).

## **Control**

Según Bonilla (2003), “es el conjunto de procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles” (p.11).

Para Chávez (2007), el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido, sino que tratan de orientar e influir en que el

comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización (p.52).

Finalmente, Elliott (2004), nos dice que “el control es el proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa” (p.12)

### **Incentivos**

Krajewski y Ritzman (2003), explican que “son un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sea individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral” (p.9).

Caso (2003), “afirma que es una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. Este resultado exigible se debe obtener a cambio de un salario fijo; es responsabilidad de la empresa que así sea” (p.15).

### **Metas**

Para Fred y David (2003) “son un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr un punto final deseado personalmente o en una organización en algún desarrollo asumido dentro de un tiempo finito, fijando plazos” (p.5)

Según Gomez y Balkin (2003), son términos con el que se le conoce a los objetivos o propósitos que por lo general se plantea en una organización. Cuando el componente de un organismo cualquiera cumple con todos los parámetros establecidos de la tarea, obtendrá el resultado de su ejecución o meta (p.10).

Las metas pueden ser a su vez una herramienta para aquellos procesos en los que se persigue la elaboración de un producto, la obtención de un conocimiento o el cumplimiento de una expectativa.

### **Control de calidad**

Según Johnson y Scholes (2001), es el proceso que se emplea con el fin de cumplir con los estándares. Esto consiste en observar el desempeño real, compararlo con algún estándar y después tomar medidas si el desempeño observado es significativamente diferente del estándar (p.47).

Para Luyo (2013) “es el conjunto de los mecanismos, acciones y herramientas realizadas para detectar la presencia de errores” (p.13).

### **Proveedores**

Pérez (2010) nos dice que “un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias, los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta” (p.19).

## **2.2 Metodología**

### **2.2.1 Sintagma**

En la investigación se utilizará el sintagma holístico ya que tiene el propósito de producir cambios inesperados dentro del cambio científico, en los procesos metodológicos y en la didáctica de la investigación. Y es que la holística surge como una necesidad de proporcionar criterios de apertura y una metodología más compleja y efectiva a las personas que siempre están en continua investigación en cualquiera de las áreas.

Hurtado (2002) nos dice que:



La holística está dada por la unión sintagmática de los diversos paradigmas, en la cual “el todo es más que la suma de las partes” y lo que fue un paradigma aislado solo puede ser enteramente comprendido bajo una nueva dimensión, desde globalidades cada vez mayores. De esta forma, el sintagma viene a construir la unidad de referencia holística, tanto en lo conceptual como en lo metodológico. (p.96)

Y es por ello que lo holismo valora los tipos de investigación, ya que se empieza con un nivel sencillo de investigación hasta lo más complejo. Lo que nos brinda la investigación holística es que nos proporciona ventajas, como dando diferentes puntos de vista metodológico, pedagógico, social y humano. También permite que nuestra metodología de investigación este organizado y sistematizado de acuerdo a la información y el conocimiento.

También permite que se pueda planear y orientar el trabajo con una visión amplia, pero al mismo tiempo precisa; además ayuda que pueda tener en claro sus objetivos de investigación y a determinar de manera clara la modalidad de investigación. Ayuda a comprender a que lo que él desarrolla en el trabajo tiene fundamentos en investigaciones de otros, que dará parte a una actividad continua, insertada en el proceso de evolución social y científica.

Así lo que para él es conclusión, para otros es punto de partida (Pafer ,1975).

Por lo que la investigación holística nos presenta un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado.

Además, la investigación holística trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, considera teorías y modelos, indaga acerca del futuro, aplicación práctica

de soluciones, evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, los cuales ayudarán mucho en el trabajo de investigación que se quiere realizar.

### **2.2.2 Enfoque**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su obra Metodología de la Investigación, “sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto” (p.102).

Con la unión de ambos enfoques permite triangular la información. La triangulación, ofrece la posibilidad de utilizar diferentes caminos para conducir a una comprensión e interpretación amplia del fenómeno en estudio, con los datos que se obtienen de ambos enfoques.

### **2.2.3 Tipo**

Según Hurtado (2002) “el objetivo la investigación es proyectiva, porque hará una propuesta con proyección a ser aplicada en un futuro” (p.129). Será aplicada en el futuro, pero para ello se tendrán aplicar cambios y mejoras por el investigador.

En la fase proyectiva el investigador diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que ha seleccionado.

En la investigación holística, los tipos de investigación más que modalidades constituyen etapas del proceso investigativo universal. Esta característica marca la apertura hacia la integración de los diversos enfoques en las distintas disciplinas. Por otra parte, la investigación holística le permite al científico orientar su trabajo dentro de una visión amplia, pero al mismo tiempo precisa, y le da apertura hacia la transdisciplinariedad, y desde el tipo proyectiva, orientada al plan o propuesta de solución, orientada por un estudio profundo de la realidad o diagnóstico de contexto (Hurtado, 2002).

### 2.2.4 Diseño

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que “no se manipulan ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata investigación donde no hacemos variar intencionalmente la variable dependiente” (p. 84). El investigador solo hizo un estudio descriptivo de la problemática o contexto en estudio.

El estudio transversal – longitudinal porque se realiza un estudio puntual a través de la muestra en un periodo y tiempo determinado (fecha de aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos). Así mismo, se observará las unidades por un periodo de tiempo indeterminado para verificar los cambios que se producen y se toman múltiples muestras con diferentes escalas evolutivas.

### 2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Tabla 1

#### *Categorías y Subcategorías*

Categoría 1	Categoría 2
Competitividad Empresarial	Plan Estratégico
Subcategoría	Subcategoría
Organización	Análisis estratégico
Recursos Humanos	Formulación Estratégica
Liderazgo	Implantación de la Estrategia
Recursos Financieros	

Tabla 2

*Subcategorías Emergentes*

<b>Subcategorías Emergentes</b>
Servicio al cliente
División del Trabajo
Dirección
Clima laboral
Control
Incentivos
Metas
Control de calidad
Proveedores

**2.2.6 Unidad de análisis**

Según Romero (2009) el concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. En este sentido, Chávez (2007), destaca la siguiente definición de Levin y Rubin (1996) una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones.

Con lo anterior se demuestra que el tamaño que tiene una población es un factor de importancia en cuanto a la investigación estadística, con un tamaño total que constituye un número de elementos.

La población lo conforman 45 empleados y 68 operarios de la empresa JLM Maquinarias SRL

### **Muestra**

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso, y es que cada estudio tiene un tamaño muestral idóneo, que permite comprobar lo que se pretende con la seguridad y precisión fijadas por el investigador. Según Tamayo y Tamayo (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

La muestra lo conforman 30 empleados de la empresa JLM Maquinarias SRL.

#### **2.2.7 Instrumentos y técnicas**

Para el estudio se utilizará el cuestionario, es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir.

La técnica de entrevista permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Se considera una técnica muy completa. Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos. Ahora bien, sería recomendable complementarla con otras técnicas tales

como la observación participante y los grupos de discusión para darle auténtica validez. (Murillo, 2002).

### **Ficha técnica del cuestionario**

Nombre del instrumento: Diagnóstico de Competitividad Empresarial

Autor: Silva de las Casas, Ramón Guido

Procedencia: Lima - Perú

Objetivo del instrumento: Realizar un diagnóstico situacional de la empresa JLM Maquinarias SRL

### **Nombre**

El nombre del cuestionario es Diagnóstico de Competitividad Empresarial, debido a que lo que se busca en este instrumento es evaluar cómo se encuentra la empresa JLM Maquinarias SRL en cuanto a la competitividad empresarial, evaluando el desempeño cada uno de los trabajadores en la organización.

### **Autor**

Elaboración Propia.

### **Procedencia**

Lima - Perú

### **Objetivo**

Realizar un diagnóstico de Competitividad Empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL en la sede Chorrillos, Lima - Perú

**Lugar de aplicación**

El lugar en donde se aplicó la encuesta de los treinta trabajadores de la Empresa JLM Maquinarias, fue en Sede central ubicado en Chorrillos.

**Forma de aplicación**

La forma que se aplicó en este instrumento fue de colectivo, y es que se aplicó a treinta trabajadores de la Empresa de JLM Maquinarias SRL, se les dio para que resolvieran las veinte preguntas del cuestionario.

**Duración de la Aplicación**

La encuesta tuvo una duración de 5 a 10 minutos, según lo que demoraba cada trabajador en resolver el cuestionario.

**Descripción del instrumento**

Este instrumento se elaboró en base a 20 preguntas en donde la categoría Competitividad Empresarial está dividida en: Organización, Recursos Humanos, Liderazgo y Recursos Financieros. Estas cuatro dimensiones son necesarias para que JLM Maquinarias SRL presente competitividad empresarial en el sector; por lo que es importante para este trabajo de investigación.

El cuestionario está constituido por las indicaciones para los encuestados, contiene una escala de valoración (Likert) de uno a cinco, en cuanto a las preguntas están dirigidas en base a la categoría Competitividad Empresarial, que a su vez consta de cuatro subcategorías (Organización, Recursos Humanos, Liderazgo y Recursos Financieros.).

**Procedimientos de puntuación**

La escala que se utilizó fue Likert, con una valoración de mayor a menor.

Tabla 3

*Escala de Likert*

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

Los niveles que se emplearon fueron de escala de menor a mayor.

Tabla 4

*Valores y Niveles*

<b>Valor</b>	<b>Niveles</b>
1	Pésimo
2	Regular
3	Bueno

En cuanto al rango fueron los siguientes datos:

Tabla 5

*Rangos y Baremos*

<b>Subcategorías</b>	<b>Niveles</b>		
	<b>Pésimo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>
Organización	5 - 11	12 - 18	19 - 25
Recursos Humanos	5 - 11	12 - 18	19 - 25
Liderazgo	5 - 11	12 - 18	19 - 25
Recursos Financieros	5 - 11	12 - 18	19 - 25
Total	20 - 46	27 - 73	74 - 100



## Validez

Tabla 6

### *Validez de expertos*

Nro.	Expertos	Criterio
1	Mendives Laura, Manuel Jesús	Aplicable
2	Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Aplicable
3	Cateriano Portocarrero, Víctor	Aplicable

**Nota:** Ver las fichas de validez del instrumento (ver anexo 4).

Los expertos completaron una ficha para validar el instrumento y consideraron que es aplicable.

## Confiabilidad

Tabla 7

### *Análisis de Confiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	20

N=15

Para la confiabilidad se realizó la aplicación de un piloto de 15 personas en la empresa JLM Maquinarias SRL., utilizando la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un nivel de muy alta confiabilidad (0,831).

## **2.2.8 Procedimientos y método de análisis**

### **Reducción de datos**

Se recolectará la información de las fuentes escritas, electrónicas, revistas entre otros.

Luego se pasará a realizar los instrumentos para que después se recolectar los datos mediante el cuestionario y la guía de entrevista.

Se tendrá que validar los instrumentos por los expertos en el campo.

Se solicitará a las autoridades encargadas de la empresa para que se pueda aplicar los instrumentos, sin ningún problema correspondiente.

### **Análisis de datos**

Para esta fase se empleará un programa estadístico avanzado, SPSS 20, en el cual se pasará toda la información que se obtuvo de manera cuantitativa, que nos permitirá obtener los resultados de manera rápida y eficiente, con tablas y gráficos más detallados para luego pasar a la triangulación de los datos.

### **Análisis descriptivo**

Habrà una revisión de los datos según la categoría y sub categoría, de la variable al cual pertenezca. Análisis y descripción de los datos que se obtuvieron; y para finalizar con las conclusiones de la investigación.

### **Triangulación**

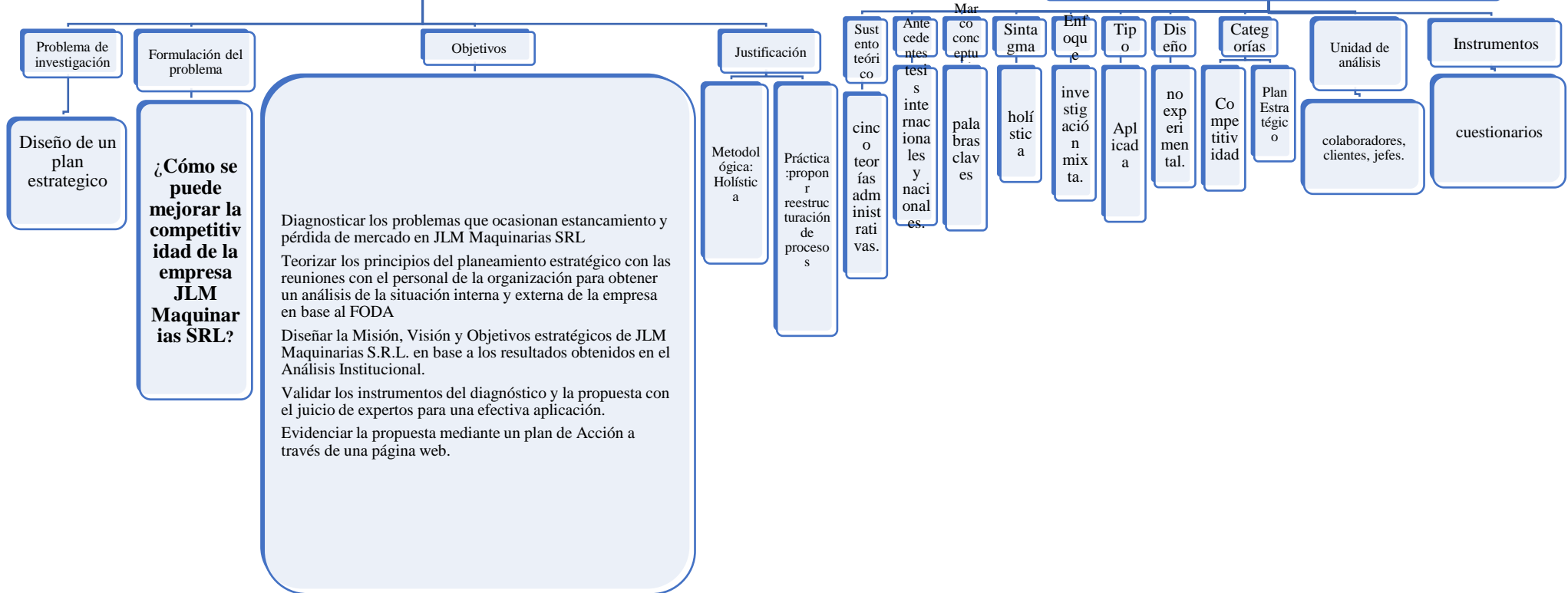
Para terminar con la investigación, se pasará a la discusión de los datos cuantitativos y cualitativos que se han obtenido en los resultados estadísticos.

## 2.2.9 Mapeamiento

# DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA JLM MAQUINARIAS SRL SEDE LIMA 2017

## CAPITULO I: Problema de Investigación

## CAPÍTULO II: Marco Teórico Metodológico



## **CAPITULO III**

### **EMPRESA**

### **3.1. Descripción de la empresa**

Fue fundada por Eddy Ernesto Ravines Lozada, sus orígenes se remontan a 1997, año en que nace la empresa aun no establecida. Especializándose en Subcontratos y ejecución de proyectos con Grandes firmas del mismo rubro.

En el año 2013 surge La Empresa Constructora JLM Maquinarias SRL, que en un origen se orientó a la Elaboración de proyectos y Ejecución de obras públicas y privadas.

Actualmente trabajan con su cliente principal que es Graña y Montero, ejecutando obras Civiles Industriales y mantenimiento.

Su personal cuenta con más de 5 años de experiencia en Obras. Trabajan cumpliendo a cabalidad las normas técnicas y exigencias de calidad y seguridad, pero, sobre todo, se aseguramos de cumplir y exceder la plena satisfacción de sus clientes.

Su objetivo es brindar el servicio necesario y adecuado en cada uno de estos campos, ofreciendo proyectos, estudios de ingeniería y ejecuciones de obras con soluciones confiables, económicas y eficientes.

JLM Maquinarias SRL, es una empresa construcción, que está en buscando el desarrollo sostenible en cada una de los proyectos que ejecuta.

### **3.2. Marco legal de la empresa**

**Ruc:** 20554889248

**Razón Social:** JLM Maquinarias SRL

**Nombre Comercial:** JLM Maquinarias

**Tipo de Empresa:** Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada

**Fecha de Inicio de Actividades:** 10 de marzo del 2013

**Dirección Legal:** Mza. I Lote. 14 A.H. Virgen Del Morro (Altura De Av. Huaylas Con Grifo Petroperú) Lima - Lima - Chorrillos

### **3.3. Actividad económica de la empresa**

Transporte de carga por carretera

Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles

Otras actividades del tipo servicio del sector.

### **3.4. Información tributaria de la empresa**

La empresa Factura en promedio ciento cincuenta mil soles mensuales, presenta un planilla de 45 empleados y 68 operarios, pagando una planilla mensual de 17000 soles.

### **3.5. Información económica y financiera de la empresa**

Por recavar.

### **3.6. Proyectos actuales**

Construcción de seis edificios de 10 pisos en el distrito de Chorrillos, obra encargada por el grupo inmobiliario de Graña y Montero.

### **3.7. Perspectiva empresarial**

No presenta

## **CAPÍTULO IV**

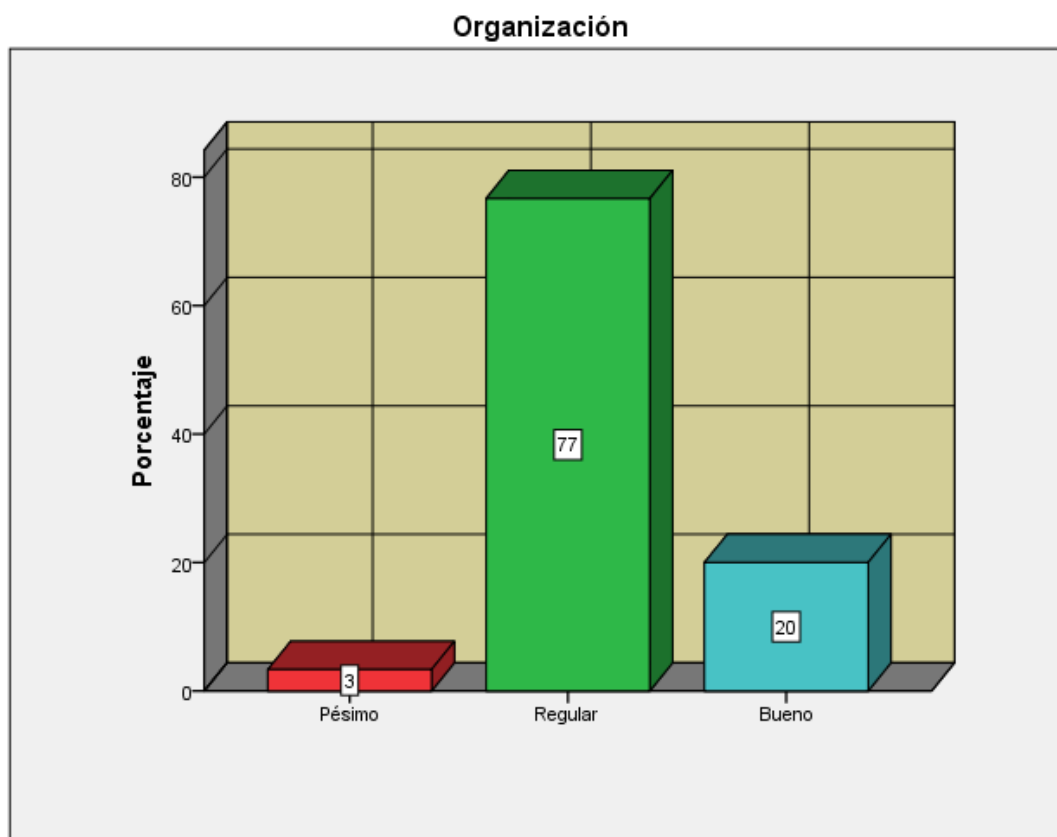
### **TRABAJO DE CAMPO**

#### 4.1 Diagnóstico cuantitativo

Tabla 8

*Conocimiento sobre la organización en JLM Maquinarias SRL.*

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	1	3
Regular	23	77
Bueno	6	20
Total	30	100



*Figura 1. Gráfico de barras sobre la organización en JLM Maquinarias SRL*

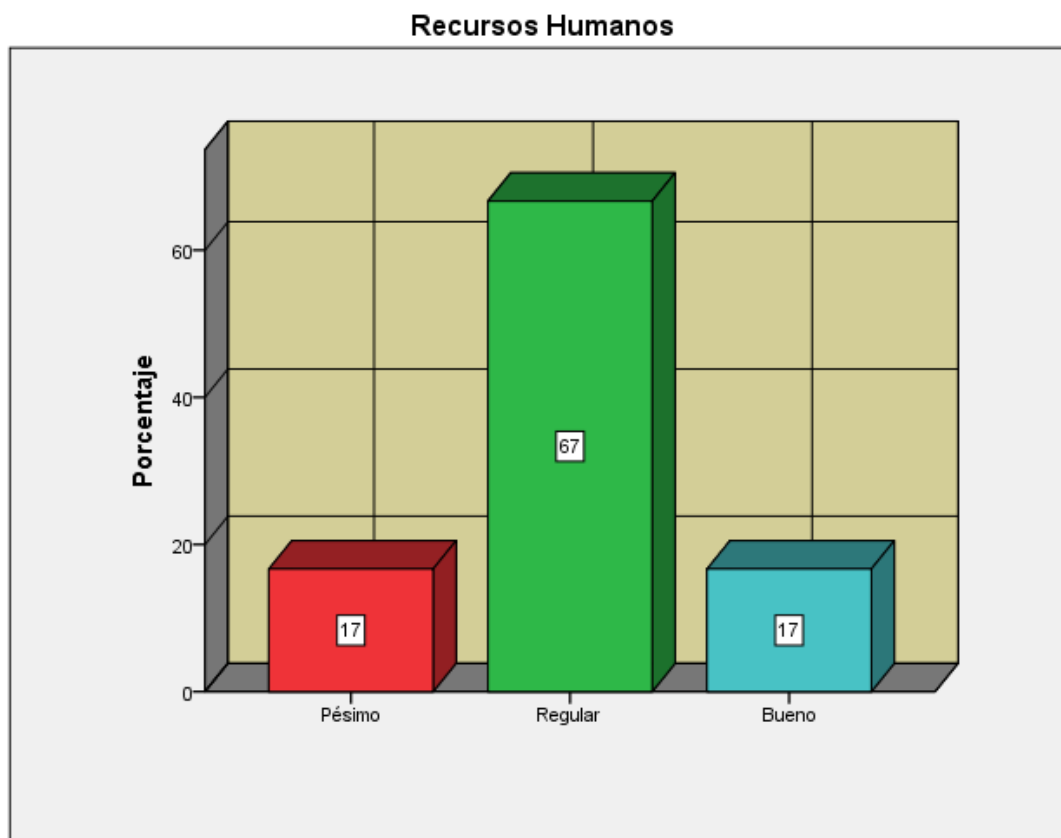
En la tabla 8 y figura 1, visualizamos el proceso de Organización de la empresa JLM Maquinarias SRL., según la perspectiva de los trabajadores, encontramos que un 3% de los trabajadores indica que existe una pésima organización; además, un 77% indica que es regular; y solo un 20% considera que la organización en JLM Maquinarias SRL es Buena.



Tabla 9

*Conocimiento sobre los Recursos Humanos en JLM Maquinarias SRL.*

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	5	17
Regular	20	67
Bueno	5	17
Total	30	100



*Figura 2. Gráfico de barras sobre los Recursos Humanos en JLM Maquinarias SRL*

En la tabla 9 y figura 2, visualizamos el manejo los Recursos Humanos de la empresa JLM Maquinarias SRL., según la perspectiva de los trabajadores, encontramos que un 17% indica que existe un pésimo manejo de los Recursos Humanos; además, un 67% indica que es regular; y solo un 17% considera que el manejo de los Recursos Humanos en JLM Maquinarias SRL es Bueno.

Tabla 10

*Conocimiento sobre el Liderazgo en JLM Maquinarias SRL*

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	3	10
Regular	22	73
Bueno	5	17
Total	30	100

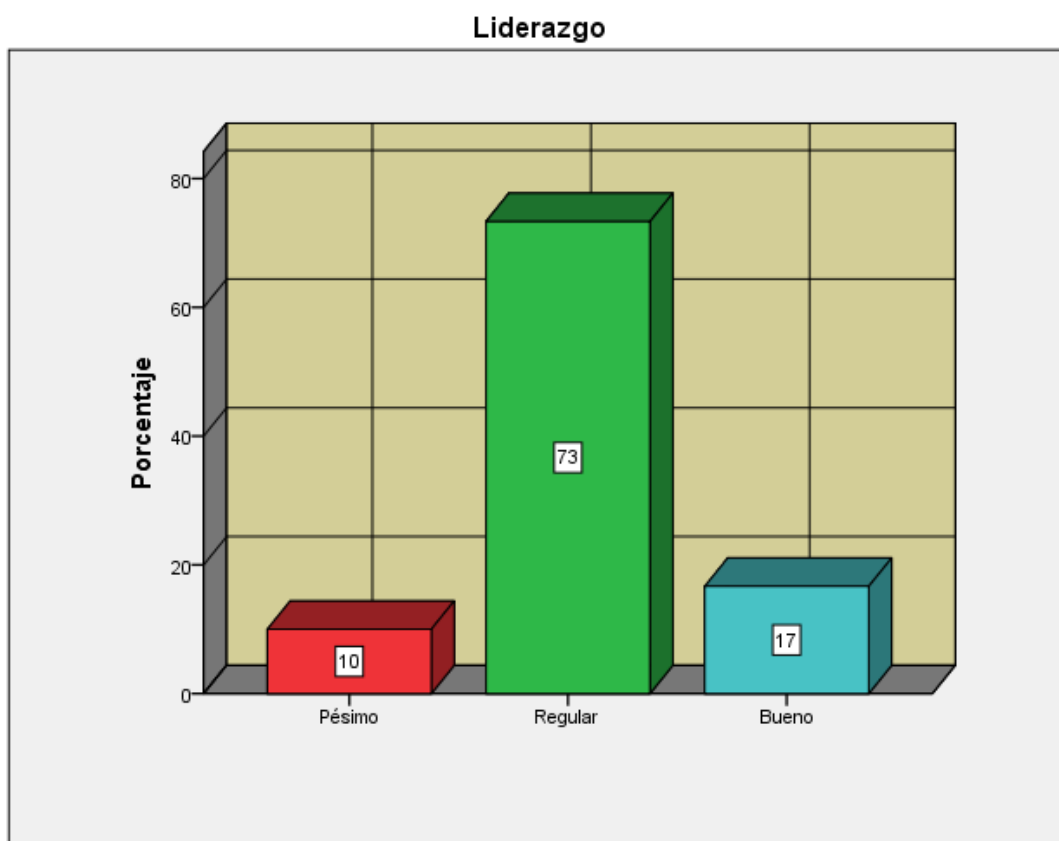


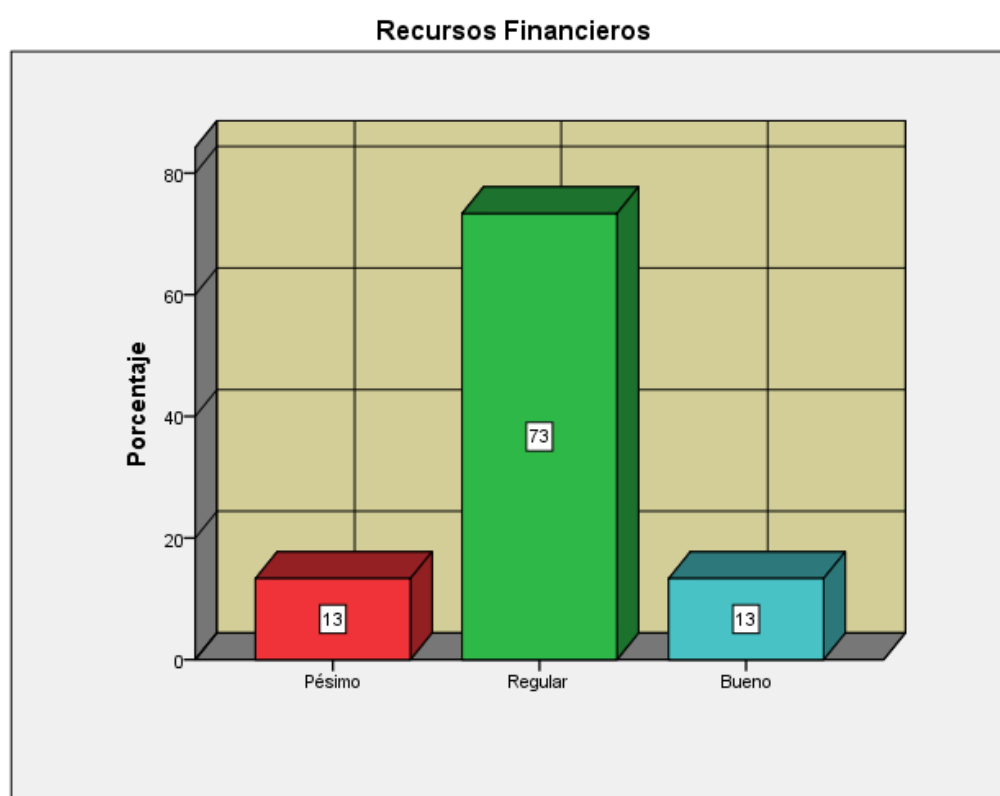
Figura 3. Gráfico de barras sobre el Liderazgo en JLM Maquinarias SRL

En la tabla 10 y figura 3, visualizamos el Liderazgo ejercido en la empresa JLM Maquinarias SRL., según la perspectiva de los trabajadores, encontramos que un 10% de los trabajadores indica que existe un pésimo Liderazgo; además, un 73% indica que es regular; y solo un 17% considera que el Liderazgo en JLM Maquinarias SRL es Bueno.

Tabla 11

*Conocimiento sobre los Recursos Financieros en JLM Maquinarias SRL*

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Pésimo	4	13
Regular	22	73
Bueno	4	13
Total	30	100

*Figura 4. Gráfico de barras sobre los Recursos Financieros en JLM Maquinarias SRL*

En la tabla 11 y figura 4, visualizamos el empleo de los Recursos Financieros de la empresa JLM Maquinarias SRL., según la perspectiva de los trabajadores, encontramos que un 13% indica que existe un pésimo manejo de los Recursos Financieros; además, un 73% indica que es regular; y solo un 13% considera que el empleo de los Recursos Financieros en JLM Maquinarias SRL es Bueno.

## 4.2 Diagnóstico cualitativo

Tabla 12

### Diagnostico cualitativo

PREGUNTAS	ENTREVISTA 1: Gerente General	ENTREVISTA 2: Contadora	ENTREVISTA 3: Asistente Administrativo	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones Aproximativas
¿Considera usted que en JLM Maquinarias SRL se toman las medidas correctivas apropiadas para resolver problemas imprevistos, que surgen en el trabajo, siguiendo los procedimientos adecuados? ¿Explique?	Bueno, yo pienso que sí, ya que la mayoría de nuestros clientes están satisfechos con nuestro servicio. En cuanto si se siguen procedimientos adecuados, nosotros tenemos protocolos que sirven para saber cómo afrontar un determinado problema en un determinado caso, pero siempre se consulta con mi persona o con quien yo indique en el momento.	En algunos casos, pues la mayoría de problemas son resueltos por Eddy (Gerente General), a él no le gusta mucho delegar pues busca que el trabajo quede perfecto. En cuanto a los procedimientos los protocolos los da Eddy y solo nos queda seguirlos.	Se toman medidas para resolver problemas en el momento, pero no existen procedimientos estandarizados de acción; solo una serie de protocolos que los da el Gerente General. La atención se vuelve personalizada en este punto.	C1 Planes C2 Coordinación	C3 Servicio al cliente	Los planes y la coordinación cumplen de manera regular con la atención del servicio al cliente. No siguen lineamientos adecuados.
¿En JLM Maquinarias SRL la carga laboral es atendida de manera puntual y en los plazos de tiempos	La mayoría de la carga laboral es atendida a tiempo, pero siempre tenemos el problema de querer atender a nuestros clientes de manera óptima y a todos. Nosotros	Podemos decir que la mitad, puesto que hoy tenemos más clientes fuertes que antes, y nos abocamos a ellos siendo puntuales con	Bueno la mayoría de las áreas cumplen con sus labores, pero a veces los jefes de área hacen que las áreas que ya están más libres apoyen a las que están más cargadas	C4 Puntualidad C5 Organización C1 Planes	C3 Servicio al cliente C6 División del Trabajo C7 Dirección	Para poder atender la carga laboral, los trabajadores se ven obligados a rotar en todas las áreas de la

<p>establecidos? ¿Por qué?</p>	<p>queremos llegar a satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes y cumplir con ellos.</p>	<p>los plazos descuidando a nuestros clientes chicos que últimamente los tenemos relegados.</p>	<p>de trabajo produciendo malestar entre los empleados, pues tienen que estar rotando a labores que no les corresponden. Demorando la atención</p>			<p>empresa, la dirección es muy empírica y existe mucha desorganización</p>
<p>¿En JLM Maquinarias SRL se dan las condiciones adecuadas para que el trabajador desarrolle su labor de manera eficiente y eficaz? ¿Por qué?</p>	<p>La mayoría del personal se encuentra en planilla y se le da la estabilidad del caso, en cuanto a los ambientes tenemos oficinas pequeñas pero funcionales. Nosotros queremos ampliar las oficinas para volverlas más eficientes para el uso de nuestro personal.</p>	<p>Si bien es cierto casi el noventa por ciento de los trabajadores están en planilla, y eso es bueno, pero por el momento tenemos problemas con oficinas muy pequeñas que no permiten tener la mejor predisposición de nuestros archivos, computadores, etc. Todo esto dificulta realizar el trabajo de manera eficiente.</p>	<p>Lamentablemente no, pues los ambientes son muy reducidos, hacen mucho calor, no hay circulación de aire; y esto no permite desarrollar un buen papel en la empresa. Lo que sí se puede rescatar es que a pesar de esto existe en buen clima laboral pues la mayoría está trabajando con todos sus beneficios y esto da seguridad.</p>	<p>C8 Estabilidad laboral C9 Infraestructura 10 Eficiencia</p>	<p>C11 Clima laboral</p>	<p>La infraestructura no es la adecuada produciendo ineficiencia e ineficacia.</p>
<p>¿En JLM Maquinarias SRL se capacita al personal, se le dan labores exclusivas dentro de su área y se respetan sus derechos laborales?</p>	<p>Por el momento solo se da capacitaciones al personal técnico para reparación de maquinaria pesada. En cuanto a las labores se pide que los trabajadores intervengan en otras áreas como apoyo. Y en JLM</p>	<p>Solo se capacita al personal que está encargado del mantenimiento de los equipos y maquinarias. Las labores son compartidas en todas</p>	<p>Solo se capacita al personal técnico. Las labores son compartidas, podemos rotar en varias áreas y si te reconocen todos los beneficios.</p>	<p>C12 Capacitación C8 Estabilidad laboral</p>	<p>C6 División del Trabajo C11 Clima laboral</p>	<p>Las capacitaciones son exclusivas del personal técnico. Esto ocasiona descontento provocando un</p>

	Maquinarias se les consideran todos sus beneficios a los trabajadores.	las áreas de la empresa. En cuanto a los derechos laborales, si se respeta el horario diario de trabajo y se remunera los beneficios como horas extras, beaticos por viajes, etc.				clima laboral tenso.
¿En JLM Maquinarias SRL los responsables a cargo son claros en la comunicación de las tareas y motivan a su personal al alcanzar algún objetivo? ¿Explique?	En JLM Maquinarias SRL, tratamos de colocar a responsables que sean activos en su labor y que se comuniquen fácilmente con los trabajadores y motiven a estos para alcanzar las metas que nos proponemos. Estamos en constante observación y atención a los problemas que nuestro personal pudiera tener.	Bueno, son claros transmitiendo las ideas y ordenes de Eddy (Gerente General). Pero la motivación al personal y la comunicación con estos es muy regular hasta deficiente. No escuchan a sus subordinados y no están abiertos a nuevas maneras de realizar los trabajos debido a que las ordenes son del Gerente General.	Yo creo que no, pues no saben comunicar que es lo que se quiere lograr, en medida se debe a que reciben órdenes del Gerente General y no pueden tener iniciativa propia para mejorar la manera de trabajar. En cuanto a la motivación no es la adecuada pues lo incentivos no son los correctos.	C13 Liderazgo C14 Comunicación C15 Motivación	C16 Control C17 Incentivos	Los responsables a cargo no tienen llegada a los trabajadores y no existe la comunicación efectiva.

<p>¿Los responsables a cargo en JLM Maquinarias SRL dan orientación adecuada a su personal y realizan el seguimiento adecuado a la labor encomendada?</p>	<p>Las indicaciones las doy yo y los responsables tienen que seguir mis órdenes y comunicárselo a las personas que tiene al mando. Yo repaso las labores diarias una o dos veces al día para saber cómo van los avances.</p>	<p>Solo se reciben órdenes y estas tienen que cumplirse. El seguimiento si se realiza tratando de llegar a la meta dictada por el Gerente General.</p>	<p>Buena las indicaciones las da el Gerente General a los jefes inmediatos y estos son encargados de transmitirlos a los trabajadores de la mejor manera posible; y a su vez estos están encargados de realizar los controles.</p>	<p>C13 Liderazgo C14 Comunicación</p>	<p>C18 Metas</p>	<p>El liderazgo no es el adecuado, debido a que solo dictan órdenes y no escuchan sugerencias o ideas de los subordinados.</p>
<p>¿En JLM Maquinarias SRL se invierte en la modernización de los equipos y maquinarias de la empresa, así como en la mejora de la tecnología en los procesos de la organización?</p>	<p>En cuanto equipos y maquinarias, por el giro de nuestro negocio, y por la obtención de nuevos contratos, nos vemos en la necesidad de adquirir nuevas máquinas cada 9 meses y equipos cada 2 meses aproximadamente. Es una inversión a largo plazo, que nos asegura seguir prestando servicios a nuestros clientes, que hoy por hoy se han vuelto más exigentes.</p>	<p>Somos los encargados de las compras y aprobación de los presupuestos, por nuestro giro de negocio se deben renovar los equipos y maquinarias constantemente. En cuanto a tecnología como software de contabilidad estamos usando Concad con su última actualización que nos facilita el manejo de la contabilidad.</p>	<p>Si se invierte, a través de financiamiento externo, se busca comprar equipos y maquinarias modernos, pues nuestro mercado objetivo busca empresas con maquinaria moderna por el tema que no ocurra desperfectos mientras se realizan las obras y así no caer en impuntualidades que conlleve a penalidades a nuestra empresa.</p>	<p>C19 Inversión C20 Presupuesto C21 Tecnología</p>	<p>C22 Control de calidad C3 Servicio al cliente</p>	<p>La modernización de equipos y maquinarias se dan solo para poder competir con otras empresas del sector. La tecnología no se aplica para flexibilizar los procesos administrativos dentro de la empresa.</p>

<p><b>¿EL pago por los servicios prestados por parte de JLM Maquinarias SRL es puntual y la empresa busca formas de financiación?</b></p>	<p>En cuanto a <b>los pagos</b>, <b>lamentablemente se nos dan con 1 o 2 meses</b> de retraso, antes no era así, pero todo se puso difícil ya que estalló el escándalo de corrupción con Odebrecht y Graña Montero en nuestro país, y todo se volvió más engorroso. Y esto perjudica con el pago a <b>nuestros proveedores</b> y a nuestros colaboradores.</p>	<p>Lamentablemente <b>los pagos</b> llegan con <b>2 o hasta 3 meses</b> de demora. Hoy estamos en busca de una <b>alianza estratégica con la constructora Graña y Montero</b> para asegurar un contrato por 2 años en sus operaciones de construcción de viviendas en San Isidro.</p>	<p><b>Los pagos</b> por parte de nuestros clientes si <b>demoran hasta 2 meses</b> en hacerse efectivo, esto trae problemas pues limita <b>la búsqueda de nuevas tecnologías</b> que mejoren procesos en la empresa y forzosamente se tiene que buscar <b>financiación bancaria</b> para realizar <b>pagos a los proveedores</b> y al personal.</p>	<p><b>C23 Ingresos</b>  <b>C24 Tiempo</b>  <b>C25 Alianzas Estratégicas</b>  <b>C26 Financiación</b>  <b>C21 Tecnología</b></p>	<p><b>C27 Proveedores</b></p>	<p>El pago aportado por los clientes lleva en promedio 1 mes de retraso, perjudicando la modernización de la empresa. La empresa busca financiación bancaria para subsanar deudas con sus proveedores y empleados.</p>
---	--	---	---	---	-------------------------------	--

- Entrevistado 1:** Ravines Lozada, Eddy Ernesto; **Gerente General.**
- Entrevistado 2:** Montezuma Acosta, Milagros; **Contadora.**
- Entrevistado 3:** Sánchez Aponte, Jorge Alfredo; **Asistente Administrativo.**



### **4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final**

Podemos analizar que en la dimensión organización, en cuanto surge problemas o existen reclamos en JLM Maquinarias SRL, es muy regular, esto quiere decir que el Gerente General trata de subsanar los problemas de manera empírica y sin ningún tipo de estructura. JLM Maquinarias SRL no presenta un plan estratégico que permita direccionar de manera técnica y dar soluciones asertivas en cuanto surgen imprevistos. Así mismo, podemos observar que la carga laboral es compartida por todos los trabajadores, propiciando desorden y atraso. Observamos también que el 77% de los trabajadores cumplen funciones que no les corresponde, atrasando sus propias labores y produciendo un clima laboral tenso.

Al analizar la tabla 9 y la figura 2, notamos el manejo de los Recursos Humanos de JLM Maquinarias SRL, es muy regular 67%, esto nos quiere decir que, pese a que existe estabilidad laboral y reconocimiento de sus derechos y benéficos, existe gran descontento con los ambientes y la infraestructura de la sede Chorrillos.

Las capacitaciones son exclusivas del personal técnico. Esto ocasiona descontento provocando un clima laboral tenso. Los responsables a cargo no tienen llegada en los trabajadores y no existe la comunicación efectiva.

En la tabla 10 y figura 3, visualizamos el Liderazgo ejercido en la empresa JLM Maquinarias SRL., según la perspectiva de los trabajadores, encontramos que un 10% de los trabajadores indica que existe un pésimo Liderazgo; además, un 73% indica que es regular; y solo un 17% considera que el Liderazgo en JLM Maquinarias SRL es Bueno.

El liderazgo no es el adecuado, debido a que solo dictan órdenes y no escuchan sugerencias o ideas de los subordinados, además no permiten la participación en la toma

de decisiones para el mejoramiento de la empresa, el trabajador se siente aislado y no existe ningún compromiso con la empresa.

En la tabla 11 y figura 4, visualizamos el empleo de los Recursos Financieros de la empresa JLM Maquinarias SRL., según la perspectiva de los trabajadores, encontramos que un 13% indica que existe un pésimo manejo de los Recursos Financieros; además, un 73% indica que es regular; y solo un 13% considera que el empleo de los Recursos Financieros en JLM Maquinarias SRL es Bueno.

La modernización de equipos y maquinarias se dan solo para poder competir con otras empresas del sector. La tecnología no se aplica para flexibilizar los procesos administrativos dentro de la empresa.

El pago aportado por los clientes lleva en promedio 1 mes de retraso, perjudicando la modernización de la empresa. La empresa busca financiación bancaria para subsanar deudas con sus proveedores y empleados. Debido a esto la modernización de equipos y maquinarias se dan solo para poder competir con otras empresas del sector. La tecnología no se aplica para flexibilizar los procesos administrativos dentro de la empresa.

**CAPITULO V**  
**PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LA  
EMPRESA JLM MAQUINARIAS SRL”**

## **5.1 Fundamentos de la propuesta**

La presente propuesta tiene el propósito de mejorar la competitividad empresarial en la empresa JLM Maquinarias SRL. Para lo cual se desarrollará un plan estratégico que permitirá mejorar de manera eficiente los procesos administrativos y gerenciales, a través de la capacitación constante al personal, un manejo de información veraz y oportuna entre distintos niveles, reestructuración de las áreas de la empresa, mejoramiento de ambientes laborales y programas de motivación que permitan lograr los objetivos trazados.

Un plan estratégico es importante porque produce beneficios relacionados con la capacidad de llevar a cabo una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

La planeación estratégica permite pensar en el futuro, visualiza nuevas oportunidades y amenazas, enfoca la misión de la organización y orienta de manera efectiva el rumbo de la misma facilitando una acción innovadora de dirección y liderazgo.

La presente propuesta busca desarrollar un plan estratégico adecuado utilizando las fases del planeamiento estratégico para mejorar la comunicación y la coordinación entre los distintos niveles y áreas, mejorar procesos y tiempos, mejorar las habilidades de administración y liderazgo; para alcanzar la competitividad empresarial.

La propuesta de esta tesis se encuentra sustentada en la teoría del enfoque clásico de la administración, en la teoría de la organización racional del trabajo, en la teoría de las relaciones humanas, en la teoría neoclásica de la administración, en teoría de la administración por objetivos y en la planificación estratégica en las organizaciones.

La teoría del enfoque clásico de la administración permitirá plasmar el enfoque correcto en el diseño de una adecuada estructura de la empresa sujeto de estudio de la presente investigación.

Asimismo, mediante la teoría de la organización racional del trabajo se logrará una adecuada organización, optimización de tiempo y costos en la empresa; y brindarán una base fundamental en la organización de las tareas, en la adecuada planeación, el análisis de las actividades que realiza cada trabajador y la eliminación de cuellos de botella a lo largo de todo el proceso; el resultado será el mejoramiento de competitividad de la empresa.

También, la teoría de las relaciones humanas proporcionará alcances con respecto a la comunicación interna y externa, y a la motivación del personal considerando las necesidades fisiológicas, psicológicas y económicas; asimismo, se considerará los aportes de la presente teoría en relación a un ambiente de trabajo adecuado.

En el mismo sentido de ideas, la teoría neoclásica de la administración nos orienta respecto a enfocarnos en los objetivos y los resultados que se planteen en la organización, esto sin duda permitirá mejorar los ingresos económicos en la empresa sujeto de estudio.

Por otro lado, la teoría de la administración por objetivos complementa lo planteado en la teoría neoclásica de la administración, puesto que se establecerán objetivos claros, que se deberán alcanzar en un periodo determinado en la empresa; lo cual conlleva a realizar una planeación estratégica, los planes tácticos y planes operaciones, que permitan acercarnos de manera eficaz y eficiente con los objetivos planteados; en ese sentido, esto permitirá brindar los aportes necesarios para que se incrementen los ingresos en la empresa sujeto de estudio.

Finalmente, en la planificación estratégica en las organizaciones se tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos y facilitar el logro de los objetivos y de la empresa. Por tal motivo surge la necesidad de planear, que esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. La planeación estratégica se complementa con todas las teorías mencionadas anteriormente dándole un sentido y estructura organizacional, mediante un proceso sistemático y campos de acción medibles y controlables.

## **5.2 Objetivo de la propuesta**

Diseñar un plan estratégico para la competitividad empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL.

## **5.3 Problema**

Como ya se mencionó anteriormente, el problema más relevante dentro de esta organización empresarial, es la deficiente motivación, liderazgo, comunicación y la desorganización existente entre las áreas, lo cual conlleva a una muy baja relación interpersonal entre los colaboradores y los líderes o jefes inmediatos provocando ineficiencia en los procesos de la empresa.

Los conflictos que se generan en la relación de las personas con el trabajo son cada vez mayores. No se trata de problemas nuevos que recién aparecen en nuestra sociedad u organización, sino que cada vez van en aumento. Las relaciones

interpersonales han sido identificadas como uno de los más comunes dentro de las organizaciones.

En la mayoría de empresas, la motivación tiene un eje importante con la relación del trabajo, ya que afecta en el rendimiento de los trabajadores; esto se debe a la poca preocupación de los jefes o líderes de fomentar un clima de motivación en base a reconocimientos u otros.

En cuanto a estructura organizacional y procesos administrativos se evidencia la carencia de un plan estratégico que de los lineamientos para alcanzar la competitividad empresarial.

En el ámbito laboral, en el sector de construcción, existen datos que se ofrecen en las diferentes instituciones del estado sobre condiciones de trabajo y gestión del recurso humano, en donde se ve reflejado el aumento del interés, de parte de los líderes, por tratar de mejorar y poder realizar un buen y óptimo gestión del talento humano; y mejorar las condiciones laborales en cuanto a infraestructura adecuada.

Finalmente, La falta de estructura organizacional con lleva a propiciar una cultura de improvisación, produciendo perdidas y alta rotación del personal por descontento o falta de producción.

#### **5.4 Justificación**

En la actualidad es importante que las empresas trabajen bajo un plan estratégico, el cual le permita desenvolverse con normalidad y con ventaja para lograr una consolidación que le permita cumplir con los objetivos establecidos, cada organización tiene una razón de ser, dicha razón busca soporte en un plan, lo que se busca es trabajar organizadamente y erradicar la improvisación, puesto que de ello depende el éxito o fracaso.

## **5.5 Resultados esperados**

La propuesta de Plan Estratégico dará como resultado que la empresa JLM Maquinarias SRL cuente gestione los procesos dentro y fuera de la empresa de manera eficiente y competitiva. En los recursos humanos, se espera lograr y alcanzar un importante crecimiento de las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa constructora, tomando en cuenta las mejoras significantes de la motivación personal y grupal de cada individuo, la generación de nuevos y buenos líderes externos e internos, y la eficaz y constante comunicación de parte de las distintas áreas de la empresa.

También se requiere y espera llegar a aumentar cada punto débil de la organización, siendo visible y notorio el cambio en los colaboradores, en un periodo de medio plazo.

Otro punto importante que se quiere lograr con este Plan Estratégico es el de ayudar a que los líderes de la organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

Finalmente, el Plan estratégico ayudara a alinear a las distintas unidades de trabajo dentro de la organización con los objetivos de la empresa.

## **5.6 Esquema de la Propuesta / Plan de actividades**

### **5.6.1 Esquema de la Propuesta**

El esquema de la propuesta está basado en tres fases bien diferenciadas: la primera fase consta del Análisis Estratégico en donde se realizará, el diseño de las bases empresariales,



se desarrollarán políticas corporativas, y diseñará un organigrama funcional de JLM Maquinarias SRL.

La segunda fase es la Formulación Estratégica, que proporcionará la forma en que debe trabajar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas. Se aplicarán el análisis PESTE, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Matriz de Perfil Competitivo (MPC), Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz IE, Matriz de la Gran Estrategia (GE), Matriz de Decisión y la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

Finalmente, la tercera fase es la Implantación de las Estrategia que es resultado de la aplicación de las matrices en donde se establecerán los objetivos, los recursos asignados a los objetivos, la estructura de la empresa para la implementación del plan, se mejorarán tanto la calidad de los recursos humanos como la gestión de los procesos administrativos.

## 5.6.2 Plan de Actividades

Tabla 13

### *Actividades de la propuesta*

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>Presentación del Plan Estratégico</b>	Realizar una presentación detalla sobre todo lo que se va desarrollar en la empresa.	Apoyarse con audiovisuales concretos y de fácil entendimiento	Un especialista en el tema.  Un investigador	2 sesiones durante un mes	Materiales requeridos
<b>Análisis Estratégico</b>	Desarrollar la Misión, Visión, políticas y organigrama de la empresa.	Aplicación de Técnicas y teorías Administrativas	Dos especialistas en el tema.	3 meses, dos reuniones cada mes	Materiales requeridos
<b>Control</b>	Revisar los avances		El investigador	1 vez concluido el análisis estratégico.	Materiales requeridos

<b>Formulación Estratégica</b>	Aplicación de Matrices estratégicas para analizar la empresa de manera eficiente y eficaz	Uso de Herramientas administrativas de posicionamiento y dirección	Cuatro especialistas en el tema	5 meses	Materiales requeridos
<b>Control</b>	Revisar los avances		El investigador	1 vez concluido el análisis estratégico.	Materiales requeridos
<b>Implementación de la estrategia</b>	Trabajar con todos los interesados de la Empresa para logra una implementación satisfactoria	Fijar reuniones semestrales. Dar orientación e información de las actividades que se llevarán a cabo. Capacitaciones continuas al personal clave que participe.	Tres especialistas en el tema	4 meses, dos reuniones semestrales	Materiales requeridos
<b>Control</b>	Revisar los avances		El investigador	1 vez concluido el análisis estratégico.	Materiales requeridos

## **5.7 Evidencias**

Se presentará fotos de las instalaciones y equipos de JLM Maquinarias SRL, así como los nuevos diseños de las nuevas áreas funcionales, nuevos ambientes y mejoras a nivel infraestructura en general. (ver anexo 6 y 7).

Se presentará un Plan estratégico para la competitividad empresarial de acorde a las necesidades de la empresa JLM Maquinarias SRL. (ver anexo 8).

## 5.8 Presupuesto

Tabla 14

### *Presupuesto de la propuesta*

	Cantidad	Costo	Costo (Anual)	Total de Inversión (05 años)
REUNIONES				
<b>Reuniones de trabajo (retroalimentación y exposición de avances /2 personas por c/u)</b>	1	S/. 120.00	S/. 1,440.00	S/. 7,200.00
Total de inversiones en reuniones			<b>S/. 1,440.00</b>	<b>S/. 7,200.00</b>
INVERSION EN TECNOLOGIA				
<b>Compra de programa sistematizado</b>	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Total de inversión en tecnología			<b>S/. 2,500.00</b>	<b>S/. 2,500.00</b>
CREACION DE AREAS FUNCIONALES				
Área Administrativa				
<i>Personal</i>				
<b>Gerentes</b>	1	S/. 1,800.00	S/. 21,600.00	S/. 108,000.00
<b>Secretarias</b>	1	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 51,000.00
<i>Mobiliario y Equipo</i>				
<b>Escritorios</b>	2	S/. 150.00	S/. 300.00	S/. 300.00
<b>sillas</b>	4	S/. 75.00	S/. 300.00	S/. 300.00

<b>computadoras</b>	2	S/. 800.00	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Área de Recursos Humanos				
<i>Personal</i>				
<b>Coordinador de Personal</b>	1	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00	S/. 60,000.00
<b>Empleados</b>	1	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 51,000.00
<i>Mobiliario y Equipo</i>				
<b>Escritorios</b>	2	S/. 150.00	S/. 300.00	S/. 300.00
<b>sillas</b>	2	S/. 75.00	S/. 150.00	S/. 150.00
<b>computadoras</b>	1	S/. 800.00	S/. 800.00	S/. 800.00
Área de Recursos Financieros				
<i>Personal</i>				
<b>Gerente de Recursos Financieros</b>	1	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00	S/. 60,000.00
<b>Secretaria</b>	1	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 51,000.00
<i>Mobiliario y Equipo</i>				
<b>Escritorios</b>	2	S/. 150.00	S/. 300.00	S/. 300.00
<b>sillas</b>	4	S/. 75.00	S/. 300.00	S/. 300.00
<b>computadoras</b>	2	S/. 800.00	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Área de Contabilidad				
<i>Personal</i>				
<b>Contador</b>	1	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00	S/. 60,000.00
<b>Empleado</b>	1	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 51,000.00
<i>Mobiliario y Equipo</i>				
<b>Escritorios</b>	2	S/. 150.00	S/. 300.00	S/. 300.00
<b>sillas</b>	4	S/. 75.00	S/. 300.00	S/. 300.00
<b>computadoras</b>	2	S/. 800.00	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Total de inversión en la creación de áreas funcionales			<b>S/. 106,250.00</b>	<b>S/. 499,850.00</b>

CAPACITACION				
<b>Capacitaciones constantes</b>	2	S/. 150.00	S/. 3,600.00	S/. 18,000.00
Total de inversión en capacitación			<b>S/. 3,600.00</b>	<b>S/. 18,000.00</b>
SUB-TOTAL			S/. 113,790.00	S/. 527,550.00
IMPREVISTOS (5%)			S/. 5,689.50	S/. 26,377.50
<b>TOTAL DE INVERSION</b>			<b>S/. 119,479.50</b>	<b>S/. 553,927.50</b>

## 5.9 Diagrama de Gantt

Tabla 15

*Diagrama de Gantt*

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>PLAN ESTRATEGICO</b>	<b>240 días</b>	<b>vie 12/01/18</b>	<b>jue 13/12/18</b>
INICIO	0 días	vie 12/01/18	vie 12/01/18
Presentación	<b>1 día</b>	<b>vie 12/01/18</b>	<b>vie 12/01/18</b>
Análisis Estratégico	<b>60 días</b>	<b>vie 12/01/18</b>	<b>jue 05/04/18</b>
ACT 1.1	17 días	vie 12/01/18	lun 05/02/18
ACT 1.2	17 días	mar 06/02/18	mié 28/02/18
ACT 1.3	17 días	jue 01/03/18	vie 23/03/18
Control	5 días	lun 26/03/18	vie 30/03/18
Formulación Estratégica	<b>100 días</b>	<b>sáb 31/03/18</b>	<b>jue 16/08/18</b>
ACT 2.1	32 días	lun 02/04/18	mar 15/05/18
ACT 2.2	32 días	mié 16/05/18	jue 28/06/18
ACT 2.3	32 días	vie 29/06/18	lun 13/08/18
Control	4 días	mar 14/08/18	vie 17/08/18
Implementación de la estrategia	<b>80 días</b>	<b>sáb 18/08/18</b>	<b>jue 06/12/18</b>
ACT 3.1	25 días	lun 20/08/18	vie 21/09/18
ACT 3.2	25 días	lun 24/09/18	vie 26/10/18
ACT 3.3	25 días	lun 29/10/18	vie 30/11/18
Control	5 días	lun 03/12/18	vie 07/12/18
FIN	0 días	vie 07/12/18	vie 07/12/18

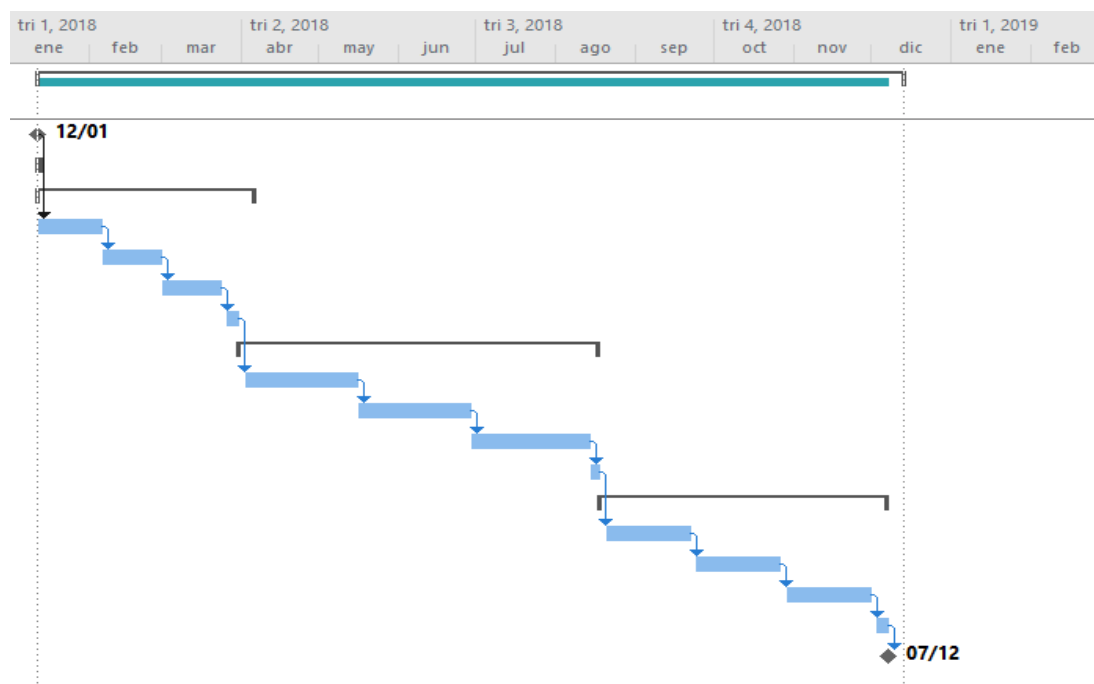


Figura 5. Grafico del diagrama de Gantt



## 5.10 Flujo de caja

Tabla 16

### *Escenario optimista*

Flujo de caja en el escenario optimista

g (tasa de crecimiento) de ingresos	<b>12.0%</b>
Promedio de ingresos 2015-2016	<b>S/. 270,000.00</b>
g (tasa de inflación) de gastos	<b>3.0%</b>
Comisión por asesorías a clientes	<b>6.0%</b>
COK	<b>9.0%</b>

### FLUJO DE CAJA

	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Servicios (Construcción)		S/. 302,400.00	S/. 338,688.00	S/. 379,330.56	S/. 424,850.23	S/. 475,832.25
Comisión por asesorías a clientes		S/. 18,144.00	S/. 20,321.28	S/. 22,759.83	S/. 25,491.01	S/. 28,549.94
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>S/. 320,544.00</b>	<b>S/. 359,009.28</b>	<b>S/. 402,090.39</b>	<b>S/. 450,341.24</b>	<b>S/. 504,382.19</b>
<b>EGRESOS</b>						
Promoción de eventos		S/. 3,500.00	S/. 3,605.00	S/. 3,713.15	S/. 3,824.54	S/. 3,939.28
Materiales de oficina		S/. 4,500.00	S/. 4,635.00	S/. 4,774.05	S/. 4,917.27	S/. 5,064.79
Infraestructura en Áreas		S/. 110,000.00	S/. 113,300.00	S/. 116,699.00	S/. 120,199.97	S/. 123,805.97
Aire Acondicionado		S/. 2,800.00	S/. 2,884.00	S/. 2,970.52	S/. 3,059.64	S/. 3,151.42

Calefacciones		S/. 6,000.00	S/. 6,180.00	S/. 6,365.40	S/. 6,556.36	S/. 6,753.05
Líneas Telefónicas por Áreas		S/. 3,000.00	S/. 3,090.00	S/. 3,182.70	S/. 3,278.18	S/. 3,376.53
Sistema de Control del personal		S/. 1,500.00	S/. 1,545.00	S/. 1,591.35	S/. 1,639.09	S/. 1,688.26
Softwares especializados		S/. 24,000.00	S/. 24,720.00	S/. 25,461.60	S/. 26,225.45	S/. 27,012.21
Sistema de seguimiento		S/. 15,000.00	S/. 15,450.00	S/. 15,913.50	S/. 16,390.91	S/. 16,882.63
Diseño de Planeamiento (Grupo)		S/. 20,400.00	S/. 21,012.00	S/. 21,642.36	S/. 22,291.63	S/. 22,960.38
Medición de Metas (controladores)		S/. 20,900.00	S/. 21,527.00	S/. 22,172.81	S/. 22,837.99	S/. 23,523.13
Implementación de seguridad		S/. 2,000.00	S/. 2,060.00	S/. 2,121.80	S/. 2,185.45	S/. 2,251.02
Capacitaciones		S/. 20,000.00	S/. 20,600.00	S/. 21,218.00	S/. 21,854.54	S/. 22,510.18
Incentivos monetarios		S/. 8,000.00	S/. 8,240.00	S/. 8,487.20	S/. 8,741.82	S/. 9,004.07
Talleres Motivacionales		S/. 5,500.00	S/. 5,665.00	S/. 5,834.95	S/. 6,010.00	S/. 6,190.30
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>S/. 247,100.00</b>	<b>S/. 254,513.00</b>	<b>S/. 262,148.39</b>	<b>S/. 270,012.84</b>	<b>S/. 278,113.23</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>S/. -119,479.50</b>	<b>S/. 73,444.00</b>	<b>S/. 104,496.28</b>	<b>S/. 139,942.00</b>	<b>S/. 180,328.40</b>	<b>S/. 226,268.96</b>

Tabla 17

*Escenario probable*

Flujo de caja en el escenario probable	
g (tasa de crecimiento) de ingresos	<b>6.0%</b>
Promedio de ingresos 2015-2016	<b>S/. 270,000.00</b>
g (tasa de inflación) de gastos	<b>3.5%</b>
Comisión por asesorías a clientes	<b>6.0%</b>
COK	<b>9.0%</b>

**FLUJO DE CAJA**

	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Servicios (Construcción)		S/. 286,200.00	S/. 303,372.00	S/. 321,574.32	S/. 340,868.78	S/. 361,320.91
Comisión por asesorías a clientes		S/. 17,172.00	S/. 18,202.32	S/. 19,294.46	S/. 20,452.13	S/. 21,679.25
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>S/. 303,372.00</b>	<b>S/. 321,574.32</b>	<b>S/. 340,868.78</b>	<b>S/. 361,320.91</b>	<b>S/. 383,000.16</b>
<b>EGRESOS</b>						
Promoción de eventos		S/. 3,500.00	S/. 3,622.50	S/. 3,749.29	S/. 3,880.51	S/. 4,016.33
Materiales de oficina		S/. 4,500.00	S/. 4,657.50	S/. 4,820.51	S/. 4,989.23	S/. 5,163.85
Infraestructura en Áreas		S/. 110,000.00	S/. 113,850.00	S/. 117,834.75	S/. 121,958.97	S/. 126,227.53
Aire Acondicionado		S/. 2,800.00	S/. 2,898.00	S/. 2,999.43	S/. 3,104.41	S/. 3,213.06
Calefacciones		S/. 6,000.00	S/. 6,210.00	S/. 6,427.35	S/. 6,652.31	S/. 6,885.14
Líneas Telefónicas por Áreas		S/. 3,000.00	S/. 3,105.00	S/. 3,213.68	S/. 3,326.15	S/. 3,442.57

Sistema de Control del personal		S/. 1,500.00	S/. 1,552.50	S/. 1,606.84	S/. 1,663.08	S/. 1,721.28
Softwares especializados		S/. 24,000.00	S/. 24,840.00	S/. 25,709.40	S/. 26,609.23	S/. 27,540.55
Sistema de seguimiento		S/. 15,000.00	S/. 15,525.00	S/. 16,068.38	S/. 16,630.77	S/. 17,212.85
Diseño de Planeamiento (Grupo)		S/. 20,400.00	S/. 21,114.00	S/. 21,852.99	S/. 22,617.84	S/. 23,409.47
Medición de Metas (controladores)		S/. 20,900.00	S/. 21,631.50	S/. 22,388.60	S/. 23,172.20	S/. 23,983.23
Implementación de seguridad		S/. 2,000.00	S/. 2,070.00	S/. 2,142.45	S/. 2,217.44	S/. 2,295.05
Capacitaciones		S/. 20,000.00	S/. 20,700.00	S/. 21,424.50	S/. 22,174.36	S/. 22,950.46
Incentivos monetarios		S/. 8,000.00	S/. 8,280.00	S/. 8,569.80	S/. 8,869.74	S/. 9,180.18
Talleres Motivacionales		S/. 5,500.00	S/. 5,692.50	S/. 5,891.74	S/. 6,097.95	S/. 6,311.38
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>S/. 247,100.00</b>	<b>S/. 255,748.50</b>	<b>S/. 264,699.70</b>	<b>S/. 273,964.19</b>	<b>S/. 283,552.93</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>S/. -119,479.50</b>	<b>S/. 56,272.00</b>	<b>S/. 65,825.82</b>	<b>S/. 76,169.08</b>	<b>S/. 87,356.72</b>	<b>S/. 99,447.23</b>

Tabla 18

*Escenario pesimista*

Flujo de caja en el escenario pesimista

g (tasa de crecimiento) de ingresos	<b>4.0%</b>
Promedio de ingresos 2015-2016	<b>S/. 270,000.00</b>
g (tasa de inflación) de gastos	<b>4.0%</b>
Comisión por asesorías a clientes	<b>6.0%</b>
COK	<b>9.0%</b>

**FLUJO DE CAJA**

	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Servicios (Construcción)		S/. 280,800.00	S/. 292,032.00	S/. 303,713.28	S/. 315,861.81	S/. 328,496.28
Comisión por asesorías a clientes		S/. 16,848.00	S/. 17,521.92	S/. 18,222.80	S/. 18,951.71	S/. 19,709.78
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>S/. 297,648.00</b>	<b>S/. 309,553.92</b>	<b>S/. 321,936.08</b>	<b>S/. 334,813.52</b>	<b>S/. 348,206.06</b>
<b>EGRESOS</b>						
Promoción de eventos		S/. 3,500.00	S/. 3,640.00	S/. 3,785.60	S/. 3,937.02	S/. 4,094.50
Materiales de oficina		S/. 4,500.00	S/. 4,680.00	S/. 4,867.20	S/. 5,061.89	S/. 5,264.36
Infraestructura en Áreas		S/. 110,000.00	S/. 114,400.00	S/. 118,976.00	S/. 123,735.04	S/. 128,684.44
Aire Acondicionado		S/. 2,800.00	S/. 2,912.00	S/. 3,028.48	S/. 3,149.62	S/. 3,275.60

Calefacciones		S/. 6,000.00	S/. 6,240.00	S/. 6,489.60	S/. 6,749.18	S/. 7,019.15
Líneas Telefónicas por Áreas		S/. 3,000.00	S/. 3,120.00	S/. 3,244.80	S/. 3,374.59	S/. 3,509.58
Sistema de Control del personal		S/. 1,500.00	S/. 1,560.00	S/. 1,622.40	S/. 1,687.30	S/. 1,754.79
Softwares especializados		S/. 24,000.00	S/. 24,960.00	S/. 25,958.40	S/. 26,996.74	S/. 28,076.61
Sistema de seguimiento		S/. 15,000.00	S/. 15,600.00	S/. 16,224.00	S/. 16,872.96	S/. 17,547.88
Diseño de Planeamiento (Grupo)		S/. 20,400.00	S/. 21,216.00	S/. 22,064.64	S/. 22,947.23	S/. 23,865.11
Medición de Metas (controladores)		S/. 20,900.00	S/. 21,736.00	S/. 22,605.44	S/. 23,509.66	S/. 24,450.04
Implementación de seguridad		S/. 2,000.00	S/. 2,080.00	S/. 2,163.20	S/. 2,249.73	S/. 2,339.72
Capacitaciones		S/. 20,000.00	S/. 20,800.00	S/. 21,632.00	S/. 22,497.28	S/. 23,397.17
Incentivos monetarios		S/. 8,000.00	S/. 8,320.00	S/. 8,652.80	S/. 8,998.91	S/. 9,358.87
Talleres Motivacionales		S/. 5,500.00	S/. 5,720.00	S/. 5,948.80	S/. 6,186.75	S/. 6,434.22
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>S/. 247,100.00</b>	<b>S/. 256,984.00</b>	<b>S/. 267,263.36</b>	<b>S/. 277,953.89</b>	<b>S/. 289,072.05</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>S/. -119,479.50</b>	<b>S/. 50,548.00</b>	<b>S/. 52,569.92</b>	<b>S/. 54,672.72</b>	<b>S/. 56,859.63</b>	<b>S/. 59,134.01</b>

## 5.11 Viabilidad económica de la propuesta

Tabla 19

*Viabilidad económica de la propuesta según los tres escenarios del flujo de caja*

<b>Resumen de escenarios</b>			
	<b>optimista</b>	<b>probable</b>	<b>pesimista</b>
<b>Celdas cambiantes</b>			
g (tasa de crecimiento) de ingresos	12.0%	6.0%	4.0%
g (tasa de inflación) de gastos	3.0%	3.5%	4.0%
<b>Celda de Resultados</b>			
<b>VAN</b>	S/. 418,722.13	S/. 172,886.55	S/. 92,073.07
<b>TIR</b>	84%	50%	35%

En la tabla se muestra la viabilidad de la propuesta sustentada bajo el indicador Valor Actual Neto (VAN) resultando en los tres escenarios un alto índice de rentabilidad que permitirá

En la tabla se evidencia la TIR siendo 35% en el escenario pesimista, 50% en el escenario probable y 84% en el escenario optimista.

## 5.12 Validación de la propuesta

La propuesta ha sido validada por el Gerente General de JLM Maquinarias SRL y el asesor temático Lic. Picoaga Linares, José Antonio. (ver anexo 5).

## **CAPITULO VI**

### **DISCUSIÓN**



La presente tesis titulada Plan Estratégico para la competitividad empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL sede Lima 2017, ha logrado finalizar adecuadamente el proceso de investigación y propuesta de solución a los problemas que presentaba la empresa constructora JLM Maquinarias SRL.

Además, se consideró importante la implantación con éxito de estrategias, que requerirá algún tipo de cambio en el perfil en la organización, la planificación cuidadosa de estos cambios en la organización, por consiguiente, es importante. La planificación en la organización entraña dos niveles de consideración. Primero, están las cuestiones más amplias de cómo deben repartirse los recursos entre las diversas funciones, departamentos, divisiones o negocios separados. Segundo, la cuestión más detallada de cómo se deben desplegar los recursos, dentro de cualquier parte de la organización para que apoye mejor las estrategias, está relacionado con los aspectos operacionales de la planificación de recursos y se apoya en la valoración detallada de la capacidad estratégica.

En el proceso de investigación se inició haciendo un análisis situacional de la empresa, ello apoyado con el análisis interno y externo de las fuerzas clave que afectan su desempeño, una vez haciendo realizado dicho análisis, se pasó a conformar la propuesta, realizando las declaratorias de misión y visión, planteamiento de objetivos estratégicos para luego comenzar a formular las estratégicas con el apoyo de las técnicas analíticas, matrices, que nos permitirán identificar todas las estratégicas resultantes, luego de ello se hará una selección definitiva de estrategias.

Asimismo, la importancia de trabajar por objetivos como lo enmarca la teoría de la Administración por Objetivos considera que esta forma de trabajar se transforma en una directriz para establecer una dinámica laboral y elimina las tendencias egocéntricas de los jefes de área sirviendo de base para evaluar los planes con óptimos resultados.

Por otro lado, un plan estratégico debe basarse en hechos para ello la investigación realiza cuidadosamente son clave de la planeación correcta. La capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, de sus programas de nuevos productos y la adopción de estrategias adecuadas de ahí su gran importancia para implementar el plan estratégico en la empresa JLM Maquinarias SRL.

Por otra parte, se ha considerado los fundamentos teóricos de Chiavenato (2007) a través de su teorías y recopilación de información, nos dice que el planeamiento estratégico es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro, lo cual muestra la importancia de contar con una estructura empresarial que permita identificar los niveles jerárquicos entre los colaboradores y su actuación alineados a su filosofía. Pues debido a la falta de conocimiento sobre planeamiento estratégico los trabajadores de JLM Maquinarias SRL, andaban sin rumbo, sin metas u objetivos claros.

En ese mismo lineamiento, Saint de Vicuña (2010) afirma que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios. Su propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente. La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos y facilitar el logro de los objetivos y de la empresa.

También la necesidad de contar con la planeación en una organización debido al crecimiento, dependencia y rapidez que se da en el acontecer de los fenómenos, económicos, políticos, sociales y tecnológicos, por tal razón la planeación estratégica va más allá de crear posibles escenarios, el objetivo no es sólo planear, sino realizar en forma sistemática un amplio número de actividades que a su vez implican el uso de recursos humanos y materiales, por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación se acerque paulatinamente al propósito deseado.

Se debe tener en cuenta que en cada objetivo fijado se define: las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, asignar recursos, determinar responsabilidades, diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar si no, volver a planear. Para lograr el objetivo de la organización los integrantes de la empresa deben tener conocimiento de la misión, visión, objetivos y las estrategias de la empresa. De la misma forma los gerentes que conducen las organizaciones deben tener una mente creativa y estar atentos a los desafíos previsibles como imprevisibles, lo que les permite un nivel de gestión de alta efectividad y lo logran a través de las siguientes bases.

También es importante analizar, que la planeación estratégica es la base para el proceso y la proyección hacia el futuro es necesario que todas las etapas se desarrollen mediante formulación, implementación y evaluación de las decisiones interfuncionales, este proceso abarca tareas como: la administración, la mercadotecnia, finanzas y contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo haciendo uso de herramienta como los sistemas computarizados de información para así lograr los objetivos propuestos de la organización. Siendo estas áreas las que se encuentran en caos

dentro de la empresa JLM Maquinarias SRL restando competitividad empresarial en el sector construcción.

Finalmente, al tratarse de una investigación enfocada en la implantación de un plan estratégico para la competitividad empresarial, se destaca la vital importancia para la empresa de contar con un plan estratégico que le permita seguir un rumbo en el desarrollo de sus actividades y la integración de las empresas que componen el mismo, el papel que cumplen los objetivos estratégicos para empresas que emergen con un crecimiento vertiginoso y acelerado, demostrar que sería factible para la empresa, que aplicando la propuesta del plan, se podría elevar su competitividad empresarial en términos de capacidad para los servicios que se ofrece y valor agregado presentándose como un grupo preparado para atender los requerimientos de las empresas que demanden servicios de construcción.

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 7.1 Conclusiones

- Primero:** El Plan Estratégico para Competitividad Empresarial para la empresa constructora JLM Maquinarias SRL reúne de manera detallada los diversos elementos considerados en su desarrollo, a fin de facilitar el seguimiento de su implementación a través de los planes operativos y el mejoramiento de procesos tanto interno y externos, impactando en la eficiencia y eficacia en la organización.
- Segundo:** La presente propuesta surgió en respuesta a la necesidad de cambio, medición, control y madurez organizacional deseado a alcanzar por los trabajadores y personal de JLM Maquinarias SRL.
- Tercero:** Se realizó un análisis de puestos y procesos que permitieron conocer los principales problemas de la empresa, los cuales son: falta de comunicación entre áreas, no se conoce la importancia de la seguridad por los miembros de la empresa, los procesos y servicios no están cumpliendo con los estándares exigidos, y sobre todo la falta de capacitación de todo el personal está generando muchas pérdidas que además no permite crecer a la empresa.
- Cuarto:** Se plantearon estrategias previo análisis, dichas estrategias fueron formuladas teniendo como referencia y considerando que ninguna de las empresas integrantes, ha tenido un plan estratégico anteriormente, lo que se busca es seleccionar las mejores estrategias alternativas y conseguir su

implementación con urgencia ya que su crecimiento y competitividad se ve en función de lo propuesto.

**Quinto:** Los análisis realizados a través de las matrices dieron como resultado una lista de estrategias que le permitirán a la empresa JLM Maquinarias SRL obtener ingresos adicionales, aumento en las utilidades, aumento de la productividad, reducción de los costos, personal capacitado, y que los trabajadores de la empresa conozcan la importancia de la seguridad y calidad en el desarrollo de sus actividades.

**Sexto:** Implantar en JLM Maquinarias SRL un plan estratégico tendrá un costo de S/. 119,479.50, monto que se encuentra dentro de las posibilidades económicas de inversión del dueño, a partir de los cuál se obtendrán beneficios cualitativos que le asegurarán a la empresa un mejor posicionamiento en el ambiente que se maneja, ventajas competitivas frente a las otras empresas del rubro y sobre todo se asegure la rentabilidad de la empresa y el beneficio económico para el dueño.

## 7.2 Sugerencias

- Primero:** Es necesario para alcanzar la competitividad empresarial desea por JLM Maquinaria SRL, fortalecer la gestión y los procesos administrativos en base a este plan propuesto, es imperante buscar el compromiso de todos y cada uno de los colaboradores, con los cimientos de una sólida estructura organizacional, que integre a los miembros de la empresa, trabajando en equipo y haciéndolos parte del plan.
- Segundo:** Es importante hacer un análisis profundo sobre los costos de producción (inventarios) y administrativos que incurre la empresa, para tener una visión más amplia acerca de la rentabilidad actual que tiene.
- Tercero:** La evaluación del presente plan propuesto, juega un papel importante en una futura implementación de las estrategias, ya que actualmente JLM Maquinarias SRL no cuenta con planes previos ni evaluación de estrategias anteriores, es necesario comenzar con este asunto y encaminarse a través del planeamiento estratégico, pues como se ha visto a lo largo del trabajo, es vital para las organizaciones, operar bajo un plan de trabajo, no solo para sostenerse en el mercado, sino para buscar un crecimiento y desarrollo y más aún en una economía que se ha tornado inestable en los últimos meses.
- Cuarto:** Aprovechar las oportunidades actuales que trae la crisis internacional, que no impacta aún en el mercado local; para adquirir tecnología avanzada y conocimientos técnicos o capacitaciones de dichos países en crisis.



**Quinto:** Es indispensable, mantener un presupuesto de inversión en investigación e innovación, detectando nuevas tendencias y tecnologías en temas de servicios de construcción y vanguardia tecnológica en el sector inmobiliario.

**Sexto:** Revisar y actualizar el presente plan anualmente, analizando los nuevos factores externos e internos que puedan repercutir positiva o negativamente en JLM Maquinarias SRL y generar nuevas estrategias secundarias que aporten a las establecidas en el presente plan.

**CAPITULO VIII**  
**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Álvarez, A. (2009). *Análisis y propuesta de implementación de pronósticos y gestión de inventarios en una distribuidora de productos de consumo masivo*. (Tesis de Licenciatura). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Anzil, F. (2009). *Recursos Financieros en las empresas*. Perú: Ed. Espasa
- Ayala, K. (2014). *Planeamiento Estratégico y propuesta de mejora para la optimización de la empresa SEMAPI E.I.R.L. Arequipa 2014*. (Tesis de Ingeniería). Arequipa: Universidad Católica Santa María.
- Bardales, E. (2015). Gestión. Recuperado el 10 de marzo del 2017, de <http://gestion.pe/empleo-management/haygroup-peru-gerentes-solo-dedican-15-su-tiempo-al-planeamiento-sus-empresas-2135081>
- Bonilla, L. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Costa Rica: Editorial UNED.
- Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Cabrera, M., López P. y Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Fundación Universidad Central.
- Caso, A. (2003). *Sistema de incentivos a la Producción*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Castillo, F. (2015). *Evaluación y propuestas para mejorar la competitividad de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo en el año 2015*. (Tesis de Licenciatura). Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Certo, S. (1986). *Administración Moderna*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Chávez, N. (2007). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Columna.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

- Cortés, J. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales*. Madrid: Tébar S.L
- Cruz, J. (2014). *Propuesta de un plan estratégico de gestión para el periodo 2015 – 2016 para la gestión de proyectos metalmecánicos de la empresa IMCO Servicios S.A.C. -Arequipa*. (Tesis de Ingeniería). Arequipa: Universidad Católica Santa María.
- Delgado, S. (2008). *Recursos Humanos: Administración y Finanzas*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. España: McGraw-Hill Interamericana
- Díaz, E. (2001). *Administración y Dirección*. México: Mc Graw-Hill.
- Durán, P. (2003). *La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas*. Chile: 4ta edición
- Martínez, R. (2002). *El Éxito es de quienes pueden cambiar el clima laboral*. Austria: HayGroup.
- Elliott, J. (2004). *La organización requerida: Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Escalante, J. (2013). El Comercio. Recuperado el 15 de marzo del 2017, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mirada-empresarial-hacia-donde-apuntan-ejecutivos-nacionales-noticia-1650898>.
- Escobar, T. (2013). *Diseño del Plan Estratégico para la Empresa - Minco Ltda.*, (Tesis de Licenciatura). Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.
- Fayol. (1972). *Principios de la Administración Científica*.
- Ferrell, O. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Ferrell, O. Hirt, G., Ferrell, L. (2010). *Introducción a los Negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw-Hill
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México. McGraw-Hill Interamericana
- Fred R., David. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education
- Galán, M. (2009). *El cuestionario en la investigación*. Recuperado el 25 de Marzo de 2017, de <http://manuelgalan.blogspot.pe/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>.
- Gómez, L. (2007). *Alianzas Estratégicas: un nuevo enfoque*. Recuperado el 10 de marzo del 2017 de: <http://casia-creaciones.mx/iframe/Pyme%202007/Abril%20156/.pdf>
- Gómez, L. y Balkin, D. (2003). *Administración*. España: McGraw-Hill.
- Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer, W. (2001): *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (1997). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw-Hill
- Hernández, S. (2006). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- Huanca, R. (2015). *Propuesta de un plan estratégico para el grupo Inmarpacs Sac.* (Tesis de Ingeniería). Arequipa: Universidad Católica Santa María.
- Hurtado, J. (2002). *Investigación holística*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Sypal.

- Izurreta, F (1997). *En qué consiste el proceso de planificación estratégica*. Caracas: Ed. UCV.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K., (2012). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Krajewski, L., Larry, R. (2003). *Administración de operaciones, estrategias y análisis*. México: Pearson Educación.
- Lussier, R. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Tomson Learning
- Luyo, J. (2013), *Recursos de la Empresa: Humanos, Materiales, Financieros y Tecnológicos*. Lima: Ed. Espasa
- Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano
- Manso, F. (2013). *Enciclopedia de estrategia empresarial*. Recuperado el 10 de marzo del 2017 de: <https://books.google.com.pe/books?id=HF5MQbmedA8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false/>.
- Martínez, D. y Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- McHugh, P., Merli, G., Wheeler, A. (1998). *Más allá de la reingeniería empresarial*. Recuperado el 06 de marzo del 2017 de <https://books.google.com.pe/books?id=3BuGZRKds18C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false/>.
- Melinkoff, R (1987). *Los Procesos Administrativos*. Caracas. Editorial contexto.

- Milian, A., Lugo, O., Cespón, R., (2008). *La determinación de la capacidad de aprendizaje de una organización mediante indicadores tangibles. Impacto en su capacidad de respuesta y adaptación al cambio*. Recuperado el 12 de marzo del 2017 de: <http://Dialnet-LaDeterminacionDeLaCapacidadDeAprendizaje.pdf>
- Mongua, J., Sandoval, E. (2009). *Propuesta de un modelo de inventario para la mejora del ciclo logístico de una distribuidora de confites ubicada en la ciudad de Barcelona*. (Tesis de Licenciatura). Venezuela: Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui.
- Montes (2006). *Selección de Personal*. España: Editorial Ideas propias.
- Pafer. (1975). *Escuela de Líderes*. Bogotá: Conferencias sobre la Juventud .
- Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica*. Colombia: Ecoe ediciones.
- Pereira, G. (2012). *Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Ingelcas y Cía. Ltda.* (Tesis de Licenciatura). Colombia: Universidad de Cartagena.
- Pérez, J. (2010). *Recursos Financieros: Definición*. Colombia: Ediciones Kimpres
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara SA.
- Reinel, J. (2005). *Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas*. Quito: Revista estudios gerenciales.
- Ribes, A. (2012). *Durkheim: La división del trabajo social*. México: Ediciones Minerva.
- Robbins (2004) *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Pearson Educación
- Rodríguez, L. (2015). *Planeamiento estratégico para la optimización de la empresa JLR SAC Cusco 2015*. (Tesis de Ingeniería). Arequipa: Universidad Católica Santa María.

- Rojas, B. (2013). *Plan estratégico para la empresa de servicios dédalo construcciones Cía. Ltda. de la ciudad de Loja, 2012.* (Tesis de Licenciatura). Ecuador: Universidad Nacional de Loja.
- Romero, F. (2009). *Lógica e Introducción a la Problemática Filosófica.* Argentina: Losada .
- Rubio, L. (1994). *A la puerta de la ley: el Estado de Derecho en México.* México: Cal y Arena, Centro de Investigación para el Desarrollo.
- Rugman, Alan M. (2006). *Planeación Estratégica.* Quito: McGraw-Hill.
- Sainz de Vicuña, A. (2003). *El plan estratégico en la práctica.* Madrid: Esic.
- Sainz de Vicuña, A. (2010). *El plan estratégico en la práctica.* Madrid: Esic
- Sallenave, J. (1991). *La gerencia integral ¿no le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Perú: Norma.
- Sikula, A. (1991). *Administración de Recursos Humanos en Empresas.* México: Editorial Limusa.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones.* México: Tomson Learning
- Stoner, R., Freeman, E. y Gilbert, J. (2003). *Administración.* México: Prentice Hall – Pearson - Addison Wesley Longman
- Tamayo, M., & Tamayo, y. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica.* México: Limusa S.A.
- Thompson, A., Strickland, A. (1985). *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas.* México: Mc Graw-Hill.
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente.* Estados Unidos: Quinta edición.
- Valdés, L. (2002) *La Re-evolución empresarial del siglo XXI,* Colombia: Grupo Editorial Norma.



- Vega, M. (2016). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Imsotec con sede en Quito para el periodo 2016-2021*. (Tesis de ingeniería). Ecuador: Universidad Internacional de Ecuador.
- Velásquez, R. (2003). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. México: Prentice Hall.
- Villán, B. (2000). *Implementación de instrumentos para la gestión de la información*. México: Editorial ABZ.
- Wayne R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Prentice-Hall.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

<b>Título de la Investigación:</b> Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa JLM Maquinarias SRL sede Lima 2017		
<b>Planteamiento de la Investigación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Justificación</b>
<p><b>Formulación del problema.</b></p> <p>¿Cómo se puede mejorar la competitividad empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Diseñar un plan estratégico para la competitividad empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL sede Lima 2017</p>	<p><b>Justificación Metodológica</b></p> <p>Investigación Holística</p>
	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Diagnosticar la realidad situacional en que se encuentra JLM Maquinarias SRL</p>	
	<p>Teorizar procesos que se aplicaran para la formulación de las estrategias para JLM Maquinarias SRL.</p> <p>Diseñar metas estratégicas de acorde a la necesidad de JLM Maquinarias S.R.L.</p> <p>Validar los instrumentos del diagnóstico y la propuesta con el juicio de expertos para una efectiva aplicación.</p> <p>Evidenciar la propuesta mediante un plan de acción a través de una página web.</p>	<p><b>Justificación Práctica</b></p> <p>En cuanto a los objetivos</p>

---

Metodología

---

**Sintagma y enfoque**

**Tipo y diseño**

**Unidad de análisis e instrumentos**

---

Sintagma Holístico: Tiene como finalidad producir cambios dentro del campo científico, por lo que se describen diversas técnicas de análisis y se desarrollan criterios para decidir la conveniencia de su aplicación.  
Enfoque Mixto:

Tipo Proyectiva:  
  
Diseño Transversal no Experimental

Unidad de Análisis:  
Intencional por conveniencia

Instrumentos:  
Cuestionario

Guía de Entrevista

---

**Anexo 2: Matriz metodológica de categorización**

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Diseñar un plan estratégico para la competitividad empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL sede Lima 2017	Diagnosticar la realidad situacional en que se encuentra JLM Maquinarias SRL  Teorizar procesos que se aplicaran para la formulación de las estrategias para JLM Maquinarias SRL.  Diseñar metas estratégicas de acorde a la necesidad de JLM Maquinarias S.R.L.	Competitividad Empresarial          Plan Estratégico	Organización Recursos Humanos Liderazgo Recursos Financieros  Análisis Estratégico Formulación Estratégico Implementación estratégica	Trabajadores	Encuesta Entrevista	Cuestionario Ficha de entrevista

	<p>Validar los instrumentos del diagnóstico y la propuesta con el juicio de expertos para una efectiva aplicación.</p> <p>Evidenciar la propuesta mediante un plan de acción a través de una página web.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

## CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN DE JLM MAQUINARIAS SRL

### INDICACIONES:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

ITEMS	CATEGORÍA: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA: ORGANIZACION	5	4	3	2	1
1	¿Cuándo surge un problema imprevisto, se toman las medidas necesarias para corregirlo?					
2	¿Cuándo surgen problemas y reclamos por parte de los clientes saben cómo Resolverlos?					
3	¿Las medidas correctivas tomadas son las adecuadas para atender los problemas surgidos por algún contra tiempo?					
4	¿La carga laboral, propia de la empresa, es atendida puntualmente?					
5	¿Existen demoras con la atención a los clientes?					
	SUB CATEGORÍA: RECURSOS HUMANOS					
6	¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación; permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?					
7	¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?					
8	¿Se realizan capacitaciones periódicamente al personal de JLM Maquinarias SRL?					

9	¿El personal de JLM Maquinarias SRL realizan labores de otras áreas?					
10	¿En JLM Maquinarias SRL se respetan las 8 horas de trabajo diario y se consideran las horas extras?					
<b>SUB CATEGORÍA: LIDERAZGO</b>						
11	¿Considera que hay suficiente diálogo entre los miembros de la empresa y los responsables a cargo?					
12	¿El responsable a cargo es claro y específico cuando define sus tareas y responsabilidades?					
13	¿El responsable a cargo motiva a los trabajadores de JLM Maquinarias SRL?					
14	¿La gerencia participa activamente en la orientación de las tareas asignadas a los empleados de JLM Maquinarias SRL?					
15	¿Los responsables a cargo hacen seguimiento continuo del trabajo que se va desarrollando en JLM Maquinarias SRL?					
<b>SUB CATEGORÍA: RECURSOS FINANCIEROS</b>						
16	¿JLM Maquinarias SRL invierte en nuevos equipos y maquinarias?					
17	¿Invierte JLM Maquinarias SRL en infraestructura?					
18	¿JLM Maquinarias SRL invierte en tecnología para la mejora de procesos en la empresa?					
19	¿El pago, por parte de los clientes, es puntual y oportuno?					
20	¿En JLM Maquinarias SRL, buscan nuevas formas de financiación como alianzas estratégicas o préstamos bancarios?					



**Anexo 4: Certificado de validez por Juicio de Expertos**

**Anexo 4. Certificado de validez por Juicio de Expertos**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, J. MANUEL JOSÉ MENDIVÉS LAURA identificado con DNI Nro. 06200136 Especialista  
 en GENÉTICA Actualmente laboro en UPNW  
 ubicado en LAINCE procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORIA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: ORGANIZACIÓN</b>																			
1	¿Cuándo surge un problema imprevisto, se toman las medidas necesarias para corregirlo?				✓				✓				✓				✓		
2	¿Cuándo surgen problemas y reclamos por parte de los clientes saben cómo Resolverlos?				✓				✓				✓				✓		
3	¿Las medidas correctivas tomadas son las adecuadas para atender los problemas surgidos por algún contra tiempo?				✓				✓				✓				✓		







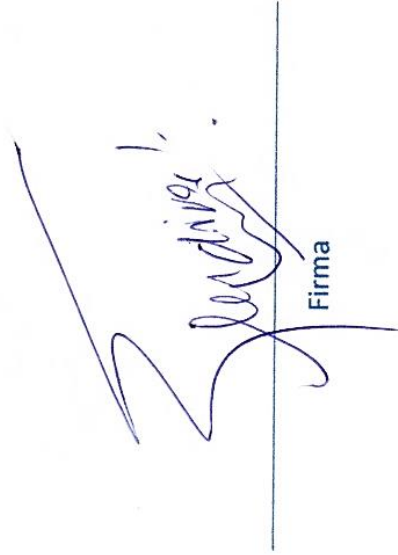
(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Si  No debe de ser aplicado:

**Sugerencias:**

1. .... Debe de añadir..... dimensión/sub categoría:  
.....
2. .... Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:  
.....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:.....

Es todo cuanto informo;

  
Firma

Anexo 4. Certificado de validez por Juicio de Expertos

**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, Fernando Alexis Nolaza Lobajot identificado con DNI Nro. 40086182 Especialista en Neofotografía S.C. Inca Actualmente laboro en Univ. Wari ubicado en San. Sr. procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.


**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.


Nro.	CATEGORIA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: ORGANIZACIÓN</b>																				
1	¿Cuándo surge un problema imprevisto, se toman las medidas necesarias para corregirlo?			✓				✓				✓							✓	
2	¿Cuándo surgen problemas y reclamos por parte de los clientes saben cómo Resolverlos?			✓				✓				✓							✓	
3	¿Las medidas correctivas tomadas son las adecuadas para atender los problemas surgidos por algún contra tiempo?			✓				✓				✓							✓	

Mg. Fernando A. Nolaza Lobajot  
 Catedrático de Pre y Post Grado  
 Especialista en Investigación Científica



4	¿La carga laboral, propia de la empresa, es atendida puntualmente?	✓						✓											
5	¿Existen demoras con la atención a los clientes?	✓																	
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: RECURSOS HUMANOS</b>																			
6	¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación; permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?	✓						✓					✓						
7	¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?	✓						✓					✓						
8	¿Se realizan capacitaciones periódicamente al personal de JLM Maquinarias SRL?	✓						✓					✓						
9	¿El personal de JLM Maquinarias SRL, realizan labores de otras áreas?	✓						✓					✓						
10	¿En JLM Maquinarias SRL se respetan las 8 horas de trabajo diario y se consideran las horas extras?	✓						✓					✓						
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: LIDERAZGO</b>																			
11	¿Considera que hay suficiente diálogo entre los miembros de la empresa y los responsables a cargo?	✓						✓					✓						
12	¿El responsable a cargo es claro y específico cuando define sus tareas y responsabilidades?	✓						✓					✓						

  
 Mg. Fernando A. Nolasco Labajos  
 Especialista en Investigación Operativa  
 Catedrático de Pre y Post Grado

13	¿El responsable a cargo motiva a los trabajadores de JLM Maquinarias SRL?	✓								✓							✓			
14	¿La gerencia participa activamente en la orientación de las tareas asignadas a los empleados de JLM Maquinarias SRL?	✓								✓							✓			
15	¿Los responsables a cargo hacen seguimiento continuo del trabajo que se va desarrollando en JLM Maquinarias SRL?	✓								✓							✓			
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: RECURSOS FINANCIEROS</b>																				
16	¿JLM Maquinarias SRL invierte en nuevos equipos y maquinarias?	✓								✓							✓			
17	¿Invierte JLM Maquinarias SRL en infraestructura?	✓								✓							✓			
18	¿JLM Maquinarias SRL invierte en tecnología para la mejora de procesos en la empresa?	✓								✓							✓			
19	¿El pago, por parte de los clientes, es puntual y oportuno?	✓								✓							✓			
20	¿En JLM Maquinarias SRL, buscan nuevas formas de financiación como alianzas estratégicas o préstamos bancarios?	✓								✓							✓			
 Mg. Fernando A. Nojazo Laba Catedrático de Pre y Post Grado Especialista en Investigación Científica																				


(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  **Si**  **No** debe de ser aplicado:

**Sugerencias:**

1. ~~.....Debe de añadir.....dimensión/sub categoría:~~.....
2. ~~.....Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:~~.....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:..... *Si cumple*.....

Es todo cuanto informo;

  
Firma

-----  
**Mg. Fernando A. Nolasco Labajos**  
Catedrático de Pre y Post Grado  
Especialista en Investigación Científica



Anexo 4. Certificado de validez por Juicio de Expertos

**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, Victor Cristian Portocarrero ..... identificado con DNI Nro. 03501063 ..... Especialista en Gerencia de S.I.A. ..... Actualmente laboro en U.V.P.S.P.O. N. VIGATA ..... ubicado en La Merced ..... procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.


**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORÍA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: ORGANIZACIÓN</b>																			
1	¿Cuándo surge un problema imprevisto, se toman las medidas necesarias para corregirlo?				✓				✓				✓				✓		
2	¿Cuándo surgen problemas y reclamos por parte de los clientes saben cómo Resolverlos?				✓				✓				✓				✓		
3	¿Las medidas correctivas tomadas son las adecuadas para atender los problemas surgidos por algún contra tiempo?				✓				✓				✓				✓		

4	¿La carga laboral, propia de la empresa, es atendida puntualmente?	✓		✓		✓		✓		✓										
5	¿Existen demoras con la atención a los clientes?	✓		✓		✓		✓		✓										
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: RECURSOS HUMANOS</b>																				
6	¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación; permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?	✓		✓		✓		✓		✓										
7	¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?	✓		✓		✓		✓		✓										
8	¿Se realizan capacitaciones periódicamente al personal de JLM Maquinarias SRL?	✓		✓		✓		✓		✓										
9	¿El personal de JLM Maquinarias SRL, realizan labores de otras áreas?	✓		✓		✓		✓		✓										
10	¿En JLM Maquinarias SRL se respetan las 8 horas de trabajo diario y se consideran las horas extras?	✓		✓		✓		✓		✓										
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: LIDERAZGO</b>																				
11	¿Considera que hay suficiente diálogo entre los miembros de la empresa y los responsables a cargo?	✓		✓		✓		✓		✓										
12	¿El responsable a cargo es claro y específico cuando define sus tareas y responsabilidades?	✓		✓		✓		✓		✓										





13	¿El responsable a cargo motiva a los trabajadores de JLM Maquinarias SRL?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	¿La gerencia participa activamente en la orientación de las tareas asignadas a los empleados de JLM Maquinarias SRL?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	¿Los responsables a cargo hacen seguimiento continuo del trabajo que se va desarrollando en JLM Maquinarias SRL?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: RECURSOS FINANCIEROS</b>																			
16	¿JLM Maquinarias SRL invierte en nuevos equipos y maquinarias?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	¿Invierte JLM Maquinarias SRL en infraestructura?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	¿JLM Maquinarias SRL invierte en tecnología para la mejora de procesos en la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	¿El pago, por parte de los clientes, es puntual y oportuno?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	¿En JLM Maquinarias SRL, buscan nuevas formas de financiación como alianzas estratégicas o préstamos bancarios?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

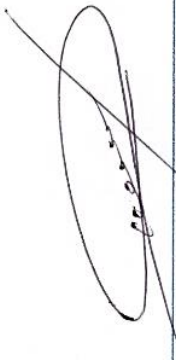
(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Si  No debe de ser aplicado:

**Sugerencias:**

1. ....Debe de añadir.....dimensión/sub categoría: .....
2. ....Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría: .....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:..... *Si cumple.* .....

Es todo cuanto informo;

  
\_\_\_\_\_

Firma

*0350 063*  
*Victor CASTELLANO*

# Anexo 5: Certificado de validez de la Propuesta

## Anexo 5 - Ficha de validez de la propuesta

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: *Plan Estratégico para la competitividad empresarial de la empresa*  
 Nombre de la propuesta: *Implementación de Plan Estratégico*  
 Yo, *José Antonio Pizarro* identificado con DNI Nro *07464256* Especialista en *Administración*  
 Actualmente laboro en *U.N.S. de Trujillo* Ubicado en *Trujillo* Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los

*JLM Maguina SRL - sede Chobillos Surco*

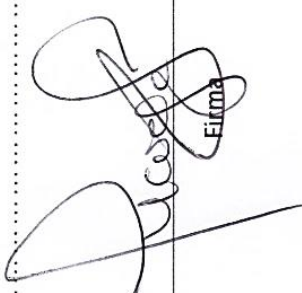
critérios:  
**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.  
**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.  
**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

1. *En su totalidad* .....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

  
Firma



Anexo 5 - Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: *Plan estratégico para la competitividad empresarial de la Empresa*  
 Nombre de la propuesta: *Implementación de Plan Estratégico*  
 Yo, *Eddy Ernesto RAVINES LOZADA* identificado con DNI Nro *60031178* Especialista en *Gerente General*  
 Actualmente laboro en *FLM Mm SRL* Ubicado en *CHORRILLOS* Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

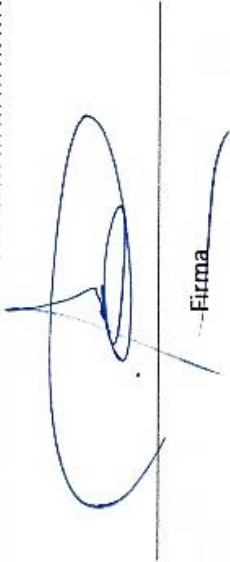
**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	/		/		/			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	/		/		/			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	/		/		/			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	/		/		/			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	/		/		/			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	/		/		/			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	/		/		/			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	/		/		/			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	/		/		/			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	/		/		/			

Y después de la revisión opino que:

- 1. Si cumple.....
- 2. ....
- 3. ....

Es todo cuanto informo;



Firma



## Anexo 6: Evidencia de la Visita a la empresa

Logo de la empresa:



Personal:



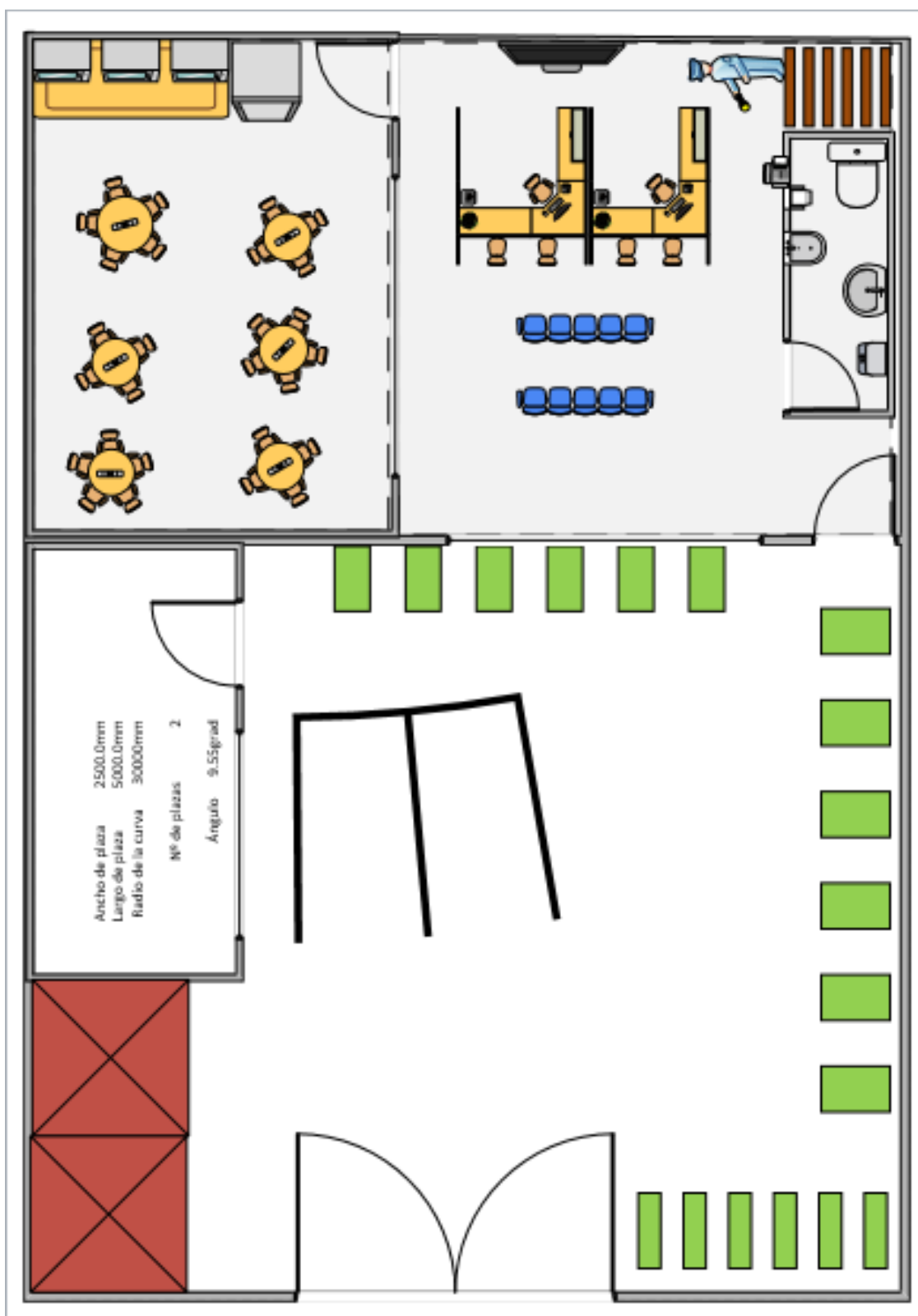
Maquinarias y equipos:



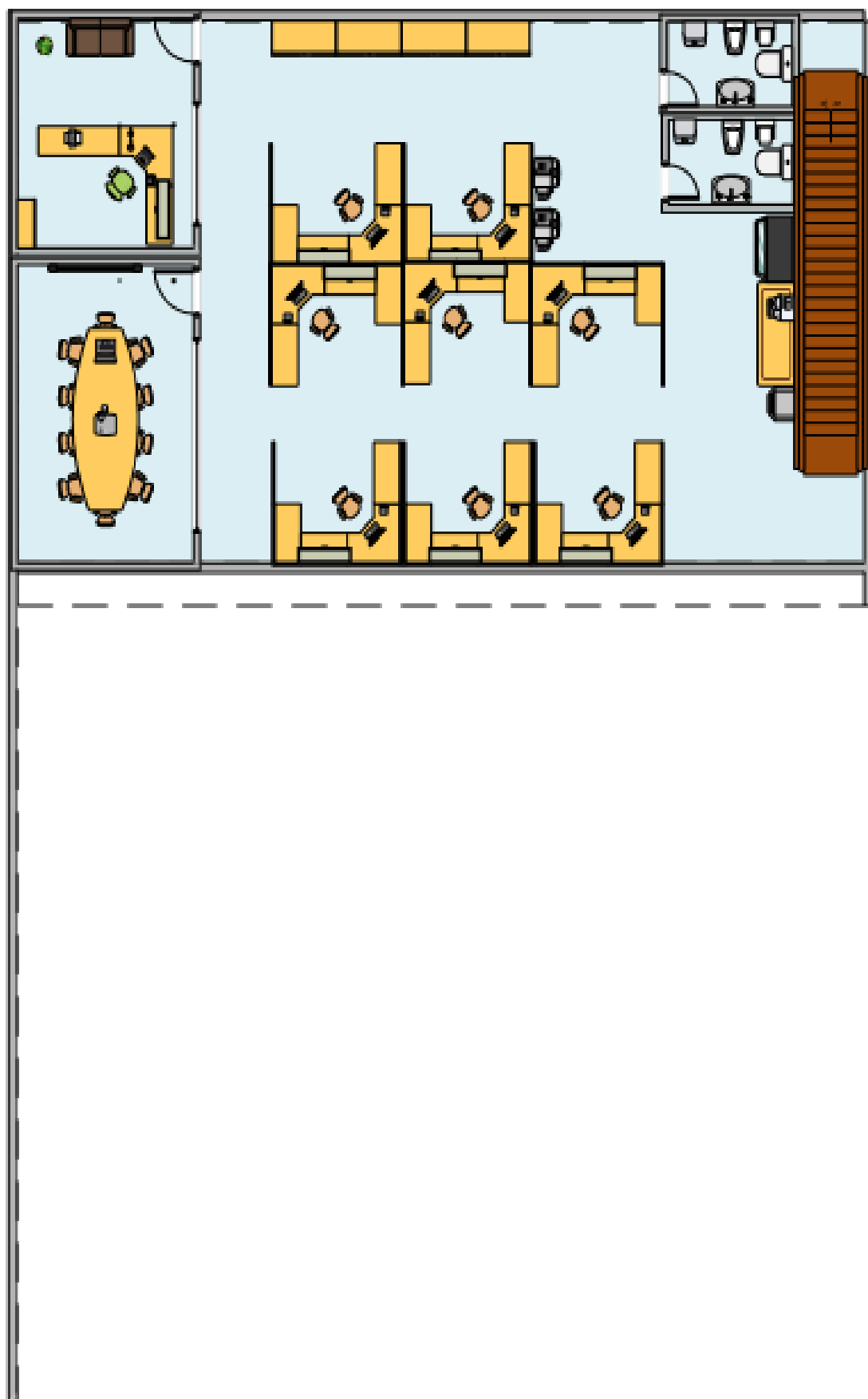


## Anexo 7. Evidencia de la Propuesta

### Planta 1

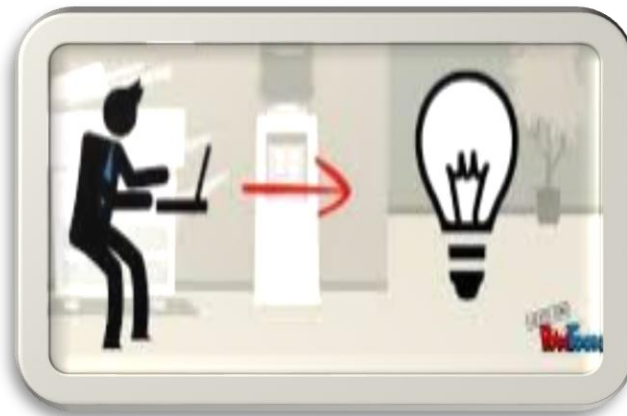


Planta 2



**PLAN ESTRATÉGICO  
PARA LA  
COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL DE LA  
EMPRESA JLM  
MAQUINARIAS SRL**

*Primera Fase:*  
*Análisis Estratégico*





## **Diseño de bases empresariales:**

Misión: la empresa JLM Maquinarias SRL no cuenta con una misión específica y representativa por ello se le formuló la siguiente:

“JLM Maquinarias SRL es una empresa peruana dedicada a la promoción, gerencia de proyectos, diseño, construcción y comercialización de vivienda familiar, locales comerciales y urbanización de terrenos. Se trabaja con el compromiso de satisfacer las necesidades de calidad y cumplimiento de sus clientes dentro de unas relaciones de mutuo respeto dentro del marco de sus obligaciones contractuales, para beneficio de su entorno social, cultural y económico”.

Visión: la empresa JLM Maquinarias SRL no cuenta con una visión específica y representativa por ello se le formuló la siguiente:

“Ser en cinco años una empresa líder en el sector de la construcción y de la comercialización de bienes raíces en el Perú, con un equipo comprometido, evolucionando constantemente para ofrecer servicios innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes, con altos estándares de calidad, cumplimiento, diseño y conciencia de servicio al cliente que garanticen solidez de la empresa”.

Valores: se establecieron los siguientes:

Buscar la satisfacción de nuestros clientes sirviéndolos no solo antes y durante el proceso de cada proyecto sino luego de la entrega de los mismos, retándonos continuamente para alcanzar los máximos niveles de calidad en nuestros proyectos.

Mejora continua hacia la excelencia como forma de trabajar, buscando innovación.

Compromiso con una sólida ética laboral, integridad y honestidad, así como con el cumplimiento de las normas de control de calidad y diseño existentes.

Velamos por el bienestar y desarrollo de los trabajadores considerando sus opiniones y respetándolos como personas.

Perseguimos permanentemente la incorporación de nuevas modalidades de trabajo, la utilización de nuevos materiales y la incorporación de tecnología en todas las áreas de nuestra empresa, ya que es condición indispensable para alcanzar el liderazgo.

Puntualidad con el cumplimiento de las entregas de los proyectos.

## **Políticas Corporativas**

### **Responsabilidad Social:**

Acorde con las buenas prácticas corporativas y basándose en los principios de respeto y transparencia entre las partes, la Responsabilidad Social de la empresa ingresa de esta manera a una nueva fase, en la cual se incorpora de manera formal a sus procesos de gestión operativa, no solo como una vía positiva que contribuye al incremento de la confiabilidad y calidad de los diversos proyectos a su cargo, sino como una inversión que responde a las expectativas de los distintos públicos interesados vinculados a su actividad. Por ello, se diseñarán e impulsarán políticas específicas de Responsabilidad Social Empresarial, acordes a nuestra actividad y dentro de los siguientes lineamientos:



El Recurso Humano que labora dentro de JLM Maquinarias SRL, constituye el primer grupo objetivo de la política de Responsabilidad Social Empresarial, y por ello se le concede prioridad al conjunto de políticas y programas de personal que garanticen su desarrollo y bienestar como soporte de su buen desempeño y satisfacción.

Las empresas proveedoras de servicios, en especial aquellas cuyo personal comparte rutinas operativas con personal de JLM Maquinarias, certificarán un comportamiento socialmente responsable con su personal.

El compromiso JLM Maquinarias SRL con la gestión del conocimiento, actuará como uno de los principales ejes rectores de los planes específicos de RSE, tanto en el frente interno como externo, dando prioridad a la educación en temas tales como capacitación, voluntariado, vínculos con universidades y escuelas técnicas, programas culturales, entre otros.

En la ejecución de los proyectos de construcción por parte de JLM Maquinarias SRL, las relaciones con la comunidad deben desarrollarse en un marco positivo de armonía y mutuo respeto, para lo cual la empresa impulsa y realiza actividades que contribuyen al desarrollo sostenible de la comunidad en la que opera.

Política de Prevención de Riesgos:

El lugar de trabajo debe ser seguro y saludable como condición laboral básica y es responsabilidad de cada uno de los trabajadores de JLM Maquinarias SRL de lograrlo acatando las disposiciones contenidas en el Programa de Prevención de Riesgos del proyecto. JLM Maquinarias SRL, en todos sus niveles, entiende que esta responsabilidad es parte inherente a la buena ejecución de la labor que desempeñan.

Es responsabilidad JLM Maquinarias SRL preservar la integridad física y la salud de sus trabajadores sean de contratación directa o de subcontratada y que esta responsabilidad debe ser compartida por el personal a todos los niveles de la empresa, expresa mediante la presente política su compromiso al respecto y lo asume apoyando y exigiendo el estricto cumplimiento de los estándares, normas y procedimientos relacionados a la prevención de riesgos y salud ocupacional establecidos o que se establezcan.

#### Política Ambiental:

Realizar un esfuerzo continuado en identificar, prevenir y minimizar impactos ambientales negativos, derivados de nuestras actividades, instalaciones y servicios, y procurar una utilización eficiente de los recursos energéticos y de las materias primas.

Identificar y gestionar nuestros aspectos ambientales significativos, en concordancia con el principio básico de la prevención, en todas las etapas de nuestra intervención, desde la evaluación y planificación inicial de proyectos hasta la gestión de operaciones y abandono de las mismas.

Tener en cuenta consideraciones de costo y beneficio en la selección de las medidas y tecnologías aplicadas para la solución de los problemas ambientales.

Colaborar con nuestros clientes, socios, entidades públicas y la comunidad, en la búsqueda de soluciones razonables, a los problemas ambientales planteados.

Utilizar criterios razonables para la evaluación y selección de nuestros subcontratistas y proveedores, exigiéndoles un desempeño ambiental acorde con el establecido internamente.

Favorecer la comunicación interna y externa relativa a nuestros aspectos ambientales y nuestro desempeño ambiental, con criterios de transparencia.

### Organigrama Funcional

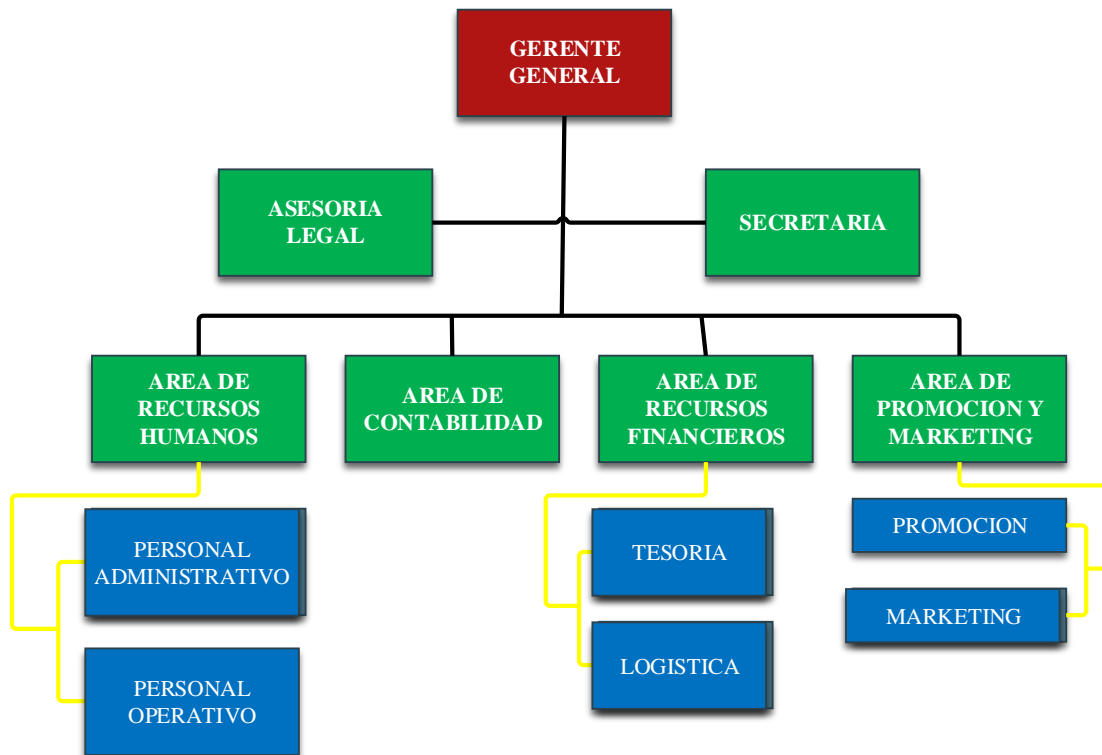


Figura 6. Organigrama de JLM Maquinarias SRL

*Segunda Fase:*  
*Formulación Estratégica*



### Análisis Peste:

Al analizar el macroentorno en el que opera JLM Maquinarias, es importante identificar los factores que podrían afectar a un número importante de variables vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la empresa.

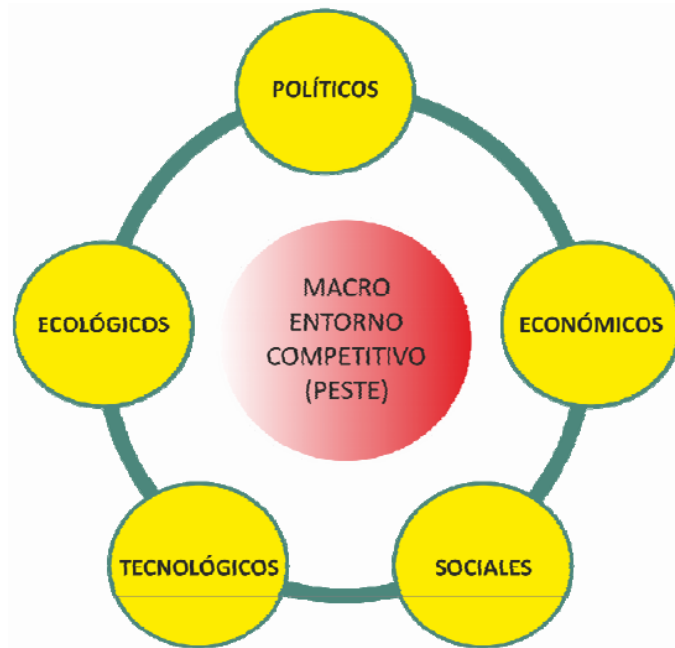


Figura 7. Diagrama de Análisis PESTE

Tabla 20

*Análisis PESTE: JLM Maquinarias SRL*

<b>Fuerzas Políticas.</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Oportunidad</b>
Medidas por parte del gobierno para el impulso de la inversión privada al sector de construcción e inmobiliario.		<b>x</b>
Programas de ayuda financieras e incentivos económicos por parte del gobierno para la edificación de viviendas		<b>x</b>
Incremento de las restricciones crediticias por parte de políticas de estado	<b>x</b>	
<b>Fuerzas Económicas</b>		

Crecimiento del PBI		<b>x</b>
Reducción del ritmo de ingreso de capitales externos al país y las consiguientes secuelas temporales de iliquidez y elevación de tasa en el sistema bancario y financiero local.	<b>x</b>	
Tendencia del tipo de cambio.	<b>x</b>	
<b>Fuerzas Sociales.</b>		
La ruptura de las buenas relaciones entre los obreros (representados por la Federación de Trabajadores de Construcción Civil) y los empleadores; generándose huelgas, paralizaciones en la construcción y por ende mayores gastos para las empresas	<b>x</b>	
La presencia en el mercado de empresas constructoras de otras partes del país y del extranjero que aumentan la competitividad y disminuyen la participación de las empresas locales en el mercado de construcción e inmobiliario.	<b>x</b>	
Déficit habitacional que existe en el Perú		<b>x</b>
<b>Fuerzas Tecnológicas</b>		
Lanzamiento de nuevas tecnologías en construcción		<b>x</b>
Acelerado cambio tecnológico, produce pérdida de competitividad en el sector de construcción	<b>x</b>	
Insuficiente personal técnico y profesional calificado para el sector de construcción	<b>x</b>	
<b>Fuerzas Ecológicas</b>		

Normativas en pro de la reducción del impacto ambiental generado por la actividad de la construcción.	<b>x</b>	
Imprevistos climáticos y/o desastres naturales	<b>x</b>	

Del análisis realizado en la tabla anterior, se concluye que:

Entre las Fuerzas Políticas (03), se consideró a 01 de ellas como amenaza y a 02 como oportunidades.

Entre las Fuerzas Económicas (03), se consideró a 02 de ellas como amenazas y a 01 como oportunidad.

Entre las Fuerzas Sociales (03), se consideró a 02 de ellas como amenazas y a 01 de ellas como oportunidad.

Entre las Fuerzas Tecnológicas (03), se estimó a 02 de ellas como amenazas y a 01 como oportunidad.

Entre las Fuerzas Ecológicas (02), se consideró a 02 de ellas como amenaza.

A continuación, se presenta el número mayor entre amenazas y oportunidades para cada una de las fuerzas consideradas en el análisis PESTE:

Tabla 21

*Clasificación del Análisis PESTE*

<b>Fuerza</b>	<b>Clasificación</b>
Políticas	02 oportunidades
Económicas	02 amenazas
Sociales	02 amenazas
Tecnológicas	02 amenazas
Ecológicas	02 amenazas

Se puede observar que se han identificado mayor número de factores en el entorno que representan amenazas en lugar de oportunidades, por lo que JLM Maquinarias SRL debe tener más cuidado con las Fuerzas Sociales, Económicas, Tecnológicas y Ecológicas de su entorno.

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

El resultado de la Matriz EFE es la determinación de las oportunidades y las amenazas.

Las oportunidades deben aprovecharse en el momento preciso y las amenazas deben minimizarse o neutralizarse lo mejor posible y en el menor tiempo.

Se ha seleccionado 13 factores externos entre oportunidades (05) y amenazas (06) del análisis PESTE. lo cual se muestra a continuación en la Tabla

La columna “peso” suma 100% ó 1. El “valor” es una ponderación asignado entre 1 a 4, siendo 4 la máxima calificación que indica la efectividad de la estrategia actual de JLM Maquinarias SRL para responder a dichos factores, es decir, sabe aprovechar las oportunidades, o sabe minimizar el impacto de las amenazas. La columna “ponderación” es la multiplicación de los valores anteriores.

Tabla 22

#### *Matriz de evaluación Factores Externos (EFE)*

<b>Ítem</b>	<b>Factor</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>				
1	Medidas por parte del gobierno para el impulso de la inversión privada al sector de construcción e inmobiliario.	0.05	1	0.05
2	Programas de ayuda financieras e incentivos económicos por parte del gobierno para la edificación de viviendas.	0.08	2	0.16



3	Crecimiento del PBI.	0.05	2	0.10
4	Déficit habitacional que existe en el Perú	0.08	1	0.08
5	Lanzamiento de nuevas tecnologías en construcción	0.08	2	0.16
<b>Amenazas</b>				
1	Incremento de las restricciones crediticias por parte de políticas de estado	0.12	4	0.48
2	Reducción del ritmo de ingreso de capitales externos al país y las consiguientes secuelas temporales de iliquidez y elevación de tasa en el sistema bancario y financiero local.	0.12	4	0.48
3	La presencia en el mercado de empresas constructoras de otras partes del país y del extranjero que aumentan la competitividad y disminuyen la participación de las empresas locales en el mercado de construcción e inmobiliario.	0.12	4	0.48
4	Acelerado cambio tecnológico, produce pérdida de competitividad en el sector de construcción	0.10	3	0.30
5	Insuficiente personal técnico y profesional calificado para el sector de construcción	0.10	3	0.30

6	Imprevistos climáticos y/o desastres naturales	0.10	3	0.30
<b>TOTALES</b>		<b>1.00</b>		<b>2.89</b>

La suma de la columna “ponderación”, mínimo debe ser de 1.00 y cómo máximo posible de 4.00 (haciendo un promedio de 2.50). Una ponderación igual a 2.89 comparado al promedio de 2.50 indica que la empresa está aprovechando adecuadamente las oportunidades a la vez de un manejo más o menos aceptable de las amenazas del entorno.

### Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC), identifica a los más importantes competidores del sector o empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con uno. Los factores claves de éxito son aquellas variables que pueden afectar significativamente la posición competitiva de JLM Maquinarias SRL.

La columna “peso” suma 100% ó 1. El “valor” es una ponderación asignado entre 1 a 4, siendo 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad mayor y 1 = debilidad menor. La columna “valor ponderado” es la multiplicación de los valores anteriores.

Tabla 23

#### Matriz de Perfil Competitivo

Ítem	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO	JLM Maquinarias SRL		San Martin Contratistas Generales SA		Ezentis Peru SAC		Marose Contratistas Generales SAC	
			VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR	VALOR PONDERADO
1	Competitividad de precios	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2	Seguridad para el cliente	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18
3	Ventajas tecnológicas	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09
4	Tiempo de entrega	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56
5	Nivel de productividad	0.14	3	0.42	2	0.28	4	0.56	4	0.56

6	Experiencia de la fuerza laboral	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16
7	Infraestructura logística	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09
8	Capacidad de innovación	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18
9	Procesos operativos flexibles	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>3.72</b>		<b>3.17</b>		<b>2.85</b>		<b>2.66</b>

Dado que JLM Maquinarias obtuvo una puntuación de 3.72 se puede observar que la empresa se encuentra bien posicionada con respecto a sus competidores ya que se halla por encima de Ezentis Peru SAC y Marose Contratistas Generales SAC, siendo su principal competidor San Martín Contratistas Generales SA, dado que dicha empresa obtuvo una calificación de 3.17 que se basa principalmente en la competitividad de precios, ya que esta empresa sí cuenta con un departamento de venta y asesoría para los clientes.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

En esta matriz se hará una evaluación actual de la empresa y de todos los factores internos que influyen en la misma, lo cual revelará el peso ponderado del total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables.

La calificación va de 1 a 4 para cada factor, siendo 1 para aquellas que constituyen una debilidad mayor, 2 para aquellas que constituyen debilidad menor, 3 para aquellas que se consideran una fortaleza menor y 4 para aquellas que se consideran fortalezas mayores.

A continuación, se presenta la matriz EFI, la cual presenta las principales fortalezas y debilidades de la empresa JLM Maquinarias SRL.

Tabla 24

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

Ítem	Factor clave de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
<b>1</b>	Competitividad de precios	0.18	4	0.72
<b>2</b>	Seguridad para el cliente	0.15	4	0.60
<b>3</b>	Ventajas tecnológicas	0.14	3	0.42
<b>4</b>	Tiempo de entrega	0.12	3	0.36
<b>5</b>	Nivel de productividad	0.11	3	0.33
<b>Debilidades</b>				
<b>1</b>	Experiencia de la fuerza laboral	0.08	1	0.08
<b>2</b>	Infraestructura logística	0.08	2	0.16
<b>3</b>	Capacidad de innovación	0.07	2	0.14
<b>4</b>	Procesos operativos flexibles	0.07	2	0.14
<b>TOTALES</b>		<b>1.00</b>		<b>2.95</b>

Dado que la empresa obtuvo 2.92 como promedio ponderado total, podemos decir que la organización presenta una relativa debilidad a nivel interno, ya que se encuentra ligeramente encima de la media, por lo cual será necesario realizar planes que permitan evitar y/o mejorar los factores críticos negativos que afectan su desempeño.

## **Matriz FODA**

A partir de la información obtenida en las matrices EFI, EFE y MPC, se desarrolla la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que clasifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el sector u organización.

La construcción de la matriz FODA, Figura, tiene el propósito de orientar en el diseño de cuatro grupos de estrategias:

Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO). Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO). Buscan mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA). Hacen uso de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA). Buscan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

El Análisis FODA, también conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

A continuación, presento la matriz dividida en dos cuadros: Matriz FODA y Estrategias de la Matriz FODA.

Tabla 25

Matriz FODA

<b>Análisis Interno</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competitividad de precios</li> <li>2. Seguridad para el cliente.</li> <li>3. Ventajas tecnológicas.</li> <li>4. Tiempo de entrega.</li> <li>5. Nivel de productividad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia de la fuerza laboral.</li> <li>2. Infraestructura logística.</li> <li>3. Capacidad de innovación.</li> <li>4. Procesos operativos flexibles.</li> </ol>
<b>Análisis Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medidas por parte del gobierno para el impulso de la inversión privada al sector de construcción e inmobiliario.</li> <li>2. Programas de ayuda financieras e incentivos económicos por parte del gobierno para la edificación de viviendas.</li> <li>3. Crecimiento del PBI.</li> <li>4. Déficit habitacional que existe en el Perú.</li> <li>5. Lanzamiento de nuevas tecnologías en construcción.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de las restricciones crediticias por parte de políticas de estado.</li> <li>2. Reducción del ritmo de ingreso de capitales externos al país y las consiguientes secuelas temporales de iliquidez y elevación de tasa en el sistema bancario y financiero local.</li> <li>3. La presencia en el mercado de empresas constructoras de otras partes del país y del extranjero que aumentan la competitividad y disminuyen la participación de las empresas locales en el mercado de construcción e inmobiliario.</li> <li>4. Acelerado cambio tecnológico, produce pérdida de competitividad en el sector de construcción</li> <li>5. Insuficiente personal técnico y profesional calificado para el sector de construcción</li> <li>6. Imprevistos climáticos y/o desastres naturales.</li> </ol>

Tabla 26

*Estrategias de la Matriz FODA*

	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
	F1. Competitividad de precios F2. Seguridad para el cliente. F3. Ventajas tecnológicas. F4. Tiempo de entrega. F5. Nivel de productividad.	D1. Experiencia de la fuerza laboral. D2. Infraestructura logística. D3. Capacidad de innovación. D4. Procesos operativos flexibles
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
O1. Medidas por parte del gobierno para el impulso de la inversión privada al sector de construcción e inmobiliario. O2. Programas de ayuda financieras e incentivos económicos por parte del gobierno para la edificación de viviendas. O3. Crecimiento del PBI. O4. Déficit habitacional que existe en el Perú. O5. Lanzamiento de nuevas tecnologías en construcción.	Incrementar la inversión en la adquisición de maquinarias y herramientas modernas que permitan volver competitiva a la empresa. (F5,O3)  Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes. (F3,O4)	Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación. (D1,O5)  Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos. (D2,D3,D4;O4,O5)
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIAS - DA</b>
A1. Incremento de las restricciones crediticias por parte de políticas de estado. A2. Reducción del ritmo de ingreso de capitales externos al país y las consiguientes secuelas temporales de	Trabajar conjuntamente con los órganos financieros para que estos promocionen los productos a sus carteras de clientes. (F1,F2; A1,A2)	Crear de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los servicios de la empresa

<p>iliquidez y elevación de tasa en el sistema bancario y financiero local.</p> <p>A3. La presencia en el mercado de empresas constructoras de otras partes del país y del extranjero que aumentan la competitividad y disminuyen la participación de las empresas locales en el mercado de construcción e inmobiliario.</p> <p>A4. Acelerado cambio tecnológico, produce pérdida de competitividad en el sector de construcción</p> <p>A5. Insuficiente personal técnico y profesional calificado para el sector de construcción</p> <p>A6. Imprevistos climáticos y/o desastres naturales.</p>	<p>Presentar licitaciones al estado, con el fin de ampliar los servicios de la empresa, buscando formar alianzas de inversión con el gobierno. (F3,A1)</p>	<p>mediante diversos medios de comunicación. (D1,D4; A3,A4)</p> <p>Fomentar planes de ayuda social junto con el estado en la construcción de viviendas para personas de escasos recursos o que fueran afectadas por algún desastre natural. (D3,A6)</p>
--	--	---

Las estrategias tipo FO, aprovechan las fortalezas con las oportunidades y permiten mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias FA, minimizan el daño o impacto negativo que las amenazas pueden ocasionar a la organización, utilizando las fortalezas de la misma.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las fortalezas externas.

Finalmente, las estrategias DA son las menos deseables y son principalmente tácticas y defensivas, y son generalmente aplicadas en situaciones difíciles y precarias, donde se deba luchar por la supervivencia.



### **Estrategias - FO**

F5,O3: Incrementar la inversión en la adquisición de maquinarias y herramientas modernas que permitan volver competitiva a la empresa.

F3,O4: Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes.

### **Estrategias - FA**

F1,F2;A1,A2: Trabajar conjuntamente con los órganos financieros para que estos promocionen los productos a sus carteras de clientes.

F3,A1: Presentar licitaciones al estado, con el fin de ampliar los servicios de la empresa, buscando formar alianzas de inversión con el gobierno.

### **Estrategias - DO**

D1,O5: Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación.

D2,D3,D4;O4,O5: Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos.

### **Estrategias - DA**

D1,D4; A3,A4: Crear de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los servicios de la empresa mediante diversos medios de comunicación.

D3,A6: Fomentar planes de ayuda social junto con el estado en la construcción de viviendas para personas de escasos recursos o que fueran afectadas por algún desastre natural.

## **Matriz PEYEA**

La matriz PEYEA nos indica la estrategia adecuada para la empresa a través de cuatro factores importantes: la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial del sector (FI). Los 2 primeros son factores internos y los 2 últimos son factores externos.

Cada factor tiene temas o variables pre-establecidas y es posible agregar otros particulares para casos específicos. Como resultado, la matriz PEYEA nos indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la empresa.

Cada variable es calificada entre 0 y 6, es importante resaltar que los totales parciales por cada calificación son iguales al producto del número de marcas por el valor asignado.

Luego se realiza la sumatoria vertical por valor asignado; posteriormente se realiza la sumatoria horizontal de los totales parciales.

Finalmente, esta sumatoria total se divide entre el número de variables, obteniendo el valor promedio del factor analizado.

El mismo procedimiento se aplica para calcular los valores promedios del resto de factores determinantes (FI, VC, FI, EE). Los promedios FF y FI se consideran con signo (+) mientras que VC y EA son (-).

La resultante de la suma aritmética de los promedios en el eje X y Y forman un par ordenado que genera el Vector PEYEA resultante.





La tabla 31 nos resume los cuatro factores de la matriz y los resultados obtenidos:

Tabla 31

*Los cuatro grandes ejes de la Matriz PEYEA*

Factor	Cuadrante	Eje	Valor	Valor PEYEA
Fortaleza Financiera	FF	Eje Y positivo	2.78	$(2.78-3.00) =$
Estabilidad Entorno	EE	Eje Y negativo	3.00	<b>-0.22</b>
Fortaleza de la Industria	FI	Eje X positivo	3.33	$(3.33-3.00) =$
Ventaja Competitiva	VC	Eje X negativo	3.00	<b>0.33</b>

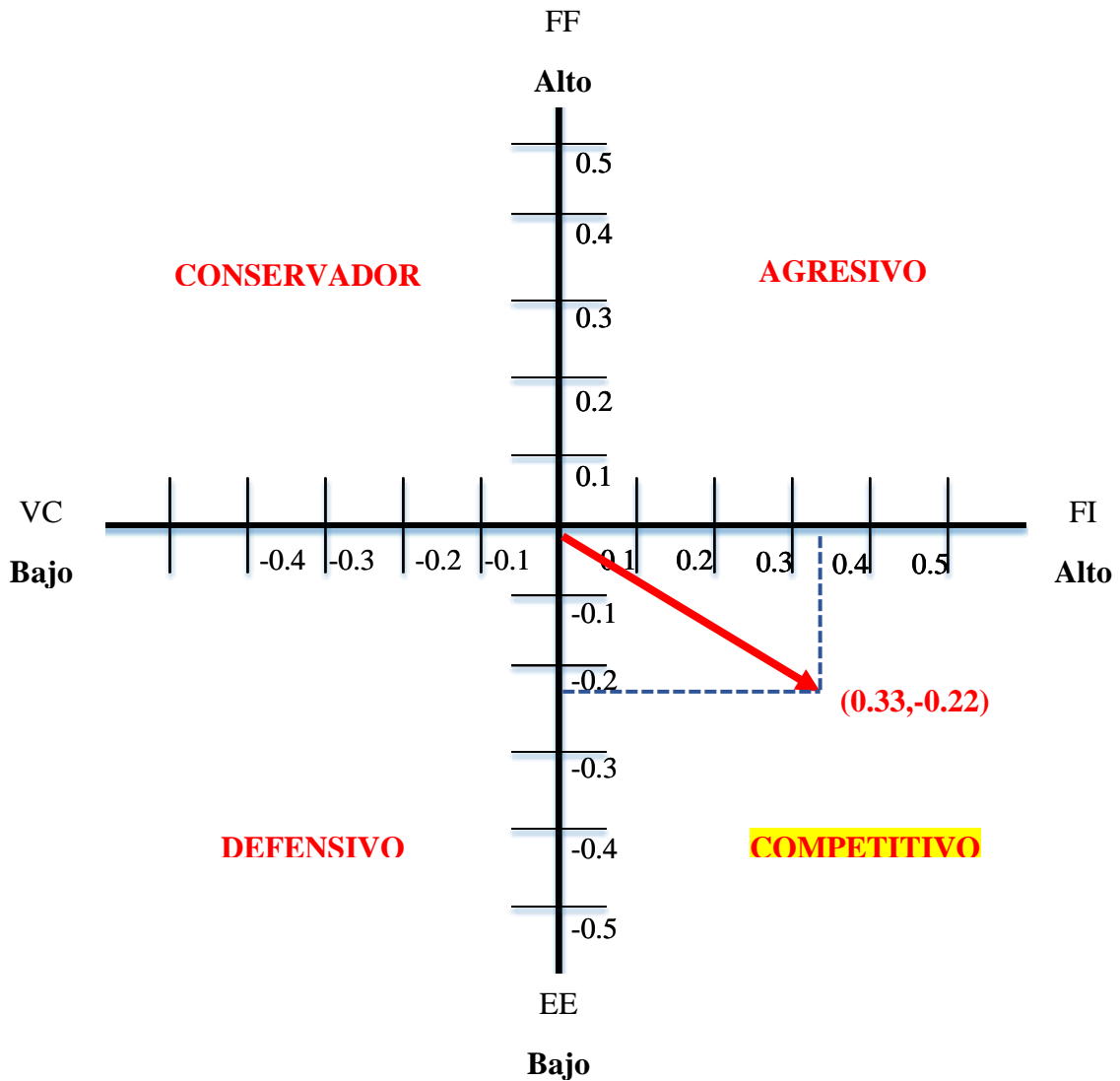


Figura 8. Grafico Vector resultante de la Matriz PEYEA

Como interpretación del vector resultante, la empresa JLM Maquinarias SRL le corresponde una estrategia de perfil competitivo, dado que es una empresa con ventajas competitivas en industria inmobiliaria con alto crecimiento.

Entonces la Empresa se coloca en el 4° cuadrante con la postura competitiva y la estrategia que se recomienda tomar son las siguientes:

**Penetración de mercado:** buscando aumentar la participación de mercado para los servicios que ofrece la empresa en el departamento de Lima, a través de la elaboración de servicios de calidad, aprovechando el crecimiento actual y evolución del sector.

**Desarrollo de Mercados:** En JLM Maquinarias, se debe hacer más énfasis en el sector con más crecimiento (inmobiliaria), proporcionando servicios de acuerdo a las necesidades de este sector con los más altos estándares de calidad, incluso superando las expectativas del cliente.

**Desarrollo de Nuevos Servicios:** A través de los servicios ofrecidos se debe innovar para lograr la diferenciación de la competencia.

**Integración vertical y horizontal:** buscando nuevos mercados, incursionar en nuevas ramas o articulaciones de la construcción, así podremos abarcar mayor participación en el mercado.

### **Matriz BCG**

La Matriz BCG nos ayuda a mejorar la formulación de estrategias de una forma gráfica en términos de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento. Para el caso de la empresa JLM Maquinarias SRL se puede considerar con sus servicios "Estrella".

La tasa de crecimiento del mercado representa el Eje Vertical, es usada para medir el aumento de ventas del mercado o industria, va desde alto a abajo y desde 20% a 5% con una media de 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz.

Se estima la participación de mercado tomando en consideración el volumen de ventas totales de los primeros competidores en los dos últimos años.

Tabla 32

*Ventas Vs. Participación (Valores Aproximados)*

<b>Empresas</b>	<b>Ventas netas año 2015 (miles de soles)</b>	<b>Ventas netas año 2016 (miles de soles)</b>	<b>Participación en mercado en base al último año (%)</b>
JLM Maquinarias SRL	250	270	50.47
San Martin Contratistas Generales SA	80	101	18.88
Ezentis Perú SAC	74	85	15.89
Marose Contratistas Generales SAC	55	79	14.76
<b>TOTAL</b>	459	535	100.00

a) Cálculo de la participación en mercado en base a último año (cuota de mercado), teniendo en cuenta que ventas = servicios brindados:

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas Totales del mercado}} \times 100$$

Aplicando la fórmula JLM Maquinarias SRL se obtiene:

$$CM = \frac{270}{535} \times 100 = 50.47\%$$

En forma similar se calcula la CM para San Martin Contratistas Generales SA, Ezentis Peru SAC y Marose Contratistas Generales SAC; los datos obtenidos forman parte de la Tabla.

**b) Cálculo de la participación relativa del mercado (cuota de mercado):** para obtener los valores del eje de participación de mercado, se necesita comparar el 100% obtenido al valor máximo permitido por la metodología BCG, la cual es igual a 2.00

Tabla 33

*Cuota de mercado*

<b>Empresas</b>	<b>Participación Mercado (%)</b>	<b>Cuota Relativa de Mercado</b>
JLM Maquinarias SRL	50.47	1.01
San Martin Contratistas Generales SA	18.88	0.38
Ezentis Perú SAC	15.89	0.32
Marose Contratistas Generales SAC	14.76	0.29
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>2.00</b>

**c) Tasa de Crecimiento de la Industria:** La tasa de crecimiento es necesaria para ubicar el valor del eje vertical de la Matriz BCG para todas las empresas mencionadas. El cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$TC = \frac{\text{Total de ventas año 2016} - \text{Total de ventas año 2015}}{\text{Total de ventas año 2015}} \times 100$$

$$TC = \frac{535 - 459}{459} \times 100 = 16.56\%$$

Por lo tanto, del cálculo se ha obtenido el valor de 16.56% de tasa de crecimiento de la Industria, lo cual ubica a las empresas en los cuadrantes “Estrella” e “Interrogación”;



seguidamente se debe proceder a ubicar los valores para así obtener el cuadrante al cual pertenece cada empresa.

**d) Elaboración de la matriz BCG**

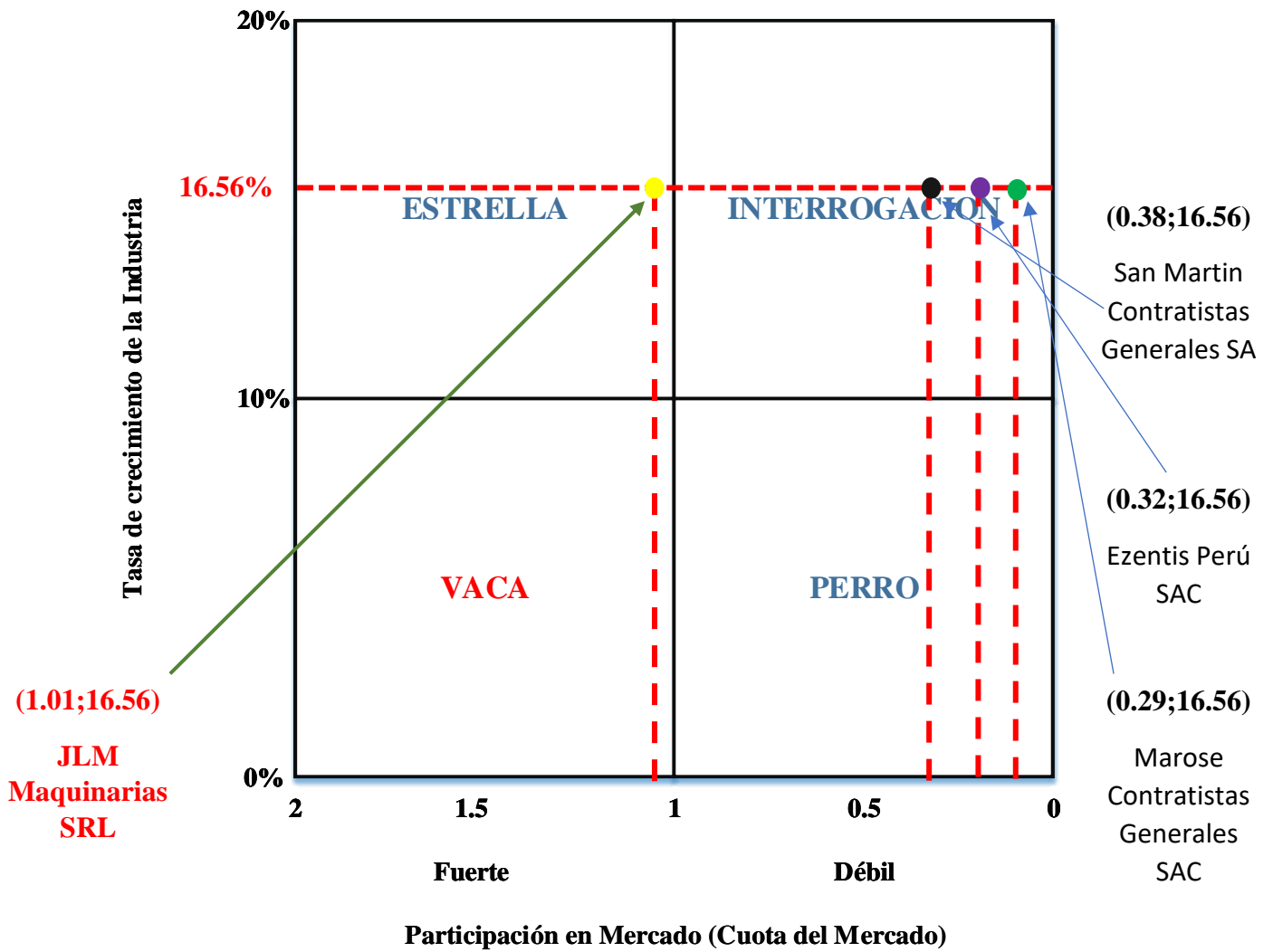


Figura 9. Grafico del Cuadrante resultante de la Matriz BCG: JLM Maquinarias SRL

Las empresas de la competencia y mostrados en la gráfica, podemos concluir que la empresa JLM Maquinarias SRL tiene el dominio sobre el mercado de servicios de construcción para el sector inmobiliario en el departamento de Lima con el 50.47% (fuerte participación en el mercado).

Finalmente, de la matriz se concluye que la empresa JLM Maquinarias SRL se encuentra en el cuadrante de la “Estrella”, por lo se debería considerar convenientemente las estrategias de diferenciación; de penetración en el mercado a través de elevar la competitividad empresarial.

Estos cuadrantes representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la Empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria por lo que deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar su posición dominante.

### **Matriz IE**

La matriz IE es muy similar a la matriz BCG y se diferencia por utilizar los datos de la matriz EFI en el eje “X” y de la matriz EFE en el eje “Y”. Esta matriz genera 9 cuadrantes cuyas estrategias pueden resumirse de la siguiente manera:

Cuadrantes I, II y IV = Crecer y construir

Cuadrantes III, V y VII = Conservar y mantener

Cuadrantes VI, VIII y IX = Cosechar o Enajenar

Al traer las matrices EFI y EFE de la empresa JLM Maquinarias SRL a la Matriz IE define el par ordenado **EFI: 2.95; EFE: 2.89** que se ubica en el cuadrante V y se recomienda “conservar y mantener”.

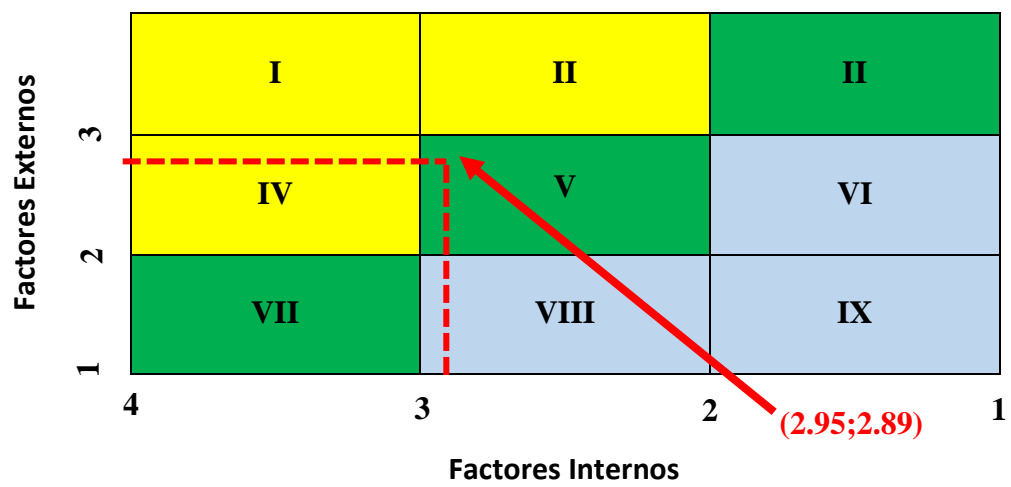


Figura 10. Gráfico de la Matriz de Evaluación Interna y Externa

## Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Al correlacionar la Posición Competitiva (fuerte o débil) con el Crecimiento en el Mercado (rápido o lento) afinamos la calidad de las estrategias creando una nueva matriz llamada GE o matriz de la Gran Estrategia.

Tabla 34

### Cuadrantes de la Matriz GE

		<b>Rápido Crecimiento del Mercado</b>			
<b>Posición Débil Competitiva</b>		<b>Cuadrante II</b>	<b>Cuadrante I</b>	<b>Posición Fuerte Competitiva</b>	
		<p>1) Incrementar la inversión en la adquisición de maquinarias y herramientas modernas que permitan volver competitiva a la empresa.</p> <p>2) Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes.</p> <p>3) Trabajar conjuntamente con los órganos financieros para que estos promocionen los productos a sus carteras de clientes.</p> <p>4) Presentar licitaciones al estado, con el fin de ampliar los servicios de la empresa, buscando formar alianzas de inversión con el gobierno.</p> <p>5) Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación.</p> <p>6) Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos.</p> <p>7) Crear de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los servicios de la empresa mediante diversos medios de comunicación.</p> <p>8) Fomentar planes de ayuda social junto con el estado en la construcción de viviendas para personas de escasos recursos o que fueran afectadas por algún desastre natural.</p>	<p>1) Incrementar la inversión en la adquisición de maquinarias y herramientas modernas que permitan volver competitiva a la empresa.</p> <p>2) Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes.</p> <p>3) Trabajar conjuntamente con los órganos financieros para que estos promocionen los productos a sus carteras de clientes.</p> <p>4) Presentar licitaciones al estado, con el fin de ampliar los servicios de la empresa, buscando formar alianzas de inversión con el gobierno.</p> <p>5) Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación.</p> <p>6) Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos.</p> <p>7) Crear de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los servicios de la empresa mediante diversos medios de comunicación.</p> <p>8) Fomentar planes de ayuda social junto con el estado en la construcción de viviendas para personas de escasos recursos o que fueran afectadas por algún desastre natural.</p>		

<b>Cuadrante III</b>	<b>Cuadrante IV</b>
<p>1) Incrementar la inversión en la adquisición de maquinarias y herramientas modernas que permitan volver competitiva a la empresa.</p> <p>2) Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes.</p> <p>3) Trabajar conjuntamente con los órganos financieros para que estos promocionen los productos a sus carteras de clientes.</p> <p>4) Presentar licitaciones al estado, con el fin de ampliar los servicios de la empresa, buscando formar alianzas de inversión con el gobierno.</p> <p>5) Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación.</p> <p>6)Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos.</p> <p>7) Crear de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los servicios de la empresa mediante diversos medios de comunicación.</p> <p>8) Fomentar planes de ayuda social junto con el estado en la construcción de viviendas para personas de escasos recursos o que fueran afectadas por algún desastre natural.</p>	<p>1) Incrementar la inversión en la adquisición de maquinarias y herramientas modernas que permitan volver competitiva a la empresa.</p> <p>2) Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes.</p> <p>3) Trabajar conjuntamente con los órganos financieros para que estos promocionen los productos a sus carteras de clientes.</p> <p>4) Presentar licitaciones al estado, con el fin de ampliar los servicios de la empresa, buscando formar alianzas de inversión con el gobierno.</p> <p>5) Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación.</p> <p>6)Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos.</p> <p>7) Crear de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los servicios de la empresa mediante diversos medios de comunicación.</p> <p>8) Fomentar planes de ayuda social junto con el estado en la construcción de viviendas para personas de escasos recursos o que fueran afectadas por algún desastre natural.</p>
<b>Lento Crecimiento del Mercado</b>	

De acuerdo a las características externas, internas y competitivas de JLM Maquinarias SRL analizadas anteriormente se considera al Cuadrante I que es una posición estratégica buena. Se recomiendan ser conservar y competitivo.

## Matriz de Decisión

Tabla 35

### *Estrategias específicas en la Matriz de Decisión*

<b>N</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>B C G</b>	<b>IE</b>	<b>GE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	Incrementar la inversión en la adquisición de maquinarias y herramientas modernas que permitan volver competitiva a la empresa.	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	5
<b>2</b>	Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes.	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	3
<b>3</b>	Trabajar conjuntamente con los órganos financieros para que estos promocionen los productos a sus carteras de clientes.	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			3
<b>4</b>	Presentar licitaciones al estado, con el fin de ampliar los servicios de la empresa, buscando formar alianzas de inversión con el gobierno.	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		3
<b>5</b>	Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación.	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	4
<b>6</b>	Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos.	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	4
<b>7</b>	Crear de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los servicios de la empresa mediante diversos medios de comunicación.	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	4
<b>8</b>	Fomentar planes de ayuda social junto con el estado en la construcción de viviendas para personas de escasos recursos o que fueran afectadas por algún desastre natural.	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	3

En la Tabla se observa luego de hacer la comparación, que las estrategias 1, 5, 6 y 7 son las que tienen puntajes mayores, por lo tanto, son las que se consideran para la matriz cuantitativa planeamiento estratégico (MCPE), dejando al resto como estrategias de contingencia.

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 36

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de JLM Maquinarias SRL

Factor Clave de éxito	ESTRATEGIAS								
	Incrementar la inversión en la adquisición de maquinarias y herramientas modernas que permitan volver competitiva a la empresa.			Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación.		Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos.		Crear de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los servicios de la empresa mediante diversos medios de comunicación.	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>									
O1. Medidas por parte del gobierno para el impulso de la inversión privada al sector de construcción e inmobiliario.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
O2. Programas de ayuda financieras e incentivos económicos por parte del gobierno para la edificación de viviendas.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
O3. Crecimiento del PBI.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
O4. Déficit habitacional que existe en el Perú.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22
O5. Lanzamiento de nuevas tecnologías en construcción.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33

<b>AMENAZAS</b>									
A1. Incremento de las restricciones crediticias por parte de políticas de estado.	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4
A2. Reducción del ritmo de ingreso de capitales externos al país y las consiguientes secuelas temporales de iliquidez y elevación de tasa en el sistema bancario y financiero local.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
A3. La presencia en el mercado de empresas constructoras de otras partes del país y del extranjero que aumentan la competitividad y disminuyen la participación de las empresas locales en el mercado de construcción e inmobiliario.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
A4. Acelerado cambio tecnológico, produce pérdida de competitividad en el sector de construcción	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
A5. Insuficiente personal técnico y profesional calificado para el sector de construcción	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
A6. Imprevistos climáticos y/o desastres naturales.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
<b>FORTALEZAS</b>									
F1. Competitividad de precios	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
F2. Seguridad para el cliente.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
F3. Ventajas tecnológicas.	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4
F4. Tiempo de entrega.	0.10	2	0.2	1	0.1	4	0.4	4	0.4
F5. Nivel de productividad.	0.10	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3
<b>DEBILIDADES</b>									
D1. Experiencia de la fuerza laboral.	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
D2. Infraestructura logística.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
D3. Capacidad de innovación.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
D4. Procesos operativos flexibles	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>2.00</b>		<b>6.16</b>		<b>6.16</b>		<b>6.91</b>		<b>6.96</b>



Se muestra el resultado de la matriz MCPE, la cual nos va a determinar el atractivo relativo de las estrategias, las cuales provienen de los resultados de matrices anteriores: FODA, PEYEA, IE, BCG, GE y la Matriz de Decisión. Las sumatorias por estrategia se obtienen de la suma de productos entre el peso y el grado de atraktividad de la estrategia. De acuerdo a los resultados obtenidos, se seleccionan las alternativas con mayor puntaje, quedando una lista final de cuatro estrategias:

E1. Crear de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los servicios de la empresa mediante diversos medios de comunicación con 6.96.

E2. Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos con 6.91.

E3. Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación 6.16.

E4. Incrementar la inversión en la adquisición de maquinarias y herramientas modernas que permitan volver competitiva a la empresa 6.16.

## *Tercera Fase:*

# *Implementación de la Estratégica*



Para la implementación del presente plan estratégico debemos trabajar con todos los interesados de la empresa, así mismo se debe involucrar al personal clave (personal de confianza). Se plantea la conformación de un equipo general de coordinación; este equipo de trabajo se deberá llevar a cabo semestralmente y principalmente tendrá como finalidad el ver el cumplimiento de las principales metas, así como coordinar las acciones que se irán compartiendo entre los diferentes interesados.

Los miembros de este equipo de trabajo serían los siguientes: alta dirección, jefes de áreas y el personal clave de la organización.

Las sesiones de trabajo tendrán las siguientes características:

1. Tendrá un mediador el cual hará respetar el orden y verá que se desarrollen todos los puntos de la agenda acordada. El representante sugerido para tal cargo será el gerente administrativo de la empresa.

2. Se tendrá un comité consultivo técnico que lo integrarán los gerentes de obra y residentes, los cuales verán la viabilidad técnica de los acuerdos que se tomen en las sesiones de trabajo.

3. Se tendrá un comité consultivo económico que lo integrarán el representante del área de finanzas de la empresa. Además de los comités consultivos se nombrará comisiones de trabajo para tratar los temas: puntualidad, calidad de los productos, empleabilidad y oportunidades de la empresa, crecimiento en infraestructura y capacidad del resto de competidoras locales. Estos comités ejecutarán las estrategias del presente plan y harán los ajustes semestrales dependiendo de cómo se vaya cumpliendo las metas.

4. Los representantes a las mesas de trabajo serán profesionales con experiencia reconocida y con funciones gerenciales en la Empresa. Se deberá fijar las reuniones semestrales en fechas en que no se ausenten ninguno de los miembros antes mencionados

ya que las conclusiones y opinión de todos es muy importante para el éxito del plan y para poder lograr la modernización y crecimiento de la Empresa en estudio.

Los recursos humanos necesarios para la implementación del presente plan se deben destacar por el liderazgo que deben poseer todos los gerentes y responsables de la Empresa. Es esta característica la que llevará al cumplimiento de los objetivos de corto plazo como de largo plazo ya que involucrará a todos bajo la misma visión. La mano de obra tanto obrera y técnica que se necesitará deberá poseer habilidades especializadas y para ello se deberá buscar la capacitación continua de todos a fin de que exista un equilibrio para la ejecución de las acciones del presente plan. Toda actividad o acción planteada debe encontrar en los responsables una motivación especial de querer llevar a la Empresa a la que pertenecen, a un nivel de desarrollo futuro con mejores condiciones y que pueda generar beneficios tanto a los trabajadores como a los empresarios.

Con la ejecución del presente plan estratégico es posible que haya un período de adecuación a las nuevas estrategias planteadas y esto puede generar un rechazo en cierto grupo de colaboradores ya que podrían tomarlo como un gasto innecesario que disminuiría su rentabilidad o simplemente su tiempo. La mejor manera de sobrellevar la resistencia al cambio que pueda darse es por medio de una adecuada comunicación de los objetivos y metas que con el presente plan se busca desarrollar. Debemos dar un apoyo a la visión de largo plazo que se plantea ya que solo con ello se puede llegar al desarrollo de la empresa.