

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Newman
Escuela de Posgrado

" Diseño de un plan estratégico para la empresa Punto y Línea E.I.R.L. de la ciudad de Cusco - Perú , 2024 -2030 "

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

**Maestro en
Administración de Negocios**

Autor:
Bach. Paul Iván Arenas Apumaita

Docente Guía:
Mag. Ernesto Alessandro Leo Rossi

TACNA – PERÚ

2024

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores”.

Escuela de Posgrado Newman

Índice general

Índice general.....	3
Índice de tablas	5
Índice de figuras	6
Resumen ejecutivo.....	7
Introducción	8

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del Tema	9
1.2. Planteamiento del Problema.....	9
1.3. Objetivos	13
1.4. Metodología.....	13
1.5. Justificación.....	16
1.6. Definiciones.....	18
1.7. Alcances.....	22
1.8. Limitaciones	23

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de las variables clave	24
2.2. Importancia de las variables o tópicos clave.....	32
2.3. Análisis comparativo.....	32
2.4. Análisis crítico	34
2.5. Estado del arte	36

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica.....	44
3.2. Filosofía organizacional	45
3.3. Diseño organizacional	46
3.4. Productos y/o servicios.....	47
3.5. Diagnóstico organizacional	48

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Diagnóstico externo e interno	51
4.1.1. Análisis externo.....	51
4.1.2. Análisis Interno	69
4.2. Diseño de la Filosofía Organizacional.....	82
4.3. Formulación de estrategias	85
4.4. Diseño de Planes de Acción	87
Cuadro de Mando Integral.....	88
CAPÍTULO V.....	90
SUGERENCIAS	90
Conclusiones.....	91
Bibliografía	93
Anexos	103

Índice de tablas

Tabla 1 Ventas de la empresa Punto y Línea	12
Tabla 2 Etapas de la metodología de investigación	15
Tabla 3 Competidores la empresa Punto y Línea E.I.R.L.....	63
Tabla 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	65
Tabla 5 Matriz de perfil Competitivo (MPC)*	67
Tabla 6 Matriz de perfil Referencial (MPR)*	68
Tabla 7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	80
Tabla 8 Análisis cuantitativo matriz FODA Empresa Punto y Línea E.I.R.L.....	81
Tabla 9 Formulación de estrategias	85
Tabla 10 Diseño de planes de acción	87
Tabla 11 Perspectiva del clientes y grupos de interés.....	103
Tabla 12 Perspectiva de procesos internos	104
Tabla 13 Perspectiva financiera	105
Tabla 14 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	106

Índice de figuras

Figura 1 Logo de la empresa Punto y Línea E.I.R.L	45
Figura 2 Flujo de proceso del modelo de negocio	50
Figura 3 Organigrama de la empresa Punto y Línea E.I.R.L.....	71

Resumen ejecutivo

El trabajo, presenta un diseño de plan estratégico para la empresa Punto y Línea E.I.R.L. de la ciudad del Cusco, se inicia con un análisis del diagnóstico interno y externo, se realiza la filosofía organizacional y las estrategias para finalizar en un plan de acción.

Dicho trabajo se realizó en la empresa Punto y Línea E.I.R.L., empresa que se dedica como actividad principal a la construcción de edificios y en los últimos años con mayor fuerza en la obtención de permisos, licencias, reconocimiento municipal y registral de las edificaciones.

En cuanto a la matriz de perfil competitivo, la empresa Punto y Línea E.I.R.L. presenta una puntuación de 3.08 que, si bien muestra que no es muy bajo el promedio, frente a las empresas comparadas presenta el menor promedio.

El análisis interno muestra que no existe una calificación de impacto, pues todos los datos obtenidos son negativos.

Finalmente, a partir de realizar el análisis interno y externo, se diseñaron las estrategias las cuales se evaluaron a través del Cuadro de mando Integral, obteniendo los siguientes resultados: en las estrategias FO (ofensivas) se tiene la estrategia con puntaje más elevado a la “llegada a los clientes de manera efectiva con los antecedentes e imagen de la empresa, con el puntaje de 200”; en cuanto a las estrategias FA (defensivas) la estrategia el mayor puntaje es la “Implementación de acciones específicas para posicionar la imagen del servicio que brinda la empresa que presenta un puntaje de 100”

Palabras Clave: Plan estratégico, Punto y Línea E.I.R.L.

Introducción

El presente trabajo planteó como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa Punto y Línea E.I.R. L. de la ciudad del Cusco – Perú, 2024 – 2030. Se desarrollo teniendo en cuenta los capítulos siguientes:

Capítulo I: El cual es denominado Antecedentes de estudio, conteniendo el título del tema, planteamiento del problema, objetivos, justificación, metodología, definiciones, alcances y limitaciones.

Capítulo II: El cual es denominado marco teórico, contiene la conceptualización de las variables, el análisis comparativo, y el análisis crítico.

Capítulo III: Denominado Marco referencial, capítulo en el que se presenta la reseña histórica, la filosofía organizacional, el diseño organizacional, los productos y/o servicios y el diagnóstico organizacional.

Capítulo IV: Nombrado como resultados, capítulo en el que se presenta el diagnóstico interno y externo, el diseño de la filosofía organizacional, la formulación de estrategias y el diseño de planes de acción.

Capítulo V: Denominado sugerencias, en cual se redacta las sugerencias que se le hace llegar a la empresa.

Finalmente, se colocan las conclusiones, bibliografía y anexos

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Diseño de un plan estratégico para la empresa Punto y Línea E.I.R.L. de la ciudad de Cusco - Perú, 2024 -2030.

1.2. Planteamiento del Problema

Los cambios que el mundo ha experimentado en los dos últimos años han sido tan acelerados que aún es difícil medirlos en toda su dimensión o tomar conciencia de su real significado, hoy, las formas de hacer negocios son muy distintas a las de hace algunos años atrás, nuevas formas de producir, distribuir, transar, etc. De cara a un ambiente tan variable al cambio, la planeación estratégica se ha convertido cada vez más imprescindible en las compañías, ello producto a que dota de herramientas básicas a fin de ajustarse en manera permanente a los cambios acelerados del ambiente; sin embargo, aún existen aquellas organizaciones que se resisten al uso y aplicación de esta herramienta tan importante trayendo ello consigo situaciones poco favorables a dichas empresas ya que al prescindir el uso de esta herramienta de gestión, las mismas se restringen la posibilidad de proyectarse de manera ordenada a corto, mediano y largo plazo.

A nivel nacional, el fenómeno global antes mencionado ha causado el mismo impacto desde el punto de vista positivo permitiendo a muchas organizaciones un crecimiento ordenado en todos sus ámbitos, financieros, de recursos humanos, logísticos, de producción entre otros, sin embargo son muchas las empresas y principalmente las instituciones públicas las que al no

hacer una táctica adecuada del proceso de planificación, entendiendo a este como una gestión en el largo plazo, se restringen las posibilidades de garantizar logros óptimos para su propio beneficio, trayendo ello principalmente como consecuencia un inadecuada administración de los recursos económicos

En el Cusco al contar esta con una amplia diversidad de empresas y organizaciones, muchas de ellas han emprendido labores de planificación cuyos alcances operativos, tácticos y estratégicos proyectan su quehacer a 10, 15 ó 20 años, permitiéndose con ello contar con los tiempos adecuados a efectos de trabajar estructuradamente al logro del cumplimiento de su visión, la cual desde su concepto, como el deseo de ser o el sueño por lograr de una organización obviamente requiere tiempo para su cumplimiento, a pesar de ello, existen otras tantas empresas las cuales por desconocimiento, falta de interés en proyectarse a largo plazo u otros factores, descuidan y dejan de lado sus procesos de planificación, sometiéndose con ello a procesos improvisados y empíricos de gestión, siendo causa ello del tan alto índice de volatilidad en el sector empresarial regional y local.

En un contexto más específico se considera la empresa Punto y Línea E.I.R.L., organización que brinda sus servicios en la ciudad desde el año 2002, el objeto de la empresa según su constitución mediante Escritura Pública es de Servicios Profesionales Múltiples; presentando como actividad principal (según ficha RUC SUNAT), la construcción de edificios. Los primeros 10 años la empresa estuvo dedicada a la actividad del diseño y construcción de edificios en la ciudad de Cusco sin mucho éxito en el mercado, sin embargo, permitieron a la empresa ganar experiencia en el campo técnico de la arquitectura e ingenierías. Durante este período la empresa tuvo mayor participación en el

campo del diseño de edificios, lo que le permitió incursionar en el rubro legal y administrativo necesarios para la obtención de permisos, licencias y reconocimiento municipal y registral de las edificaciones (saneamiento físico legal).

A la fecha y desde hace más de 10 años la empresa presenta como actividad principal el saneamiento físico legal de los bienes inmuebles en el ámbito provincial de la ciudad del Cusco, alcanzando reconocimiento y prestigio en el mercado. Sin embargo, los últimos años la actividad en la actividad que realiza la empresa, últimamente se ha mostrado reducida, a pesar que el sector construcción a nivel local y nacional va en crecimiento, esto debido a que las construcciones finalizadas obvian desarrollar los tramites finales a efectos de que con ello garanticen adecuadas ventas y la consecución de clientes potenciales.

Se suma a esta situación problemática que la empresa Punto y Línea E.I.R.L. no cuenta con un plan estratégico que oriente el crecimiento y expansión de la misma; las funciones y procesos de la empresa no están orientadas a la perspectiva futura que busca lograr la empresa, lo que la aleja a conseguir óptimos niveles de competitividad, recuperar el prestigio ganado y posicionarse en el mercado inmobiliario actual, reflejándose ello en las ventas realizadas pues se tiene mucha variación de las mismas, no logrando mayores ingresos por los servicios que brinda, en tal sentido se tiene un reporte del movimiento económico en los últimos años, siendo el siguiente:

Tabla 1*Ventas de la empresa Punto y Línea*

Año	Facturas	RH	Total	Promedio por mes
2010	13102,27		13102,27	1091,86
2011	40900,00		40900,00	3408,33
2012	81464,00		81464,00	6788,67
2013	15435,01		15435,01	1286,25
2014	37913,55		37913,55	3159,46
2015	30613,38		30613,38	2551,12
2016	7044,92	44844,54	51889,46	4324,12
2017	13038,59	60128,62	73167,21	6097,27
2018		53629,12	53629,12	4469,09
2019	22400,00	72105,58	94505,58	7875,47
2020	16512,00	120838,13	137350,13	11445,84
2021	95750,00	7010,19	102760,19	8563,35
2022	4237,29	160882,36	165119,65	13759,97
2023	18500,00	15004,85	33504,85	2792,07
Total	396911,01	534443,39	931354,40	

Nota; información brindada por la empresa

La empresa Punto y Línea requiere un estudio de su actual situación a fin de realizar una implementación de acciones de mejora internas que aporten a dar solución a los inconvenientes que se presentan; en ese sentido, se plantea a modo de solución trazar un plan estratégico de reorganización interna de la empresa con interrogantes como: ¿Cuáles son los pasos a seguir para que la empresa consiga proyectarse y posicionarse en el mediano y largo plazo? y ¿Qué estrategias llevarán a la empresa a crecer en la industria?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa Punto y Línea E.I.R. L. de la ciudad del Cusco – Perú, 2024 – 2030.

1.3.2. Objetivo Específico

- Desarrollar el diagnóstico interno y externo para la empresa Punto y Línea E.I.R.L. de la ciudad del Cusco – Perú, 2024 – 2030.
- Diseñar la filosofía para la empresa Punto y Línea E.I.R.L de la ciudad del Cusco – Perú, 2024 – 2030.
- Formular estrategias para la empresa Punto y Línea E.I.R.L. de la ciudad del Cusco – Perú, 2024 – 2030.
- Diseñar un plan de acción para la empresa Punto y Línea E.I.R.L. de la ciudad del Cusco – Perú, 2024 – 2030.

1.4. Metodología

1.4.1. Tipo de investigación

Presentó un enfoque cuantitativo. De acuerdo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) hace uso de la justificación numeral y la estadística con el objetivo de instituir pautas de comportamiento, fundamentada en un completo y detallado análisis de la empresa Punto y Línea E.I.R.L. y su ambiente, promoviendo la enunciación de un plan estratégico, así como de un diseño del Cuadro de Mando Integral.

El desarrollo metodológico se inició con la revisión bibliográfica acerca de la necesidad de un plan estratégico. De la misma forma, se

recopiló información de la empresa Punto y Línea E.I.R.L., a través de una entrevista al representante de la empresa y sus colaboradores; se complementó con el estudio y análisis de los documentos financieros y administrativos.

La información compilada para la elaboración del plan estratégico permitió determinar el escenario real de la empresa, demostrar el horizonte al que se pretende arribar, así como la manera que permita conseguir los objetivos a largo plazo. La elaboración del Cuadro de Mando Integral permitió la introducción del plan estratégico de la empresa, por medio del estudio de los objetivos a través de indicadores. Finalmente, la preparación de un Sistema de Información que permitirá controlar año a año los indicadores.

1.4.2. Etapas de la metodología de investigación

La metodología se dividió en 5 etapas, en cada una se presentó sus tareas respectivas; con la finalidad de dar cumplimiento al detalle de los objetivos trazados en la presente investigación, la tabla 02 se presentan las etapas y tareas a desarrollarse.

Tabla 2*Etapas de la metodología de investigación*

	Etapas	Tareas
Etapa I	Análisis y diagnóstico de la situación actual de la empresa Punto y Línea E.I.R.L.	<ul style="list-style-type: none"> • Compilación de datos de la empresa, por medio de las entrevistas semiestructuradas al representante y colaboradores de la empresa. • Revisión de documentación, informes financieros: estados financieros y balances contables de la empresa. • Realizar análisis FODA. • Aplicación y análisis de las 5 fuerzas de Porter.
Etapa II	Definición de la Visión, Misión, Valores, Objetivos estratégicos y Políticas de la empresa Punto y Línea E.I.R.L.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio y/o reformulación de la visión, misión y valores con las que viene trabajando la empresa. • Formulación y definición de los objetivos estratégicos. • Precisar las políticas nuevas
Etapa III	Formulación de las estrategias para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las estrategias que se deben ejecutar, establecido en los resultados de las herramientas utilizadas en el análisis de las Etapas I y II.
Etapa IV	Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Punto y Línea E.I.R.L..	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Mapa Estratégico, fundado en los objetivos determinados en la Etapa II. • Elaboración de indicadores de desempeño para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. • Determinar metas, medios y responsables para cada indicador de desempeño de la empresa Punto y Línea E.I.R.L.
Etapa V	Elaboración de un Sistema de Información para el Cuadro de Mando Integral para la empresa Punto y Línea E.I.R.L..	<ul style="list-style-type: none"> • Precisar la estructura y componentes que se incluirán en el Sistema de Información que se implementará en un software informático (Excel).

Nota: Elaboración propia

1.5. Justificación

El presente trabajo se centró en la elaboración y desarrollo del diagnóstico estratégico sobre el escenario real de la empresa Punto y Línea E.I.R.L. lo que permitió identificar la problemática y estableció los objetivos enfocados a mejorar de la empresa. Por otro lado, se justificó porque su elaboración proporcionó conocimientos acerca de la dinámica de la implementación de un plan estratégico para el crecimiento a futuro, así mismo, permitió desarrollar un proyecto de estudio que consintió identificar un problema y la mejor forma de darle solución. De igual forma, se presentó la justificación: teórica, metodológica y práctica que garantizan la enunciación de este plan estratégico para la empresa Punto y Línea E.I.R.L.

1.5.1. Justificación teórica

Se justificó teóricamente en la necesidad de brindar el desarrollo de conceptos teóricos prácticos directamente vinculados al proceso de planificación estratégica, dicha construcción permitirá contribuir al desarrollo de una adecuada toma de decisiones y al éxito empresarial de la empresa Punto y Línea, todo ello sistematizado en un plan estratégico teniendo como propósito provocar la mejora interna de las principales áreas de la organización, siendo ellas básicas para conservar la permanencia y su posicionamiento en el mercado. Todo ello se logró tomando en cuenta la aplicación de fundamentos teóricos y conceptos de dirección estratégica y administración, por otro lado se consideraran además elementos teóricos técnicos que permitan valorar los componentes que ponen en riesgo el normal flujo de las actividades de la empresa, así como formular estrategias a implementar; generando ello la

posibilidad de comparar la información teórica con lo práctico, generando soluciones específicas para la empresa en estudio, así como la posibilidad de utilizar estos resultados en otros contextos científico técnicos.

1.5.2. Justificación metodológica

Presentó la justificación metodológica ya que, en el proceso de la construcción del plan estratégico, se consideraron una serie de procedimientos y acciones metódicas que permitieron dar un marco de acción estructurado de construcción de dicha herramienta de gestión como un instrumento de impacto positivo en su aplicación. A fin de tener una investigación con calidad, es necesario buscar ayuda en fuentes de indagación que favorezcan de forma significativa el uso de herramientas de investigación tales como: la observación, informes, entrevistas y diagnósticos (FODA, aplicación de las 5 fuerzas de Porter, PEST y análisis financieros), ya que dichas herramientas son primordiales en la puesta en marcha de un estudio; dichas herramientas admitieron estar al tanto de la situación real de la empresa en el ambiente, y su relación con los clientes. Los efectos alcanzados fueron esenciales pues aportan a la enunciación de las gestiones que la empresa debe de realizar, ayudando con las soluciones en el dirección estratégica y crecimiento empresarial, así mismo, permitirá ser aplicada en otros contextos de similares características y necesidades.

1.5.3. Justificación practica

Involucró el desarrollo de conocimientos referentes a las áreas de: administración, marketing y finanzas; de este modo se contribuye como ejemplo para la realización de futuras investigaciones que presenten un

problema similar. Por otro lado, este trabajo de investigación servirá como base para analizar problemas que necesiten evaluación y control en la organización.

1.6. Definiciones

Plan estratégico

De acuerdo con Sainz (2017) Proceso a través del cual se define lo que queremos alcanzar a ser en un futuro, constituyéndose así en una herramienta que ayuda a la gerencia a la recolección de decisiones estratégicas que la empresa adopta en un momento determinado con proyección a los siguientes años, con el propósito de dar satisfacción a las expectativas de los stakeholders. Por su parte Gonzáles y Rodríguez (2019) señalan que; el plan estratégico constituye un procedimiento claro por medio del cual se determinan los objetivos a lograr en un largo plazo, generando y evaluando diversas estrategias, así como estableciendo los sistemas de seguimiento del plan; este proceso generalmente se basada en la comprensión y la experiencia de los directores de la organización. El plan estratégico además de establecer estrategias también, prepara a la organización para que afronte adecuadamente los retos del entorno actual, siendo este cambiante y globalizado.

Análisis estratégico

El análisis estratégico, según Gonzáles y Rodríguez (2019) se puede concebir como aquel proceso mediante el cual se analizan factores internos y externos a la organización evaluando el escenario actual de la organización, y su grado de competitividad con la finalidad de anticiparse y

tomar decisiones acerca del rumbo que deberá tomar la empresa en un futuro, mediante el establecimiento de estrategias como vías de acción, dentro del marco de la misión y la visión, de forma que puedan lograrse los objetivos de largo plazo. El análisis estratégico según Gómez (2020) es la primera etapa de la planeación organizacional, en la cual la empresa establece su visión, misión y objetivos, así también, en esta fase se lleva a cabo un análisis interno y externo de la compañía para de esta manera identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; también se identifican y entienden las dinámicas de la organización, así como los factores económicos, sociales, políticos, legales y ambientales que interactúan con la empresa, lo que permitió diseñar una trayectoria seguir.

Análisis interno

Prado et al. (2021) indican que, el análisis de los factores internos de la empresa, consiste en evaluar la situación interna de la misma con la finalidad de vigilar y optimizar sus procedimientos como elemento de la gestión, para poder formular objetivos a largo plazo, desarrollar planes de acción y asignar los recursos necesarios con la finalidad de lograr dichos objetivos, en tanto que, las deficiencias que se vayan detectando, puedan interpretarse como objetivos a minimizar. Asimismo, este tipo de análisis, posibilita elegir un camino de acción entre varias alternativas, de manera que la organización pase de un contexto actual hacia la situación ideal para un futuro.

Análisis Externo

De acuerdo con Quituzaca et al. (2022) es el que permite realizar un estudio de las amenazas y oportunidades en las que se desenvuelve la

organización, los cuales se convierten en ventajas o desventajas que aportan al progreso y crecimiento de la organización.

Formulación de estrategias

Gómez (2020) afirma que la formulación de estrategias radica en diseñar estrategias, tomando en consideración el análisis externo a la organización, los que evidencian las amenazas y oportunidades que presenta el entorno, así como la responsabilidad social de la compañía, y el análisis interno que pone de manifiesto las debilidades y fortalezas propias de la organización, lo que evidencia las habilidades, competencias distintivas y valores gerenciales, los que son importantes para poder crear una estrategia organizacional. Posterior a esta etapa de creación, le suceden las etapas de evaluación y selección de estrategias, así como su respectiva implementación.

Implementación de estrategias

Gómez (2020) señala que; el punto de inicio para la implementación de estrategias, es la iniciativa estratégica planteada a fin de asignar responsabilidades y recursos; por lo tanto, es necesario establecer actividades precisas con las que se genere valor para la empresa pudiendo ser medidas en el tiempo.

Evaluación y control de estrategias

Para Gómez (2020) esta etapa del plan estratégico radica en realizar un control de los planes planteados y aprender de los problemas, los desafíos y las barreras surgidas, haciendo una revisión estratégica y operativa, para realizar un cálculo de los indicadores de desempeño.

Asimismo, se debe validar y hacer adaptaciones a la estrategia realizando un análisis de rentabilidad, examinando estrategias emergentes surgidas de iniciativas, así como estrategias aplicadas y de esta forma retornar al inicio del ciclo, continuando así, con el sistema gerencial.

Misión

Acercas de la misión, Gómez (2020) manifiesta que; es una actividad que se debe realizar en una compañía para efectuar un proceso de planificación estratégica, consiste en constituir su propósito organizacional mediante el planteamiento de la misión. Para la elaboración de la misión, la organización debe dar respuesta a cuatro ideas: nombre de la empresa, servicios y/o productos que brinda; tareas que la empresa realiza y razón por la cual desarrolla dichas tareas o actividades. Así también Loufatt (2015) afirma que es la razón de ser de la organización, la cual se fundamenta en principios y valores.

Visión

La visión de acuerdo con Ramírez (2019) es considerada como un objeto que se debe conseguir, en el mismo sentido Marco y Loguzzo (2016) afirma que son las representaciones de lo que se aspira lograr en un futuro, siendo ello una guía del actuar de la compañía.

Cuadro de mando integral

De acuerdo con Ghiglione (2021) es conocido también como el Balanced Scorecard el cual es un sistema que controla y planifica todas las actividades, monitoreando las actividades en base a los objetivos propuestos, y brinda a los directivos un grupo de herramientas necesarias

para dirigirse al cumplimiento de la visión.

Análisis comparativo

Es una estrategia de mucha utilidad en el campo del estudio de mercado, da la oportunidad de establecer relaciones entre dos o más fenómenos, con la finalidad de conseguir razones para poder explicar la similitudes o diferencias que existen (Ortega, 2021)

1.7. Alcances

Es la empresa Punto y Línea dentro del periodo 2024-2030 contemplándose para ello factores internos (perfil de la empresa) y externos (entorno). Así mismo el desarrollo de esta investigación busca alcanzar con un adecuado proceso de planificación estratégica una visión futura de proyección para la organización, y a la asimismo sea una guía de trabajo que permita determinar de manera clara los objetivos estratégicos, que puedan realizarse con un mapa estratégico con indicadores medibles y la asignación de personas responsables por áreas de trabajo.

El desarrollo de la investigación involucra todas las áreas de la organización, puesto que se plantearon prácticas mejores y adecuados procesos que muy probable difieran de la manera en que la empresa Punto y Línea E.I.R.L. pone en marcha sus actividades hoy en día.

En la ciudad de Cusco – Perú se llevó a cabo la formulación de la propuesta estratégica, pudiendo desarrollarse en el periodo de seis meses.

La adecuada puesta en práctica del plan estratégico en la organización se logró mediante el análisis FODA, PEST (Bittán, 2012) y la aplicación de las 5 fuerzas de Porter (2015), las cuales permitirán que se

alcancen de forma exitosa la formulación de objetivos estratégicos, el seguimiento de estos objetivos se consiguió mediante el control de gestión del Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.8. Limitaciones

Fueron el acceso a la información relevante y actualizada como los estados financieros, así como obtener información confidencial y apoyo de parte de los trabajadores, dueños e inversionistas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de las variables clave

Filosofía organizacional

De acuerdo con Cuan et al. (2020) es el sistema de valores y creencias que las organizaciones tienen, basada en principios que se enfocan en dar a conocer quiénes somos, que creemos dando a conocer las responsabilidades y compromisos de sus miembros hacia la organización, esta comprende la visión, misión, valores y estrategias siendo ello las herramientas que le permiten ser competitivas en el mercado. En el mismo sentido Ramírez-Vega (2023) enfoca la filosofía como el adelanto de los derechos humanos, al grupo de ideas para que una organización establezca su misión, visión, valores, principios y los objetivos que espera alcanzar, de esta forma las organizaciones evolucionan e incrementan su competitividad en el mercado. Es la manera como la filosofía precisa la forma de trabajo al de ser de una organización. Es preciso señalar que el tamaño de la empresa no es importante, pero si, la creación de una filosofía empresarial es necesaria para la adecuada marcha de la misma.

Para Caleyá (2020) la filosofía en la organización es la guía de las diversas maneras de pensamiento del personal de la empresa, las que guían y determinan las labores que tienen lugar en la organización. El tamaño de la organización puede influir en la filosofía pues, a mayor tamaño existe mayor dificultad para identificar la filosofía. Según el portal de Asesoría MSS: Enseñanza y capacitación (2023) es el conjunto de normas de conducta que se establecen para ubicar y provocar el pensamiento colectivo con la finalidad de

fortalecer el espíritu de cuerpo y la conducta organizacional anhelada, es la base de la alineación del grupo institucional, que orienta el esfuerzo particular y de equipo hacia el enfoque colectivo, sistémico, coordinado y sincronizado; enunciado a fin de tener un acuerdo común y compromiso compartido entre los integrantes de la organización, evitando desacuerdos de criterios, acciones y decisiones. Está conformada por la misión, visión, políticas, principios, valores.

Cuan et al. (2020) afirman que la filosofía en una empresa es importante puesto que permite tener conocimiento sobre la organización, es decir quien es ahora lo se plasma en la misión, hacia donde va que es su visión, así también conocer sus estrategias para dar solución a los conflictos que se puedan presentar en el desarrollo de sus actividades y con ello lograr el éxito esperado. Todas las empresas establecen su filosofía de trabajo, sus colaboradores o el personal deben de respetarla y cumplirla y de esa manera fijar el curso de acción que debe seguirse.

Así también Loza y Hernández (2021) manifiestan que el conjunto de aspectos bajo los que operan las empresas se les conoce como filosofía organizacional, y para que ello funciones y se pueda realizar de manera exitosa, se requiere de responsabilidad y compromiso de las personas quienes conducen las organizaciones, pues ellos son el ejemplo de toda la empresa a quienes las demás personas deberán de seguir y ser un modelo de referencia, es así que el objetivo de la filosofía organizacional para las organizaciones excelentes es mantenerse en el mercado lo cual se logra cuando comunican al equipo de trabajo el objetivo que los mueve, lo que se enmarca en la visión, misión, valores, principios y cultura; inician la práctica de los valores que rigen la organización, determinan y dan a conocer de forma clara la dirección a seguir, logrando el

trabajo en conjunto de sus colaboradores; y, desempeñan y promueven una cultura de liderazgo compartido, buscando siempre mejorar sus conductas. Es así que las organizaciones se plantean una filosofía bajo con la cual deben de realizar sus actividades logrando una cultura organizacional siendo ella guiada por los líderes empresariales quienes deben conducirse de forma apegada a dicha filosofía y ser un ejemplo entre el personal.

Diseño organizacional

Para Bú-Alba (2022) es un componente clave dentro de la empresa en el mundo actual, el cual permite ser efectivo, eficiente e innovador, mediante actividades acertadas que promuevan el desarrollo organizacional y competitivo de la empresa a través de establecer jerarquías, división del trabajo y obtención de objetivos de las dimensiones de las estructuras organizacionales. Por su parte Chiavenato (2017b) menciona que es el procedimiento de formar y actualizar de forma continua la estructura de la organización logrando con ello alcanzar las metas y objetivos, por medio de un trabajo convenido. Robbins y Judge (2017) afirman que es el proceso a través del cual se hace la elección de una estructura de tareas, líneas de responsabilidad y autoridad dentro de la organización. Tienda-Torres et al. (2023) lo muestran como una herramienta original para la creación de funciones, procesos y canales de comunicación, y para esto se debe tener en cuenta varios componentes, como el medio ambiente y los factores humanos dentro y fuera de la organización. Así también Izquierdo et al. (2021) mencionan que es una herramienta que consiente la introducción de un enfoque estratégico con procedimientos que aportan a estructurar de manera ordenada las diversas unidades de la organización con el objetivo de realizar una proyección deseada.

De acuerdo con Torres-Torres et al. (2019) el diseño organizacional, tiene que promover el flujo de datos y la rapidez en la toma de decisiones pudiendo con ello lograr la satisfacción las peticiones de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores; debe de precisar de forma clara la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones; y debiendo generar el equilibrio esperado de la integración de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con instrucciones inherentes que permitan originar una contestación rápida ante los cambios del entorno. Así también Martínez-Barreras y Vargas-Fernández (2023) comentan que es poner las bases que garanticen una óptima y racional utilización de los recursos con sensates, igualmente de hacer posible un mejor tratamiento de las relaciones al interior de la organización, asimismo, minimizar costes y conseguir identificar con mejor juicio aquellos asociados a la mala calidad, contribuyendo así a la toma de decisiones apropiadas. Taípe-Castro (2020) afirma que es el resultado de un proceso realizado en la toma de decisiones en el que se consideran las fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

De acuerdo con Daft (2019) existen factores que afectan el diseño organizacional, si bien la estrategia es un elemento de suma importancia existen muchas contingencias que determinan la eficacia, el control y la flexibilidad y el aprendizaje, entonces, el diseño organizacional es el proceso de construir y adecuar de manera continua la estructura de la organización, a fin de lograr los objetivos y estrategias. La estructura simboliza la relación existente de los órganos y las labores al interior de la organización, y muestra una gran dependencia con el exterior, estar en manos de la estrategia determinada que ayude a conseguir los objetivos globales, y dentro de la organización está en

manos de la tecnología que usa; es complicado por la presencia de diversos puestos y unidades cuya unificación y relación requiere no solo de la simple acumulación o unión de puestos o unidades. De acuerdo con Narvaez (2022) el diseño organizacional es la etapa en la cual se planifica y se configura la organización, en la cual se toman las decisiones y se plantean los objetivos; se distribuyen las responsabilidades y autoridad, así como los recursos.

Por otro lado, Chiavenato (2019) afirma que el diseño organizacional es afectada por la interacción de los siguientes requisitos, es así que nace la premisa no existe una única manera de organizar las empresas, no hay principios generales, sin embargo, se debería cumplir con estos requisitos: a) Poseer una estructura básica, la cual aporte a la implementación de los planes organizacionales, asignando personas y recursos para el cumplimiento de las actividades, esta estructura puede ser un organigrama, diseño de puestos, etc. b) Poseer un mecanismo de operación el cual indique a los colaboradores que se espera de ellos, a través de los procesos, procedimientos, sistemas, etc., que deben cumplir en el desarrollo de su trabajo; y, c) Poseer un mecanismo de decisión el cual debe tomar en cuenta las formas de toma de decisiones, el proceso de los datos y ponerlas a disposición para una mejor elección entre las alternativas.

La importancia del diseño organizacional de acuerdo con Serrano et al. (2021) radica en que admite formalizar los procedimientos, sirve de guía, fomenta la interrelación de las personas, busca racionalizar la información y tecnología para lograr una mejor productividad. En el mismo sentido Garcias et al. (2019) afirman que para que las empresas sean competitivas requieren de una adecuada gestión administrativa en la cual el diseño organizacional cumple

un papel importante no solo racionalizando los recursos, sino previendo los cambios necesarios que puedan ayudar a maximizar la eficacia en las organizaciones. Chunchu et al. (2020) mencionan tres tipos del diseño organizacional, los cuales se enmarca en el diseño funcional, diseño de lugar y diseño del producto.

Diagnóstico estratégico

En primer lugar, se hace un análisis del diagnóstico, que, según Huillcapi y Gallegos (2020) es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosas, que preparan el terreno para hacerlo bien. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse, así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico

De acuerdo con Arrieta et al. (2021) es un análisis realizado por las organizaciones con la finalidad de aportar en las decisiones, conocido también como el análisis FODA, el cuál es una pieza fundamental a la hora de decidir las acciones a considerar, es importante porque ayuda a identificar las estrategias para considerar en la organización. Por su parte Lara-Cuenca (2022) menciona que es la capacidad de operar en el mundo con el propósito de optimizar o prosperar y que confluye en un compromiso con el diseño enfocado en los individuos, en la sociedad y en el planeta. En palabras de Gallego-Giraldo (2020) es una capacidad interna que repercute en la gestión de procesos, un activo de mucho valor para el desempeño de la organización, así mismo, se considera como un recurso importante y un activo corporativo crítico, que puede crear valor

e incitar el cambio, establecer sistemas mejores, servicios y productos, establecer imagen corporativa y favorecer a la sostenibilidad. En tal sentido Micheli et al. (2017) indican que el diseño beneficia la diferenciación, formulación e implementación de la estrategia. (Giorgio-Solfa y Alvarado-Wall (2021) mencionan que el diseño estratégico incluye la marcha sensata del enfoque metodológico, los procesos y las herramientas del diseño, con la intención de dar a los negocios de particularidades diferentes. El diseño estratégico según Dorna (2021) trata de juntarse, al principio, a las fases clave de un propósito que pueda facilitar un cuestionamiento más calificador y completo que permita precisar el inconveniente causal debiendo resolverse.

García-Ruiz (2023) menciona algunas razones por las que es importante realizar el diagnóstico estratégico, dentro de las cuales se tiene: -identifica las áreas internas de mejora, ayuda a identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo, ayuda en la toma de decisiones adecuadas, maximiza la utilización de los recursos empresariales; y, ayuda a la empresa a adecuarse a un entorno cambiante.

Así también Dussán (2020) afirma que el diagnóstico estratégico tienen como alimento principal todo el análisis realizado sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que rodean a la empresa a nivel interno y externo, permite identificar los factores y estar preparado para hacerlos frente o aprovecharlas las situaciones, en tal sentido se realizan dos diagnósticos, el interno y el externo. Dentro del diagnóstico interno se precisan las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, analizados dentro de los recursos humanos, económicos, productivos, tecnológicos y comerciales, ello se realiza a través de matriz. El diagnóstico externo está orientado a determinar las oportunidades y

amenazas que ponen en riesgo a la empresa, afectando sus capacidades, dichos recursos son los tecnológicos, geográficos, comerciales, económicos y productivos, para realizar dicho análisis también se realiza considerando matrices de evaluación. Según Canet (2021) realizar este diagnóstico se constituye en una herramienta que contribuye a dar impulso al desarrollo y crecimiento de las empresas, aporta a la adaptación a los cambios constantes del entorno y mejora las ventajas competitivas, ayudando a definir las acciones a lograr en un futuro.

En ese sentido, Martínez y Milla (2023) afirman que los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es el siguiente: a) Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el análisis del entorno general y competitivo. b) Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el «análisis interno. c) Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes. d) Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior. Así también, se identifican limitaciones de esta herramienta, las cuales son: -las fortalezas pueden no conducir a una ventaja; - El enfoque DAFO en el entorno es demasiado estrecho, - El DAFO aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante, y – El DAFO sobredimensiona una única faceta de la estrategia. En tal sentido se entiende que el objetivo principal del análisis estratégico es comprender el entorno de la empresa para identificar los orígenes de un cambio, las oportunidades de desarrollo y así tomar las decisiones correctas.

2.2. Importancia de las variables o tópicos clave

Palacios-Rodríguez (2020) mencionan que la importancia de hacer uso de la planificación estratégica considerada como herramienta que estimula potestades de percepción de las variadas y complicadas dimensiones y actividades sociales, con mira a acrecentar la riqueza, conjuntamente a la eficacia del pensamiento y acción. Siendo una necesidad de que las empresas justifiquen sus ventajas competitivas, pudiendo realizarlo a través de los planes estratégicos, y con ello lograr la meta establecida. Se debe tener presente que la meta no solo es llegar, sino, que es importante mantenerse en un mundo cada vez más globalizado y competitivo como el que se está atravesando; en ese sentido no solo es imprescindible hacer uso de herramientas como las TICs, capacidad económica, marketing, etc., sino, se deberá tener directrices que posean de manera clara la misión y el objetivo; al mismo tiempo, se debe tener el capital intelectual apropiado para procesar la información en conocimiento y permear a los distintos niveles organizacionales. Cuanto más exacto sea el conocimiento, se tendrá un mejor panorama del camino. Para Jama-Zambrano (2019) afirma que los gerentes a cualquier nivel deben realizar esta función de la planeación, siendo ello una actividad vital para el éxito de la organización, puesto que una estrategia mal enfocada causaría graves inconvenientes en el flujo normal de las actividades dentro de la empresa.

2.3. Análisis comparativo

Permite que la correcta aplicación de las variables, dimensiones e indicadores orienten a la investigación hacia un horizonte de éxito y de calidad en la elaboración de una herramienta de gestión que encamine el destino de la organización, así mismo se desarrolla un conocimiento a profundidad de la

realidad interna de la empresa a efectos de que con ello todos los niveles estructurales con los que cuenta la misma puedan conocer la realidad y convertirse en protagonistas activos del crecimiento de la empresa, para ello es muy importante entender que el proceso de planificación estratégica es un trabajo en el que tienen que formar parte los integrantes de la organización. Para este fin será fundamental el desarrollo de una serie de actividades previas al desarrollo del análisis interno y externo tales como talleres de sensibilización y de identificación de factores claves, así como de liderazgos dentro del personal a efectos de que con ellos se puedan construir las distintas herramientas y procesos de gestión con mayor y mejor aporte de quienes conocen la organización desde todas sus áreas técnicas y operativas, esta labor resulta fundamental puesto que permitirá una alimentación de datos muy cercanos a la realidad así como a la necesidad de cada uno de los niveles dentro de la empresa.

Por otro lado será importante desarrollar un análisis comparativo en función a elementos del contexto externo a la organización para este fin será necesario analizar y conocer tanto la competencia como las empresas que son referente y que servirán de modelo para el desarrollo del proceso de planificación empresa en cuanto a la competencia al ser esta muy importante para el crecimiento propio se deberá considerar cuál es el nivel de presencia en el mercado así como el impacto que está generando en los diversos segmentos a los cuales se proyecta esta información permitirá a nuestra organización contar con información valiosa con el fin de plantear acciones estratégicas dirigidas a hacer frente a dicha situación.

En lo que respecta a las empresas referentes ser importante que la

organización identifique cuáles son aquellas empresas que se constituyen en un modelo de gestión a seguir y que a su vez puedan ser fuente de inspiración, así como de abastecimiento de información a efectos de lograr acciones de benchmarking con las cuales se pueda contar con información útil y valiosa para la consolidación del plan estratégico motivo de la presente investigación.

Las empresas referentes deberán ser identificadas en función no sólo a la realidad propia de nuestra empresa si no en función a los intereses que se buscan a mediano y largo plazo a efectos de lograr en ese tiempo acciones estratégicas que no solamente nos permitan emular a los referentes si no y principalmente que permitan mejorar los estándares identificados y por qué no convertirnos en próximos referentes de estas u otras organizaciones.

En el desarrollo de este análisis comparativo se deberán observar tanto empresas de la competencia como referentes de distintos contextos es decir de espacios locales, regionales, nacionales e internacionales, con todo ello se tendrá una amplia información que servirá no solamente de referencia sino de un marco comparativo fundamental para la implementación de políticas acciones y estrategias en aras de proyectar un crecimiento sostenible de la organización en el largo plazo.

2.4. Análisis crítico

En el desarrollo de un análisis crítico resulta importante para toda organización identificar cuáles son aquellos factores que no necesariamente son fortaleza para potenciar nuestro desarrollo en ese contexto resulta también muy importante ser conscientes de las debilidades con las que se cuenta de manera interna a efectos de que con ello se puedan implementar estrategias con las cuales se haga frente y se puedan mejorar estas situaciones internas negativas

para la organización, por otro lado la empresa deberá ser consciente que además de tener oportunidades externas están siempre latentes las amenazas en ese contexto mayor será por ello fundamental que no se dejen de lado las debilidades y las amenazas que el entorno interno y externo presentan a la organización y que lamentablemente en muchas ocasiones son descuidadas trayendo ello serios problemas en su momento.

Es por ello que a partir de esta introducción la empresa deberá ser muy acuciosa al momento de trabajar analizar sus factores débiles así como las amenazas externas, para tal fin las labores de trabajo de análisis estratégico con todos los miembros de la organización deberán estar centradas en la crítica constructiva, consecuencia de un análisis interno a profundidad real y lo más cercano posible aquellas necesidades permanentes que la empresa no alcanza a cubrir tanto de manera interna como con sus clientes.

Al momento de referirnos a un análisis propio profundo, pero a su vez crítico deberá entenderse que esta se orienta a una crítica real, pero a su vez constructiva con la cual se puedan mejorar todos y cada uno de los hechos observados y a su vez con ello el pleno de los miembros de la organización tengan claro cuál es el horizonte a seguir con el fin de mejorar y superar estas deficiencias las cuales se dan en toda organización, pero no deben mantenerse.

Uno de los principales factores como crítica interna de la empresa es pensar que es factible lograr un crecimiento y desarrollo sino una herramienta de apoyo complementaria como es el análisis estratégico y el plan que de este se deriva en ese contexto la empresa deberá reorientar su accionar en función al estricto cumplimiento del resultado que se obtenga de la propuesta desarrollada en la presente investigación realizando para ello un trabajo detallado y de estricto

seguimiento de lo planificado así como fundamentalmente la de retroalimentar de manera permanente y periódica aquellas situaciones que se alejan de todo lo previsto en la planificación.

2.5. Estado del arte

En Chile, Hernández-Martínez (2019) desarrollaron el trabajo con el objetivo de elaboración de un plan estratégico para la empresa Gashr S.A. de C.V. La metodología empleada comienza con un análisis de la industria, cuya finalidad es determinar desafíos y oportunidades en la actualidad dentro de la industria de estaciones de servicio. Se realiza, además, un diagnóstico externo de la industria utilizando como marco teórico métodos como el de PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Luego, se realiza un diagnóstico interno utilizando métodos como FODA, el diagnóstico realizado resalta brechas existentes en la empresa, dentro de las cuales destaca no contar con un sistema administrativo de vanguardia, ni con alianzas estratégicas con distribuidores del combustible, ni tampoco con la división de roles y funciones, o bien, con un organigrama definido. Por consiguiente, se propone a la empresa una nueva estructura organizacional, una proyección financiera a 3 años, un plan operacional, así como un plan de aprendizaje e innovación. Los pilares principales sobre los que se basará el crecimiento proyectado son, en lo general, la implementación de mejoras potenciales en lo organizacional y operacional. Esto, en lo particular, implica la implementación de un sistema centralizado de gestión, mejor conocido en el mundo empresarial como ERP, la creación de una nueva sociedad para una mejor gestión administrativa, el desarrollo de una tarjeta de beneficios para los clientes por la carga de combustible, el desarrollo de un sitio web, así como procedimientos por escrito de los principales procesos, como lo es el

abastecimiento de combustible, la venta dentro de cada una de las estaciones de la empresa, así como el proceso administrativo.

En Colombia Clavijo y Velásquez (2021) se desarrolló el trabajo, para realizar el análisis situacional externo e interno y proponer en el marco del desarrollo sostenible estrategias técnicas, económicas y ambientales que permitan mejorar la competitividad a la empresa COFEMA S.A. Una vez completada la aplicación de las herramientas de diagnóstico, con los resultados del instrumento aplicado se identifican las variables críticas, para el planteamiento del Plan Estratégico aunado con los resultados del diagnóstico externo, con el fin de que las estrategias generadas sean sostenibles para la Empresa. Se priorizan los resultados del análisis externo e interno y para la elaboración del plan, se aplica la matriz PEYEA y se diseña el plan, teniendo en cuenta cada una de las variables de estudio, para estas se plantean las iniciativas estratégicas, objetivos, metas, indicadores y responsables del cumplimiento.

En Costa Rica, Peralta (2015) realiza el trabajo de la propuesta de un plan estratégico para una empresa que ofrece los servicios administrativos, operativos y legales, dentro de los hallazgos encontrados esta que la empresa en mención no tiene ninguna planificación para la ejecución de sus actividades, por consiguiente el control de sus objetivos y actividades planificadas es completamente nulo, generando mucho desorden en las funciones del personal, no aprovechando las oportunidades que se presentan, mayor inversión de esfuerzos sin ningún rumbo y la generación de gastos innecesarios y pérdidas de dinero. En tal sentido se propone un plan estratégico que ayude a mejorar sus funciones, estableciendo los objetivos a seguir, así como los indicadores y

metas alineadas a la estrategia propuesta.

En Colombia Uribe et al. (2022) desarrollaron el trabajo con la intención de diseñar un plan estratégico para la empresa M&M Espacios versátiles SAS, que le permita fortalecer gestión organizacional, el estudio busca orientar a la compañía hacia la sostenibilidad mejorando su competitividad teniendo en cuenta las nuevas tendencias de consumo. El desarrollo de este trabajo se inició con el conocimiento de la organización y su entorno analizando el sector de exhibición y mobiliario comercial segmento al cual se dedica la organización. Se realizó una referenciación teórica de modelos de planeación estratégica que nos permitió enfocarnos en el uso de herramientas adecuadas para realizar un diagnóstico organizacional como son el PESTEL y la DOFA. Se estructura un modelo de entrevista a profundidad instrumento de recolección de información que nos permite obtener datos y un mayor alcance para la investigación El resultado de todo este análisis permite realizar una propuesta de plan estratégico y de indicadores que le permite a la compañía medir los resultados de la implementación.

También en Costa Rica, Alvarado (2015) realizó el estudio denominado diseño de una propuesta de plan estratégico para la Compañía Matelpa, en el cual menciona la importancia del uso de la herramienta de un Cuadro de mando Integral ello debido a su versatilidad y simplicidad para ponerla en práctica, lo que da como resultado varios indicadores que materializan los objetivos estratégicos siendo ellos cuantificables y medibles.

En Lima-Perú, Alfaro et al. (2019) desarrollan el estudio de Planeamiento estratégico de la empresa Grupocontext Perú, 2019 – 2023, el cual fue una propuesta orientada a mejorar la unidad comercial y financiera de dicha empresa

a fin de lograr mejores ingresos económicos, incrementar la productividad y lograr un mejor ingreso al mercado posicionándose en la mente de la población. Se realizó un análisis interno y externo de la empresa en la cual se trabajó recogiendo la información a través de entrevistas y focus group, dando como resultado realizar un análisis FODA. Con dicha información se identificó que las principales falencias son la falta de objetivos claros y medibles que permita conocer el avance de la empresa, asimismo, el estudio revela la falta de conocimiento del presupuesto lo que perjudica la toma de decisiones a la gerencia.

Asimismo, en Lima-Perú, Espinoza et al. (2016) desarrollaron un planeamiento estratégico para la empresa Gloria S.A. para el periodo 2016-2026, el estudio refleja que si bien la empresa en mención ya cuenta con un plan estratégico, y se ha expandido también en el mercado internacional, ingresando a diversos países de América Latina, EEUU y Asia, muestra un crecimiento anual del 10% al 2014, evidenciándose la posibilidad de incrementar este porcentaje de crecimiento obtenido, teniendo como visión que al 2026 la empresa Gloria sea líder en la producción y comercialización de productos lácteos y derivados en Perú y América Latina y que siga exportando al mercado asiático con alimentos que tengan una alta calidad en sus procesos e insumos, logrando con ello un incremento en sus ventas del 20%, en tal sentido se propone una serie de estrategias que tomándolas en consideración se podría lograr el objetivo planteado.

En Chiclayo-Perú, Huiman (2018) desarrollo el estudio denominado “Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de servicio de la empresa C & L CONIGE S.A.C., Chiclayo”, es un estudio descriptivo – propositivo y no

experimental, las conclusiones muestran que la empatía y responsabilidad son deficientes en la empresa y que a un nivel regular se presenta la seguridad y los elementos tangibles, considerando que la implementación de un planteamiento estratégico es una muy buena alternativa que dé solución a los problemas de servicio de calidad que actualmente tienen. Así también, se evidencia que el personal de la empresa, no siente satisfacción por pertenecer a dicha empresa, existiendo desconformidad y desmotivación por parte de las personas. Finalmente, se hace mención que la implementación de un plan estratégico mejorara el servicio para lo cual se identificaron diferentes herramientas como el cuadro de mando integral, el FODA y la matriz por objetivos y Sistemas de información.

En Huacho-Perú, Condor (2021) desarrollaron el trabajo denominado Planeamiento estratégico y la mejora continua en la administración de la empresa de Servicios Electricos Comsa Industrial, con dicho estudio se pudo establecer que el planeamiento estratégico impacta en la mejora continua de la administración, considerándose como un factor clave de éxito en la mejora continua de la calidad, contribuye a la productividad.

También en Lima Irigoín y Hernández (2018) realizaron el trabajo con el objetivo de Realizar un planeamiento estratégico para la empresa del sector metalmecánico peruano Steelwork Ingenieros SAC Para la elaboración del presente trabajo de planeamiento estratégico se realizó un análisis de la industria metalmecánica del Perú, para lo cual se procedió a revisar información sobre el tema. Después se realizó un diagnóstico de la empresa, para lo cual se desarrolló un análisis del modelo de negocio actual, para esto se analizó al sector y a la empresa recurriendo a fuentes primarias y secundarias. Se realizaron

entrevistas, encuestas, análisis de indicadores, de cultura, de clima, de la forma en cómo realizan sus operaciones y se determinaron sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Luego se hizo la propuesta del planeamiento estratégico, para esto se determinaron objetivos a largo plazo y se generaron y seleccionaron estrategias (siguiendo los conceptos de Michael Porter), la matriz FODA y una secuela de matrices más. En la propuesta de implementación se determinaron objetivos a corto plazo, actividades y políticas. Para el control de la implementación se usó la metodología del Cuadro o Tablero de Mando Integral o Balanced Scorecard y Kpis.

Por otro lado, Cadenas et al. (2022) el estudio se enfoca en la creación de valor económico y de mercado para Amazon.com, Inc. mediante la formulación de estrategias que le permitan mantener su ventaja competitiva de manera sostenible, para el período comprendido entre los años 2021 y 2025. Para sostener su crecimiento y mantener su liderazgo, Amazon.com, Inc. debe implementar fórmulas que le permitan atraer más suscriptores prime explotando sus atributos de mayor fuerza como sus precios accesibles, cumplimiento de entrega oportuna y seguridad en la transacción. Recogiendo la información del ambiente externo e interno y las ventajas competitivas de Amazon.com, Inc., esta estrategia tiene como objetivo diseñar e implementar el servicio telemédico para el 2022 y alcanzar un EBITDA de US\$ 544,000,000,000 para el 2025. Para esto, y como resultado del alineamiento estratégico, se busca lo siguiente:

- En Marketing, incrementar ventas a través del servicio de telemedicina
- En Operaciones, implementar servicios de telemedicina para clientes prime basados en el almacenamiento de historias clínicas y análisis de data recolectada a través de las distintas interfaces de Amazon.com Inc
- En Recursos Humanos, atraer y

mantener al personal clave de tecnología, y desarrollar el talento humano necesario para alcanzar los objetivos • En Responsabilidad Social Corporativa, ser reconocida como una empresa socialmente responsable y comprometida con el bienestar y salud de la comunidad.

En Chiclayo Sánchez (2022) desarrollo el trabajo con el propósito de realizar un plan estratégico debido a que en la actualidad las micro y pequeñas empresas como es JOPAING SAC, tienen problemas para cumplir metas a largo plazo, esto provoca que los emprendedores se retiren del negocio o en otros casos busquen activamente una manera mejorar, para ello existe la visión o intención estratégica. Este escenario forja este estudio con el objetivo de proponer el Planeamiento estratégico para la rentabilidad en la empresa JOPAING Contratistas Generales S.A.C, Pimentel La presente indagación es de tipo descriptivo y propositiva, para ello, se aplicaron una encuesta a los trabajadores y una entrevista al gerente general con el fin de socavar información. En cuanto a la evidencia empírica, no se han implementado ni evaluado nuevas estrategias, a pesar de que las ventas en el 2021 respecto al año pasado no han reaccionado y han tenido un ligero crecimiento. Además, en el 2020 existe una menor utilidad provocado por la crisis sanitaria que enfrente la empresa. Concluyendo que la falta de un planeamiento estratégico tiene estancada las ventas y la rentabilidad de la empresa JOPAING Contratistas Generales S.A.C

Fernández et al. (2021) realizaron el estudio con el propósito de desarrollar un plan estratégico para la empresa comercializadora Grupo Laurita. Para el desarrollo se realizó un análisis del entorno de acuerdo a los lineamientos del análisis PESTEL y un análisis del sector empleando la herramienta de las

Cinco Fuerzas de Porter identificando los factores críticos que aportan beneficios y valor a la empresa. Posteriormente, se realizó el análisis interno de la empresa a nivel de procesos, situación financiera, propuesta de valor e identidad de Grupo Laurita. De acuerdo a todo este análisis, se ha logrado realizar una evaluación 360 de la empresa para entender las categorías en las que compete, su alcance y perfil de clientes, su posición frente a sus competidores dentro de los espacios comerciales en los que se tiene presencia y la satisfacción laboral por parte de los trabajadores.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

La empresa Punto y Línea E.I.R.L., ofrece sus servicios en la ciudad del Cusco desde el año 2002, inicialmente constitución mediante Escritura Pública con el fin de brindar Servicios Profesionales Múltiples; teniendo como actividad principal registrada en la SUNAT la de construcción de edificios.

Es así que en sus primeros años la organización dedico sus esfuerzos al diseño y construcción de edificios en la ciudad de Cusco habiendo obtenido poco redito y escasos resultados favorables en un mercado con bastante competencia y experiencia, ello permitió a la empresa ganar experiencia en el campo técnico de la arquitectura e ingeniería. Pues al dedicarse al campo del diseño de edificios, permitió incursionar en el rubro legal y administrativo actividad muy necesaria para la obtención de permisos, licencias y reconocimiento municipal y registral de las edificaciones (saneamiento físico legal).

Es a raíz de ello que la empresa en un segundo momento reorienta su accionar al desarrollo de actividades de saneamiento físico legal de inmuebles en el espacio de la provincia de la ciudad del Cusco, habiendo con ello encontrado un segmento de mercado poco atendido, pero principalmente y al haber logrado experiencia en dicho campo logra convertirse en una empresa reconocida y logrando un amplio prestigio en el mercado por dicha labor y especialidad en su labor.

Figura 1

Logo de la empresa Punto y Línea E.I.R.L



3.2. Filosofía organizacional

De acuerdo a Escobar (2023) filosofía organizacional se denomina al grupo de doctrinas que ayuda a las empresas a plantear su misión, visión, valores, principios y los objetivos que desea alcanzar en el tiempo, pudiendo con ello desarrollarse y aumentar su competitividad en el mercado. De esta forma, la filosofía define la forma real de ser de una organización. Cabe resaltar que el tamaño de las organizaciones no es de importancia al momento de plantear la filosofía empresarial, pues esta es necesaria para que la empresa se desarrolle de manera correcta.

Es en ese contexto previo de análisis que se puede entender que la filosofía dentro de una organización son todas aquellas creencias valores principios que enmarcan el proceder y el accionar de la organización tanto en sus miembros como en su naturaleza es decir la filosofía organizacional es aquel motor que proyecta la organización así el logro de sus sueños tanto individuales como colectivos en ese entender la empresa Punto y Línea E.I.R.L tiene muy

Claro el horizonte al cual pretende llegar y lo ha venido tangibilizando en los últimos 10 años al consolidarse como líder en el espacio de saneamiento físico legal sin embargo y es importante resaltarlo como deficiencia no ha dedicado un espacio tiempo a efectos de trazar ese es su quehacer de día a día en un documento normativo que le permita tener en Claro cuál es el horizonte al cual pretende dirigirse como organización, es decir no ha plasmado de manera física en un documento aquellos sueños anhelos y rutinas cotidianas que lo proyectan a brindar un servicio dentro de su ámbito de especialidad.

3.3. Diseño organizacional

En cuanto al diseño organizacional, Chiavenato (2017a) considera que es determinar la estructura de la empresa, ajustándola lo más posibles al contexto, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Igualmente, menciona que las organizaciones directamente y de forma irreparable están a la merced de las personas para realizar sus actividades, producir bienes y servicios, dar atención a los clientes, competir en los mercados y lograr los propósitos planteados.

Observando dichos conceptos se entiende que el diseño organizacional es aquella asociación entre la manera que una empresa se organiza para cumplir sus objetivos y como asocia a su personal para este fin plasmando todo ello en una bosquejo grafico que asigne niveles estructurales de responsabilidad, coordinación y subordinación y a su vez designando responsables y miembros componentes en cada una de esas áreas y niveles, siendo fundamental ello para una marcha ordenada y responsable de la empresa y sus componentes, complementando a ello la construcción de diferentes documentos normativos como el reglamento interno de trabajo, manual de organización y funciones,

cuadro de asignación de persona, entre muchos otros que den a la institución no solo formalidad sino un horizonte al cual proyectarse, sin embargo se puede observar que la empresa Punto y Línea E.I.R.L., no ha consolidado ni concretado dicha labor en los respectivos documentos técnicos, a pesar de tener sus labores y miembros en la organización con sus respectivas labores y responsabilidades asignadas, es por ello que se constituye en una necesidad fundamental concretar la existencia y establecimiento de un diseño estructural para la empresa a fin de que ello lleve a la misma por la senda de la formalidad así como de enmarcarse en los lineamientos que contemplan las empresas actuales como lo son la competencia y sus referentes.

3.4. Productos y/o servicios

La empresa Punto y Línea E.I.R.L. centra su accionar básicamente en la prestación de servicios profesionales orientados principalmente al saneamiento fisco legal de bienes inmuebles en la Ciudad del Cusco, con actividades tales como declaratoria de fábrica, dicha etapa de saneamiento alcanza las labores consignadas al logro de la regularización de dichos predios en los Registros Públicos con la respectiva figura inscrita con el entorno jurídico actual, todo ello en correspondencia a los derechos reales que se deben tomar en cuenta en las respectivas entidades, las labores para la tipificación de los bienes inmuebles se centran en acciones tales como:

- a) Revisión del bien inmueble en el Registro de Propiedad Inmueble y/o Registro Predial, sin daño de las aclaraciones formuladas de manera escrita a dichos Registros.
- b) Caracterización del bien, objeto de saneamiento, por medio de una inspección ocular, el cual tiene que figurar en el informe respectivo de Inspección Técnica,

Legal y Contable.

- c) Preparación del plano perimétrico y de ubicación
- d) Preparación de la Declaración de Fábrica / Memoria Descriptiva.
- e) Entre otras acciones previas y complementarias.

3.5. Diagnóstico organizacional

La empresa Punto y Línea E.I.R.L. presenta como modelo de negocio de una manera práctica y en el estricto sentido de la naturaleza el servicio saneamiento físico y legal de construcciones terminadas o proceso de finalización en la Ciudad del Cusco. Entendiendo que el saneamiento físico legal involucra la transferencia de una específica y preexistente situación jurídica real al Registro de Predios. Para tal fin desarrolla acciones específicas orientadas a labores como:

- Elaboración de Planos de ubicación, perimétrico y de distribución del predio
- Declaración de Fábrica o Memoria Descriptiva de la Obra, donde se consigne la ubicación, área, linderos, medidas perimétricas, zonificación y las observaciones que se consideren pertinentes. Deberá contener de manera específica el total del área predio, área construida y libre, medidas perimétricas y colindantes del inmueble, linderos, así mismo especificar el material de construcción utilizado, datos registrales si existieran, valor de liquidación de la obra y destino de la misma, además, de las construcciones existentes con inconexión de fechas en las cuales se hubiesen efectuado ampliaciones, modificaciones y/o rectificaciones de las declaratorias de fábrica inscritas o no, las que solo con éste único documento se regularizarán. En situaciones que no se disponga con toda la información, podrán se

completadas con una Hoja Resumen y se firmarán por un Verificador inscrito en las Oficinas de los Registro Públicos o en la Oficinas del Registro Predial Urbano, ingeniero civil o arquitecto, quien dará fe del total de datos técnicos requeridos para poder realizar la inscripción y el cual podrá formar parte integrante de la declaración de fábrica o memoria descriptiva.

- Declaración Jurada del Verificador Ad hoc, dando fe del total de datos técnicos requeridos para la inscripción, así como para la inscripción de los planos presentados.
- El trámite de saneamiento en los registros Públicos en el cual y en mérito a la solicitud manifestada por los interesados y la exposición de los documentos, se puede proceder a ampliar el asiento de anotación preventiva, abriendo la partida registral. La inscripción provisional es por el plazo de 30 días calendario contados a partir de la fecha de publicación de la relación minuciosa de dichos bienes. Pasado el plazo, si no hay impedimento judicial de terceros, se convierte, en definitiva.

El desarrollo de estas actividades deviene en el día a día de la empresa para tal fin cuenta con un equipo de personal permanente y esporádico a fin de garantizar un óptimo servicio de labor a sus clientes.

No obstante, se evidencia la necesidad de extender la estructura de la empresa con el fin de ampliar sus posibilidades de prestación de servicios, siendo para ello necesario el buscar tanto socios estratégicos casi como otros contextos de intervención los cuales podrían ser a nivel regional, entendiendo la amplia proyección de obras y construcciones existentes en la región, además del claro descuido en las mismas del saneamiento legal, labor que puede ser

concretada por la empresa Punto y Línea E.I.R.L.

Nota: Elaboración propia

Figura 2

Flujo de proceso del modelo de negocio



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Diagnóstico externo e interno

El análisis contextual para una empresa y en este caso para la empresa Punto y Línea E.I.R.L. es fundamental para desarrollar el sistema de gestión ya que permite evaluar las situaciones externas del sector con la finalidad de hallar las oportunidades y amenazas que la organización tiene y debe enfrentar con el propósito de convertirse volverse competitiva en el corto, mediano y largo plazo, a modo que permita identificar los componentes críticos que el mercado exhibe, así mismo se observan los factores internos los cuales se pueden hallar en las debilidades y fortalezas a efectos de implementar acciones estratégicas que permitan abordar y aprovechar dichas situaciones.

4.1.1. Análisis externo

A. Análisis PESTE

a) Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

Según Belapatiño et al. (2023) manifiestan que la economía crecerá 1,6% en 2023 y 2,6% en 2024. La regresión de la actividad en los tres primeros meses del año y el deterioro de las predicciones del Fenómeno El Niño Costero, de mayor intensidad y que se extenderá a principios de 2024, conllevan a verificar a la baja el crecimiento, en este contexto se puede avizorar que el sector construcción también se enmarca en este espacio macro económico, pues según lo manifestado por Valdivia (2023) Director Ejecutivo de CAPECO, afirma que la actividad de reconstrucción redujo 12.4% en marzo, tres décimas más

de lo proyectado en el IEC. En abril, CAPECO prevé una contracción sectorial de 10.6%, dicha situación evidencia que la construcción almacena un cuatrimestre cabal a la baja, a un ritmo de 10.8%, lo que va en línea con el desempeño de la inversión privada que se habría contraído alrededor de 12% en el primer trimestre de 2022, de acuerdo con el BCR.

No obstante, la economía nacional ha mostrado una alta capacidad de resiliencia acorde a los vaivenes de la economía internacional, basada primariamente en la sensata y compacta política monetaria y fiscal que hubo en estas dos últimas décadas, así como el aumento de sus exportaciones de la mano de su política de integración comercial a diferentes mercados globales. La economía, además, muestra capacidad de recuperarse frente a la coyuntura política interna, indicadores macroeconómicos como la inflación se han mantenido durante el mes de mayo 2023 en el rango de una tasa mensual de inflación de 0,32% y 7,89% en los 12 meses últimos. Los incrementos de precios con más aporte a la inflación del mes corresponden al sector alimentos.

En términos cuantitativos, el PBI del Perú ascendió en un aproximado 39,745 millones de dólares entre el año 2019 al 2023 según datos del Banco Mundial (BM), permitiendo ver ello una tendencia permanente de crecimiento gracias a los diversos recursos con los que cuenta el Perú y actividades que desarrolla, siendo una de ellas y de vital importancia la del turismo, minería e infraestructura pues

esta genera una serie de actividades de prestación de bienes y servicios afines.

La guerra Rusia – Ucrania, el contexto comercial entre Estados Unidos y China inciden en el desempeño del sector exportador peruano, ya que no se vislumbra una solución progresiva, hecho que mantiene temores y ha reducido la tranquilidad en los mercados. El 2023 la apariencia para el desarrollo de la economía peruana muestra un futuro aún incierto pues la coyuntura COVID-19 y su resaca económica aún mantienen presente una incertidumbre a futuro.

b) Fuerzas Económicas y Financieras (E)

La ubicación de Perú en un contexto geopolítico de Sudamérica, evidencia una gran importancia en factores como conectividad aérea a los principales destinos de América y Europa, es también una consecuencia de ello las fortalezas en el sector turismo que ha consolidado un importante aporte para el desarrollo de la infraestructura hotelera y el notable crecimiento económico del país en las últimas 2 décadas.

Es importante mantener la relación crecimiento económico con el rubro de la construcción, pues si la economía crece la construcción obviamente también tiende a proyectarse favorablemente y crecer, siendo el rubro de la construcción la acción que mayor empleo crea por unidad de valor agregado, haciéndolo con un énfasis en mano de obra de baja calificación, que por lo general se capacita en el lugar de trabajo, sin embargo la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) sostiene que los indicadores a diciembre del 2022 ya marcaban una

ralentización del crecimiento de la producción, la inversión, el empleo formal y de los principales componentes de la construcción privada para 2022. Solo la obra pública presentaba un relativo crecimiento, mediatizado por la baja calidad de las infraestructuras, la paralización de las obras y la recurrencia de los casos de corrupción. Para 2023, el escenario también se presenta incierto, incluso para la inversión pública, debido sobre todo a la asunción de nuevas autoridades regionales y locales. Muy a pesar de saberse que el sector construcción, participa con el 5.6% del índice de la Producción Nacional.

En dicho contexto y de manera específica se puede ver que la Región y la ciudad del Cusco también presentan los síntomas de ralentización en el sector construcción consecuencia de la situación económica por la que atraviesa el país consecuencia también del lento proceso de recuperación del turismo, uno de los principales gestores de movimiento económico en la Ciudad y la región el cual va de la mano con el sector minería, que también viene sufriendo golpes consecuencia del situación política y social que aun atraviesa el país.

A pesar de ello se puede observar que la ciudad del Cusco en un contexto micro económico mantiene aún su proceso de construcción privada y espacios familiares y comerciales hechos que alienta un área de desempeño a la empresa.

c) Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

De acuerdo a los datos de Instituto Nacional de Estadística e Informática las proyecciones de población muestran que el Perú al año

2023 cuenta con 33 millones 726 mil personas, y se ubica como el cuarto país con más población de América del sur, después de Brasil (216,422 millones), Colombia (52,085 millones), Argentina (45,773 millones) En lo que se refiere al continente americano (39 países), el Perú ocupa el séptimo lugar; luego de Estados Unidos, Brasil, México, Colombia, Argentina y Canadá.

En un contexto menor, las regiones del Perú con mayor población son Lima (9 millones 485 mil 4 habitantes), Callao (8,575 mil habitantes), Piura (1 millón 856 mil 8 habitantes), Trujillo (1 millón 778 mil 1 habitantes), Arequipa (1 millón 382 mil 7 habitantes), Cajamarca (1 millón 341 mil), Junín (1 millón 246 mil habitantes).

Cusco es la Región que ocupa el octavo lugar en población en el país. De acuerdo al INEI, según el último censo oficial para el 2017 la población de la Región Cusco fue de 1'205.527 habitantes. La mayor concentración poblacional se encontró en las provincias de Cusco (32,7%), La Convención (13.1%) y Canchis (8.3%).

El aporte del contexto social laboral de la región del Cusco a la PEA ascendió a 736178 personas, siendo muchos de esos trabajadores los que desempeñan su labor en una actividad directa o indirectamente relacionada al sector construcción, en consecuencia, es importante el fortalecimiento de dicho sector y por ende el fortalecimiento de la presencia de la empresa Punto y Línea E.I.R.L. en la ciudad del Cusco.

d) Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Muchas empresas peruanas decidieron invertir en los últimos años en software e infraestructura tecnológica. Y ello ocurrió porque las altas direcciones ya entienden lo que significa apoyarse en tecnologías de información para transformar su modelo de negocio. Si se sigue en ese camino el Perú dará un gran salto tecnológico, que debe ser acompañado de una estrategia nacional y del impulso gubernamental desde un Ministerio de Tecnologías de Información. En los últimos años, las tecnologías de información se han incorporado con más fuerza a las empresas peruanas, tanto en las medianas como en las grandes. Y la tendencia también se observa en la pequeña empresa.

Uno de los grandes temas que favorece este proceso es un gran concepto que se está dando y se está promoviendo aquí en el país: la transformación digital. La incorporación de sistemas integrados ERP, por ejemplo, comienza a ser algo natural y cada vez más organizaciones la emplean. El uso de los aplicativos móviles se ha extendido en forma considerable: muchas empresas de diversos sectores, de la banca, de los seguros, de salud, turismo etc. ya trabajan con apps móviles como algo natural.

En el tema del Customer Relationship Management (CRM) según Morris (2017), el manejo de la relación con el cliente mediante software de soporte para mejorar el marketing, las ventas y el servicio de posventa, todavía está en evolución en nuestro país, siendo esta una herramienta que debería pensar en fortalecer en para el desarrollo de sus actividades la empresa Punto y Línea E.I.R.L. con el fin de consolidar mejor aún su presencia en el contexto de prestadores de

servicio de formalización de la construcción así como de actividades afines.

e) Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Para D`Alessio (2015, p. 123) estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias acidas y el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radioactivos”.

Sin embargo, esta idea de concepción amplia; puede hacerse extensiva en contextos menores con el fin de normar, modificar y optimizar sus prácticas en cuanto a su relación con el medio ambiente se refiere.

El sector construcción en los últimos años ha incursionado fuertemente y fortalecido sus políticas de conservación del medio ambiente, por mucho tiempo las personas en el ámbito de la construcción y usuarias estos servicios, buscaban servicios tradicionales, siendo principalmente diversos factores pero principalmente la informalidad y la reducción de costos, Hoy en día esos factores ya son percibidos desde otra perspectiva por quienes construyen, pues ahora buscan mayores y mejores niveles de calidad y de armonía con el entorno ambiental, todo en un solo lugar, junto a ello la tendencia es a cuidar de su entorno y medio ambiente. Las empresas constructoras han tomado conciencia de esta situación y

ponen dentro de sus actividades más importantes contar con técnicas o programas de sustentabilidad que permitan minimizar la contaminación ambiental. Tal situación, se encuentra en la implementación de una relación de actividades con respecto al cuidado del agua, la energía, el uso adecuado de recursos y materiales y el cuidado de la calidad del ambiente interno y externo contando para ello la utilización de materiales no tóxicos.

Esta práctica y contexto actual debe de ser considerado por la empresa Punto y Línea E.I.R.L alineándose con la utilización de tecnología ahorradora con actividades que le permitan no solo presentar una imagen vinculada a este factor de análisis sino para enmarcarse en el contexto de desarrollo y evolución empresarial en dicho ámbito.

B. Las Cinco Fuerzas de Porter

De acuerdo a Porter (1980 cit. por D'Alessio, 2015, p. 139) el potencial de la rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- El poder del proveedor
- El poder del cliente
- La amenaza que generan los productos sustitutos
- Los nuevos competidores entrantes
- La naturaleza de la rivalidad.

La utilidad de esta herramienta de gestión, hace que las empresas puedan analizar su contexto externo y así medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades. En ese entender se realiza un análisis del contexto externo en función a dichas fuerzas, siendo la primera la siguiente:

a) Poder de Negociación de los Proveedores

La empresa Punto y Línea E.I.R.L, cuenta con varios proveedores de insumos, servicios y productos demandados por la empresa, así mismo la empresa significa un cliente rentable y potencial para el proveedor por la cantidad de insumos que adquiere, las cuales han sido seleccionados por brindar calidad de producto y el cumplimiento en los requerimientos exigidos.

Es importante manifestar que los proveedores con los que trabaja La empresa Punto y Línea E.I.R.L, son distribuidores directos, ya que de esta forma se logra economizar en costos de adquisición, además los distribuidores mantienen un crédito que facilita la forma de pago y el cumplimiento de lo acordado.

En ese contexto, la empresa ofrece a sus proveedores lo siguiente compromisos a fin de mantener una relación formal y permanente:

- Puntualidad en la cancelación de cuentas y saldos.
- Facilidad para la entrega de productos y/o servicios.

- Fidelidad con la compañía.
- Buenas relaciones comerciales.

b) Poder de Negociación de los clientes

El cliente es uno de los actores más importantes para la empresa, quien tiene un poder de negociación alto, debido a que existen diversos competidores que ofrecen servicios de alta calidad a precios similares, constituyéndose ello en una competencia directa frente a la cual se tiene que trabajar estratégicamente, es por ello que la empresa debe ser muy cuidadoso al momento de prestar y ofrecer sus servicios, debiendo enmarcar su accionar en estrictos parámetros de calidad en el servicio, y llegando al consumidor en forma eficaz y eficiente, logrando de esta manera total satisfacción del cliente.

Son muchos los clientes que han brindado como resultado opiniones que califican a la empresa Punto y Línea E.I.R.L en promedios de “muy bueno” y “bueno” en una encuesta realizada a efectos de promover y difundir la misma, siendo ello una herramienta a aprovechar y potenciar.

c) Amenaza de Servicios Sustitutos

La amenaza de principalmente de servicios sustitutos y complementarios a la empresa, puede considerarse en un contexto regular a mediano, debido a la calidad que ofrece la empresa en la prestación de sus servicios, sin embargo ello no es un factor determinante para que potenciales clientes puedan optar por alternativas similares o complementarias las cuales hayan captado su

atención con la aplicación de las adecuadas estrategias de marketing, hecho que consecuentemente no puede ni debe descuidarse.

Así mismo se puede mencionar que los servicios no necesariamente son sustituibles, sino por el contrario son competidores directos, entonces un servicio de formalización no es sustituible por otro, sino actúan como competidores, en diferentes nichos de mercado. Por otro lado, se puede determinar que los productos sustitutos se considerarían a todos aquellos, que pertenecen o desarrollan labores principalmente complementarias, relacionadas a la construcción Casas, departamentos entre otros, servicio muy ofrecido por un amplio sector de empresas y profesionales particulares dedicados a la actividad de la construcción,

Los servicios sustitutos mencionados se consideran para la empresa, como una amenaza de mediana intensidad, debido a que no ofrecen la calidad de servicio y atención a la que están acostumbrados los clientes de la empresa, a pesar de ello representan un producto sustituto, ya que los clientes podrían acceder a estos servicios cuando no se encuentren satisfechos con el servicio que brinda actualmente Punto y Línea E.I.R.L.

d) Amenaza de Nuevos competidores

Se ha podido observar en el día a día de la labor de la empresa, que, en los últimos años, muchas empresas de nacionales e internacionales ingresaron a prestar los servicios en la Región del Cusco, con ofertas y servicios desafiantes e interesantes para los potenciales clientes, en ese entender la empresa Punto y Línea E.I.R.L.

deberá prever acciones estratégicas a fin de garantizar la permanencia de sus clientes y estar en la capacidad de poder captar otros potenciales, de igual forma, en su proceso de elaboración de estrategias deberá contemplar aquellas que permitan también hacer frente a la coyuntura social política y económica por la que atraviesa el país, La amenaza de nuevas empresas entrantes se considera alta, por ser el Cusco la región con mayores atractivos y posibilidades de generar espacios para construcción del país, así mismo dichas empresas desarrollan economías de escala en el rubro, ya que tienen experiencia y poder de negociación evolucionando constantemente.

De acuerdo a un informe elaborado por Colliers Internacional, el mercado inmobiliario en Cusco actualmente pasa por un buen momento, alineado con el crecimiento económico de la región. Esto, sumado a la demanda y el crecimiento del sector construcción de los últimos años en consecuencia se seguirá impulsando. Es así que para el 2024 se tenía proyectada la construcción de varios proyectos, los que si bien por la coyuntura COVID-19 así como la situación social y política fueron paralizados seguramente retomaran sus actividades en un futuro inmediato

Por otro lado, las industrias internacionales entrantes poseen un mayor conocimiento y experiencia en el sector, la cual es una barrera alta para la empresa, y para cualquier otro competidor local. Por ello, la falta de experiencia puede jugar un papel fundamental en contra de la empresa y las otras marcas locales.

e) La naturaleza de la rivalidad.

Se evidencia claramente el crecimiento de la industria de la construcción en el Perú, así como también en la ciudad del Cusco, todo ello se da por la tendencia de la ciudad de tener en estos últimos años un crecimiento vertical con amplias construcciones de edificios de 5, 8, 10 o más pisos, es por esta razón que el mercado es atractivo para los inversionistas. en ese ámbito la empresa compite de manera directa con diversas consultoras y empresas constructoras, frente a quienes la empresa Punto y Línea E.I.R.L. debe actuar estratégicamente a fin de garantizar su presencia en el mercado.

Tabla 3

Competidores la empresa Punto y Línea E.I.R.L.

N°	Razón social	Rubro	Servicios
1	Ecohabitat Consultores y Contratistas S.A.C	Construcción y saneamiento	Proyectos y construcciones
2	Colonia desarrollo inmobiliario EIRL	Proyectos de infraestructura inmobiliaria	Proyectos y construcciones
3	Inmobiliaria Wasichay	Bienes raíces	Proyectos y construcciones
4	Argos asociados S.A.	Construcción y saneamiento, alquiler de equipos.	Proyectos y construcciones
5	Corcon	Proyectos, obras	Proyectos y construcciones
6	Arquianden S:A:C:	Edificaciones y construcciones	Proyectos y construcciones
7	F & B construcciones contratista generales	Consultora, ejecutora de proyectos	Proyectos y construcciones
8	Grupo Romero constructores	Construcción en general	Proyectos y construcciones
9	Brega SAC	Construcción en general	Proyectos y construcciones
10	Titan contratistas generales	Edificaciones y construcciones	Proyectos y construcciones

C. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE es un componente de la planificación muy importante que permite analizar y evaluar las tendencias externas del mercado actual, y cuyo objetivo primordial es identificar si la empresa Punto y Línea E.I.R.L. se encuentra preparada y en condiciones para poder aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar las amenazas que este presenta.

Así mismo se desarrolla una lista de factores externos claves e importantes considerados por la empresa para su respectiva evaluación, de manera que se asignará a cada uno de ellos pesos que se encuentran en los siguientes parámetros: 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante); a su vez la calificación se considera entre 1 (la respuesta es eficaz) a 4 (la respuesta es superior) dichas puntuaciones van acorde a la eficiencia con que responden las estrategias actuales de la empresa.

D. Oportunidades y Amenazas

Para la empresa Punto y Línea E.I.R.L, se han identificado una serie de oportunidades y amenazas como resultado del análisis PESTE, se han hallado 16 factores determinantes de éxito, 09 oportunidades y 07 amenazas, los cuales son:

Tabla 4*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Oportunidades	Amenazas
1. Clientes que demandan nuevos servicios complementarios	1. Riesgo de que la actividad de construcción sufra un retroceso debido a la desaceleración económica mundial.
2. Benchmarking con los modelos demostrados de éxito en construcción y saneamiento	2. Ingreso de nuevos competidores.
3. Demanda de otras ciudades y regiones del Perú para expandir la marca	3. Existencia de diversos conflictos sociales en el país
4. Existencia de plataformas virtuales tales como: Instagram, LinkedIn etc., en las cuales se puede posicionar la marca	4. Crecimiento de la oferta en proporción muy superior a la demanda del mercado.
5. Demanda de diversos usuarios para actualizar su situación legal de vivienda	5. Existencia de opciones complementarias como tramitadores, entre otras.
6. Amplia demanda para el desarrollo de servicio de saneamiento debido a la informalidad en la construcción	6. Ingreso de empresas nacionales e internacionales
7. La marca de la ciudad de Cusco es un espacio que convoca a la inversión en construcción	7. Falta de políticas estatales para el fortalecimiento del sector construcción y su respectiva formalización
8. Crecimiento de la marca Perú a nivel internacional apertura oportunidades de inversión en construcción	
9. Los programas de fomento de la construcción	

E. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la ciudad del Cusco existen una serie de empresas que se constituyen en competencia de la empresa Punto y Línea E.I.R.L considerándose como las de competencia más directa a: Ecohabitat consultores y contratistas S.A.C., Argos asociados S.A. y Arquianden S.A.C.

Por otro lado, en el Perú, existen un gran número de empresas referentes exitosas en el sector construcción, tales como: Grupo Casa Lima, Cosapi, Constructora Málaga, Estos grupos empresariales son los líderes en la industria de la construcción del País constituyéndose en los referentes de la empresa Punto y Línea E.I.R.L. siendo estas un modelo referencial como reto a igualar y mejorar.

Tabla 5*Matriz de perfil Competitivo (MPC)**

Competidores	Punto y Línea E.I.R.L.		Ecohabitat consultores y contratistas S.A.C.		Argos asociados S.A.		
	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Factores claves de éxito	(0,00 – 1,00)	(1 – 4)	(P X CAL)	(1 – 4)	(P X CAL)	(1 – 4)	(P X CAL)
Imagen de la organización	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Desarrollo sostenible	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Liquidez y solvencia financiera	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Diseño y elaboración de proyectos	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
Participación en el mercado	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Posicionamiento de marca	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Estand. de procesos y cont. de calidad	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Calidad de producto y servicio	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Accesibilidad tecnológica	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Certificaciones a la empresa	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
	1.00		3.08		3.56		3.30

*En la matriz MPC se consideraron empresas del mismo nivel quienes prestan los mismos servicios.

De acuerdo a la tabla se observa que la empresa Argos asociados S.A. - cuenta con los puntajes más altos seguidos de la empresa Ecohabitat consultores y contratistas S.A.C y al final está la empresa Punto y Línea E.I.R.L. con una puntuación de 3.08, situación que muestra la necesidad de que la empresa desarrolle e implemente una serie de

acciones estratégicas a fin de elevar sus niveles y puntuaciones en el afán de lograr un crecimiento que le permita ubicarse de manera inmediata en el nivel que ocupan sus competidores más cercanos.

Tabla 6

*Matriz de perfil Referencial (MPR)**

REFERENTES	Constructora Málaga		Cosapi		Grupo Casa Lima		
	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Factores claves de éxito	(0,00 – 1,00)	(1 – 4)	(P X CAL)	(1 – 4)	(P X CAL)	(1 – 4)	(P X CAL)
Imagen de la organización	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Desarrollo sostenible	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Liquidez y solvencia financiera	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Diseño y elaboración de proyectos	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
Participación en el mercado	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Posicionamiento de marca	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Estandarización de procesos y control de calidad	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Calidad de producto y servicio	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Accesibilidad tecnológica	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Certificaciones a la empresa	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
	1.00		3.08		3.40		3.56

*Las empresas mencionadas son los referentes la empresa Punto y Línea E.I.R.L.

Como se puede observar en ambas tablas, se presentan 10 factores críticos de éxito, obteniendo inicialmente a nivel de competencia

que la empresa Punto y Línea E.I.R.L. tiene una ponderación de 3.08 la misma que indica las oportunidades que tiene por aprovechar, como son los factores de implementación del desarrollo sostenible, diseño y elaboración de proyectos, acceso a tecnologías y certificaciones para poder lograr el posicionamiento de la marca, siendo dichos factores necesarios a ser considerados al momento de implementación de sus acciones estratégicas.

Así mismo en cuanto al perfil referencial se observa la necesidad de proyectar acciones estratégicas en base a sus oportunidades a efectos de lograr niveles de posicionamiento inicialmente como los que presenta la empresa Constructora Málaga, posteriormente COSAPI y finalmente con un alto perfil de diferencia a lograr esta la empresa Grupo Casa Lima, teniendo en ello la empresa Punto y Línea E.I.R.L. un reto bastante grande por lograr en sus futuros años de crecimiento

4.1.2. Análisis Interno

A. Análisis AMOFHIT

Un rol fundamental y primordial de los recursos de una organización es crear valor, a este valor se puede definir como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización, la cual permite analizar el entorno la empresa Punto y Línea E.I.R.L., este análisis de distintas áreas funcionales de la empresa, servirá a la gerencia para una óptima y adecuada toma de decisiones.

Así mismo permitirá identificar las competencias con las que cuenta la empresa Punto y Línea E.I.R.L., identificando fortalezas y

debilidades de ello se realizará un análisis interno que permita conocer el estado en que se encuentra la organización en las distintas áreas de su ciclo operativo. Por otro lado, se puede mencionar que un buen análisis interno ayudará a plantear mejor las estrategias con el fin de optimizar el posicionamiento de la marca.

a) Administración (A)

Según D'Alessio (2015) menciona que el principal objetivo que persigue la administración es incrementar la productividad para elevar su potencial de competir en el mercado en el que se desarrolla; así mismo también señala que el rol gerencial se basa en los aspectos estratégicos para mantener la razón de ser de la empresa y la orientación hacia la visión propuesta.

Por otro lado, se entiende que la gerencia es el área encargada de la planificación y conducción integral de los aspectos estratégicos y funcionales, así como de definir el rumbo y la aplicación de las estrategias de la organización. Es así que la empresa Punto y Línea E.I.R.L., en ese entender la empresa no posee una estructura organizacional debidamente establecida, para cual se realiza un planteamiento de estructura vertical representada por una administración, la cual es la encargada del desarrollo operativo y el cumplimiento de las funciones de planificación, organización, dirección y control.

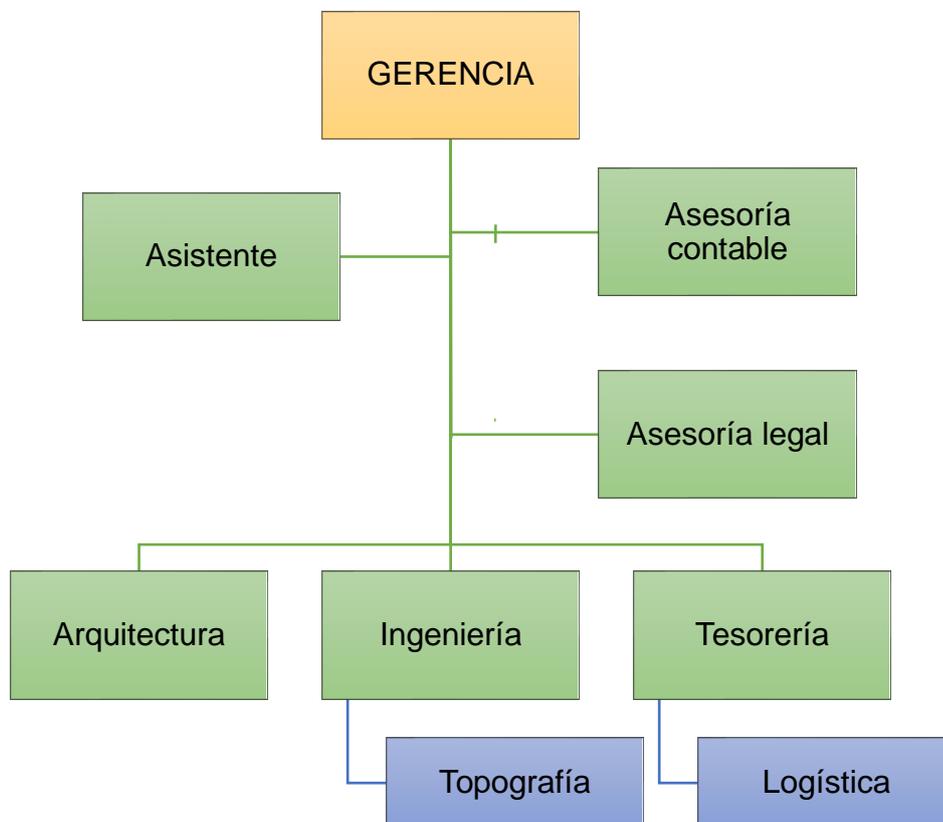
La administración para su operatividad se basa en conceptos técnicos y científicos, que le permitan desarrollar y cumplir con las funciones del registro de todos los movimientos: compras, inventario,

ventas por cliente, pagos adelantados, cuentas por cobrar, planillas, etc. El objetivo es de mantener la información actualizada y contar con la trazabilidad de las ventas.

En otro contexto se aprecia que la empresa no cuenta con determinadas áreas funcionales en su estructura organizacional, así como la ausencia de diversos documentos normativos y políticas de trabajo, motivo por el cual no se pueden lograr óptimos resultados al no contar con herramientas e indicadores adecuados para el logro de una gestión de resultados, motivo por el cual el performance de la empresa no es el más óptimo, al no existir una representación de la estructura orgánica, se propone el siguiente organigrama como modelo:

Figura 3

Organigrama de la empresa Punto y Línea E.I.R.L



Nota: Elaboración propia

b) Marketing (M)

El área de marketing se considera una de las áreas claves de toda la organización, por la actividad que desarrolla para lograr la presencia de la empresa en el mercado, así como también determina la orientación empresarial cuyo objetivo se orienta a satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores mediante la adecuación de la oferta de los servicios.

Cabe mencionar también que esta área asume el rol de diseñar nuevos productos, así mismo el cómo utilizar los medios necesarios para relacionarse con el mercado. En ese sentido la empresa Punto y Línea E.I.R.L, define los mecanismos que se utilizan para hacer llegar sus productos y servicios a los clientes y el precio para cada uno de ellos, poniendo en práctica para tal fin la herramienta de la mezcla del marketing a partir de las 4 Ps:

➤ Producto

Los productos que oferta la empresa Punto y Línea E.I.R.L., se enmarcan principalmente en la prestación de servicios saneamiento legal de bienes inmuebles, los cuales están orientas a fin de cubrir las expectativas de los clientes, ofertando servicios profesionales que permitan al cliente tener una propiedad debidamente legal y regularizada para efectos de su titularidad y posterior uso de otros fines como créditos entre otros.

➤ Precio

El propósito de la empresa Punto y Línea E.I.R.L., es obtener

el máximo beneficio de la prestación de servicios de saneamiento físico legal de los predios labor que ofrece a sus clientes, por ello que los precios se fijan en función a la oferta y demanda del mercado y de la competencia, tomando en cuenta siempre un precio inmejorable y con ofertas especiales.

➤ **Plaza**

Se considera el lugar donde opera la empresa Punto y Línea E.I.R.L, el cual está ubicado en un punto estratégico de la ciudad, cabe mencionar que desde este punto se desarrollan diferentes actividades para poder efectuar la venta de los servicios y llegar hacia los clientes, para concretizar dichas ventas se utilizan una serie de herramientas como: redes sociales, contactos personales, recomendaciones, visitas, etc.

➤ **Promoción**

Según Lamb, Hair, y McDaniel (2017) la promoción es la comunicación de la empresa que informa, persuade y recuerda a los compradores potenciales acerca de un producto o servicio, con el fin de influir en su opinión y obtener una respuesta.

Bajo esa premisa la empresa Punto y Línea E.I.R.L, tiene como finalidad mantener una estrecha relación con sus clientes, es por ello que desarrolla una serie de actividades promocionales una de las cuales está basada en la estrategia "PULL". La publicidad debe ser realizada a través de canales, plataformas online, página web, entre otras, dichos espacios dan la opción al cliente de conocer

la labor y direccionar sus necesidades y requerimientos.

c) Operaciones (O)

El área de operaciones, está encargada de llevar a cabo los procesos para la producción del servicio en la empresa, abarcando las labores de producción, abastecimiento, mantenimiento y control de calidad permanente, por lo que es un proceso definitivamente complejo, dependiendo de ello el crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa.

En ese sentido la empresa Punto y Línea E.I.R.L, cuenta actualmente con un equipo de trabajo de ideas técnicas y dinámicas, acorde a las exigencias de calidad por parte de los clientes, así mismo se encuentra implementado con tecnología y equipos, así como conocimientos técnico operativos actualizados.

La empresa cuenta con capacidad técnica y profesional para atender paralelamente a diversos clientes, a su vez tiene un staff de colaboradores quienes están capacitados para brindar una atención eficaz y eficiente dentro de un proceso moderno de prestación de servicios, la cual repercute positivamente para la fidelización del cliente, en un proceso de operaciones debidamente estructurado.

El sistema logístico de la empresa constituye el componente principal de la cadena de valor, la logística vela por el abastecimiento adecuado y el mantenimiento de los recursos de esta cadena a través de sistemas de información compartidos por todos los que intervienen en ella, mediante la aplicación de indicadores de desempeño que

permitan conocer los niveles de inventario y tiempos de procesamiento, de manera que el balance sea adecuado entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa.

El proceso operativo lo ejerce directamente el gerente de la empresa, los cuales son desarrollados según la necesidad que se presente sin la existencia de un manual de procedimientos que evidencie la rutas y procesos a desarrollar, observándose con ello la necesidad de implementar y mejorar la existencia de documentos normativos para el desarrollo de procedimientos estandarizados, los que permitirán una adecuada gestión operacional, así como llevar un adecuado control del proceso de costos, inventarios, requerimientos y otros, aminorando los tiempos de ejecución de la cadena de suministro.

d) Finanzas y contabilidad (F)

En cuanto a las finanzas esta labor permite el óptimo manejo de los recursos económicos necesarios y en el momento oportuno, así como de los otros recursos para asegurar su cantidad, calidad y costo de requerimiento. También se evalúa la habilidad del negocio para autofinanciar sus estrategias a través de recursos propios. Es así que las finanzas juegan un rol importante en la organización su mayor responsabilidad es de generar la rentabilidad económica a través de sus indicadores.

La empresa Punto y Línea E.I.R.L cuenta con el área de contabilidad, de tal manera la empresa siempre cuenta con información actualizada sea cual fuere la realidad económica de la empresa, cuyos ingresos son generados por la prestación de servicios. Así mismo cabe

mencionar que la información que se remite a la gerencia se centra en la información financiera, flujo de efectivo, proyecciones y datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones que garanticen la solidez financiera del sistema sobre su productividad.

Respecto a su rentabilidad no se puede dejar de lado que la empresa se desarrolla en un sector donde sus márgenes de rentabilidad se ven afectados por factores de la coyuntura actual, sin embargo, la empresa aun cuenta con liquidez financiera para poder solventar y reactivar los procesos de prestación de servicio y encontrar nuevas oportunidades.

e) Recursos humanos (H)

D'Alessio (2015) indicó que el recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo estableciendo las relaciones que permitan a la organización lograr sus objetivos.

La empresa Punto y Línea E.I.R.L tiene una naturaleza jurídica en el formato societario de E.I.R.L., la cual cuenta con 5 colaboradores según la planilla de remuneraciones, quienes cumplen sus actividades cotidianas en distintas áreas funcionales y operativas siendo los actores principales e intervinientes de la organización. Por otro lado, la gerencia es la encargada de realizar el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal ya que no cuentan con un área de recursos humanos.

Así mismo el clima y la comunicación interna de la organización es óptimo, lo que repercute en el éxito de la empresa, a su vez se evidencia la ausencia de programas que promuevan las actividades recreativas para los trabajadores, con el único fin de generar una cultura organizacional favorable dentro de la misma, debiéndose aplicar acciones estratégicas para tal fin.

f) Sistemas de Información (I)

Los sistemas de información y comunicación representan un apoyo a la toma de decisiones gerenciales y a la organización en sí misma, considerando el rol de registro y control empresarial, estos sistemas son considerados como una herramienta básica para el control de los distintos procesos como son ventas, producción, control de costos etc. El objetivo primordial es brindar soporte a la gerencia para la toma de decisiones para ello depende de un registro idóneo de la información.

La empresa Punto y Línea E.I.R.L, cuenta con un sistema de información restrictivo para un óptimo registro continuo, puesto que el procesamiento de la información no es realizado oportunamente, lo cual no permite tener una visibilidad clara del avance de la empresa. Cabe mencionar que la empresa cuenta con el manejo de hojas de cálculo principalmente, así como sistemas de diseño actualizados y un ERP, software que se encarga de las distintas operaciones internas de la empresa, la cual entrega información operativa y gerencial para la toma de decisiones con algunas restricciones esenciales para optimizar y mejorar la toma de decisiones.

g) Tecnología e investigación (T)

D'Alessio (2015) indicó que en esta área se analizan los esfuerzos de la organización para desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de sus productos y procesos, mejorar la productividad, y conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

El desarrollo de productos está estrechamente relacionado con la tecnología e investigación, considerando el nivel de importancia que pueda significar lanzar una nueva línea de productos y servicios al mercado, así como de evaluar el nivel de apreciación del cliente de los nuevos productos. En ese entender la empresa Punto y Línea E.I.R.L, no cuenta con un área específica para realizar la investigación y desarrollo de productos que mejoren su rentabilidad, siendo importante que gerencia pueda desarrollar dicha labor a efectos de ampliar los horizontes de servicio de la empresa.

B. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI es un componente de la planificación muy importante que permite analizar e identificar la estructura interna de la organización, este análisis permite tomar las mejores decisiones a la gerencia de la empresa a fin de poder ser competitivos en el mercado actual.

Así mismo se establece una lista de factores internos claves e importantes considerados por la empresa para su respectiva evaluación, de tal manera se asignará a cada uno de ellos un peso tales

como: 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante); a su vez la calificación se considera entre 1 (la respuesta es eficiente) a 4 (la respuesta es superior) dichas puntuaciones van acorde a la eficacia con que responden las estrategias actuales de la empresa.

C. Fortalezas y Debilidades

La empresa Punto y Línea E.I.R.L, cuenta con una serie de fortalezas y debilidades como resultado del análisis AMOFHIT, mostrando 16 factores determinantes de éxito, 05 fortalezas y 08 debilidades, asignándole a cada uno de los factores un peso que representa la importancia relativa para lograr el éxito de la organización.

La matriz realizada arroja un valor de 2.82, el cual indica una respuesta promedio a las fortalezas y debilidades que el entorno interno presenta.

Tabla 7*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Fortalezas	Debilidades
1. La empresa cuenta con infraestructura para trabajo.	1. No se cuenta con un responsable de investigación y desarrollo de mejora del servicio.
2. Venta eficiente de los servicios por el buen trabajo del equipo profesional.	2. No cuenta con documentos normativos de operación y gestión.
3. Se tiene un alto estándar en calidad de servicio	3. No se tiene un plan de marketing.
4. Personal calificado y altamente comprometido para la prestación de servicios	4. Carece de un plan de responsabilidad social.
5. La empresa cuenta con liquidez y capital de trabajo	5. Inadecuadas herramientas para la medición del nivel de satisfacción del cliente.
6. Marca conocida con buen prestigio de 20 años en el mercado de Cusco	6. Falta de dinamicidad en la fuerza de ventas y consecución de clientes.
7. Empresa consolidada financieramente valiéndose de sus propios recursos	7. No se elabora un presupuesto anual con las necesidades operativas
8. Calificación satisfactoria de los clientes	8. Falta de ideas innovadoras para mejorar y complementar servicios

Tabla 8

Análisis cuantitativo matriz FODA Empresa Punto y Línea E.I.R.L.

Fortalezas	Calific.		Debilidades	Calific.	
	1 - 100	%		1 - 100	%
1. La empresa cuenta con infraestructura para trabajo.	90	12,86%	1. No se cuenta con un responsable de investigación y desarrollo de mejora del servicio.	90	13,43%
2. Venta eficiente de los servicios por el buen trabajo del equipo profesional.	80	11,43%	2. No cuenta con documentos normativos de operación y gestión.	100	14,93%
3. Se tiene un alto estándar en calidad de servicio	100	14,29%	3. No se tiene un plan de marketing.	90	13,43%
4. Personal calificado y altamente comprometido para la prestación de servicios	90	12,86%	4. Carece de un plan de responsabilidad social.	70	10,45%
5. La empresa cuenta con liquidez y capital de trabajo	100	14,29%	5. Inadecuadas herramientas para la medición del nivel de satisfacción del cliente.	80	11,94%
6. Marca conocida con buen prestigio de 20 años en el mercado de Cusco	100	14,29%	6. Falta de dinamicidad en la fuerza de ventas y consecución de clientes.	90	13,43%
7. Empresa consolidada financieramente valiéndose de sus propios recursos	70	10%	7. No se elabora un presupuesto anual con las necesidades operativas	70	10,45%
8. Calificación satisfactoria de los clientes	70	10%	8. Falta de ideas innovadoras para mejorar y complementar servicios	80	11,94%
	700	100%		670	100%
Oportunidades	1 - 100	%	Amenazas	1 - 100	%
1. Clientes que demandan nuevos servicios complementarios	90	12%	1. Riesgo de que la actividad de construcción sufra un retroceso debido a la desaceleración económica mundial.	100	17,24%
2. Benchmarking con los modelos demostrados de éxito en construcción y saneamiento	70	9,33%	2. Ingreso de nuevos competidores.	90	15,52%
3. Demanda de otras ciudades y regiones del Perú para expandir la marca	80	10,67%	3. Existencia de diversos conflictos sociales en el país	80	13,79%
4. Existencia de plataformas virtuales tales como: Instagram, LinkedIn etc., en las cuales se puede posicionar la marca	80	10,67%	4. Crecimiento de la oferta en proporción muy superior a la demanda del mercado.	70	12,07%
5. Demanda de diversos usuarios para actualizar su situación legal de vivienda	100	13,33%	5. Existencia de opciones complementarias como tramitadores, entre otras.	80	13,79%
6. Amplia demanda para el desarrollo de servicio de saneamiento debido a la informalidad en la construcción	100	13,33%	6. Ingreso de empresas nacionales e internacionales	70	12,07%
7. La marca de la ciudad de Cusco es un espacio que convoca a la inversión en construcción	70	9,333%	7. Falta de políticas estatales para el fortalecimiento del sector construcción y su respectiva formalización	90	15,52%
8. Crecimiento de la marca Perú a nivel internacional apertura oportunidades de inversión en construcción	70	9,333%			
9. Los programas de fomento de la construcción	90	12%			
	750	100%		580	100%

- No hay calificación de impacto = 0 pues no sería un factor a considerar en el FODA
- Las calificaciones de debilidades y amenazas son de impacto negativo (un numero alto es muy negativo)
- Las calificaciones miden una importancia relativa de cada elemento, no miden el impacto en costos o rentabilidad.

4.2. Diseño de la Filosofía Organizacional

4.2.1. Visión

El postulado bajo el cual en la actualidad la empresa Punto y Línea E.I.R.L. propone concretar en el largo plazo como visión es el siguiente:

“Somos la empresa líder a nivel regional, gracias a nuestros colaboradores y el compromiso con la formalidad, el orden y el desarrollo social”.

4.2.2. Misión

La misión establecida para la empresa Punto y Línea E.I.R.L que manifiesta lo que esta hace para lograr el cometido de si visión es:

“Trabajamos como proveedores de servicios de formalización en la construcción, con una labor de alta calidad y confiabilidad, buscando la armonía, resaltando los valores y principios en nuestro diario accionar, buscando superar las expectativas de nuestros clientes en un proceso de mejora continua”.

4.2.3. Valores y Cultura Organizacional

Los valores y la cultura constituyen uno de los principios fundamentales de la organización, pues ellos permiten orientar nuestras actividades y su comportamiento frente a sus clientes, en ese contexto la

practica actualmente en la empresa Punto y Línea E.I.R.L se centra en los siguientes aspectos:

- a. Honestidad:** hace referencia a conjunto de atributos que poseen los miembros de la empresa entre sí, en relación con los clientes; promoviendo la dignidad y honradez como una herramienta fundamental para generar confianza.
- b. Lealtad:** Compromiso y actitud profundo de los colaboradores hacia la empresa, con el compromiso de defender y de ser fieles a lo que creemos y en quien creemos. Consiste en la obediencia de las normas de fidelidad, honor, gratitud y respeto
- c. Sinceridad:** Nuestra cualidad de obrar y expresarse con verdad, sencillez, hacia nuestros clientes y proveedores, sin fingimientos o segundas intenciones
- d. Respeto:** Se toma en cuenta de reconocer, aceptar las opiniones, peticiones e intereses a valorar las cualidades de los colaboradores y clientes. creando en ámbito laboral un ambiente de seguridad y cordialidad.
- e. Trabajo en equipo:** Cada uno de los miembros de la empresa estamos comprometidos y orientados con un solo objetivo para lograr metas dentro de la organización. generando un ambiente positivo, con participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos
- f. Proactividad:** Nuestros colaboradores a través de la actitud logra mantener un pleno control de sus acciones que es capaz de emprender

iniciativas por su propia cuenta, la cual permite un desarrollo pleno en la vida personal y profesional y organizacional.

4.3. Formulación de estrategias

Tabla 9

Formulación de estrategias

	Fortalezas	Debilidades
Matriz de cruce, construcción y priorización de estrategias FODA	1. La empresa cuenta con infraestructura para trabajo.	1. No se cuenta con un responsable de investigación y desarrollo de mejora del servicio.
	2. Venta eficiente de los servicios por el buen trabajo del equipo profesional.	2. No cuenta con documentos normativos de operación y gestión.
	3. Se tiene un alto estándar en calidad de servicio	3. No se tiene un plan de marketing.
	4. Personal calificado y altamente comprometido para la prestación de servicios	4. Carece de un plan de responsabilidad social.
	5. La empresa cuenta con liquidez y capital de trabajo	5. Inadecuadas herramientas para la medición del nivel de satisfacción del cliente.
	6. Marca conocida con buen prestigio de 20 años en el mercado de Cusco	6. Falta de dinamicidad en la fuerza de ventas y consecución de clientes.
	7. Empresa consolidada financieramente valiéndose de sus propios recursos	7. No se elabora un presupuesto anual con las necesidades operativas
	8. Calificación satisfactoria de los clientes	8. Falta de ideas innovadoras para mejorar y complementar servicios
Oportunidades	Estrategias FO (Ofensivas)	Estrategias DO (Reorientación)
1. Clientes que demandan nuevos servicios complementarios	F1 - O1 Desarrollo de actividades y producción de servicios complementarios y nuevos. - 180	D3 - O 1 Desarrollo de un plan de marketing para enfrentar situaciones adversas del mercado y de conjuntas diversas. - 90
2. Benchmarking con los modelos demostrados de éxito en construcción y saneamiento		D2 - O2 Identificación de documentos de otras empresas a efectos de considerarlos modelos a implementar. - 70
3. Demanda de otras ciudades y regiones del Perú para expandir la marca		
4. Existencia de plataformas virtuales tales como: Instagram, LinkedIn etc., en las cuales se puede posicionar la marca		D5 - O4 implementación de programa de promoción y publicidad - 80

5. Demanda de diversos usuarios para actualizar su situación legal de vivienda	F3 - O5 Llegada a los clientes de manera efectiva con los antecedentes e imagen de la empresa - 200
6. Amplia demanda para el desarrollo de servicio de saneamiento debido a la informalidad en la construcción	
7. La marca de la ciudad de Cusco es un espacio que convoca a la inversión en construcción	F5 - O7 Uso adecuado de fondos para inversión a fin de aprovechar correctamente la demanda existente - 170
8. Crecimiento de la marca Perú a nivel internacional apertura oportunidades de inversión en construcción	
9. Los programas de fomento de la construcción	D8 - O9 Generación de ideas orientadas a los productos de fomento públicos y privados. - 90

Amenazas	Estrategias FA (Defensivas)	Estrategias DA (Supervivencia)
1. Riesgo de que la actividad de construcción sufra un retroceso debido a la desaceleración económica mundial.		
2. Ingreso de nuevos competidores.	F2 - A2 Reforzamiento de labores de ventas de servicio para consolidar imagen frente a la competencia. - 80	D1 - A2 Dotar a la empresa de un responsable de identificar potenciales espacios a incursionar a fin de neutralizar labor de la competencia. - 0
3. Existencia de diversos conflictos sociales en el país	F4 - A3 Implementación de acciones para generar trabajo para la empresa a pesar de la coyuntura. - 90	D4 - A3 Implementación de acciones de previsión y responsabilidad frente a situaciones de conflicto social a favor del personal de la empresa. - 0
4. Crecimiento de la oferta en proporción muy superior a la demanda del mercado.		
5. Existencia de opciones complementarias como tramitadores, entre otras.	F8 - A5 Implementación de acciones específicas para posicionar la imagen del servicio que brinda la empresa. - 100	
6. Ingreso de empresas nacionales e internacionales		D7 - A6 Desarrollo de un presupuesto anual para garantizar operatividad de la empresa frente a la competencia. - 0
7. Falta de políticas estatales para el fortalecimiento del sector construcción y su respectiva formalización		

4.4. Diseño de Planes de Acción

El diseño de planes de acción se centra en lo planteado por la herramienta denominada Balanced Scorecard, esta herramienta permite realizar un proceso ordenado y sistemático de planeación el cual a su vez permitirá un seguimiento y monitoreo permanente y finalmente acciones de retroalimentación final, con lo cual se inicien acciones que permitan reorientar las estrategias acciones metas y objetivos planteados, es en ese contexto que se consideran las 4 perspectivas del Balanced Scorecard a efectos de integrar en ellos las acciones estratégicas planteadas dentro del proceso de planeación conseguido a lo largo del presente análisis.

Tabla 10

Diseño de planes de acción

Perspectiva financiera	Uso adecuado de fondos para inversión a fin de aprovechar correctamente la demanda existente	Implementación de acciones de previsión y responsabilidad frente a situaciones de conflicto social a favor del personal de la empresa.	Desarrollo de un presupuesto anual para garantizar operatividad de la empresa frente a la competencia
Perspectiva del cliente	Llegada a los clientes de manera efectiva con los antecedentes e imagen de la empresa	Desarrollo de un plan de marketing para enfrentar situaciones adversas del mercado y de coyunturas diversas.	Implementación de programa de promoción y publicidad
Perspectiva de los procesos	Desarrollo actividades de producción servicios complementarios nuevos	de y orientadas a los productos de fomento públicos y privados.	Implementación de acciones para generar trabajo para la empresa a pesar de la coyuntura. Implementación de acciones específicas para posicionar la imagen del servicio que brinda la empresa.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Identificación de documentos de otras empresas a efectos de considerarlos modelos a implementar	Reforzamiento de labores de ventas de servicio para consolidar imagen a frente a la competencia.	Dotar a la empresa de un responsable de identificar potenciales espacios a incursionar a fin de neutralizar labor de la competencia.

Cuadro de Mando Integral

Dentro de las perspectivas consideradas, los objetivos establecidos son:

A. Perspectiva del clientes y grupos de interés

- Lograr altos niveles de eficiencia en los servicios de Diseño, construcción, Saneamiento y afines, minimizando los riesgos operacionales.
- Mejorar la satisfacción del cliente por la seguridad de su vivienda en el ámbito legal.
- Mejorar la satisfacción y bienestar laboral de los colaboradores

B. Perspectiva de procesos internos

- Contribuir al desarrollo e integración de la formalización para un crecimiento urbano en armonía con la norma, la colectividad y el medio ambiente
- Optimizar el Sistema de Gestión de la empresa en el marco de la metodología de mejora continua.
- Mejorar los servicios de Apoyo e información brindados a los clientes.

C. Perspectiva financiera

- Ejecutar un plan de operaciones de la empresa para lograr los objetivos financieros previstos para los periodos.
- Optimizar progresivamente la sostenibilidad económica y financiera de la Organización.
- Realizar un correcto uso de los ingresos apoyándose en herramientas financiera para lograr una correcta optimización de los recursos

D. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Lograr el desarrollo sostenido de la Organización, priorizando los aspectos humanos, operacionales, tecnológicos, financieros y logísticos

- Diseñar e implementar programas de desarrollo del factor humano, que permita incorporar, fidelizar y desarrollar trabajadores competentes, íntegros y orientados a los servicios que brinda la empresa
- Lograr un sistema de gestión estratégica de la capacitación, moderno, eficiente, innovador y basado en competencias.

CAPÍTULO V

SUGERENCIAS

1. Se recomienda a la Empresa Punto y Línea E.I.R.L. que, al contar con un plan estratégico organizacional, este sea debidamente documentado, difundido y socializado con todo el equipo humano de la organización para que este documento de gestión sea de manejo y principalmente de práctica cotidiana y permanente por todos y cada uno de los miembros de la empresa.
2. Se recomienda a la Empresa Punto y Línea E.I.R.L. que con el fin de mantener vigente su diagnóstico institucional se desarrollen talleres anuales que permitan revisar, mejorar y actualizar el diagnóstico FODA organizacional de manera permanente.
3. Se recomienda a la Empresa Punto y Línea E.I.R.L. implementar material de difusión que permita un conocimiento amplio de la misión, visión y valores empresariales tanto para clientes internos y externos de la empresa.
4. Se recomienda a la Empresa Punto y Línea E.I.R.L. la socialización y asignación de responsables según estructura organizacional a efectos de que se puedan implementar y ejecutar las estrategias diseñadas para la empresa.
5. Finalmente, se recomienda a la Empresa Punto y Línea E.I.R.L. hacer llegar a cada uno de los miembros de la organización las labores específicas que les corresponde desarrollar dentro del plan de acción elaborado como consecuencia del plan estratégico.

Conclusiones

1. Se concluye que, la Empresa Punto y Línea E.I.R.L. de la ciudad del Cusco y luego de realizar una investigación interna en la misma a efectos de evaluar la dinámica de su funcionamiento y marcha desde el inicio de sus operaciones, y al no observarse ni evidenciarse la existencia de un plan estratégico que haya encaminado su accionar, se desarrolla, plantea y propone un diseño estratégico para el periodo del 2024 al 2030, a fin de que la empresa, pueda enmarcar su marcha en los parámetros de dicho documento normativo.
2. Se concluye que la Empresa Punto y Línea E.I.R.L., no ha desarrollado de manera formal in diagnóstico interno y externo que haya permitido a la misma conocer de manera clara sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en consecuencia, la presente propuesta desarrolla un diagnóstico FODA a efectos de que dicha herramienta permita a la organización conocer su micro y macroentorno y orientar su accionar en función a dicho contexto.
3. Se concluye que toda organización requiere contar con una filosofía organizacional, la cual permita a la misma conocer la misión, visión y valores bajo los cuales deben enmarcar su diario accionar en tal sentido, y al no contar la Empresa Punto y Línea E.I.R.L con dichos elementos, se propone y construye los lineamientos de filosofía empresarial para la misma.
4. La Empresa Punto y Línea E.I.R.L., al no contar con estrategias de desarrollo ha venido marchando sin un soporte estratégico pertinente, en tal sentido, el presente trabajo, plantea y desarrolla la construcción de ejes estratégicos y estrategias de desarrollo que ayuden a la empresa a consolidar de mejor manera su marcha organizacional.

5. Finalmente, Empresa Punto y Línea E.I.R.L. a la fecha no cuenta con un plan de acción que oriente el desarrollo de sus actividades específicas en el corto, mediano y largo plazo, para tal fin el presente trabajo realiza la construcción de un plan de acción en términos generales a fin de que la empresa cuente con dicha herramienta técnica.

Bibliografía

- Alfaro, I., Neyra, E., & Vilcapoma, I. (2019). Planeamiento estratégico de la empresa Grupocontext Perú. (2019 – 2023). *Tesis de maestría*. Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9e76761b-8555-4735-8443-02d4fe612ef1/content>
- Alvarado, G. (2015). Diseño de una propuesta de plan estratégico para la Compañía Matelpa. *Tesis de posgrado*. Universidad de Costa Rica. Obtenido de <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27744/PF2547%20GAB%20Dise%c3%b1oPropuestaPlan%20150505%2002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arrieta, V., Cervantes, E., De La Cruz, M., & López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*. doi:DOI: 10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1
- Asesoría MSS: Enseñanza y capacitación. (2023). *Filosofía empresarial*. Obtenido de <https://asesoriamss.com/quienes-somos/definicion-mss>
- Belapatiño, V., Grippa, F., Saenz, M., Vega, H., Crispin, Y., & Perea, H. (2023). *Situación Perú. Junio 2023*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-peru-junio-2023/>
- Bittán, M. (2012). El modelo Pest como herramienta de planificación. *América Economía*.
- Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad & Tecnología*, 57-72. doi:: <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Cadenas, E., Hurtado, F., Gomez de la Torre, M., & Rado, J. (2022). Plan estratégico

- para una empresa gloval de comercio electrónico-periodo 2021-2025. *Tesis de maestría*. Universidad del Pacífico. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3461/Cadenas%2C%20Raul_Trabajo%20de%20investigaci%C3%B3n_Maestria_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caleya, V. (2020). Filosofía en la empresa. *Lab Sapiens Básico*. Obtenido de <https://elbullifoundation.com/convocatorias/pdf/victor2.pdf>
- Canet, L. (2021). *Diagnóstico estratégico en empresas de servicios*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-estrategico-en-empresas-de-servicios/>
- Chiavenato, I. (2017a). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Décima ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017b). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Décima ed.). (S. d. McGraw-Hill Interamericana Editores, Ed.)
- Chuncho, J., Tacuri, J., & Granda, M. (2020). El diseño organizacional como estrategia de fortalecimiento y estructura en el ambiente empresarial. *Tecnologi-K*, 2(1), 22-33.
- Condor, R. (2021). Planeamiento estratégico y la mejora continua en la administración de la empresa de Servicios Electricos Comsa Industrial. *Tesis de maestría*. Universidad Nacional José faustino Sánchez Carrión. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5535/ERIKA%20de%20la%20empresa%20de%20Servicios%20Electricos%20Comsa%20Industrial.pdf>

20ROSSANA%20CONDOR%20PACHECO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cuan, V., Medina, S., & Rojas, M. (2020). *Filosofía organizacional como fundamento de la gestión financiera* (Primera ed.). Universidad de La Guajira. Obtenido de <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/451/69.%20Filosofia%20Organizacional%20Gestion%20Financiera%20-web-.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cuan, V., Medina, S., & Rojas, M. (2020). *Filosofía organizacional como fundamento de la gestión financiera* (Primera ed.). Editorial Gente Nueva. Obtenido de <https://acortar.link/wjvEiK>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (Tercera ed.). Pearson Education.

Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (Décimo quinta ed.). Centage Learning Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://issuu.com/cengagelatam/docs/9786075268347>

Dorna, J. (2021). *¿Qué es el Diseño Estratégico y por qué es necesario para potenciar la Experiencia del Cliente?* Obtenido de <https://www.wowcx.com/que-es-el-diseno-estrategico-y-por-que-es-necesario/>

Dussán, C. (2020). *¿Qué es el Diagnóstico Estratégico?* Obtenido de <http://www.marianoramosmejia.com.ar/que-es-el-diagnostico-estrategico/>

Escobar, P. (2023). *La filosofía organizacional dentro de una empresa: ¿Qué es?* Obtenido de <https://forhuman.mx/la-filosofia-organizacional-dentro-de-una-empresa-que-es/>

Espinoza, M., Iparraguirre, P., Toledo, Y., & Trinidad, R. (2016). *Planeamiento Estratégico de la Empresa Gloria S.A. 2016-2026. Tesis de maestría*. Pontificia

Universidad Católica del Perú. Obtenido de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7982/ESPINOZA_IPARRAGUIRRE_PLANEAMIENTO_GLORIA--OPT.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Fernandez, R., Javier, C., & Quispe, I. (2021). Plan estratégico 2020-2024 para la empresa comercializadora grupo Laurita S.A.C. *Tesis de maestría*. Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c811d540-df4c-422e-99fe-d80559007eef/content>

Gallego-Giraldo, C. (2020). El diseño estratégico como capital intelectual aplicado a la Transformación Organizacional (TO). *Tesis doctoral*. Universidad de Caldas.

Garcia-Ruiz, N. (2023). *El diagnóstico estratégico. qué es y por qué es clave impulsar tu negocio*. Obtenido de https://www.grownowng.com/diagnostico-estrategico-que-es/#%C2%BFPor_que_es_importante_realizar_un_diagnostico_estrategico

Garcias, K., Haro, P., & Resabala, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*(7), 1-9. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>

Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas - Revista Digital*, 18, 87-93.

Giorgio-Solfa, F. D., & Alvarado-Wall, A. (2021). Diseño estratégico y participativo en emprendimientos integrados. Caso fitness La Plata, Argentina. *Designia*, 9(1), 27-47. Obtenido de <https://host170.sedici.unlp.edu.ar/server/api/core/bitstreams/64ff4737-5c9b-405a-8d5b-2804b108d84b/content>

Gómez, E. (2020). La planeación estratégica como herramienta para incrementar la

productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: dos grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá. *Tesis de maestría*. Fundación Universidad de América. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7958/1/948211-2020-II-MBA.pdf>

González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* (Primera ed.). Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

Hernández-Martínez, O. (2019). Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Gashr S.A. de C.V. *Tesis de maestría*. Universidad de Chile. Obtenido de https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173796/cf-hernandez_om.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Huillcapi, s., & Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Espacios*, 41(40), 11-23. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>

Huiman, E. (2018). Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de servicio de la empresa C & L CONIGE S.A.C., Chiclayo. *Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31265/Tineo_CR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Irigoin, S., & Hernández, n. M. (2018). Diseño de un Planeamiento Estratégico para una empresa del sector metalmecánico peruano: el caso Steelwork Ingenieros

- S.A.C. *Tesis de maestría*. Esan Business. Obtenido de <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/cab67e12-38ac-4d1f-b1d5-09246e1515c3/content>
- Izquierdo, M., Baque, K., & Álvarez, h. K. (2021). Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la agencia vélez carriel quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 319-325.
- Jama-Zambrano, R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. Obtenido de DOI: 10.23857/fipcaec.v4i10.37
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2017). *Marketing. Edición Latinoamericana* (Primera ed.). Cengage Learning. Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/marketing_ed_latinoame__rica_lamb_i
- Lara-Cuenca, P. (2022). Acerca del diseño estratégico y el cambio de paradigmas. *ASRI Arte y Sociedad. Revista de investigación en Arte y Humanidades Digitales.*, 22, 67-76. Obtenido de <https://revistaasri.com/article/view/5334/5775>
- Loufatt, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (Cuarta ed.). Cengage.
- Loza, I., & Hernández, O. (2021). Liderazgo basado en calidad total en las MIPYMES de Aguasvalientes México. *Revista FACCEA, Universidad de la Amazonia*, 11(1), 21-40. Obtenido de DOI: 10.47847/facce.v11n1a2
- Marco, F., & Loguzzo, H. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones : introducción* (Segunda ed.). Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Martínez, D., & Milla, A. (2023). *la elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (Primera ed.). Diaz de Santos. Obtenido de

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/LIBRODiagnosticoEstrategico.pdf>

Martínez-Barreras, O., & Vargas-Fernández, T. (2023). Procedimiento para el diseño organizacional con enfoque a procesos en empresas de la industria alimentaria. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(3). Obtenido de <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/649/1244>

Mendoza, A., & Velásquez, C. (2021). Diseño de un plan estratégico para el desarrollo sostenible de la Compañía Cofema S.A. *Tesis de maestría*. EAN Universidad. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11495/MendozaJohanna2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Micheli, P., Perks, H., & Beverland, M. (2017). Elevating design in the Organization. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 629-651. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/jpim.12434>

Morris, E. (2017). *El Perú encaminado hacia el salto tecnológico*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/el-blog-de-eddie-morris/>

Narvaez, M. (2022). *Estructura organizacional: Definición, beneficios y tipos*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/estructura-organizacional/>

Ortega, C. (2021). *Análisis comparativo: Qué es y cómo se realiza*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-comparativo/>

Palacios-Rodríguez, Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

Peralta, C. (2015). Diseño de un plan estratégico para la empresa Servicios. *Estudios de posgrado*. Universidad de Costa Rica. Obtenido de <https://kerwa.ucr.ac.cr/>

bitstream/handle/10669/15683/Trabajo%20Final%20de%20Graduaci%c3%b3n%20Catalina%20Peralta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva* (Primera ed.). Patria.

Prado, F., Grijalva, L., & Mora, J. (2021). Identificación de estrategias para la adecuada gestión empresarial aplicando la herramienta de diagnóstico organizacional: caso Rago trust Farmers Funds, S.A. de C.V. En L. Ovalles, R. Beatriz, C. Camacho, & E. Gonzáles, *Gestión estratégica: filosofía empresarial para la generación de valor* (Primera ed.). Editorial Incunabula. Obtenido de <https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/view/269/215/4216>

Quituzaca-Farfan, E., Vásquez-Bazaran, B., & Uriguen-Aguirre, A. (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. 7(2), 339-354. doi:doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046

Ramírez, M. (2019). Las visiones estratégicas de los emprendedores aplicadas en el Business Model Social: propuesta de una tipología. *Universidad & Empresa*, 21(36), 196-227. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1872/187258177009/html/>

Ramírez-Vega, L. (2023). Filosofía y desarrollo organizacional en la formación de los policías. *Revista de Filosofía*, 40(104), 467-481. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/filosofia/article/view/39726/44866>

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (Décimo séptima ed.). Pearson.

Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta ed.). ESIC. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/El_plan_estrat%C3%A9gico_en_la_pr%C3%A1ctica/VLZiDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=plan+estrategico&prints

ec=frontcover

- Sánchez, E. (2022). Planeamiento estratégico para la rentabilidad en la empresa JOPAING Contratistas Generales S.A.C, Pimentel. *Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78528/S%C3%A1nchez_SEJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Serrano, R., Carriel, P., & Sánchez, R. (2021). Cuestionario de burnout de Maslach (MBI-Ed) dirigido a los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Técnica de Machala. *Sociedad y Tecnología*, 4(1). Obtenido de <https://doi.org/10.51247/st.v4i1.70>
- Taipe-Castro, M. (2020). Diseño organizacional mediante el enfoque sistémico y cibernético: El caso de una empresa prestadora de saneamiento. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 68-82. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v28n1/0718-3305-ingeniare-28-01-68.pdf>
- Tienda-Torres, M., Guzmán-Prince, I., Galván-Rodríguez, G., & Rivas-Guevara, F. (2023). Diseño organizacional de una dependencia pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 7462-7474. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7486/11329>
- Torres-Torres, E., Guzmán-Soria, E., De La Garza-Carranza, M., Rebollar-Rebollar, S., & González-Farías, J. (2019). Profesionalización de una PYME a través del Diseño Organizacional, caso de estudio. *Journal CIM*, 7(1), 77-83. Obtenido de <https://zenodo.org/records/4107883>
- Uribe, M., Méndez, J., & Quintana, N. (2022). Diseño de un plan estratégico para la empresa M&M Espacios Versatiles SAS que le permita fortalecer su gestión

organizacional. *Tesis de maestría*. EAN Universidad. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12283/UribeMayra2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valdivia, G. (2023). *El país necesita que la construcción crezca para reducir la pobreza y la informalidad*. Obtenido de <https://www.capeco.org/blog/el-pais-necesita-que-la-construccion-crezca-para-reducir-la-pobreza-y-la-informalidad>

Anexos

Tabla 11

Perspectiva del clientes y grupos de interés

Visión	Misión	Valores	Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivos específicos	Meta general	Estrategias
<p>“Somos la empresa líder a nivel regional, gracias a nuestros colaboradores y el compromiso con la formalidad, el orden y el desarrollo social”.</p>	<p>“Trabajamos como proveedores de servicios de formalización en la construcción, con una labor de alta calidad y confiabilidad, buscando la armonía, resaltando los valores y principios en nuestro diario accionar, buscando superar las expectativas de nuestros clientes en un proceso de mejora continua”.</p>	<p>a. Honestidad: hace referencia a conjunto de atributos que poseen los miembros de la empresa entre sí, en relación con los clientes; promoviendo la dignidad y honradez como una herramienta fundamental para generar confianza.</p>	<p>Cientes y grupos de interés</p>	<p>Lograr altos niveles de eficiencia en los servicios de diseño, construcción, saneamiento y afines, minimizando los riesgos operacionales.</p>	<p>Mejorar la satisfacción del cliente por la seguridad de su vivienda en el ámbito legal.</p>	<p>Al 2030 se impulsará el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo de la región.</p>	<p>Llegada a los clientes de manera efectiva con los antecedentes e imagen de la empresa</p>
		<p>b. Lealtad: Compromiso y actitud profundo de los colaboradores hacia la empresa, con el compromiso de defender y de ser fieles a lo que creemos y en quien creemos. Consiste en la obediencia de las normas de fidelidad, honor, gratitud y respeto</p>					<p>Desarrollo de un plan de marketing para enfrentar situaciones adversas del mercado y de coyunturas diversas.</p>
		<p>c. Sinceridad: Nuestra cualidad de obrar y expresarse con verdad, sencillez, hacia nuestros clientes y proveedores, sin fingimientos o segundas intenciones.</p>			<p>Mejorar la satisfacción y bienestar laboral de los colaboradores</p>		<p>Implementación de programa de promoción y publicidad</p>
		<p>d. Respeto: Se toma en cuenta de reconocer, aceptar las opiniones, peticiones e intereses a valorar las cualidades de los colaboradores y clientes. creando en ámbito laboral un ambiente de seguridad y cordialidad.</p>					
		<p>e. Trabajo en equipo: Cada uno de los miembros de la empresa estamos comprometidos y orientadas con un solo objetivo para lograr metas dentro de la organización. generando un ambiente positivo, con participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos</p>					
		<p>f. Proactividad: Nuestros colaboradores a través de la actitud logra mantener un pleno control de sus acciones que es capaz de emprender iniciativas por su propia cuenta, la cual permite un desarrollo pleno en la vida personal y profesional y organizacional.</p>					

Tabla 12

Perspectiva de procesos internos

Visión	Misión	Valores	Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivos específicos	Meta general	Estrategias
<p>“Somos la empresa líder a nivel regional, gracias a nuestros colaboradores y el compromiso con la formalidad, el orden y el desarrollo social”</p>	<p>“Trabajamos como proveedores de servicios de formalización en la construcción, con una labor de alta calidad y confiabilidad, buscando la armonía, resaltando los valores y principios en nuestro diario accionar, buscando superar las expectativas de nuestros clientes en un proceso de mejora continua”</p>	<p>a. Honestidad: hace referencia a conjunto de atributos que poseen los miembros de la empresa entre sí, en relación con los clientes; promoviendo la dignidad y honradez como una herramienta fundamental para generar confianza.</p>	<p>Procesos internos</p>	<p>Contribuir al desarrollo e integración de la formalización para un crecimiento urbano en armonía con la norma, la colectividad y el medio ambiente</p>	<p>Optimizar el Sistema de Gestión de la empresa en el marco de la metodología de mejora continua.</p>	<p>Al 2030 Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional.</p>	<p>Desarrollo de actividades y producción de servicios complementarios y nuevos</p>
		<p>b. Lealtad: Compromiso y actitud profundo de los colaboradores hacia la empresa, con el compromiso de defender y de ser fieles a lo que creemos y en quien creemos. Consiste en la obediencia de las normas de fidelidad, honor, gratitud y respeto</p>					<p>Generación de ideas orientadas a los productos de fomento públicos y privados.</p>
		<p>c. Sinceridad: Nuestra cualidad de obrar y expresarse con verdad, sencillez, hacia nuestros clientes y proveedores, sin fingimientos o segundas intenciones</p>			<p>Implementación de acciones para generar trabajo para la empresa a pesar de la coyuntura.</p>		
		<p>d. Respeto: Se toma en cuenta de reconocer, aceptar las opiniones, peticiones e intereses a valorar las cualidades de los colaboradores y clientes. creando en ámbito laboral un ambiente de seguridad y cordialidad.</p>			<p>Implementación de acciones específicas para posicionar la imagen del servicio que brinda la empresa.</p>		
		<p>e. Trabajo en equipo: Cada uno de los miembros de la empresa estamos comprometidos y orientadas con un solo objetivo para lograr metas dentro de la organización. generando un ambiente positivo, con participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos</p>					
		<p>f. Proactividad: Nuestros colaboradores a través de la actitud logra mantener un pleno control de sus acciones que es capaz de emprender iniciativas por su propia cuenta, la cual permite un desarrollo pleno en la vida personal y profesional y organizacional.</p>					

Tabla 13

Perspectiva financiera

Visión	Misión	Valores	Perspectiva	Objetivos estratégico	Objetivos específicos	Meta general	Estrategias
<p>“Somos la empresa líder a nivel regional, gracias a nuestros colaboradores y el compromiso con la formalidad, el orden y el desarrollo social”</p>	<p>“Trabajamos como proveedores de servicios de formalización en la construcción, con una labor de alta calidad y confiabilidad, buscando la armonía, resaltando los valores y principios en nuestro diario accionar, buscando superar las expectativas de nuestros clientes en un proceso de mejora continua”</p>	<p>a. Honestidad: hace referencia a conjunto de atributos que poseen los miembros de la empresa entre sí, en relación con los clientes; promoviendo la dignidad y honradez como una herramienta fundamental para generar confianza.</p> <p>b. Lealtad: Compromiso y actitud profundo de los colaboradores hacia la empresa, con el compromiso de defender y de ser fieles a lo que creemos y en quien creemos. Consiste en la obediencia de las normas de fidelidad, honor, gratitud y respeto</p> <p>c. Sinceridad: Nuestra cualidad de obrar y expresarse con verdad, sencillez, hacia nuestros clientes y proveedores, sin fingimientos o segundas intenciones</p> <p>d. Respeto: Se toma en cuenta de reconocer, aceptar las opiniones, peticiones e intereses a valorar las cualidades de los colaboradores y clientes. creando en ámbito laboral un ambiente de seguridad y cordialidad.</p> <p>e. Trabajo en equipo: Cada uno de los miembros de la empresa estamos comprometidos y orientadas con un solo objetivo para lograr metas dentro de la organización. generando un ambiente positivo, con participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos</p> <p>f. Proactividad: Nuestros colaboradores a través de la actitud logra mantener un pleno control de sus acciones que es capaz de emprender iniciativas por su propia cuenta, la cual permite un desarrollo pleno en la vida personal y profesional y organizacional.</p>	<p>Finanzas</p>	<p>Ejecutar un plan de operaciones de la empresa para lograr los objetivos financieros previstos para los periodos.</p>	<p>Optimizar progresivamente la sostenibilidad económica y financiera de la Organización.</p> <hr/> <p>Realizar un correcto uso de los ingresos apoyándose en herramientas financiera para lograr una correcta optimización de los recursos</p>	<p>Al 2030 Impulsar la creación de valor social.</p>	<p>Uso adecuado de fondos para inversión a fin de aprovechar correctamente la demanda existente</p> <hr/> <p>Implementación de acciones de previsión y responsabilidad frente a situaciones de conflicto social a favor del personal de la empresa.</p> <hr/> <p>Desarrollo de un presupuesto anual para garantizar operatividad de la empresa frente a la competencia</p>

Tabla 14

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Visión	Misión	Valores	Perspectiva	Objetivos estratégico	Objetivos específicos	Meta general	Estrategias
<p>“Somos la empresa líder a nivel regional, gracias a nuestros colaboradores y el compromiso con la formalidad, el orden y el desarrollo social”</p>	<p>“Trabajamos como proveedores de servicios de formalización en la construcción, con una labor de alta calidad y confiabilidad, buscando la armonía, resaltando los valores y principios en nuestro diario accionar, buscando superar las expectativas de nuestros clientes en un proceso de mejora continua”</p>	<p>a. Honestidad: hace referencia a conjunto de atributos que poseen los miembros de la empresa entre sí, en relación con los clientes; promoviendo la dignidad y honradez como una herramienta fundamental para generar confianza.</p>	<p>Aprendizaje y crecimiento</p>	<p>Lograr el desarrollo sostenido de la Organización, priorizando los aspectos humanos, operacionales, tecnológicos, financieros y logísticos.</p>	<p>Diseñar e implementar programas de desarrollo del factor humano, que permita incorporar, fidelizar y desarrollar trabajadores competentes, íntegros y orientados a los servicios que brinda la empresa</p>	<p>AL 2030 Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la empresa.</p>	<p>Identificación de documentos de otras empresas a efectos de considerarlos modelos a implementar</p>
		<p>b. Lealtad: Compromiso y actitud profundo de los colaboradores hacia la empresa, con el compromiso de defender y de ser fieles a lo que creemos y en quien creemos. Consiste en la obediencia de las normas de fidelidad, honor, gratitud y respeto</p>			<p>Lograr un sistema de gestión estratégica de la capacitación, moderno, eficiente, innovador y basado en competencias.</p>		<p>Reforzamiento de labores de ventas de servicio para consolidar imagen frente a la competencia.</p>
		<p>c. Sinceridad: Nuestra cualidad de obrar y expresarse con verdad, sencillez, hacia nuestros clientes y proveedores, sin fingimientos o segundas intenciones</p>			<p>Dotar a la empresa de un responsable de identificar potenciales espacios a incursionar a fin de neutralizar labor de la competencia.</p>		
<p>d. Respeto: Se toma en cuenta de reconocer, aceptar las opiniones, peticiones e intereses a valorar las cualidades de los colaboradores y clientes. creando en ámbito laboral un ambiente de seguridad y cordialidad.</p>	<p>e. Trabajo en equipo: Cada uno de los miembros de la empresa estamos comprometidos y orientadas con un solo objetivo para lograr metas dentro de la organización. generando un ambiente positivo, con participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos</p>	<p>f. Proactividad: Nuestros colaboradores a través de la actitud logra mantener un pleno control de sus acciones que es capaz de emprender iniciativas por su propia cuenta, la cual permite un desarrollo pleno en la vida personal y profesional y organizacional.</p>					

