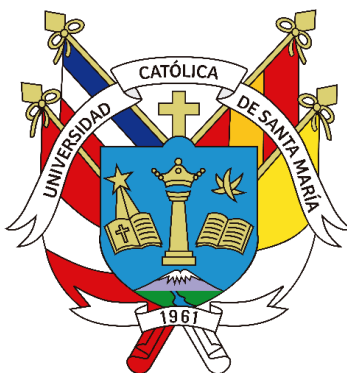


Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Administración de Negocios



**Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de
una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada,
Arequipa 2023**

Tesis presentada por la Bachiller:

Quiroz Pinto, Fiorella Ximena

ORCID: 0009-0003-8738-9206

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios

Asesor:

Dr. Vargas Espinoza, Luis

ORCID: 0000-0002-9445-821X

Arequipa - Perú

2025

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 29 de Agosto del 2024

Dictamen: 009415-C-EPG-2024

Visto el borrador del expediente 009415, presentado por:

2016000882 - QUIROZ PINTO FIORELLA XIMENA

Titulado:

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
DE UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA
PESADA, AREQUIPA 2023**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29618838 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN
PATRICIO DICTAMINADOR**



**30402488 - SAMALVIDES MARQUEZ ELBERTH HERNAN
DICTAMINADOR**



**29670401 - APARICIO MALDONADO NAHUD FREDY
DICTAMINADOR**



Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

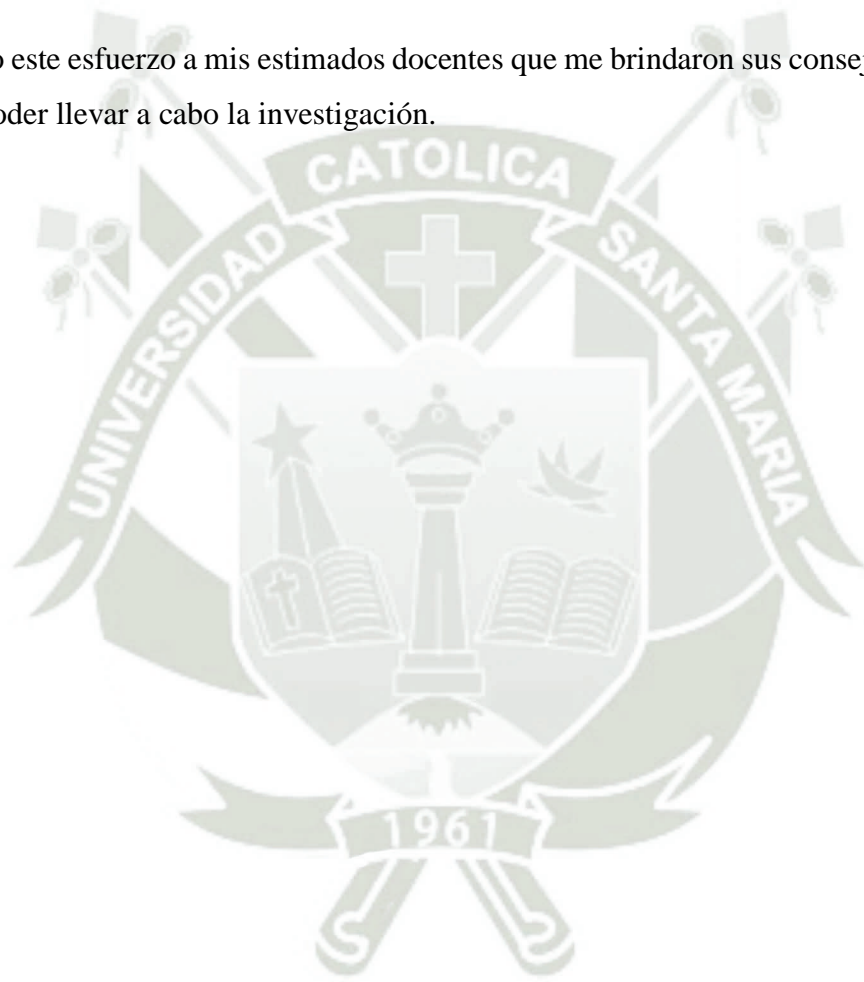
FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica San Pablo	<1%
	Trabajo del estudiante	
2	repositorio.unsa.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.upt.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
4	docs.google.com	<1%
	Fuente de Internet	
5	moam.info	<1%
	Fuente de Internet	
6	www.clubensayos.com	<1%
	Fuente de Internet	
7	Alvarado, Percy Luis Nima García, Patricia Rodríguez Jiménez, Christian César Ruiz Torres, Óscar Ronald Villegas. "Business Consulting de la Empresa Distribuidora de Bienes y Servicios Eirl", Pontificia Universidad	<1%

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a mi familia, a mis padres que me apoyaron en mis estudios, a mi hermana, y esposo que me brindaron su soporte en las etapas del desarrollo de esta investigación.

Dedico este esfuerzo a mis estimados docentes que me brindaron sus consejos y sabiduría para poder llevar a cabo la investigación.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por sostenerme y brindarme las fuerzas en los momentos difíciles, y la motivación necesaria para poder desarrollar la investigación.

Agradezco a mi familia por siempre estar ahí cuando más los necesitaba, por brindarme su comprensión y apoyo en mi superación profesional y personal.



La investigación titulada como “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023” tuvo por objetivo general: desarrollar la propuesta basada en el plan estratégico para la mejora de la gestión administrativa de la empresa QP Servicios SAC de Arequipa.

Asimismo, se han realizado la revisión de antecedentes, y de las teorías asociadas al tema; en cuanto a la metodología, el estudio usó el método científico, así como el método de análisis-síntesis, el método inductivo-deductivo; siendo de tipo aplicada, con nivel propositivo, de diseño no experimental; donde se usaron como instrumentos a la entrevista y la encuesta, donde el cuestionario aplicado obtuvo niveles de confiabilidad y validez aceptables; la cual se aplicó a la muestra de 20 personas que laboran en la empresa.

En los resultados obtenidos se obtuvo que el nivel promedio avanzado del plan estratégico fue de 86.21% (4.31), mientras que la gestión administrativa anterior estaba en un nivel del 69.9% se mejoró al 90.3% gracias al plan estratégico; donde en la comprobación de hipótesis por el test de Wilcoxon se halló un nivel de significancia p -valor = 0.000, validándose la hipótesis de investigación.

Se concluye que la propuesta del plan estratégico mejora de manera significativa la gestión administrativa de la empresa de servicio de alquiler de maquinaria pesada.

Se recomienda al gerente general de la empresa desarrollar los lineamientos propuestos en el plan estratégico, implementándose acciones y adaptándose al entorno y realidad de la empresa, así como el involucramiento del personal en la mejora de la gestión empresarial.

Palabras clave: gestión administrativa, plan estratégico, cuadro de mando integral.

The research titled "Design of a strategic plan to improve the administrative management of a company providing heavy machinery rental services, Arequipa 2023" had the general objective: to develop the proposal based on the strategic plan for improving management administrative of the company QP Servicios SAC of Arequipa.

Likewise, a review of the background and the theories associated with the topic have been carried out; Regarding methodology, the study used the scientific method, as well as the analysis-synthesis method, the inductive-deductive method; being of an applied type, with a propositional level, of a non-experimental design; where the interview and the survey were used as instruments, where the applied questionnaire obtained acceptable levels of reliability and validity; which was applied to the sample of 20 people who work in the company.

The results obtained showed that the average advanced level of the strategic plan was 86.21% (4.31), while the previous administrative management was at a level of 69.9%, it was improved to 90.3% thanks to the strategic plan; where in the hypothesis testing by the Wilcoxon test a level of significance $p\text{-value} = 0.000$ was found, validating the research hypothesis.

It is concluded that the strategic plan proposal significantly improves the administrative management of the heavy machinery rental service company.

It is recommended that the general manager of the company develop the guidelines proposed in the strategic plan, implementing actions, and adapting to the environment and reality of the company, as well as involving staff in improving business management.

Keywords: administrative management, strategic plan, balanced scorecard.

DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTOS.....	
RESUMEN	
ABSTRACT	
ÍNDICE.....	
INTRODUCCIÓN.....	1
HIPÓTESIS	4
OBJETIVOS.....	4
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Fundamentos teóricos.....	6
1.1.1. Plan estratégico.....	6
1.1.2. Gestión administrativa.....	38
1.2. Antecedentes investigativos	51
1.2.1. Antecedentes internacionales	51
1.2.2. Antecedentes nacionales.....	53
1.2.3. Antecedentes locales.....	55
1.3. Marco conceptual	56
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	59
2.1. Tipo, nivel y diseño de la investigación.....	59
2.1.1. Tipo de investigación.....	59
2.1.2. Nivel de investigación	59
2.1.3. Diseño de la investigación.....	59
2.2. Método de investigación.....	60
2.3. Técnicas e instrumentos de verificación.....	61

2.3.1. Técnicas	61
2.3.2. Instrumentos	61
2.3.3. Confiabilidad y validez de instrumentos	62
2.3.4. Operacionalización de variables	64
2.4. Campo de verificación.....	67
2.4.1. Ubicación espacial.....	67
2.4.2. Ubicación temporal.....	67
2.4.3. Población de estudio.....	67
2.4.4. Muestra.....	67
2.4.5. Unidad de estudio	68
2.5. Estrategia de recolección de datos.....	68
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	69
3.1. Propuesta de plan estratégico	69
3.2. Resultados de investigación.....	109
3.2.1 Descripción de trabajo de campo.....	109
3.2.2 Resultados descriptivos de datos generales.....	109
3.2.3 Resultados de la variable: Plan estratégico.....	112
3.2.4 Resultados de la variable: Gestión administrativa.....	120
3.3. Contrastación de hipótesis	130
3.3.1 Prueba de hipótesis general	131
3.3.2 Prueba de hipótesis específicas.....	132
3.4. Discusión de resultados	137
CONCLUSIONES.....	140
RECOMENDACIONES	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
ANEXOS	152

Anexo 1. Matriz de consistencia (Cuadro de coherencia).....	153
Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables.....	155
Anexo 3. Instrumentos de recolección	157
Anexo 4. Ficha de validación de instrumentos.....	166
Anexo 5. Matriz tripartita	169
Anexo 6. Análisis del problema	172
Anexo 7. Compromiso de ética	173
Anexo 8. Galería fotográfica	174



Tabla 1. Características del diseño de instrumentos.....	62
Tabla 2. Confiabilidad Alfa de Cronbach.....	62
Tabla 3. Validez por expertos.....	63
Tabla 4. Matriz de operacionalización de variables.	65
Tabla 5. Distribución del personal en la muestra.	67
Tabla 6. Mercado objetivo.....	73
Tabla 7. Proveedores de la empresa QP Servicios SAC.....	73
Tabla 8. Potenciales nuevos competidores.	74
Tabla 9. Productos sustitutos.	74
Tabla 10. Principales competidores de QP Servicios SAC.	75
Tabla 11. Análisis PESTEL de la empresa.....	77
Tabla 12. Fuerzas de Porter.....	80
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	82
Tabla 14. Análisis AMOFHIT.....	83
Tabla 15. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	87
Tabla 16. Objetivos estratégicos.....	88
Tabla 17. Objetivos operativos.....	89
Tabla 18. Matriz de perfil competitivo.....	90
Tabla 19. Matriz FODA cruzado.....	92
Tabla 20. Evaluación de la posición estratégica.....	96
Tabla 21. Matriz de decisión estratégica.....	99
Tabla 22. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE).....	100
Tabla 23. Matriz Rumelt.....	103
Tabla 24. Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo.....	104
Tabla 25. Resultados descriptivos de edad.....	109
Tabla 26. Resultados descriptivos de Nivel de estudios alcanzados.....	110
Tabla 27. Resultados descriptivos de tiempo viene laborando en la empresa.....	110
Tabla 28. Resultados descriptivos de Definición y documentación de las funciones.....	111
Tabla 29. Dimensiones de la variable Plan estratégico.....	112
Tabla 30. Ítems de la dimensión Filosofía empresarial.....	114
Tabla 31. Ítems de la dimensión Análisis externo.....	115

Tabla 32. Ítems de la dimensión Análisis interno.....	116
Tabla 33. Ítems de la dimensión Formulación de objetivos.	117
Tabla 34. Ítems de la dimensión Estrategias.	118
Tabla 35. Ítems de la dimensión Control estratégico.	119
Tabla 36. Resumen de las dimensiones de la variable Gestión administrativa.	120
Tabla 37. Ítems de la dimensión Planeación.	121
Tabla 38. Ítems de la dimensión Organización.	123
Tabla 39. Ítems de la dimensión Dirección.	124
Tabla 40. Ítems de la dimensión Control.....	125
Tabla 41. Indicadores de la dimensión Planeación.....	127
Tabla 42. Indicadores de la dimensión Organización.....	128
Tabla 43. Indicadores de la dimensión Dirección.	129
Tabla 44. Indicadores de la dimensión Control.....	130
Tabla 45. Prueba de hipótesis general del estudio.....	131
Tabla 46. Prueba de hipótesis específica 1 del estudio.....	133
Tabla 47. Prueba de hipótesis específica 2 del estudio.....	134
Tabla 48. Prueba de hipótesis específica 3 del estudio.....	135
Tabla 49. Prueba de hipótesis específica 4 del estudio.....	136

Figura 1. La planeación estratégica.....	8
Figura 2. La formulación en el proceso estratégico.	11
Figura 3. La implementación en el proceso estratégico.	12
Figura 4. El control en el proceso estratégico.	13
Figura 5. Cadena de valor.....	16
Figura 6. Formato Matriz EFE.	17
Figura 7. Formato Matriz EFI.	18
Figura 8. Formato Matriz de perfil competitivo.	20
Figura 9. Formato de la matriz General Electric (GE).	21
Figura 10. Matriz General Electric (GE) o Matriz McKinsey.....	22
Figura 11. Formato de matriz producto/mercado (Matriz de Ansoff).	23
Figura 12. Modelo de ciclo de vida de producto.	24
Figura 13. Matriz Boston Consulting Group (BCG).	25
Figura 14. Formato de Matriz de decisión.....	26
Figura 15. Formato de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). 28	
Figura 16. Matriz de Objetivos y Estrategias.	29
Figura 17. Estilos de liderazgo según el Modelo Grid Gerencial.....	47
Figura 18. Tipos de comunicación.	48
Figura 19. Técnicas y herramientas para la toma de decisiones.....	48
Figura 20. Ciclo de vida de la empresa QP Servicios SAC.....	71
Figura 21. Buyer Person de la empresa QP Servicios SAC.	72
Figura 22. Cadena de valor.....	86
Figura 23. Matriz Interna - Externa (MIE).....	94
Figura 24. Matriz PEYEA.	95
Figura 25. Matriz BCG.....	97
Figura 26. Matriz de la gran estrategia (GE).	98
Figura 27. Mapa estratégico de la empresa.	105
Figura 28. Relación entre la Visión, la estrategia y los factores críticos de éxito.....	106
Figura 29. Cuadro de Mando Integral (CMI).	108
Figura 30. Resultados descriptivos de Nivel de estudios alcanzados.....	110
Figura 31. Resultados descriptivos de tiempo viene laborando en la empresa.	111

Figura 32. Resultados descriptivos de Definición y documentación de las funciones.

.....	112
Figura 33. Dimensiones de la variable Plan estratégico.....	113
Figura 34. Ítems de la dimensión Filosofía empresarial.....	114
Figura 35. Ítems de la dimensión Análisis externo.	115
Figura 36. Ítems de la dimensión Análisis interno.....	117
Figura 37. Ítems de la dimensión Formulación de objetivos.....	118
Figura 38. Ítems de la dimensión Estrategias.....	119
Figura 39. Ítems de la dimensión Control estratégico.....	120
Figura 40. Resumen de las dimensiones de la variable Gestión administrativa.....	121
Figura 41. Ítems de la dimensión Planeación.....	122
Figura 42. Ítems de la dimensión Organización.....	124
Figura 43. Ítems de la dimensión Dirección.....	125
Figura 44. Ítems de la dimensión Control.....	126
Figura 45. Indicadores de la dimensión Planeación.....	127
Figura 46. Indicadores de la dimensión Organización.....	128
Figura 47. Indicadores de la dimensión Dirección.....	129
Figura 48. Indicadores de la dimensión Control.....	130

INTRODUCCIÓN

Frente al contexto dinámico de la competitividad, las empresas se adaptan en generar estrategias y objetivos para poder lograr su propósito; y en el Perú se destacan los sectores de la minería, la construcción y otros asociados, las cuales en sus operaciones utilizan las maquinarias pesadas en proyectos mineros, de construcción, y habilitaciones en sectores como inmobiliarias; por tal motivo, se desarrolló esta investigación para generar un alcance de propuesta del plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa de alquiler de maquinaria pesada QP Servicios SAC, el cual tiene diversas oportunidades y desafíos que evaluarse para aprovechar el entorno en base a sus capacidades para mejorar el nivel de gestión administrativa.

Según La República (2022) los equipos más demandados del Perú son los camiones de carga (29.5%), maquinaria de remoción de tierra (26.4%), y manipulación de materiales (21.3%); siendo los lugares con mayor demanda: Lima (60%), Arequipa (6%), Ancash (5 %) y Cajamarca (4%) (La República, 2022). La reanudación de actividades desde el 2021 según lo expresado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2022) han incrementado en 38.87% los servicios. Según el INEI (2023) la producción del sector servicios creció en 1.33%, donde se incluyen a los alquileres de maquinaria pesada en sectores industriales, minería y construcción.

El estudio presente se enfoca en la empresa QP Servicios S.A.C., el cual opera en Arequipa, donde se deben aprovechar este importante centro de producción minera, ya que de acuerdo al portal Rumbo minero (2021) en este departamento se encuentran 124 unidades mineras que están en exploración, y cerca de 89 unidades de minería están en la fase de producción según el reporte del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) siendo los productos mineros basados en cobre, molibdeno, plomo, zinc, oro y plata.

Uno de los retos que se observó en la empresa en estudio fue el establecer la ruta para definirse su direccionamiento estratégico, generando objetivos y medios de cómo alcanzarlo, que según la entrevista al gerente de la empresa se han podido identificar diversos aspectos críticos en todo el proceso de la gestión administrativa; ya que la empresa operaba bajo lineamientos empíricos en las decisiones, no se desarrollaban con un eje estratégico claro (misión, visión y valores), los objetivos no documentados, no son

medibles; esto ha generado dificultades en la planeación y organización; por otro lado, en el manejo y dirección del personal, no se tiene una percepción adecuada del liderazgo; tampoco no se cuenta con estrategias de gestión de proveedores, y clientes; esto ocasionó poco control de operaciones, la falta de indicadores genera la ineficiencia de esfuerzos de la gerencia, por lo cual hace necesario una ruta para la adecuada gestión administrativa.

Se evidenció deficiencias de gestión administrativa en la empresa QP Servicios S.A.C., porque no se cuenta con un plan estratégico: Poca eficiencia en los procesos operativos, las estrategias no son efectivas para alcanzar los objetivos; por lo tanto, el estudio desarrolló la propuesta del plan estratégico para que la empresa pueda beneficiarse en su posición competitiva; dichos aspectos del análisis del problema se han consolidado bajo el esquema del árbol de problemas (Ver anexo 6).

Por lo cual se presentó la interrogante general del estudio como: ¿De qué forma la propuesta de un plan estratégico mejora la gestión administrativa de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023?

Asimismo, se muestran las interrogantes específicas:

¿De qué forma la propuesta de la filosofía empresarial del plan estratégico mejora la planeación de una empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada?

¿De qué forma la propuesta del análisis interno y externo del plan estratégico mejora la organización de una empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada?

¿De qué forma la propuesta de la formulación de objetivos del plan estratégico mejora la dirección de una empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada?

¿De qué forma la propuesta de estrategias generales y control estratégico del plan estratégico mejora el control de una empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada?

Asimismo, en la justificación de la investigación se tienen los siguientes:

Justificación teórica: El estudio ha permitido el aporte al conocimiento científico con la revisión de diversas fuentes teóricas para la perspectiva temática; así como para formar parte de antecedentes de investigación de futuros trabajos académicos.

Justificación práctica: Se presentó la propuesta del plan estratégico con la finalidad de mejorarse la gestión administrativa en la empresa QP Servicios, donde se generó la orientación estratégica, aportando a la toma de decisiones gerencial.

Justificación social: La investigación se asocia al beneficio aportado en el ambiente laboral, el servicio de calidad, ya que el plan estratégico busca la mejora de la toma de decisiones, gestión de proveedores, y el incremento del nivel de servicio.

Justificación metodológica: Se desarrollaron instrumentos como la entrevista estructurada aplicado a los directivos y del cuestionario a los trabajadores operativos, y la propuesta de la planificación estratégica con base al cuadro de mando integral (CMI).

La investigación realizada es importante porque ha generado la propuesta de plan estratégico para mejorar la gestión administrativa abarcando la planificación, organización, dirección y el control; estableciéndose lineamientos relevantes donde se mejore la identidad con la empresa, gestión organizacional y formalización administrativa del direccionamiento estratégico, y su soporte en el cuadro de mando integral donde se gestionen los indicadores de gestión para medir el cumplimiento en los objetivos.

La investigación se compone de los capítulos siguientes:

En el capítulo I, aborda sobre el marco teórico, partiéndose de los fundamentos teóricos, la descripción de las variables, la revisión de los antecedentes investigativos, y el marco conceptual.

En el capítulo II, se abarca la metodología, en el cual se describe el tipo, nivel y el diseño del estudio, los métodos utilizados, así como las técnicas e instrumentos, el análisis de confiabilidad y validación de los instrumentos; el campo delimitado, y la estrategia en el recojo de datos.

En el capítulo III, se desarrollan los resultados y discusión del estudio, donde se presentan en primer lugar la Propuesta del Plan estratégico, los resultados descriptivos, así como la contrastación de las hipótesis planteadas, y la discusión de los resultados obtenidos.

En las secciones finales se muestran las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas para la consulta de información y los anexos del estudio desarrollado.

HIPÓTESIS

La hipótesis planteada en el estudio se compone de:

Hipótesis general

La propuesta de un plan estratégico mejora significativamente la gestión administrativa de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.

Hipótesis específicas

- La propuesta de la filosofía empresarial del plan estratégico mejora significativamente la planeación de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.
- La propuesta del análisis interno y externo del plan estratégico mejora significativamente la organización de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.
- La propuesta de la formulación de objetivos del plan estratégico mejora significativamente la dirección de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.
- La propuesta de estrategias generales y control estratégico del plan estratégico mejora significativamente el control de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.

OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar la propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.

Objetivos específicos

- Desarrollar la propuesta de la filosofía empresarial del plan estratégico para mejorar la planeación de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.
- Desarrollar la propuesta del análisis interno y externo del plan estratégico para mejorar la organización de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.
- Desarrollar la propuesta de la formulación de objetivos del plan estratégico para mejorar la dirección de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.
- Desarrollar la propuesta de estrategias generales y control estratégico del plan estratégico para mejorar el control de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentos teóricos

1.1.1. Plan estratégico

1.1.1.1. Definiciones

Plan estratégico

El plan estratégico es el documento donde se establecen las directrices que orientan a las empresas y entidades a lograr sus objetivos establecidos, es fundamental en el desarrollo de la dirección empresarial; por su parte Münch (2010) sostiene que el plan estratégico hace referencia al plan integral o también conocido como plan maestro, la cual tiene mucha relación con el plan de negocios; es por medio de este documento donde se deben plasmar aquellos componentes que hacen posible el desarrollo del proceso de la planeación; siendo aquellos componentes del plan estratégico como: la filosofía, la visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, programas y el presupuesto.

El plan estratégico según Martínez y Milla (2005) es un documento que en su realización orienta que se plantean los cuestionamientos en la organización de aquella manera de realizar las cosas, y a marcar una determinada estrategia en forma de documento en función del estado económico, financiero, organizativo, posicionamiento actual y el nivel deseado al cual se busca alcanzar.

Según D'Alessio (2008) sostuvo que la formulación del proceso estratégico comienza por el planteamiento de la misión, y visión que engloba a la organización; asimismo esto involucra a los intereses que la organización mantiene, así como los valores que se promueven, el código de ética establecido, las que ayudaran en las normas y lineamientos que la organización promoverá en su accionar; por otra parte se deberá realizar la evaluación de aquellos factores que tienen cierta influencia; el análisis del sector industrial como de los competidores; el definir los objetivos estratégicos; el cual concluye al identificarse y elegir las estrategias en específico que, de desarrollarse, aumentarán la competitividad a nivel local como global para lograr la visión planteada. El desarrollo de estrategias tendrá éxito si los gestores de procesos

garantizan un seguimiento, iteración y adaptación adecuados y continuos a los cambios ambientales, competitivos y, especialmente del mercado (clientes y consumidores) con naturaleza interactiva.

Estrategia empresarial

La estrategia empresarial puede contener diversas interpretaciones tal como lo menciona Rodríguez (2017) ya que esta se fundamenta en la regla de la toma de decisiones, es decir, que se busca una guía u orientación por medio de una serie de pasos para que la organización empresarial se pueda adaptar a los cambios del entorno, esto implica que se deben considerar diversas situaciones, ya que estos involucran a enfoques de la estrategia en el desarrollo de los productos, el expandirse a nuevos mercados, entre otras situaciones.

Las estrategias como tal pueden ser tanto evolutivas como reactivas, y con el desarrollo del enfoque de la planeación estratégica de modo sistemático ha impactado en la aplicación de la estrategia empresarial, por lo que se busca tener una acción explícita y anticipada de los hechos.

La estrategia de acuerdo a Martínez y Milla (2005) se basa en la integración de los objetivos, políticas y acciones coordinadas donde se busca crear, por lo tanto, la estrategia permite que se pueda lograr alcanzar los objetivos, ya que delimitan el modo en cómo se alcanzan, valiéndose de herramientas, recursos y de tomar las decisiones en afrontar el contexto y llegar a la situación deseada que se había estimado alcanzar.

Planeación estratégica

La planeación estratégica se define así a la suma de planes que la empresa se plantea de modo estratégico con la finalidad de lograr beneficios al futuro, tales como productividad, posicionamiento de mercado, rentabilidad, entre otros que ayuden al incremento de valor en el mercado (Rodríguez Valencia, 2017). Este enfoque de la planeación estratégica se enfoca en aspectos de las expectativas que la empresa mantiene, así como los objetivos que anhela alcanzar, siendo el camino la denominada estrategia la cual ayuda a que se logren los objetivos de desempeño operativos, los programas, presupuestos, y su implementación; también así los objetivos estratégicos, los programas y

presupuestos estratégicos y su implementación por proyectos. Estos aspectos pueden observarse en la figura 1.

Figura 1.

La planeación estratégica.



Nota: Tomado de *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas* (p.42) de Rodríguez, (2017).

Según Chiavenato (2017) la planeación estratégica hace referencia al proceso donde la organización traza los objetivos y sus directrices para poder desarrollar los planes de acción, las cuales conlleven a beneficiarse de la posición empresarial y generar ventajas competitivas que sean sostenibles al largo plazo.

La planeación es un proceso que se orienta a lograr objetivos, el camino a seguir y donde se determina el cómo se va a alcanzar dichos objetivos establecidos, en cuanto a la planeación estratégica puede ser entendida como la herramienta que usan los directivos y gerentes de la empresa para poder obtener ventajas frente a la competencia en lograr sus objetivos, utilizándose los recursos que permitan hacer posible el camino para el asegurar los objetivos.

1.1.1.2. Importancia

La importancia del plan estratégico y del proceso estratégico se basa en que se busca generar un incremento del valor de la organización y para todos los

miembros que se vinculan a la entidad u organización; de acuerdo a D'Alessio (2008) es la labor del gerente el liderar a la organización y conducirla hacia un mejor futuro por medio del logro de las metas establecidas, por lo que en el plan estratégico se definen los objetivos, las estrategias, las cuales presentan la herramienta para que se encamine a la organización hacia el camino que se desea alcanzar, y que su campo de visión es amplia de largo plazo.

De acuerdo a lo expresado por Rodríguez (2017) la importancia del plan estratégico radica en que ha generado una ayuda para los gerentes y directivos en lograr definir claramente su misión y visión, así como impulsar el propósito de la organización lo cual hace que se generen sinergias de un mejor funcionamiento del equipo del personal, al motivar al compromiso y de poder afrontar adecuadamente a los cambios del entorno.

El proceso estratégico, no solo son una serie de etapas y pasos que una empresa debe seguir, sino que según Govea Cortés (2016) también involucra toda una filosofía empresarial, la cual debe ser interiorizada por todo el personal en la empresa, desde la gerencia como los otros puestos. Es así que el éxito de la aplicación del proceso estratégico se da cuando todos los que forman la organización interiorizan y entienden las estrategias y las utilizan en los diferentes procesos. Es fundamental incluir a todos los miembros de la empresa que compartan la misma información y los criterios a seguir para que el plan se realice con efectividad.

Estrategias Internas: Las estrategias internas se aplican en la necesidad de la mejora de procesos internos de una empresa, la finalidad de aplicar estas estrategias es la de incrementar la productividad y de esta manera poder hacer que sea mucho más competitiva en el sector en el que se desempeñe. El éxito al aplicar estas estrategias se encuentra en saber escoger cual es la herramienta correcta y aplicarla de forma efectiva.

Estrategias Externas: Se refieren a las estrategias para la comunicación externa, abarcan a las estrategias desde la empresa con dirección al exterior. Esto quiere decir las estrategias dirigidas hacia al público meta y que los objetivos son de modo exterior a la empresa.

Los beneficios que ofrece la planeación estratégica de acuerdo a para Govea et al. (2016) son los siguientes:

- Permite que la empresa sea cada vez más competitiva, alcanzando buena reputación y buen posicionamiento en la mente de las personas consumidoras de los productos.
- Incrementa en la empresa la capacidad para enfrentar nuevos retos, dadas las fluctuaciones que tienen lugar en el mercado.
- Resulta una pieza importante para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, independientemente del rubro al que pertenece.
- Consolida de manera continua el éxito de la empresa, haciendo que tanto clientes como trabajadores se sientan más contentos con la marca, productos y servicios que se brindan.

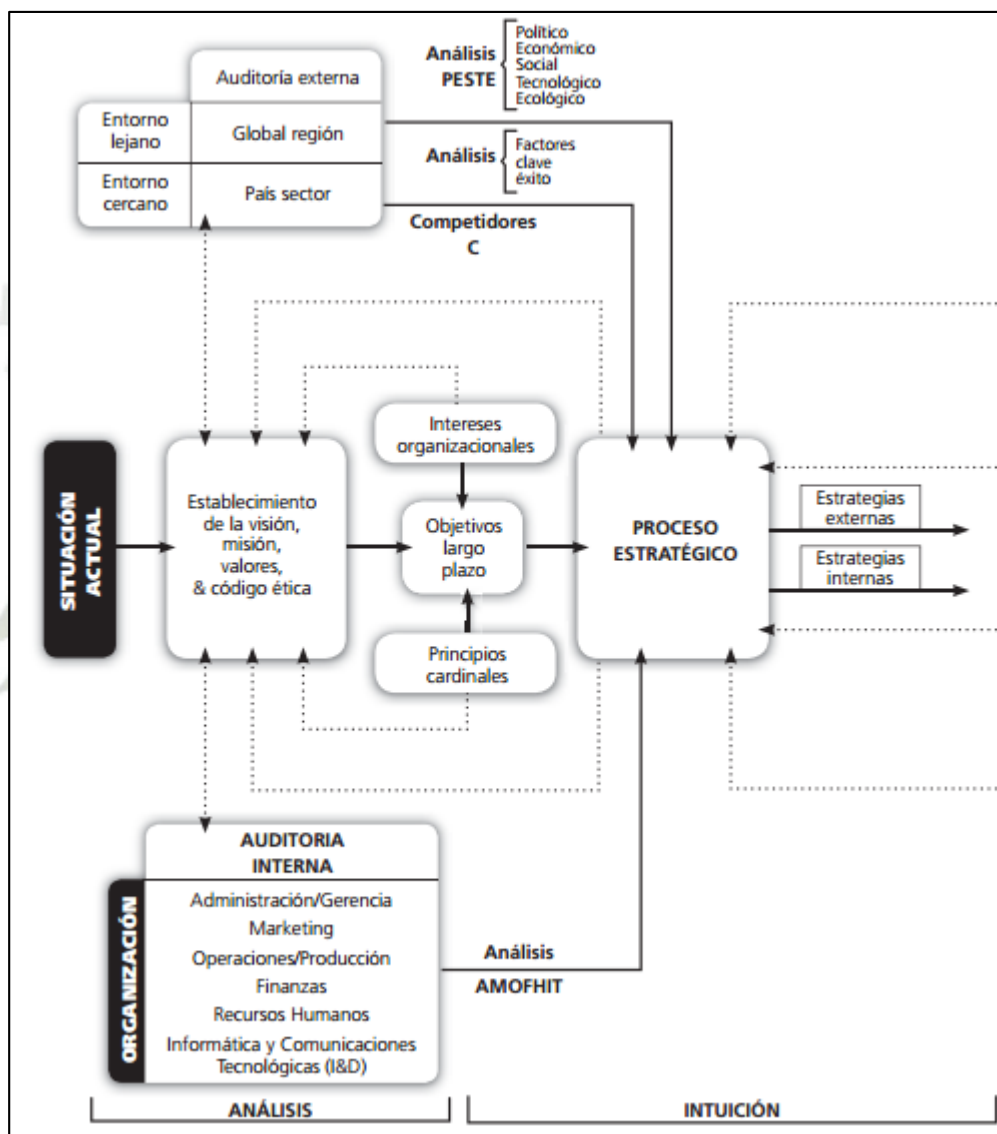
1.1.1.3. Proceso estratégico

De acuerdo a D'Alessio (2008) las etapas o fases del proceso estratégico involucran a: la formulación, implementación, y evaluación.

- **Formulación:** Se basa en el proceso del desarrollo del planeamiento y de la continuación de la organización, donde se conforman el denominado planeamiento estratégico. La formulación estratégica de la organización comienza en establecer cuáles son la misión, visión, los valores y código de ética las cuales sirven como una dirección que orienta a las personas hacia el encause de objetivos organizacionales de largo plazo, la formulación o planeamiento estratégico requiere del compromiso y del liderazgo del gerente de la empresa, por lo que deben considerar los aspectos del análisis interno y externo realizado; es fundamental considerar el impacto que tienen los grupos de interés (Stakeholders) como los clientes, proveedores, socios, personal y otros para que se generen redes de colaboración y de uso de los recursos las cuales se enfocan en que la empresa sea competitiva en el mercado; aquí se utilizan diversas herramientas que se basan en analizar la situación presente estableciendo los ejes estratégicos como la misión, visión y valores, en el alcance de objetivos de largo alcance; estos aspectos

soportándose en el entorno cercano y lejano utilizándose diversas herramientas y la auditoría interna de la empresa, tal como se evidencia en la figura 2.

Figura 2.
La formulación en el proceso estratégico.



Nota: Se muestra la primera fase del proceso estratégico. Obtenido de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.12) por D'Alessio, 2008.

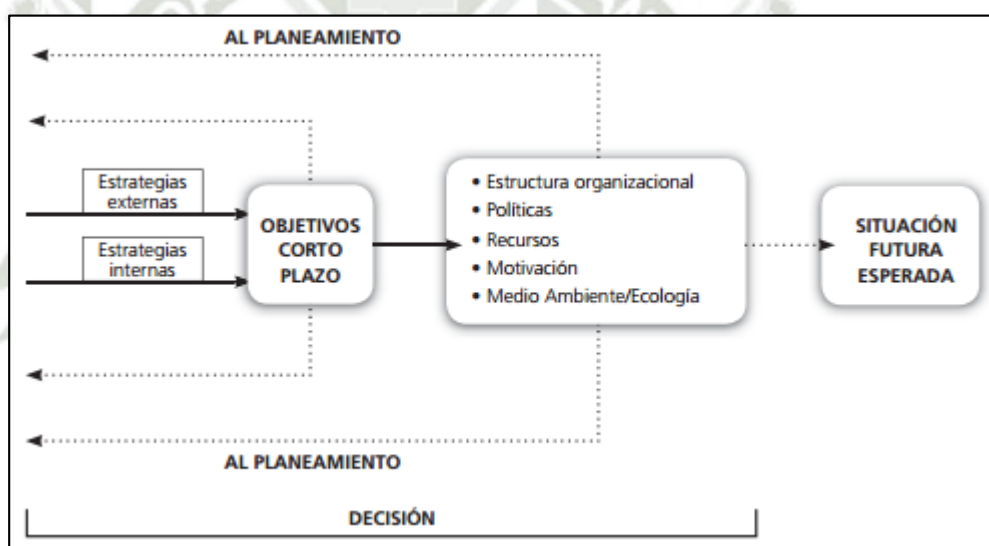
En relación al logro del análisis externo de acuerdo a Ortiz y Capó (2015) se debe considerar la influencia de dichas fuerzas en los intereses de la empresa por lo que son generadoras de oportunidades y amenazas, en base a los factores políticos, como económicos, sociales, tecnológicos y ambientales; también considerar a las 5

fuerzas del modelo de Porter: productos sustitutos, nuevos competidores, la rivalidad del mercado, los proveedores y clientes.

- **Implementación:** Esta fase se enfoca en el proceso de la dirección y la coordinación, conformando la dirección estratégica; esta se basa en orientar y desarrollar la organización del desarrollo de las estrategias externas y también internas que se deben aplicar en la empresa, para ello deben considerarse los aspectos del impacto de los objetivos a largo alcance, en la figura 3 se halla la relación de estos aspectos.

Figura 3.

La implementación en el proceso estratégico.



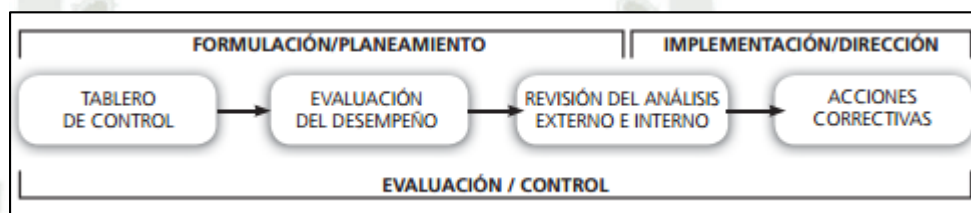
Nota: El esquema representa la segunda fase del proceso estratégico. Obtenido de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.13) por F. D'Alessio, 2008.

- **Evaluación:** Se enfoca en el proceso del control y de correcciones necesarias en el proceso estratégico, constituyendo el denominado control estratégico, por lo que su cualidad es de ser iterativo fundamentado en la mejora; el propósito del control estratégico es de cerrar o disminuir las brechas existentes entre lo logrado y lo que se desea alcanzar, aquí una de las herramientas fundamentales es el control de los objetivos en medio del tablero de mando integral o Balanced Scorecard (BSC), las cuales conducen a la toma de

decisiones adecuada, las que se basan en medidas correctivas o de valoración del desvío frente a los resultados que arroja dichos indicadores, por lo que se debe priorizar el lograr los objetivos que se han trazado previamente para alcanzar el objetivo, la diagramación de esta fase se tiene en la figura 4.

Figura 4.

El control en el proceso estratégico.



Nota: Se muestra la tercera fase del proceso estratégico, obtenido de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, (p.13) por F. D'Alessio, 2008.

En el desarrollo del control de forma estratégico o la evaluación se debe valorarse en base a un tablero de control que muestren indicadores de la gestión empresarial, luego evaluarse el desempeño que se tiene; y una vez ya revisados se analizar nuevamente el aspecto tanto interno como externo; esto conducirá a las acciones correctivas que pueda orientar a la empresa a que logre sus objetivos.

1.1.1.4. Herramientas del plan estratégico

Dentro de las herramientas importantes que aportan al desarrollo del plan estratégico se tienen a las: 1) herramientas de análisis externo e interno; 2) herramientas de formulación de estrategias; 3) herramientas de definición de objetivos; y 4) herramientas de control. Estos se presentan a continuación:

Herramientas de análisis externo e interno

- **PESTEL:** El análisis de factores externos también conocido como PESTEC según D'Alessio (2008) involucra a los factores claves y se encuentran en la parte externa de la organización, se evalúan teniendo una perspectiva integral y de modo sistémico, donde se realiza un análisis en las diferentes fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), ecológicas (E), y

competitivas (C), denominado análisis PESTEC. Cada una de estas fuerzas externas del análisis contiene variables las cuales se evalúan en función a los escenarios que pueden generar tanto oportunidades como amenazas para la organización tanto en un grado mayor o de menor impacto. Para Chiavenato (2017) en el desarrollo del diagnóstico externo se debe considerarse la evaluación del entorno político, económico, social demográfico, tecnológico, y recursos naturales.

De acuerdo a Ortiz y Capó (2015) en el análisis del macroentorno es recomendable que se analice los factores PESTEC donde se analizan los factores importantes que afectan a la empresa desde los siguientes ámbitos: Políticos, económicos, sociales, así como los tecnológicos. Este análisis externo busca determinar las oportunidades y amenazas.

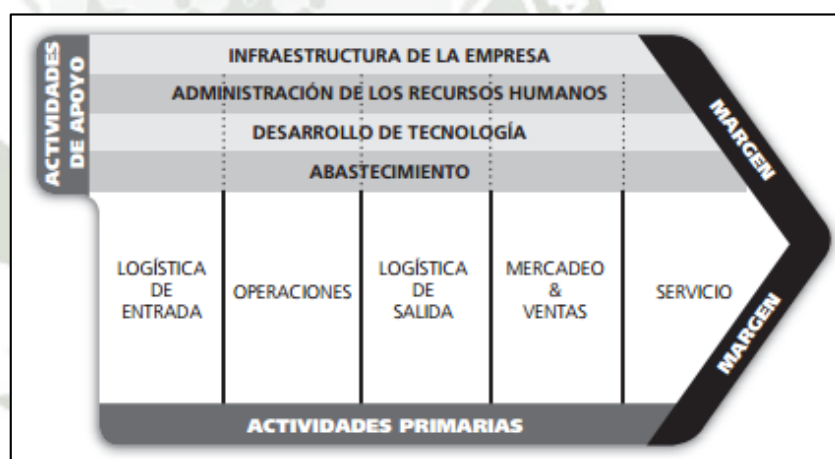
- **5 Fuerzas de Porter:** En el análisis del microentorno o del entorno cercano se tiene a las cinco fuerzas de Porter, que según Ortiz y Capó (2015) indica la posibilidades que tiene la empresa de su ganancia en el sector las que se condicionan por las fuerzas que presionan de modo competitivo en: los productos sustitutos, nuevos competidores, rivalidad del mercado, proveedores, y clientes. Para D'Alessio (2008) sostiene que la estructura del sector industrial, que consta de cinco fuerzas de Porter, puede analizarse desde los siguientes aspectos: poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores, nivel competitivo entre competidores actuales, amenazas de nuevos ingresantes. Según Chiavenato (2017) el entorno de las relaciones involucra a las 5 fuerzas de Porter, ya que se presentan los principales actores de influencia en la organización tales como proveedores, clientes, competidores y los agentes reguladores, esto involucra a dichos factores competitivos tanto en la amenaza, el poder de negociación y el grado de sustitución de productos nuevos; donde las interacciones con esos cinco factores influyen en el potencial nivel de ganancias del sector de la empresa.

- **AMOFHIT:** La auditoría interna según Barreira (1980) se basa en determinar la política de la empresa, en encausamiento de las órdenes de actuación, y verificar que se cumplan dichas órdenes; y su creación y sostenimiento en la práctica de las empresas implica su rentabilidad y beneficios para la empresa; dentro de los beneficios de la auditoría interna están el constatar el funcionamiento de la empresa, controlar las operaciones internas, generar cambios en lo normado o establecido, satisfacer las exigencias del control interno, la integridad y la mejora de su gestión. Para D'Alessio (2008) la auditoría interna basado en el análisis AMOFHIT se basa en construir y obtener la información interna de la organización acerca la administración (A), marketing y ventas (M), operaciones (O), finanzas (F), recursos o capital humano (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología, investigación y desarrollo (T). Dicha investigación servirá para desarrollar el análisis interno; por lo cual este análisis tiene como requisito a la honestidad en que se descubra tanto los aspectos positivos como negativos de la empresa, es decir, sus fortalezas y debilidades; así como hallar los aspectos críticos que afectan a la empresa. Por su parte Chiavenato (2017) el desarrollo del diagnóstico estratégico, también conocido como análisis organizacional o auditoría interna, se refiere en evaluarse la competitividad de las áreas de potencialidad, y se deben explotar los aspectos fuertes con mayor intensidad, y de corregir o perfeccionar sus debilidades.
- **Análisis de la Cadena de valor:** De acuerdo a lo expresado por Soledispa et al. (2022) la cadena de valor propuesta inicialmente por M. Porter ha generado una innovación en las actividades operacionales desde la materialización del diseño de productos, el proceso de producción, el enfoque de marketing, la logística de entrada como de la salida y su interrelación con las actividades estratégicas que garantizan la distribución de valor hacia el cliente. D'Alessio (2008) mencionó que en la investigación desarrollada

por Porter en su libro *Ventajas competitivas*, se describió el cómo las empresas generan y crean ventajas competitivas sobre sus rivales en aspectos de la relación de las acciones que se realizan dentro de la empresa, las cuales se agrupan en bloques denominados como actividades de soporte y las actividades primarias; donde en las actividades de soporte o apoyo se ubican la infraestructura, la administración de RR.HH., la tecnología, y el abastecimiento; por otro lado, en las actividades primarias, se tienen a: la logística de entrada, operaciones internas, la logística de salida, mercadeo & ventas, y servicio; estos dos grupos de actividades generan el denominado margen de competitividad de las empresas; es decir se fundamenta este modelo.

Figura 5.

Cadena de valor.



Nota: El esquema de cadena de valor representa las actividades de apoyo y primarias en una empresa. Obtenido de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, (p.46) por D'Alessio, 2008.

- **Matriz EFE:** Por medio de la matriz de evaluación de factores externos, se busca crear un listado de oportunidades y debilidades, según lo expresado por D'Alessio (2008) esta matriz busca presentar, resumir y calificar aquellos factores críticos que son determinantes en el impacto para la empresa donde se asignan un peso las cuales deben sumar al valor de 1.0; asimismo, cada factor es puntuado por la calificación del 1 al 4 siendo cuatro un nivel

superior; es decir, se califican la efectividad de las estrategias que maneja la empresa en los aspectos de oportunidades como amenazas; luego de ponderados y calificados del 1 al 4 cada factor están se deben multiplicarse donde se procederá finalmente a sumarse todos los productos o resultados, siendo el valor promedio de 2.5 donde los valores por encima de ese resultado global indican que se están manejando las oportunidades y las amenazas de forma adecuada, se suele usar el siguiente formato.

Figura 6.

Formato Matriz EFE.

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1.00

Nota: La figura representa el desarrollo de matriz EFE. Obtenido de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.126) por D'Alessio, 2008.

- **Matriz EFI:** La denominada matriz de evaluación de factores internos según D'Alessio (2008) con esta herramienta se posibilita el resumen para calificar las fortalezas y debilidades importantes en las áreas, también, genera un fundamento para hallar y valorar las interrelaciones entre diferentes áreas. Su principal insumo son los hallazgos en las auditorías internas del análisis AMOFHIT, el cual evalúa los componentes de las áreas internas, así como de la

cultura organizacional, y se desarrollan a través de un listado de factores internos claves y críticos que sustentan la organización; luego se asigna el peso desde el 0 al 1; donde la sumatoria de todos los pesos son 1.0; posteriormente se califica cada factor crítico o clave del 1 al 4; siendo del 1 y 2 para las debilidades, y de otro lado del 3 y 4 para las fortalezas. Obtenidos los pesos y calificaciones se procede a multiplicarse para hallar un resultado, donde cada valor se procede a sumarse siendo el puntaje medio de 2.5; el cual implica, que a valores superiores se tiene un mejor desempeño interno fuerte en la organización, se suele utilizar el siguiente formato.

Figura 7.
Formato Matriz EFI.

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Valor:	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor	2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	1.00

Nota: La figura representa el desarrollo de matriz EFI. Obtenido de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.185) por D'Alessio, 2008.

Herramientas de formulación de estrategias

- **Matriz FODA (SWOT):** Según Thompson y Peteraf (2012) el análisis FODA o SWOT (por su término en inglés) presenta las capacidades dinámicas de la organización donde se evalúan en cuestiones de las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas; estos aspectos tanto externos como internos; donde se busca la maximización de las fortalezas y oportunidades, y la minimización en las debilidades y amenazas; esto a través de formular diferentes estrategias combinadas entre estos aspectos, por lo que la matriz FODA es el instrumento que sintetiza todos los aspectos de la empresa de manera adecuada ponderando cada elemento de los aspectos internos en el manejo de sus recursos frente a los aspectos externos o impactos. Por su parte Koontz et al. (2012) expresaron que la matriz FODA es una gran herramienta que logra integrar de forma sistemática los factores tanto externos e internos, las cuales analiza la situación de forma general generando diversas series de alternativas en la definición de estrategias. Según lo expresado por Münch (2010) el análisis FODA incluye la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar la implementación del plan. El propósito de este análisis es transformar las debilidades hacia fortalezas y las amenazas en oportunidades viables. También es conocido como DOFA o SWOT; este análisis tiene de base en las perspectivas de tipo estadísticas, económicas - financieras de la empresa.
- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC):** Es una matriz para desarrollar el análisis de la competencia, por lo que D'Alessio (2008) mencionó que en la matriz de competitividad se evalúan los principales factores críticos para alcanzar éxito en el rubro donde se desenvuelve la organización, el conocer dichos factores y evaluarse, genera mayores posibilidades de manejar el entorno competitivo. La MPC de la empresa logra identificar a los competidores importantes de la empresa, los factores que se analizan evalúan las fortalezas y debilidades de las empresas

competidoras que se asocian al rubro económico. Tanto en la evaluación de los pesos, así como las ponderaciones que se realizan en la matriz con evaluaciones desde el 1 al 4, siendo del 1 y 2 para las debilidades; del 3 y 4 para las fortalezas. Para el desarrollo del formato o modelo de matriz se considera la siguiente.

Figura 8.

Formato Matriz de perfil competitivo.

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
	La Organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C		
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
Total		1.00							

Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor

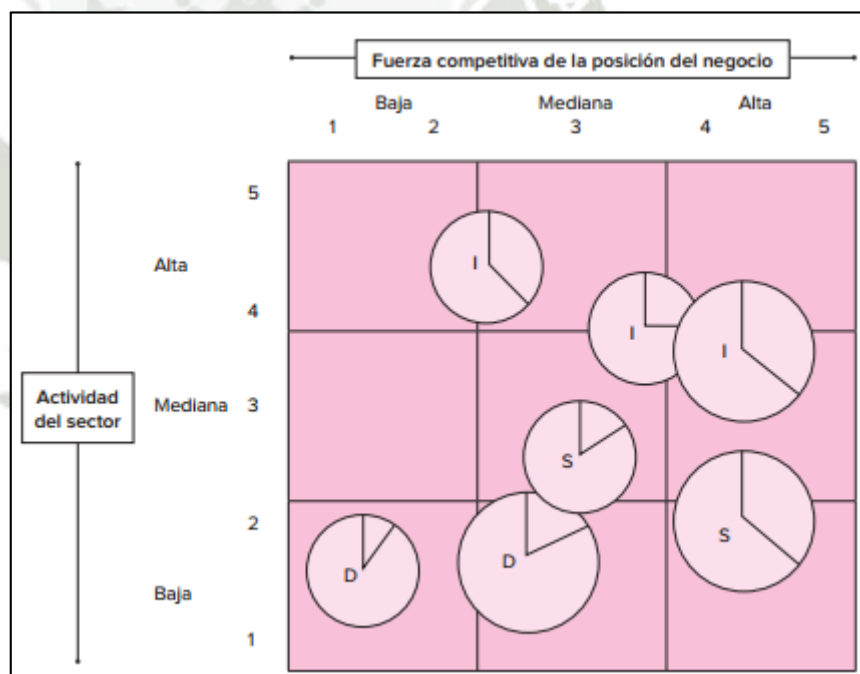
Nota: Obtenido de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.147) por D’Alessio, 2008.

- **Matriz de integración estratégica - McKinsey:** Según Chiavenato (2017) la matriz de integración estratégica busca generar acciones para que se implementen las acciones brindando soluciones en el logro de los objetivos; esta matriz consolida los modelos de concepción de estrategias de la organización, tanto al modelo estructural y al modelo de reconstrucción de los recursos de la organización; se busca la propuesta de diversas estrategias en función de factores externos como los factores internos. Por parte

de la integración se puede encontrar la sección estructuralista con 4 aspectos: agresivo, defensivo, de la segmentación y desinversión o denominado el blindaje; por otra parte, la sección reconstructivista donde se tienen enfoques tanto del crecimiento, de la operación y relaciones; también esta matriz es conocida como Matriz de General Electric (MGE), o conocido como la matriz de la Gran Estrategia donde presenta dos aspectos por el eje X la actividad del sector en alta, mediana o baja; y en el eje Y la fuerza de competencia así como del nivel de posición, con fuerza baja, mediana o alta; sus resultados de los ejes provienen de las evaluaciones de las anteriores matrices del EFE para el eje X; y de la matriz EFI para el eje Y.

Figura 9.

Formato de la matriz General Electric (GE).



Nota: Obtenido de *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (p.142) por Chiavenato, 2017.

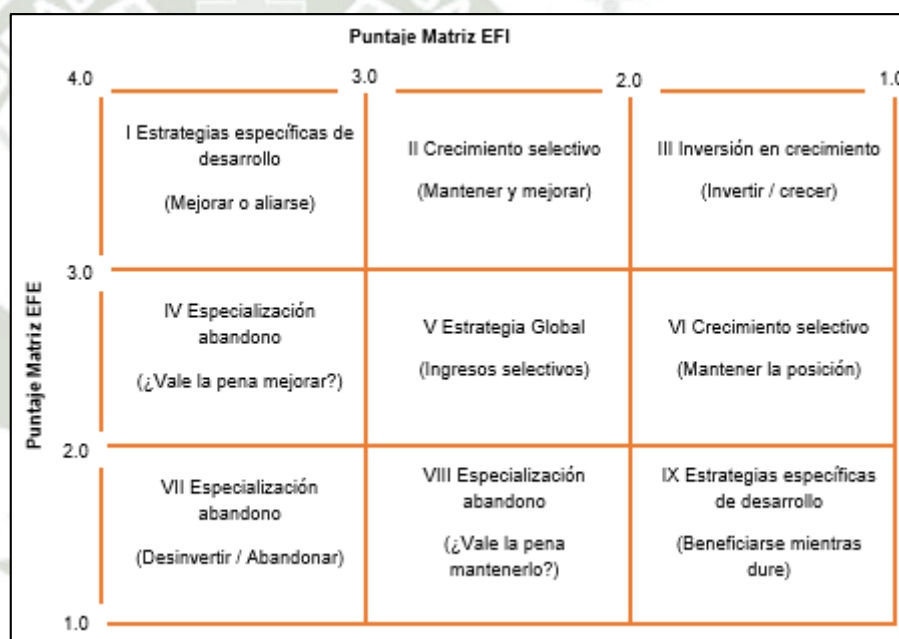
La matriz GE también es conocida como la Matriz de McKinsey, ya que por medio del uso de esta herramienta se puede ayudar a las empresas en poder tomar decisiones y estrategias en base del futuro

de sus unidades de negocio debe mantener su inversión o alejarse de ese mercado; básicamente se centra en los aspectos del atractivo de la industria o del sector (eje X) y de la fortaleza para competir (eje Y); teniéndose como posibles resultados los 9 escenarios donde se tienen básicamente tres enfoques en seguir invirtiendo, el mantener la inversión o el escenario de abandonar.

En la figura siguiente se ha presentado la ubicación según los puntajes hallados de las matrices insumo del EFI y EFE, las que orientan a la mejor ubicación en los cuadrantes.

Figura 10.

Matriz General Electric (GE) o Matriz McKinsey.



Nota: Elaboración propia.

- **Matriz de crecimiento del producto / mercado:** Esta herramienta se encuentra relacionado con el establecimiento de la misión y los objetivos que se enfocan en el crecimiento; por medio de esta matriz según Chiavenato (2017) esta matriz fue propuesta por Igor Ansoff relaciona el crecimiento del producto versus el mercado donde se desarrolla, donde se pueden generar 4 estrategias generales que pueden soportar los objetivos, estas estrategias a modo general son:

- 1) Estrategia de penetración en el mercado: Se busca vender una gran cantidad de los productos en el mercado presente, esto incluye un mayor gasto en publicidad.
- 2) Estrategia de desarrollo de mercado: Se siguen vendiendo en el mercado presente, también se busca nuevos mercados; esta estrategia requiere una mayor inversión e investigación.
- 3) Estrategia de desarrollo de producto: Se enfoca en el ciclo de vida del producto, se busca el desarrollo de un nuevo elemento productivo en su mercado actual, esto con el propósito de satisfacer a los clientes actuales.
- 4) Estrategia de diversificación: se desarrolla no solo nuevos productos, sino también se busca un nuevo mercado, es una estrategia muy arriesgada para vender los productos.

Por otro lado, Armijos et al. (2020) estipuló que la matriz de Ansoff permite generar oportunidades de crecimiento en la organización, respecto al producto y al mercado; esta se involucra mucho con el desarrollo e investigación; esta matriz de producto / mercado se muestra como el siguiente esquema.

Figura 11.

Formato de matriz producto/mercado (Matriz de Ansoff).

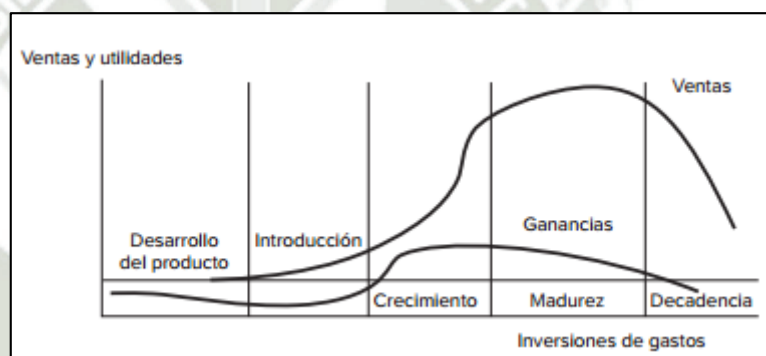
		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	(1) Penetración de Mercado	(2) Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	(3) Desarrollo de nuevos mercados	(4) Diversificación

Nota: Recopilado de Matriz de producto/mercado de Ansoff: una revisión bibliográfica en Latinoamérica (2008-2018) (p.946) por Armijos et al., 2020.

- **Modelo de ciclo de vida del producto:** Este modelo denominado ciclo de vida se enfoca desde el nacimiento hasta la finalización de un producto, según Chiavenato (2017) se tienen 5 fases en este modelo: 1) desarrollo de producto, 2) introducción, 3) crecimiento, 4) madurez, y 5) decadencia. El principal indicador en este ciclo es el volumen de las ventas que genera dicho producto en el mercado; también se representa por una línea de las utilidades; su representación gráfica de este modelo se tiene en la siguiente figura que representa un modelo típico de las 5 fases descritas anteriormente que se presentan en la figura.

Figura 12.

Modelo de ciclo de vida de producto.



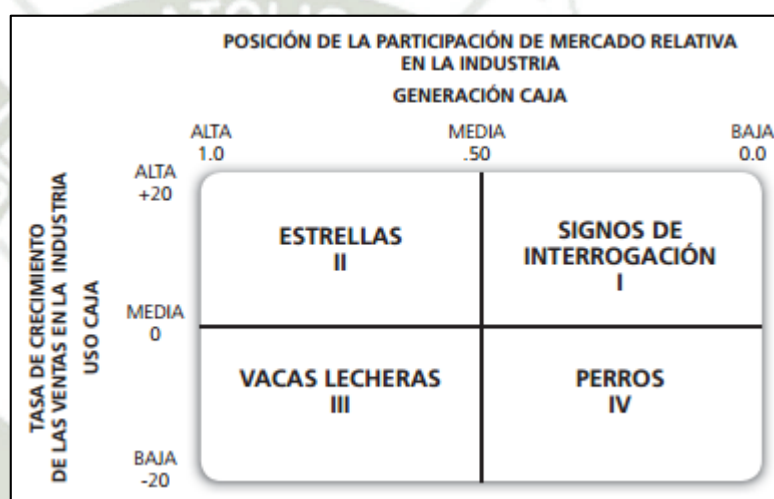
Nota: Obtenido de *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (p.192) por Chiavenato, 2017.

- **Matriz BCG:** Esta matriz de clasificación de los productos en relación a la participación estrecha del mercado y su capacidad de generación de flujo de ventas, según D'Alessio (2008) esta matriz propuesto por la consultora Boston Consulting Group (BCG) clasifica a los diversos productos según unidades de negocio en su forma de participación relativa que tiene del mercado (eje x) y el crecimiento de las ventas en la industria (eje y), lo cual permite que se evalúa la estrategia global y el manejo del portafolio del negocio; en esta estructura se tienen cuatro grupos o cuadrantes los cuales son: 1) signos de interrogación (alto crecimiento de ventas pero baja participación); 2) estrellas (alto crecimiento en ventas y participación de mercado); 3) vacas lecheras (bajo crecimiento en

ventas y baja participación); 4) perros (bajo crecimiento de ventas y crecimiento). Para la evaluación de la evaluación en el mercado se divide en dos ejes de -20% a 0% que implica un decrecimiento de ventas y de 0% a 20% un crecimiento de ventas de la organización; respecto a la participación puede tomarse como referencia del 0 al 1.0 en el eje x; la representación de esta matriz se observa en la figura 13.

Figura 13.

Matriz Boston Consulting Group (BCG).



Nota: Obtenido de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.310) por D'Alessio, 2008.

Las estrategias generales aplicadas a cada cuadrante de productos que se tienen son las siguientes:

- 1) Interrogantes: Genera poco flujo efectivo, se debe decidir se fortalece las estrategias sean intensivas o bien dejar de invertir.
- 2) Estrellas: Tienen mejores oportunidades en el mercado, requieren inversión para poder consolidarse o mantenerse de modo dominante, se aplican estrategias en integración, intensivas y experimentación.
- 3) Vacas lecheras: Generan un gran flujo de efectivo, se mantienen con posición sólida, se pueden aplicarse las estrategias para el desarrollo de producto y la diversificación.

4) Perros: Baja participación en el mercado, debido a su posición débil se sugiere la estrategia de liquidación, desinversión o reducción.

Herramientas de definición de objetivos

- **Matriz de decisión:** Esta estrategia se genera por medio consolidado de las anteriores matrices, de acuerdo a D'Alessio (2008) lo que hace es evaluar a cada una de las estrategias generadas con las herramientas de la sección anterior; estas repeticiones de estrategias deben ser sumadas en forma horizontal según la repetición con cada herramienta sean del FODA, PEYEA, BCG, Matriz GE, entre otros; mayormente el criterio aceptado es que si tiene mayor o igual a tres repeticiones deben ser elegidas, tal como se muestra en el formato siguiente.

Figura 14.

Formato de Matriz de decisión.

		MATRIZ					
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	1	X					1
	2		X		X	X	3
	3	X	X	X		X	4
	4			X	X		2
	5	X	X		X		3
	6	X					1

Nota: Obtenido de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.332) por D'Alessio, 2008.

- **Matriz Cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE):** Esta herramienta se basa en la priorización de las estrategias que sean atractivas y viables para determinar las estrategias más importantes que se enfocarán a los objetivos generales de la organización; por su parte D'Alessio (2008) lo que muestra esta matriz es tener un marco de análisis en las entradas por medio del emparejamiento, identificándose los factores críticos que aporten al éxito, su

estructura de esta matriz debe trabajar con las estrategias retenidas que se hallaron en la anterior sección de la matriz de decisión. Las estrategias deben ser específicas y deben relacionarse con los elementos del FODA, por lo cual se estructura en la columna con sus respectivos pesos ponderados (que fueron obtenidas de las matrices EFE y EFI); en la fila vertical superior se colocan cada una de las estrategias las cuales deberán calificarse desde el 1 al 4; siendo el 1 = no atractivo o no aceptable, y el 4 = alta atraktividad o muy aceptable. Posteriormente se debe multiplicar cada evaluación según la fila de los elementos del FODA, finalmente se procede a sumar los resultados que se hallan de forma vertical de cada una de las estrategias por lo que su sustento es racional, defendible y calculado. Se muestra la evaluación de las estrategias adecuadas de la MCPE en la figura 15.

Figura 15.

Formato de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)							
FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS						
	ESTRATEGIA 1			ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva					
3. Atractiva		1. Sin atractivo					

Nota: Se presenta el esquema de la matriz cuantitativa. Obtenido de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.340) por D'Alessio, 2008.

- Matriz de objetivos y estrategias:** A través de esta matriz se proceden a relacionar los objetivos estratégicos o denominados objetivos de largo alcance con las estrategias determinadas; de acuerdo a D'Alessio (2008) es muy poco probable que alguna de las estrategias obtenidas no soporte hacia algún objetivo por lo que si eso fuera el caso se convertiría en una estrategia de contingencia más, es muy importante que se realicen simulaciones acerca de los escenarios posibles y evaluar a las estrategias frente a los objetivos planteados, en la figura 16 se evidencia la asociación de las

estrategias con los objetivos de largo alcance o plazo que dan soporte a la visión generada por la empresa.

Figura 16.

Matriz de Objetivos y Estrategias.

VISIÓN						
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO						
ESTRATEGIAS	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
5						

Nota: Obtenido de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.364) por D'Alessio, 2008.

Herramientas de control

- Modelo de Kaplan y Norton: Balanced Scorecard:** Este modelo conocido como el Cuadro de Mando Integral (CMI) que en 1992 fue presentado en la Harvard Business Review, donde Kaplan y Norton planteaban al BSC como un sistema de gestión, considerándose no solo a la perspectiva financiera como un eje principal, sino a las otras perspectivas como: Aprendizaje, procesos internos, y clientes; las cuales darán un soporte a la perspectiva financiera, el cual debe mostrar el resultado de los avances de las demás estrategias (CEEI - Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2013). Las perspectivas que se consideran según Thompson y Peteraf (2012) deben ser balanceadas tanto en los objetivos de índole financiera como estratégica, ya que los resultados financieros son los efectos de las otras perspectivas. Estas perspectivas son las siguientes según Chiavenato (2017):
 - 1) Perspectiva de innovación y aprendizaje: Alude a la capacidad que sostiene la empresa para mejorar de modo continuo y poder enfrentar el futuro, también los indicadores muestran cómo la organización puede lograr aprender y poder estar creciendo.

2) Perspectiva de procesos internos: Son los procesos de negocios en que la empresa debe tener un buen desempeño, las cuales muestran si los procesos se están desarrollando según lo estipulado.

3) Perspectiva de clientes: Se refiere a la orientación del cliente y en cómo la empresa puede satisfacer sus requerimientos considerándose la misión de la empresa.

4) Perspectiva financiera: Se refiere a la orientación de los accionistas e inversionistas que se tienen en la empresa y de cómo se deben contribuir a los resultados.

El BSC se soporta en el mapa estratégico, el cual es un instrumento que apoyan en relacionan los objetivos estratégicos fundamentales, indicadores, metas, y acciones encaminadas a que se comuniquen de forma significativa y de forma consistente.

1.1.1.5. Dimensiones

En cuanto a las dimensiones de la variable del plan estratégico se han considerado en esta investigación a los siguientes: 1) filosofía empresarial, 2) el análisis externo, 3) el análisis interno, 4) la formulación de objetivos, 5) Estrategias generales, y 6) Control estratégico.

1) Filosofía empresarial:

Según Camacho (2002) la filosofía empresarial se refiere a la orientación de gestión que posibilita a la alta dirección establecer su destino, e impulsar las acciones requeridas para que toda la organización trabaje en los mismos propósitos; por lo cual esta filosofía es un conjunto de principios que conforman la base de las decisiones de la empresa, estas tienen la capacidad de poner en práctica a los intereses organizacionales, que se sustentan en la misión, visión y valores.

Esto implica que la filosofía empresarial representa diferentes aspectos de la empresa en términos comunes que tiene mayor alcance que la planificación tradicional, ya otorga a los directivos y gerentes estar dispuestos en abordar el entorno cambiante, y la complejidad de la situación, permite enfocarse en los

grupos de interés (stakeholders); en aspectos de resumen, la filosofía empresarial es en lo que cree la empresa que guía sus actividades.

De parte de Thompson y Strickland (2004) establecen que la filosofía empresarial es aquel proceso del enfoque administrativo orientado a crear una visión estratégica, y poder establecer los objetivos empresariales, para definir la estrategia que orientará a la organización, también en la forma de la implantación y ejecución, también se basa en generar a través del tiempo las medidas correctivas en la visión, objetivos, y en la estrategia.

Sus características más resaltantes son: a) su creación obedece a los objetivos de la empresa, b) se considera al contexto y es relativamente flexible, c) es definido por pocas palabras y debe ser entendible por todos, d) identifica a los involucrados e interesados de la organización como los clientes, proveedores, trabajadores, inversionistas, entre otros.

La filosofía empresarial define los fundamentos de la organización y su orientación que se buscan promover en la organización, por lo que para Govea et al. (2016) esos componentes de la planeación estratégica se definen como elementos establecidos en la misión, visión, y los valores que la organización ha establecido.

- **Misión:** Involucra a la declaración del propósito que tiene la empresa, implica su razón de ser, establece las líneas de negocios, sus clientes, su soporte y recursos. Según Maragno et al. (2014) la misión es parte de los componentes bases de la filosofía de las empresas, este tiene como objetivo el estimular, dirigir, orientar los esfuerzos y búsqueda de las oportunidades para que los trabajadores tengan compromiso con los objetivos que la organización ha planteado como su propósito, esto implica que la misión es la razón por el cual existe la organización; asimismo citaron a Pearce II (1982) donde establecen que los elementos fundamentales en la misión son los siguientes: 1) El mercado o clientes, 2) la imagen pública, 3) supervivencia, crecimiento o lucro, 4) valores, 5) productos o servicios, 6) competencia o distinción, 7) dominio geográfico, y 8) tecnología.

Por su parte Thompson (2006) mencionó que la misión es el motivo o el propósito de la existencia de una organización, donde define los aspectos de: 1) lo que busca cumplir en su espacio social y económico, 2) lo que se pretende hacer, 3) para quien va realizar lo que hace; la misión involucra a todos los interesados, como los clientes, proveedores, accionistas y trabajadores.

- **Visión:** Es el enfoque de forma panorámica de lo que la empresa aspira alcanzar en un tiempo establecido, las cuales exigen que debe ser claro, que implica un estado deseado de alcanzarse. Koontz et al. (2012) expresaron que la visión empresarial expresa la manifestación de los propósitos que se anhela lograr en el largo plazo, esto involucra a sus valores importantes, el aspecto geográfico donde opera, el lugar en dónde se direcciona la empresa, las relaciones de sus interesados, y su perspectiva de futuro. La visión implica la perspectiva de largo plazo que la empresa tiene de sí misma, por su parte, Thompson (2006) la visión busca encaminar a la empresa en el largo plazo orientándose sus esfuerzos y decisiones para que logren los objetivos en el largo plazo, implica tener en consideración el cómo va evolucionar la empresa, su crecimiento y prosperidad; lo cual deberá impactar en su grupos de interés. Los gerentes y administradores deberán adaptarse al contexto del mercado, así como cubrir sus necesidades, la competitividad, el avance de la tecnología, y las demás tendencias.
- **Valores:** Según Chiavenato (2017) se refieren a las prioridades que tiene la organización para poder definirse los comportamientos que deberán poseer los miembros de la empresa, y eso aporta valor a la organización, y es importante que eso se reflejen en sus acciones. Por su parte Camacho (2002) los valores componen el conjunto de los grandes propósitos que involucran tanto a la visión, misión y valores; por su parte Maragno et al. (2014) explicaron que los valores se encuentran relacionadas a las creencias, principios que unen a los miembros de la organización y describe lo que son y lo

que aspiran ser, sirviendo de guía en sus propósitos a los cuales ellos se involucran. De acuerdo a Chiavenato (2017) son los líderes de la organización quienes divulgan los valores en todos sus miembros, los cuales, permiten el compartir las ideas y bases de los principios éticos que se deberán practicar en la empresa; también Chiavenato (2019) la escala de valores indican las recompensas, las creencias, expectativas las cuales integran sus comportamientos y actitudes en la organización.

2) Análisis externo:

Es análisis externo hace referencia a la capacidad de influencia de los aspectos externos a nivel global, regional y del mismo país donde la organización opera; de acuerdo a D'Alessio (2008) el desarrollo del análisis externo es evaluado por medio de las diferentes herramientas tales como el análisis PESTEC (análisis político, económico, social, tecnológico, y ecológico), las cuales se consolidan en una evaluación de la matriz para la evaluación de factores externos (MEFE) que básicamente evalúa los factores de las oportunidades y amenazas potenciales y actuales de la empresa, por lo que se debe medir sus impactos en la organización, considerándose el entorno lejano (a nivel mundial), o los aspectos regionales, así como los del mismo país donde la empresa se encuentra ubicada y realiza sus actividades.

El diagnóstico estratégico externo, conocido como análisis del entorno o auditoría del contexto externo, de acuerdo a Chiavenato (2017) este análisis genera un mapa acerca del entorno exterior a la organización, así como de las fuerzas que involucran a la competencia y que actúan sobre el entorno; por dicho motivo se debe generar y recabar información del contexto que presenta la organización, manejar las amenazas y oportunidades, y ubicar la mejor forma de abordar dichas situaciones. Asimismo, Soledispa et al. (2022) mencionaron que la gestión externa de la empresa se basa en factores no controlables, y que no dependerán de la investigación o de la generación de información, lo que sí se puede actuar es en el control de los recursos y capacidad para poder actuar frente a ellas, con tal de poder explotar cuales son las oportunidades para aprovechar y

mitigar los impactos de las amenazas que pueden afectar al desempeño de la organización.

3) Análisis interno

En el desarrollo del análisis o auditoría interna que las organizaciones realizan, se utilizan diversas herramientas en las cuales se deberá tener los aspectos de las operaciones y actividades que la organización realiza en su interior, por su parte D'Alessio (2008) esto deberá emplear la herramienta de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), donde deberá considerar como insumo al análisis de la auditoría interna del AMOFHIT (donde se considera el análisis de la administración, marketing, las operaciones, finanzas, recursos humanos, informática, y tecnología); básicamente lo que se busca determinar son las fortalezas y debilidades que se encuentran en la organización; y cuantificarlos ya que se deberá considerar aquellos factores que son más importantes del análisis interno que se tienen en la organización.

El análisis o diagnóstico estratégico de la organización, según Chiavenato (2017) conocido como el análisis organizacional o la auditoría interna de la organización, hace referencia a una serie de evaluaciones para medir la competitividad considerándose los puntos fuertes y débiles, esto debe tenerse los aspectos de la intensidad, las correcciones, o sus impactos en los procesos internos; ya que la evaluación de los aspectos a perfeccionarse no deberán ser ignorados ya que pueden causar mayores consecuencias en las actividades que realiza la empresa.

4) Formulación de objetivos

La formulación que se realizan en los objetivos como lo define Thompson y Peteraf (2004) hace referencia a las metas acerca del desempeño de una organización; esto involucra lo que se espera alcanzar en términos de los resultados y productos que se han establecido o desean lograrse en utilidad de la organización y de sus miembros. Los objetivos deben poseer las propiedades de ser específicos, ser cuantificables o posibilitan su medición, y que deben contener algún horizonte temporal como límite para poder realizarse, ya que de otra forma no se pueden controlar o manejarse.

Los objetivos según Chiavenato (2017) hacen referencia a las metas que se buscan lograrse, el nivel que se desea acerca de algo que se aspira o las expectativas que se pretenden cumplirse en un periodo establecido, ya que al alcanzarse un objetivo, debe ser reemplazado por un objetivo mayor o distinto en relación al horizonte temporal que pueden ser en aspectos de días, semanas, meses, o años; dependiendo del tiempo que se espera lograr y según su complejidad; por otra parte puede tener muchas asociaciones con la meta, blanco, target, propósito o programa.

De acuerdo a Gitman y Zutter (2012) el objetivo de forma general de las empresas es generar riqueza, y que esta se debe encontrar en sus niveles máximos, lo cual como tarea y deber son encargados a los administradores o gerentes de la empresas, las cuales maximizan las utilidades para los accionistas, y que ello es consecuencia de las diferentes decisiones dadas tanto en niveles estratégicos como operacionales, analizando los diferentes beneficios y costos de dichas acciones tomadas, por lo que el enfoque está en el valor que genera cada objetivo a alcanzarse, el logro de los objetivos como tal pueden dar continuidad a la empresa, garantizando su sobrevivencia.

Para el establecimiento de los objetivos estos deben realizarse bajo los lineamientos de la metodología SMART, la como lo recomienda el sitio web de Crehana por Castelan (2023) donde el término es parte del acrónimo de los términos en inglés: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, y Time-Bound; y que por medio de este método se definen los componentes que debe tener un objetivo para poder guiar el desarrollo de la guía del proyecto; asimismo, según Simonotti (2013) los objetivos SMART se relacionan con las habilidades blandas, técnicas, y demás competencias.

Los objetivos SMART según Castelan (2023) tienen un enfoque estratégico que se orientan en definir y en el alcance de los objetivos, sus componentes se definen a continuación:

- **Specific (Específico):** Deben ser claros, específicos, detallados y concretos; se soporta en acciones específicas que se desea alcanzar, en cambio, si fuera general se tienen muchas dudas acerca de qué recursos utilizar y el espacio de tiempo al que se debe estimar; por

lo tanto, si el objetivo es específico, es entendible por todos los ejecutores o encargados de llevar a cabo dicho objetivo.

- **Measurable (Medible):** Los objetivos deben tener una manera de ser medibles, es decir, se cuenta con una métrica para poder ser monitoreado, esto indica la precisión del objetivo, ya que se debe tener de antemano la situación inicial, y así poder evaluar hacia donde se dirigen los cambios; aquí son muy importantes el uso de indicadores de desempeño (KPI) y tener las herramientas necesarias para poder medirse dichos indicadores.
- **Achievable (Alcanzable):** Estima que los objetivos tienen que ser ambiciosos, también precisar de realismo y que genere motivación del equipo, lo cual busca la integración de los esfuerzos en resultados que sean alcanzables, sin generar frustraciones, ya que un objetivo alcanzable debe tener como propiedad el ser lógico, realista, posible, y que se garantice su logro; aunque puedan ser complejas, debe tener una opción de alcanzarse; esto implica que deben saberse cuales son los recursos con los que se cuenta ya sea
- **Relevant (Relevante):** Si bien en la organización se persiguen múltiples objetivos, lo que se sugiere es perseguir un objetivo importante, que sea fundamental, por lo que se deberá tener cuidado entre las cualidades de urgente e importante; por lo que el determinar el criterio de importante o relevante dependerá del equipo directivo la cual deberá responder como un objetivo de soporte a las demás actividades de la empresa. Una metodología que puede aportar en gran medida es realizar una matriz que pueda analizar el esfuerzo y el valor percibido; y el modo de decisión es enfocarla energía en metas de alto valor y de poco esfuerzo. Otra forma de elegir un objetivo relevante es por medio del método de Pareto donde se puede cuestionarse como seleccionar aquel objetivo que pertenezca al 20% que produzca el 80% de los resultados, es decir, que implica un menor esfuerzo y que contribuya a un mayor resultado, basado en el principio de eficiencia y eficacia.

- **Time-Bound (Tiempo):** El tiempo o periodo temporal hace referencia a que el objetivo debe tener un límite de tiempo para poder culminarse o lograrse, ya que, se puede caer en el aspecto de no tener un límite temporal y que el objetivo no tenga definido su alcance. El tener un objetivo delimitado en el tiempo es muy importante ya que implica que se tiene en consideración el uso de los esfuerzos para que se planifique las actividades en función del plazo establecido.

5) Estrategias generales:

La estrategia se define de acuerdo a Koontz y Weihrich (2007) como la forma de determinar los principales objetivos y direcciones de la empresa a largo plazo y asignar los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos; estas denominadas estrategias son caminos o modos de realizar las cosas para poder cumplir los objetivos empresariales.

Por su parte Thompson y Peteraf (2012) establecen a las estrategias como aquellas mediciones con enfoque de competitividad, así como las estimaciones del comercio que administradores puedan competir de forma fructífera, pudiendo mejorar el desenvolvimiento y con resultados de mejorar los rendimientos del negocio.

De acuerdo a Maldonado et al. (2017) la estrategia en su origen se establecen en los años 400 a 340 A.C. cuando Sun Tzu, filósofo y estratega militar chino lo menciona por primera vez, que se encuentra relacionado a los grandes planes que se enfocaban en lograr la victoria de la guerra; posteriormente el origen bélico fue cambiando a un aspecto político y administrativo del ambiente militar; y ya en la edad media la estrategia se enfoca y relaciona al ámbito productivo por cuestiones de naturaleza del reconocimiento de las relaciones sociales y productivas; es donde se incide en que la estrategia debe estar asociada a un propósito según el objetivo que va apoyarse; finalmente en la época moderna y contemporánea se encausa en la capacidad de que se encuentren oportunidades y que se puedan aprovechar el contexto, analizando los avances en las diferentes área del conocimiento, adaptándose a los cambios del entorno.

6) Control estratégico:

Es parte del proceso estratégico en la cual se fundamenta en la evaluación de la estrategia, el seguimiento de lo que se está alcanzando frente a lo previsto o planteado; implica la observación de los indicadores de gestión de la organización. De acuerdo a Chiavenato (2017) el control estratégico busca comprobar si la ejecución o puesta en marcha se está llevándose a cabo de acuerdo a lo planificado, y a nivel estratégico se enlazan con los objetivos estratégicos, por lo que básicamente sus etapas principales son: a) establecer los objetivos o estándares, b) la evaluación, c) comparación del logro actual, y d) la toma de acción correctiva. Es importante denotar que el proceso del control estratégico tiene propiedad de ser cíclico, donde es tanto influido por los procesos y también influye en los procesos al aplicarse los cambios o correcciones.

1.1.2. Gestión administrativa

1.1.2.1. Definiciones

Gestión: Según Koontz et al. (2012) la gestión o administración se define como un “proceso de diseñar y mantener un entorno en el que los individuos trabajan en grupos para lograr eficazmente objetivos específicos” (p. 4); esto implica una relación de la gestión con las personas, procesos y demás recursos las que se orientan al logro de objetivos.

El concepto de la gestión implica más que el significado de solo planear, organizar, dirigir y controlar; como menciona Chiavenato (2019) muchos autores, indican que el término administrar implica que se deban tomar decisiones y acciones las cuales son aplicados a una diversidad de situaciones en una amplia cantidad de organizaciones.

Gestión administrativa: También Chiavenato (2019) expresó que la administración es la dirección ejecutiva en la identificación y traducción de los objetivos organizacionales en acciones estratégicas mediante la planificación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos en todas las áreas y niveles de la empresa para lograr los objetivos establecidos de la manera más adecuada a la situación; así como mantenerse competitivo en el complejo mundo empresarial. En resumen, la gestión es el proceso de planificar, organizar, dirigir

y controlar el uso de recursos y capacidades para lograr los objetivos organizacionales.

Para Falconi et al. (2019) La gestión administrativa es el desarrollo exigente de la planificación, organización, coordinación, dirección y control de las funciones organizacionales, así como el desarrollo de requisitos para una mejor gestión de los activos de la empresa (incluidos los recursos físicos, financieros y humanos), orientados al logro de metas y objetivos fijados en la gestión corporativa. La gestión se erige sobre la base del trabajo realizado por las personas, en generar sinergias para que las actividades deban realizarse de la forma adecuada para alcanzar las metas.

Proceso administrativo: El proceso administrativo según lo expresado por Münch (2010) se refiere a la metodología fundamental que se enfoca en la aplicación de diversos enfoques o perspectivas de la administración o gestión de modo general. El proceso administrativo se compone de una agrupación de procedimientos, fases o etapas que son correlativos y cíclicos en las cuales se desarrolla la administración; estas fases se componen de la planeación, organización, dirección y control. También Falconi et al. (2019) expresaron que el proceso administrativo se compone o constituye en el principio fundamental del trabajo que realiza un gerente, a pesar de que dichas labores se desarrollan de modo empírico en muchos casos, ya que la formación en la gestión muchas veces queda a cargo de la autoridad máxima o personal de confianza de los socios o fundadores de la empresa, la cual se busca que se alcancen las metas y objetivos que se han propuesto.

1.1.2.2. Importancia

La gestión administrativa es muy importante de acuerdo a Mendoza-Briones (2017) por los siguientes aspectos:

- El carácter sistémico que involucra a diversos elementos, que se orienta al alcance de metas y objetivos por medio del proceso administrativo.
- Aporta en el desarrollo de la innovación mejorando el modelo de negocio que mantiene la empresa, estas innovaciones se reflejan en aspectos tanto productivos como tecnológicas, mejorando su nivel

de eficiencia y alcanzando un mejor mercado o creando un nuevo mercado.

- La gestión de los recursos y capacidades, lo cual facilita el desarrollo y creación de nuevos productos y servicios, lo que asegura el desarrollo de la organización, y su adaptación a los cambios del mercado.
- Se orientan a lograr los estándares de calidad que sean viables en los diversos proyectos que la empresa realiza, así como mejorar su competitividad, y que aporten al bienestar social y de las necesidades de la sociedad.

Soledispa et al. (2022) mencionaron que la gestión administrativa es adecuada si se fundamenta en conformar una mejor agrupación de las sinergias, coordinación, orientación, propósitos y demás acciones las que se requieren en hallar el mejor uso de los recursos disponibles, que siempre por su naturaleza serán escasos, y es ahí donde el rol de la gestión administrativa se hace visible en buscar decisiones adecuadas y que acierten en tener la capacidad de generar un mejor impulso en utilidad de los miembros que pertenecen a la organización, por lo que aseguran su estabilidad en el mercado; caso contrario se tendrán pérdidas y eso perjudicará a todos los implicados de la empresa. Entre los factores que influyen a la empresa, estos se conocen como entornos, las cuales pueden ser internos como externos, los denominados factores internos pueden variar su capacidad según los esfuerzos que la empresa realiza es decir, son dependientes ya que se involucran con los recursos y actividades que la empresa y administración controla; por otra parte los aspectos externos a la organización son independientes, y que la gestión administrativa debe orientarse en que se deba buscar información necesaria e importante para poder tomar ventajas acerca de las oportunidades y amenazas que presenta el macroentorno.

1.1.2.3. Características

Según Münch (2010) una de las cualidades que se destaca en la gestión administrativa son: la integración que comprende como aquella función por medio del cual se seleccionan los y tienen los recursos enfocados en poner en acción aquellas decisiones que se han tomado por la parte directiva de la empresa que son necesarios para poder ejecutar aquellos planes según los acuerdos que

se han dado en la organización. También Koontz et al. (2012) exponen que en la gestión administrativa o la fase administrativa el cual es la integración del personal el que se encarga de llevar a cabo los objetivos que se han planteado, esto por medio de hacer cubrir los cargos que se demanda según los requerimientos dados, ya que estos se deben adaptarse a la estructura de la organización, por lo que en el proceso administrativo la integración se encuentra muy relacionada con la organización, conformando la estructura y el rendimiento de la organización.

De acuerdo a Soledispa et al. (2022) expresaron que las características de la gestión administrativa se basan en:

- La gestión administrativa influye en la productividad de la empresa, así como en la competitividad, utilizando para ello diversas herramientas modernas, las cuales por su uso constituyen en desarrollo de productos, la planeación de compras, los presupuestos, inventarios, entre otros aspectos con tal de mejorar las actividades de la empresa.
- La gestión administrativa se basa en el uso de la tecnología lo que genera competitividad, siendo conscientes en mejorar diversos aspectos como la gestión de información, en el proceso de las decisiones, las comunicaciones, la simulación, y demás aspectos que beneficien a la organización.
- La gestión administrativa asegura la calidad por medio de la gestión de los recursos, generando estándares y procedimientos para el control, por medio de normas de clase mundial considerándose los aspectos legales, lográndose tener un reconocimiento adecuado y el desarrollo de la innovación para un efectivo manejo de los procesos.
- La gestión administrativa debe reconocer los aspectos externos en el manejo del entorno de la empresa, ya que se debe tener en cuenta la medición y estimación de los impactos tanto en oportunidades, amenazas y riesgos que puedan influenciar en la empresa; por lo que deberá asegurar su flexibilidad ante los cambios.

- La gestión administrativa promueve la orientación de los recursos humanos en su involucramiento con la filosofía empresarial: la misión, visión y los valores; donde se debe propiciar un clima adecuado en base a la justicia, compromiso, competitividad, iniciativa y otros elementos que posibiliten el crecimiento del personal, ya que son ellos el elemento diferenciador en la generación de la competitividad de la empresa.

1.1.2.4. Dimensiones

1) Planeación:

La planeación según Münch (2010) expresó que es la resolución del camino hacia donde se orienta a la organización, indica cuáles son los resultados que se pretenden alcanzar, por medio del uso de diversos recursos, asimismo, esto implica que se desarrolle un análisis del entorno y que se definan las diferentes estrategias que puedan minimizar los riesgos y que se facilite el alcance de la misión y visión que se ha propuesto en la organización, y mejorando la posición de la empresa obteniendo una mayor probabilidad de éxito de lograrse.

Por su parte Koontz y Weihrich (2007) expresaron que la planeación es entendida como la forma de seleccionar la misión, metas, así como acciones requeridas para lograr dichas metas, donde requieren la toma de decisiones y la elección entre cursos de acción. De esta manera, la planificación proporciona una base racional para el logro de metas previamente seleccionadas.

La planeación se fundamenta en los aspectos siguientes para su formulación, evaluación y control:

- **Administración de objetivos:** Se refiere a la comunicación de parte de la empresa en hacer conocer la misión, visión y objetivos de la organización e involucrar a las diferentes áreas. Se basa en la gestión que se enfoca en los objetivos que se han establecido, donde se evalúa el avance y productividad; por lo cual se deben tener objetivos claros, las tareas definidas y que se enfoquen en el cumplimiento de la misión y visión.

- **Estrategias y políticas:** Son rutas para poder alcanzar los objetivos y tomar decisiones, deben comunicarse a todos los miembros. Las políticas son los planes, formas de prácticas, como las directrices y se orientan al logro de objetivos que se han trazado, de modo general, una determinada política puede requerir de diversas estrategias. Por su parte las estrategias hacen referencia al conjunto de prácticas que se encaminan en cumplir los objetivos.
- **Toma de decisiones:** Se basa en las decisiones de los directivos, gerentes y jefes que actúan en la organización; influyen en la forma en cómo deciden y evalúan la situación. La toma de decisiones se fundamenta en las actividades donde se elige evaluando las alternativas que deben enfocarse en la resolución de los problemas, retos o situaciones que encaminen a la organización en su camino.
- **Presupuestos:** Es el documento donde se establecen los gastos e ingresos de las operaciones, esto implica que se revisen las proyecciones de los servicios, ventas, producción, recursos, entre otros que se deben establecer en términos monetarios orientados al espacio temporal futuro; para que sea muy adecuado se deben comunicar cuánto presupuesto se usa para realizar las actividades por áreas, tareas o proyectos.

2) Organización:

La organización según Münch (2010) se basa en establecer y desarrollar el diseño y el establecimiento de aquellas estructuras, sistemas, procesos, métodos y los procedimientos que se deben orientarse hacia la simplificación y optimización del trabajo de las personas que mejore la eficiencia de las actividades que se tienen en la empresa, así mejorar la calidad de los servicios, la calidad del producto, en la satisfacción laboral y la satisfacción de los clientes. Una de las grandes ventajas que ofrece la organización es la disminución de los costos, el incremento de la productividad, la eliminación de la duplicidad de labores, se establecen la arquitectura empresarial, y la simplificación del trabajo.

También puede ser comprendido como el proceso de identificar y establecer una clasificación de las actividades requeridas para la mejora del

trabajo; según Koontz y Weihrich (2007) la organización se basa en la agrupación de las actividades que son importantes para alcanzar las metas; donde la designación de los grupos es dada a un administrador que posee la autoridad y que pueda supervisar. La organización se fundamenta en la disponibilidad de una coordinación sea de tipo horizontal y vertical considerándose su estructura establecida, asimismo se integran los elementos de la cultura organizacional.

Básicamente la organización se fundamenta según Münch (2010) en la división del trabajo y el trabajo de acciones coordinadas:

- **División del trabajo:** Consiste en delimitar funciones para establecer actividades con eficiencia, la precisión, y especialización. Se tienen las siguientes fases: 1) describir los procesos, 2) definir funciones, 3) clasificar, 4) establecer líneas de autoridad y comunicación, 5) definir los microprocesos. Uno de los aspectos principales es establecer los niveles de jerarquías y autoridad de mando, ya sean lineal o funcional, así como del staff (asesoría); por otro lado, se encuentra la departamentalización la cual se establece en la agrupación y división por medio de funciones y áreas donde se asignan la responsabilidad y autoridad. La organización puede tener estructuras como: funcional, por productos, geográfica, clientes, por procesos, entre otros mixtos.
- **Coordinación:** se basa en la sincronización y que se armonice las actividades que son necesarias de modo que se apliquen con calidad y que se eliminen o reduzcan las dificultades en tiempos ociosos, responsabilidad, y la duplicidad de trabajo.

En cuanto a los principales indicadores se tienen los siguientes según Münch (2010), Koontz y Weihrich (2007):

- **Naturaleza de la organización:** Se refiere a los aspectos del manejo formalizado o documentado de la organización de las áreas, manuales, entre otros. Es indica la división de las áreas o la departamentalización, así como la formalización documentaria sobre las que se debe regir cada área en específico.

- **Autoridad de línea:** Es referente a las autoridades o jefes en cómo se relacionan y se delegan las funciones; estas inciden en la forma de comunicación, está basado en el principio de la unidad de mando, y de la jerarquía en la estructura de la organización.
- **Cultura organizacional:** Se basa en las relaciones, creencias, el liderazgo, y relaciones laborales. La cultura organización incide en la integración del personal, por lo que una adecuada cultura puede generar un equipo de personas más integrada que comparten muchas cosas como las creencias, valores, entre otros aspectos.
- **Centralización y descentralización:** Se basa en el desarrollo de los criterios adecuados para tomar dichas decisiones.
- **Herramientas de organización:** Se basa en la documentación de las funciones, procedimientos y procesos. Estas implican a: 1) organigramas, 2) manuales, 3) diagramas de proceso, 4) cuadro de distribución del trabajo.

3) Dirección:

La dirección es entendido de acuerdo a Münch (2010) como aquella acción de tener la capacidad de ejecutar los planes que se han establecido en concordancia con la estructura de la organización, a través de la dirección de los funciones de los miembros en la organización o grupo social valiéndose de los mecanismos de la motivación, la comunicación y del liderazgo. Los directivos, gerentes y jefes de área deben poseer la capacidad de direccionar los esfuerzos, contribuir a la sinergia en el desarrollo de planes de acción, utilizando su habilidad social, creatividad, confianza y su escala de valores para que se puedan seguir los lineamientos establecidos generando un compromiso con su responsabilidad y los demás miembros a los cuales dirige.

La dirección proviene de la acción de dirigir y según Koontz et al. (2012) se entiende como el “proceso por el cual se tiene la capacidad de influir en las personas para que aporten a las metas organizacionales” (p. 386). La dirección se enfoca básicamente en la esencia del proceso administrativo, donde se busca la ejecución de los planes, se guía a los miembros colaboradores de la organización y se conduce los esfuerzos. La dirección se orienta a la realización

de la acción por medio de las decisiones tomadas, la comunicación interna, la motivación y el liderazgo, lo cual ayudan a que se cumplan los objetivos a través de las actividades de los colaboradores poniendo a su disposición los recursos.

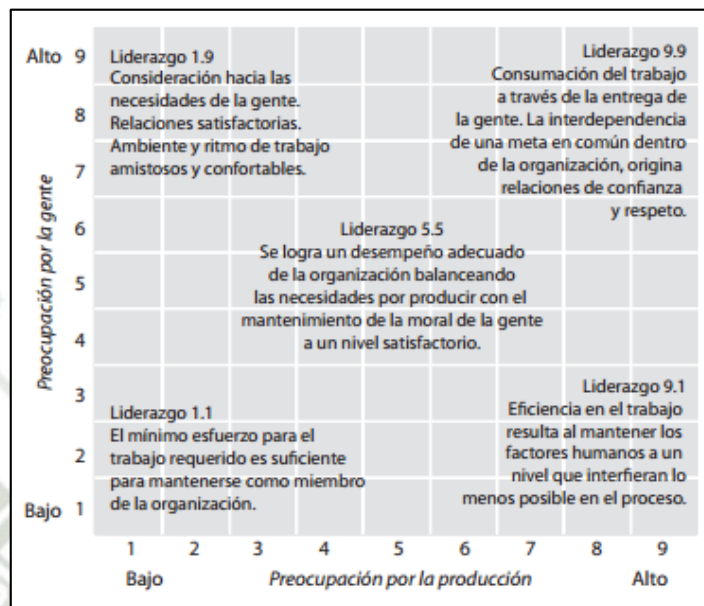
La dirección toma en consideración los siguientes aspectos siguientes de acuerdo a lo expresado por Münch (2010):

- **Toma de decisiones:** Se basa en la elección de alternativas que están disponibles y que se orientan al apoyo del logro de los objetivos; para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes requisitos como: delimitar los problemas, plantear las alternativas, analizar repercusiones y evaluarse la relación costo/beneficio.
- **Motivación:** Se basa en que se establecen los mecanismos para la motivación de personal. Es importante el considerar la teoría de la jerarquía de las necesidades establecida por Maslow, que fundamenta la base de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sentido de pertenencia, reconocimiento y autorrealización.
- **Liderazgo:** Es el modo de dirigir al personal, se basa en la capacidad del personal directivo en poder tener influencia en las demás personas guiando a los miembros hacia una visión integral. El líder debe poseer cualidades en: conocimientos tecnológicos y administrativos; conocimiento del producto que ofrece la empresa, se tiene un amplio dominio del modo y procesos; por su parte del conocimiento administrativo es primordial en el aprendizaje, valiéndose de herramientas como la calidad total, la gestión de procesos, trabajo en equipo y relaciones del personal.

En cuanto a los estilos de liderazgo que se presentan en las organizaciones según Münch (2010) se tienen diversas teorías, entre los que destacan la teoría del liderazgo del Grid Gerencial de Blake y Mowton, la cual muestran la dinámica de los diferentes clases de liderazgo, de forma general pueden orientarse a las tareas o metas y el enfoque en las personas, el cual se observa en la figura 17.

Figura 17.

Estilos de liderazgo según el Modelo Grid Gerencial.



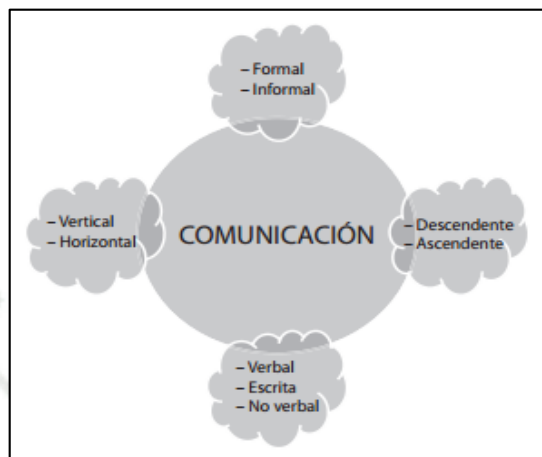
Nota: Tomado de *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, (p.112) Münch (2010).

En el diagrama del Grid gerencial se observa que en el modelo se muestran cinco estilos de liderazgo, aunque se pueden generar 81 estilos de liderazgo donde básicamente se definen las variables de los resultados (eje x) y la orientación en las personas (eje y); por lo que en esos tipos de liderazgo se tienen diversas combinaciones, predominando según el estilo de la persona que está a cargo.

- **Comunicación:** Toma como base el intercambio de información y los modos de comunicación entre el emisor y receptor; involucra a las diferentes interacciones entre las personas y sistemas; según su modo existen diversas formas de comunicación: a) formal, b) informal, c) vertical, d) horizontal, e) verbal, f) escrita, g) no verbal; donde se presenta en la figura 18.

Figura 18.

Tipos de comunicación.

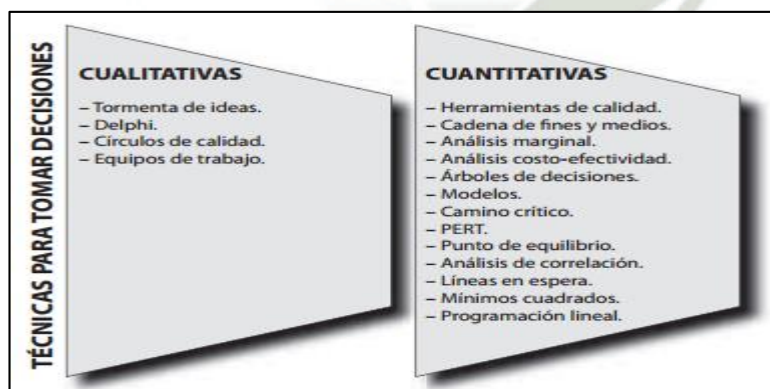


Nota: Tomado de *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, (p.109) Münch (2010).

La dirección según Münch (2010) usa los instrumentos que se utilizan para la toma de decisiones, estas técnicas y herramientas se basan en fundamentos tanto cualitativas como cuantitativas que generan insumos para la toma de decisiones que aplican los directivos; dichas herramientas se muestran en la imagen que se presenta:

Figura 19.

Técnicas y herramientas para la toma de decisiones.



Nota: Tomado de *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, (p.115) Münch, 2010.

4) Control:

El control es comprendido según Münch (2010) es el elemento donde se establecen aquellos estándares que servirán para realizar mediciones de los

resultados que se han logrado con la finalidad de realizar correcciones de las desviaciones que se presentan, también se busca prevenir dichas desviaciones o cambios no previstos, por lo que se deben buscar la mejora continua para un mejor rendimiento de los procesos y actividades de la empresa.

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2007) el control se basa en la medición el desarrollo de las herramientas de la corrección del desempeño que se han obtenido de parte de las actividades realizadas con el propósito de que se busque el aseguramiento de poder lograr los objetivos y planes generados por los directivos y miembros de la empresa.

El control tiene mucha importancia ya que según Münch (2010) esta sirve:

- Apoyo en el control y comprobación de cuan efectivo es la gestión realizada en la organización.
- Se promueve que se aseguren lo lineamientos de la calidad.
- Busca la protección de activos en la organización.
- Se dan garantías al cumplimiento que lograr los planes y objetivos que han sido establecidos.
- Se establecen medidas de prevención, corrección y reducción de las desviaciones y errores; ayudan en recursos de tiempo y dinero.
- Se establecen procedimientos para analizar las causas y detectarse a tiempo para evitar que estas desviaciones vuelvan a reaparecer.

El proceso del control en la gestión administrativa se basa en los aspectos como: a) establecimiento de los estándares o criterios de control; b) proceso de control en medición y la detección de desvíos; c) herramientas de control, d) sistema de control; y e) indicadores de control.

- **Criterios de control y estándares de control:** Se basa en controles que se aplican a los procesos y actividades, y su comunicación. Estos estándares son parámetros que se establecen en función al objetivo que se desea lograr, por lo que el estándar sirve como unidad de medida o el patrón para desarrollar el control dado en la empresa.
- **Proceso de control para la detección de desvíos:** Se basan en el proceso o procedimientos de controles, se desarrollan cuando se ejecutan la

medición de resultados y procesos, donde se deben compararse con los estándares. Mayormente se basan en sistemas de información para el control, ya que estos proporcionan una exactitud; aquí básicamente al hallarse alguna desviación se deben aplicar las acciones correctivas; y luego se procede a la retroalimentación donde se aplican el informe y lecciones de medidas correctivas y los ajustes de ser necesarios.

- **Herramientas de control:** Se refieren a los controles antes, durante y después de las actividades. Estas denominadas herramientas o modos de control se basan en los siguientes: a) control preliminar: se efectúa antes de desarrollar cualquier actividad; b) control concurrente: es un tipo de control donde se desarrolla de forma simultánea con la ejecución de las actividades, es similar al proceso continuo; c) control posterior: se aplica el control después de haber realizado el proceso de las actividades.
- **Sistema de control:** Son sistemas informáticos de control, se establecen para evaluar objetivos, estándares e indicadores; sirven para poder capacitar al personal y que estos puedan aplicar los controles; siendo sus productos en los reportes e informes que deben poseer cualidades de ser claros, confiables, poseer gráficas, periodicidad o frecuencia y ser oportunos en su entrega. Uno de los usos fundamentales en los sistemas de control son las auditorías tanto en el aspecto contable y administrativa; y luego de aplicados dichas auditorías deben someterse a un análisis y la interpretación para que sirva para la toma de decisiones de los directivos.
- **Indicadores:** Son los indicadores de control o seguimiento de los procesos. Se debe asegurar la efectividad que debe mantener el indicador donde minimice los errores, evitar el uso de tiempo indebido, y que sus resultados aporten claramente en la toma de decisiones. Se tienen diversos grupos de indicadores como: a) indicadores financieros, b) indicadores de gestión, c) indicadores de personal, d) indicadores de operaciones y logística, entre otros grupos de indicadores. Una de las perspectivas y herramientas que se emplean en el uso de los indicadores es la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) o denominado como Balanced Scorecard (BSC) el cual por medio de las perspectivas como: a) perspectiva financiera, b) perspectiva clientes, c) perspectiva

proceso internos, y d) perspectiva. Esta herramienta del BSC se puede habilitarse en un sistema de información integrada al control gerencial.

1.2. Antecedentes investigativos

1.2.1. Antecedentes internacionales

Hernández Martínez (2019) en su tesis “Diseño e implementación del plan estratégico para la empresa GASHR S.A de C.V.” sustentado en la Universidad de Chile; estableció de objetivo: generar un plan estratégico para dicha empresa de la industria de estaciones de servicio, las cuales se basan de la mejora en la gestión administrativa. El estudio de tipo descriptivo propositivo, ha identificado en su análisis que la empresa no cuenta con alianzas estratégicas de distribuidores de combustible Pemex, lo cual en la propuesta del plan estratégico se estableció la estructura organizacional, flujogramas, estructura de procesos y los objetivos estratégicos, las cuales se sugiere la ejecución del programa del plan estratégico las que se sustentan en la carta Gantt, y el cuadro de mando integral que se soportan en herramientas para la mejora y el logro de objetivos.

Chalen (2019) en su tesis denominado “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de asociación Asocomomuey Provincia de Santa Elena, año 2018”. El propósito es realizar un plan estratégico para que se mejore la gestión administrativa de la asociación. Respecto a la metodología se basa en un estudio exploratorio descriptivo, con enfoque cualitativo y cuantitativo; respecto a los métodos de investigación desarrollada se ha utilizado el método inductivo, deductivo y analítico; se ha utilizado técnicas de recolección en base a la observación, guía de entrevista y cuestionario. En los resultados se ha analizado la situación actual, sus análisis interno como externo; el planteamiento de la filosofía empresarial, la propuesta de capacitaciones y que se mejore la gestión administrativa por medio de la propuesta del plan estratégico establecido en base a las estrategias y acciones oportunas en su ejecución.

Gómez (2019) en su tesis de investigación “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa pesquera Moranpez, Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018”. El propósito fue desarrollar un plan estratégico para la empresa Moranpez; en la metodología de tipo análisis descriptivo y exploratorio, de enfoque cuantitativo y cualitativo, con método de

tipo inductivo y deductivo donde se aplicó diferentes técnicas como la entrevista, cuestionario, y la observación acerca del análisis de la empresa. Para los resultados se determinó el análisis interno y externo, la filosofía empresarial, los objetivos, las estrategias y aspectos de soporte en la estructura organizacional las cuales van ayudar a manejar la gestión administrativa de la empresa de modo general mejorando los procesos y la satisfacción del cliente.

Isaza (2022) en su investigación denominado “Planeación estratégica para la empresa Arrendaequipos S.A.S.” la cual fue sustentado en la Universidad EIA, Colombia. Su objetivo fue desarrollar un plan estratégico para la empresa por medio de la propuesta se busca la mejora del servicio en la venta y alquiler de las maquinarias pesadas en los sectores de la construcción, montajes, y la industria de manufactura; donde se ha evidenciado las limitaciones en la gestión administrativa, así como la ausencia de estructura organizacional. De metodología con enfoque mixto, nivel descriptivo propositivo; usó técnicas de observación, y la entrevista desarrollada. En los resultados se ha logrado desarrollar los aspectos de la filosofía empresarial, el análisis tanto interno como externo, el estudio de los escenarios, la selección de estrategias y el plan para su implementación de los objetivos establecidos, con el periodo de 2023 al 2027 de la empresa.

Salinas (2022) en su tesis denominado “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa agroindustrias Warsa S.A.” la cual fue sustentado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador . Se propuso el diseñar un plan estratégico que ayude la mejora de la gestión administrativa. Su metodología con enfoque mixto, de tipo descriptivo, no experimental, con método inductivo; usando la herramienta de la entrevista, revisión documental y la encuesta a una muestra de 25 trabajadores. Los resultados indica que la gerencia no da a conocer la estructura empresarial, así como la organización de las funciones, la filosofía empresarial, presenta una debilidad para los objetivos en la gestión y de rentabilidad. Se concluyeron que la aplicación de la propuesta del CMI, ayuda en definir los objetivos estratégicos y los procesos de cómo alcanzarlos, y el análisis del entorno, y la revisión periódica.

Clavijo et al. (2019) en su tesis denominado “Diseño de un plan estratégico para la empresa Tecnibalanco LTDA en Bogotá D.C.” fue sustentado en la

Universidad La Salle, Colombia. El propósito fue desarrollar un plan estratégico en la gestión de la empresa. En la metodología de tipo descriptiva, teniéndose una muestra de todo el personal de la empresa, de método inductivo – deductivo; teniéndose como técnica de investigación a la observación. En los resultados se ha analizado la situación interna y externa de la empresa, así como evidenciar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, desarrollándose las matrices de estudio en la estrategia, y objetivos. Se recomendó implementar la estrategia de desarrollo de mercado, desarrollo interno, y de portafolio de productos.

1.2.2. Antecedentes nacionales

Bazán y Flores (2017) en su tesis denominado “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa del área de producción de la empresa Corporación Génesis S.A.C., Trujillo, 2017”. El objetivo fue desarrollar un plan estratégico para la mejora de la gestión administrativa en la producción. La metodología es descriptiva, de tipo de método inductivo, deductivo, y analítico; donde se ha utilizado las encuestas. En los resultados se halló que se ha difundido la visión y misión de forma coordinada, los objetivos han tenido relativas dificultades en cumplirse, se han aprovechado las fortalezas como debilidades, las oportunidades como las amenazas; también se lograron la formación del personal, el manejo de recursos, la toma de decisiones y el control de objetivos. Se concluye que se debe difundir la misión y visión, la capacitación, y el plan estratégico.

Goyas (2022) en su tesis de la “Implementación de un plan estratégico para mejorar la competitividad en la empresa de alquiler de maquinaria pesada y equipos” fue sustentado en la Universidad Cesar Vallejo. En propósito del estudio se basó en proponer un plan estratégico que pueda mejorar la competitividad de la empresa. La metodología se tuvo un nivel descriptivo propositivo. Los resultados indican el uso de las herramientas de gestión como PESTEC, la matriz EFE, la matriz EFI, el análisis del FODA, la matriz CPE, y las matrices para el filtro; la matriz Rumelt y también como la matriz de Ética. La investigación concluye que se debe implementar los aspectos que el plan estratégico indica para el desarrollo de acciones para la gestión empresarial alcanzándose las metas establecidas en la propuesta.

Ramirez y Sánchez (2019) con su tesis “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario” sustentado en la Universidad Ricardo Palma. Su propósito fue mejorar la gestión administrativa diseñándose un plan estratégico. De metodología con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo explicativo, con análisis y síntesis, diseño cuasi experimental; y la recolección de datos con la entrevista, la observación y el cuestionario. Los resultados se hallaron que la empresa no había establecido tanto la misión, visión, los valores corporativos, la evaluación interna y externa; en las dificultades internas se tiene personal con baja experiencia, no se tiene indicadores de gestión, el servicio limitado. La investigación concluye que el plan estratégico aporta en la mejora de la gestión administrativa, y la retención de clientes.

Romero et al. (2018) en su investigación denominado “Plan estratégico para la empresa Maquinarias del Centro S.A.C. para el período 2017- 2021” sustentado en la Universidad San Ignacio de Loyola. El objetivo fue establecer estrategias que mejoren la situación empresarial. En la metodología de alcance descriptivo, análisis bibliográfico y observación, basados en la propuesta del plan estratégico. En los resultados el desarrollo del plan, se abarcó el análisis del entorno, evidenció la asociación entre el rubro minero y contratistas mineras; se halló las dificultades en optimizar costos, regulaciones, y la débil gestión. Las conclusiones muestran que la empresa tiene experiencia en la prestación de servicios al sector minero, la volatilidad del sector y mercado han afectado de modo externo a la empresa; y la importancia de implementar las estrategias para lograr los objetivos.

Vera (2017) en su tesis “Propuesta de un plan estratégico para una empresa de servicio de concreto premezclado de Lima”. El propósito fue desarrollar un plan de estrategias en el sector de la construcción. Metodología de alcance descriptivo, corte transversal, técnicas de análisis, y estadísticos. En los resultados las empresas del sector construcción deben incluir aspectos de la gestión ambiental, la seguridad y salud laboral, y la gestión de los interesados como los proveedores y clientes, por lo que son variables fundamentales de la puesta en acción de las operaciones. Se halló que en las empresas de construcción y en las que abastecen concreto premezclado se deben considerar los aspectos de la responsabilidad, el precio y calidad; donde los factores relevantes en la gestión es el aspecto ambiental, la seguridad y responsabilidad social.

1.2.3. Antecedentes locales

Chavez (2021) en su tesis denominado “Diseño de un plan estratégico para la empresa Ribelmar S.R.L.”. El objetivo fue diseñar un plan estratégico para que beneficie a la empresa es aspectos del nivel de ventas, y su alineación estratégica. En la metodología de nivel descriptivo, y propositivo. Los resultados se han evaluado de tipo interno y externo, hallándose los factores críticos para el éxito, el análisis FODA, la formulación de estrategias, las matrices de factores internos y externos, y el perfil competitivo; también se ha desarrollado el cuadro de mando integral en base a las perspectivas y el desarrollo de las estrategias y objetivos planteados; y la evaluación de la propuesta. Se concluye que al aplicarse la propuesta del plan ayuda a las ventas, la competitividad, la incursión en nuevos mercados desarrollando la ventaja competitiva en base al plan propuesto.

Rivera (2018) en su tesis “Diseño de un plan estratégico para la empresa Strategique S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales Arequipa 2017”. Su objetivo fue diseñar el plan estratégico para mejorarse la posición competitiva. En la metodología de alcance descriptivo, se usó la técnica de la encuesta. En los resultados se hizo la descripción y características, el diagnóstico basados en el análisis interno y externo, y finalmente el cuadro de mando integral donde se establecen los indicadores, objetivos y estrategias para el control del proceso estratégico de la empresa. Se concluye que se ha desarrollado la misión y visión, así como el diagnóstico de la empresa, el planteamiento de objetivos orienta a la filosofía y su soporte en el cuadro de mando integral para el control de la gestión empresarial.

Soncco (2019) en investigación denominado “Gestión empresarial y planificación estratégica gen la empresa contratista minera 2019” sustentado en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa . El propósito del estudio se basó en establecer la relación de la gestión empresarial entre la planeación estratégica. En el aspecto metodológico se ha abarcado un nivel correlacional, siendo su muestra censal de 8 trabajadores de la empresa, se aplicó la encuesta. Los resultados evidencian las dificultades en comunicación, la adecuación al entorno, la gestión financiera, la deficiencia al utilizar herramientas de planeación de la estratégica, las cuales ha obstaculizado el logro de objetivos. Se concluye

que los niveles de gestión son muy bajas, la planificación no es conocida por los trabajadores, por lo que se sugiere la aplicación de la propuesta.

1.3. Marco conceptual

- 1) **5 fuerzas de Porter:** La herramienta se fundamenta en el análisis del microentorno de la organización la cual se basan en: poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, y la rivalidad del mercado; las cuales se encuentran relacionadas al sector industrial.
- 2) **Análisis AMOFHIT:** La herramienta del análisis interno, conocida como auditoría interna o AMOFHIT por sus componentes: administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información, y tecnología; los cuales hallan los factores críticos internos en su competitividad determinando las fortalezas y debilidades.
- 3) **Análisis PESTEL – PESTEC:** Esta herramienta de análisis del macroentorno se enfoca en la evaluación de las fuerzas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, legales o competitivas; donde cada una de las fuerzas contienen una serie de variables a evaluarse en función de generar oportunidades o amenazas en la organización.
- 4) **Balanced Scorecard (BSC) - Cuadro de Mando Integral (CMI):** Es un modelo de Kaplan y Norton el cual es una herramienta basada en el tablero de control de mando que se contiene entre sus componentes al uso de indicadores clave (KPI) de las perspectivas: a) financiera, b) clientes, c) procesos internos, y d) aprendizaje y crecimiento; este modelo toma su soporte en sistemas de información, herramientas diversas como el mapa estratégico, donde se relacionan los objetivos, y el uso de indicadores o KPI.
- 5) **Cadena de valor:** Se fundamenta en generar valor por medio de la innovación, competitividad y la interrelación entre los bloques de las acciones de apoyo (infraestructura, recursos humanos, tecnología y abastecimiento), y las actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo & ventas y servicio); los cuales generan un margen lo que se traduce en aportar a su cadena de valor.
- 6) **Ciclo de vida del producto:** Es aquel modelo que abarca desde el nacimiento u origen hasta la desaparición del producto, conteniendo diversas etapas como: 1)

- desarrollo de producto, 2) introducción, 3) crecimiento, 4) madurez, y 5) decadencia; donde el indicador fundamental son el volumen de ventas y el nivel de utilidades.
- 7) **Control:** Se basa en actividades de establecer estándares, hacer las correcciones, prevenir dichas desviaciones y mantener bajo los lineamientos establecidos mejorando el desempeño de las actividades en la organización.
 - 8) **Cultura organizacional:** Son las relaciones, creencias, el liderazgo, y relaciones laborales; y que su adecuada orientación influye en la integración del personal, el ambiente laboral, el compartir las creencias, y valores.
 - 9) **Dirección:** La dirección se basa en la concordancia de los esfuerzos, en influir en las personas o miembros de la organización por medio de la motivación, comunicación y liderazgo hacia el logro de los objetivos.
 - 10) **Estrategia empresarial:** Se basa en la orientación a través de una serie de pasos para que la organización empresarial pueda adaptarse al entorno y lograr los objetivos o metas que se han establecido donde se han establecido el uso de recursos, tareas, prioridades y la orientación del enfoque.
 - 11) **Gestión administrativa:** Se basa en la administración donde se debe establecer las metas principales de la organización y cambiarlos en acciones organizacionales a través de la planeación, organización, dirección y el control, donde se reúnen los esfuerzos desarrollados en las diferentes áreas de la empresa teniendo como propósito el alcance de los objetivos.
 - 12) **Indicadores (KPI):** Los indicadores de seguimiento o KPI por su acrónimo en inglés, se refieren a que mantienen el control o el seguimiento de los procesos, las actividades, y el tiempo considerado adecuado para brindar la información que se requieren para la toma de decisiones.
 - 13) **Matriz FODA (SWOT):** Esta herramienta basada en el análisis FODA o SWOT (por su acrónimo en inglés) se fundamenta en la calificación de las: fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas; es decir consideran los factores internos y externos más importantes de forma integral, las que ayudan a generar o formular estrategias por el cruce de sus elementos del FODA.
 - 14) **Misión:** Involucra a la expresión de la razón de ser que posee la organización, es el propósito que incluye a diversos elementos como las líneas de negocios, los clientes, el personal, los recursos, los productos o servicios.

- 15) Objetivos SMART:** Este tipo de objetivos parten del acrónimo de los términos en inglés: Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (alcanzable), Relevant (relevante), y Time-Bound (tiempo); y que por medio de este método se definen los componentes que debe tener un objetivo para poder guiar su desarrollo.
- 16) Organización:** Es el desarrollo del diseño de estructuras, los procesos, sistemas y las actividades que se orientan a la simplificación y organización del trabajo mejorando la eficiencia de la empresa para el alcance de los objetivos.
- 17) Plan estratégico:** Es un documento donde se integran la orientación general de la empresa, es decir, se fundamenta en establecer y lograr los objetivos propuestos a nivel empresarial, por lo que se sostiene en la filosofía empresarial, los objetivos estratégicos, políticas, estratégicos, programas y los planes de acción requeridos en alcanzar los objetivos estratégicos.
- 18) Planeación:** Se basa en determinar el camino o la orientación de la entidad u organización por medio de seleccionar los objetivos, acciones, los recursos y políticas, donde se administran los objetivos, las estrategias, la toma de decisiones, y presupuestos.
- 19) Políticas:** Se refieren a los planes, formas de prácticas que se han establecido, como las directrices sobre las cuales actuar y se orientan en lograr las metas trazadas, de modo general, una determinada política puede requerir de diversas estrategias.
- 20) Valores:** Se refieren a los principios fundamentales de la organización que definen los comportamientos, las creencias, filosofía que deberán poseer los miembros de la empresa.
- 21) Visión:** La visión se basa en la perspectiva que la empresa desea alcanzar, es decir, la aspiración al largo plazo donde se busca que la organización espera lograr, es el consolidado de los objetivos al largo plazo.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Tipo, nivel y diseño de la investigación

2.1.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada, ya que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) en este tipo de investigación se enfoca en resolver problemas que se involucran en el estudio. En la investigación se ha desarrollado una propuesta para resolver el problema que se presentan en la gestión administrativa en estudio, por lo cual se ha propuesto el plan estratégico que pretende servir de guía para la mejora de la gestión administrativa.

2.1.2. Nivel de investigación

La investigación es de nivel o alcance propositivo, donde se desarrollan el modelo, programa o propuesta para que se resuelva el problema en un espacio de tiempo cercano enfocado en el cambio de la situación inicial dada, por lo que según Daza (2021) en el nivel propositivo se desarrollan estrategias, programas y modelos para buscar la mejora de la situación. En la investigación se ha desarrollado la propuesta del Plan estratégico de la empresa QP Servicios S.A.C. la cual se pretende se logre mejorar la situación de la gestión administrativa.

2.1.3. Diseño de la investigación

El estudio tiene un diseño no experimental, debido a que no se ha establecido la manipulación de las variables, para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) estas se implementan sin manipular o modificar su estado natural de las variables o fenómenos que se tienen en la investigación realizada.

En la investigación solo se ha propuesto, y no se ha generado estímulo alguno de las variables, por lo que se ha considerado que su uso o aplicación sea posterior. En cuanto a la recolección de la información fue de corte longitudinal con una observación inicial (O1) y luego una observación posterior (O2); donde en el intermedio se presentó la propuesta de plan estratégico, se representa de la forma siguiente:

$$m: O_1 \rightarrow R \rightarrow O_2$$

Siendo:

m: Muestra de la investigación.

O₁: Medición inicial de la variable Gestión administrativa.

R: Propuesta desarrollada del Plan estratégico.

O₂: Medición final de la variable Gestión administrativa.

2.2. Método de investigación

El método de investigación general empleado fue el método científico, el cual según lo expresado por Bernal (2016) es un conjunto de postulados que orientan al investigador ceñirse a las normas y procedimientos para poder realizar la investigación, teniendo un carácter secuencial, crítico, universal, utilizando diversos instrumentos para poder solucionar un problema de interés en la sociedad.

En la investigación se ha seguido una secuencia de pasos ordenados, iniciándose desde la observación, la formulación del problema, búsqueda de información, el planteamiento de la hipótesis, selección del diseño del experimento, el análisis de los resultados, así como la comunicación de aquellos hallazgos encontrados. En cuanto a los métodos específicos se han empleado los siguientes:

Método de análisis – síntesis: En este método según Pacheco y Cruz (2010) se parte del análisis el cual consiste en descomponer las partes de un todo, observando los fenómenos, buscando las causas, cualidades, propiedades, estudiándolas en forma individual por sus elementos; por otra parte, en el método de síntesis se agrupan, se integral y componen cada uno de los elementos en un todo, se busca demostrar las causas de los fenómenos para realizar conclusiones. En la investigación desarrollada se usó este método partiendo del análisis de elementos del problema, de variables, conociendo sus propiedades y finalmente se sintetizó para integrarlos en relaciones, y en las conclusiones.

Método inductivo – deductivo: El método inductivo según Pimienta y De la Orden (2017) se basa en partir de los casos particulares hacia un estado general, mayormente consta de 4 pasos: 1) observación y registro, 2) análisis y clasificación, 3) generalización de hechos, y 4) contrastación e integración. También expresaron que el método deductivo se basa en razonamientos donde se obtienen conclusiones por medio de hechos o proposiciones, partiendo su camino de aspectos generales hacia casos particulares; donde se exponen los conceptos, teorías, y consecuencias;

este método consta de 4 pasos: 1) observación, 2) formulación de hipótesis, 3) deducción, y 4) experimentación. En esta investigación se aplicó la inducción para desarrollar la observación, el análisis, y finalmente aplica la generalización del estudio como una integración de conclusiones. Asimismo, se ha usado la deducción para el establecimiento de la hipótesis de investigación en función a la teoría revisada, y la contrastación de hipótesis.

2.3. Técnicas e instrumentos de verificación

2.3.1. Técnicas

Respecto a las técnicas que se han empleado en el estudio son las siguientes:

Entrevista: Según Pimienta y De la Orden (2017) en la entrevista se recolecta la información a través de la comunicación oral o conversación con los participantes de la investigación, donde brindan su testificación, opinión y expresan libremente sus ideas en la investigación. En la investigación se ha realizado la entrevista a 3 personas que tienen el cargo directivo en la empresa: gerente general y 2 jefes de área (Ver Anexo 3 para detalle de preguntas y respuestas).

Encuesta: Según Pimienta y De la Orden (2017) se desarrolla por medio de preguntas elaboradas y delimitadas previamente por sus respuestas, las cuales se enmarcan en temas específicos; las respuestas pueden ser datos nominales, ordinales, escalas entre otros valores numéricos. En el estudio, la encuesta se ha aplicado a las 20 personas entre trabajadores operativos y administrativos (Ver Anexo 3).

2.3.2. Instrumentos

En cuanto a los instrumentos que se han usado son:

Guía de entrevista estructurada: Según Bernal (2016) en esta guía se generan preguntas abiertas ya de forma preliminar para la entrevista, y su diseño corresponde al análisis de las variables de estudio que se tienen interés en el estudio, por lo que se requiere de tener cierta flexibilidad, tener el formato de entrevista, la realización de apuntes o el medio para guardar la información dada.

Cuestionario: Para Bernal (2016) es un instrumento que contiene un grupo de preguntas que son diseñadas previamente para captar los datos necesarios y que se logren los propósitos de la investigación; las preguntas se relacionan con la variable a medirse, por lo que poseen características de uniformidad y estandarización.

En cuanto a los instrumentos utilizados en la investigación se consolidan las características en la tabla siguiente:

Tabla 1.

Características del diseño de instrumentos.

Variable	Técnica/Instrumento	Escala	Ítems
Plan estratégico	*Encuesta/Cuestionario	Ordinal Likert: 1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3) Algo de acuerdo. 4) De acuerdo. 5) Totalmente de acuerdo.	Del 1 al 36 (Ver Anexo 3)
Gestión administrativa	*Entrevista/ Guía de entrevista estructurada.	-	Del 1 al 13. (Ver Anexo 3)
	*Encuesta/Cuestionario	Ordinal Likert: 1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3) Algo de acuerdo. 4) De acuerdo. 5) Totalmente de acuerdo.	Del 1 al 34 (Ver Anexo 3)

Nota: Elaboración propia.

2.3.3. Confiabilidad y validez de instrumentos

Confiabilidad:

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) la confiabilidad del instrumento indica que se produzcan resultados consistentes y de forma coherente, medida a través de una escala; esto implica que se tengan resultados similares en diferentes mediciones. La confiabilidad se ha aplicado al cuestionario.

Tabla 2.

Confiabilidad Alfa de Cronbach.

Estadísticas de la fiabilidad		
Alfa de Cronbach	N de ítems	N casos válidos
,9117	34	20

Nota: Datos procesados en el software SPSS.

El nivel $\alpha = 0,9117$ resultante en el alfa de Cronbach indica que se tuvo una valoración de excelente confiabilidad del 91.17% y que se estima que el instrumento (cuestionario de la Gestión administrativa) que tiene 34 preguntas, es confiable, debido a que este estadístico oscila entre 0 y 1, donde cero (0) indica la ausencia de confiabilidad y el uno (1) un nivel superior de confiabilidad, se asume que un valor mayor a 0.7 indica que es aceptable dicha valoración del instrumento.

Validez:

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) la validez se basa en el grado del instrumento para medir la variable en su contenido, constructo, criterio, comprensión, y cumple con su propósito.

Tabla 3.

Validez por expertos.

Indicadores	Experto 1	Experto 2	Experto 3
1. Claridad	85	90	90
2. Objetividad	85	85	95
3. Actualidad	90	95	95
4. Organización	95	85	90
5. Suficiencia	95	90	95
6. Intencionalidad	95	100	90
7. Consistencia	90	90	90
8. Coherencia	90	85	90
9. Metodología	95	85	95
10. Confiabilidad	95	100	90
Promedio	91.5	90.5	92.0
Promedio total	91.33		

Nota: Resultados obtenidos del promedio de la ficha de validación por expertos, para más detalles ver anexo 4 (Ficha de validación por expertos).

Los resultados descritos en la tabla han mostrado que el instrumento ha sido validado por los expertos, quienes consideran que es aplicable ya que se cuentan con las observaciones de aprobación de las evaluaciones según los resultados que se obtuvieron de las fichas de la validación por expertos que fue superior con puntaje promedio general de 91.33 (Ver Anexo 4).

2.3.4. Operacionalización de variables

En el desarrollo de esta sección se basa en generar y definir a la variable tanto de forma conceptual como operacional de donde se extraen las dimensiones que, y que a su vez puedan ser medidas por indicadores, en base a la escala de medición, y las técnicas en la recolección de la data e información.



Tabla 4.

Matriz de operacionalización de variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Técnica de recolección de datos	Instrumentos de recolección de datos
Variable Independiente: Plan estratégico	“El plan estratégico es reconocido como plan maestro o plan de los negocios; donde se plasman los elementos del proceso de planeación. Elementos del plan estratégico son la filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, programas y presupuesto” (Münch, 2010, pág. 42)	El plan estratégico es el documento donde se establecen la filosofía empresarial, basados en el análisis externo, el análisis interno de la organización, así como la formulación de los objetivos, las estrategias y el control estratégico para poder alcanzar los objetivos que se plantearon.	Filosofía empresarial Análisis externo Análisis interno Formulación de objetivos Estrategias Control estratégico	Misión Visión Valores Ética Análisis PESTEL 5 fuerzas Porter Matriz de competitividad Matriz EFE Análisis AMOFHIT Cadena de valor Cultura organizacional Matriz EFI. Objetivos estratégicos Gestión del cambio FODA Cruzada. Matriz de evaluación de estrategias Matriz de Objetivos vs estrategias. Mapa estratégico Diseño de indicadores BSC Políticas de crecimiento. Recursos y Presupuesto	Ordinal. *Escala de Likert: 1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3) Algo de acuerdo. 4) De acuerdo. 5) Totalmente de acuerdo.	*Encuesta. *Entrevista.	Cuestionario. Entrevista estructurada: Autoridad

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Técnica de recolección de datos	Instrumentos de recolección de datos
Variable Dependiente: Gestión administrativa	“La gestión administrativa establece los objetivos y transforma en acciones organizacionales a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos desarrollados en las áreas y niveles de la empresa con la finalidad de lograr los objetivos de la forma adecuada donde se garantice la competitividad” (Chiavenato, 2019, pág. 8)	La gestión administrativa se basa en el proceso de enfocarse a los resultados, es decir al logro de los objetivos organizacionales que se han establecido por medio de acciones y esfuerzos en base a la planeación, organización, dirección y control donde involucra a todos los elementos de la organización.	Planeación Organización Dirección Control	Administración de objetivos Estrategias y políticas Toma de decisiones Presupuestos Naturaleza de la organización Departamentalización Autoridad de línea Cultura organizacional Centralización y descentralización Herramientas de organización Motivación Liderazgo Comunicación Criterios de control Proceso de control Herramientas de control Sistema de control Indicadores	Ordinal. *Escala de Likert: 1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3) Algo de acuerdo. 4) De acuerdo. 5) Totalmente de acuerdo.	Encuesta.	Cuestionario aplicado al Personal operativo

Nota: Elaboración por la autora.

2.4. Campo de verificación

2.4.1. Ubicación espacial

La investigación se encuentra delimitada en el ámbito territorial del departamento de Arequipa, provincia de Arequipa, del distrito de Sachaca, en la empresa QP Servicios S.A.C.

2.4.2. Ubicación temporal

La investigación corresponde al periodo del mes de febrero del año 2023 hasta el mes de abril de 2024.

2.4.3. Población de estudio

La población según Bernal (2016) es la agrupación de los elementos o individuos tratados en la investigación, cada uno de los elementos deben poseer características similares que se ha delimitado, por lo que la población contiene a todas las unidades del muestreo o de análisis. Por lo tanto, en la investigación se tuvo como población a 20 trabajadores entre cargos operativos y administrativos – ejecutivos de la empresa QP Servicios SAC, de la ciudad de Arequipa.

2.4.4. Muestra

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indicaron que la muestra es un subconjunto de la población por lo que las unidades de muestreo contienen las propiedades requeridas en la investigación. Por conveniencia del estudio se ha elegido una muestra censal, es decir, la muestra es igual a la población, siendo la muestra de 20 personas como unidades de análisis.

De la tabla siguiente se presenta la cantidad del personal por área en la muestra elegida.

Tabla 5.

Distribución del personal en la muestra.

Tipo de trabajador	Cantidad
Administrativo	3
Operativo	17
Total	20

Nota: Elaboración propia.

2.4.5. Unidad de estudio

La unidad de análisis, de estudio o de muestreo se refiere a que o quienes deben ser los sujetos sobre los que se va a recabar la información; según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) la unidad de estudio pueden ser personas u otros seres vivos, objetos, o sucesos; las cuales deben aportar al logro de los propósitos de la investigación. En la investigación la unidad de estudio lo compusieron los 20 trabajadores entre operarios y administrativos de la empresa QP Servicios SAC.

2.5. Estrategia de recolección de datos

En cuanto a la estrategia para la recolección de los datos previamente se ha desarrollado la comunicación a cada uno de los miembros seleccionados en el estudio, por lo que se ha realizado un acuerdo para la comunicación mediante llamada telefónica donde en el caso de la entrevista desarrollada orientado al desarrollo del Plan estratégico; consultando la disponibilidad del personal administrativo donde se ha explicado previamente el tema y las preguntas abiertas que respondan con total normalidad y de libre opinión en la gestión administrativa y de la propuesta del plan estratégico.

En referencia a la medición de la gestión administrativa se ha desarrollado en 2 tiempos, primero para conocer la situación actual (O1) de sus componentes dimensionales, y posteriormente luego de haberse presentado la propuesta del plan estratégico, se ha desarrollado la segunda medición de la situación de la gestión administrativa (O2); en ella se han evaluado los cambios que sirven a la empresa.

Asimismo, el soporte de la investigación se usó la herramienta del cronograma basado en el diagrama de Gantt por lo que se ha facilitado el control de las diferentes actividades que se involucran en la investigación.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Propuesta de plan estratégico

La propuesta denominada “Plan estratégico 2023-2027” para la empresa QP Servicios S.A.C. en la ciudad de Arequipa, la cual se generó como una alternativa de solución para la gestión administrativa de la empresa y obtener diversos beneficios las cuales se encuentran descritas de forma detallada, a continuación, se muestra el plan estratégico propuesto.

<u>PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2027</u>		
Empresa:	QP SERVICIOS S.A.C.	Versión: 1.0
Desarrollado por	Fiorella Ximena Quiroz Pinto.	



PLAN ESTRATÉGICO 2023 – 2027

El plan estratégico desarrollado se estructura de la siguiente forma: la primera parte de la descripción de la empresa, la segunda parte sobre la filosofía empresarial, la tercera parte enfocado al análisis externo, en la cuarta parte sobre el análisis interno, la quinta parte sobre la formulación de objetivos, la sexta sobre las estrategias y la última parte sobre el control estratégico.

I. Descripción de la empresa

1.1 Descripción general de la empresa:

Empresa de alquiler de maquinaria pesada QP Servicios SAC, tiene como RUC: 20602707807, es una Mype que opera en los departamentos del sur del Perú como Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno y Cusco; donde desarrolla actividades en alquiler de maquinarias pesadas como retroexcavadoras, cargadores frontales, y otros más. Y por su tipo de categoría como mencionó Chiavenato (2019) una empresa puede enfocarse en producir o comercializar bienes y servicios, teniéndose como propósito

el generar un beneficio económico, y por su tipo de gestión la empresa QP Servicios SAC se encuentra dedicada al rubro comercial de los servicios.

1.2 Descripción del producto/servicio

La empresa está enfocada en el alquiler de las maquinarias pesadas a otros clientes de los sectores minería, construcción e inmobiliarias. Estas maquinarias pesadas se utilizan según Pérez et al. (2015) en diversas obras de construcción y que deben cumplir con requisitos más avanzados, y cubrir las exigencias de la sociedad, generando mayor eficiencia y manejo, también son denominados como línea amarilla, que se usan en obras de construcción en viviendas, caminos, excavaciones, proyectos de minería y otras obras.

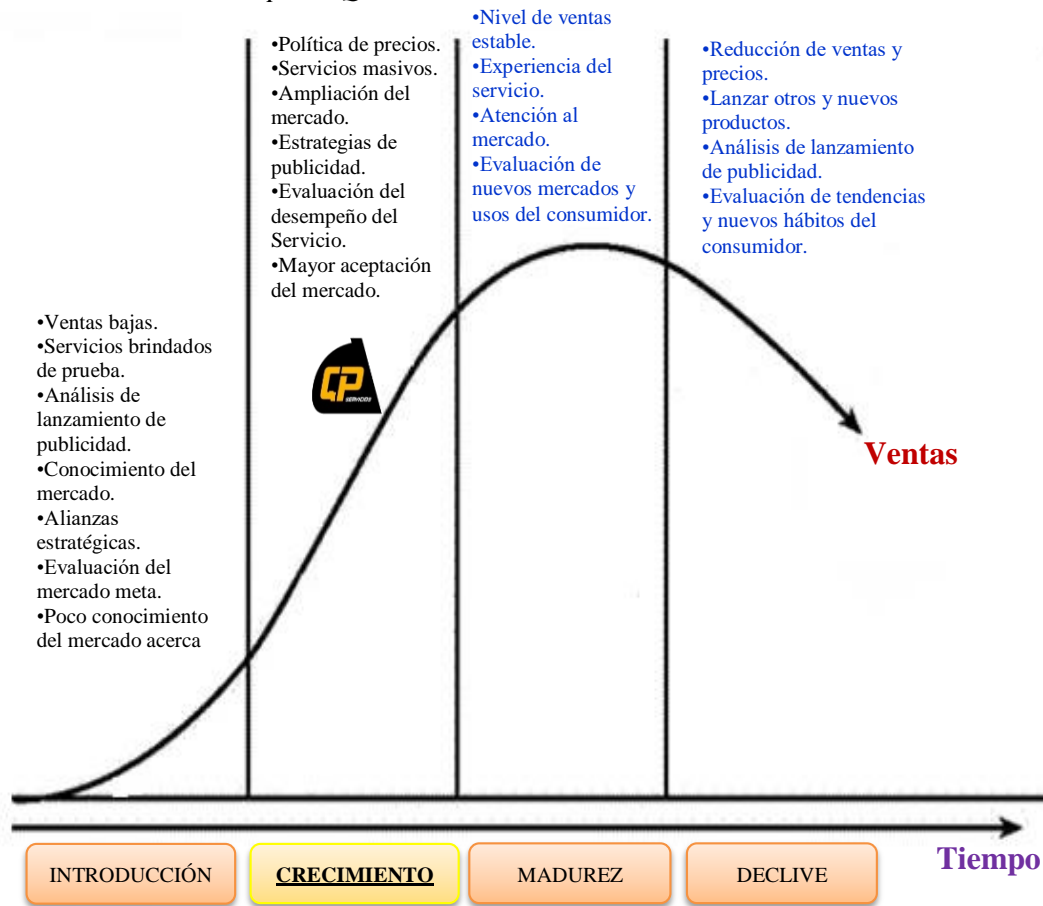
1.3 Análisis del ciclo de vida

El ciclo de vida del producto se relaciona mucho con el ciclo de vida de la empresa, como menciona Kotler y Keller (2012) que las estrategias y el posicionamiento de una empresa se debe adecuarse según se modifican el producto, mercado y competidores a lo largo del ciclo de vida. Por su parte Ferrell y Hartline (2018) expresan que las estrategias de marketing cambian en función a la etapa donde se encuentra como son: introducción, crecimiento, madurez y declinación lo cual ayuda al conocimiento del mercado.

La empresa QP Servicios SAC, es una Mype dedicada al alquiler de maquinaria pesada, siendo sus clientes del sector minería que operan en los departamentos de Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno y Cusco. En la gráfica del ciclo de vida de la empresa se ubica en la etapa de crecimiento, donde se empieza a sostener una mayor aceptación de mercado, se tienen oportunidades y retos de mejora en el entorno; donde se pueden establecer estrategias de publicidad, mejora, y de conocimiento de la entrada al mercado.

Figura 20.

Ciclo de vida de la empresa QP Servicios SAC.



Nota: La empresa QP Servicios SAC se encuentra en la fase de crecimiento, las letras en color azul son los aspectos futuros a considerarse en la estrategia del ciclo de vida de la empresa.

Etapas de crecimiento: En esta etapa la empresa QP Servicios SAC mantiene los siguientes aspectos para la adecuada gestión empresarial:

- Política de precios: Se establecen claramente los precios y se basan en estrategias de mercado, costos y objetivos empresariales de rentabilidad.
- Servicios masivos: Pueden satisfacer cabalmente las necesidades del mercado tanto en los requerimientos de calidad, cantidad, espacio y tiempo.
- Ampliación del mercado: El ámbito de operaciones en el mercado se expande en Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno y Cusco.
- Estrategias de publicidad: La estrategia se encuentra orientado hacia la ampliación y crecimiento del mercado, donde se busca un mayor volumen del servicio dado.

- Evaluación del desempeño del Servicio: Se tienen indicadores de gestión para la evaluación del servicio brindado basado en KPI (Indicadores clave de desempeño) como calidad de servicio, satisfacción del cliente, entre otros.
- Mayor aceptación del mercado: Se tiene credibilidad en la empresa, se mantiene un mayor contacto con el cliente, y se tienen un aumento sostenido.

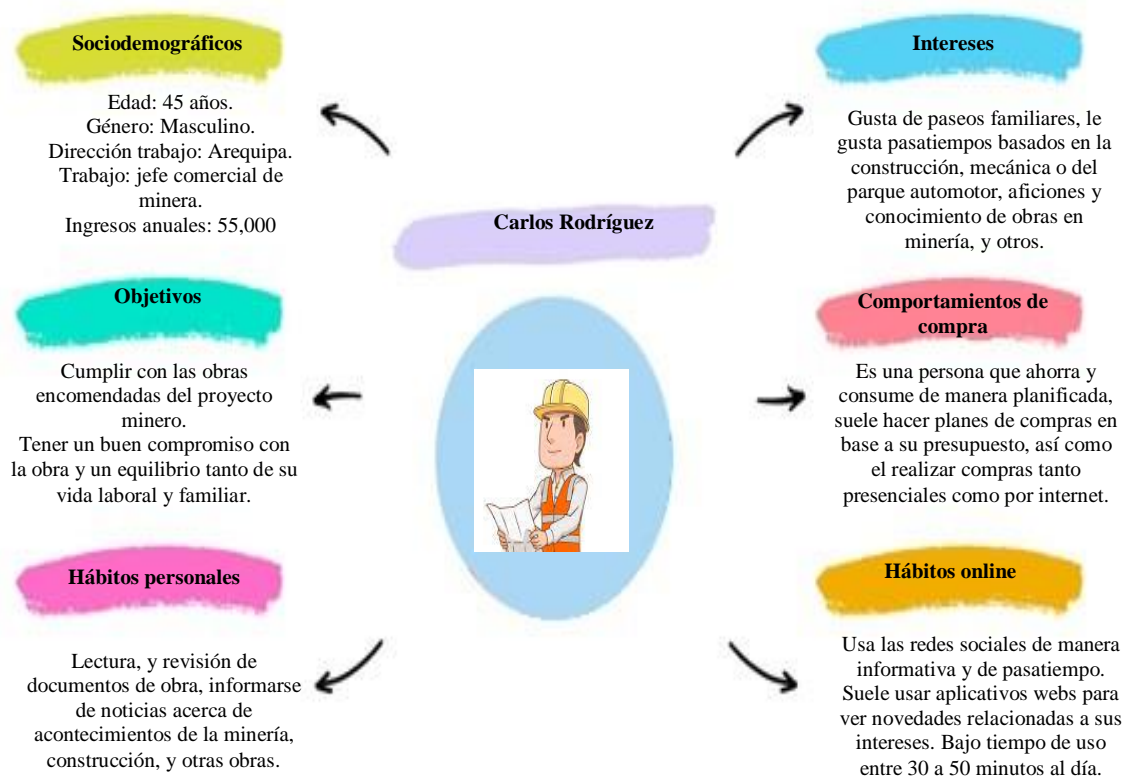
1.4 Análisis de naturaleza y la estructura del mercado

a) Clientes

En la siguiente figura se muestra el personal buyer:

Figura 21.

Buyer Person de la empresa QP Servicios SAC.



Nota: La empresa QP Servicios SAC tiene como *buyer person* a las personas representantes de comercio o contratos que laboran en empresas del sector minería y/o construcción.

El personal Buyer es solo una representación ideal del cliente, en este caso representa a la persona que realiza los contratos con la empresa y que asimismo está laborando en una empresa minera y/o de construcción. En la tabla siguiente se muestra el cálculo del mercado objetivo para la empresa, la cual se basa en las proyecciones.

Tabla 6.

Mercado objetivo.

Geográfico	
•Región Sur (Perú)	•Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno y Cusco
•Tamaño Ciudad	•Arequipa: 1,523,839 habitantes •Moquegua: 200,973 habitantes •Tacna: 397,737 habitantes •Puno: 1,268,093 habitantes •Cusco: 1,428,028 habitantes
Demográfico	
•Ingreso Familiar	•Entre S/4,000 a S/10,000
•Edad	•De 30 a 60 años
•Clase Social	•NSE A y B
•Educación	•Pregrado, postgrado y técnica.
•Ocupación	•Profesionales del sector construcción y minería.
Psicológico	
•Personalidad	•Tendencia a la tecnología, economía en minería, construcción, informados, optimistas y educados.
•Estilos de vida	•Sofisticado, moderno y formal.
Conductual	
•Beneficios deseados	•Satisfacción de sus necesidades.
•Ocasiones de compra	•Mensual.

Nota. Elaboración propia.

Adaptado de: INEI (2020) Perú: Proyecciones de población, según Región, Provincia y Distrito, 2018 - 2020.

b) Proveedores

Se describen los principales proveedores de la empresa:

Tabla 7.

Proveedores de la empresa QP Servicios SAC

Nombre de la empresa	Rubro	Productos	Condiciones de pago	Entrega
FERREYROS SAC	Comercio sector Minería y construcción	Repuestos, taller y maquinaria nueva	Renta periódica (RP). Transferencias bancarias (TB).	Pagos diferidos (PD)
ELIBEM	Comercio y distribución	Repuestos hidráulicos de 3M	RP y TB	PD
REDIRED	Comercio	Repuestos	RP y TB	PD
CF PARTS	Comercio	Repuestos	RP y TB	PD
HICOSER	Comercio	Repuestos hidráulicos y mangueras	RP y TB	PD
VOLVO	Comercio	Maquinaria nueva, taller y repuestos	RP y TB	PD
LÍDER CRUZ	Comercio	Proveedor de llantas	RP y TB	PD

Nota: Adaptado de Ferreyros (2023), ELIBEM (2023), REDIREC (2023), CF Parts (2023), Volvo (2023), y Líder Cruz (2020).

Dentro de los principales proveedores de la empresa se encuentran en la tabla, quienes son las empresas que proveen de Repuestos, taller y maquinaria nueva, Repuestos hidráulicos de 3M, Repuestos de mangueras, Maquinaria nueva, taller y repuestos de llantas en general.

c) Competidores

Tabla 8.

Potenciales nuevos competidores.

Nombre de la empresa	Rubro	Productos	Razón
CyM CONTRATISTAS Y MINERÍA	Servicio de Alquiler de Maq. Pesada.	Proveedor para equipos de construcción	C y M Contratista y Minería S.A.C. RUC: 20605697985
EVM HNOS MINERIA & CONSTRUCCION SRL	Servicio de Alquiler de Maq. Pesada.	Agencia de alquiler de maquinaria pesada	EVM Hnos Minería y Construcción S.R.L. RUC: 20604352046
Rogeman Ingenieros SAC	Servicio de Alquiler de Maq. Pesada.	Agencia de alquiler de maquinaria pesada	Rogeman Ingenieros S.A.C. RUC: 20539548809
TRADEMAP SAC	Servicio de Alquiler de Maq. Pesada.	Alquiler de maquinaria pesada y grúas.	Transporte, alquiler de Equipos y Maquinaria Pesada S.A.C. RUC: 20497953945


Nota: Adaptado de Universidad Perú (2023).

Los potenciales nuevos competidores de la empresa mencionadas en la tabla también brindan alquiler de maquinaria pesada y son proveedores de equipos de construcción.

d) Productos sustitutos

Tabla 9.

Productos sustitutos.

Imagen referencial	Nombre de producto	Marca	Precio
	Venta de maquinaria pesada (Línea amarilla)	Ferreyros CAT RENTAFER	Catálogo: equipos y maquinaria nueva y seminueva. Ej.: Cargador frontal: US\$60,000



Contratista de obras (maquinaria pesada)
Explotación de minas, movimiento de tierra, e infraestructura.

MUR

Según obra consultada.
Desde: S/20,000

Nota: Adaptado de Ferreyros (2023), y MUR (2023).

En relación a los productos sustitutos se basan en: 1) Venta de maquinaria pesada (Línea amarilla) de la marca Ferreyros CAT – RENTAFER, y 2) Contratista de obras, explotación de minas, movimiento de tierra, infraestructura y otros.

e) Principales competidores

Tabla 10.

Principales competidores de QP Servicios SAC.

Empresa	Principales productos	Años en mercado	Ventaja competitiva
SK RENTAL	Servicio de alquiler de maquinaria para construcción y minería	17	Diversificación de operaciones: compra, venta y alquiler de maquinaria.
MATIV	Servicio de alquiler de maquinaria.	5	Alquiler, soporte de proveedores. Operaciones en Lima y Arequipa. Servicio de Capacitaciones.
EDZUR	Servicio de alquiler de maquinaria.	8	Especialización en obras de construcción y transporte (carreteras). Capacitación.
EMICONSUR	Servicio de alquiler de maquinaria.	19	Especialización en el rubro de la minería.
RENTAFER	Servicio de alquiler de maquinaria.	16	Respaldo económico de grupo Ferreyros. Diversificación: Minería, y construcción.
UNIMAQ	Servicio de alquiler de maquinaria.	67	Posicionamiento en el mercado. Calidad y Capacidad operativa. Expansión nacional.

Nota: Adaptado de SK Rental (2023), MATIV (2023), Empresas y servicios (2023), (Planeta Perú (2023) Ferreyros (2023), y UNIMAQ (2023).

Se observa de la tabla que los principales competidores son empresas donde la mayoría de ellas cuenta con una gran trayectoria y experiencia en el mercado, capacidad operativa, diversidad de productos, y expansión nacional.

II. Filosofía empresarial

2.1 Formulación de la misión

De acuerdo al análisis realizado se ha propuesto la misión de la empresa, solo se manejaban las diversas actividades de manera empírica. La misión propuesta define el propósito de la organización, y lo orientan al desarrollo de sus actividades.

Misión: Somos una empresa que brinda soporte en alquiler de maquinaria pesada, con capacidad, tecnología moderna, y un equipo de personas comprometidos en brindar soluciones a nuestros clientes de la industria, la minería, la construcción y de obras de infraestructura, contribuyendo al desarrollo de sus proyectos.

2.2 Formulación de la visión

En el análisis de la empresa, se ha reconocido que no se tiene una visión formalizada o escrita bajo documentación, por lo que se ha realizado la siguiente propuesta en base a la información obtenida de las entrevistas orientándolos hacia una visión que sea acorde a la empresa. La visión nos traslada a la imagen de cómo se proyecta hacia el futuro deseado para la empresa cumpliendo así sus objetivos empresariales.

Visión: Al 2027 ser la empresa líder que brinda soporte en alquiler de maquinaria pesada con buen posicionamiento de la zona sur del Perú garantizando la calidad del servicio, la tecnología moderna y aportando al desarrollo de nuestros clientes.

2.3 Formulación de los valores

En la empresa no se tiene un grupo de valores que conformen sus principios. Se han propuesto los siguientes valores institucionales para la empresa:

- **Compromiso:** Es la competencia para poder cumplir con sus deberes de sus funciones, aportando valor a las actividades y que se busquen lograrse las promesas establecidas hacia los clientes en el tiempo, forma y el servicio dado.
- **Puntualidad:** Es la manera en que describe la exactitud de las actividades para cumplirse en el debido tiempo que se ha acordado, asimismo, asegura el cumplimiento de deberes y compromisos contraídos de responsabilidad.
- **Seguridad:** La seguridad es un pilar fundamental para con los colaboradores y los clientes de la empresa, brindándoles el soporte de las medidas de seguridad en el manejo de maquinarias y el mantenimiento debido. Las maquinarias son

verificadas sus condiciones previamente y se asegura la calidad de su funcionamiento para el uso correcto de dichos activos.

- Trabajo en equipo: Nos orienta a unir los esfuerzos y que estos se enfoquen en alcanzar un objetivo en común, se busca un trabajo donde exista la cooperación, una buena organización de las labores realizadas y que se generen sinergias para la solución de problemas.
- Responsabilidad: Se refiere a la capacidad del equipo humano en actuar de la forma adecuada para el cumplimiento de las obligaciones y que se mantenga la consciencia en la toma de las decisiones poniéndose la orientación hacia el cuidado y generar confianza en las actividades realizadas.

III. Análisis externo

3.1 Análisis PESTEL

Tabla 11.

Análisis PESTEL de la empresa.

1) Fuerzas políticas	Variables
Estabilidad política	<p><u>Nivel de corrupción</u> *Índice de 36 puntos de percepción de corrupción según la Organización para la transparencia Internacional, clasifica de 0 (alto nivel de corrupción) a 100 (muy bajo) (Datos Macro, 2022). Posición del Perú: 101 de 180 del ranking de corrupción. Al 2021 el Perú perdió s/ 24 mil millones por corrupción (Portal del Gobierno, 2022), los departamentos con mayor índice de corrupción: Piura, Arequipa, La Libertad, Puno, Loreto y Áncash.</p> <p><u>Elecciones presidenciales</u> En el Perú, se ha marcado por la inestabilidad política con diversas protestas que irrumpen la actividad del sector minero. Se han tenido seis presidentes en 6 años (DW Documental, 2023). Desde el 2016 se ha mantenido una fuerte inestabilidad política ya que ningún presidente ha logrado terminar con su mandato, y en el caso de la presidenta Dina Boluarte, ha generado grupos con protestas que dejaron 60 fallecidos (El Comercio, 2023).</p>
Regulación gubernamental	<p><u>Situación política mundial</u> Se tiene una creciente inflación, crisis energética, la presión en las cadenas de suministro globales. Esto ha afectado las operaciones de las empresas proveedoras de maquinaria pesada y de repuestos. La inestabilidad política creciente provoca interrupciones en la cadena de suministro afectando el desarrollo (Frotcom, 2023).</p>
2) Fuerzas económicas y financieras	

<p>Variables macroeconómicas y tendencias</p>	<p><u>PBI nacional y per cápita</u> Según BCR (2023) los agentes económicos esperan un crecimiento del PBI para 2023 entre 2,0 y 2,3%; y para 2024, entre 2,5 y 3,0% Por su parte, el PBI per cápita recuperaría su nivel prepandemia si la economía peruana creció en un 2.5% al 2023 (BCRP - Banco Central de Reserva del Perú, 2022). En cuanto al PBI per cápita para el 2022 fue de S/ 27,762, y para el 2023 de S/ 28,977, según Phase Consultores (Gestión.pe, 2023)</p> <p><u>Tasa de interés</u> El Directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCR), acordó que la tasa de interés de referencia llegaría a un 7.75%.</p> <p><u>Tasa de inflación</u> Se pronostica un aumento de precios del 1,25%. La tasa de inflación interanual se redujo a 8,40% en marzo comparado con febrero del 8,65%; se proyecta un leve descenso de la inflación a nivel nacional en los próximos meses del 2023 y 2024 (BBVA Research, 2023).</p>
<p>3) Fuerzas sociales, culturales y demográficas</p>	<p><u>Tasa de desempleo</u> El Perú ha demostrado tener una economía robusta en términos macroeconómicos a pesar del flagelo de la pandemia y las crisis políticas. Con la recuperación se presenta un escenario propicio para invertir en el país. Los datos sobre el empleo, específicamente sobre la tasa de desempleo, muestran que, en el 2022, este indicador reveló una mejora en comparación con años anteriores porque disminuyó hasta el 3,7% de la PEA (Banco Mundial, 2023).</p> <p><u>PEA</u> De acuerdo con el INEI (2022), la población económicamente activa en el Perú tuvo un incremento considerable con respecto a años anteriores. En este sentido, en el 2022, la PEA estuvo conformada por 5 000 441 200 personas en edad de trabajar. Esta cantidad constituye el 66,6% de toda la población peruana.</p>
<p>Estilos de vida</p>	<p><u>Calidad de vida</u> Según el ranking de calidad de vida elaborado por (Numbeo, 2023) el Perú se halla en el puesto 78 de 84 países evaluados, con un puntaje de 81,76. Este índice contempla otros indicadores como poder adquisitivo, costo de vida, precio de propiedades, ingresos, seguridad, sistema de salud, tráfico, contaminación, clima, etc.</p> <p><u>Hábitos de consumo</u> El Covid – 19 ha impactado en los hábitos de consumo, la inclusión y avance de la tecnología en las compras. Actualmente son más los compradores que hacen sus pedidos por medios móviles. Por lo que se ha extendido la venta en línea y se ha recurrido a plataformas de comercio electrónico o móvil para realizar las compras (Andina.pe, 2023).</p>

**4) Fuerzas
tecnológicas y
científicas**

Inversión en I+D

Innovación

La transformación digital en el rubro de las maquinarias pesadas debe obedecer a las necesidades que tienen los clientes donde son empresas las cuales buscan mayor eficiencia de sus transacciones comerciales, siendo necesario que se implementen la maquinaria 4.0 es decir que se siga a las tendencias en transformación digital. Se deben ayudar a las necesidades de los clientes, poniendo a disposición los activos en maquinarias que requieren hasta resolver procesos en enfoque de outsourcing.

**TICs
Internet**

Ecommerce

Para IPSOS en el 2022 cerca de 9 de cada 10 peruanos que compran por internet tuvo una buena experiencia, personas de 18 a 70 años de NSE ABCD del Perú Urbano que usan con frecuencia el internet y que realizaron compras en línea.

La tecnología tiene un gran impacto en las industrias, incluso en la construcción, que se ha caracterizado tradicionalmente por una lenta implementación de tecnologías, ha tomado un importante cambio en los últimos años, como el alquiler de maquinaria en plataforma online para el comercio similar a un Marketplace para ponerlo a disponibilidad del cliente.

Redes sociales

El uso de las redes sociales ha cambiado mucho la presentación de las empresas ya que permite utilizarse para realizar diversas funciones como plataforma de ventas, catálogos, imagen publicitaria, oportunidades de negocio, entre otros aspectos que permiten la interacción de las personas con su plataforma de red social, siendo la red social con mayor uso Facebook el cual por medio de los perfiles o páginas de fanpage permiten a las empresas poder darse a conocer ante el mundo.

**5) Fuerzas
ecológicas y
ambientales**

**Protección del
medioambiente**

Certificaciones medioambientales

Según el Ministerio del Ambiente (MINAM) la certificación ambiental es la primera herramienta que cualquier proyecto de inversión debe preparar antes de su ejecución para predecir el impacto, contiene los requisitos y obligaciones del titular.

Los proyectos de inversión en el país tienen impactos que generan aspectos ambientales que son negativos donde se debe gestionarse la certificación ambiental para la dirección adecuada.

Normas ISO 14000

Las normas ISO más usadas en la minería y construcción son la norma ISO 9001 y la ISO 14001 (Iso Tools, 2018). Las certificaciones más importantes en el sector de la construcción son:

Certificación en la gestión de calidad ISO 9001 y la Certificación en la gestión ambiental ISO 14001. Asimismo, se deben tener en consideración las acciones que ocasionan el impacto ambiental (Sornoza & Rodríguez, 2020)

6) Fuerzas legales

Legislación laboral

Situación laboral

El Decreto Supremo 001-2022-TR que norma el reglamento de la Ley de tercerización laboral.

La tasa de desempleo en Perú fue del 8,7% en 2022.

La tasa de empleo informal en Perú fue del 72,3% en 2022.

La situación laboral en Perú es desafiante en las regiones de Arequipa, Moquegua, Puno, Tacna y Cusco. Estas regiones tienen altos niveles de pobreza y desempleo, y la economía informal es una importante fuente de empleo (INEI, 2022).

Nota: Elaboración por la autora.

3.2 Las fuerzas competitivas de Porter

Se describen a continuación el análisis de las 5 fuerzas de Porter del entorno cercano:

Tabla 12.

Fuerzas de Porter.

1. Rivalidad entre competidores: factores que determinan la intensidad de la industria ALTA

1) Número de competidores	↑ competidores	↑ competencia
<i>Existencia de una gran cantidad de competidores (>20)</i>		
2) Ritmo de crecimiento de la industria	↓ crecimiento	↑ competencia
<i>Caída del sector minería en -18% según IPE (2022).</i>		
3) Barreras de salida	↑ barreras	↑ competencia
<i>Las barreras de salida son altas, pero también hay mucha competencia.</i>		
3.1) Activos con alto valor de liquidación	↑ valor el activo de liquidación	↑
<i>Costes fijos de salida que se liquidan con alto valor de los activos.</i>		
3.2) Diferenciación de productos	↓ grado de diferenciación	↑ competencia.
<i>Hay baja diferenciación y mucha competencia.</i>		

CONCLUSIÓN: La rivalidad entre competidores es una fuerza de alto impacto, porque se presentan muchos competidores, el ritmo de crecimiento es bajo con los sectores asociados, se tienen altas barreras de salida y la diferenciación de productos es mínima, por lo que la competencia es muy alta en el rubro de alquiler de maquinaria pesada.

2. Competidores potenciales: Amenaza de nuevos entrantes MEDIA

1) Barreras de entrada	↑ barreras	↓ competidores potenciales
<i>Altos costes de inversión y conocimiento técnico.</i>		
1.1) Economías de escala	↑ servicio a escala	↓ competidores potenciales
<i>Servicios por contratos disminuyen competidores.</i>		
1.2) Diferenciación de producto	↓ marca, prestigio	↑ competidores potenciales.
<i>Se tiene un bajo conocimiento de la marca.</i>		

1.3) Necesidades de capital ↑ más inversión ↓ competidores potenciales.
Alta inversión en activos (maquinaria pesada).

2) Reacción de competidores

2.1) Represalias en la industria: *Campañas de publicidad, y relaciones empresariales.*

2.2) Empresas con fuertes recursos ↓ represalias ↑ competidores potenciales
Bajas represalias y altas relaciones empresariales.

CONCLUSIÓN: La Amenaza de nuevos entrantes es una fuerza media de impacto, porque son altas barreras de entradas por economía de escala, baja diferenciación, alto nivel de inversión y altos costes; ya que son diversos y que según la recuperación económica puede ser atractivo para el ingreso de competidores potenciales.

3) Productos sustitutos: Amenaza de productos sustitutos MEDIO

1) Grado en que productos satisfacen la misma necesidad:

Productos/Servicios Similares ↑ Alta ↑ Mayor cantidad de sustitutos
Productos sustitutos: ventas de máquina Pesada, y contratista de obras.

2) Precios de los productos sustitutos ↑ Precios altos ↓ Menor cantidad de sustitutos.

Los precios de los sustitutos son mayormente elevados.

CONCLUSIÓN: La Amenaza de productos sustitutos es una fuerza media de impacto, debido a que se tiene un grado similar en la satisfacción de necesidad, los que pueden ser como las empresas de ventas de maquinaria pesada y contratistas de obra, aunque mantienen precios altos por lo que tiene un nivel medio de impacto.

4) Proveedores: Poder negociador de proveedores BAJO

1) Número de proveedores ↑ Alto ↓ Bajo poder de negociación
Existencia de muchos proveedores en el mercado.

2) Diferenciación de productos o servicios ↓ Bajo ↓ Bajo poder de negociación
Poca diferenciación en los proveedores.

3) Amenaza de integración vertical hacia adelante ↓ Bajo ↓ Bajo poder de negociación

Solo 2 de 7 proveedores importantes se integraron hacia adelante.

4) Altos costes de cambio ↓ Bajos costes ↓ Bajo poder de negociación

CONCLUSIÓN: El Poder negociador de proveedores es una fuerza bajo de impacto, debido a que se tienen muchos proveedores, hay baja diferenciación entre sus servicios, bajo nivel de amenaza de integración hacia adelante, siendo de importancia el servicio brindado y bajos costes de cambio de proveedores, presentando bajos impactos.

5) Clientes: Poder negociador de clientes ALTO

1) Número de clientes ↓ Pocos ↑ Alto poder de negociación
Los clientes son empresas mineras y de construcción y son pocos.

2) Amenaza de integración vertical hacia atrás ↑ Alta ↑ Alto poder de negociación

Algunos clientes se han integrado hacia atrás (mineras)

- 3) Importancia del servicio para el cliente ↑ Alto ↓ Bajo poder de negociación
El servicio es de mucha importancia para los proyectos del cliente.
- 4) Nivel de información ↑ Muy informado ↑ Alto poder de negociación
El cliente tiene personal de negociación muy informados.
- 5) Bajos costes de cambio ↓ Bajos ↑ Alto poder de negociación
Se pueden obtener bajos costes de cambio debido a la oferta del mercado hacia los clientes (pocos, pero organizados).

CONCLUSIÓN: El Poder negociador de clientes es una fuerza alto de impacto, debido a que se tienen pocos clientes, existe la amenaza de integración hacia atrás, tiene alta importancia del servicio, con alto nivel de información, y sus costes para cambiarse son bajos por lo que pueden elegir a otros proveedores con relativa facilidad.

Nota: Adaptado Porter (1982), Baena et al. (2003).

3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la matriz MEFE se evalúan los principales factores externos de las cuales se toman como base al análisis del entorno PESTEL y de las 5 Fuerzas de Porter.

Tabla 13.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

MEFE				
Nº	Factores externos clave	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES:				
1	Recuperación económica (más clientes).	0.13	4	0.52
2	Disminución del desempleo.	0.08	3	0.24
3	Incremento de la demanda por e-commerce.	0.12	4	0.48
4	Publicidad en redes sociales.	0.09	3	0.27
5	Certificación de calidad y ambiental.	0.11	2	0.22
AMENAZAS:				
1	Nivel de corrupción.	0.07	2	0.14
2	Inestabilidad política.	0.04	3	0.12
3	Incremento de precios por la inflación.	0.11	3	0.33
4	Aumento de la informalidad.	0.08	4	0.32
5	Alta rivalidad de competencia del mercado.	0.08	4	0.32
6	Acceso de nuevos competidores.	0.04	2	0.08
7	Integración de servicios en sustitutos.	0.05	1	0.05
TOTAL		1.00		3.09

Nota: La calificación se considera el nivel de eficacia con que las estrategias de la empresa a cada factor, siendo: (4) = la respuesta es superior, (3) = la respuesta está por arriba de la media, (2) = la respuesta es la media y (1) = la respuesta es mala.

Debido a que el resultado de la Matriz MEFE es superior a 2.5 esto indica que la empresa tiene una respuesta adecuada al ambiente externo, donde se debe aprovechar la oportunidad y disminuir las amenazas.

IV. Análisis interno

4.1 Análisis AMOFHIT

Tabla 14.

Análisis AMOFHIT

Análisis AMOFHIT	Variables
a) Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planeación informal: ocasiona que las decisiones de planeación sean empíricas y no documentadas. • No se cuenta con filosofía empresaria: no hay visión, misión, y valores establecidos. • La gestión no usa pronósticos, ni analiza el entorno. • El diseño organizacional no está definido. • No se evalúa el ambiente ni clima laboral. • La comunicación es clara y detallada. • Las relaciones laborales si son productivas. • Existe poco control en medidas de seguridad y salud ocupacional. • Se tienen un control regular de los aspectos contables y financieros. • El nivel de liderazgo gerencial es regular.
b) Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un amplio conocimiento de los clientes. • Los mercados son segmentados con poca claridad. • La participación del mercado ha crecido regularmente. • Las operaciones de ventas no son tan eficientes, se presenta dificultades en las cuentas por cobrar. • La calidad del producto/servicio aún necesita mejorar, hay maquinaria no disponible por fallas mecánicas. • La política de precios se basa según los contratos de arrendamientos de maquinarias, muchos precios se definen por el empirismo del contrato. • No se cuenta con un área específico de marketing. • No se miden los efectos de la publicidad utilizada. • No se desarrolla investigación de mercados.
c) Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene poca formalización de la relación con proveedores. • Las políticas de control de procesos son empíricos. • La tecnología de activos de maquinaria pesada en alquiler es moderna. • No se cuenta con procesos de control de calidad, solo de control de operaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> • El estado de las instalaciones, almacenes, y oficinas es adecuado. • El personal es medianamente capacitado. • El personal cuenta con la experiencia debida en las operaciones de manejo de maquinarias.
d) Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con la asesoría contable tercerizada con fines tributarios y de gestión. • No se realizan una evaluación de los ratios o índices financieros. • La gestión de capital es desarrollada de forma empírica. • La política establecida en el financiamiento no evalúa el estado financiero de la empresa, sino solo la liquidez disponible. • No se cuenta con capacitación en el aspecto financiero. • No se desarrolla el análisis de riesgo.
e) Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha desarrollado una evaluación del clima organizacional, tampoco de la cultura organizacional. • No se cuenta con manuales de organización funciones (MOF). • La decisión de los jefes y directivos es basada con relativa coordinación. • No se cuenta con un plan de contrataciones y desarrollo de personal. • La capacitación es normalmente de forma contingente, solo de forma reactiva. • La política de remuneraciones y de bonificaciones se desarrolla en base a los acuerdos personales. • El desarrollo del liderazgo es relativo en la gerencia de la empresa. • Si se cuenta con un control de ausentismos y horas extras. • No se han desarrollado actividades definidas en Seguridad y Salud Ocupacional (SSO).
f) Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de información (SI) no se encuentra integrado, ya que se tienen ERP de control de activos y de otras áreas que no están interconectadas. • No se ha capacitado al personal ni a directivos en el uso y necesidad de sistemas de información. • No se cuenta con un sistema de seguridad de información eficiente, sino los convencionales. • Los datos del sistema de información no se actualizan con periodicidad. • No se ha dado a conocer al personal sobre las ventajas del uso de los SI. • La comunicación utilizada es de forma variada con elementos digitales y tradicionales. • Los equipos computaciones en el SI no ha sido renovados.

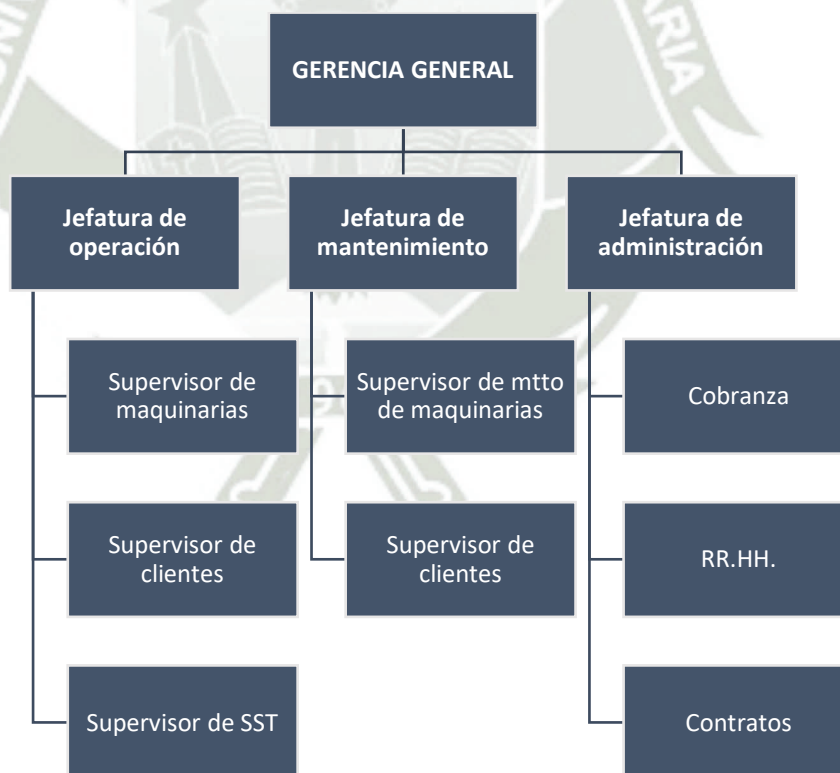
g) Tecnología e Investigación

- La empresa no desarrolla actividades en capacitación para la investigación y desarrollo.
- Los recursos asignados en la renovación de tecnología se orientan solo a los activos, pero no a la investigación.
- No se cuenta con un área ni funciones de la innovación y tecnología.
- No se cuenta con un presupuesto establecido a la investigación y desarrollo.

Nota: La evaluación AMOFHIT, se desarrolló en base al diagnóstico hallado en la entrevista y observación inicial realizada en la empresa.

Propuesta del organigrama:

En la empresa al ser pequeña y de tipo familiar, no se tuvo establecido un organigrama documentado, por lo que se tiene una organización de las diferentes áreas de forma empírica, y que ello ha estado presentado dificultades por la falta de la delimitación y organización formal de las responsabilidades, líneas de mando y autoridad en la empresa.



Nota: Elaboración propia. Basado en la propuesta y el diagnóstico de las áreas funcionales y propuestas de nuevas áreas.

Se ha propuesto el área de Supervisor de SST (Seguridad y Salud en el Trabajo) las cuales deberá enfocarse en los procesos de capacitación, prevención, seguridad y salud en el trabajo,

y su coordinación con el área de Jefatura de operación, así como con la Jefatura de administración y el área de RR.HH. sobre las planillas, descansos y bonificaciones de los aspectos contables.

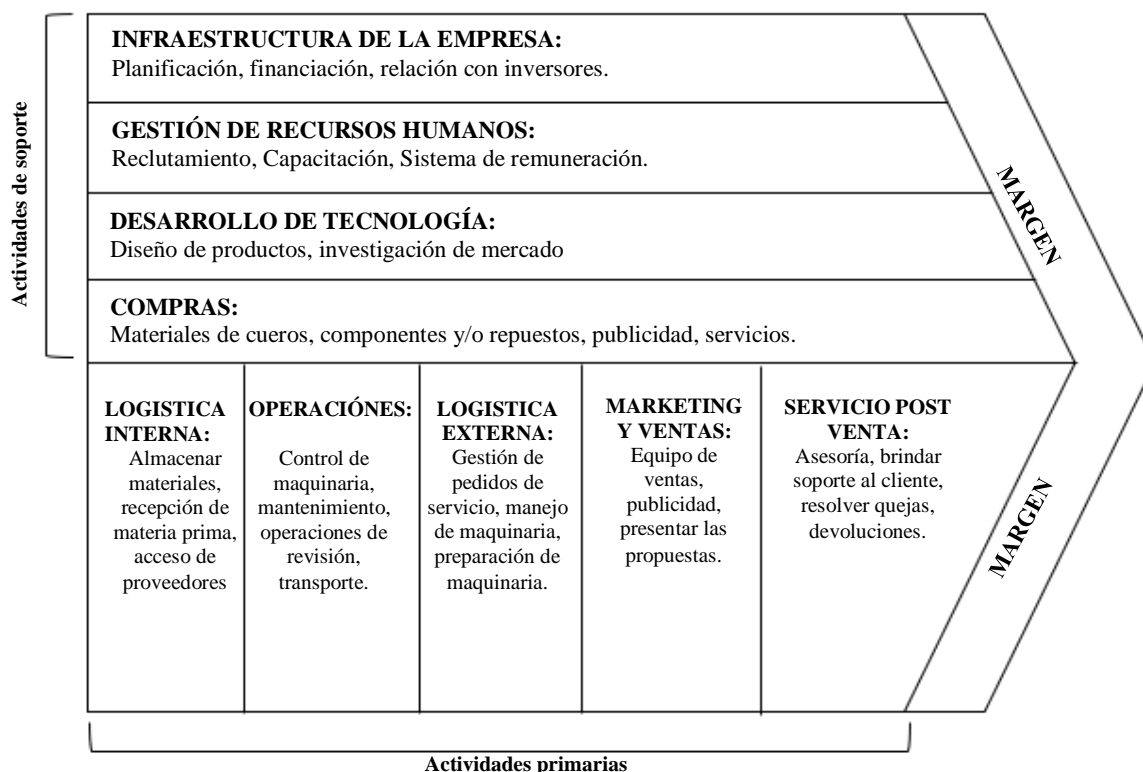
En el área de la gerencia general, se encarga de la planificación, organización, dirección y control, así como el diseño de estrategias, gestionar las actividades administrativas con las demás áreas de operaciones, mantenimiento y administración.

4.2 Análisis de la Cadena de Valor

Para la cadena de valor del plan estratégico se usó en la herramienta de la cadena de valor establecida por Porter, el cual a visualizar el proceso de creación de valor de la empresa de alquiler de maquinaria pesada.

Figura 22.

Cadena de valor.



Nota: En el esquema se representan las principales actividades que conforman la cadena de valor. Elaboración propia.

a. Actividades de Apoyo

- Infraestructura de la empresa (Fortaleza): La empresa sostiene un inmueble para la realización de las actividades y administración de operaciones en el

alquiler de maquinarias pesadas en retroexcavadoras y cargador frontal. Para el crecimiento en la inversión la empresa se basa en la financiación y la viabilidad para los inversionistas y socios del proyecto.

- Gestión de recursos humanos (Debilidad): Existe mediana experiencia en la gestión de RR.HH., además no se ha implementado el sistema de RR.HH. e indicadores de medición de la productividad de los trabajadores, tiempos y movimientos entre otros.
- Desarrollo de tecnología (Debilidad): La empresa cuenta con baja integración de maquinaria y sistemas, así como las maquinarias aún no se tiene una integración completa con la metodología de trabajo y sistema de servicio según proyectos. Se necesitan la mejora e innovación necesarias para poder desarrollar el servicio.
- Compras (Fortaleza): Se tiene conocimientos del proceso de compras, asimismo del movimiento del presupuesto para la ejecución de los pedidos de activos y repuestos en maquinaria pesada, donde se identifican proveedores claves.

b. Actividades Primarias

- Logística interna (Fortaleza): Se mantienen buenas relaciones con los proveedores clave como Ferreyros proveedor de maquinarias CAT, buena gestión del almacenamiento de los repuestos, recepción, entre otros aspectos.
- Logística externa (Debilidad): Se tienen deficiencias en las entregas y coordinación con la entrega de activos, así como el recojo de maquinarias de parte de la devolución del cliente. Esto puede generar retrasos en la entrega o algún documento.
- Marketing y ventas (Debilidad): Se tienen dificultades en las ventas y sobre todo en las cobranzas de los clientes ya que muchos pueden generar morosidad, por lo que se requieren de la mejora la fuerza de ventas, promociones, publicidad, y exposiciones.
- Servicio post venta (Debilidad): No se ha trabajado claramente en estrategias para el soporte al cliente, resolución de quejas, devoluciones, entre otros aspectos.

4.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la matriz MEFI se evalúan los principales factores internos de las cuales se toman como base al análisis AMOFHIT y el análisis de la Cadena de Valor.

Tabla 15.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

MEFI				
N°	Factores internos clave	Peso	Clasificación	Puntuación
<u>FORTALEZAS:</u>				

1	Reconocimiento de la imagen de la empresa.	0.08	4	0.32
2	Manejo de clientes.	0.09	3	0.27
3	Renovación de equipos y sistemas.	0.07	4	0.28
4	Trabajadores comprometidos y con experiencia.	0.06	3	0.18
5	Acceso de la empresa a los importantes clientes del mercado.	0.10	3	0.30
6	Calidad del servicio brindado.	0.07	4	0.28
7	Ubicación cercana a los principales clientes.	0.08	3	0.24
DEBILIDADES:				
1	Deficiencias del planeamiento estratégico.	0.07	2	0.14
2	No se cuenta con estructura organizacional.	0.04	3	0.12
3	Baja eficiencia de procesos operativos.	0.11	3	0.33
4	Estrategias desarrolladas poco efectivas.	0.08	4	0.32
5	No se tiene un sistema de control de indicadores de gestión.	0.08	4	0.32
6	Bajo control de presupuesto.	0.04	2	0.08
7	La comunicación no es tan fluida.	0.05	1	0.05
TOTAL		1.00		2.74

Nota: La calificación se considera el nivel de eficacia con que las estrategias de la empresa a cada factor, siendo para las fortalezas, la evaluación de: (4) = Fortaleza mayor, (3) = Fortaleza menor, y para las debilidades, la evaluación de: (2) = Debilidad menor y (1) = Debilidad mayor.

Debido a que el resultado de la Matriz MEFI es superior a 2.5 esto indica que la empresa tiene una respuesta adecuada al ambiente interno, donde se debe aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades.

V. Formulación de objetivos

5.1 Objetivos según las perspectivas del CMI

Obtenidos los análisis tanto externo como interno de la empresa QP Servicios SAC, donde se formulan los objetivos principales según las 4 Perspectivas del CMI o Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard* en inglés BSC).

Se definen los Objetivos de largo plazo (OLP) a un horizonte de 3 a más años en promedio. En la tabla siguiente se presentan los objetivos:

Tabla 16.

Objetivos estratégicos.

Perspectiva	Código	Objetivo de largo plazo (OLP)
-------------	--------	-------------------------------

Financiera	OFIN01	Incrementar la rentabilidad.
	OFIN02	Aumentar las ventas.
	OFIN03	Optimizar la gestión de costes.
Clientes	OCLI01	Mejorar la satisfacción del cliente.
	OCLI02	Incrementar la participación del mercado.
	OCLI03	Mejorar la gestión de ventas
Procesos internos	OPRO01	Incrementar la productividad del servicio.
	OPRO02	Mejorar la gestión de la cadena de suministros
	OPRO03	Mejorar la capacidad instalada.
Aprendizaje y crecimiento	OAPR01	Gestionar el capital humano.
	OAPR02	Desarrollar el enfoque de mejora continua.
	OAPR03	Desarrollar el sistema de información empresarial.

Nota: Los objetivos estratégicos se establecen según la perspectiva al que pertenecen, y como tal tienen un alcance de largo plazo, acorde a la misión y visión planteados.

Los objetivos de largo plazo tienen como elementos a los objetivos operativos que en el cumplimiento de sus ideales aportan al logro de los OLP.

Tabla 17.

Objetivos operativos.

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivo operativo	Área
Incrementar la rentabilidad.	*Incrementar la rentabilidad económica (ROA) más del 10%.	*Gerencia General.
	*Incrementar la rentabilidad financiera (ROE) más del 15%.	*Jefatura de Administración.
	*Incrementar la rentabilidad de ventas (ROS) o Margen de contribución mayor al 20%.	
Aumentar las ventas.	*Incrementar el nivel de ventas mayor al 10%.	*Jefatura de Administración.
Optimizar la gestión de costes.	*Mejorar la gestión de costes.	*Gerencia General.
Mejorar la satisfacción del cliente.	*Mejorar la calidad de servicio.	*Jefatura de Operación.
	*Mantener e incrementar la fidelización de clientes.	*Jefatura de Administración.
Incrementar la participación del mercado.	*Incrementar la captación de clientes.	*Jefatura de Administración.
	*Incrementar la participación de mercado.	*Gerencia General.

Mejorar la gestión de ventas.	*Incrementar el número de transacciones de ventas. *Capacitar al personal de ventas. *Mejorar el nivel de gestión de cobranzas.	*Jefatura de Operación. *Jefatura de Administración. *Gerencia General.
Incrementar la productividad del servicio.	*Incrementar la eficiencia del servicio. *Incrementar la eficacia del servicio.	*Jefatura de Operación. *Jefatura de Mantenimiento.
Mejorar la gestión de la cadena de suministros.	*Mejorar la gestión de proveedores. *Mejorar la gestión de almacén.	*Jefatura de Operación. *Jefatura de Mantenimiento.
Mejorar la capacidad instalada.	*Mejorar la ejecución del presupuesto en proyectos de mejora. *Mejorar la disponibilidad de maquinarias.	*Gerencia General. *Jefatura de Mantenimiento.
Gestionar el capital humano.	*Capacitar a todo el personal. *Desarrollar plan de desarrollo.	*Jefatura de Administración. *Gerencia General.
Desarrollar el enfoque de mejora continua.	*Implementar el enfoque por procesos.	*Gerencia General.
Desarrollar el sistema de información empresarial.	*Implementar el sistema de información empresarial.	*Gerencia General.

Nota: Los objetivos operativos ayudan cumplir los objetivos de largo plazo (OLP).

VI. Estrategias

6.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En el desarrollo que se tiene de la matriz de perfil competitivo (MPC) se identifican los principales factores claves de éxito.

Tabla 18.

Matriz de perfil competitivo.

Factores Claves de Éxito	Peso	QP Servicios SAC		CyM Contratistas y Minería		EVM Hnos Minería & Construcción SRL		Rogeman Ingenieros SAC		TRADEMAP SAC	
		Punt	Pond	Punt	Pond	Punt.	Pond	Punt	Pond	Punt	Pond
1. Ubicación estratégica.	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
2. Precio de contrata competitivos.	0.18	3	0.54	3	0.54	4	0.72	4	0.72	3	0.54
3. Disponibilidad de maquinaria pesada en buen estado.	0.25	2	0.50	4	1.00	2	0.50	2	0.50	4	1.00

4. Personal profesional capacitado.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45
5. Brindar soporte técnico al cliente.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
6. Formalidad de la contratación y documentación.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
TOTAL	1.00		2.75		3.45		3.05		3.20		3.15

Nota: Se observa que la empresa QP Servicios SAC tiene la menor puntuación (2.75) debido a que se requieren mejorarse aspectos de la gestión administrativa.

De los resultados de la matriz de perfil competitivo (MPC), se tienen 4 empresas competidoras, quienes han obtenido puntajes superiores en la evaluación de los factores críticos de éxito (FCE), donde el competidor CyM Contratistas y Minería es quien tiene mejor desempeño en la evaluación (3.45), por lo cual se recomienda tomar como ejemplo de competidor a seguir y superarlo en el futuro.

6.2 FODA cruzado

Tabla 19.

Matriz FODA cruzado.

		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		F1	Reconocimiento de la imagen de la empresa por clientes.	D1	Deficiencias en el planeamiento estratégico.
		F2	Manejo de clientes del sector construcción y minería.	D2	No se cuenta con una adecuada estructura organizacional.
		F3	Experiencia y compromiso de los trabajadores.	D3	Nivel bajo de la eficiencia en los procesos operativos.
		F4	Renovación de activos en maquinaria pesada.	D4	Las acciones desarrolladas no aportan al crecimiento en las operaciones.
		F5	Calidad de servicio que se brinda a los clientes.	D5	No hay un sistema para el control de indicadores de gestión.
		F6	Ubicación adecuada a las zonas de operación de clientes.	D6	La comunicación entre las áreas no es tan fluida.
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIA FO: Maxi-maxi		ESTRATEGIA DO: Mini-maxi	
O1	Recuperación y crecimiento en la economía nacional (sector minero y construcción).	FO.E1	Desarrollar inversión en publicidad para incentivar las ventas e imagen de la empresa (F1, F5, O1, O4)	DO.E1	Mejorar la gestión de la cadena de suministros en base a los objetivos de crecimiento (D1, D3, O1, O2, O3)
O2	Apoyo del gobierno al sector construcción y minería incentivando a la inversión.	FO.E2	Desarrollar alianzas estrategias con entidades públicas y privadas para la mejora de la participación del mercado (F2, F3, F6, O1, O2).	DO.E2	Capacitación en la gestión de procesos y certificación de calidad para mejorar la productividad empresarial (D2, D3, D4, D6, O6).
O3	Legislación favorable hacia las MYPES y minería.	FO.E3	Asistir a ferias de proyectos mineros para incrementar contactos y clientes del mercado (F1, F2, F5, O2, O3).	DO.E3	Inversión en mejora de la capacidad instalada de la empresa (equipos, marketing e investigación) (D1, D3, D4, O5)
O4	Incremento del comercio electrónico y plataformas de comercio.	FO.E4	Invertir en plataforma electrónica y atención al cliente, así como la renovación de maquinarias (F4, F5, F6, O4, O5)	DO.E4	Gestión de comunicación interna y externa desarrollando el capital humano y satisfacción del cliente (D2, D4, D5, D6, O4)
O5	Acceso a crédito bancario ofrecidas por entidades financieras.	FO.E5	Orientarse a la certificación de calidad ISO 9001 para la mejora continua (F2, F5, O5, O6)	DO.E5	Desarrollar estrategia de control de costos y mejora continua (D3, D4, D5, O4, O6)
O6	Acceso a la certificación de calidad ISO 9001, y otras certificaciones.	FO.E6	Ingresar en mercados nuevos y cercanos del sur (F1, F2, F3, F5, O1, O4)	DO.E6	
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA FA: Maxi-Mini		ESTRATEGIA DA: Mini-mini	
A1	Inestabilidad política y económica que afecta el crecimiento.	FA.E1	Desarrollar la contabilidad del análisis financiero y la rentabilidad de operaciones (F2, F3, F5, A1, A2, A3).	DA.E1	Desarrollar un control de caja para la disposición de flujo de efectivo para operaciones contingentes (D1, D3, D4, A1, A2)
A2	Incremento de la inflación que afecta los costos y presupuestos.	FA.E2	Capacitar a la fuerza de ventas para incrementar las ventas y rentabilidad (F1, F2, F3, F5, A1, A2).	DA.E2	Desarrollar la contabilidad para conocer los costos y rentabilidad (D4, D5, D8, A1, A3, A4, A5).
A3	Alta rivalidad del mercado por la competencia del sector.	FA.E3	Desarrollar nuevas técnicas en la fidelización y comunicación del proceso de ventas (F3, F5, A3, A4)	DA.E3	Desarrollar análisis de mercado para conocer las tendencias e innovación de la industria (D4, D5, A3, A4)
A4	Aumento de la informalidad por bajos precios de la competencia.			DA.E4	Desarrollar el sistema de información para el control, análisis y toma de decisiones (D1, D3, D4, D5, D6, A3, A4)

Nota: Desarrollado por la autora.



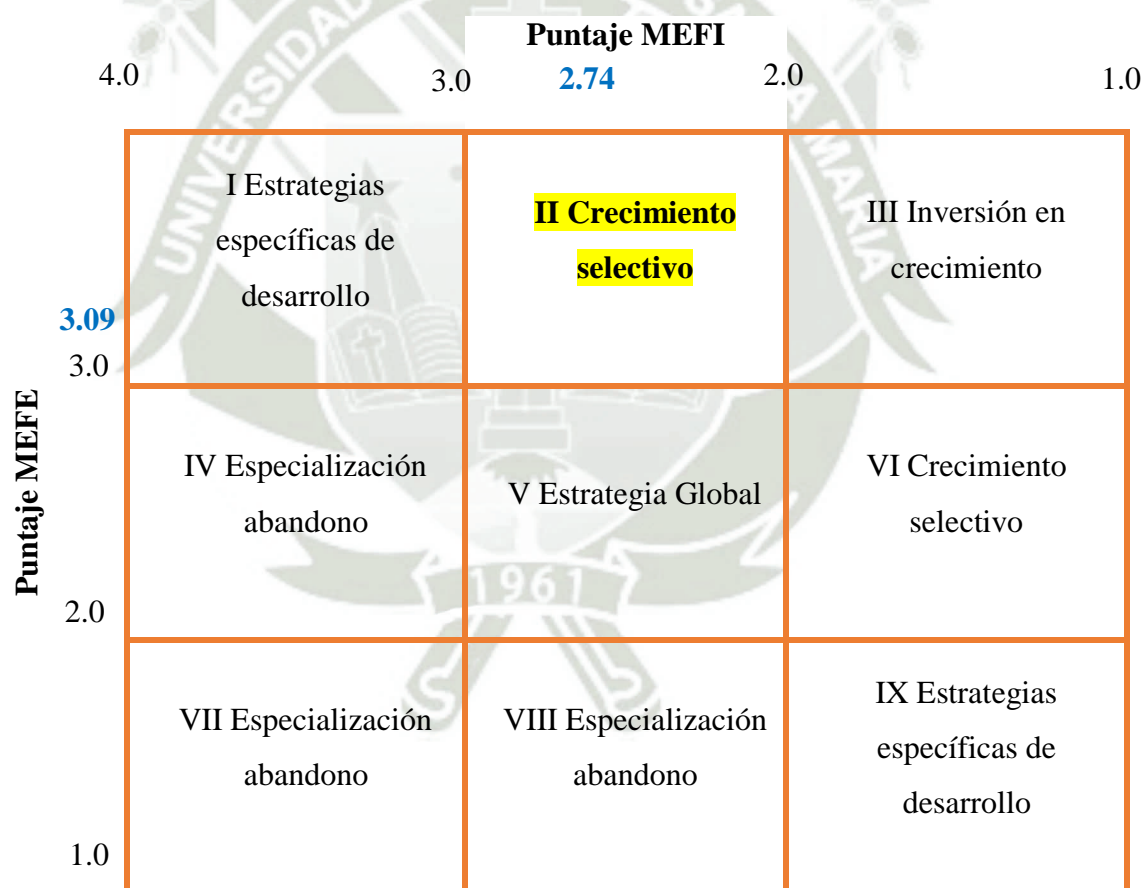
De la Matriz del FODA cruzado se han generado estrategias para aprovechar los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades), donde dichas estrategias también aportan en el alcance de los objetivos planteados. Dicha relación de estrategias y objetivos se presentan más adelante.

6.3 Matriz Interna – Externa (MIE)

La Matriz interna – externa (MIE) se genera por medio de los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) con puntaje de 2.74; y de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) con puntaje de 3.09 donde los puntajes obtenidos se colocan en los siguientes cuadrantes de la matriz MIE.

Figura 23.

Matriz Interna - Externa (MIE)



De lo hallado se obtuvo que en la matriz interna – externa la empresa se ubica en el cuadrante II de Crecimiento selectivo, el cual implica que la empresa aplique las estrategias de generales de crecimiento y construcción en el rubro de la empresa del alquiler de maquinarias pesadas, asimismo, en ella se aplican estrategias de integración. Las estrategias genéricas en el crecimiento selectivo involucran:

y de la ventaja competitiva (VC), tal como se observa en la evaluación de posición estratégica.

Tabla 20.

Evaluación de la posición estratégica.

Ejes de la matriz		Calificación								Media	
Fuerza Financiera (FF)		Peor	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	Mejor	3.86
1	Retorno de inversión	Bajo				4				Alto	4
2	Nivel de apalancamiento	Desbalanceado			3					Balanceado	3
3	Capital requerido vs. Disponible	Alto			3					Bajo	3
4	Liquidez	Desbalanceado						5		Sólido	5
5	Flujo de caja	Bajo					5			Alto	5
6	Facilidad de salida al mercado	Difícil		2						Fácil	2
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto				4				Bajo	4
8	Economías de escala y experiencia	Bajas					5			Altas	5
Fuerza de la industria (FI)		Peor	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	Mejor	3.56
1	Potencial de crecimiento	Bajo			3					Alto	3
2	Potencial de utilidades	Bajo				4				Alto	4
3	Estabilidad financiera	Baja			3					Alta	3
4	Conocimiento de tecnología	Simple				4				Complejo	4
5	Utilización de recursos	Ineficiente			3					Eficiente	3
6	Intensidad de capital	Baja			3					Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil					5			Difícil	5
8	Productividad/Capacidad utilizada	Baja				4				Alta	4
9	Poder de negociación proveedores	Bajo			3					Alto	3
Estabilidad del entorno (EE)		Peor	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Mejor	-3.17
1	Cambios tecnológicos	Muchos						-2		Pocos	-2
2	Tasa de inflación	Alta						-2		Baja	-2
3	Variabilidad de la demanda	Grande					-3			Pequeña	-3
4	Barreras de entrada al mercado	Pocas					-3			Muchas	-3
5	Elasticidad de precios de demanda	Elástica				-4				Inelástica	-4
6	Presión de los productos sustitutos	Alta			-5					Baja	-5
Ventaja competitiva (VC)		Peor	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Mejor	-4.57
1	Participación de mercado	Pequeña		-6						Grande	-6
2	Calidad del servicio	Inferior					-3			Superior	-3
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado			-5					Temprano	-5
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable			-5					Fijo	-5
5	Lealtad del consumidor	Baja				-4				Alta	-4
6	Conocimiento tecnológico	Bajo					-3			Alto	-3
7	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta		-6						Rápida	-6

Nota: La Matriz PEYEA nos mostrará la postura estratégica de acuerdo al valor de los ejes X e Y. Dichas posturas son: Agresiva, Competitiva, Conservador o Defensivo.

Ya que según lo evaluado en la matriz PEYA se tiene una posición estratégica “competitiva” por lo cual se plantearon las siguientes estrategias generales:

- Integración vertical y horizontal,
- Penetración de mercados.
- Desarrollo de mercado.

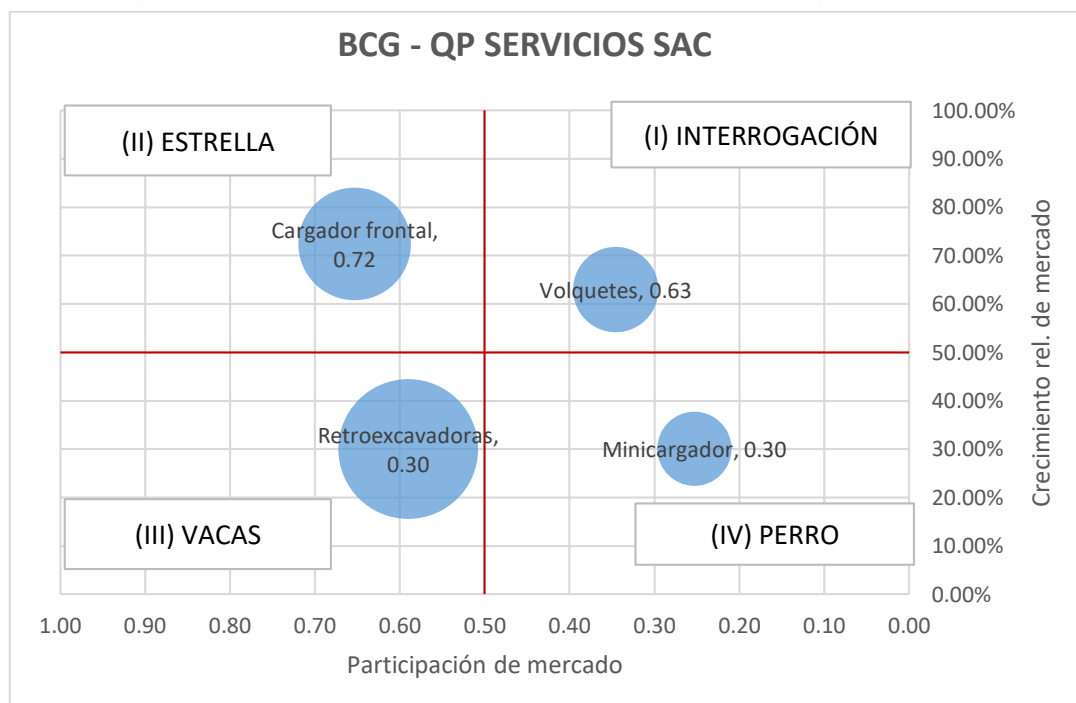
- Desarrollo de productos.

6.5 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG aplicada en la empresa se han generado 4 grupos de productos como se tienen en la matriz: interrogantes (I), estrella (II), perro (IV) y vacas (III)

Figura 25.

Matriz BCG.



Nota: Representación de la Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

En las estrategias que se generaron por medio de la matriz BCG son:

- Desarrollar la plataforma de comercio electrónico para mejorar las ventas.
- Realizar alianzas con entidades tanto públicas como privadas.
- Ingresar en mercados cercanos y nuevos.
- Mejorar la cadena de suministros y procesos de la gestión de la capacidad.
- Capacitación de la fuerza de ventas e inversión en activos.

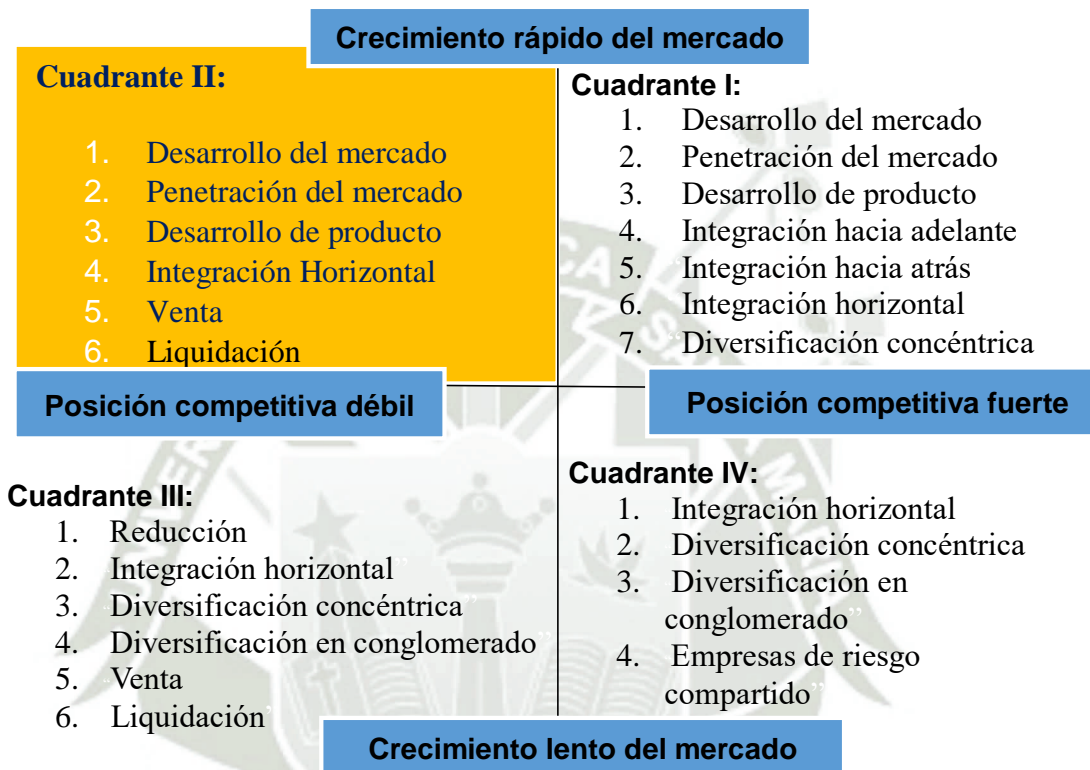
6.6 Matriz de gran estrategia (MGE)

En la matriz de la gran estrategia se divide en 4 cuadrantes donde se evaluó a la empresa para poder hallar la posición en cuanto al crecimiento del mercado y de la posición de competitividad en el ambiente.

En la cual de acuerdo a la evaluación ya realizada se tiene que la empresa tiene una posición competitiva relativamente débil por falta de aprovechamiento de oportunidades y del fortalecimiento de las fortalezas, teniéndose lo siguiente:

Figura 26.

Matriz de la gran estrategia (GE).



Nota: Desarrollado por la autora.

Se han establecido las siguientes estrategias según el cuadrante II en el que se ubica la empresa.

- Desarrollo de los mercados.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo de productos.
- Integración horizontal.
- Venta de activos.
- Liquidación (en caso extremo)

6.7 Matriz de decisión estratégica (MDE)

Para el desarrollo de la matriz estratégica se hace la recolección de las estrategias y se comparan cada una de ellas según las matrices que se han evaluado anteriormente.

Tabla 21.

Matriz de decisión estratégica.

Estrategias	Matrices					Total
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
E1 Desarrollar inversión en publicidad.	X	X	X	X	X	5
E2 Desarrollar alianzas estratégicas.	X	X		X	X	4
E3 Asistir a ferias de proyectos mineros y contactar clientes.	X	X				2
E4 Invertir en la plataforma electrónica	X	X	X	X	X	5
E5 Obtener la certificación de calidad ISO 9001.	X	X	X	X	X	5
E6 Ingresar a nuevos mercados del sur.	X		X	X	X	4
E7 Mejorar la cadena de suministros.	X		X	X	X	4
E8 Capacitación del personal	X	X	X	X		4
E9 Inversión en activos y capacidad instalada.	X	X	X	X		4
E10 Desarrollo del control de costos y mejora continua.	X	X	X	X		4
E11 Gestión de la comunicación y del capital humano.	X	X	X		X	4
E12 Desarrollo de la contabilidad y análisis financiero.	X	X	X	X		4
E13 Desarrollo del análisis de mercados.	X	X				2
E14 Desarrollo de sistema de información para el control.	X		X	X	X	4

Nota: Solo se retienen aquellas estrategias que tienen un total de repetición de 3 unidades o más; aquellas que no tienen dicha puntuación (menores a 3) serán las estrategias no retenidas.

De la Matriz de decisión estratégica (MDE) evaluada se puede observar que solo 2 de 15 estrategias han sido las no retenidas, debido a que su puntuación de conteo ha sido menor al valor de selección de puntaje suma de 3.

Estas estrategias no retenidas son: Asistir a ferias de proyectos mineros y contactar clientes (E3), y Desarrollo del análisis de mercados (E14).

6.8 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

En la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico se ha evaluado las estrategias en función a los componentes del FODA.

Tabla 22.

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE).

	Desarrollar inversión en publicidad.		Desarrollar alianzas estratégicas.		Invertir en la plataforma electrónica		Obtener la certificación de calidad ISO 9001.		Ingresar a nuevos mercados del sur.		Mejorar la cadena de suministros.		Capacitación del personal		Inversión en activos y capacidad instalada.		Desarrollo del control de costos y mejora continua.		Gestión de la comunicación y del capital humano.		Desarrollo de la contabilidad y análisis financiero.		Desarrollo de sistema de información para el control.				
	Peso	Calf.	PP	Calf.	PP	Calf.	PP	Calf.	PP	Calf.	PP	Calf.	PP	Calf.	PP	Calf.	PP	Calf.	PP	Calf.	PP	Calf.	PP	Calf.	PP		
OPORTUNIDADES:																											
Recuperación y crecimiento en la economía nacional.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Apoyo del gobierno al sector construcción y minería incentivando a la inversión.	0.02	4	0.08	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	4	0.08	2	0.04	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08
Legislación favorable hacia las MYPES y minería.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Incremento del comercio electrónico y plataformas de comercio.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Acceso a crédito bancario ofrecidas por entidades financieras.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Acceso a la certificación de calidad ISO 9001, y otras certificaciones.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
AMENAZAS:																											
	-			-			-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-

Inestabilidad política y económica que afecta el crecimiento.	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Incremento de la inflación que afecta los costos y presupuestos.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Alta rivalidad del mercado por la competencia del sector.	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Aumento de la informalidad por bajos precios de la competencia.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
FORTALEZAS:			-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-
Reconocimiento de la imagen de la empresa por clientes.	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Manejo de clientes del sector construcción y minería.	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22	4	0.44	2	0.22	4	0.44	4	0.44	3	0.33
Experiencia y compromiso de los trabajadores.	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48
Renovación de activos en maquinaria pesada.	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Calidad de servicio que se brinda a los clientes.	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Ubicación adecuada a las zonas de operación de clientes.	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
DEBILIDADES:			-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-
Deficiencias en el planeamiento estratégico.	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30

No se cuenta con una adecuada estructura organizacional.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Nivel bajo de la eficiencia en los procesos operativos.	0.1	3	0.30	2	0.20	2	0.20	5	0.50	3	0.30	3	0.30	5	0.50	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Las acciones desarrolladas no aportan al crecimiento en las operaciones.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	6	0.48	4	0.32	4	0.32	6	0.48	5	0.40	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
No hay un sistema para el control de indicadores de gestión.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12
La comunicación entre las áreas no es tan fluida.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Puntaje Total	2.000		6.00		5.38		5.80		5.58		5.61		6.00		5.90		7.29		6.19		6.49		6.42		6.41

Nota: Elaboración por la autora.

En la evaluación de la MCPE se analizan las 12 estrategias de las cuales solo se seleccionan aquellas que obtienen un puntaje mayor o igual a 5.00.

6.9 Matriz Rumelt (MR)

En la evaluación de la matriz Rumelt se evalúan a las estrategias retenidas donde se tienen criterios como:

Tabla 23.

Matriz Rumelt.

Estrategias	Matriz RUMELT				Estado
	Consistencia	Consonancia	Ventaja competitiva	Factibilidad	
Desarrollar inversión en publicidad.	SI	SI	SI	SI	Retenida
Desarrollar alianzas estratégicas.	NO	SI	SI	NO	No retenida
Invertir en la plataforma electrónica	SI	SI	SI	SI	Retenida
Obtener la certificación de calidad ISO 9001.	SI	SI	SI	SI	Retenida
Ingresar a nuevos mercados del sur.	SI	SI	SI	SI	Retenida
Mejorar la cadena de suministros.	SI	SI	SI	SI	Retenida
Capacitación del personal	SI	SI	SI	SI	Retenida
Inversión en activos y capacidad instalada.	SI	SI	SI	SI	Retenida
Desarrollo del control de costos y mejora continua.	SI	SI	SI	SI	Retenida
Gestión de la comunicación y del capital humano.	SI	SI	SI	SI	Retenida
Desarrollo de la contabilidad y análisis financiero.	SI	SI	SI	SI	Retenida
Desarrollo de sistema de información para el control.	SI	SI	SI	SI	Retenida

Nota: Elaboración por la autora.

6.10 Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo

Luego de determinarse mediante la filtración de estrategias, que se han aplicado en las anteriores matrices se ha desarrollado, aplicando filtros de selección en base a los criterios de selección se han obtenido 12 estrategias importante para el análisis y relación de cada estrategia realizada y filtrada con los objetivos de largo plazo (OLP) planteado en el presente plan estratégico.

Tabla 24.

Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo.

Estrategias	Objetivo de largo plazo (OLP)											
	1. Incrementar la rentabilidad.	2. Aumentar las ventas.	3. Optimizar la gestión de costes.	4. Mejorar la satisfacción del cliente.	5. Incrementar la participación del mercado.	6. Mejorar la gestión de ventas	7. Incrementar la productividad del servicio.	8. Mejorar la gestión de la cadena de suministros	9. Mejorar la capacidad instalada.	10. Gestionar el capital humano.	11. Desarrollar el enfoque de mejora continua.	12. Desarrollar el sistema de información empresarial.
Desarrollar inversión en publicidad.	X	X		X	X	X	X	X	X			X
Invertir en la plataforma electrónica		X		X	X	X		X	X			
Obtener la certificación de calidad ISO 9001.			X	X	X	X	X			X	X	X
Ingresar a nuevos mercados del sur.	X	X			X	X		X	X			
Mejorar la cadena de suministros.	X	X			X		X	X				X
Capacitación del personal	X	X	X	X		X	X			X	X	
Inversión en activos y capacidad instalada.	X	X		X	X		X		X	X		
Desarrollo del control de costos y mejora continua.	X		X				X		X		X	X
Gestión de la comunicación y del capital humano.		X		X	X						X	
Desarrollo de la contabilidad y análisis financiero.	X	X	X				X	X				X
Desarrollo de sistema de información para el control.	X	X	X			X	X		X	X		X

Nota: Elaboración por la autora.

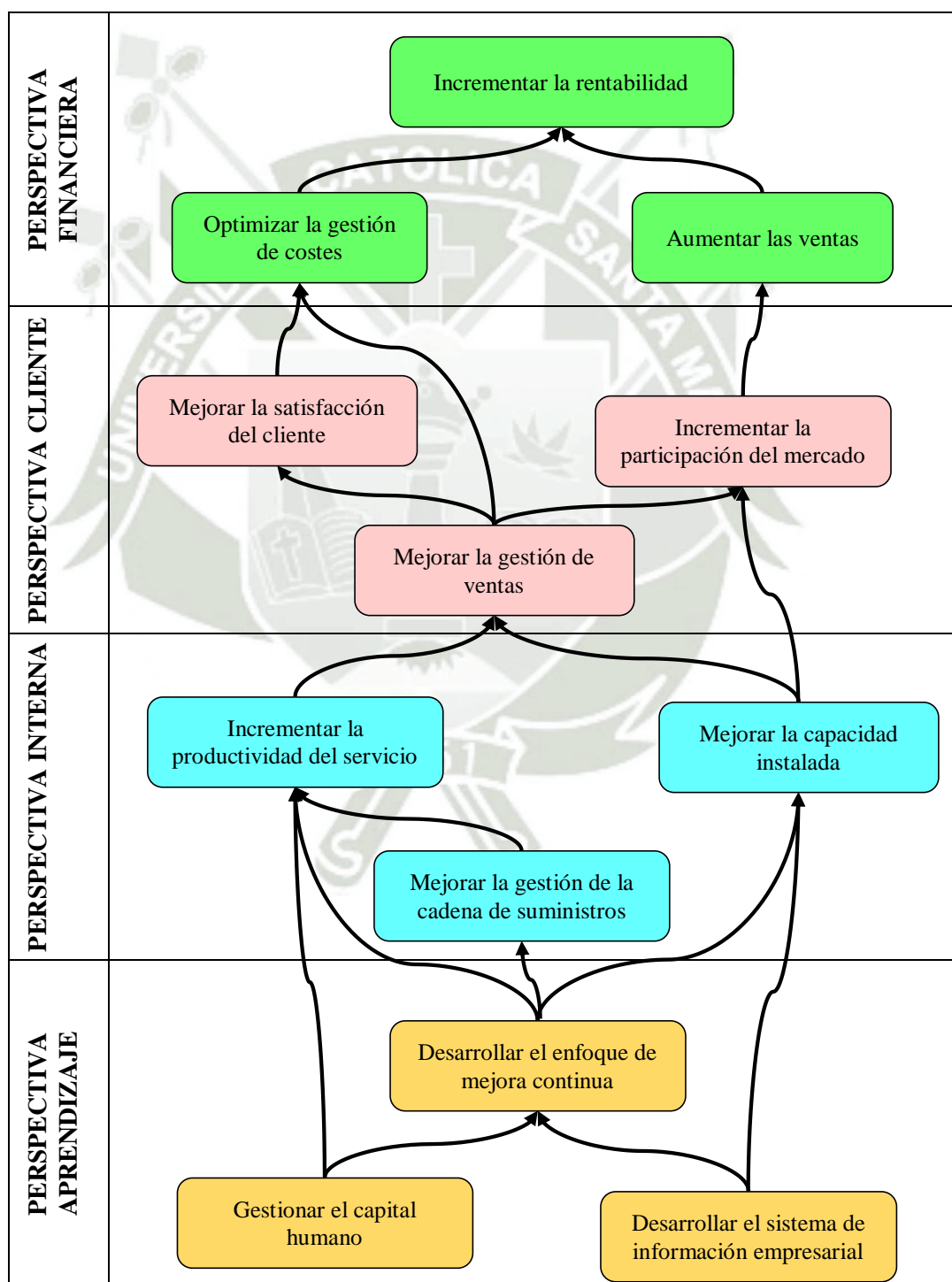
De la matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo, se observa la correspondencia de las estrategias con los objetivos, por lo cual al ejecutarse dichas estrategias contribuyen al logro de los objetivos.

6.11 Mapa estratégico de la empresa

El mapa estratégico orienta la dirección del conjunto del desarrollo de todos los objetivos estratégicos de la empresa, la cual se ha organizado en base a las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), que se observa en el diagrama.

Figura 27.

Mapa estratégico de la empresa.



Nota: Elaborado por la autora.

Este mapa estratégico sirve de base para el desarrollo del control y seguimiento de los objetivos y estrategias planteadas a través del Cuadro de mando integral (CMI).

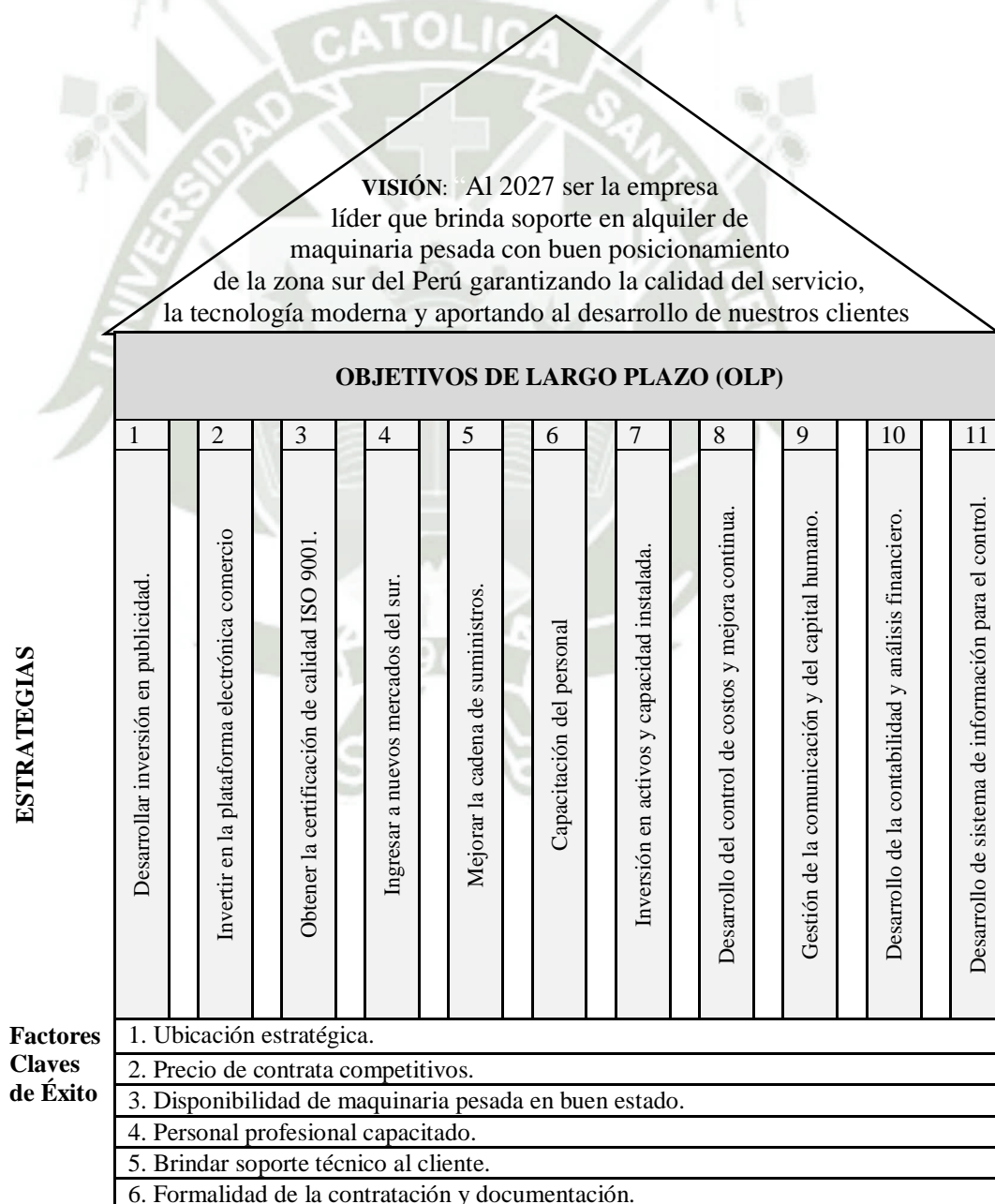
VII. Control estratégico

7.1 Relación entre la Visión, la estrategia y los factores críticos de éxito

La propuesta del siguiente diagrama ayuda a visualizar la relación que deben mantener la Visión, la estrategia, y los factores críticos de éxito en la empresa.

Figura 28.

Relación entre la Visión, la estrategia y los factores críticos de éxito.



Nota: Elaborado por la autora.

El esquema de desarrollo parte de la base de la importancia de los factores claves de éxito, que son las premisas para el análisis del sector y del desenvolvimiento de los competidores, para lo cual se formulan estrategias que dan soporte a los objetivos de largo plazo (OLP) y que ello contribuya al alcance de la visión de la empresa.

Asimismo, el cumplimiento del control mediante los aspectos desarrollados en el plan estratégico aporta al logro eficiente de la gestión administrativa de la empresa.

7.2 BSC Cuadro de mando integral

En el desarrollo del cuadro de mando integral (CMI) conocido también como *Balanced Scorecard* (BSC por el término en inglés) se ha desarrollado en un archivo de Ms-Excel para poder desarrollar los enlaces y relaciones entre los cálculos de los indicadores clave de desempeño (conocidos como KPI, por su término en inglés de *Key Performance Indicator*) los cuales ayudan a mejorar el avance que se tienen en los objetivos operacionales, quienes contribuyen al alcance de los objetivos de largo plazo (OLP).

El diseño se ha consolidado en un tablero de control las cuales toman como punto de inicio a las perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y el aprendizaje y crecimiento), luego se declaran los objetivos de largo plazo (OLP), los objetivos de avance (operativos), los indicadores de desempeño o KPI, asimismo se coloca el año base sobre la cual se proyectan los avances en el año de evaluación que pueden ser desde el 2023 al 2027 mediante selector de lista (algunos datos de valores futuros son simulados para evaluación del modelo), donde se proyectan el comparativo por cada año entre la meta y el real (logrado de la meta); luego se expone el control de KPI el cual arroja como valores en base el modelo de semaforización, siendo el código: verde excelente (implica que se cumplió o sobrepasó la meta), amarillo regular (indica que aún falta alcanzar la meta, están cercano a la meta), y rojo bajo (indica que falta mucho para alcanzar la meta o que el resultado obtenido es deficiente). En el siguiente acceso de link del Excel del Cuadro de Mando Integral se puede observar directamente el desarrollo del CMI (dar Ctrl + clic en la figura siguiente o enlace):

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1X-ZtYGvbxhQ6piwvGqaiKWRaoPXLzNPG/edit?usp=sharing&ouid=100721903725504198484&rtfpof=true&sd=true>



Figura 29.

Cuadro de Mando Integral (CMI).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) "QP SERVICIOS SAC"							ESTRATEGIAS														
PERSPECTIVA	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP)	OBJETIVOS DE AVANCE (Operativos)	INDICADOR KPI	Año Base 2022	AÑO EVALUADO (Lista desplegable)		CONTROL KPI	AREAS / DEPARTAMENTOS	Valor rango	Desarrollar inversión en publicidad.	Invertir en la plataforma electrónica.	Omnicanalidad (unificación de canales ISO 9001).	Ingresar a nuevos mercados del sur.	Mejorar la cadena de suministros.	Capacitación del personal.	Inversión en activos y capacidad instalada.	Desarrollo del control de costos y mejora continua.	Gestión de la comunicación y del capital humano.	Desarrollo de la contabilidad y análisis de información.	Implementación de sistemas de información para control.	
					2024																
					META	REAL															
Financiera	Incrementar la rentabilidad.	1.Incrementar la rentabilidad económica (ROA) más del 10%.	ROA	8%	18%	9.80%	● 9.80%	*Gerencia General.	17.10%	X			X	X	X	X	X			X	X
		2.Incrementar la rentabilidad financiera (ROE) más del 15%.	ROE	10%	20%	10.20%	● 10.20%	*Jefatura de Administración.	19.00%	X			X	X	X	X	X			X	X
		3.Incrementar la rentabilidad de ventas (ROS) al 20%.	ROS	5%	10%	11.04%	● 11.04%		9.50%	X			X	X	X	X	X			X	X
	Aumentar las ventas.	4.Incrementar el nivel de ventas mayor al 10%.	Variación %	4.3%	14%	8.92%	● 8.92%	*Jefatura de Administración.	13.30%	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X
	Optimizar la gestión de costos.	5.Mejorar la gestión de costos.	Variación %	1.08%	1.80%	1.01%	● 1.01%	*Gerencia General.	1.71%			X			X		X			X	X
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente.	6.Mejorar la calidad de servicio.	% Satisfacción	67.13%	74.00%	71.00%	● 71.00%	*Jefatura de Operación.	70.30%	X	X	X			X	X		X			
		7.Mantener e incrementar la fidelización de clientes.	% Fidelización	43.50%	55.00%	57.60%	● 57.60%	*Jefatura de Administración.	52.25%	X	X	X			X	X		X			
	Incrementar la participación del mercado.	8.Incrementar la captación de nuevos clientes.	% de clientes nuevos	2.30%	2.80%	2.68%	● 2.68%	*Jefatura de Administración.	2.66%	X	X	X	X	X		X		X			
		9.Incrementar la participación de mercado.	% de participación	2.19%	2.80%	1.55%	● 1.55%	*Gerencia General.	2.66%	X	X	X	X	X		X		X			
	Mejorar la gestión de ventas.	10.Incrementar el número de transacciones de ventas.	Variación %	6.25%	9.00%	6.34%	● 6.34%	*Jefatura de Operación.	8.55%	X	X	X	X		X						X
Procesos internos	Incrementar la productividad del servicio.	13.Incrementar la eficiencia del servicio.	Nivel eficiencia	64.23%	78.00%	66.40%	● 66.40%	*Jefatura de Operación.	74.10%	X		X		X	X	X	X		X	X	
		14.Incrementar la eficacia del servicio.	Nivel eficacia	61.87%	78.00%	67.40%	● 67.40%	*Jefatura de Mantenimiento.	74.10%	X		X		X	X	X	X		X	X	
	Mejorar la gestión de la cadena de suministros.	15.Mejorar la gestión de proveedores.	% Cumplimiento	12.60%	25.00%	17.10%	● 17.10%	*Jefatura de Operación.	23.75%		X	X	X	X							X
		16.Mejorar la gestión de almacén.	% Cumplimiento	27%	45.00%	27.80%	● 27.80%	*Jefatura de Mantenimiento.	42.75%		X	X	X	X							X
	Mejorar la capacidad instalada.	17.Mejorar la ejecución del presupuesto en proyectos de mejora.	% de ejecución eficiente	73%	77.00%	69.00%	● 69.00%	*Gerencia General.	73.15%	X	X		X	X		X	X				X
18.Mejorar la disponibilidad de maquinarias.		Nivel de disponibilidad	82.62%	87.00%	85.90%	● 85.90%	*Jefatura de Mantenimiento.	82.65%	X	X		X	X		X	X				X	
Aprendizaje y crecimiento	Gestionar el capital humano.	19.Capacitar a todo el personal.	% Personal capacitado	65%	74.00%	72.10%	● 72.10%	*Jefatura de Administración.	70.30%			X		X	X						X
		20.Desarrollar plan de desempeño.	% Cumplimiento	2%	50.00%	71.10%	● 71.10%	*Gerencia General.	47.50%			X			X	X					X
	Desarrollar el enfoque de mejora continua.	21.Implementar el enfoque por procesos.	% Cumplimiento	5%	90.00%	73.40%	● 73.40%	*Gerencia General.	85.50%	X		X			X		X	X			
		22.Implementar el sistema de información empresarial.	% Cumplimiento	5%	90.00%	66.50%	● 66.50%	*Gerencia General.	85.50%	X		X		X			X		X	X	X

Nota: Desarrollado por la autora. (Dar al acceso del link para abrir el archivo de Excel online del Cuadro de Mando Integral).

El planteamiento del plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) ayuda en el alcance de los objetivos, el compromiso de los trabajadores, así como dar una orientación sobre la situación y el control del nivel logrado frente a las metas propuestas por la administración general, esto facilita la mejora de la gestión administrativa, desarrollándose planes adecuados, la organización debida en la estructura de la empresa, la dirección y liderazgo en el personal y el control de los resultados que se esperan alcanzar.

3.2. Resultados de investigación

3.2.1 Descripción de trabajo de campo

Para el desarrollo del estudio se ha proseguido con recabar la información de acuerdo al corte longitudinal con una observación inicial (O1) acerca de las variables de estudio de la Gestión administrativa (variable dependiente); luego se presentó a la gerencia y trabajadores de la empresa la propuesta del Plan estratégico para su evaluación, y finalmente se realizó una observación posterior (O2) de la variable de estudio Gestión administrativa. En relación a la medición en la variable del Plan estratégico (variable independiente) solo se ha aplicado la medición luego de presentado la propuesta del plan estratégico, es decir en la línea conjunta de la segunda observación (O2), ya que se fundamente la evaluación en base a la propuesta que se mide el grado o nivel de acuerdo sobre dicha propuesta.

Los instrumentos aplicados se basan en la herramienta de los cuestionarios estructurados en la escala ordinal de Likert (Ver anexo 3); así como la matriz tripartita de recolección de los datos se encuentra en los anexos (Ver anexo 5).

3.2.2 Resultados descriptivos de datos generales

Los resultados de los datos descriptivos generales se mantienen tanto para la observación inicial (O1) como la observación posterior (O2):

a. Edad

Tabla 25.

Resultados descriptivos de edad.

Edad:	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 25 años	6	30%
26 a 35	5	25%
36 a 45	4	20%
46 a 55	2	10%
56 a 65	1	5%
Más de 65 años	2	10%
Total	20	100%

Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados de la edad respecto a los trabajadores tanto a nivel operativo como administrativo, se tiene una mayoría con el 30% hasta 25 años; el 25% de 26 a 35; el 20% de 36 a 45; el 10% de 46 a 55; el 10% más de 65 años; y el

5% de 46 a 55 años. La mayoría (más del 50%) tiene hasta 35 años de edad con 55% en el acumulado de trabajadores.

b. Nivel de estudios alcanzados

Tabla 26.

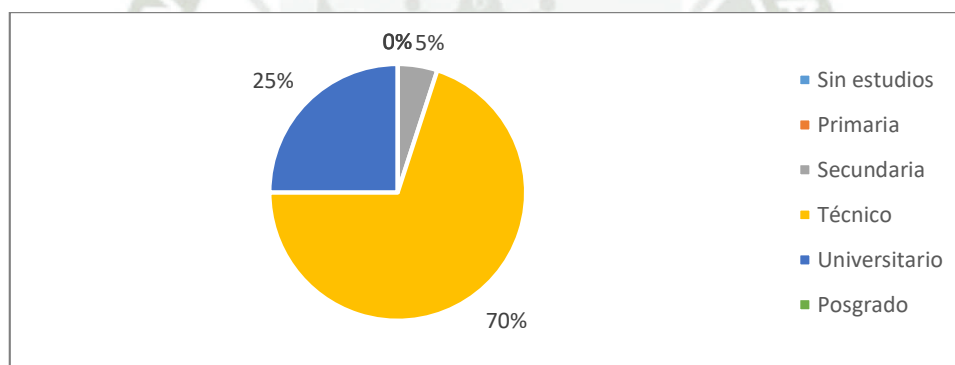
Resultados descriptivos de Nivel de estudios alcanzados.

Nivel de estudios alcanzados	Frecuencia	Porcentaje
Sin estudios	0	0%
Primaria	0	0%
Secundaria	1	5%
Técnico	14	70%
Universitario	5	25%
Posgrado	0	0%
Total	20	100%

Nota: Desarrollado por la investigadora.

Figura 30.

Resultados descriptivos de Nivel de estudios alcanzados.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados del ítem del nivel de estudios alcanzados de los trabajadores tanto a nivel operativo como administrativo, se obtienen que el 70% de trabajadores tiene un nivel de estudios en técnico; el 25% de los trabajadores en nivel de estudios universitario; y finalmente el 5% de los trabajadores en nivel de estudios secundaria. Se observa muchos trabajadores está en nivel técnico.

c. Tiempo que está laborando en la empresa

Tabla 27.

Resultados descriptivos de tiempo viene laborando en la empresa.

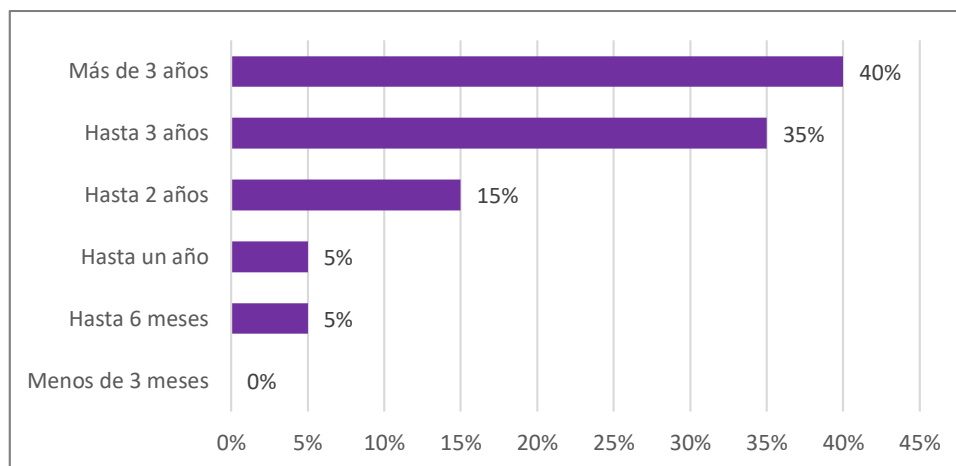
Cuanto tiempo viene laborando	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 3 meses	0	0%
Hasta 6 meses	1	5%

Hasta un año	1	5%
Hasta 2 años	3	15%
Hasta 3 años	7	35%
Más de 3 años	8	40%
Total	20	100%

Nota: Desarrollado por la investigadora.

Figura 31.

Resultados descriptivos de tiempo viene laborando en la empresa.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre el tiempo que los colaboradores están laborando en la empresa tanto en nivel operativo, así como del nivel administrativo, donde el 40% tiene más de 3 años laborando en la empresa de estudio; el 35% hasta 3 años; el 15% hasta 2 años; el 5% hasta un año; el 5% hasta 6 meses que viene laborando en la empresa. Se nota que la mayoría de trabajadores están laborando más de 3 años.

d. Definición y documentación de las funciones en la empresa

Tabla 28.

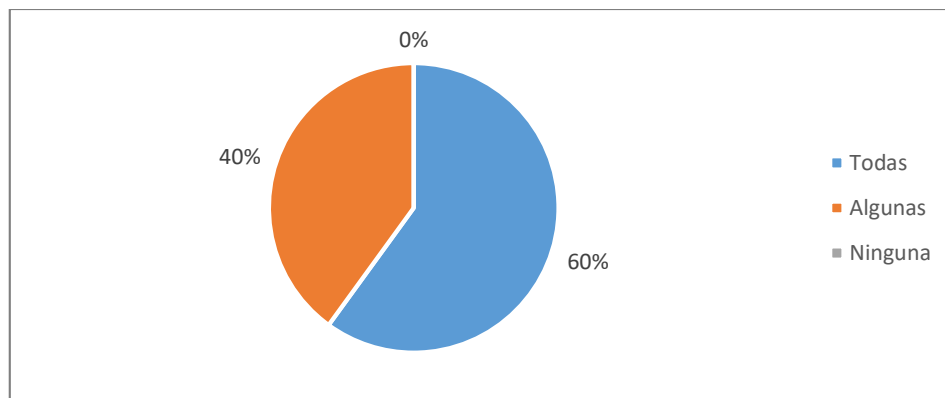
Resultados descriptivos de Definición y documentación de las funciones.

Están claramente definidos y documentado sus funciones	Frecuencia	Porcentaje
Todas	12	60%
Algunas	8	40%
Ninguna	0	0%
Total	20	100%

Nota: Desarrollado por la investigadora.

Figura 32.

Resultados descriptivos de Definición y documentación de las funciones.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre la definición y documentación de las funciones que realizan los trabajadores tanto a nivel operativo como administrativo se tiene que el 60% de los trabajadores mencionaron que todas sus funciones se encuentran definidas y documentadas, el 40% mencionó que algunas funciones se hallan definidas y documentadas.

3.2.3 Resultados de la variable: Plan estratégico

Para los resultados descriptivos de la variable del plan estratégico se ha considerado el tiempo en la medición después de presentado la propuesta; para las cuales deberá considerarse la siguiente notación en el marcado de los ítems: 1) Totalmente en desacuerdo = TD; 2) En desacuerdo = ED; 3) Algo de acuerdo = AD; 4) De acuerdo = DA; y 5) Totalmente de acuerdo = TA.

Resumen de las dimensiones de la variable del Plan estratégico

Se muestra el resumen general de las dimensiones del plan estratégico, así como el nivel que se ha diagnosticado.

Tabla 29.

Dimensiones de la variable Plan estratégico.

Dimensiones de la variable	Puntaje ^a (1 al 5)	Porcentaje ^b (%)
Filosofía empresarial	4.31	86.14%
Análisis externo.	4.30	86.00%
Análisis interno	4.32	86.38%
Formulación de objetivos	4.28	85.50%
Estrategias	4.30	86.00%

Control estratégico	4.36	87.25%
Promedio total Plan estratégico	4.31	86.21%

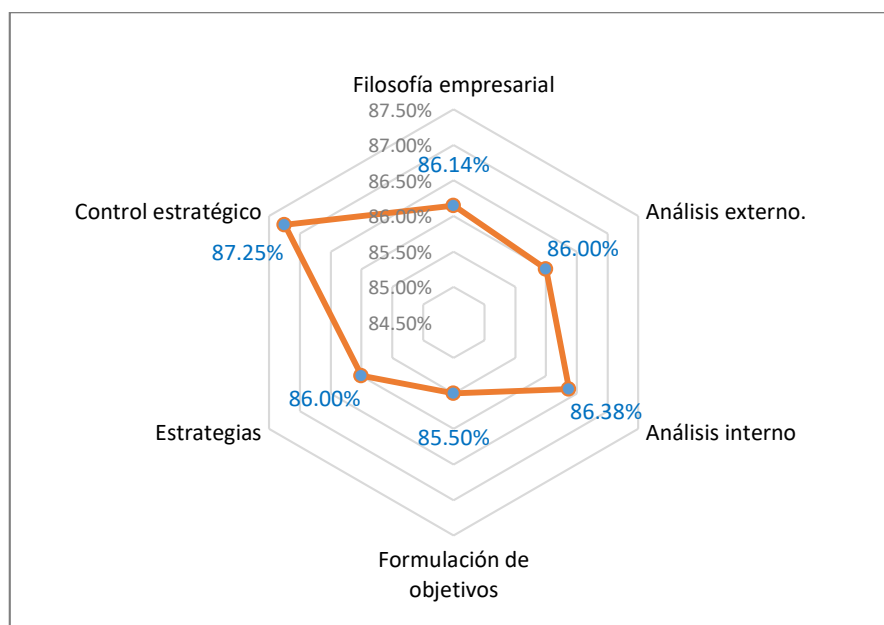
Nota:

(a) Los puntos obtenidos son promedio de valoración de respuestas en la escala del 1 del 5.

(b) El porcentaje que se ha logrado es la división del puntaje y el valor máximo de 5.

Figura 33.

Dimensiones de la variable Plan estratégico.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre el consolidado obtenido de las dimensiones de la variable del plan estratégico se tiene que en la dimensión Filosofía empresarial se obtuvo un nivel del 86.14% (4.31 puntos de 5.00); en la dimensión de Análisis externo con un nivel del 86.00% (4.30 puntos); en la dimensión del Análisis interno con un nivel del 86.38% (4.32 puntos); en la dimensión del Formulación de objetivos con un nivel del 85.50% (4.28 puntos); en la dimensión del Estrategias con un nivel del 86.00% (4.30 puntos); y finalmente en la dimensión del Control estratégico con un nivel del 87.25% (4.36). Se observa que la dimensión con mayor nivel obtenido fue el control estratégico, y el de menor nivel obtenido fue de Formulación de objetivos.

Resultados de las dimensiones de plan estratégico

En esta sección se presentan los resultados hallados en las dimensiones de la variable del plan estratégico.

a. Ítems de la dimensión: Filosofía empresarial

Tabla 30.

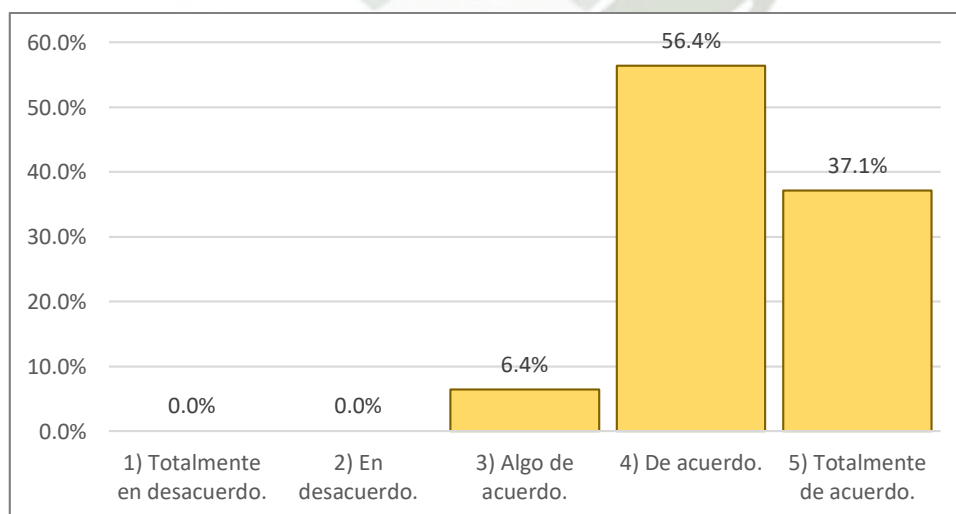
Ítems de la dimensión Filosofía empresarial.

Ítems	TD	ED	AD	DA	TA	Total
1. La misión propuesta es adecuada para guiar los propósitos y objetivos de la empresa.	0	0	2	8	10	20
2. La misión propuesta responde a quienes son nuestros clientes al mercado al que se dirige, el dominio geográfico y la tecnología.	0	0	0	16	4	20
3. La misión propuesta describe los principales productos, expresa la imagen empresarial, el crecimiento y rentabilidad.	0	0	5	11	4	20
4. La misión propuesta expone los valores y filosofía corporativa y expone su distinción de la competencia.	0	0	1	9	10	20
5. La visión propuesta responde a la pregunta ¿qué queremos ser?	0	0	1	11	8	20
6. La visión expresa lo que la empresa aspira a alcanzar relacionándose con los objetivos de largo plazo.	0	0	0	11	9	20
7. Los valores propuestos expresan los principios que la empresa busca practicar.	0	0	0	13	7	20
Cantidad de respuestas	0	0	9	79	52	140
Porcentaje	0.0%	0.0%	6.4%	56.4%	37.1%	100%

Nota: Desarrollado por la investigadora.

Figura 34.

Ítems de la dimensión Filosofía empresarial.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre la dimensión de la Filosofía empresarial se tiene que el 56.4% de los encuestados mencionaron que están De acuerdo; el 37.1% de los encuestados mencionaron que están Totalmente de acuerdo; el 6.4% de los

encuestados mencionaron que están Algo de acuerdo con la propuesta del plan estratégico.

b. Ítems de la dimensión: Análisis externo

Tabla 31.

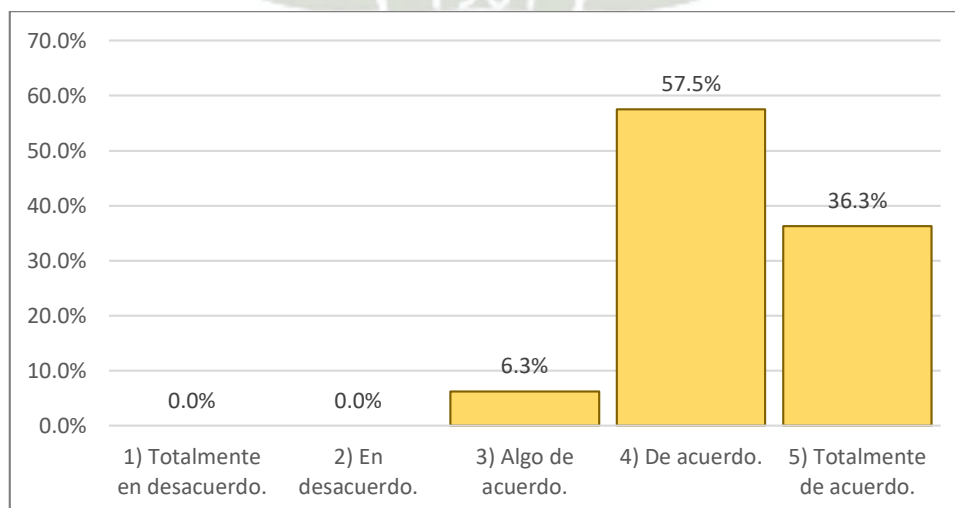
Ítems de la dimensión Análisis externo.

Ítems	TD	ED	AD	DA	TA	Total
8. Las fuerzas externas analizadas como políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales son adecuadas a la empresa.	0	0	4	8	8	20
9. En el análisis externo se identifican las oportunidades y amenazas del entorno.	0	0	1	14	5	20
10. En el análisis del entorno cercano se analizan las 5 fuerzas de Porter.	0	0	1	12	7	20
11. Se identifican las oportunidades y amenazas de dichas fuerzas.	0	0	0	12	8	20
12. Se ha identificado los factores clave de competitividad en el sector o rubro donde se desempeña la empresa.	0	0	2	9	9	20
13. Se identificaron a los principales competidores y se calificaron según los factores clave.	0	0	2	10	8	20
14. Se identifican claramente a los factores críticos en el proceso de evaluación externa.	0	0	0	11	9	20
15. Se valora el nivel de influencia de las oportunidades y amenazas.	0	0	0	16	4	20
Cantidad de respuestas	0	0	10	92	58	160
Porcentaje	0.0%	0.0%	6.3%	57.5%	36.3%	100%

Nota: Desarrollado por la investigadora.

Figura 35.

Ítems de la dimensión Análisis externo.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre la dimensión de Análisis externo se tiene que el 57.5% de los encuestados mencionaron que están De acuerdo; el 36.3% de los encuestados mencionaron que están Totalmente de acuerdo; el 6.3% de los encuestados mencionaron que están Algo de acuerdo con la propuesta del análisis externo realizada en el plan estratégico.

c. Ítems de la dimensión: Análisis interno

Tabla 32.

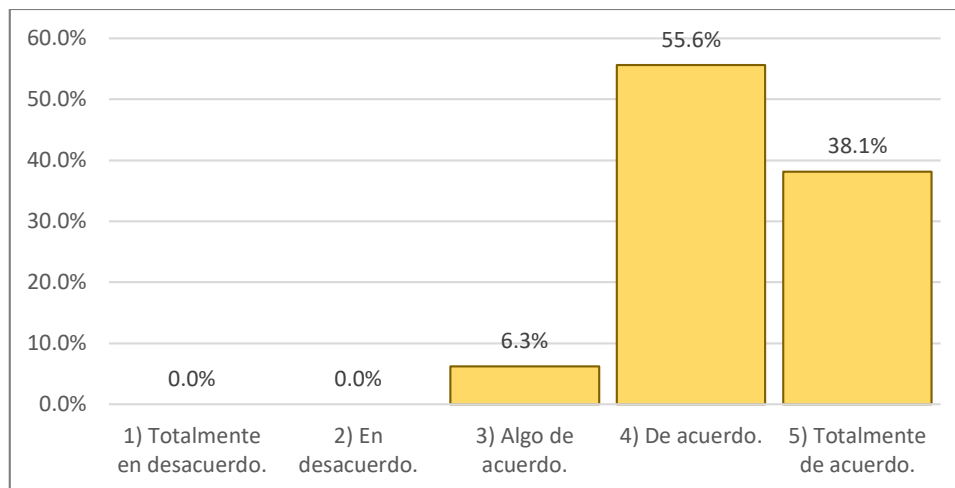
Ítems de la dimensión Análisis interno.

Ítems	TD	ED	AD	DA	TA	Total
16. En el análisis AMOFHIT se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa.	0	0	1	10	9	20
17. Se establecen las bases para la auditoría interna de la empresa.	0	0	1	11	8	20
18. El diseño de la cadena de valor es adecuado para la generación de ventajas competitivas.	0	0	2	10	8	20
19. Los elementos de la cadena de valor se encuentran interrelacionados.	0	0	1	13	6	20
20. Se analizan los elementos de la cultura organizacional.	0	0	1	14	5	20
21. Se establecen políticas para la cultura organizacional.	0	0	3	10	7	20
22. Se identifican claramente a los factores críticos en el proceso de evaluación interna.	0	0	0	11	9	20
23. Se valora el nivel de influencia de las fortalezas y debilidades.	0	0	1	10	9	20
Cantidad de respuestas	0	0	10	89	61	160
Porcentaje	0.0%	0.0%	6.3%	55.6%	38.1%	100%

Nota: Desarrollado por la investigadora.

Figura 36.

Ítems de la dimensión Análisis interno.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre la dimensión de Análisis interno se tiene que el 55.6% de los encuestados mencionaron que están De acuerdo; el 38.1% de los encuestados mencionaron que están Totalmente de acuerdo; el 6.3% de los encuestados mencionaron que están Algo de acuerdo con la propuesta del análisis interno presentado en el plan estratégico.

d. Ítems de la dimensión: Formulación de objetivos

Tabla 33.

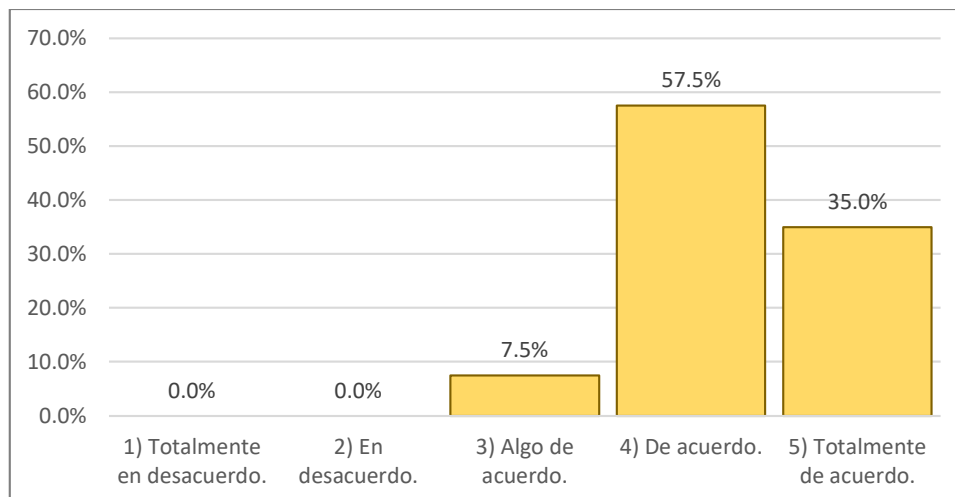
Ítems de la dimensión Formulación de objetivos.

Ítems	TD	ED	AD	DA	TA	Total
24. Los objetivos estratégicos se apoyan en la visión y misión de la empresa.	0	0	2	13	5	20
25. Los objetivos estratégicos tienen una estructura SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y delimitado en el tiempo).	0	0	2	12	6	20
26. Se concientiza a los miembros de la empresa en los objetivos estratégicos.	0	0	2	8	10	20
27. La gestión del cambio ayuda a que la organización se adapte a los cambios del entorno.	0	0	0	13	7	20
Cantidad de respuestas	0	0	6	46	28	80
Porcentaje	0.0%	0.0%	7.5%	57.5%	35.0%	100%

Nota: Desarrollado por la investigadora.

Figura 37.

Ítems de la dimensión Formulación de objetivos.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre la dimensión de Formulación de objetivos se tiene que el 57.5% de los encuestados mencionaron que están De acuerdo; el 35.0% de los encuestados mencionaron que están Totalmente de acuerdo; el 7.5% de los encuestados mencionaron que están Algo de acuerdo con la propuesta de los objetivos que se presentaron en el plan estratégico.

e. Ítems de la dimensión: Estrategias

Tabla 34.

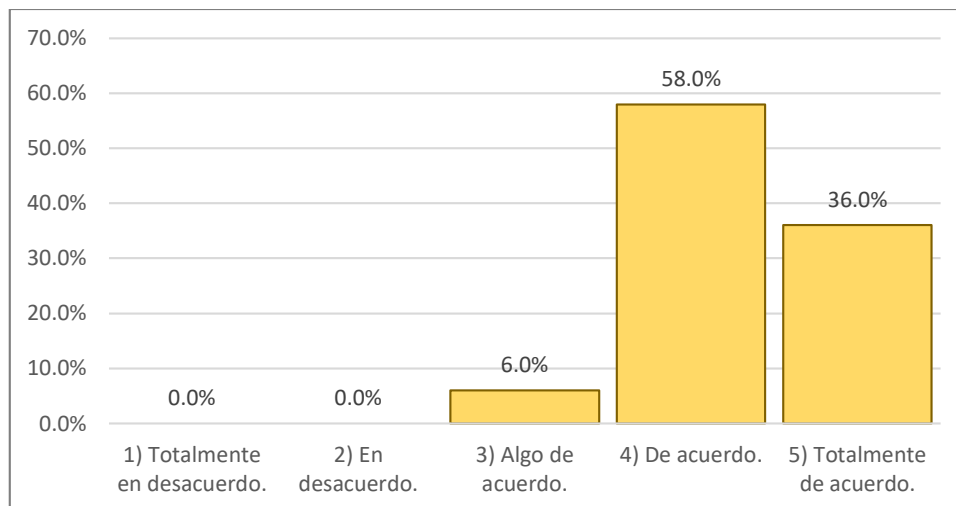
Ítems de la dimensión Estrategias.

Ítems	TD	ED	AD	DA	TA	Total
28. Se generan estrategias en cada cuadrante del FODA cruzado.	0	0	2	11	7	20
29. Las estrategias se relacionan a los objetivos propuestos por la empresa.	0	0	1	12	7	20
30. Las estrategias son clasificadas según su posición como agresivas, conservadoras, defensiva y competitiva.	0	0	1	11	8	20
31. Se realiza la puntuación de las estrategias más relevantes en función a la viabilidad, consistencia y desarrollo.	0	0	1	13	6	20
32. Se correlacionan adecuadamente los objetivos con las estrategias establecidas.	0	0	1	11	8	20
Cantidad de respuestas	0	0	6	58	36	100
Porcentaje	0.0%	0.0%	6.0%	58.0%	36.0%	100%

Nota: Desarrollado por la investigadora.

Figura 38.

Ítems de la dimensión Estrategias.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre la dimensión de Estrategias se tiene que el 58.0% de los encuestados mencionaron que están De acuerdo; el 36.0% de los encuestados mencionaron que están Totalmente de acuerdo; y el 6.0% de los encuestados mencionaron que están Algo de acuerdo con la propuesta de las estrategias establecidas en el plan estratégico desarrollado.

f. Ítems de la dimensión: Control estratégico

Tabla 35.

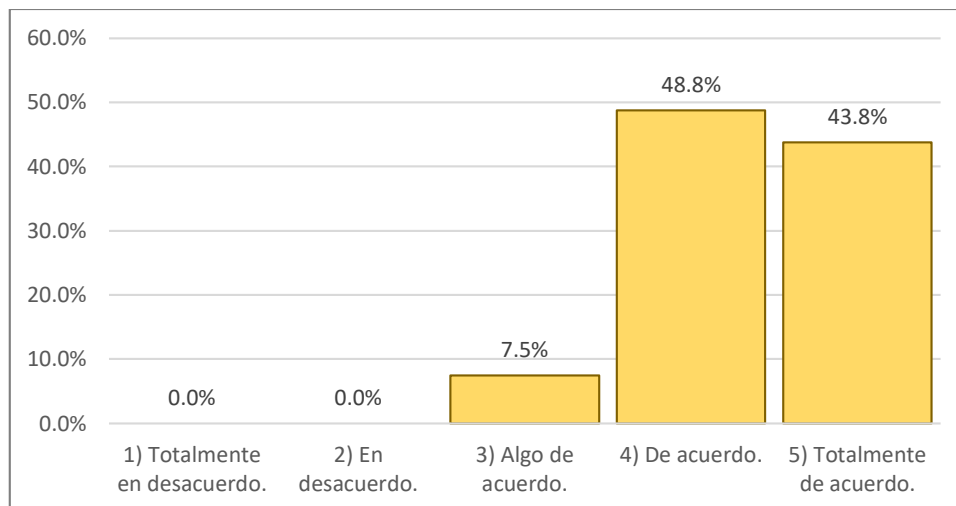
Ítems de la dimensión Control estratégico.

Ítems	TD	ED	AD	DA	TA	Total
33. Se tiene una adecuada relación de causa – efecto entre los objetivos y su pertenencia a las perspectivas.	0	0	1	9	10	20
34. Los indicadores ayudan a medir efectivamente los objetivos que se desean alcanzar.	0	0	3	8	9	20
35. El cuadro de mando integral define los niveles bajos, intermedios y altos del objetivo.	0	0	0	13	7	20
36. Su diseño permite el control integral de toda la empresa.	0	0	2	9	9	20
Cantidad de respuestas	0	0	6	39	35	80
Porcentaje	0.0%	0.0%	7.5%	48.8%	43.8%	100%

Nota: Desarrollado por la investigadora.

Figura 39.

Ítems de la dimensión Control estratégico.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre la dimensión de Control estratégico se tiene que el 48.8% de los encuestados mencionaron que están De acuerdo; el 43.8% de los encuestados mencionaron que están Totalmente de acuerdo; el 7.5% de los encuestados mencionaron que están Algo de acuerdo con la propuesta del plan estratégico.

3.2.4 Resultados de la variable: Gestión administrativa

Para esta sección de la variable se muestran la comparación entre la observación del antes (Pretest: O1) y del después (Postest: O2) donde el intermedio es la propuesta realizada.

Resumen de las dimensiones de la variable Gestión administrativa

Se muestra el resumen de las dimensiones de la Gestión administrativa.

Tabla 36.

Resumen de las dimensiones de la variable Gestión administrativa.

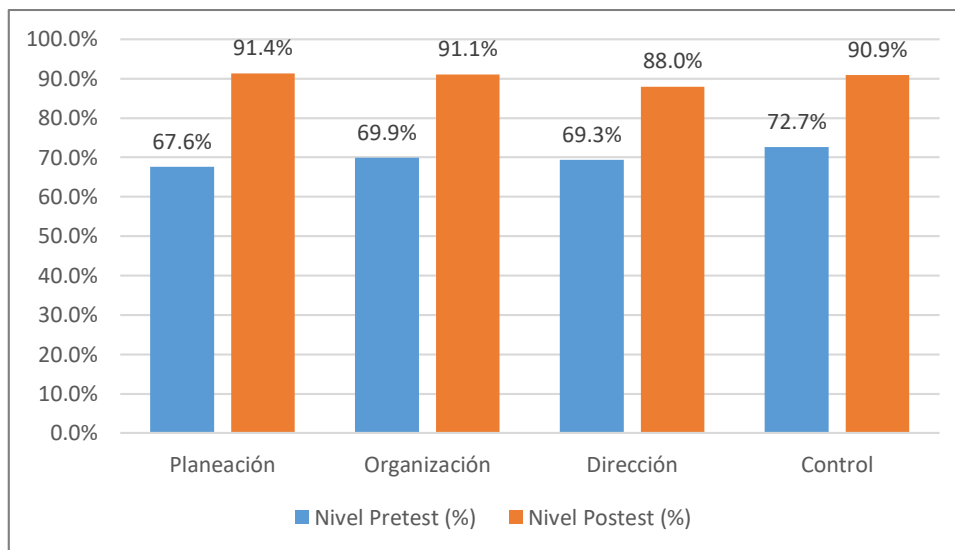
Dimensiones de la Gestión Administrativa	Puntaje Pretest	Puntaje Postest	Nivel Pretest (%)	Nivel Postest (%)
•Planeación	3.38	4.57	67.6%	91.4%
•Organización	3.50	4.56	69.9%	91.1%
•Dirección	3.47	4.40	69.3%	88.0%
•Control	3.64	4.55	72.7%	90.9%
Promedio Gestión administrativa	3.49	4.52	69.9%	90.3%

Nota:

- (a) La calificación de puntos es el promedio en respuestas de la escala del 1 del 5.
(b) El porcentaje que se ha logrado es la división del puntaje y el valor máximo de 5.

Figura 40.

Resumen de las dimensiones de la variable Gestión administrativa.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados de las dimensiones de la variable Gestión administrativa, se ha observado que en la dimensión Planeación el nivel pretest fue de 67.6% y el postest de 91.4%; en la dimensión Organización el pretest fue de 69.9% y el postest de 91.1%; en la dimensión Dirección el pretest fue de 69.3% y el postest de 88.0%; y en la dimensión Control el pretest fue de 72.7% y el postest de 90.9%. Se observa las mejoras promedio de la variable Gestión administrativa pasando de un nivel del 69.9% (pretest) al 90.3% (postest) por la propuesta del Plan estratégico desarrollado.

a. Ítems de la dimensión: Planeación

Tabla 37.

Ítems de la dimensión Planeación.

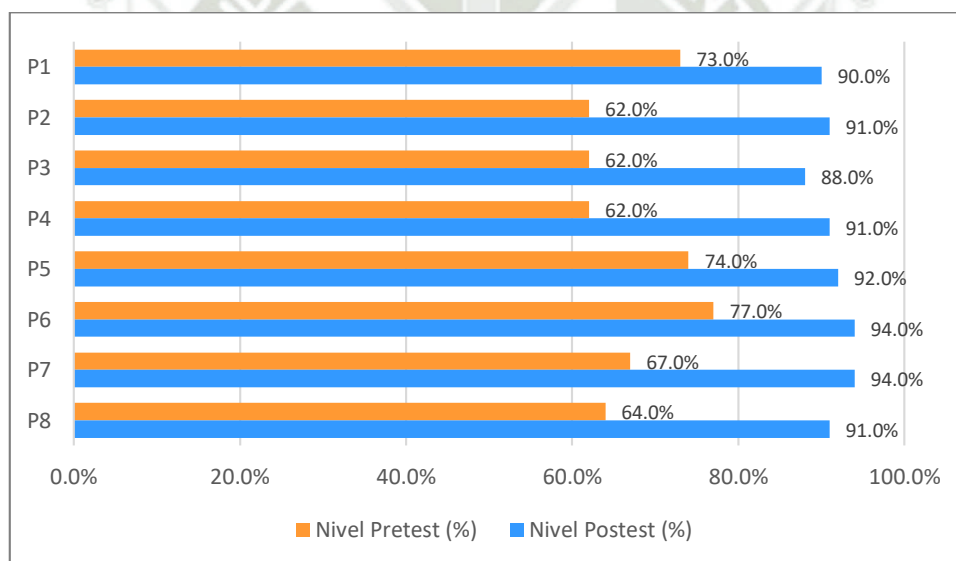
Ítems	Puntaje Pretest	Puntaje Postest	Nivel Pretest (%)	Nivel Postest (%)
1. Considera Ud. que si la empresa le da a conocer la misión, visión y valores le aportaría al desempeño de su trabajo.	3.65	4.50	73.0%	90.0%
2. Tiene conocimiento acerca de las metas y objetivos de su área/departamento.	3.10	4.55	62.0%	91.0%
3. Las políticas de la empresa sirve de guía para la toma de decisiones del gerente y jefes.	3.10	4.40	62.0%	88.0%

4. Considera que las estrategias deben basarse en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.	3.10	4.55	62.0%	91.0%
5. Para el desarrollo de las estrategias se hace participar a los trabajadores.	3.70	4.60	74.0%	92.0%
6. Se tiene conocimiento acerca de quiénes son los clientes de la empresa y qué necesidades tienen ellos.	3.85	4.70	77.0%	94.0%
7. Considera que el equipo gerencial y administrativo toma decisiones en base a la evaluación de alternativas y riesgo.	3.35	4.70	67.0%	94.0%
8. Le comunican la asignación de presupuestos de modo formalizado (documentado) y sus recursos en las actividades.	3.20	4.55	64.0%	91.0%

Nota: Elaboración por la autora.

Figura 41.

Ítems de la dimensión Planeación.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre los ítems de la dimensión Planeación, se ha observado que en la pregunta 1 (P1) el nivel pretest fue de 73.0% y el postest de 90.0%; en la P2 el pretest fue de 62.0% y el postest de 91.0%; en la P3 el pretest fue de 62.0% y el postest de 88.0%; en la P4 el pretest fue de 62.0% y el postest de 91.0%; en la P5 el pretest fue de 74.0% y el postest de 92.0%; en la P6 el pretest fue de 77.0% y el postest de 94.0%; en la P7 el pretest fue de 67.0% y el postest de 94.0%; y en la P8 el pretest fue de 64.0% y el postest de 91.0%. Se observa que ha mejorado el nivel en el después o postest.

b. Ítems de la dimensión: Organización

Tabla 38.

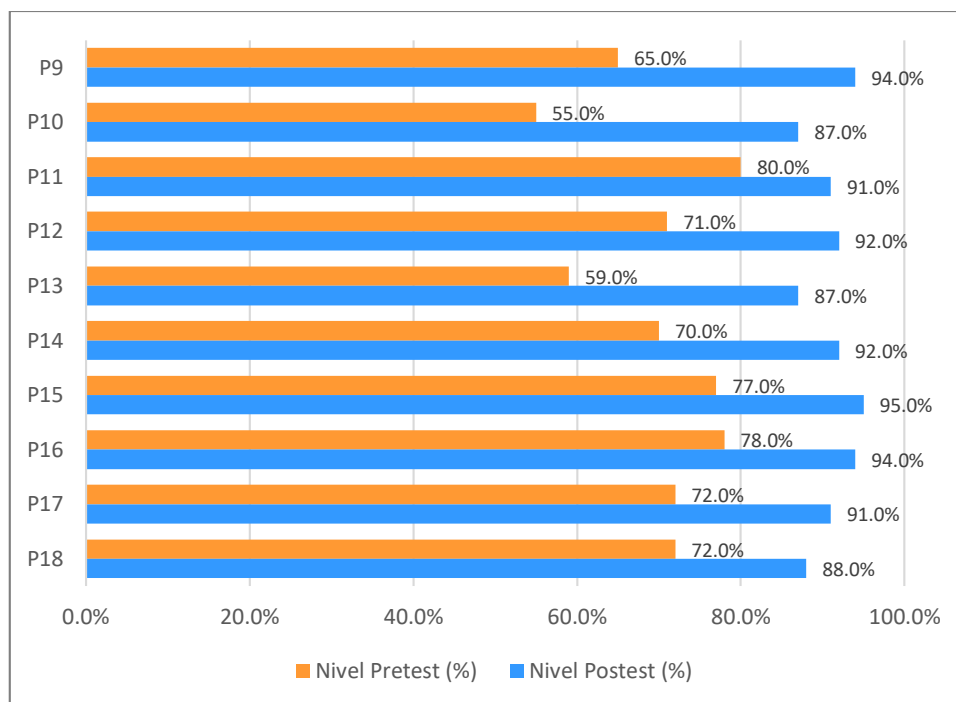
Ítems de la dimensión Organización.

Ítems	Puntaje Pretest	Puntaje Postest	Nivel Pretest (%)	Nivel Postest (%)
9. Existe una adecuada división de la empresa en base a departamentos o áreas funcionales. (Ud. sabe a qué área pertenece)	3.25	4.70	65.0%	94.0%
10. Se cuenta con un documento o manual que muestra los procesos y la estructura de la organización o empresa.	2.75	4.35	55.0%	87.0%
11. La relación de autoridad es adecuada para sus funciones. (Implica el cómo se relacionan con sus jefes o autoridades)	4.00	4.55	80.0%	91.0%
12. Se realizan delegaciones de autoridad al personal de manera adecuada y eficiente. (Si el jefe delega funciones a un operario encargado).	3.55	4.60	71.0%	92.0%
13. Se explica la estructura de la empresa al personal y las relaciones laborales. (Si el personal conoce el organigrama y a quienes debe dirigirse)	2.95	4.35	59.0%	87.0%
14. Se promueve la participación en las actividades y decisiones.	3.50	4.60	70.0%	92.0%
15. Las líneas de autoridad son conocidas por el personal de forma clara.	3.85	4.75	77.0%	95.0%
16. La cantidad de personal que está bajo el cargo del jefe o responsable es adecuada.	3.90	4.70	78.0%	94.0%
17. Es importante tener un manual de procedimientos documentados para el personal.	3.60	4.55	72.0%	91.0%
18. Los procedimientos establecidos deben considerar el objetivo, el área, responsables, controles, y estrategias para ejecutarse.	3.60	4.40	72.0%	88.0%

Nota: Elaboración por la autora.

Figura 42.

Ítems de la dimensión Organización



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre los ítems de la dimensión Organización, se ha observado que en la pregunta 9 (P9) el nivel pretest fue de 65.0% y el postest de 94.0%; en la P10 el pretest fue de 55.0% y el postest de 87.0%; en la P11 el pretest fue de 80.0% y el postest de 91.0%; en la P12 el pretest fue de 71.0% y el postest de 92.0%; en la P13 el pretest fue de 59.0% y el postest de 87.0%; en la P14 el pretest fue de 70.0% y el postest de 92.0%; en la P15 el pretest fue de 77.0% y el postest de 95.0%; en la P16 el pretest fue de 78.0% y el postest de 94.0%; en la P17 el pretest fue de 72.0% y el postest de 91.0%; y en la P18 el pretest fue de 72.0% y el postest de 88.0%. Se observa que ha mejorado el nivel en el después o postest.

c. Ítems de la dimensión: Dirección

Tabla 39.

Ítems de la dimensión Dirección.

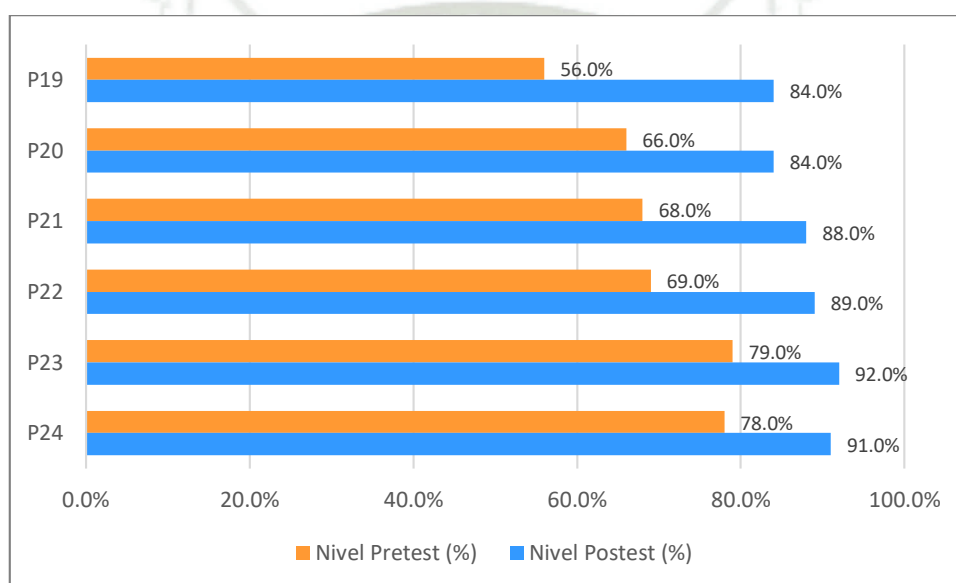
Ítems	Puntaje Pretest	Puntaje Postest	Nivel Pretest (%)	Nivel Postest (%)
19. Se tienen acciones y políticas para la motivación del personal.	2.80	4.20	56.0%	84.0%
20. Se realiza capacitaciones del personal para un mejor desempeño.	3.30	4.20	66.0%	84.0%

21. La toma de decisiones del gerente y jefes son de manera participativa.	3.40	4.40	68.0%	88.0%
22. El gerente y jefes mantienen una autoridad que inspira confianza.	3.45	4.45	69.0%	89.0%
23. La comunicación es fluida tanto ascendente como en forma descendente.	3.95	4.60	79.0%	92.0%
24. La comunicación se realiza de diversas formas sea escrito, verbal, formal, informal, vertical y horizontal.	3.90	4.55	78.0%	91.0%

Nota: Elaboración por la autora.

Figura 43.

Ítems de la dimensión Dirección.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre los ítems de la dimensión Dirección, se ha observado que en la pregunta 19 (P19) el nivel pretest fue de 56.0% y el postest de 84.0%; en la P20 el pretest fue de 66.0% y el postest de 84.0%; en la P21 el pretest fue de 68.0% y el postest de 88.0%; en la P22 el pretest fue de 69.0% y el postest de 89.0%; en la P23 el pretest fue de 79.0% y el postest de 92.0%; y en la P24 el pretest fue de 78.0% y el postest de 91.0%. Se observa que ha mejorado el nivel en el después o postest.

c. Ítems de la dimensión: Control

Tabla 40.

Ítems de la dimensión Control.

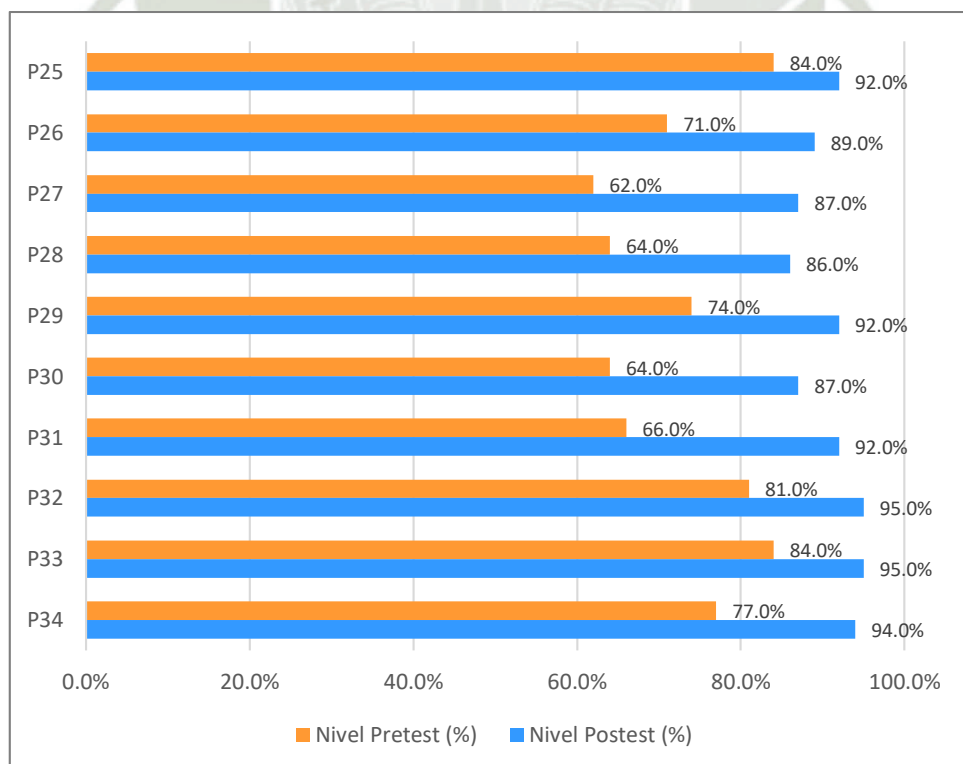
Ítems	Puntaje Pretest	Puntaje Postest	Nivel Pretest (%)	Nivel Postest (%)
-------	-----------------	-----------------	-------------------	-------------------

25. Los criterios de control de actividades se basan en detectar y prevenir los errores.	4.20	4.60	84.0%	92.0%
26. Se difunden o comunican los criterios de control en el trabajo.	3.55	4.45	71.0%	89.0%
27. Se realiza una definición clara de los estándares que la empresa quiere mantener.	3.10	4.35	62.0%	87.0%
28. Las mediciones realizadas se desarrollan de manera programada y periódica.	3.20	4.30	64.0%	86.0%
29. Se desarrollan controles preliminares (antes) en las actividades operativas y gerenciales.	3.70	4.60	74.0%	92.0%
30. Se desarrollan controles concurrentes (durante) en las actividades operativas y gerenciales.	3.20	4.35	64.0%	87.0%
31. Se desarrollan controles posteriores (después) en las actividades operativas y gerenciales.	3.30	4.60	66.0%	92.0%
32. Se usa algún sistema de información para la realización de controles de su área de trabajo.	4.05	4.75	81.0%	95.0%
33. Los reportes generados proporcionan información para la toma de las decisiones.	4.20	4.75	84.0%	95.0%
34. Se dan conocimiento a los trabajadores del seguimiento y estado de los indicadores más importantes de la empresa.	3.85	4.70	77.0%	94.0%

Nota: Elaboración por la autora.

Figura 44.

Ítems de la dimensión Control.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre los ítems de la dimensión Control, se ha observado que en la pregunta 25 (P9) el nivel pretest fue de 84.0% y el postest de 92.0%; en la P26 el pretest fue de 71.0% y el postest de 89.0%; en la P27 el pretest fue de 62.0% y el postest de 87.0%; en la P28 el pretest fue de 64.0% y el postest de 86.0%; en la P29 el pretest fue de 74.0% y el postest de 92.0%; en la P30 el pretest fue de 64.0% y el postest de 87.0%; en la P31 el pretest fue de 66.0% y el postest de 92.0%; en la P32 el pretest fue de 81.0% y el postest de 95.0%; en la P33 el pretest fue de 84.0% y el postest de 95.0%; y en la P34 el pretest fue de 77.0% y el postest de 94.0%. Se observa que ha mejorado el nivel en el después o postest.

Resultados por indicadores de la variable

Indicadores de la dimensión: Planeación

Tabla 41.

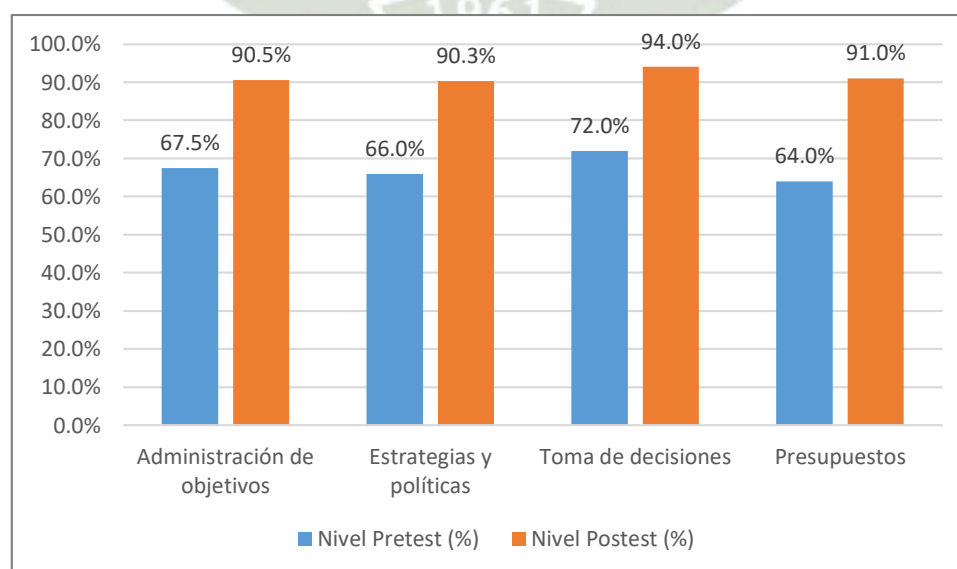
Indicadores de la dimensión Planeación.

Indicadores	Puntaje Pretest	Puntaje Postest	Nivel Pretest (%)	Nivel Postest (%)
•Administración de objetivos	3.38	4.53	67.5%	90.5%
•Estrategias y políticas	3.30	4.52	66.0%	90.3%
•Toma de decisiones	3.60	4.70	72.0%	94.0%
•Presupuestos	3.20	4.55	64.0%	91.0%

Nota: Elaboración por la autora.

Figura 45.

Indicadores de la dimensión Planeación.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre los indicadores de la dimensión Planeación, se ha observado que en el indicador Administración de objetivos el nivel pretest fue de 67.5% y el posttest de 90.5%; en el indicador Estrategia y políticas el pretest fue de 66.0% y el posttest de 90.3%; en el indicador Toma de decisiones el pretest fue de 72.0% y el posttest de 94.0%; y en el indicador Presupuestos el pretest fue de 64.0% y el posttest de 91.0%. Se observa las mejoras en el nivel de indicadores en el posttest.

Indicadores de la dimensión: Organización

Tabla 42.

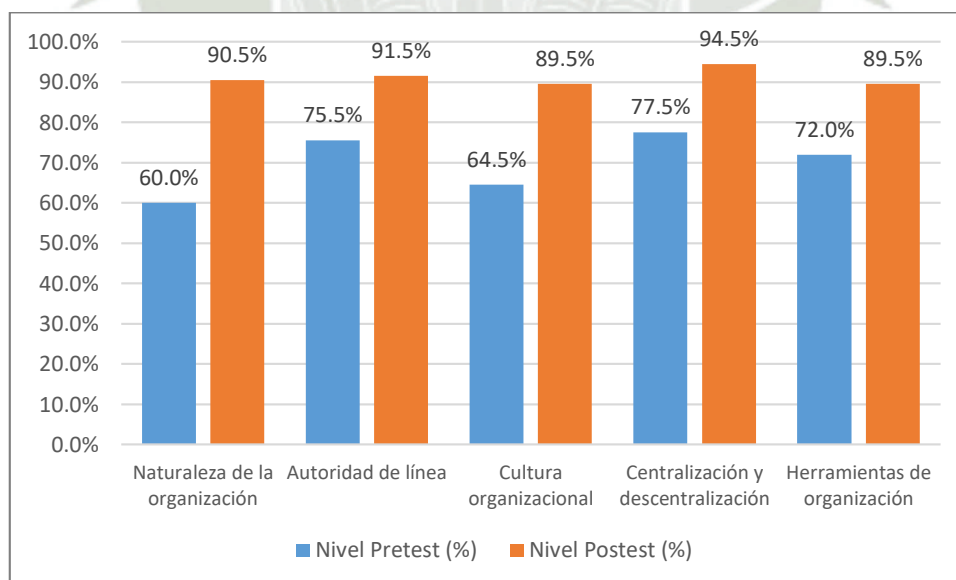
Indicadores de la dimensión Organización.

Indicadores	Puntaje Pretest	Puntaje Postest	Nivel Pretest (%)	Nivel Postest (%)
•Naturaleza de la organización	3.00	4.53	60.0%	90.5%
•Autoridad de línea	3.78	4.58	75.5%	91.5%
•Cultura organizacional	3.23	4.48	64.5%	89.5%
•Centralización y descentralización	3.88	4.73	77.5%	94.5%
•Herramientas de organización	3.60	4.48	72.0%	89.5%

Nota: Elaboración por la autora.

Figura 46.

Indicadores de la dimensión Organización.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre los indicadores de la dimensión Organización, se ha observado que en el indicador Naturaleza de la organización, el nivel pretest fue de 60.0% y el posttest de 90.5%; en el indicador Autoridad de línea el pretest fue de 75.5% y el posttest de 91.5%; en el indicador Cultura organizacional,

el pretest fue de 64.5% y el postest de 89.5%; en el indicador Centralización y descentralización, el pretest fue de 77.5% y el postest de 94.5%; y en el indicador Herramientas de organización, el pretest fue de 72.0% y el postest de 89.5%. Se observa las mejoras en el nivel de indicadores en el postest.

Indicadores de la dimensión: Dirección

Tabla 43.

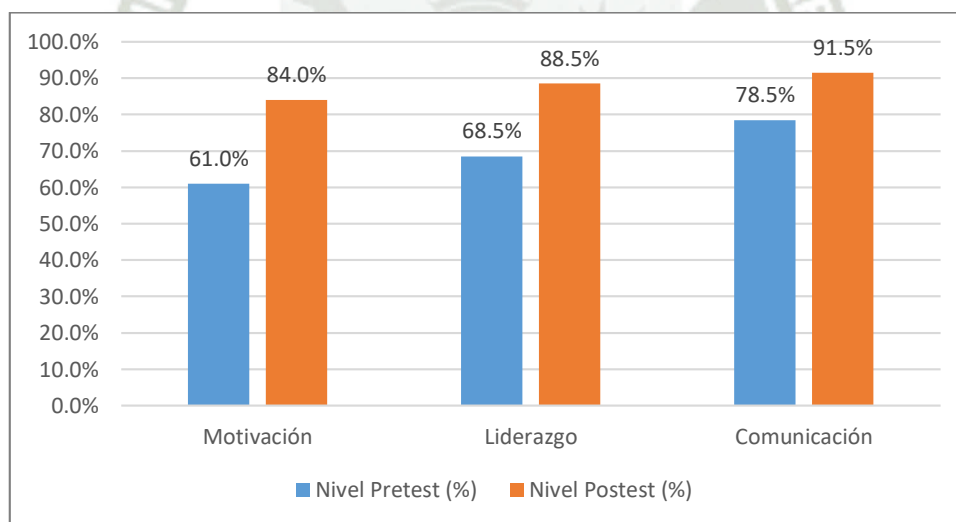
Indicadores de la dimensión Dirección.

Indicadores	Puntaje Pretest	Puntaje Postest	Nivel Pretest (%)	Nivel Postest (%)
•Motivación	3.05	4.20	61.0%	84.0%
•Liderazgo	3.43	4.43	68.5%	88.5%
•Comunicación	3.93	4.58	78.5%	91.5%

Nota: Elaboración por la autora.

Figura 47.

Indicadores de la dimensión Dirección.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre los indicadores de la dimensión Dirección, se ha observado mejoras; donde en el indicador Motivación mejoró de 61.0% (pretest) a 84.0% (postest); en Liderazgo de 68.5% a 88.5%; y en Comunicación de 78.5% a 91.5%. Se observa las mejoras en el nivel de indicadores en el postest.

Indicadores de la dimensión: Control

Tabla 44.

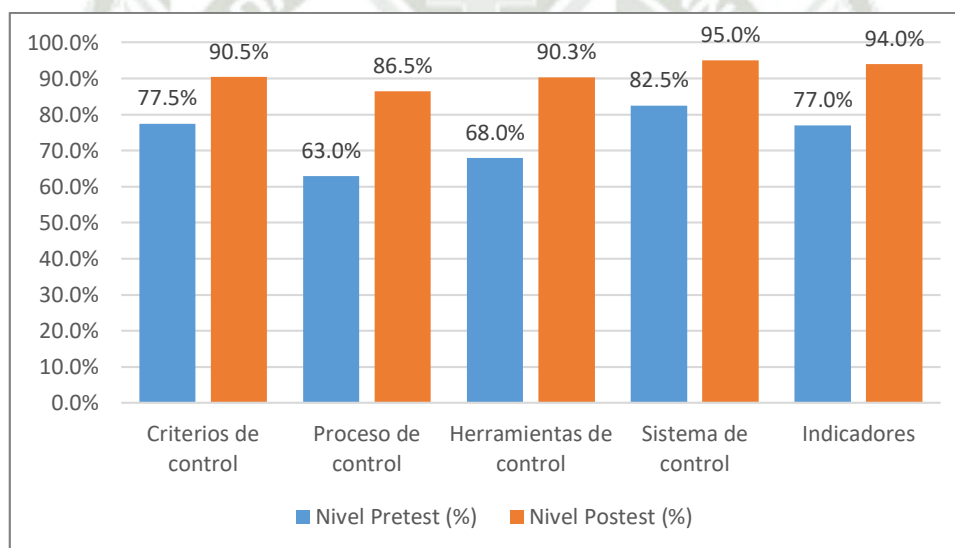
Indicadores de la dimensión Control.

Indicadores	Puntaje Pretest	Puntaje Postest	Nivel Pretest (%)	Nivel Postest (%)
•Criterios de control	3.88	4.53	77.5%	90.5%
•Proceso de control	3.15	4.33	63.0%	86.5%
•Herramientas de control	3.40	4.52	68.0%	90.3%
•Sistema de control	4.13	4.75	82.5%	95.0%
•Indicadores	3.85	4.70	77.0%	94.0%

Nota: Elaboración por la autora.

Figura 48.

Indicadores de la dimensión Control.



Nota: Desarrollado por la investigadora.

Interpretación: En los resultados sobre los indicadores de la dimensión Control, se ha observado mejoras; donde en Criterios de control cambio de 77.5% (pretest) a 90.5% (postest); Proceso de control de 63.0% a 86.5%; en Herramientas de control de 68.0% a 90.3%; en Sistema de control de 82.5% al 95.0%; y en Indicadores de 77.0% a 94.0%. Se observa las mejoras en el nivel de indicadores en el postest.

3.3. Contrastación de hipótesis

Según Mayorga-Ponce et al. (2022) en el análisis no paramétrico son aplicados en datos ordinales o nominales, además en el estudio los datos son ordinales considerándose a la escala de Likert de cinco (5) niveles aplicado a una muestra de 20 personas que componen las unidades de muestra del estudio; asimismo, los datos

presentados no tienen una distribución normal, aplicándose por lo tanto una prueba no paramétrica.

3.3.1 Prueba de hipótesis general

1° Formulación de hipótesis:

H_1 : La propuesta de un plan estratégico mejora significativamente la gestión administrativa de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023 .

H_0 : La propuesta de un plan estratégico no mejora significativamente la gestión administrativa de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023 .

2° Establecimiento de nivel significancia:

Significancia de $\alpha = 0.05$ ó 5%

3° Selección de prueba estadística:

Se eligió la prueba del test de rangos con signo de Wilcoxon, ya que los datos no tienen una distribución normal, y presentan escala ordinal.

4° Regla de la decisión:

Si $p_valor < \alpha$: Rechazamos la hipótesis nula (H_0) caso contrario no se rechaza.

5° Estimación del p-valor:

Aplicándose en el software del SPSS, se ha determinado mediante el test de Wilcoxon para muestras relacionadas.

Tabla 45.

Prueba de hipótesis general del estudio.

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Gestión administrativa después - Gestión administrativa antes	Rangos negativos	0 ^a	0,00	0,00
	Rangos positivos	20 ^b	10,50	210,00
	Empates	0 ^c		
	Total	20		

a. Gestión administrativa después < Gestión administrativa antes.

b. Gestión administrativa después > Gestión administrativa antes.

c. Gestión administrativa después = Gestión administrativa antes.

Estadísticos de prueba ^a	
Gestión administrativa después - Gestión administrativa antes	
Z	-3,920 ^b
Sig. Asintótica (bilateral)	,000

a. Pruebas de rangos con signo de Wilcoxon.

b. Basado en rangos negativos.

6° Toma de la decisión:

Los resultados de la estadística inferencial del estudio muestran que, mediante el test de Wilcoxon se ha obtenido un $p_valor = 0.000$ ($p < 0.05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0), tomándose como válida la hipótesis de investigación (H_1) donde menciona que la propuesta del plan estratégico si mejora de forma significativa la gestión administrativa de la empresa.

3.3.2 Prueba de hipótesis específicas

Prueba de hipótesis específica 1

1° Formulación de hipótesis:

H_1 : La propuesta de la filosofía empresarial del plan estratégico mejora significativamente la planeación de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023 .

H_0 : La propuesta de la filosofía empresarial del plan estratégico no mejora significativamente la planeación de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023 .

2° Establecimiento de nivel significancia:

Significancia de $\alpha = 0.05$ ó 5%

3° Selección de prueba estadística:

Test de rangos con signo de Wilcoxon.

4° Regla de la decisión:

Si $p_valor < \alpha$: Rechazamos la hipótesis nula (H_0) caso contrario no se rechaza.

5° Estimación del p-valor:

Aplicándose en el software del SPSS, se ha determinado mediante el test de Wilcoxon para muestras relacionadas.

Tabla 46.

Prueba de hipótesis específica 1 del estudio.

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Planeación después - Planeación antes	Rangos negativos	0 ^a	0,00	0,00
	Rangos positivos	20 ^b	10,50	210,00
	Empates	0 ^c		
	Total	20		

a. Planeación después < Planeación antes.

b. Planeación después > Planeación antes.

c. Planeación después = Planeación antes.

Estadísticos de prueba^a	
Planeación después - Planeación antes	
Z	-3,929 ^b
Sig. Asintótica (bilateral)	,000

Nota: Obtenido del procesamiento de datos en SPSS.

6° Toma de la decisión:

Los resultados de la estadística inferencial en el contraste de la hipótesis específica 1, mediante el test de Wilcoxon se ha obtenido un $p_{\text{valor}} = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) tomándose como válida la hipótesis de investigación (H_1) donde menciona que la propuesta de la filosofía empresarial del plan estratégico mejora de forma significativa la planeación de la empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada.

Prueba de hipótesis específica 2

1° Formulación de hipótesis:

H_1 : La propuesta del análisis interno y externo del plan estratégico mejora significativamente la organización de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.

H_0 : La propuesta del análisis interno y externo del plan estratégico no mejora significativamente la organización de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.

2° Establecimiento de nivel significancia:

Significancia de $\alpha = 0.05$ ó 5%

3° Selección de prueba estadística:

Test de rangos con signo de Wilcoxon.

4° Regla de la decisión:

Si $p_valor < \alpha$: Rechazamos la hipótesis nula (H_0) caso contrario no se rechaza.

5° Estimación del p-valor:

Aplicándose en el software del SPSS, se ha determinado mediante el test de Wilcoxon para muestras relacionadas.

Tabla 47.

Prueba de hipótesis específica 2 del estudio.

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Organización después - Organización antes	Rangos negativos	1 ^a	1,00	0,00
	Rangos positivos	19 ^b	11,00	209,00
	Empates	0 ^c		
	Total	20		

a. Organización después < Organización antes.

b. Organización después > Organización antes.

c. Organización después = Organización antes.

Estadísticos de prueba^a	
Organización después - Organización antes	
Z	-3,887 ^b
Sig. Asintótica (bilateral)	,000

Nota: Obtenido del procesamiento de datos en SPSS.

6° Toma de la decisión:

Los resultados de la estadística inferencial en el contraste de la hipótesis específica 2, mediante el test de Wilcoxon se ha obtenido un $p_valor = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) tomándose como válida la hipótesis de investigación (H_1) donde menciona que la propuesta del análisis interno y externo del plan estratégico mejora de forma significativa la organización de la empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada.

Prueba de hipótesis específica 3

1° Formulación de hipótesis:

H_1 : La propuesta de la formulación de objetivos del plan estratégico mejora significativamente la dirección de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.

H_0 : La propuesta de la formulación de objetivos del plan estratégico no mejora significativamente la dirección de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.

2° Establecimiento de nivel significancia:

Significancia de $\alpha = 0.05$ ó 5%

3° Selección de prueba estadística:

Test de rangos con signo de Wilcoxon.

4° Regla de la decisión:

Si $p_valor < \alpha$: Rechazamos la hipótesis nula (H_0) caso contrario no se rechaza.

5° Estimación del p-valor:

Aplicándose en el software del SPSS, se ha determinado mediante el test de Wilcoxon para muestras relacionadas.

Tabla 48.

Prueba de hipótesis específica 3 del estudio.

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Dirección después - Dirección antes	Rangos negativos	2 ^a	2,00	4,00
	Rangos positivos	17 ^b	10,94	186,00
	Empates	1 ^c		
Total		20		

a. Dirección después < Dirección antes.

b. Dirección después > Dirección antes.

c. Dirección después = Dirección antes.

Estadísticos de prueba^a

Dirección después - Dirección antes

Z	-3,668 ^b
Sig. Asintótica (bilateral)	,000

Nota: Obtenido del procesamiento de datos en SPSS.

6° Toma de la decisión:

Los resultados de la estadística inferencial en el contraste de la hipótesis específica 3, mediante el test de Wilcoxon se ha obtenido un $p_valor = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) tomándose como válida la hipótesis de investigación (H_1) donde menciona que la propuesta de la formulación de objetivos del plan estratégico mejora de forma significativa la dirección de la empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada.

Prueba de hipótesis específica 4

1° Formulación de hipótesis:

H_1 : La propuesta de estrategias generales y control estratégico del plan estratégico mejora significativamente el control de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.

H_0 : La propuesta de estrategias generales y control estratégico del plan estratégico no mejora significativamente el control de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.

2° Establecimiento de nivel significancia:

Significancia de $\alpha = 0.05$ ó 5%

3° Selección de prueba estadística:

Test de rangos con signo de Wilcoxon.

4° Regla de la decisión:

Si $p_valor < \alpha$: Rechazamos la hipótesis nula (H_0) caso contrario no se rechaza.

5° Estimación del p-valor:

Aplicándose en el software del SPSS, se ha determinado mediante el test de Wilcoxon para muestras relacionadas.

Tabla 49.

Prueba de hipótesis específica 4 del estudio.

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Dirección después - Dirección antes	Rangos negativos	1 ^a	1,00	0,00
	Rangos positivos	19 ^b	11,00	209,00
	Empates	0 ^c		

Total	20
a. Control después < Control antes.	
b. Control después > Control antes.	
c. Control después = Control antes.	
Estadísticos de prueba	
Control después - Control antes	
Z	-3,885
Sig. Asintótica (bilateral)	,000

Nota: Obtenido del procesamiento de datos en SPSS.

6° Toma de la decisión:

Los resultados de la estadística inferencial en el contraste de la hipótesis específica 4, mediante el test de Wilcoxon se ha obtenido un $p_valor = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) tomándose como válida la hipótesis de investigación (H_1) donde menciona que la propuesta de estrategias generales y control estratégico del plan estratégico mejora de forma significativa el control de la empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada.

3.4. Discusión de resultados

La investigación presente tuvo como objetivo el desarrollar la propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada, QP Servicios S.A.C., Arequipa 2023; donde se halló por medio del contraste de hipótesis en la prueba de rangos con signo de Wilcoxon con $p_valor = 0,000$, donde $p < 0,05$ el cual implica el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis de investigación (H_1) ya que la percepción acerca de la propuesta del plan estratégico si mejorará significativamente la gestión administrativa de la empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada. También se halló un nivel promedio del 69.9% de gestión administrativa en el pretest y un nivel de la percepción del 90.3% de gestión administrativa.

Asimismo, se hallaron similitudes con otras investigaciones como: Hernández-Martínez (2019) donde implementó un plan estratégico hallando beneficios del desarrollo del plan estratégico realizando un diagnóstico usando herramientas como el Pestel, las 5 fuerzas de Portet, y su consolidación en el análisis FODA; lo que sirvió para la mejora de estrategias aportando en sus indicadores económicos de valor presente neto de US\$343,593 con tasa de descuento del 15.49% y el TIR de 63% lo cual ayuda a lograr su ventaja competitiva. Por su lado Chalen (2019) en su diagnóstico halló que respecto al

avance de la filosofía empresarial dicha empresa se hallaba al 52.94%; y una afirmación del 100% de concordancia en la mejora de la organización empresarial para poder alinear las funciones y puestos al logro de las metas de la empresa.

También Gómez (2019) determinó que el 60.78% considera que la empresa Moranpez no ha definido acertadamente su filosofía empresarial en su misión, visión y valores; por lo que muchas empresas para que puedan mejorar sus niveles de competitividad deben orientarse hacia el crecimiento por medio de estrategias, objetivos y acciones que se deben plasmar en el plan estratégico; también que el 39.22% afirmó que probablemente no han identificado sus fortalezas y debilidades lo cual dificulta el desarrollo de sus estrategias. Por parte de Salinas (2022) halló que el 72% de los trabajadores de la empresa Agroindustrias Warsa estiman que desconocen las metas y objetivos de la organización lo cual puede afectar cumplir los objetivos y metas, y que para mejorar el desempeño se han realizado las actividades de seguimiento, asimismo, como la falta de un plan estratégico puede afectar el desempeño de la gestión administrativa de la empresa.

Para Bazán y Flores (2017) halló que el 48% de los trabajadores consideran que están de acuerdo en los objetivos del área se logran con eficiencia; donde el 53% estima que las fortalezas son aprovechados para mejorar la gestión administrativa de la empresa y que pueden ser aprovechadas por el uso de la tecnología, donde el 59% está de acuerdo en que dichas tecnologías ayudaran en sus funciones. También para Goyas (2022) estiman que la atención en el despacho de equipos de maquinaria pesada con un 50% buena atención a los clientes; así como la entrega técnica con un 60% bueno de los clientes satisfechos; y en su comprobación de hipótesis mediante la prueba T de diferencias emparejadas se obtuvo un nivel de significancia de 0.000 bilateral ($p < 0.05$) lo que indica que el plan estratégico si mejora la competitividad de la empresa de alquiler de maquinaria pesada.

Para Ramírez y Sánchez (2019) halló que la empresa Integro 365 SAC ha logrado mejorar sus ingresos por medio de incrementar la cantidad de clientes, la retención y adecuarse a la visión, por lo que se halló con la prueba T de muestras emparejadas un nivel de significancia de 0.000 y un $t = -7.085$; lo cual indica que el plan estratégico si ayuda a la mejora de la situación de la empresa.

En el caso de Chavez (2021) estima que el desarrollar un plan estratégico y aplicarse en la empresa Transportes Ribelmar ayudando a diversificar sus servicios, se pueden

incrementar las ventas hasta en 100%, así como el ingreso en los sectores competitivos como la minería, construcción y manufactura; donde se destaca la importancia de poder ingresar a otros mercados con nuevos servicios como propuesta desarrollando las ventajas competitivas en el mercado. También para Soncco (2019) se ha determinado que se tiene un 75% en la existencia de la eficiencia de la ejecución del plan estratégico, lo cual ayudaron al cumplimiento de los objetivos planteados en el periodo de tiempo programado; asimismo, se sostiene una relación entre la gestión empresarial y la planificación estratégica de la empresa contratista minera, siendo los procesos más importantes para la eficiencia el tiempo de servicio y la rotación del personal.

En cuanto al uso de la propuesta basado en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) se coincide con Rivera (2018) el cual estipula que la identificación de las metas e indicadores soportan a los objetivos estratégico así como sus iniciativas estratégicas en el corto, mediano y el largo plazo, las cuales deben darse un seguimiento en su ejecución.

Por su parte Soncco (2019) expresó que la propuesta del plan estratégico ayuda a la mejora de la comunicación y la gestión administrativa de la empresa, las cuales por medio de un control estratégico se pueden mejorar el cumplimiento del logro de los objetivos donde es importante el compromiso y liderazgo de los colaboradores y directivos de la empresa para poder cumplir los objetivos planteados.

CONCLUSIONES

Primera: Según los resultados del estudio se han hallado que la propuesta del plan estratégico mejora significativamente la gestión administrativa de la empresa que desarrolla el servicio de alquiler de maquinaria pesada, QP Servicios SAC de la ciudad de Arequipa, la cual es influenciada por los componentes del plan estratégico: de la Filosofía empresarial, el Análisis externo, el Análisis interno, la Formulación de objetivos, las Estrategias, y el Control estratégico de la empresa.

Segunda: Se han hallado mejoras porque la propuesta desarrollada de la filosofía empresarial compuesta por la visión, misión, y los valores han ayudado a la mejora de la planeación de la empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, QP Servicios SAC, orientándolos en impulsar el seguimiento de su propósito organizacional de la empresa.

Tercera: Las propuestas desarrolladas en el análisis interno y el análisis externo del plan estratégico han ayudado en mejorar la organización de la empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, QP Servicios SAC, permitiéndose desarrollar la propuesta del organigrama funcional según las necesidades de la empresa, y que ello sirva para la delimitación de funciones, líneas de autoridad y responsabilidad en la organización de personas en la empresa.

Cuarta: Las propuestas basadas en la formulación de los objetivos del plan estratégico tomándose como orientación las directrices del Cuadro de Mando Integral (CMI) han ayudado a que se oriente y direccionen a los trabajadores con liderazgo hacia el alcance de los objetivos propuestos, los cuales ha dotado de mejoras para la dirección de la empresa de alquiler de maquinaria pesada, QP Servicios SAC.

Quinta: Las propuestas basadas en las estrategias generales y el control estratégico desarrollados en el plan estratégico ayudan a la mejora del control y la monitorización del avance del cumplimiento de los objetivos, los cuales por medio del diseño del Cuadro de Mando Integral se desarrollan el control en la empresa de alquiler de maquinaria pesada, QP Servicios SAC.

RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda al gerente general de la empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, QP Servicios SAC el seguir los lineamientos y desarrollo de propuesta del plan estratégico, y que se implementen acciones para poder llevarse a cabo efectivamente, así como adaptarlos en caso el contexto del rubro donde opera la empresa presenten cambios, por lo cual se sugiere la flexibilidad, la direccionalidad hacia la filosofía empresarial, involucrando en el cambio y avance de la empresa a todos los colaboradores de la empresa desde operarios, técnicos, administrativos y/o auxiliares que laboran en la empresa; mejorándose así la gestión administrativa de la empresa.

Segunda: Se recomienda a la gerencia general y jefaturas de la empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, QP Servicios SAC, desarrollar compromisos en conjunto para la difusión de la filosofía empresarial de la misión, visión y valores empresariales para que se orienten y motiven en el propósito e ideales de la organización para la mejora de las acciones de planeación en la empresa.

Tercera: Se recomienda a la gerencia general desarrollar acciones del análisis o auditorías internas para el diagnóstico interno del avance y gestión de la empresa, así como la monitorización de la organización que se tienen en el personal; también generar análisis externos para desarrollar propuestas ante las tendencias que se tienen en el mercado, para lo cual la empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, QP Servicios SAC pueda organizar, estructurar, y definir acciones entre el personal que se dispone para generar acciones para el cumplimiento de las estrategias, desarrollando la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.

Cuarta: Se recomienda a la gerencia general y jefaturas de la empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, QP Servicios SAC, dar una evaluación acerca del cumplimiento de cada uno de los objetivos asociados a su área, así como mantener una coordinación de las acciones estratégicas en la empresa, generando una dirección y liderazgo en los trabajadores, para que sientan motivados en el alcance de los objetivos y que se reconozcan su contribución a la mejora de la dirección de la empresa.

Quinta: : Se recomienda a la gerencia general y jefaturas de la empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, QP Servicios SAC, desarrollar reuniones de coordinación, toma de decisiones ante el control y dar seguimiento de los objetivos que se alcanzan o que se pretendan lograr, así como discutir las medidas correctivas necesarias

en el cumplimiento, adaptación, controles, de los objetivos desarrollados en el plan estratégico propuesto, por lo cual se recomienda su actualización al menos de forma anual y reevaluación de la orientación de cada objetivo y las estrategias planteadas, todo ello con la finalidad de cumplir con su misión y visión establecidas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina.pe. (2023). Mercado pospandemia: compradores buscan nuevas alternativas a la compra en tienda. <https://andina.pe/agencia/noticia-mercado-pospandemia-compradores-buscan-nuevas-alternativas-a-compra-tienda-899902.aspx>
- Armijos Robles, L., Aymara Cevallos, V., & Rojas Portero, J. (2020). Matriz de producto/mercado de Ansoff: una revisión bibliográfica en Latinoamérica (2008-2018). *Revista electrónica TAMBARA*, 11(67), 942-957. https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 9(23), 61-66. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>
- Barreira Sans, J. (1980). La auditoría interna. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 9(31), 139-150. <https://www.jstor.org/stable/42785237>
- Bazán Napanga, L., & Flores de la Cruz, S. (2017). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa del área de producción de la empresa Corporación Génesis S.A.C., Trujillo, 2017*. Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/4372>
- BBVA Research. (2023). Perú: la inflación ha empezado a retroceder, aunque de manera más lenta que la prevista. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-la-inflacion-ha-empezado-a-retroceder-aunque-de-manera-mas-lenta-que-la-prevista-4/>
- BCRP - Banco Central de Reserva del Perú. (2022). Proyecciones Macroeconómicas 2022 - 2023. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>
- BCRP - Banco Central de Reserva del Perú. (2023). Resumen Informativo Semanal - 5 de abril de 2023. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-04-05.pdf>

- Bernal Torres, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4ta ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 21(2).
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000101&pid=S1657-6276201000010000500013&lng=en
- Castelan, J. (15 de marzo de 2023). Objetivos SMART: ¿cómo definirlos para lograr el éxito en tu empresa? Crehana. <https://www.crehana.com/blog/negocios/metas-con-objetivos-smart/>
- CEEI - Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2013). *Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral. Guía de Resultados y Mejores Prácticas*.
https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- CF Parts. (2023). Quienes somos. <https://cfpartsperu.com/>
- Chacon, T. (20 de agosto de 2021). Arequipa registra 124 unidades mineras en producción y exploración. *Rumbo Minero*.
<https://www.rumbominero.com/peru/noticias/mineria/arequipa-unidades-mineras-produccion-exploracion/>
- Chalen De La A, A. (2019). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la asociación "Asocomomuey" Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2018*. Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad.
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5230>
- Chavez Herrera, R. (2021). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Ribelmar S.R.L.* Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/12870>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3ra ed ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ma ed.). México D.F.: McGrawHill.

- Clavijo Rojas, D., Junca Díaz, E., & Rincón Moreno, A. (2019). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Tecnibalceco LTDA en Bogotá D.C.* Tesis de grado, Universidad de la Salle, Bogotá. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2188/
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (1ra ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Datos Macro. (2022). Perú - Índice de Percepción de la Corrupción. <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>
- Daza Suárez, S. (2021). Estrategias para el pensamiento crítico, según el enfoque metacognitivo de John Flavell, en Estudiantes Universitarios. *Journal of Science and Research*, 6(3), 407-426. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5660330>
- DW Documental. (2023). Inestabilidad política en Perú: seis presidentes en seis años. <https://www.dw.com/es/inestabilidad-pol%C3%ADtica-en-per%C3%BA-seis-presidentes-en-seis-a%C3%B1os/a-64561587>
- El Comercio. (7 de febrero de 2023). Sobre la protesta social. <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/protesta-manifestaciones-dina-boluarte-sobre-la-protesta-social-por-martin-tanaka-noticia/>
- ELIBEM. (2023). Grupo Elibem - inicio. <https://elibem.com/>
- Empresas y servicios. (2023). Edsur alquiler de maquinaria pesada. <https://arequipa.empresasyservicios.pe/empresas/arequipa-arequipa/38177/Edzur-Maquinaria-Pesada-Arequipa.html>
- Falconi Piedra, J., Luna Altamirano, K., Sarmiento Espinoza, W., & Celio Froilán, A. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Revista Visionario Digital*, 3(2), 155-169. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2018). *Estrategia de marketing* (6ta ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Ferreyros. (2023). <https://www.ferreyros.com.pe/maquinaria-pesada/usados/maquinas/>

- Ferreyros. (2023). Ferreyros cambia de razón social y de número de RUC. <https://www.ferreyros.com.pe/noticia/ferreyros-cambia-de-razon-social-y-de-numero-de-ruc/>
- Ferreyros. (2023). Ferreyros CAT. <https://www.ferreyros.com.pe/>
- Frotcom. (6 de abril de 2023). 12 tendencias que determinarán la industria de la cadena de suministro en 2023 - Parte I. <https://www.frotcom.com/ES/blog/2023/04/12-tendencias-que-determinaran-la-industria-de-la-cadena-de-suministro-en-2023-parte-i>
- Gestión.pe. (19 de febrero de 2023). PBI per cápita no habría recuperado su nivel prepandemia, y no lo haría en el 2023. <https://gestion.pe/economia/pbi-per-capita-no-habria-recuperado-su-nivel-prepandemia-y-no-lo-haria-en-el-2023-noticia/>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración financiera* (12va ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Gómez Caballero, K. (2019). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa pesquera "MORANPEZ", Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018*. Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5127>
- Govea Cortés, A., Cabral Martell, A., Aguilar Valdés, A., Cruz Hernández, M., López Trujillo, R., & García Elizondo, R. (2016). Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 39, 389-398. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188003>
- Goyas Balbin, L. (2022). *Implementación de un plan estratégico para mejorar la competitividad en una empresa de alquiler de maquinaria pesada y equipos*. Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/105724>
- Hernández Martínez, O. (2019). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa GASHR S.A de C.V*. Tesis maestría, Universidad de Chile, Santiago de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/173796>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ra ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
<https://es.scribd.com/document/481256524/2018-Metodologia-de-la-investigacion-rutas-cuantitativa-cualitativa-mixta-Sampieri-1-APOYO-ESTUDIANTIL-pdf#>
- INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). Actividad del sector servicios prestados a empresas aumentó 64,12% en mayo del presente año.
<https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/actividad-del-sector-servicios-prestados-a-empresas-aumento-6412-en-mayo-del-presente-ano-12992/>
- INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática. (junio de 2023). Informe técnico: Encuesta mensual de Sector Servicios.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4719618/Bolet%C3%ADn%20del%20Sector%20Servicios%20N%C2%B0%206%20-%20Junio%202023.pdf>
- INEI - Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2020). Perú: Proyecciones de población, según Región, Provincia y Distrito, 2018 - 2020.
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/Libro.pdf
- IPE - Instituto Peruano de Economía. (24 de setiembre de 2022). La inversión minera caería 18% en el 2023. <https://www.ipe.org.pe/portal/la-inversion-minera-caeria-18-en-el-2023/>
- Isaza Cardona, L. (2022). *Planeación estratégica para la empresa Arrendaequipos S.A.S.* Tesis de grado, Universidad EIA.
<https://repository.eia.edu.co/handle/11190/5822>
- Iso Tools. (2018). ¿Cuáles son las normas ISO más utilizadas en construcción?
<https://www.isotools.us/2018/12/27/cuales-son-las-normas-iso-mas-utilizadas-en-construccion/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: Un enfoque internacional* (7ma ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14va ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.

- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14va ed.). Pearson Educación.
- La República. (9 de agosto de 2022). Reactivación económica en sectores clave se replica sobre alquileres de maquinaria pesada. La República. <https://larepublica.pe/economia/2022/08/09/reactivacion-economica-en-sectores-clave-se-replica-sobre-alquileres-de-maquinaria-pesada>
- Lider Cruz. (2020). Video institucional. Facebook. https://web.facebook.com/lidercruzlc/videos/lidercruz/2499522047012195/?_rdc=1&_rdr
- Maldonado-Mera, B., Benavides Espinosa, K., & Buenaño Cabrera, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 25-35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6645975>
- Maragno Coral, S., De Souza, P., & Joao Lunkes, R. (2014). Misión institucional. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(3), 467-483. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180731336003>
- Martinez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Diaz de Santos.
- MATIV. (2023). Quienes somos. <https://www.mativ.com.pe/>
- Mayorga-Ponce, R., Graciano-Ventura, D., Hernández, A., Moctezuma-Jiménez, P., Pérez-Galindo, B., & Roldan-Carpio, A. (2022). Cuadro comparativo de Análisis Paramétrico y No Paramétrico. *Educación y Salud*, 10(20), 90-93. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/view/9143>
- Mendoza-Briones, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.may.947-964>
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (1ra ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- MUR. (2023). MUR servicios. <https://mur.com.pe/servicios/>

- Numbeo. (2023). Índice de Calidad de Vida por País 2023. <https://es.numbeo.com/calidad-de-vida/clasificaciones-por-pa%C3%ADs>
- Ortiz Rodríguez, B., & Capó Vicedo, J. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. *3C Empresa*, 4(4), 231-247. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Pacheco Espejel, A., & Cruz Estrada, C. (2010). *Metodología crítica de la investigación: Lógica, procedimiento y técnicas* (3ra ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Pérez, J., Cabrera, J., Hernández, L., Hernández, D., Mundo, M., Godínez, E., & Domínguez, S. (2015). Maquinaria pesada en la construcción, un enfoque administrativo. *Revista PAKBAL*, 1(30), 18-26. https://www.researchgate.net/publication/273131928_MAQUINARIA_PESADA_EN_LA_CONSTRUCCION_UN_ENFOQUE_ADMINISTRATIVO
- Pimienta Prieto, J. H., & De la Orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México D.F.: Pearson educación.
- Planeta Perú. (2023). EMICONSUR. <https://www.planetaperu.pe/emiconsur-km-85-panamericana-sur-arequipa-F140BC90119>
- Portal del Gobierno. (6 de julio de 2022). Perú perdió más de S/ 24 mil millones en 2021 por corrupción e inconducta funcional. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/629665-peru-perdio-mas-de-s-24-mil-millones-en-2021-por-corrupcion-e-inconducta-funcional>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1ra ed.). México D.F.: Editorial S.A. De C.V. México.
- Ramirez Aguirre, A., & Sánchez Aguilar, C. (2019). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario*. Tesis de grado, Universidad Ricardo Palma, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/2618>
- REDIRED. (2023). REDIRED Venta de repuestos para maquinaria pesada. http://autoaqp.com/maquinaria_pesada/redired.htm

- Rivera Vela, J. (2018). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Strategique S.R.L. dedicada a prestar servicios de asesoramiento y consultorías empresariales Arequipa 2017*. Tesis maestría, Universidad Católica de Santa María, Arequipa. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/8326>
- Rodríguez Valencia, J. (2017). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas* (6ta ed.). México D.F.: Cengage Learnin. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2988>
- Romero Herrera, A., Sosa Crovetto, E., Rixe Tarazona, J., & Valverde Sevillano, R. (2018). *Plan estratégico para la empresa Maquinarias del Centro S.A.C. para el período 2017- 2021*. Tesis maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Salinas de la Torre, M. (2022). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa agroindustrias Warsa S.A.* Tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5525>
- Simonotti, F. (2013). Estudio de un caso de fijación de objetivos anuales en una empresa transnacional. *X Jornadas de Sociología*(1), 1-16. <https://cdsa.academica.org/000-038/242.pdf>
- SK Rental. (2023). webpage home. <https://www.skrental.com/Peru/webapp/home>
- Soledispa-Rodríguez, X., Pionce-Choez, J., & Sierra-González, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280-294. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>
- Soncco Castro, R. (2019). *Gestión empresarial y planificación estratégica en la empresa contratista minera 2019*. Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/3918>
- Sornoza, C. A., & Rodríguez, M. (2020). Impacto ambiental de un taller de maquinarias pesadas. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 6(3), 885-904. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1436>
- Thompson, A. &. (2004). *Administración estratégica: textos y casos* (13 ed ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Thompson, A., & Peteraf, M. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18va ed.). México D.F.: Mc GrawHill.

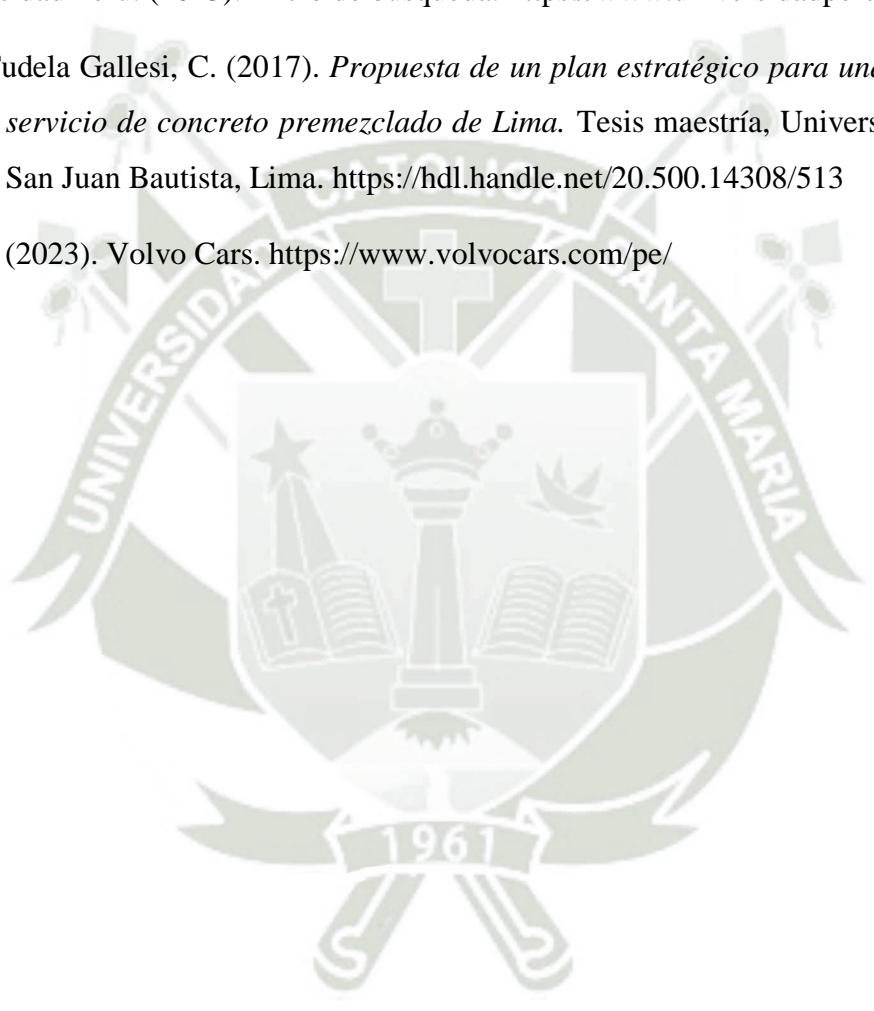
Thompson, I. (2006). Misión y Visión. Promonegocios.net.
<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

UNIMAQ. (2023). Quienes somos. <https://www.unimaq.com.pe/>

Universidad Perú. (2023). Inicio de búsqueda. <https://www.universidadperu.com/>

Vera Tudela Galesi, C. (2017). *Propuesta de un plan estratégico para una empresa de servicio de concreto premezclado de Lima*. Tesis maestría, Universidad Privada San Juan Bautista, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.14308/513>

Volvo. (2023). Volvo Cars. <https://www.volvocars.com/pe/>



ANEXOS



Anexo 1. Matriz de consistencia (Cuadro de coherencia)

Título: “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023”

Interrogante	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Metodología
General: ¿De qué forma la propuesta de un plan estratégico mejora la gestión administrativa de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023?	General: Desarrollar la propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.	General: La propuesta de un plan estratégico mejora significativamente la gestión administrativa de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.	Variable Independiente: Plan estratégico. Dimensiones: •Filosofía empresarial. •Análisis externo. •Análisis interno. •Formulación de objetivos. •Estrategias generales. •Control estratégico.	Método general: •Científico. Enfoque investigación: •Mixto. Diseño de investigación: •No experimental. Tipo investigación: •Investigación aplicada. Alcance o nivel de la investigación: Propositiva.
Específicos: 1) ¿De qué forma la propuesta de la filosofía empresarial del plan estratégico mejora la planeación de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023? 2) ¿De qué forma la propuesta del análisis interno y externo del plan estratégico mejora la organización de una empresa	Específicas: 1) Desarrollar la propuesta de la filosofía empresarial del plan estratégico para mejorar la planeación de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023. 2) Desarrollar la propuesta del análisis interno y externo del plan estratégico para mejorar la organización de una empresa	Específicas: 1) La propuesta de la filosofía empresarial del plan estratégico mejora significativamente la planeación de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023. 2) La propuesta del análisis interno y externo del plan estratégico mejora significativamente la organización	Variable Dependiente: Gestión administrativa. Dimensiones: •Planeación.	Población y muestra: •Población: Autoridad administrativa de la empresa y trabajadores. •Muestra: 12 trabajadores de la empresa.

<p>de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023?</p> <p>3) ¿De qué forma la propuesta de la formulación de objetivos del plan estratégico mejora la dirección de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023?</p> <p>4) ¿De qué forma la propuesta de estrategias generales y control estratégico del plan estratégico mejora el control de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023?</p>	<p>de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.</p> <p>3) Desarrollar la propuesta de la formulación de objetivos del plan estratégico para mejorar la dirección de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.</p> <p>4) Desarrollar la propuesta de estrategias generales y control estratégico del plan estratégico para mejorar el control de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023</p>	<p>de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.</p> <p>3) La propuesta de la formulación de objetivos del plan estratégico mejora significativamente la dirección de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023.</p> <p>4) La propuesta de estrategias generales y control estratégico del plan estratégico mejora significativamente el control de una empresa de prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada, Arequipa 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Organización. •Dirección. •Control. 	<p>Técnicas e Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Entrevista: Entrevista estructurada. •Encuesta: Cuestionario. <p>Técnica de procesamiento de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Estadística descriptiva: tablas de frecuencia y gráficos de barra. •Estadística inferencial: prueba de normalidad y contrastación de hipótesis. •Análisis de contenido. <p>•Uso de programas: SPSS, MS-Excel y Atlas.ti.</p>
--	---	--	--	---

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Técnica de recolección de datos	Instrumentos de recolección de datos
Variable Independiente: Plan estratégico	“El plan estratégico es reconocido como plan maestro o plan de los negocios; donde se plasman los elementos del proceso de planeación. Elementos del plan estratégico son la filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, programas y presupuesto” (Münch, 2010, pág. 42)	El plan estratégico es el documento donde se establecen la filosofía empresarial, basados en el análisis externo, el análisis interno de la organización, así como la formulación de los objetivos, las estrategias y el control estratégico para poder alcanzar los objetivos que se plantearon.	Direccionamiento estratégico	Misión	Ordinal. *Escala de Likert: 1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3) Algo de acuerdo. 4) De acuerdo. 5) Totalmente de acuerdo.	*Encuesta. *Entrevista.	Cuestionario. Entrevista estructurada: Autoridad
				Visión			
				Valores			
			Análisis externo	Análisis PESTEL			
				5 fuerzas Porter			
				Matriz de competitividad			
				Matriz EFE			
			Análisis interno	Análisis AMOFHIT			
				Cadena de valor			
				Cultura organizacional			
				Matriz EFI.			
			Formulación de objetivos	Objetivos estratégicos			
				Gestión del cambio			
			Estrategias	FODA Cruzada.			
				Matriz de evaluación de estrategias			
Matriz de Objetivos vs estrategias.							
Control estratégico	Mapa estratégico						
	Diseño de indicadores						
	BSC						

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Técnica de recolección de datos	Instrumentos de recolección de datos
Variable Dependiente: Gestión administrativa	“La gestión administrativa establece los objetivos y transforma en acciones organizacionales a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos desarrollados en las áreas y niveles de la empresa con la finalidad de lograr los objetivos de la forma adecuada donde se garantice la competitividad” (Chiavenato, 2019, pág. 8)	La gestión administrativa se basa en el proceso de enfocarse a los resultados, es decir al logro de los objetivos organizacionales que se han establecido por medio de acciones y esfuerzos en base a la planeación, organización, dirección y control donde involucra a todos los elementos de la organización.	Planeación	Administración de objetivos	Ordinal. *Escala de Likert: 1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3) Algo de acuerdo. 4) De acuerdo. 5) Totalmente de acuerdo.	Encuesta.	Cuestionario aplicado al Personal operativo
				Estrategias y políticas			
				Toma de decisiones			
				Presupuestos			
			Organización	Naturaleza de la organización			
				Departmentalización			
				Autoridad de línea			
				Cultura organizacional			
			Dirección	Centralización y descentralización			
				Herramientas de organización			
				Motivación			
				Liderazgo			
			Control	Comunicación			
				Criterios de control			
				Proceso de control			
				Herramientas de control			
Sistema de control							
Indicadores							

Anexo 3. Instrumentos de recolección

1) Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigido al Gerente general de la empresa:

Sr. LUIS ALFREDO QUIROZ (GERENTE)

Se le agradece su gentil participación en el estudio de investigación denominado: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA, AREQUIPA 2023.

La información es con fines académicos de investigación.

Objetivo: Determinar la situación preliminar de la empresa a través de la entrevista a la gerencia de la empresa.

Planteamiento de objetivos:

- 1- ¿Respecto al objetivo que plantean en la empresa, qué datos son importantes o necesarios para poder analizar o tomar las decisiones en la gerencia que usted maneja sobre alguna compra, proveedor, o clientes?
- 2- ¿Respecto a los objetivos que plantean los objetivos que se plantean a nivel empresarial y operativo son escritos o son de forma empírica, son medibles y alcanzables?
- 3.- ¿Se tienen estrategias establecidas para alcanzar dichos objetivos?

Control administrativo

- 4.- ¿A cargo de quien está el control administrativo de los objetivos?
- 5.- ¿En relación a las estrategias para poder hallar clientes, manejan alguna estrategia, para actuar, elegir o hallar los clientes?

Documentación – plan estratégico

- 6.-¿Ustedes manejan o tienen algún documento del plan estratégico que lo sustente?
- 7.-¿Cómo empresa qué objetivos desearían alcanzar ustedes como empresa o lograr como gerente?
- 8.-¿Ustedes mantienen ya proveedores conocidos?
- 9.-¿En relación a la evaluación de sus decisiones, tienen algún presupuesto asignado o solo se toman de caja el efectivo?

10.-¿Hacen alguna auditoría interna o control de las operaciones en los indicadores de su administración, marketing, proveedores, clientes?

11.-¿Ustedes tienen una base de datos de sus clientes, registros, etc.?

12.-¿Alguna sugerencia en el desarrollo del plan estratégico?

13.-¿Algunos problemas o dificultades que nos pueda mencionar que son frecuentes en la empresa en el aspecto operativo y administrativo?

Muchas gracias por su apoyo en la investigación.



2) Cuestionarios

CUESTIONARIO DIRIGIDO: PLAN ESTRATÉGICO

Cuestionario dirigido a la gerencia y jefes de la empresa.

Buen día:

Se le agradece su gentil participación en la tesis de investigación denominado: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA, AREQUIPA 2023”.

La información es con fines académicos de investigación.

Objetivo: Determinar el nivel de aceptación del Plan Estratégico planteado de la propuesta (aplicación después de presentado la propuesta).

DATOS GENERALES:

Instrucciones: Marque con una “X” dentro del recuadro según corresponda.

Área donde labora en la empresa:

Nombre del cargo

Género:

 Femenino Masculino

Edad:

 Hasta 25 años 26 a 35 36 a 45 46 a 55 56 a 65 Más de 65 años

Nivel de estudios alcanzados:

 Sin estudios Primaria Secundaria Técnico Universitario Posgrado

Cuanto tiempo viene laborando:

 Menos de 3 meses Hasta 6 meses Hasta un año Hasta 2 años Hasta 3 años Más de 3 años

Tiene algún manual o documento acerca de sus funciones en el cargo:

 Si No

Están claramente definidos y documentado sus funciones:

 Todas Algunas Ninguna

Instrucciones: Marcar con “X” en el recuadro según la puntuación lograda por la valoración:

PLAN ESTRATÉGICO:

Escala de valoración:

- 1) Totalmente en desacuerdo.
- 2) En desacuerdo.
- 3) Algo de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 5) Totalmente de acuerdo.

Indicadores	Ítems de desarrollo	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Direccionamiento estratégico						
Misión [La misión se refiere a los propósitos de la empresa, es decir su razón de ser, considerándose sus elementos: producto, clientes, objetivos, valores, socios, aspecto geográfico, tecnología entre otros]	1. La misión propuesta es adecuada para guiar los propósitos y objetivos de la empresa.					
	2. La misión propuesta responde a quienes son nuestros clientes al mercado al que se dirige, el dominio geográfico y la tecnología.					
	3. La misión propuesta describe los principales productos, expresa la imagen empresarial, el crecimiento y rentabilidad.					
	4. La misión propuesta expone los valores y filosofía corporativa y expone su distinción de la competencia.					
Visión [La visión es la mirada al futuro que la empresa desea lograr, es su ideal o el objetivo máximo a lograrse]	5. La visión propuesta responde a la pregunta ¿qué queremos ser?					
	6. La visión expresa lo que la empresa aspira a alcanzar relacionándose con los objetivos de largo plazo.					
Valores [Son los principios de la moralidad de comportamientos que se inculcan a los miembros de la empresa]	7. Los valores propuestos expresan los principios que la empresa busca practicar.					
Dimensión: Análisis externo.						
Análisis PESTEL [Este análisis del entorno externo de la empresa implica analizar factores	8. Las fuerzas externas analizadas como políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales son adecuadas a la empresa.					

políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales]	9. En el análisis externo se identifican las oportunidades y amenazas del entorno.						
5 fuerzas Porter [Es un análisis del entorno cercano de la empresa: clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos, nuevos competidores]	10. En el análisis del entorno cercano se analizan las 5 fuerzas de Porter.						
	11. Se identifican las oportunidades y amenazas de dichas fuerzas.						
Matriz de competitividad [Es una matriz donde la empresa se compara con los principales competidores en función a factores claves]	12. Se ha identificado los factores clave de competitividad en el sector o rubro donde se desempeña la empresa.						
	13. Se identificaron a los principales competidores y se calificaron según los factores clave.						
Matriz EFE [Es una matriz que evalúa los factores externos más importantes que se obtienen del análisis PESTEL y 5 Fuerzas de Porter]	14. Se identifican claramente a los factores críticos en el proceso de evaluación externa.						
	15. Se valora el nivel de influencia de las oportunidades y amenazas.						
Dimensión: Análisis interno							
Análisis AMOFHIT [Es un análisis interno de factores de la empresa en aspectos de la administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humano, informática y tecnología]	16. En el análisis AMOFHIT se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa.						
	17. Se establecen las bases para la auditoría interna de la empresa.						
Cadena de valor [Indica un esquema resumido de los aspectos importantes de las áreas de soporte y operacionales para generar valor en la empresa]	18. El diseño de la cadena de valor es adecuado para la generación de ventajas competitivas.						
	19. Los elementos de la cadena de valor se encuentran interrelacionados.						
Cultura organizacional [Son las creencias, conocimientos, ideas expresados en hábitos, tradiciones, comportamientos para una organización interna]	20. Se analizan los elementos de la cultura organizacional.						
	21. Se establecen políticas para la cultura organizacional.						
Matriz EFL. [Es una matriz que evalúa los factores internos más importantes que se obtienen del análisis AMOFHIT, Cadena de valor y Cultura organizacional]	22. Se identifican claramente a los factores críticos en el proceso de evaluación interna.						
	23. Se valora el nivel de influencia de las fortalezas y debilidades.						

Dimensión: Formulación de objetivos					
Objetivos estratégicos [Son objetivos globales que a empresa desea alcanzar y dan soporte a la misión y visión]	24. Los objetivos estratégicos se apoyan en la visión y misión de la empresa.				
	25. Los objetivos estratégicos tienen una estructura SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y delimitado en el tiempo).				
Gestión del cambio [Se refiere a la gestión para adaptarse a cambios]	26. Se concientiza a los miembros de la empresa en los objetivos estratégicos.				
	27. La gestión del cambio ayuda a que la organización se adapte a los cambios del entorno.				
Dimensión: Estrategias					
FODA Cruzada. [Es una matriz donde se generan estrategias en función a las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas]	28. Se generan estrategias en cada cuadrante del FODA cruzado.				
	29. Las estrategias se relacionan a los objetivos propuestos por la empresa.				
Matriz de evaluación de estrategias [Es una matriz para puntuar las estrategias generadas basadas en diversos criterios]	30. Las estrategias son clasificadas según su posición como agresivas, conservadoras, defensiva y competitiva.				
	31. Se realiza la puntuación de las estrategias más relevantes en función a la viabilidad, consistencia y desarrollo.				
Matriz de Objetivos vs estrategias [Se realizan un cruce de los objetivos y las estrategias para una mejor correlación]	32. Se correlacionan adecuadamente los objetivos con las estrategias establecidas.				
Dimensión: Control estratégico					
Mapa estratégico [Es un conjunto de estrategias y objetivos en perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje]	33. Se tiene una adecuada relación de causa – efecto entre los objetivos y su pertenencia a las perspectivas.				
Diseño de indicadores [Son indicadores de medición de objetivos y estrategias]	34. Los indicadores ayudan a medir efectivamente los objetivos que se desean alcanzar.				
BSC: Cuadro de mando integral [El BSC une los indicadores con los objetivos y en base a niveles]	35. El cuadro de mando integral define los niveles bajos, intermedios y altos del objetivo.				
	36. Su diseño permite el control integral de toda la empresa.				

CUESTIONARIO DIRIGIDO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
(Aplicación Antes y Después de la propuesta)

Cuestionario dirigido a los trabajadores operativos de la empresa.

Buen día:

Se le agradece su gentil participación en la tesis investigación denominado “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA, AREQUIPA 2023”.

La información es con fines académicos de investigación.

Objetivo: Determinar la mejora del plan estratégico en el desarrollo de la gestión administrativa (con medición antes y después de la propuesta).

DATOS GENERALES:

Instrucciones: Marque con una “X” dentro del recuadro según corresponda.

Área donde labora en la empresa:

Nombre del cargo

Género:

 Femenino Masculino

Edad:

 Hasta 25 años 26 a 35 36 a 45 46 a 55 56 a 65 Más de 65 años

Nivel de estudios alcanzados:

 Sin estudios Primaria Secundaria Técnico Universitario Posgrado

Cuanto tiempo viene laborando:

 Menos de 3 meses Hasta 6 meses Hasta un año Hasta 2 años Hasta 3 años Más de 3 años

Le entregaron algún manual o documento acerca de sus funciones en el cargo:

 Si No

Están claramente definidos sus funciones:

 Todas Algunas Ninguna

Instrucciones: Maque con una “X” dentro del recuadro de acuerdo a la puntuación alcanzada según la valoración:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

Escala de valoración:

- 1) Totalmente en desacuerdo.
- 2) En desacuerdo.
- 3) Algo de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 5) Totalmente de acuerdo.

Indicadores	Ítems de desarrollo	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Planeación						
Administración de objetivos [Se refiere a la comunicación de parte de la empresa en hacer conocer la misión, visión y objetivos por áreas]	1. Considera Ud. que si la empresa le da a conocer la misión, visión y valores le aportaría al desempeño de su trabajo.					
	2. Tiene conocimiento acerca de las metas y objetivos de su área/departamento.					
Estrategias y políticas [Las estrategias y políticas son rutas para poder alcanzar los objetivos y tomar decisiones, por lo que se deben comunicarse a los operarios para que se involucran]	3. Las políticas de la empresa sirve de guía para la toma de decisiones del gerente y jefes de la empresa.					
	4. Considera que las estrategias deben basarse en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.					
	5. Para el desarrollo de las estrategias se hace participar a los trabajadores					
Toma de decisiones [Se basa en las decisiones de los jefes y gerente, en la forma en cómo deciden y evalúan la situación]	6. Se tiene conocimiento acerca de quiénes son los clientes de la empresa y qué necesidades tienen ellos.					
	7. Considera que el equipo gerencial y administrativo toma decisiones en base a la evaluación de alternativas y riesgo.					
Presupuestos [Se basa en comunicar cuánto presupuesto se usa para realizar las actividades por áreas]	8. Le comunican la asignación de presupuestos de modo formalizado (documentado) y sus recursos en las actividades.					
Dimensión: Organización						
Naturaleza de la organización [Se refiere a los aspectos del manejo formalizado o documentado de la organización de las áreas, manuales, entre otros]	9. Existe una adecuada división de la empresa en base a departamentos o áreas funcionales. (Ud. sabe a qué área pertenece)					
	10. Se cuenta con un documento o manual que muestra los procesos y la estructura de la organización o empresa.					
Autoridad de línea [Es referente a las autoridades o jefes en cómo se relacionan y se delegan las funciones]	11. La relación de autoridad es adecuada para sus funciones. (Implica el cómo se relacionan con sus jefes o autoridades)					
	12. Se realizan delegaciones de autoridad al personal de manera adecuada y eficiente. (Si el jefe delega funciones a un operario encargado).					

Cultura organizacional [Se basa en las relaciones, creencias, el liderazgo, y relaciones laborales]	13. Se explica la estructura de la empresa al personal y las relaciones laborales. (Si el personal conoce el organigrama y a quienes debe dirigirse)						
	14. Se promueve la participación en las actividades y decisiones.						
Centralización y descentralización [Se basa en la toma de decisiones y los criterios para tomar dichas decisiones]	15. Las líneas de autoridad son conocidas por el personal de forma clara.						
	16. La cantidad de personal que está bajo el cargo del jefe o responsable es adecuada. (Ejemplo: El jefe está a cargo máximo 20 personas)						
Herramientas de organización [Se basa en la documentación de las funciones, procedimientos y procesos]	17. Es importante tener un manual de procedimientos documentados para el personal.						
	18. Los procedimientos establecidos deben considerar el objetivo, el área, responsables, controles, y estrategias para ejecutarse.						
Dimensión: Dirección							
Motivación [Se establecen los mecanismos para la motivación de personal operativo]	19. Se tienen acciones y políticas para la motivación del personal.						
	20. Se realiza capacitaciones del personal para un mejor desempeño.						
Liderazgo [Son el modo de dirigir al personal]	21. La toma de decisiones del gerente y jefes son de manera participativa.						
	22. El gerente y jefes mantienen una autoridad que inspira confianza.						
Comunicación [Se basa en el intercambio de información y los modos de comunicación]	23. La comunicación es fluida tanto ascendente como en forma descendente.						
	24. La comunicación se realiza de diversas formas sea escrito, verbal, formal, informal, vertical y horizontal.						
Dimensión: Control							
Criterios de control [Se basa en controles que se aplican a los procesos y actividades, y su comunicación]	25. Los criterios de control de actividades se basan en detectar y prevenir los errores.						
	26. Se difunden o comunican los criterios de control en el trabajo.						
Proceso de control [Se basan en el proceso o procedimientos de controles aplicados]	27. Se realiza una definición clara de los estándares que la empresa quiere mantener.						
	28. Las mediciones realizadas se desarrollan de manera programada y periódica.						
Herramientas de control [Se refieren a los controles antes, durante y después de las actividades]	29. Se desarrollan controles preliminares (antes) en las actividades operativas y gerenciales.						
	30. Se desarrollan controles concurrentes (durante) en las actividades operativas y gerenciales.						
	31. Se desarrollan controles posteriores (después) en las actividades operativas y gerenciales.						
Sistema de control [Se refiere a los sistemas o programas informáticos para el control]	32. Se usa algún sistema de información para la realización de controles de su área de trabajo.						
	33. Los reportes generados proporcionan información para la toma de las decisiones.						
Indicadores [Son los indicadores de control o seguimiento de los procesos]	34. Se dan conocimiento a los trabajadores del seguimiento y estado de los indicadores más importantes de la empresa.						

Anexo 4. Ficha de validación de instrumentos

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto	Cargo / institución donde labora	Nombre de instrumento	Autor(a) del Instrumento
Dr. Zacarías Rodríguez, Victoriano Eusebio	Docente universitario, especialidad de Operaciones y Logística - UNCP	Entrevista y Cuestionario sobre plan estratégico y gestión administrativa	Fiorella Ximena Quiroz Pinto
Título de la Tesis: "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA, AREQUIPA 2023"			


I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%		Regular 21-40%		Buena 41-60%		Muy buena 61-80%		Excelente 81-100%	
		0 al 10	11 al 20	21 al 30	31 al 40	41 al 50	51 al 60	61 al 70	71 al 80	81 al 90	91 al 100
1. Claridad	Formulado con un lenguaje apropiado									85	
2. Objetividad	Expresión en capacidad observable									85	
3. Actualidad	Adecuado a los requerimientos actuales									90	
4. Organización	Existe una organización lógica										95
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad										95
6. Intencionalidad	Adecuado para recoger la información requerida										95
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos									90	
8. Coherencia	Es coherente entre los indicadores y sus dimensiones									90	
9. Metodología	Responde al propósito que se persigue										95
10. Confiabilidad	El instrumento recoge información necesaria y suficiente										95

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 91.5%

IV. RECOMENDACIONES:

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto Informante
12 de noviembre 2023	19913181	

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto	Cargo / institución donde labora	Nombre de instrumento	Autor(a) del Instrumento
Mg. Alfaro Jaucha, Gisela Lourdes	Consultoría y auditoría de SIG.	Entrevista y Cuestionario sobre plan estratégico y gestión administrativa	Fiorella Ximena Quiroz Pinto
Título de la Tesis: "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA, AREQUIPA 2023"			


I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%		Regular 21-40%		Buena 41-60%		Muy buena 61-80%		Excelente 81-100%	
		0 al 10	11 al 20	21 al 30	31 al 40	41 al 50	51 al 60	61 al 70	71 al 80	81 al 90	91 al 100
1. Claridad	Formulado con un lenguaje apropiado										90
2. Objetividad	Expresión en capacidad observable										85
3. Actualidad	Adecuado a los requerimientos actuales										95
4. Organización	Existe una organización lógica										85
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad										90
6. Intencionalidad	Adecuado para recoger la información requerida										100
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos										90
8. Coherencia	Es coherente entre los indicadores y sus dimensiones										85
9. Metodología	Responde al propósito que se persigue										85
10. Confiabilidad	El instrumento recoge información necesaria y suficiente										100

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Instrumento aplicable.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90.5%..

IV. RECOMENDACIONES:

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto Informante
9 de noviembre 2023	20076839	

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto	Cargo / institución donde labora	Nombre de instrumento	Autor(a) del Instrumento
MBA. Olano Quintana, Robin	Jefe de departamento Universidad Cesar Vallejo.	Entrevista y Cuestionario sobre plan estratégico y gestión administrativa	Fiorella Ximena Quiroz Pinto
Título de la Tesis: "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA, AREQUIPA 2023"			


I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%		Regular 21-40%		Buena 41-60%		Muy buena 61-80%		Excelente 81-100%	
		0 al 10	11 al 20	21 al 30	31 al 40	41 al 50	51 al 60	61 al 70	71 al 80	81 al 90	91 al 100
1. Claridad	Formulado con un lenguaje apropiado									90	
2. Objetividad	Expresión en capacidad observable										95
3. Actualidad	Adecuado a los requerimientos actuales										95
4. Organización	Existe una organización lógica									90	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad										95
6. Intencionalidad	Adecuado para recoger la información requerida									90	
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos									90	
8. Coherencia	Es coherente entre los indicadores y sus dimensiones									90	
9. Metodología	Responde al propósito que se persigue										95
10. Confiabilidad	El instrumento recoge información necesaria y suficiente									90	

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92.00

IV. RECOMENDACIONES:

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto Informante
18 de noviembre 2023	42298919	

Anexo 5. Matriz tripartita

Variable: Plan estratégico																																					
N°	Dimensión: Filosofía empresarial						Dimensión: Análisis externo.						Dimensión: Análisis interno						Dimensión: Formulación de objetivos				Dimensión: Estrategias				Dimensión: Control estratégico										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
1	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	
2	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	
3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	
4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	
5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	
6	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	
7	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	
8	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
9	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	
10	4	4	3	5	3	5	5	3	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	
11	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
12	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
13	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
14	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	
15	5	4	3	5	4	5	5	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	
16	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5
17	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
18	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5
19	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3
20	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4

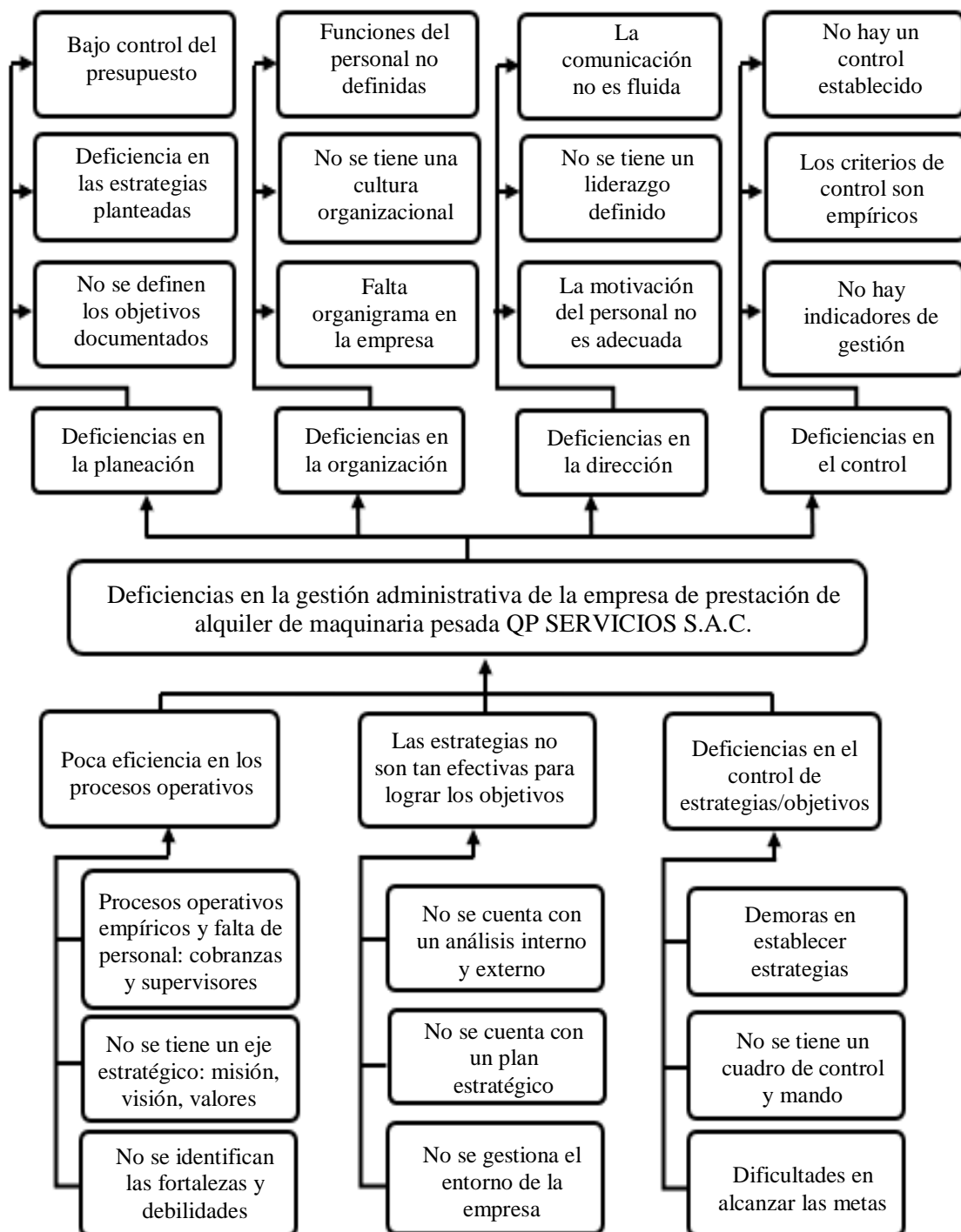
Variable: Gestión Administrativa																																			
N_PRETEST	Dimensión: Planeación								Dimensión: Organización										Dimensión: Dirección						Dimensión: Control										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	
1	5	4	4	5	4	5	3	4	4	1	4	2	2	3	5	4	2	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	2	5	5	4
2	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4	5	4	2	3	3	3	3	3	4	5	3
3	4	3	2	2	4	5	4	3	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	5	3	1	3	3	3	3	3	4	3	
4	5	4	5	3	4	5	4	3	5	3	5	4	4	3	5	5	3	5	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	
5	3	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	4	5	4	
6	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
7	3	3	4	2	4	2	4	3	2	2	4	4	3	2	4	4	5	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
8	4	3	3	2	4	5	3	3	2	1	4	3	1	4	3	3	5	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	4	3	3	3	
9	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	2	3	5	2	3	4	3	4	2	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	5	2	
10	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	2	2	3	1	2	3	2	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	
11	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	2	4	3	3	3	5	3	
12	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4	5	4	2	3	3	3	3	4	5	3	
13	5	4	5	3	4	5	4	3	5	3	5	4	4	3	5	5	3	5	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	
14	3	2	2	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	5	
15	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
16	3	3	4	2	4	2	4	2	2	2	4	4	3	2	4	4	5	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
17	3	2	2	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	5	3	3	4	3	4	
18	3	3	3	4	4	5	4	4	3	2	4	4	2	4	3	5	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	4	4	5	
19	4	2	4	4	3	4	3	4	2	3	3	2	1	2	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	
20	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	5	2	3	3	2	3	3	4	2	4	
N_POSTEST	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	
1	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	
2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	
3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	
4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	
5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	
6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	

7	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
8	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	
9	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5		
10	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
11	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	5	4
12	3	3	2	5	3	5	4	4	5	4	3	3	5	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	5	4	5	4	4	4	
13	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	
15	3	3	4	5	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
16	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	
17	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
18	3	5	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	5	4	2	3	4	5	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4
19	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
20	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5



Anexo 6. Análisis del problema

Análisis del planteamiento del problema mediante el árbol de problemas:



Nota: Elaboración propia.

Anexo 7. Compromiso de ética

COMPROMISO DE ÉTICA

La investigadora,

Lic. Fiorella Ximena Quiroz Pinto, con DNI N° 70006177, con domicilio en Residencial Montebello C3, Arequipa, declaro lo siguiente:

Ser la autora intelectual de la tesis de investigación titulada como: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA, AREQUIPA 2023”, la cual se presenta para optar el nivel académico en Maestro en Administración de Negocios; la cual, siguiendo los lineamientos de la Universidad Católica de Santa María, de la Escuela de Postgrado de la Maestría en Administración de Negocios, se ha desarrollado siguiendo las normativas establecidas.

Como tal, cedo los derechos de propiedad intelectual de esta investigación hacia la Universidad Católica de Santa María (UCSM), para efectos de la realización de la investigación.



Fiorella Ximena Quiroz Pinto

DNI: 70006177

Anexo 8. Galería fotográfica



