

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“ Plan estratégico para la empresa inversiones Huro de  
la ciudad de Lima 2024 - 2034 ”**

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

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**

Ing. Portugal Sal y Rosas, Hans Enrique

**Docente Guía:**

Mg. Cabellos Barboza, Enrique Alejandro

TACNA – PERÚ

2024

# 18% Similitud general

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

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

«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

<b>RESUMEN / ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....</b>	<b>10</b>
1.1 TÍTULO DEL TEMA: .....	10
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	10
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:.....	12
1.4 METODOLOGÍA:.....	12
1.5 JUSTIFICACIÓN:.....	15
1.6 DEFINICIONES:.....	17
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES:.....	18
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA(S) VARIABLE(S) O TÓPICO(S) CLAVE.....	20
• <i>Planeamiento</i> .....	20
• <i>Planeamiento Estratégico</i> .....	23
• <i>Fases del Planeamiento Estratégico</i> .....	26
• <i>Modelo del Planeamiento Estratégico</i> .....	27
1. <i>Definir la misión de la empresa y establecer sus objetivos principales.</i> .....	30
2. <i>Realizar un análisis del entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.</i> .....	30
3. <i>Evaluar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.</i> 30	
4. <i>Seleccionar estrategias que aprovechen las fortalezas de la empresa y aborden sus debilidades externas.</i> .....	30
5. <i>Llevar a cabo la implementación de las estrategias seleccionadas.</i> .....	30
• <i>Diagnóstico Empresarial</i> .....	30
2 IMPORTANCIA DE LA(S) VARIABLE(S) O TÓPICO(S) CLAVE .....	33
3 ANÁLISIS COMPARATIVO.....	35
3.1 PLANEAMIENTO.....	35
3.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	36
3.3 MODELO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	37
3.4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	39
4 ANÁLISIS CRÍTICO .....	39
<b>CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>41</b>
3.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	41
3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL .....	42
A. MISIÓN: .....	42
B. VISIÓN:.....	42
C. VALORES: .....	42
3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	43
3.4. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....	44
3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	47
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
4.1 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO: .....	49
4.2 DISEÑO O REDISEÑO DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL .....	65
4.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: .....	73
4.4 DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN. ....	75
<b>CAPÍTULO V SUGERENCIAS.....</b>	<b>82</b>
5. CONCLUSIONES .....	82
6. RECOMENDACIONES.....	84
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>85</b>

### Índice de tablas

Tabla 1. Proceso de administración estratégica .....	29
Tabla 2 Análisis comparativo del concepto planeamiento.....	35
Tabla 3 Análisis comparativo del concepto planeamiento estratégico .....	36
Tabla 4 Análisis comparativo del concepto modelo del planeamiento estratégico.....	37
Tabla 5 Análisis comparativo del concepto diagnóstico empresarial .....	39
Tabla 6.Listadode equipos ofrecidos por INVERHURO.....	45
Tabla 7. Análisis FODA INVERHURO .....	48
Tabla 8. Análisis PEST Inversiones Huro.....	51

## Índice de figuras

Figura 1. Esquema de proceso de administración estratégica para ubicar los bloques y el concepto .....	29
Figura 2 Gráfico de resultado de encuesta N°1 .....	60
Figura 3 Gráfico de resultado de encuesta N°2 .....	61
Figura 4 Gráfico de resultado de encuesta N°3 .....	62
Figura 5 Gráfico de resultado de encuesta N°4 .....	63
Figura 6 Gráfico de resultado de encuesta N°5 .....	64
Figura 7 Gráfico de resultado de encuesta N°6 .....	65
Figura 8. Mapa estratégico para INVERHURO .....	76
Figura 9. Presupuesto para implementación de plan estratégico INVERHURO .....	78
Figura 10. Análisis costo beneficio plan estratégico INVERHURO .....	79
Figura 11. Matriz de responsabilidades para implementación plan estratégico INVERHURO .....	80

## Índice de anexos

Anexo 1 Brochure de INVERHURO	86
Anexo 2 Formato Encuestas	95
Anexo 3 Encuestas	99
Anexo 4 Validación juicio de expertos	110

## **Resumen / Abstract**

En el presente trabajo de investigación, se realiza un análisis de la situación actual de Inversiones Huro, tanto de su situación interna como externa, además se realiza una evaluación de alternativas que pueda mejorar la situación de la organización, para finalmente decidir que estrategia es la más adecuada para llevar a la organización al éxito.

El mayor problema que se tiene en Inversiones Huro, es que no se cuenta con una declaración de la Visión, Misión, Objetivos y estrategias, lo cual resulta en una falta de orientación para las decisiones tomadas dentro de la organización. Esta carencia se ve reflejada en malos indicadores y resultados insatisfactorios en su desempeño.

Ahora, se puede observar, con respecto a la organización interna de la organización, una gran debilidad en su estructura, teniendo puestos de trabajo que no agregan valor a la organización y careciendo de otras que hacen que los resultados no se logren, entendiendo que no hay perfil de planeamiento en sus decisiones. Con respecto a las condiciones externas, se puede observar que no cuenta con estrategias que puedan adecuarse a crecer a nivel nacional, careciendo principalmente de políticas que permitan un desarrollo en otros ambientes geográficos, lo cual es lógicamente posible.

Se ha realizado un análisis que permita, paulatinamente, Inversiones Huro pueda adecuarse y poder implementar las estrategias elegidas y logre los objetivos planteados en un periodo de 10 años.

Palabras clave: Evaluación, Estrategias, Organización, Desarrollo, Análisis

## Abstract

This research conducts an evaluation of the current situation of “Inversiones Huro”, both internally and externally, and assesses alternatives to improve the organization's situation. The study aims to determine the most suitable strategy to lead the organization to success. A significant issue identified within “Inversiones Huro” is the lack of a clear Vision, Mission, Objectives, and strategies guiding organizational decisions, leading to poor performance indicators and results. Internally, structural weaknesses are evident, with positions that do not add value to the organization and a lack of planning profiles in decision-making. Externally, the organization lacks strategies for national growth and policies facilitating development in different geographical environments. The analysis aims to gradually align A and implement chosen strategies to achieve objectives over a 10-year period.

## Introducción

Con el desarrollo e implementación del presente trabajo de investigación, se logró brindar a Inversiones Huro lineamientos y estrategias que le permitan tener un crecimiento sostenible, planificado y controlable para el periodo 2024 al 2034, teniendo con ello, herramientas adecuadas para poder lograr un desarrollo y crecimiento económico y geográfico, así como también desarrollo del capital humano y sus tecnologías y forma de hacer las cosas.

Las deficiencias y oportunidades de mejora que se pudieron percibir y notar en Inversiones Huro, obedecen principalmente a una falta de planificación en sus estrategias para afrontar los problemas del entorno y los propios de una organización, es por ello, que el presente trabajo de investigación busca o tiene la finalidad de dotar de herramientas de planificación estratégica para poder afrontar la problemática externa e interna a la que se enfrenta Inversiones Huro.

En el transcurso de la presente investigación, se ha hecho un uso significativo de la información proporcionada por el personal directivo y especialistas de la empresa, quienes poseen una amplia experiencia en diversas compañías mineras del país y, por consiguiente, comprenden en profundidad las necesidades especializadas que estas requieren para su funcionamiento.

Principalmente, en el Capítulo 1, establece el contexto y relevancia del estudio, delimitando el problema de investigación y detallando la metodología empleada. En el Capítulo 2, se analizan las etapas y modelos del proceso estratégico. El Capítulo 3, presenta la historia, valores y productos de la organización, así como sus productos y servicios. En el Capítulo 4, se realiza un diagnóstico profundo y se propone un plan estratégico con mejoras. Finalmente, en el Capítulo 5, se ofrecen recomendaciones prácticas para orientar futuras acciones y decisiones.

En particular, en el marco de esta investigación, se ha dado relevancia a la definición de la gerencia estratégica propuesta por Fred David (1988), quien postula que esta se puede concebir como el proceso de formular, ejecutar y evaluar acciones encaminadas a que una organización alcance sus objetivos.

## **Capítulo I      Antecedentes del estudio**

### **1.1 Título del Tema:**

Plan Estratégico para la empresa Inversiones Huro de la ciudad de Lima 2024 – 2034.

### **1.2 Planteamiento del Problema:**

Inversiones Huro, es una empresa dedicada a la venta, alquiler, mantenimiento y servicios de maquinaria para la construcción, industria minera y agricultura, la cual ha ido creciendo en el tiempo y teniendo mayor cantidad de clientes y mayores oportunidades de crecimiento.

Sin embargo este crecimiento se ha dado de manera desordenada y sin ningún tipo de análisis y plan para crecer, es por eso que al tener un potencial desarrollo y viendo oportunidades de crecimiento y posibles inversiones, es que se requiere un plan estratégico que permita que la empresa pueda tener un desarrollo sostenible y adecuado.

Entre las causas tenemos que la empresa no cuenta con la información ordenada y calificada para poder revisar oportunidades de mejora, toma de decisiones y ver oportunidades de negocio. Además, el personal con el que cuenta es contratado temporalmente y no se cuenta con proveedores certificados o habituales con el que se tenga un contrato o acuerdos para los trabajos que se puedan realizar o imprevistos de trabajo a realizarse, teniendo en cuenta que en la región sur no se tiene ningún proveedor de servicios, teniendo que contratar personal de Lima o proveedores de Lima, incrementando el costo al cliente, lo cual nos hace menos competitivo, y teniendo una respuesta mas larga en la solución de problemas.

La falta de un plan estratégico puede estar relacionada con una visión limitada o falta de liderazgo estratégico dentro de la empresa, lo que impide una dirección clara hacia el crecimiento y la sostenibilidad. Además, la carencia de información organizada sugiere deficiencias en los sistemas de gestión de datos y análisis, lo que dificulta la identificación de oportunidades y la toma de decisiones informadas. La contratación de personal temporal podría indicar

problemas de retención de talento o falta de inversión en el desarrollo y capacitación del equipo humano. La ausencia de proveedores certificados en la región sur del país podría estar vinculada a dificultades en el establecimiento de relaciones comerciales sólidas o a limitaciones logísticas.

Por ejemplo, el año 2022 la empresa tuvo oportunidad de tener 15 nuevos clientes, relacionados en gran medida a la mediana y gran minería, sin embargo al no contar con un plan estratégico, relación de proveedores claves, capacidad de endeudamiento adecuado, estrategia de recursos humanos para afrontar requerimientos punta en épocas de construcción de proyectos mineros, plan de contrataciones, etc. no se aceptó participar en procesos de licitación de empresas mencionadas anteriormente. Por otro lado, el panorama en el 2023 no fue diferente, se identificó 12 nuevos clientes entre minería y agricultura, a los cuales por las mismas razones expuestas anteriormente, no se pudo participar en dichas licitaciones, perdiendo oportunidades de desarrollo y crecimiento, al no tener claro si nos era posible o no participar en dichos procesos.

Por consiguiente, las probables consecuencias de que esta situación se mantenga en el tiempo podrían ser significativas para Inversiones Huro. En primer lugar, la falta de participación en licitaciones y la pérdida de oportunidades de adquirir nuevos clientes podrían resultar en un estancamiento o incluso una disminución en los ingresos y la rentabilidad de la empresa. Esto podría llevar a una pérdida de competitividad en el mercado y erosionar la reputación de la empresa, lo que a su vez dificultaría la retención de clientes existentes y la atracción de nuevos clientes en el futuro.

Por lo expuesto, es necesario, elaborar un plan estratégico que permita decidir de manera adecuada, en que procesos estamos en la capacidad de participar o en que procesos debemos tomar acciones y que tipo de acciones para poder participar y llevar a cabo de manera exitosa dichos procesos. Es que con este plan estratégico se podrá conocer de manera sistemática las potencialidades y debilidades de la empresa, lo cual nos permitirá tomar decisiones en el marco del mercado peruano desde el 2024 al 2034, el cual de no llevarse a cabo, podría ocurrir pérdida de clientes, que esperan respuesta inmediata y eficaz, haciendo que la empresa no sea rentable.

### **1.3 Objetivos de la Investigación:**

Objetivo General:

1. Elaborar un Plan Estratégico para la empresa Inversiones Huro de la ciudad de Lima 2024 – 2034.

Objetivos Específicos:

1. Formular la visión y misión para la empresa Inversiones Huro de la ciudad de Lima 2024 – 2034.
2. Formular objetivos estratégicos para la empresa Inversiones Huro de la ciudad de Lima 2024 – 2034.
3. Realizar un diagnostico de la situación actual para la empresa Inversiones Huro de la ciudad de Lima 2024 – 2034.
4. Elaborar análisis interno para la empresa Inversiones Huro de la ciudad de Lima 2024 – 2034.
5. Elaborar un análisis externo para la empresa Inversiones Huro de la ciudad de Lima 2024 – 2034.
6. Analizar estrategias para la empresa Inversiones Huro de la ciudad de Lima 2024 – 2034.
7. Generar estrategias por objetivos estratégicos para la empresa Inversiones Huro de la ciudad de Lima 2024 – 2034.
8. Establecer métodos de control para el seguimiento del plan estratégico para la empresa Inversiones Huro de la ciudad de Lima 2024 – 2034.

### **1.4 Metodología:**

La metodología a utilizar es la siguiente:

- Para abordar los objetivos específicos de este trabajo, se empleará un enfoque de investigación mixta que combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos.

En cuanto al diseño de investigación, se utilizará un diseño exploratorio-descriptivo para obtener una comprensión profunda de la situación

actual de Inversiones Huro y sus necesidades estratégicas. La población objetivo estará compuesta por empleados, clientes y proveedores de la empresa. Para seleccionar la muestra, se empleará un muestreo aleatorio estratificado, considerando diferentes categorías de y empleados, clientes proveedores para garantizar la representatividad de la muestra. Los instrumentos de recolección de datos incluirán encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Las encuestas proporcionarán información cuantitativa sobre percepciones y opiniones, mientras que las entrevistas permitirán obtener insights cualitativos más profundos.

- Objetivo específico 1: Formular la visión y misión (matrices).

Esta metodología permitira redactar de manera adecuada la misión y visión de la empresa. Se realizará preguntas fundamentales (¿qué hacemos?, ¿qué creamos?, ¿cómo marcamos la difderencia?, etc.) las cuales serán respondidas por el equipo de alta gerencia de la empresa, con estas respuestas se generará una lluvia de ideas como mapas mentales por ejemplo, de donde se recopilará un primer borrador, el cual debe estar redactado de manera clara y concisa y la cuál será compartido a todo el equipo y terceros expertos en el tema, para que contribuyan con sus comentarios al respecto, luego se revisará, modificará y compartirá con todo la alta gerencia de la empresa.

- Objetivo específico 2: Formular objetivos estratégicos (matrices).

Esta metodología igualmente que en el caso de la misión y visión de la empresa permitira redactar de manera adecuada los objetivos estratégicos de la empresa. Se realizará preguntas fundamentales, las cuales serán respondidas por el equipo de alta gerencia de la empresa, con estas respuestas se generará una lluvia de ideas como mapas mentales por ejemplo, de donde se recopilará un primer borrador, el cual debe estar redactado de manera clara y concisa y la cuál será compartido a todo el equipo y terceros expertos en el tema, para que contribuyan con sus comentarios al respecto, luego se revisará, modificará y compartirá con todo la alta gerencia de la empresa.

- Objetivo específico 3: Elaborar análisis interno (matriz EFI) y externo (matriz EFE).

La metodología a utilizar para elaborar el análisis interno será la matriz EFI o también conocida como MEFI, siglas de matriz de evaluación de factores internos, la cual nos permitirá entender las fortalezas y debilidades que tiene la empresa o de alguna de sus áreas en especial, lo cual permitirá realizar mejoras en estas.

La matriz EFE o también conocida como MEFE, siglas de matriz evaluación de factores externos, será utilizada para poder evaluar los factores externos que pueden afectar el correcto desempeño de la empresa. En esta matriz se revisa factores como el tendencias del mercado, nuevas tecnologías, competencias, regulaciones gubernamentales, etc.

- Objetivo específico 4: Analizar estrategias para la empresa (matriz FODA)

El utilizar la matriz FODA, siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y realizar un correcto análisis de lo que sucede en torno de la empresa es muy beneficioso y más aún de las estrategias que se deriven de esta evaluación. De esta evaluación se derivarán cuatro estrategias, las cuales son: estrategias de crecimiento, estrategias de defensa, estrategias de adaptación y estrategias de supervivencia.

- Objetivo específico 5: Generar estrategias por objetivos estratégicos. (Matrices FODA y MCPE)

Se emplearán tanto la matriz FODA, como se mencionó anteriormente, como la matriz MCPE, abreviatura de Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica. Esta última herramienta proporcionará una evaluación objetiva de las estrategias más adecuadas, basándose en un análisis crítico tanto del entorno externo como de los recursos internos que deben ser capitalizados o mejorados.

- Objetivo específico 6: Establecer métodos de control para el seguimiento del plan estratégico (indicadores).

Los indicadores de control para el seguimiento del plan estratégico es indispensable para tomar decisiones correctas y acertadas, la cual revela la eficiencia de la empresa. Para ello se utilizará herramientas informáticas que permitan a cada responsable de las acciones a seguir puedan tener control y puedan actuar en estas y se pueda informar el estado de cada acción y si es necesario realizar alguna reformulación a lo planificado.

### **1.5 Justificación:**

La justificación teórica de esta investigación estará fundamentada en las contribuciones teóricas de autores destacados en el ámbito de la gestión empresarial. Específicamente, en las teorías desarrolladas por Kaplan, R. S. y Norton, D. E., así como en las investigaciones realizadas por Sainz de Vicuña, J. M. y Hernández, S. y Pulido, A.

La planificación estratégica considera todo tipo de acción que debe realizar una empresa, en base a la posición competitiva con la que cuenta y todo tipo de provisiones y especulaciones acerca del comportamiento futuro de los mercados.

El presente trabajo se basa en dar solución a la carencia de un plan estratégico de la empresa Inversiones Huro el cual permita tomar decisiones en base a la situación interna y externa de la empresa y situaciones del mercado en el periodo seleccionado del 2024 al 2023. Este plan debe permitir a la empresa mejorar su desarrollo interno, teniendo políticas, objetivos claros y declaración de misión y visión de la empresa, el cual contribuirá a que el personal esté enfocado en tomar acciones que eleven a Inversiones Huro a un desarrollo sostenible y obtener una posición en el mercado sólida. Utilizando fundamentos y conceptos teóricos sobre la planeación estratégica es que se puede revisar y tener un diagnóstico real de la situación interna y externa de la empresa y que factores son los que afectan el correcto desempeño de la empresa, poder controlar estos aspectos y tomar acción sobre los que no estén alineados a la visión de la empresa y sus objetivos estratégicos.

- La justificación metodológica de esta investigación radica en la utilización de técnicas de recolección de datos, tales como la observación y encuestas dirigidas tanto al personal de Inversiones Huro como a sus clientes, proveedores, entre otros actores relevantes. Considera también la revisión de fuentes confiables como (Hill, Jones, & Schilling, 2015), (Ackoff R. , 1997) (D'Alessio, 2008), entre otros. En base a esta investigación es que se identificará las oportunidades, amenazas con las que puede verse la empresa involucradas y para que la data obtenida complemente y de origen a planes estratégicos, según el experto Cresweell (2014) .
- La importancia de contar con un plan estratégico para la empresa se fundamenta en la visión compartida por autores como Walter y Pando (2014), quienes destacan que la planificación estratégica representa una herramienta fundamental de gestión que facilita la toma de decisiones en el entorno empresarial actual. Este enfoque estratégico no solo permite adaptarse al cambio y satisfacer las demandas del entorno, sino que también persigue el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia en relación con la competencia. Asimismo, según Walter y Pando (2014), el proceso de planificación estratégica ayuda en la identificación de brechas y en la definición de objetivos, acciones y metas a mediano y largo plazo, tanto en el ámbito público como en el privado.

Adicionalmente, se considera las perspectivas aportadas por González y Rodríguez (2019), quienes conceptualizan la planeación como una acción esencial que una organización debe seguir, brindando pautas de orientación y estableciendo tiempos para su ejecución. Estas visiones complementarias subrayan la relevancia de contar con un plan estratégico bien elaborado, que no solo permita adaptarse a las dinámicas del entorno, sino que también sirva como guía para la consecución de los objetivos organizacionales a largo plazo.

- Justificación práctica: Los beneficios de tener un plan estratégico es que el crecimiento de Inversiones Huro se realice de manera sostenida y que las inversiones que se requieren realizar estén enfocadas en un análisis y un plan de crecimiento. Este plan permitirá cocnocer todo tipo de

oportunidad para el crecimiento de la empresa, en base al conocimiento del entorno, del mercado y de los competidores.

### **1.6 Definiciones:**

- Plan Estratégico: es el proceso que sirve a la empresa para determinar qué quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseado (Torres, 2014) s.
- Proceso estratégico: es el conjunto de pasos que se desarrollan dentro de una organización para el cumplimiento de objetivos y consta de 5 etapas que son establecer objetivos, análisis, formación de la estrategia, implementación de la estrategia y el monitoreo de la estrategia (Koontz y Weihrich, 2011).
- Misión: "La misión es el propósito de la empresa, su razón de ser" (Kotler y Armstrong, 2018).
- Visión: "La visión es una declaración que describe lo que una organización quiere lograr a largo plazo" (Robbins y Coulter, 2019),
- Objetivos: "Un objetivo es un resultado específico que una organización trata de alcanzar en un plazo determinado" (Kotler y Armstrong, 2018).
- FODA: "El análisis FODA es una herramienta que permite a las empresas evaluar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas" (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2017).
- Objetivos estratégicos: "Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que una empresa busca alcanzar y que se derivan de su visión y su misión" (Thompson y Strickland III, 2018).
- Análisis Interno: Este desempeña un papel crucial en la identificación y evaluación de las debilidades y fortalezas de una organización en las distintas áreas funcionales, tales como gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Este proceso implica examinar minuciosamente las consecuencias o efectos estratégicos de los conceptos relevantes en cada una de estas áreas funcionales dentro de la organización (David, 2003).

## 1.7 Alcances y Limitaciones:

Dentro de los alcances tenemos lo siguiente:

El trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar el plan estratégico de Inversiones Huro que es una empresa situada en Lima, para los años 2024 al 2034 y que se aplicará a toda la región del Perú, en especial en las regiones andinas en donde se desarrollan proyectos mineros que son atractivos para la empresa.

Se realizará una evaluación de competidores, regulaciones de gobierno, nuevos nichos de mercado, actual mercado, posible incremento de servicios y productos, etc, con el fin de desarrollar el plan estratégico de la empresa.

Se busca con este plan estratégico, cumplir con los objetivos de la empresa y poder hacer seguimiento al mismo de acuerdo a los cambios que se den en el mercado y poder actualizar el mismo.

Dentro de las limitaciones tenemos:

Una evaluación de los estados financieros de la empresa presentará limitaciones, al no haber estado ordenado ni llevado por una sola persona o área.

Se restringirá la evaluación a mercados de minería, construcción y agricultura, y dentro de estos se le dará mayor importancia al de sector minero, por ser el que está presentando mayor crecimiento en los últimos años.

No se cuenta con datos de empresas que realicen el mismo servicio y que tengan ya años en el mercado para poder comparar.

Esta investigación tendrá efecto en todas las áreas de la empresa, sin embargo hay áreas que cuentan con información histórica ordenada y otras áreas en las que es escaso y en algunos casos nulos, lo cual afectará la correcta evaluación del plan estratégico.

## Capítulo II Marco Teórico

### 2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

- **Planeamiento**

El concepto de planificación ha evolucionado a través del tiempo y se tienen diferentes formas de conceptualizarlas, sin embargo, todas convergen en un mismo resultado. Es así que, entre las características más importantes de la planificación, según (Bernal, 2012), podemos mencionar:

1. La planificación se caracteriza por ser un proceso permanente y además continuo.

2. La planificación está siempre orientada hacia el futuro, está ligada a la previsión.

3. La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio.

4. La planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.

5. La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.

6. La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.

7. La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.

8. La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.

9. La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

10. La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.

11. La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

Ahora el proceso de planeación tiene cinco pasos según (Cortez, 1998) y los cuales se lista a continuación:

- 1) Definición de los objetivos organizacionales;
- 2) Determinar donde se está en relación con los objetivos;

- 3) Desarrollar premisas considerando situaciones futuras;
- 4) Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción;
- 5) Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

Uno de los elementos más importantes en cualquier proceso es la planeación, y los resultados que se esperan estarán en el orden de la importancia que le hayamos dado a este mismo, es así que H. Fayol, autor de la *Teoría clásica de la administración*, en 1916 hizo referencia a su **proceso administrativo** poniendo a la **previsión** como el primer elemento de una buena administración.

Por etimología planeamiento se define como *de planus-i: igual, nivelado (plano, llano)*, también como *Disposición general de una obra*, además como *el análisis del trabajo para cada cierto tiempo*.

Por otro lado, se tiene una definición de planeamiento que considera lo siguiente:

Según la definición proporcionada por Kast y Rosenzweig (1987), un plan se define como cualquier método detallado y previamente formulado para llevar a cabo una acción específica. Por otro lado, la planeación se conceptualiza como el proceso de tomar decisiones anticipadas sobre qué acciones realizar y cómo llevarlas a cabo. Este proceso abarca la determinación de las misiones globales, la identificación de los resultados clave y el establecimiento de objetivos específicos, junto con las políticas, programas y procedimientos necesarios para lograrlos. La planeación proporciona un marco de referencia que facilita la integración de sistemas

complejos de decisiones futuras interrelacionadas. En resumen, un plan se concibe como un curso de acción predefinido.(Kast & Rosenzweig, 1987, págs. 504-505).

Además, Según Russell (1997), la planeación se concibe como un proceso que implica la elaboración y evaluación minuciosa de cada componente de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción. Este proceso se lleva a cabo en situaciones en las cuales se percibe que, a menos que se tome alguna acción específica, es poco probable que se alcance el estado futuro deseado. Sin embargo, al adoptar la acción adecuada, aumenta la probabilidad de obtener un resultado favorable. De esta manera, la planeación se posiciona como un medio estratégico para anticipar y dirigir el curso de eventos hacia el logro de metas y objetivos establecidos.(pág. 15) lo cual condice totalmente con lo que indica Kast y Rosenzweig. Finalmente T. S. Bateman y S.A. Snell (2005) indica que planeamiento “es un proceso de toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante la planeación formal se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones”. (pág. 108), con lo que podemos notar la universalidad de este concepto.

- **Planeamiento Estratégico**

El planeamiento estratégico es, sin duda alguna, en estos tiempos una herramienta fundamental para el desarrollo y manejo de las empresas, que permite a las personas que toman las decisiones puedan planear estrategias con el fin de obtener beneficios económicos.

El planeamiento estratégico, también conocido como administración estratégica, se define como un proceso dinámico que tiene como objetivo explorar y generar nuevas y diversas oportunidades para el futuro de las organizaciones. Este proceso se fundamenta en la planificación estratégica, la implementación de lo planificado y la evaluación de los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar decisiones anticipadas en relación con el crecimiento, desarrollo, consolidación y eventual cese o desaparición de la organización. (Torres, 2014, pág. 38). Luego, el planeamiento estratégico implica una visión proactiva y a largo plazo que busca garantizar la adaptación y supervivencia de la organización en un entorno cambiante y competitivo

Zacarías Torres, indica que existen conceptos específicos para entender el planeamiento o administración estratégica, los cuales son: giro o actividad, visión, misión y objetivos, metas, ideales, estrategia, táctica y políticas (pág. 42), los cuales se definen a continuación:

Giro o actividad: El proceso de administración estratégica no comienza necesariamente con la declaración de la visión o misión, como podría suponerse. Más bien, su punto de partida es la definición del giro o actividad principal de la organización. Este giro se refiere a la especificación clara de la actividad o "negocio" al que la organización se va a dedicar. Es a partir de esta definición que se establece el marco dentro del cual se desarrollarán todas las demás etapas del proceso de administración estratégica, incluyendo la formulación de la visión, misión, objetivos y estrategias. (Torres, 2014, pág. 42).

**Visión:** Se define como una imagen que representa lo que se desea que la organización sea o llegue a ser en el futuro.

**Misión:** Se concibe como una expresión perdurable de los propósitos que distinguen a esa empresa de otras similares, define su razón de ser y establece los límites y alcances de sus operaciones.

**Objetivos:** Se refiere a los resultados y logros específicos que la organización busca alcanzar para cumplir con su misión (Torres, 2014, pág. 43).

**Metas:** Se define como los fines que se esperan alcanzar dentro de un periodo determinado por la planeación. Son objetivos concretos y medibles que se establecen para cumplir con los objetivos mas amplios de la organización (Ackoff R. , 1997, pág. 85)

**Ideales:** Representan los fines que se consideran inalcanzables en el presente, pero hacia los cuales se aspira avanzar durante y después del periodo de planificación, reflejan una visión a largo plazo y actúan como inspiración para la mejora continua. (Ackoff R. , 1997, pág. 85)

**Estrategia:** Se define como el medio o los medios a través de los cuales se alcanzan los objetivos de una organización en el largo plazo. Es un conjunto de acciones planificadas y coordinadas que se implementan para dirigir los recursos. (Torres, 2014, pág. 44)

**Táctica:** Es el medio o los medios por los cuales se logran los objetivos a corto plazo (Torres, 2014, pág. 44)

Políticas: Se definen como lineamientos generales que orientan la toma de decisiones en una organización y establecen los límites dentro de los cuales se puede tomar dichas decisiones. Estas canalizan las ideas y acciones de los miembros de la organización de manera que sean coherentes con los objetivos organizacionales establecidos. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 325).

Ahora, en la actualidad se manejan dos versiones básicas sobre la estrategia y como esta debe manejarse, según, (Chan & Renée, 2005):

- Visión estructuralista: la cual admite un flujo causal entre estructura de mercado, conducta de los participantes y desempeño de las organizaciones
- Visión reconstructivita: Se basa en la teoría del crecimiento interno, según el cual la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de los emprendedores y se pueden presentar en toda organización, en cualquier momento, de forma intrínsecamente nueva, debido a la reconstrucción cognitiva de los datos disponibles y de los factores de mercado

- **Fases del Planeamiento Estratégico**

Zacarías Torres y la mayoría de los autores, identifican tres fases que son la base para el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico (pág. 68), los cuales se listan a continuación:

- Fase o etapa de planeación
- Fase o etapa de implantación-ejecución
- Fase o etapa de evaluación de resultados

Esta investigación está enfocada en la fase o etapa de planeación.

- **Modelo del Planeamiento Estratégico**

Tenemos hoy en día varios modelos para elaborar un plan estratégico, por ejemplo Fernando D'Alessio (2008, pág. 21) propone un modelo secuencial integral, resaltando el carácter multidisciplinario del planeamiento estratégico, por lo cual es necesario que el estratega y su equipo tengan conocimiento de las herramientas funcionales de cada una de las áreas de la organización, para apoyar en la formulación e implementación de las estrategias más apropiadas para la organización.

D' Alessio destaca la importancia de establecer elementos fundamentales como la visión, la misión, los valores y el código de ética al inicio del proceso. Estos elementos proporcionan una dirección clara y un marco ético para la organización. Posteriormente, el proceso continúa con la formulación y revisión de las estrategias, seguido de la evaluación y control de los resultados obtenidos.

D'Alessio resalta que el proceso estratégico se apoya en tres insumos esenciales que proporcionan una comprensión integral del estado actual de la organización, lo que permite realizar un diagnóstico efectivo. Estos insumos clave son: el Entorno, que abarca las oportunidades y amenazas (O/A) que enfrenta la organización en su contexto externo; la Competencia, que se centra en identificar los factores clave de éxito (FCE) en el mercado y la industria; y la Organización, que analiza las fortalezas y debilidades (F/D) internas de la empresa.

Para llevar a cabo este proceso, la organización se comprometerá con un análisis exhaustivo de su entorno, culminando en la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Además, una evaluación del sector, que resultará en la Matriz de Perfil Competitivo del Sector (MPC); y un análisis interno que concluirá con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Además, se empleará la Matriz de Intereses Organizacionales para guiar el desarrollo de objetivos a largo plazo, complementada por la MPC. Este análisis fundamentará la determinación de estrategias, que se apoyará en herramientas como la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones (PEYEA); la Matriz del Boston Consulting Group (BCG); la Matriz Interna-Externa (MIE); y la Matriz de Gran Estrategia (MGE). De estas matrices, se seleccionarán estrategias en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales serán sometidas a una evaluación de su atractividad en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), lo que contribuirá a decidir qué estrategias guiarán a la organización hacia el futuro deseado. Finalmente, una revisión adicional se realizará utilizando las Matrices de Rumelt (MR) y de Ética (ME) para asegurar la coherencia y la integridad ética en la planificación estratégica. (pág. 21)

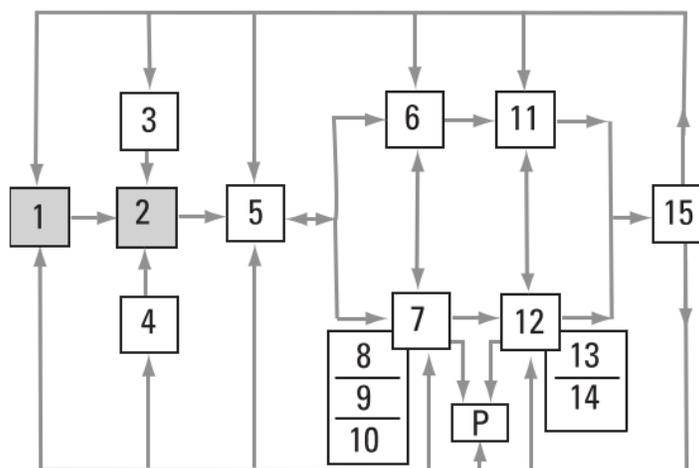
Por otro lado, Zacarías Torres distingue dentro de las tres fases mencionadas en el ítem 2.1.3 del presente documento, 15 bloques que son los fundamentos para elaborar el proceso de administración estratégica según la siguiente tabla:

Tabla 1. Proceso de administración estratégica

Número de bloque	Concepto de administración estratégica
<b>Fase o etapa de planeación</b>	
1 y 2	Revisión de giro, visión, misión, objetivos y estrategias actuales. Giro, visión y misión nuevas.
3	Descripción del entorno externo.
4	Descripción del medio ambiente interno.
5 y 6	Áreas clave para resultados y objetivos de largo plazo.
5, 7 y 8	Áreas clave para resultados, estrategias y categorías.
7-9	Estrategias. Técnicas para formular estrategias.
7-10	Estrategias. Elementos de análisis.
<b>Fase o etapa de implantación-ejecución</b>	
11	Objetivos a corto plazo.
12 y 13	Tácticas y elementos de análisis.
12 y 14	Tácticas y proyectos, procesos y funciones.
<b>Fase o etapa de evaluación de resultados</b>	
15	Seguimiento, control y evaluación.

Fuente: Administración estratégica – Zacarías Torres

Figura 1. Esquema de proceso de administración estratégica para ubicar los bloques y el concepto



Fuente: Administración estratégica – Zacarías Torres

Finalmente, Hill, Jones y Schilling (2015, pág. 11) el modelo del proceso de planeación estratégica consta de 5 pasos fundamentales:

1. Definir la misión de la empresa y establecer sus objetivos principales.
2. Realizar un análisis del entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Evaluar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que aprovechen las fortalezas de la empresa y aborden sus debilidades externas.
5. Llevar a cabo la implementación de las estrategias seleccionadas.

- **Diagnóstico Empresarial**

Diagnóstico empresarial hace referencia a aquellas actividades realizadas para conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados como su crecimiento, supervivencia, desarrollo, etc. (Romagnoli, 2007, pág. 9).

El Diagnóstico Organizacional, como lo indica (Avila, 2013) es considerado el pilar sobre el cual se estructura y controla la efectividad de diferentes procesos que involucran un cambio, ya que permite obtener un conocimiento actualizado del funcionamiento de las organizaciones, con el objetivo de delimitar estrategias de mejoras y enfrentar los cambios de modo dinámico y estratégico.

Otra definición de diagnóstico organizacional, propuesta por (Valenzuela, Ramirez, Gonzales, & Celaya, 2010) indica ello como el análisis que se hace

para evaluar la situación de la empresa, sus dificultades, aspectos potenciales, vías eventuales de desarrollo y oportunidades de prevención.

(Osori, y otros, 2016) comenta, que el diagnóstico organizacional recae sobre una práctica circunstancial que implica saber reconstruir funcionalmente el estado actual de una organización, donde podemos visualizar diferentes dimensiones las cuáles pueden ayudarnos a realizar una toma de decisión más objetiva y congruente con la realidad, necesidades y metas.

Para conocer y diagnosticar correctamente una organización se va a relatar los insumos para el proceso, matrices para el mismo y los productos de estos, según D'Alessio (2008, pág. 23 y 24):

El análisis inicial fundamental se refiere al estudio del entorno, comúnmente conocido como análisis o auditoría externos, el cual se centra en la influencia que el entorno global, regional y nacional ejerce sobre la organización en cuestión. Este análisis se lleva a cabo mediante la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual surge a partir del examen político, económico, social, tecnológico y ecológico, también conocido como análisis PESTEC. Este proceso identifica tanto las oportunidades como las amenazas presentes en el entorno. Es importante destacar que la influencia del entorno sobre la organización es única y no está determinada por la distancia geográfica. Por lo tanto, el entorno lejano se compone del ámbito global y regional, mientras que el entorno cercano se define por el contexto nacional y sectorial, permitiendo así evaluar el nivel de impacto que estos factores tienen sobre la organización.

El segundo componente es el análisis de la competencia, que implica el estudio exhaustivo de los competidores en el ámbito industrial. Es fundamental comprender tanto a los competidores actuales como a los posibles sustitutos, y en caso de que exista una amenaza inminente, identificar a los nuevos participantes en el mercado. Este análisis se representa a través de la matriz de perfil competitivo (MPC), que destaca los factores determinantes para el éxito en el sector, ofreciendo una visión clara de las oportunidades y desafíos.

El tercer componente comprende la evaluación interna de la organización, también conocida como auditoría interna. Este análisis se lleva a cabo mediante la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual resulta de un examen detallado de las áreas funcionales de la gestión, incluyendo administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, tecnología e informática. Este proceso, denominado análisis AMOFHIT, permite identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El cuarto componente es la matriz de intereses organizacionales (MIO), que proporciona una perspectiva sobre el nivel de competencia y las posibles colaboraciones estratégicas que podrían surgir. La MIO, en conjunto con la MPC, ofrece una valiosa herramienta para evaluar el panorama competitivo del sector y explorar oportunidades de alianzas estratégicas.

Todos estos elementos convergen en el proceso estratégico, el cual se desarrolla mediante el uso de cinco matrices fundamentales:

1. La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

2. La Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)
3. La Matriz BCG (Boston Consulting Group)
4. La Matriz IE (Factores Internos - Externos)
5. La Matriz GE (Gran Estrategia)

Este proceso genera como resultados finales las estrategias competitivas más atractivas para la organización. Estas estrategias se seleccionan utilizando la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), que resume los hallazgos de las matrices utilizadas en el proceso estratégico.

Posteriormente, las estrategias seleccionadas son evaluadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). Finalmente, se utilizan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para determinar las estrategias que serán implementadas.

## **2 Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave**

La importancia del planeamiento estratégico en una empresa, la utilización adecuada y ordenada de sus fases, modelo y diagnóstico, tienen sus frutos y ventajas según indica (Hax & Majluf, 1991) y se lista a continuación algunas de ellas:

- Facilitar la alineación de la dirección corporativa.
- Incrementar significativamente la segmentación efectiva de la organización.
- Fomentar una mentalidad de pensamiento a largo plazo.
- Proporcionar un recurso educativo y una plataforma para fomentar múltiples interacciones personales y de negociación en diversos niveles de la organización.

El obtener en una empresa un buen resultado está basado primordialmente a que el personal o el talento humano conoce a detalle el objetivo del negocio, conoce las

debilidades de la empresa, conoce el contexto externo de la empresa, cuenta con la información real de la empresa, con ello se puede realizar una estrategia y un planeamiento para la empresa que ayude a cumplir los objetivos a largo plazo de la empresa.

Por lo tanto, el tener un adecuado conocimiento de todas estas variables, hará que el planeamiento estratégico sea más confiable y realizable.

### 3 Análisis comparativo

#### 3.1 Planeamiento

Tabla 2 Análisis comparativo del concepto planeamiento

Planeamiento		
Autor	Año	Concepto
Bernal	2012	Proceso permanente y continuo, orientada hacia el futuro, ligada a la previsión, busca racionalidad al tomar decisiones y es sistemática.
Cortez	1998	Planeamiento tiene 5 pasos: <ul style="list-style-type: none"><li>- Definición de objetivos</li><li>- Definir donde estamos respecto los objetivos</li><li>- Desarrollar premisas con situaciones futuras</li><li>- Definir diferentes planes de acción</li><li>- Poner en marcha los planes y analizar resultados</li></ul>
Kast y Rosenzweig	1987	Planeamiento se define como cualquier método detallado y previamente formulado para llevar a cabo una acción específica
Russell	1997	La planeación se concibe como un proceso que implica la elaboración y evaluación minuciosa de cada componente de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción
T. S. Bateman y S.A. Snell	2005	Es un proceso de toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante la planeación formal se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

Los conceptos coinciden en que la importancia en la toma de decisiones y especialmente en la previsión, evaluando cada componente para poder tomar acciones al respecto.

### 3.2 Planeamiento estratégico

Tabla 3 Análisis comparativo del concepto planeamiento estratégico

Planeamiento Estratégico		
Autor	Año	Concepto
Zacarías Torres	2014	Proceso dinámico que tiene como objetivo explorar y generar nuevas y diversas oportunidades para el futuro de las organizaciones
Zacarías Torres	2014	Indica que existen conceptos específicos para entender el planeamiento o administración estratégica, los cuales son: giro o actividad, visión, misión y objetivos, metas, ideales, estrategia, táctica y políticas.
Chan & Renée	2005	Se manejan dos versiones básicas sobre el planeamiento estratégico: <ul style="list-style-type: none"><li>- Visión estructuralista: la cual admite un flujo causal entre estructura de mercado, conducta de los participantes y desempeño de las organizaciones</li><li>- Visión reconstructivita: Se basa en la teoría del crecimiento interno, según el cual la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de los emprendedores y se pueden presentar en toda organización, en cualquier momento, de forma intrínsecamente nueva, debido a la reconstrucción cognitiva de los datos disponibles y de los factores de mercado</li></ul>

Fuente: *Elaboración propia.*

Se puede concluir que la planeación estratégica está enfocada principalmente a las organizaciones y como para poder realizarla es importante conocer la realidad de la organización y plantear una serie de acciones en miras a obtener a futuro una realidad diferente de la organización.

### 3.3 Modelo del planeamiento estratégico

Tabla 4 Análisis comparativo del concepto modelo del planeamiento estratégico

<b>Modelo del Planeamiento Estratégico</b>		
<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
D'Alessio	2008	Propone un modelo secuencial integral, resaltando el carácter multidisciplinario del planeamiento estratégico, por lo cual es necesario que el estratega y su equipo tengan conocimiento de las herramientas funcionales de cada una de las áreas de la organización, para apoyar en la formulación e implementación de las estrategias más apropiadas para la organización
D'Alessio	2008	Resalta que el proceso estratégico se apoya en tres insumos esenciales que proporcionan una comprensión integral del estado actual de la organización, lo que permite realizar un diagnóstico efectivo. Estos insumos clave son: el Entorno, que abarca las oportunidades y amenazas (O/A) que enfrenta la organización en su contexto externo; la Competencia, que se centra en identificar los factores clave de éxito (FCE) en el mercado y la industria; y la Organización, que analiza las fortalezas y debilidades (F/D) internas de la empresa.
Zacarias Torres	2014	Distingue dentro de las tres fases mencionadas en el ítem anterior de la presente tabla, 15 bloques que son los fundamentos para elaborar el proceso de administración estratégica:  1 y 2: Revisión de giro, visión, misión, objetivos y estrategias actuales. Giro, visión y misión nuevas.  3: Descripción del entorno externo.  4: Descripción del medio ambiente interno.  5 y 6: Áreas clave para resultados y objetivos de largo plazo.  5, 7 y 8: Áreas clave para resultados, estrategias y categorías.  7 y 9: Estrategias. Técnicas para formular estrategias.

		<p>7 y 10: Estrategias. Elementos de análisis.</p> <p>11: Objetivos a corto plazo.</p> <p>12 y 13: Tácticas y elementos de análisis.</p> <p>12 y 14: Tácticas y proyectos, procesos y funciones.</p> <p>15: Seguimiento, control y evaluación.</p>
Hill, Jones y Schilling	2015	<p>el modelo del proceso de planeación estratégica consta de 5 pasos fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la misión de la empresa y establecer sus objetivos principales.</li> <li>2. Realizar un análisis del entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.</li> <li>3. Evaluar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.</li> <li>4. Seleccionar estrategias que aprovechen las fortalezas de la empresa y aborden sus debilidades externas.</li> <li>5. Llevar a cabo la implementación de las estrategias seleccionadas.</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia.*

El modelo de planeamiento estratégico involucra un método sistematizado, de como poder visionar a una organización, recopilando la información de la misma, analizándola y proponiendo acciones que determinen un camino propuesto, realizando controles a estas acciones.

### 3.4 Diagnóstico empresarial

Tabla 5 Análisis comparativo del concepto diagnóstico empresarial

Diagnóstico empresarial		
Autor	Año	Concepto
Romagnoli	2007	Diagnóstico empresarial hace referencia a aquellas actividades realizadas para conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados como su crecimiento, supervivencia, desarrollo, etc.
Avila	2013	Es considerado el pilar sobre el cual se estructura y controla la efectividad de diferentes procesos que involucran un cambio, ya que permite obtener un conocimiento actualizado del funcionamiento de las organizaciones, con el objetivo de delimitar estrategias de mejoras y enfrentar los cambios de modo dinámico y estratégico.
Valenzuela, Ramirez, Gonzales, & Celaya.	2010	Análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus dificultades, aspectos potenciales, vías eventuales de desarrollo y oportunidades de prevención.
Osori	2016	Recae sobre una práctica circunstancial que implica saber reconstruir funcionalmente el estado actual de una organización, donde podemos visualizar diferentes dimensiones las cuáles pueden ayudarnos a realizar una toma de decisión más objetiva y congruente con la realidad, necesidades y metas.

Fuente: Elaboración propia.

Este mide que lo que se está haciendo es realmente lo que se desea para una organización. Se revisa el estado actual de la organización y en base a este análisis se realiza una toma de decisiones.

### 4 Análisis crítico

La planeación estratégica se aborda con diferentes enfoques y existen una infinidad de modelos para elaborar un planeamiento estratégico. Así mismo, enfocados en

estos mismos y considerando que toda organización requiere un modelo secuencial y disciplinado, es importante contar con información de la organización.

Estos modelos son los que se están utilizando la industria de hoy en día, y se está utilizando con mayor frecuencia, y son los más completos ya que considera el entorno de la organización (oportunidades y amenazas), los factores claves de éxito y a la misma organización (fortalezas y debilidades), teniendo como inicio o punto de partida el análisis de la situación actual de la organización y esta información es la que toda organización cuenta hoy en día gracias a la tecnología. Con estos insumos, hoy en día en la industria se tiene claro que estrategias pueden implementarse y en qué medida implementarlas, para garantizar, con un respectivo control y seguimiento, éxitos a cualquier organización.

Es por ello y considerando todos los aspectos mencionados anteriormente es que se pueden utilizar las diferentes herramientas para analizar a cualquier organización, tanto interna como externamente, lo cual es sumamente necesario, sin embargo, existen organizaciones pequeñas que no cuentan con información ordenada y no tienen un norte para que el crecimiento de la empresa sea sostenido debido a que empiezan con poco capital y poco personal. Por lo tanto, es un gran reto poder realizar planificaciones con empresas que no cuentan con información suficiente de como se maneja para poder realizar un plan estratégico adecuado.

Además, se debe tener en cuenta que el plan puede mejorarse y adecuarse constantemente, por lo que el control en el plan es de vital importancia, el realizar un seguimiento adecuado es vital para tomar estas acciones, lo cual hará que este plan tenga éxito, además de todos los factores que influyen en ella y en los posibles cambios. Es importante que todo el personal de la organización esté enfocado en los objetivos, conozca los mismos y este seguimiento y control sea llevado a cabo por todos los integrantes de la organización.

## Capítulo III Marco Referencial

### 3.1. Reseña histórica

Inversiones Huro es una empresa que nace de la necesidad de la visión y la oportunidad de negocio que identificó el personal que forma parte de la directiva de la empresa. Uno de los dueños de Inversiones Huro trabajaba en una pequeña empresa que se dedicaba a la venta de equipos para la construcción, como amoladoras, rompedoras de concreto etc. Otro de sus dueños trabajaba en una empresa que se dedicaba a la construcción de proyectos industriales y mineros, pudiendo observar la oportunidad de negocio, teniendo pocos proveedores en el mercado que puedan proveer de equipos para construcción con altos estándares y de marcas reconocidas, que puedan usarse a gran altitud, como los que son requeridos en proyectos mineros que se ejecutan a altitudes de hasta 5000 m.s.n.m. Se pudo realizar sinergia entre ambas experiencias y se pudo visionar una empresa que pueda brindar a estos proyectos en industria y minería equipos para la construcción de sus proyectos con alta calidad, buenos tiempos de entrega y garantía y servicio post venta, al contar con conocimientos en el uso de los equipos.

Se estima que para los siguientes años el sector construcción tenga un crecimiento considerable al igual que proyectos mineros serán destrabados, abriendo una oportunidad de negocio atractiva.

Según un informe de Global Construction 2030, se estima que el valor global de la construcción llegue a los US\$ 17.5 billones para el año 2030, lo que representa un aumento considerable desde los US\$ 8.8 billones en 2015.

Según D'Alessio (2008), se proyecta un aumento significativo en la producción de minerales como el grafito, el litio y el cobalto, que podría llegar a incrementarse hasta un 500% para el año 2050. Este pronóstico se basa en el informe del Banco Mundial "Minerales para la acción climática: La intensidad mineral de la transición hacia la energía limpia". Se atribuye este aumento pronunciado a la creciente demanda de tecnologías de energía limpia, donde el litio, por ejemplo, es esencial para la fabricación de baterías utilizadas en la energía solar.

Se estima que se necesitarán más de 3.000 millones de toneladas de minerales y metales para implementar sistemas de energía eólica, solar y geotérmica, así como para el almacenamiento de energía, con el objetivo de lograr un futuro con un calentamiento global por debajo de los 2°C.

Este escenario plantea un dilema aparente, la creciente necesidad de minerales para impulsar las energías limpias conlleva a un aumento en la extracción minera, lo que puede tener impactos negativos en el medio ambiente. Sin embargo, este es el sistema actual, y para alcanzar un futuro con menores emisiones de carbono, se prevé un aumento significativo en la demanda de varios minerales y metales clave necesarios para fabricar tecnologías energéticas más limpias.

Los datos oficiales publicados por el INEI este martes indican que el índice de la producción minera y de hidrocarburos registró un aumento del 15,95% en el sexto mes de 2023. Este crecimiento se ha mantenido durante cuatro meses consecutivos, lo que ha contribuido a mitigar la desaceleración de la economía nacional hasta la fecha.

### **3.2. Filosofía organizacional**

#### **a. Misión:**

Brindar un servicio especializado cumpliendo los requerimientos de nuestros clientes en el mejor plazo y al mejor costo, otorgando la calidad requerida.

#### **b. Visión:**

Ser los líderes del mercado local en los servicios y suministro de equipos de construcción.

#### **c. Valores:**

Se cuenta con los siguientes valores de la empresa:

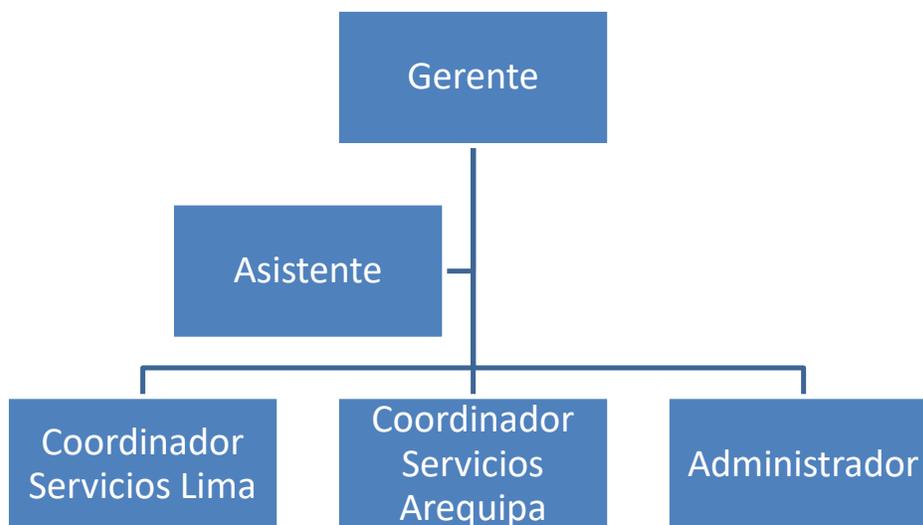
- Respeto: se valora el respeto de todos los trabajadores, clientes y demás personas o empresas que se relacionan a la empresa.
- Excelencia: todo personal de Inversiones Huro, realiza su trabajo buscando la excelencia en todas sus acciones.

- Ética: todo trabajador debe mantener la ética al momento de realizar sus labores.

### 3.3. Diseño organizacional

Inversiones Huro cuenta con una estructura organizacional como puede verse a continuación:

*Figura 2. Diseño organizacional*



Fuente: Elaboración propia

A partir de este diseño organizacional se procederá a explicar las funciones de cada uno de ellos:

- Gerente: es el representante legal de la empresa y es la persona que toma todas las decisiones estratégicas de la empresa.
- Asistente: es la persona encargada de dar soporte administrativo al gerente y soportar con dar soporte logístico para visitas a los coordinadores de servicios en Lima y Arequipa.
- Coordinador Servicios Lima: profesional encargado de realizar visitas a los diferentes proyectos industriales, mineros, etc., con el fin de revisar requerimientos de los clientes que se tienen en la zona norte y centro del Perú.
- Coordinador Servicios Arequipa: profesional encargado de realizar visitas a los diferentes proyectos industriales, mineros,

etc., con el fin de revisar requerimientos de los clientes que se tienen en la zona sur del Perú.

- Administrador: profesional encargado de dar soporte logístico para visitas a clientes, emitir facturas, y dar soporte administrativo a todos los integrantes de la empresa.

Cabe mencionar que la empresa no cuenta con personal operativo, los cuales se contratan a necesidad de la empresa y de los proyectos.

### **3.4. Productos y/o servicios**

Somos una empresa 100% peruana dedicada a la venta, alquiler, mantenimiento y servicios de maquinaria para la construcción, industria minera y agricultura. Ofreciéndole el servicio tanto preventivo como correctivo, para sus equipos y maquinaria, contando para ello con las mejores marcas del mercado internacional.

La empresa Inversiones Huro ofrece las siguientes marcas:

- MULTIQUIP
- EDCO
- ALLEN
- MK
- HISEN TOOLS,
- HUSQVARNA,
- BOSCH
- WAGMAN

Contamos con los siguientes equipos, los cuales se muestran en la tabla:

*Tabla 6. Listado de equipos ofrecidos por INVERHURO*

<b>Equipo</b>	<b>Características</b>
Vibroapisonador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motor Honda a gasolina de 4 hp</li> <li>- Refrigerado por aire</li> <li>- Fuerza de compactación: 16 kN, 2450 lbs</li> <li>- Desplazamiento: 10-12 mts/min</li> <li>- Altura de salto: 20 cms</li> </ul>
Planchas compactadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motor Honda GX-160 gasolinero</li> <li>- 5 hp potencia, 3600 rpm</li> <li>- Fuerza de compactación: 1450 kg</li> <li>- Ancho de Placa: 45 x 50 cms</li> <li>- Profundidad de compactación: 20 cms</li> </ul>
Vibradoras de concreto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motor Honda de 5 hp a gasolina</li> <li>- Refrigerado por aire</li> <li>- 3600 RPM</li> <li>- Manguera de 1.5 a 6 mts</li> <li>- Cabezal vibrador de 1" a 2" 1/4"</li> <li>- Emite: 15,000 VPM</li> </ul>
Vibradoras eléctricas de 3 hp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencia: 3 hp, 220 volts, 60 Hz</li> <li>- Cabezal vibrador de 1" a 2" 1/4"</li> </ul>
Bombas para aguas y lodos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocebantes</li> <li>- Con motor Honda a gasolina</li> <li>- Diámetro: de 2" x 2" hasta 6" x 6"</li> <li>- Altura de succión: 7 mts</li> <li>- Max. Altura de descarga: 35 mts</li> </ul>
Alisadoras para Losas de concreto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motor Honda GX-270 Gasolinero</li> <li>- 4 tiempos, 4600 rpm</li> <li>- Potencia: 9 HP</li> <li>- Diámetro: 36 pulg.</li> <li>- Velocidad del rotor: 90 – 155 RPM</li> </ul>
Maquinas cortadoras de pavimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con motor Honda de 13 hp gasolinero</li> <li>- Capacidad de disco: de 12" a 18" pulg.</li> <li>- Max. Profundidad de corte: 18 cms</li> </ul>
Alisadoras eléctricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motor eléctrico de 2 HP, 220 V, 60 Hz</li> <li>- Diámetro: 24 pulg.</li> <li>- Velocidad del rotor: 30 – 60 rpm</li> </ul>
Mesas cortadoras eléctricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motor eléctrico de 2 a 5 hp, 230 volts</li> <li>- Capacidad de corte: 10 cms (4")</li> <li>- Max. Capacidad de disco: de 12" a 18"</li> </ul>
Sierra circular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motor eléctrico de 2 HP monofásico</li> <li>- 220 V, 60 Hz, 3450 RPM</li> <li>- Capacidad de disco: de 12" y 14" pulg.</li> </ul>
Cortadora portátil de muestras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con motor de 2 tiempos gasolinero</li> <li>- Max. Capacidad de disco: de 12" y 14"</li> </ul>

<b>Equipo</b>	<b>Características</b>
	- Max. Profundidad de corte: 10 cms
Cortadoras de muestras	- Motor Eléctrico 1 hp, 230 volts, 60 Hz - Capacidad de disco: de 8" y 10" pulg. - Sistema de recirculación de agua
Tronzadora para corte de acero	- Motor eléctrico ½ hp monofásico - 230 V, 3600 RPM, 60 Hz - Capacidad de disco: de 12" y 14" pulg.
Martillos demolidor eléctricos	- Motor eléctrico monofásico 230 volts - Potencia: 1.8 KW - Rendimiento demolición: 630 Kg/hora
Maquinas pulidora de pisos	- Potencia: 7.5 hp, 220 V, Monofásico - Velocidad de la maquina: 300-1,100 RPM - Conexión a aspiradora
Aspiradora Industrial	- Voltaje: 230 volts - Potencia: 3.45 KW - Capacidad del contenedor: 60 L - Limpieza del filtro integrado
Perforadora diamantina	- Motor eléctrico monofásico 220 volts, 60 Hz, 3 Kw - Velocidad Variable 2-3 velocidades - Capacidad de perforación: de 1" a 10" pulg.
Perforadora Neumática	- Para Minería subterránea - 90 PSI - Realiza perforación Vertical-Horizontal - Método roto percutivo
Accesorios y Repuestos para Perforadoras	- Incluye brocas de Botones, Barras Cónicas, Barras Integrales
Regla Vibratoria Reticulada	- Motor Honda de 9 hp gasolinero - Emite 5,500 VPM, 3,600 RPM - Doble regla para un acabado plano
Regla Vibratoria Portátil	- Motor Honda GX-35 Gasolinero - Emite: 5,000 VPM - Ancho de la Regla: 3 mts
Alisadora de 36" Para trabajos de fletachado	- Motor Honda GX-270 GAS - Embrague centrifugo - Rendimiento: 150 -300m2
Regla Flotante de Magnesio	- Incluye Cabezal Dry-Bracket móvil - Liviano alcanza 9 mts de extensión
Peines texturizado concreto	- Incluye cabezal Móvil - Aplicación en texturizados de losas de concreto fresco
Rodillos para pisos epoxicos	- Incluye Rodillos de puas plásticas - Llanas para nivelar pisos - Accesorios para aplicar pinturas en pisos epoxicos

<b>Equipo</b>	<b>Características</b>
Discos Diamantados con Borde Continuo	- Uso en cortadoras refrigeradas con agua - Diámetros: de 4" a 16" pulg.
Discos Diamantados Segmentados	- Uso: cortadoras pavimentos de 13- 20hp - En amoladoras corte en seco
Copas Diamantadas Segmentadas	- Uso en amoladoras y pulidoras de concreto - Diámetros de 4" y 7"
Coronas Diamantadas Segmentadas	- Uso en perforadoras diamantinas - Diámetros de 1" a 12" pulg.
Discos de Corte y desbaste	- Línea premium en discos abrasivos - Uso en amoladoras y esmeriles de Banco
Discos Diamantados Corte de Madera	- Discos diamantados profesionales - Diámetros de 7" 1/4" a 20" pulg.

### **3.5. Diagnóstico organizacional**

Inversiones Huro es una empresa pequeña que no cuenta con un planteamiento estratégico que le permita crecer de manera escalonada, sólida y correcta, potenciando sus fortalezas y mejorando sus debilidades. SE ha realizado una revisión general de la empresa, se ha revisado como se relaciona con los clientes, con proveedores, como se relaciona con el personal permanente y con el temporal, que prácticas se posee para reclutar talento y mantenerlo, como llegar a más clientes, como se relaciona la empresa y cómo funciona con el mercado actual, nacional e internacional. Se ha evidenciado la potencialidad de crecer en el periodo del 2024 al 2030, revisando todos los proyectos que se tienen en Perú, evidenciando que se cuenta con una muy fuerte carga de equipos requeridos para los futuros proyectos mineros y de construcción, tanto en el ámbito privado como en el estatal.

Tenemos un gran crecimiento de la minería y del sector inmobiliario, en donde se requiere equipos que Inversiones Huro tiene en stock y que puede proporcionar a estos proyectos. También se ha realizado un análisis de todos los proyectos actuales en donde se cuenta con estos equipos y en donde requerimos dar mantenimiento preventivo y correctivo, teniéndose gran desarrollo en el sur del Perú, evidenciando que debe potenciarse la participación de la empresa en este sector del Perú.

### 3.5.1 FODA

Tabla 7. Análisis FODA INVERHURO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Experiencia y Conocimiento</li><li>2. Ubicación estratégica</li><li>3. Experiencia del equipo directivo en la industria de la construcción y la minería.</li><li>4. Amplia gama de equipos y maquinaria de alta calidad ofrecidos por Inversiones Huro, respaldados por marcas reconocidas internacionalmente.</li><li>5. Buena reputación en el mercado local</li><li>6. Enfoque en la calidad y la excelencia en todas las acciones.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Limitaciones Financieras</li><li>2. Competencia Local</li><li>3. Dependencia de proveedores externos para equipos y maquinaria.</li><li>4. Posible falta de diversificación en la cartera de servicios.</li><li>5. Necesidad de mejorar la gestión del talento humano y el desarrollo del personal.</li></ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Crecimiento del sector de la construcción</li><li>2. Modernización de equipos</li><li>3. Pronósticos de crecimiento económico en la industria de la construcción y la minería en Perú.</li><li>4. Demanda creciente de tecnologías de energía limpia, que puede generar proyectos de construcción e infraestructura relacionados y, por lo tanto, aumentar la demanda de equipos de Inversiones Huro.</li><li>5. Avances tecnológicos en la industria, como la automatización y la digitalización.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Volatilidad económica</li><li>2. Cambios en regulaciones</li><li>3. Avances tecnológicos</li><li>4. Competencia en el mercado local de empresas similares que ofrecen servicios y equipos de construcción y minería.</li><li>5. Cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con la regulación de la industria de la construcción y minería.</li><li>6. Inestabilidad política y económica en Perú o a nivel internacional.</li></ol>

## Capítulo IV Resultados

### 4.1 Diagnóstico Interno y Externo:

Como se expuso en el capítulo anterior, es oportuno realizar un diagnóstico con mayor detalle para las siguientes capacidades internas, las cuales incluyen:

- Directiva,
- Financiera,
- Competitiva,
- Tecnológica y
- Talento Humano.

#### 1. Capacidad Directiva:

La empresa se encuentra constituida por un equipo directivo con alta experiencia en la industria de la construcción y una visión a continuar con la ejecución de proyectos mineros e industriales. Esta capacidad se refleja en la capacidad de liderazgo, ello debe alinearse a la establecido en la visión y la dirección estratégica de la empresa, así como en la toma de decisiones efectivas para alcanzar los objetivos organizacionales.

#### 2. Capacidad Financiera

Inversiones Huro tiene la capacidad financiera para respaldar sus operaciones y crecimiento futuro, la visión de la empresa está sustentada en un flujo positivo de ingresos y activos pasivos. Esto incluye la gestión eficiente de recursos financieros, inventario variado, capacidad de inversión en nuevos equipos y tecnologías, y el acceso a fuentes de financiamiento para proyectos de expansión. En este punto se analizarán los indicadores de liquidez y endeudamiento de la empresa.

### 3. Capacidad Competitiva

La empresa se destaca en el mercado local por ofrecer equipos de construcción de alta calidad, confiables, servicios especializados y un enfoque personalizado en la necesidad de su cliente. Su capacidad competitiva se basa en la diferenciación de sus productos y servicios, uso de tecnologías modernas, así como en la reputación establecida en el mercado por su fiabilidad y compromiso con la excelencia.

### 4. Capacidad Tecnológica

Inversiones Huro está al tanto y en constante mejora con respecto de las últimas tecnologías en la industria de la construcción y la minería, ello lo posiciona como una empresa capaz de competir en el mercado minero. Esto incluye la capacidad de ofrecer equipos modernos y eficientes, así como la implementación de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de proyectos y la atención al cliente. Sin embargo, aún se requiere una mayor inversión en nuevas tecnologías para continuar el proceso de innovación.

### 5. Capacidad de Talento Humano

La empresa cuenta con un equipo talentoso y comprometido que posee conocimientos especializados en la industria. Esta capacidad se refleja en la capacidad del personal para brindar un servicio de alta calidad, adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y contribuir al éxito general de la organización.

Actualmente se tienen 22 empleados (entre permanentes y eventuales de acuerdo a necesidad) trabajando en la organización, y estos representan una diversidad de perfiles lo que dificulta el consenso y la función en desempeñar individualmente

### 2.1.2 Análisis PEST

Tabla 8. Análisis PEST Inversiones Huro

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Político – Legal</b>	<p>Ley General de Minería (Ley 29733) Establece disposiciones generales para la actividad minera en Perú, incluyendo la regulación de equipos y maquinaria utilizados en operaciones mineras.</p> <p>Ley de contrataciones del estado (Ley N 30225) Regula procedimientos de contratación pública</p> <p>Normas de Seguridad y Salud Ocupacional</p> <p>Normas municipales.</p> <p>Políticas gubernamentales: Inversiones Huro puede verse afectada por cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con la regulación de la industria de la construcción y la minería, así como con los incentivos fiscales para empresas del sector.</p> <p>Estabilidad política: La estabilidad política en Perú puede influir en la confianza de los inversores y en la demanda de proyectos de construcción e infraestructura, lo que a su vez afecta la actividad comercial de Inversiones Huro</p>

<b>Económico</b>	<p>Dado el bajo crecimiento económico del país, la demanda de equipos y maquinaria se encuentra en una meseta. Sin embargo, con la activación de licitaciones y obras público-privadas se generará una mayor necesidad de alquiler de equipos.</p> <p>La inflación y las fluctuaciones del tipo de cambio puede afectar nuevas importaciones de equipos.</p> <p>El acceso al financiamiento puede afectar la demanda de alquiler, especialmente entre las pequeñas empresas que pueden depender de financiamiento externo.</p> <p>Crecimiento económico: El crecimiento económico de Perú impacta directamente en la demanda de servicios y equipos de construcción y minería. Un crecimiento económico robusto puede significar más proyectos y oportunidades de negocio para Inversiones Huro.</p> <p>Inflación y tipo de cambio: Variaciones en la inflación y el tipo de cambio pueden afectar los costos de operación y los precios de los equipos importados por Inversiones Huro, lo que podría influir en su rentabilidad.</p>
------------------	--

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
<p><b>Social</b></p>	<p>El crecimiento de la población urbana genera una mayor necesidad de obras de infraestructura en las que se impulsa la demanda de alquiler de equipos</p> <p>La tendencia demográfica y el aumento de la clase media influye en los servicios de construcción</p> <p>Las prácticas comerciales que se desarrollan en la región impulsan nuevas oportunidades de mercado</p> <p>Demografía laboral: La disponibilidad de mano de obra calificada en la industria de la construcción y la minería puede impactar en la capacidad de Inversiones Huro para llevar a cabo sus proyectos de manera eficiente.</p> <p>Cambios en las preferencias del consumidor: Cambios en las preferencias de los consumidores y las tendencias de la sociedad pueden afectar la demanda de proyectos de construcción y, en consecuencia, la demanda de equipos y servicios de Inversiones Huro.</p>

<b>Tecnológico</b>	<p>Los avances tecnológicos en la industria de la construcción pueden afectar la demanda de equipos de última generación, ya que son más eficientes, seguros y amigables con el ambiente.</p> <p>La adopción de tecnologías emergentes incrementará la eficiencia operativa y seguridad.</p> <p>Enfoque de sostenibilidad y ecoeficiencia requiere equipos que promuevan la sostenibilidad, eficiencia energética y opciones a combustibles alternativos.</p> <p>Avances tecnológicos: La evolución de la tecnología en la industria de la construcción y la minería puede ofrecer oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios de Inversiones Huro, así como para introducir nuevos productos y soluciones.</p> <p>Automatización y digitalización: La adopción de tecnologías como la automatización y la digitalización en la industria puede afectar los procesos de producción y la demanda de equipos especializados, lo que Inversiones Huro debe considerar para mantener su competitividad.</p>
--------------------	--

*Fuente: Elaboración propia, 2024*

#### 4.1.4. Cinco fuerzas de Porter

- Competidores Industria:

Inversiones Huro opera en un mercado donde enfrenta competencia de otras empresas que ofrecen servicios similares de venta, alquiler y mantenimiento de maquinaria para la construcción, la industria minera y la agricultura. Sin embargo, la empresa ha logrado establecer una buena reputación en el mercado local, lo que le otorga una ventaja competitiva.

La competencia puede intensificarse si otras empresas ingresan al mercado o si los competidores existentes amplían sus operaciones. Sin embargo, la experiencia del equipo directivo y la sólida base de clientes de Inversiones Huro pueden ayudar a contrarrestar esta amenaza.

- Competidores potenciales:

La amenaza de nuevos competidores ingresando en la industria es moderada. Si bien no existe una barrera significativa para la entrada, establecer una reputación y una red de clientes leales como la de Inversiones Huro lleva tiempo y recursos.

Sin embargo, el crecimiento proyectado en la industria de la construcción y la minería podría atraer a nuevos participantes en el mercado en busca de oportunidades de negocio, lo que aumentaría la competencia para Inversiones Huro.

- Poder de Negociación de los clientes:

Los clientes de Inversiones Huro, que incluyen empresas de construcción, industria minera y agricultura, tienen cierto poder de negociación debido a la disponibilidad de opciones en el mercado y la capacidad de comparar precios y servicios.

Sin embargo, la reputación de Inversiones Huro por ofrecer equipos de

alta calidad, junto con un servicio al cliente excepcional, puede reducir el poder de negociación de los clientes, ya que valoran la fiabilidad y la calidad de los productos y servicios.

- Poder de Negociación de los Proveedores:

Inversiones Huro depende de proveedores externos para adquirir equipos y maquinaria para su negocio. Si bien existen múltiples proveedores en el mercado, algunos de los cuales pueden ofrecer productos similares, Inversiones Huro podría estar en una posición más débil si hay escasez de ciertos productos o si los precios de los proveedores aumentan. Sin embargo, la empresa podría mitigar esta amenaza diversificando su base de proveedores y estableciendo relaciones sólidas con ellos para garantizar el suministro constante de productos a precios competitivos.

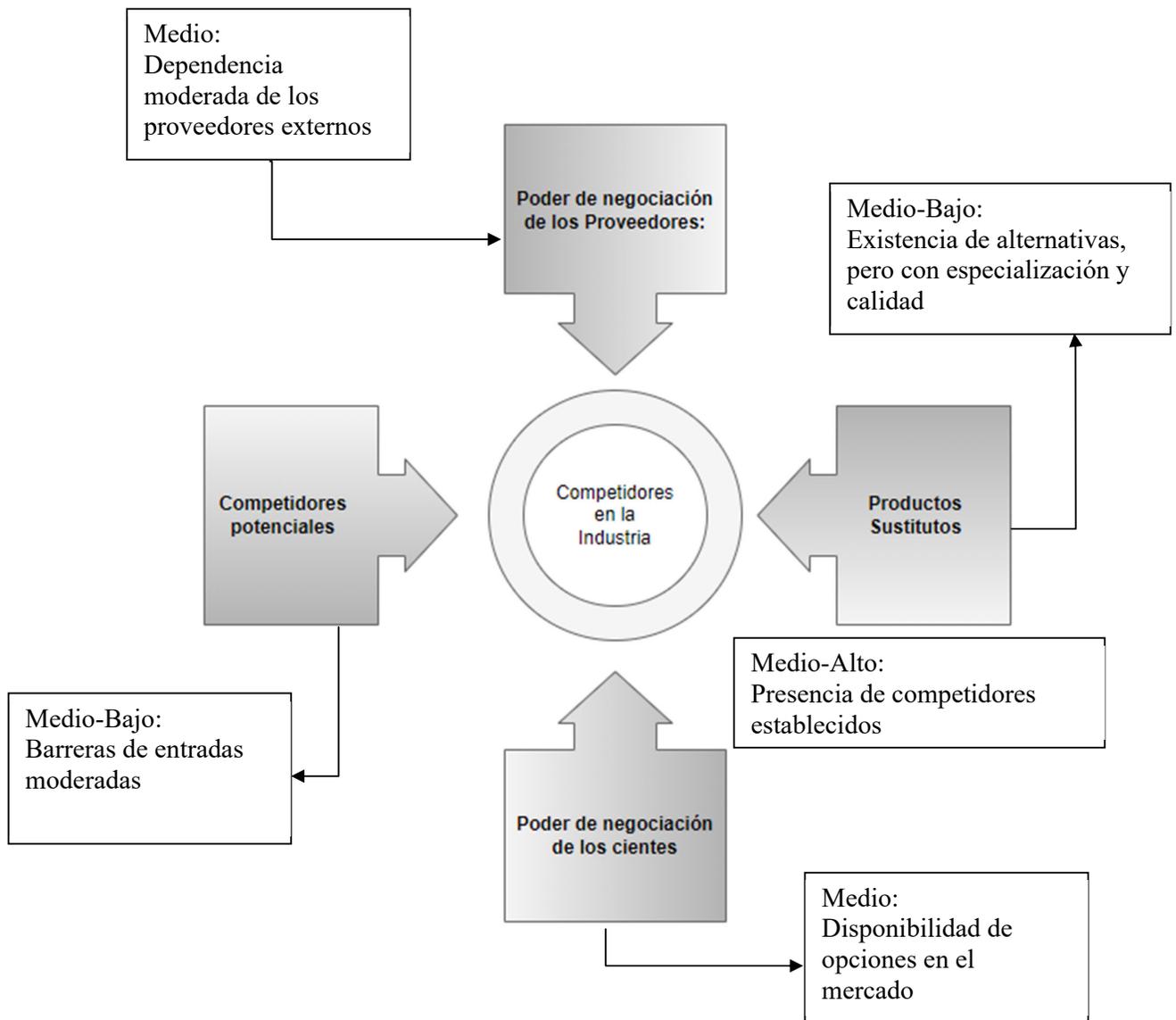
- Productos Sustitutos:

Existen productos sustitutos en el mercado que podrían afectar la demanda de los servicios y equipos ofrecidos por Inversiones Huro. Por ejemplo, algunos clientes podrían optar por alquilar equipos en lugar de comprarlos, o podrían considerar alternativas más económicas o innovadoras. Sin embargo, la especialización de Inversiones Huro en equipos de alta calidad y su enfoque en ofrecer servicios especializados podrían mitigar esta amenaza al crear valor agregado para los clientes que buscan soluciones confiables y de calidad en la industria de la construcción y la minería.

En resumen, la figura 3 resume las 5 Fuerzas de Porter aplicada a Inversiones Huro, la cual se muestra a continuación:

Figura 3. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia



Adicionalmente, se implementó una serie de encuestas al personal de INVERHURO, para poder determinar que aspectos son los más importantes a tomar en cuenta al realizar el análisis del presente plan estratégico.

Entre las preguntas que se realizaron a los empleados, proveedores y clientes se encuentran las siguientes:

- ¿Te gusta venir a trabajar todas las mañanas?
- ¿Sabes cuáles son las expectativas que la organización tiene de ti?
- ¿Estás contento de formar parte de la organización?
- ¿Crees contar con las habilidades necesarias para desempeñarte en este trabajo?
- ¿Te sientes feliz de contribuir con tus ideas al equipo?
- ¿Sientes que tu trabajo es reconocido por la organización?
- ¿Dónde te ves en esta organización en los próximos 5 años?
- ¿Tienes acceso a herramientas que te ayuden a hacer bien tu trabajo?
- ¿Piensas que como organización estamos alineados con tus objetivos profesionales?
- ¿Cuáles son algunas de las cosas que hacemos bien en esta organización?
- ¿De los proveedores actuales, crees que nos brindan un buen servicio?
- ¿Consideras que hay en el mercado, potenciales clientes que ayuden a la organización a tener una mayor cartera de clientes?
- ¿Cómo cliente, que debemos mejorar para que sienta a INVERHURO como la mejor alternativa?
- ¿Cómo cliente, conoce la visión y misión de INVERHURO?

A partir de estas encuestas, es que se realizó un análisis y se pudo llegar a verificar que los empleados no estaban comprometidos con lo que se quiere en Inversiones Huro, al no tener objetivos claros, una visión, una misión y que estos sean de conocimiento de todos los trabajadores.

De igual manera los clientes no conocen a que se dedica Inversiones Huro ni que otro tipo de servicio les puede ofrecer, no sabe de la capacidad financiera que pueda tener y de todos los productos y servicios que puede ofrecer.

También se pudo obtener información a través de entrevistas con el gerente de la empresa y administrador, evidenciando que se generan muchos gastos al haber actividades que no generan valor a la empresa y que estas no están alineadas con objetivos de la empresa, produciendo pérdidas a la empresa.

Además, se realizó encuestas a nuestros principales clientes en donde se le realizó las siguientes preguntas, enfocados a si Inversiones Huro les daba un buen soporte, contaba con equipos necesarios para la construcción y si los plazos eran los correctos para el suministro de equipos o problemas en los mismos:

- ¿Cuenta con Inversiones Huro para solucionar sus necesidades de equipos para la construcción?
- ¿Cuenta Inversiones Huro con todo el equipamiento necesario para trabajos de construcción?
- ¿Tiene Inversiones Huro plazos adecuados para el suministro de un equipo?
- ¿Tiene Inversiones Huro buena capacidad de respuesta cuando un equipo presenta alguna falla?
- ¿Recomendaría Inversiones Huro para el suministro o alquiler de equipos?
- ¿Conoce todo lo que Inversiones Huro puede ofrecer?

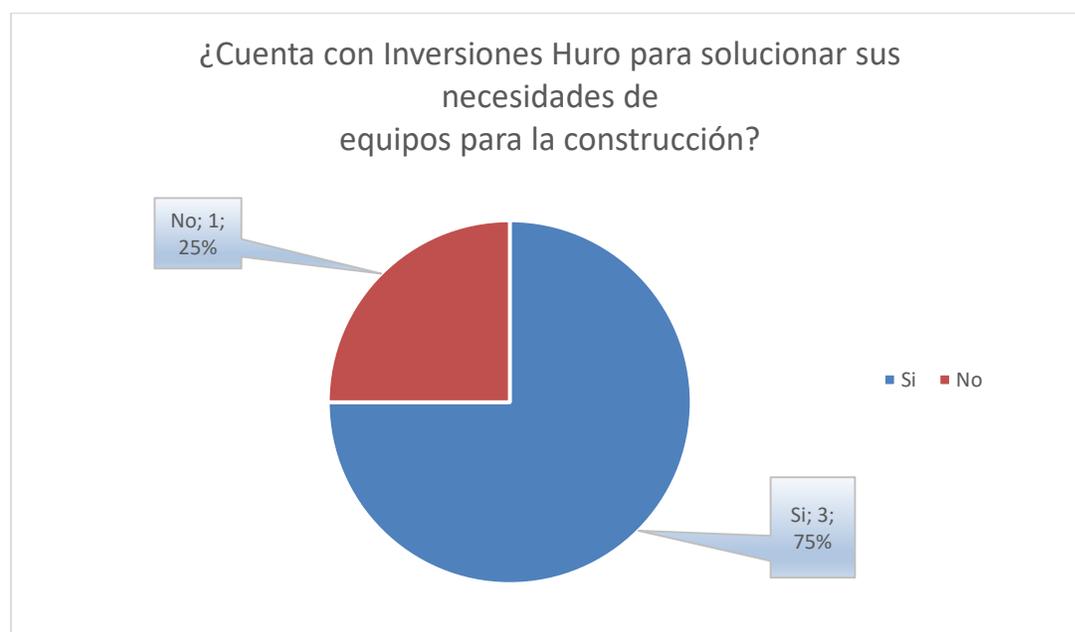
De toda la información de la encuesta se puede notar que hay una necesidad de contar con mayor cantidad de equipos y de mejorar los plazos de entrega.

Se pudo analizar y el problema de los plazos de entrega se genera al no contar con una persona calificada para realizar el seguimiento y control a las ordenes de compra o ordenes de alquiler, para lo cual como acción se generará un control adicional a cargo del administrador para controlar la fecha de llegada y realizar alianzas con empresas extranjeras que nos venden equipos para obtener mejores tiempos de entrega y conocer que equipos se encuentran en stock.

Otra oportunidad encontrada de las encuestas a los clientes es que no conocen todo el portafolio que tenemos, para lo cual haremos campañas y visitas a los clientes a través de su área de abastecimiento para darles a conocer acerca de todos los equipos que podemos ofrecer y las ventajas en el uso de estos en construcción. También se harán capacitaciones prácticas, donde les enseñaremos como utilizar los equipos y con ello puedan conocer la variedad de equipos con los que contamos y como puede ayudarles a solucionar y mejorar la productividad en sus proyectos de construcción.

Se presenta a continuación representación gráfica de los resultados de las encuestas:

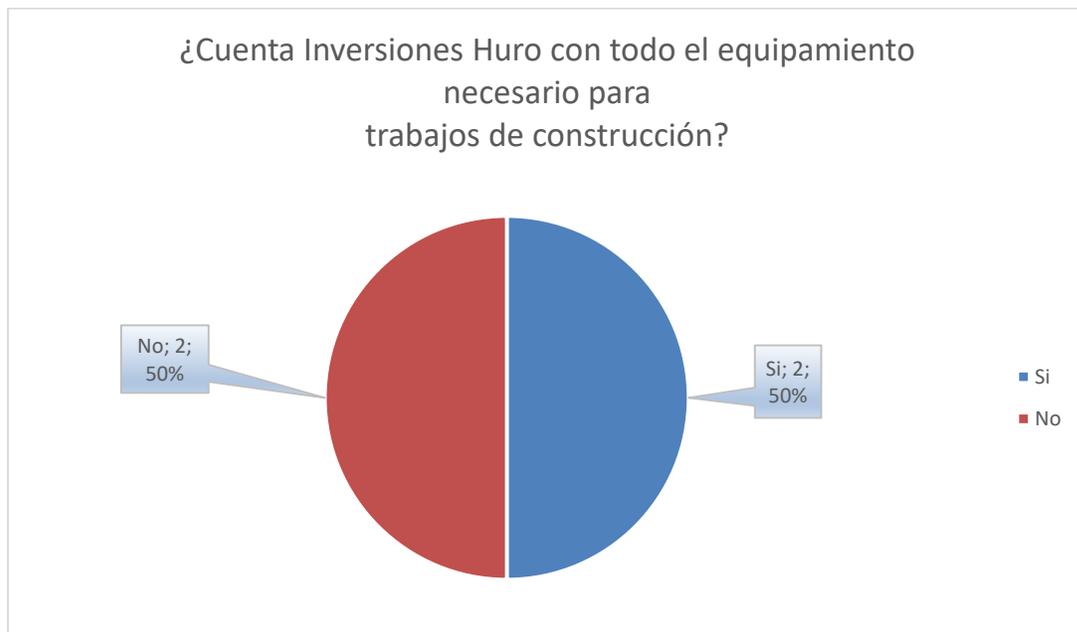
*Figura 2 Gráfico de resultado de encuesta N°1*



Fuente: Elaboración propia

Se puede notar que la mayoría de los clientes indica que puede contar con Inversiones Huro, lo cual demuestra que se tiene una reputación ya ganada por el buen servicio brindado hasta el momento.

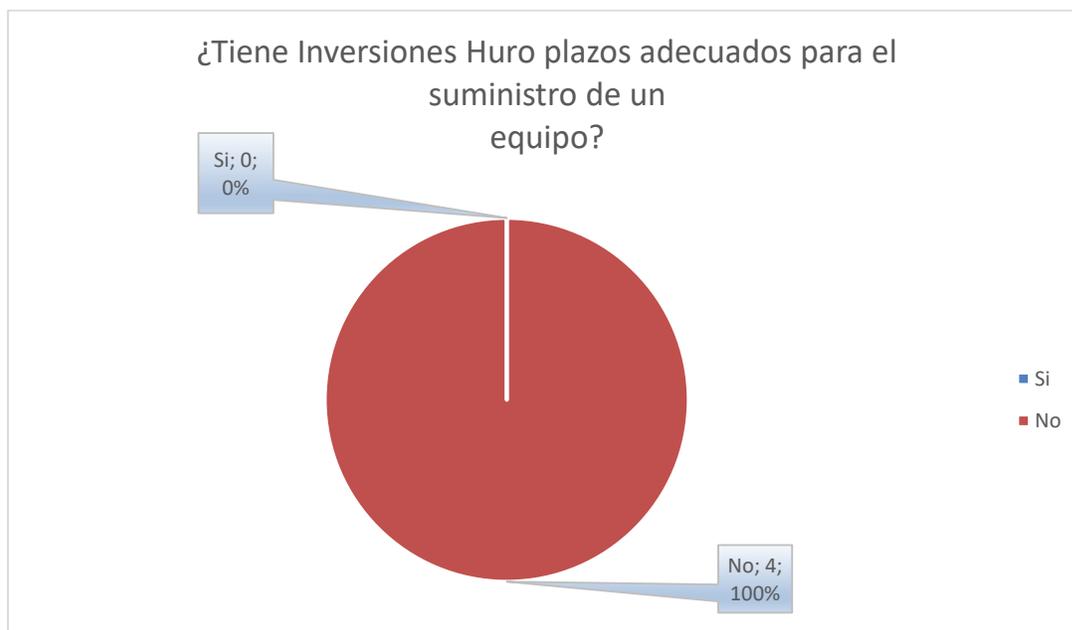
Figura 3 Gráfico de resultado de encuesta N°2



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que hay una carencia por parte de contar con equipamiento necesario para cumplir con los requerimientos de los clientes, pues la mitad de nuestros clientes encuestados indicaron que no contamos con todo el equipamiento requerido. Es donde se encuentra una oportunidad de poder revisar con proveedores y tener una mayor cartera de equipamiento en base a requerimientos de los clientes.

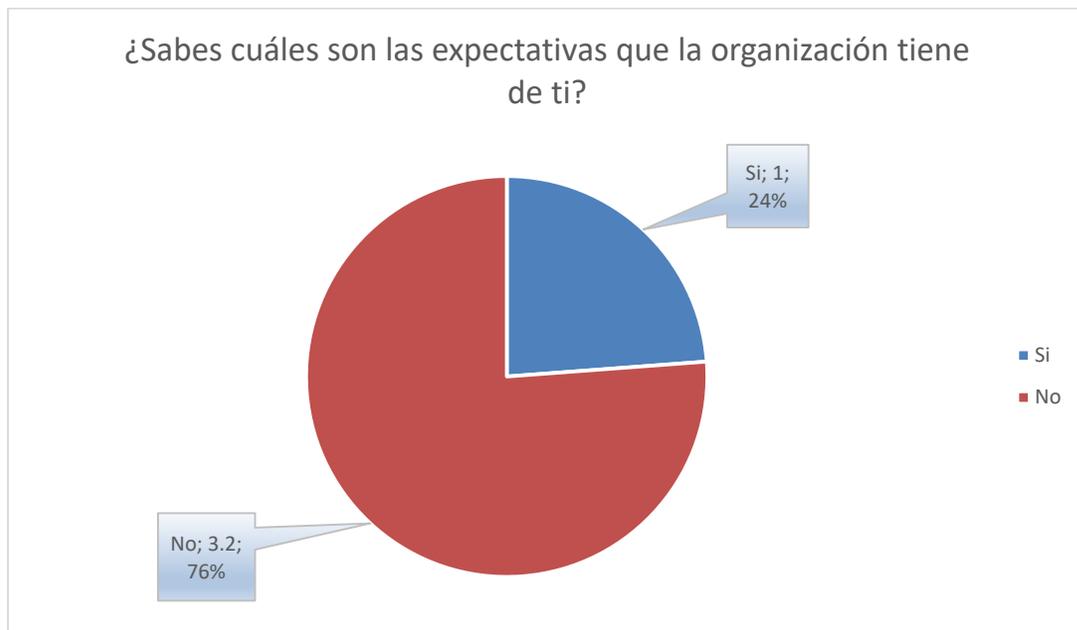
Figura 4 Gráfico de resultado de encuesta N°3



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que Inversiones Huro tiene un serio problema de cumplimiento de plazos de entrega del equipamiento, pues todos los clientes indicaron que nuestros plazos no son adecuados para hacer entrega del equipamiento solicitado. Al respecto se realizarán reuniones con proveedores para sincerar plazos y estos puedan ser trasladados a los clientes y puedan tenerlo en cuenta. Además, se revisará con los proveedores que oportunidades se pueden encontrar para mejorar dichos plazos, como por ejemplo distancias de transporte, medios de transporte y presentar diversas alternativas a los clientes.

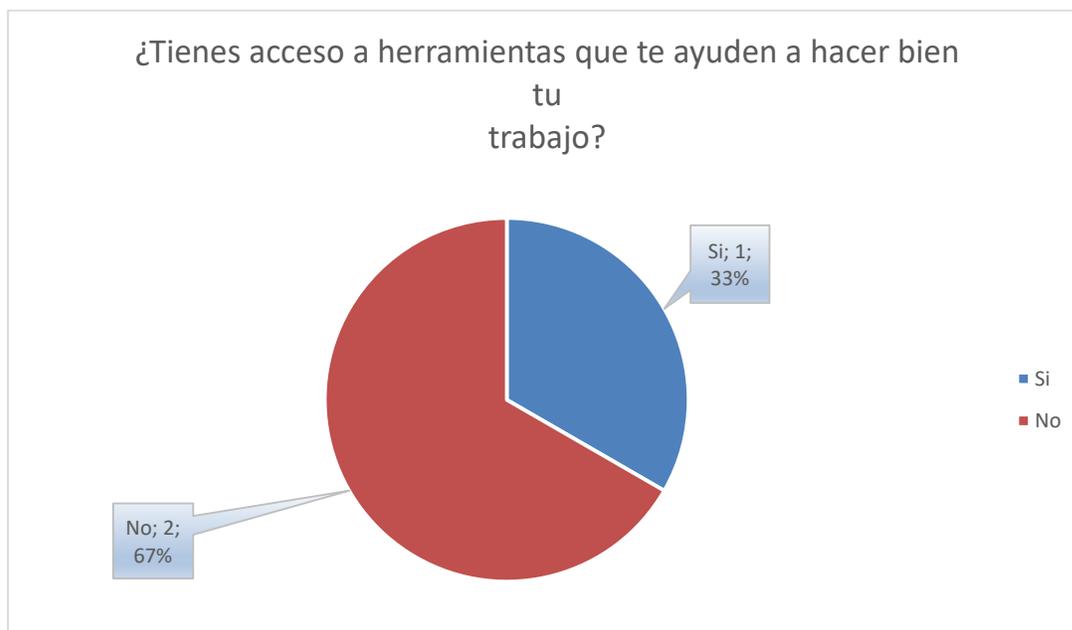
Figura 5 Gráfico de resultado de encuesta N°4



Fuente: Elaboración propia

Se puede verificar que el personal no conoce que es lo que Inversiones Huro espera de ellos, debido principalmente a poca comunicación de los dueños y de la gerencia general con el personal. A la vez se da este problema al no contar con una visión y misión, que permitan tener un horizonte claro para que pueda ser trasladado a el personal.

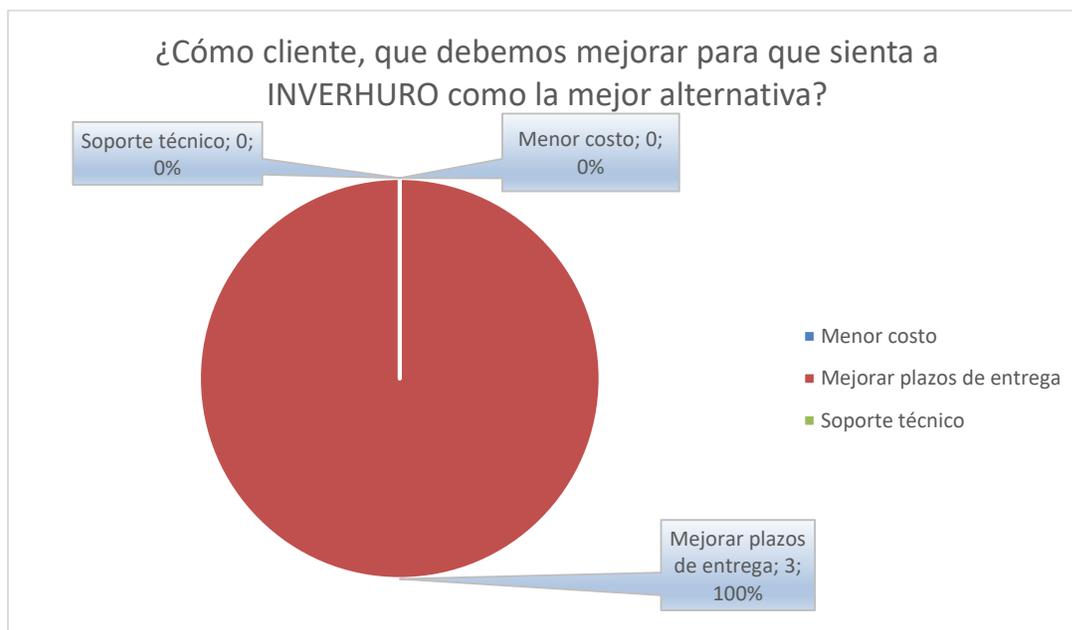
Figura 6 Gráfico de resultado de encuesta N°5



Fuente: Elaboración propia

Se puede visualizar que el personal no cuenta con las herramientas necesarios para realizar su trabajo adecuadamente, lo cual se debe principalmente al no dotar del mismo a sectores donde las ventas son menores y al desconocimiento de oportunidades en otros sectores que permitan tener una visión adecuada de capacidad de ventas para que esta esté relacionada con la entrega de equipamiento para cumplir con los objetivos de la venta. Con el plan estratégico, y desarrollo del mismo, permitirá visualizar que áreas geográficas cuentan con mayor capacidad de ventas, para que en base a ello poder dotar de las herramientas adecuadas, en cantidad y calidad, para poder cumplir con el plan propuesto.

Figura 7 Gráfico de resultado de encuesta N°6



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el gran problema percibido por clientes y por los trabajadores, es el incumplimiento en plazos de entrega y que estos son muy largos, que no se adecuan a el requerimiento de los clientes. Con el plan estratégico se podrá realizar mejoras a estos plazos de entrega y poder alinearnos a los requerimientos de los clientes.

## 4.2 Diseño o Rediseño de Filosofía Organizacional

Se requiere un cambio en la filosofía organizacional para que se contextualice de mejor manera en la realidad actual y la del país, y los objetivos comerciales que sigue en el sector construcción, se plantea un rediseño de la filosofía para agregar variables que no se han interiorizado anteriormente.

### 4.2.1 Misión:

“Proporcionar soluciones integrales de venta y alquiler de equipos de construcción y maquinaria, ofreciendo equipos de calidad y un excelente servicio con altos estándares de calidad”

#### 4.2.2 Visión

“Ser líderes en el mercado peruano de venta y alquiler de equipos de construcción y maquinarias, reconocidos por excelencia operativa, constante innovación y satisfacción con el cliente”

#### 4.2.3 Políticas

Se presentan 04 políticas propuestas para la empresa en estudio siendo estas:

- a. Calidad ISO 9001:2015
- b. Seguridad
- c. General
- d. Inclusión

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

En Inversiones Huro, nos comprometemos a mantener los más altos estándares de calidad en nuestras operaciones.

Hemos establecido la siguiente política de calidad basada en los principios y requisitos de la norma internacional ISO 9001, comprometiéndose a:

- ✓ Satisfacción total del cliente, al comprometernos a proporcionar soluciones que cumplan los requisitos acordados y que superen las expectativas del cliente en términos de rendimiento, seguridad y eficiencia
- ✓ Búsqueda constante de oportunidades para mejorar nuestros procesos, servicios y productos a través del sistema de gestión de calidad.
- ✓ Cumplimiento con la normativa legal vigente, regulaciones y estándares de calidad y seguridad relevantes para nuestra industria
- ✓ Proporcionar profesionales altamente capacitados y competentes para garantizar la calidad y seguridad de nuestras operaciones
- ✓ Fomentar la comunicación abierta, transparente y efectiva en todos los niveles de la organización, al promover un ambiente de trabajo que favorezca la implementación de nuevas ideas y búsqueda constante de la innovación
- ✓ Dirigir y liderar los recursos necesarios para la implementación y mejora continua del sistema de gestión de calidad, al establecer objetivos medibles y evaluar periódicamente nuestro desempeño como organización.

Esta política de calidad refleja nuestro compromiso con la excelencia en la calidad y la mejora continua de nuestras operaciones, siendo extensiva a todo el personal de las organizaciones, quienes lo ven como directriz para el ejercicio de sus funciones.

Eleazar Huerta Romero  
Administrador

Arturo Huerta Romero  
Gerente General

## **POLÍTICA DE SEGURIDAD**

En Inversiones Huro, nos comprometemos a priorizar la seguridad y el bienestar de nuestros empleados, clientes y contratistas en todas nuestras operaciones. Reconocemos que la seguridad es un valor fundamental que se integra a todas nuestras actividades y decisiones empresariales que garantizan un entorno de trabajo seguro y saludable mediante,

- ✓ Compromiso con la seguridad de cada uno de nuestros colaboradores desde la dirección hasta el personal de campo
- ✓ Cumplimiento de las normativas y regulaciones de seguridad aplicables en nuestra industria
- ✓ Prevención de accidentes y lesiones en el lugar del trabajo, al identificar y mitigar los riesgos y promoviendo las prácticas de trabajo seguro
- ✓ Fomentamos la comunicación abierta y la participación de todos los empleados en nuestra empresa
- ✓ Garantizamos el suministro de equipos, herramientas y recursos adecuados para garantizar la seguridad de nuestros empleados y cliente. Mantenemos nuestros equipos y maquinaria en condiciones seguras de funcionamiento mediante inspecciones regulares, mantenimiento preventivo y reparaciones oportunas

Esta política refleja nuestro compromiso con la seguridad y el bienestar de nuestros empleados, clientes y contratistas. Es fundamental para nuestra empresa y guía nuestras acciones en la promoción de un entorno de trabajo seguro y saludable en todas nuestras operaciones.

Eleazar Huerta Romero  
Administrador

Arturo Huerta Romero  
Gerente General

## **POLÍTICA GENERAL**

En Inversiones Huro nos comprometemos a operar de manera ética, transparente y responsable en todas nuestras actividades comerciales. Reconocemos nuestro éxito empresarial esta intrínsecamente ligado a la satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de nuestros empleados y el cumplimiento de nuestras obligaciones hacia la sociedad y el medio ambiente. Por ello, hemos establecido la siguiente política general para guiar nuestras acciones y decisiones empresariales:

- ✓ Ética y cumplimiento legal
- ✓ Calidad y servicio al cliente
- ✓ Responsabilidad social y ambiental
- ✓ Desarrollo y bienestar de los empleados
- ✓ Mejora continua

Esta política general refleja nuestro compromiso con la excelencia en la calidad, la ética empresarial, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Es fundamental para nuestra empresa y guía nuestras acciones en busca del éxito sostenible y creación de valor a largo plazo para todas nuestras partes interesadas.

Eleazar Huerta Romero  
Administrador

Arturo Huerta Romero  
Gerente General

## **POLÍTICA DE INCLUSIÓN**

En Inversiones Huro, nos comprometemos a promover la diversidad, la equidad y la inclusión en todas nuestras operaciones y en nuestra cultura organizacionales. Reconocemos que la diversidad de perspectivas, experiencias y habilidades enriquece nuestra empresa y nos hace más innovadores y resilientes. Por lo tanto, hemos establecido la siguiente política de inclusión para garantizar un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso para todos los empleados.

- ✓ Valoramos y respetamos la diversidad de identidades, antecedentes y experiencias de nuestros empleados independientemente de su género, raza, etnia, religión, orientación sexual, capacidad física y cualquier otra característica personal
- ✓ Nos comprometemos a valorar un ambiente de trabajo accesible y adaptable que permita la plena participación de todos los empleados, incluidas las personas con discapacidad
- ✓ Fomentamos la sensibilización y la educación sobre la diversidad, la equidad y la inclusión en toda la organización
- ✓ Promovemos la participación activa y la representación equitativa de todos los empleados en todas las áreas de nuestra empresa. Fomentamos la participación de todos los empleados en la toma de decisiones, el liderazgo y las iniciativas de mejora continua, con el objetivo de garantizar que todas las voces sean escuchadas y consideradas en nuestra empresa.

Esta política de inclusión refleja nuestro compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión en todas nuestras operaciones y en nuestra cultura organizacional. Es fundamental para nuestra empresa y guía nuestras acciones en la creación de un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso donde todos los empleados se sientan valorados, respetados y empoderados para contribuir al éxito de nuestra empresa.

Eleazar Huerta Romero  
Administrador

Arturo Huerta Romero  
Gerente General

#### 4.2.4 Valores:

- **Profesionalismo:** Compromiso con altos estándares de conducta y desempeño.
- **Excelencia:** Búsqueda constante de la perfección y calidad en todo.
- **Disciplina:** Ejecución precisa y organizada de tareas y procesos.
- **Ética:** Actuar con integridad y responsabilidad en todas las acciones.
- **Respeto:** Valoración y consideración hacia todas las partes involucradas.
- **Consecuencia:** Responsabilidad y coherencia en las decisiones y acciones.
- **Actitud:** Mentalidad positiva y proactiva ante desafíos.
- **Cercanía:** Relación empática y accesible con clientes y colaboradores.
- **Resiliencia:** Capacidad para adaptarse y recuperarse de adversidades.
- **Compromiso:** Dedicación total hacia el cumplimiento de objetivos y satisfacción del cliente.
- **Resolutivos:** Capacidad para encontrar soluciones efectivas y rápidas a los problemas.

#### 4.2.5 Objetivos Estratégicos

- Perspectiva Financiera

##### **F1: Rentabilidad Optimizada**

Incrementar la rentabilidad mediante la optimización de los costos operativos y el aumento de los márgenes de beneficio.

##### **F2: Flujo de efectivo mejorado**

Mejorar el flujo de efectivo implementando políticas de gestión financiera más eficientes y asegurando una adecuada liquidez.

- Perspectiva del Cliente

**C1: Satisfacción del cliente priorizado**

Mejorar la satisfacción del cliente mediante la entrega oportuna de productos y servicios de alta calidad, adaptados a sus necesidades y expectativas.

- Perspectiva de los Procesos Internos

**PI1: Gestión de inventarios eficiente**

Optimizar la gestión de inventario y logística para garantizar una cadena de suministro eficiente y minimizar los tiempos de entrega.

**PI2: Calidad consistente asegurada**

Implementar sistemas de gestión de calidad para asegurar la consistencia y mejora continua en los procesos de producción y servicio.

**PI3: Relaciones estratégicas con proveedores**

Desarrollar y mantener relaciones sólidas con proveedores estratégicos para asegurar la disponibilidad y calidad de los productos y servicios.

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

**AC1: Cultura de aprendizaje e innovación**

Fomentar una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la innovación, promoviendo el desarrollo profesional y personal de los empleados.

**AC2: Desarrollo de talento priorizado**

Mejorar la capacitación y desarrollo del talento humano para fortalecer las competencias y habilidades necesarias para el éxito empresarial.

**AC3: Tecnología para eficiencia operativa**

Invertir en tecnología y sistemas de información para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones basada en datos.

### 4.3 Formulación de Estrategias:

<b>OBJETIVO PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
F1: Rentabilidad Optimizada	F2: Flujo de efectivo mejorado	
<b>Estrategia</b>		
E1.F1: Incrementar la cartera de negocio e ingresar al mercado minero.	E2.F2: Establecer mejoras en los plazos de pagos	
<b>OBJETIVO PERSPECTIVA CLIENTE</b>		
C1: Satisfacción de cliente priorizada		
<b>Estrategia</b>		
E1.C1: Realizar encuestas de satisfacción de cliente		
E2.C1:		
E3.C1: Realizar seguimiento del libro de reclamaciones y sugerencias		
<b>OBJETIVO PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>		
<b>PI1: Gestión de inventarios eficiente</b>	<b>PI2: Calidad consistente asegurada</b>	<b>PI3: Relaciones estratégicas con proveedores</b>
<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia</b>
<b>E1.PI1:</b> Implementación de un sistema de gestión de inventario justo a tiempo (JIT) para minimizar el exceso de inventario y los costos asociados	<b>E1.PI2:</b> Establecimiento de un sistema de gestión de calidad total (TQM) que incluya la estandarización de procesos	<b>E1.PI3:</b> Establecer alianzas a largo plazo con proveedores clave
		<b>E2.PI3:</b> Diversificar la base de proveedores
		<b>E3.PI3:</b> Implementar un proceso de evaluación regular de proveedores
		<b>E4.PI3:</b> colaboración con proveedores en actividades de investigación

<b>OBJETIVO PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>		
AC1: Cultura de Aprendizaje e Innovación	AC2: Desarrollo de Talento Priorizado	AC3: Tecnología para Eficiencia Operativa
<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia</b>
E1.AC1: Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional que fomenten el aprendizaje continuo	E1.AC2: Implementación de un programa de mentoría interno que vincule a empleados experimentados con aquellos que están en etapas tempranas de sus carreras, fomentando el intercambio de conocimientos y experiencias para acelerar el desarrollo profesional y la adquisición de habilidades clave.	E1.AC3: Mantenerse al día con los avances tecnológicos relevantes para el sector
E2.AC1: Crear un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la innovación, proporcionando incentivos y reconocimientos		E2.AC3: Desarrollar e implementar sistemas de gestión integrados que abarquen todas las áreas operativas de la empresa
		E3.AC3: Identificar procesos repetitivos y rutinarios que puedan ser automatizados mediante el uso de tecnologías
		E4.AC3: Utilizar soluciones de computación en la nube para almacenar datos y ejecutar aplicaciones

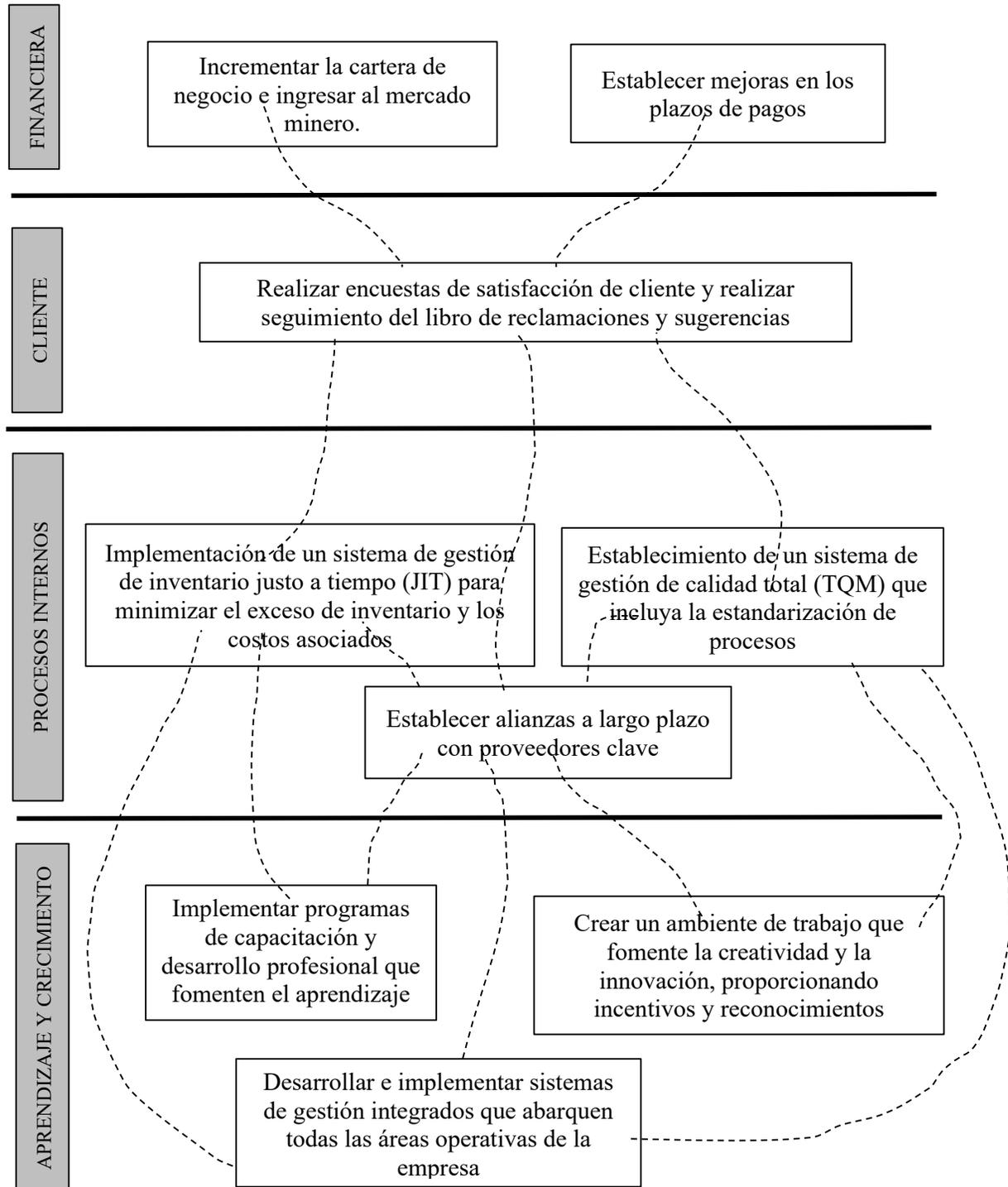
Las estrategias contempladas obedecen a la experiencia de la gerencia y a la experiencia de personal externo respecto a perspectivas del negocio de venta y alquiler de equipos para construcción. Se realizó también, adicional a lo mencionado anteriormente, un servicio con una empresa especialista en perspectivas de negocio y planes de acción de empresas, de donde se pudo evaluar y enriquecer el plan estratégico de INVERHURO.

#### **4.4 Diseño de Planes de Acción.**

Finalmente, establecidas las principales directrices se diseña las herramientas de control y seguimiento: Mapa estratégico, cuadro de mando integral y sistema de información para Inversiones Huro para el periodo de 10 años que se está realizando el presente plan, el cual debe tener revisiones y controles para revisar su efectividad y al lograr los objetivos realizar una nueva evaluación, (culminado el periodo de 10 años) para avizorar a la empresa a posterior.

#### 4.4.1 Mapa Estratégico:

Figura 8. Mapa estratégico para INVERHURO



Para la ejecución de este plan de acción se ha realizado un cronograma y presupuesto, además de responsables para dicha implementación en el periodo de plan de acción de la presente tesis, la cual es de 10 años.

Para poder hacer efectivo este plan se propuso el siguiente cronograma:

El cronograma se puede apreciar que la duración del plan para implementación es de 900 días calendario, plazo suficiente para poder tener resultados y poder hacer un seguimiento adecuado de acuerdo con perspectiva clave.

Además, la implementación de este plan trae consigo una serie de costos asociados a generar servicios con terceros especialistas, contratar personal para funciones específicas que estén alineados a cumplir el plan estratégico. Dicho presupuesto será subvencionado de las utilidades que genere la empresa y de los ahorros del mismo.

A continuación, se muestra el presupuesto estimado para la implementación de este plan estratégico:

Figura 9. Presupuesto para implementación de plan estratégico INVERHURO

RESUMEN DE PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO INVERHURO						
AREA	DESCRIPCION	UND	CANT	P.UNIT.	P.PARCIAL	P.TOTAL
<b>1</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					<b>\$ 2,500.00</b>
1.1	Incremento de la cartera de clientes en el negocio	glb	1.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
1.2	Ingreso en el mercado minero	glb	1.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
1.3	Mejora en plazos de pago	glb	1.00	\$ 500.00	\$ 500.00	
<b>2</b>	<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>					<b>\$ 3,000.00</b>
1.1	Elaboración de encuestas de satisfacción a clientes	glb	1.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	
1.2	Análisis y seguimiento al libro de reclamaciones	glb	1.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
<b>1</b>	<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>					<b>\$ 11,000.00</b>
1.1	Implementación sistema justo a tiempo	glb	1.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	
1.2	Implementación de sistema de gestión de calidad	glb	1.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	
1.3	Establecimiento de alianzas y contratos con proveedores claves	glb	1.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
<b>1</b>	<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					<b>\$ 7,500.00</b>
1.1	Implementación de Programas de capacitación y desarrollo profesional	glb	1.00	\$ 500.00	\$ 500.00	
1.2	Implementación de plan de incentivos y reconocimientos a personal	glb	1.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
1.3	Desarrollo e implementación de sistema de gestión integrado	glb	1.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	
<b>4</b>	<b>OTRAS GESTIONES</b>					<b>\$ 1,000.00</b>
4.1.1	Otros	glb	1.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
					<b>SUB TOTAL COSTO DIRECTO</b>	<b>\$ 25,000.00</b>
	<b>COSTO INDIRECTO</b>					<b>P.TOTAL</b>
	GASTOS GENERALES					\$ 2,500.00
	SUPERVISION					\$ 2,500.00
	FINANCIAMIENTO					\$ 125.00
	UTILIDAD					\$ 125.00
					<b>SUB TOTAL COSTO INDIRECTO</b>	<b>\$ 5,250.00</b>
					<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>\$ 30,250.00</b>

En este presupuesto se ha considerado contratación de servicios externos, encargos internos a través de contratos a tiempo determinado de personal nuevo para implementación y mejoras de sistemas existentes. También considera los gastos generales y supervisión para completar dicho plan y la utilidad respectiva.

Al realizar el análisis costo beneficio se puede verificar que por cada dólar de inversión se duplicará la ganancia, considerando que el proyecto es viable.

A continuación, se muestra un resumen del análisis costo beneficio que se realizó para este proyecto:

Figura 10. Análisis costo beneficio plan estratégico INVERHURO

**ANÁLISIS COSTO BENEFICIO PLAN ESTRATÉGICO INVERHURO**

Inversión	\$30,250.00
TD	10%

Años	Inversión	Ingresos	Egresos
0	\$30,250.00	\$0.00	\$0.00
1		\$60,000.00	\$32,000.00
2		\$60,000.00	\$40,000.00
3		\$60,000.00	\$45,000.00
4		\$80,000.00	\$40,000.00
5		\$80,000.00	\$40,000.00
6		\$120,000.00	\$40,000.00
7		\$120,000.00	\$40,000.00
8		\$120,000.00	\$40,000.00
9		\$150,000.00	\$40,000.00
10		\$150,000.00	\$40,000.00

Suma Ingresos	\$998,578.14
Suma Egresos	\$396,527.76
Costo- Inversión	\$426,777.76
<b>B/C</b>	<b>2.34</b>

Se puede ver que el beneficio es de 2.34, lo cuál hace viable el proyecto.

Ahora a lo largo del proyecto se debe realizar un seguimiento y control que permita tomar acciones que puedan estar desviándose del plan, o que no estén alineados a los objetivos del plan estratégico.

Para cada perspectiva se ha considerado responsables de hacer el seguimiento, control y tomar acciones que puedan nuevamente alinear el plan con los objetivos de este.

Se consideró la siguiente matriz de responsabilidades:

Figura 11. Matriz de responsabilidades para implementación plan estratégico INVERHURO

<b>MATRIZ DE RESPONSABILIDADES PLAN ESTRATÉGICO INVERHURO</b>		
<b>Perspectiva</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia de seguimiento a plan</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
Incremento de la cartera de clientes en el negocio	Gerente	Trimestral
Ingreso en el mercado minero	Gerente	Trimestral
Mejora en plazos de pago	Administrador	Mensual
<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>		
Elaboración de encuestas de satisfacción a clientes	Administrador	Mensual
Análisis y seguimiento al libro de reclamaciones	Administrador	Mensual
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>		
Implementación sistema justo a tiempo	Gerente	Trimestral
Implementación de sistema de gestión de calidad	Gerente	Trimestral
Establecimiento de alianzas y contratos con proveedores claves	Administrador	Mensual
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>		
Implementación de Programas de capacitación y desarrollo profesional	Administrador	Mensual

Implementación de plan de incentivos y reconocimientos a personal	Administrador	Mensual
Desarrollo e implementación de sistema de gestión integrado	Gerente	Trimestral

Con esta matriz se hará seguimiento al plan de acción y tomar plan de acción ante cualquier desviación.

## Capítulo V Sugerencias

### 5. Conclusiones

En base a el análisis y resultados obtenidos en el presente trabajo, se puede indicar que INVERHURO cuenta con un plan estratégico para el periodo del 2024 al 2034, el cual le permitirá cumplir con los objetivos estratégicos y hacer de la empresa una empresa líder en su sector y tenga un crecimiento sostenido. En base a lo revisado en el presente trabajo podemos concluir lo siguiente:

- El presente documento representa un plan estratégico para la empresa Inversiones Huro por el periodo de 10 años. Todo plan estratégico, sirve como mecanismo para que una empresa pueda lograr objetivos concretos en un periodo de tiempo determinado, para lo cual se debe considerar realizar seguimiento y control de este, para así tomar las acciones necesarias y cambios para enrumbar nuevamente a la empresa al cumplimiento de dichos objetivos.
- Se pudo formular una visión y misión para Inversiones Huro para los siguientes 10 años, en base a la información analizada, requerimiento de proveedores, clientes y análisis externo del negocio.
- Se pudo formular los objetivos estratégicos de Inversiones Huro. En base a los objetivos estratégicos planteados se realizó una reestructuración total de la empresa, logrando tener una visión acorde a las oportunidades reales de la empresa y una misión que genere las condiciones para crecer en el mercado.
- Se realizó una evaluación de los aspectos internos de la empresa y se pudo diagnosticar en que situación se encuentra actualmente Inversiones Huro. Se puede considerar que el mercado disponible para INVERHURO es prometedor, considerando los datos y proyectos que están en marcha y el horizonte de proyectos que se vienen, es que se debe considerar estar preparado para afrontar dichos escenarios y con la declaración de objetivos es que se la empresa sabe ¿qué hacer?, ¿en qué momento hacerlo?, ¿cómo financiarse? Y hacer que la empresa tenga un crecimiento sostenible.

- Se elaboró un análisis interno de Inversiones Huro, para poder formar un plan estratégico que pueda afrontarse sostenidamente durante los siguientes 10 años.
- Se elaboró un análisis externo de la empresa Inversiones Huro para formar un plan estratégico para los siguientes 10 años. Hay factores externos a la empresa que se pueden aprovechar, desarrollando un análisis de nuestras fortalezas y debilidades, hacer que potencias y mejores las mismas y logres un adecuado desarrollo y crecimiento.
- Se analizó las estrategias a implementar por Inversiones Huro para los siguientes 10 años, las cuales permitirán que la empresa tenga un desarrollo y crecimiento sostenible.
- Se generaron estrategias de acuerdo a cada objetivo estratégico, para lo cual es importante realizar un seguimiento y control del plan estratégico, las condiciones para este plan son las consideradas en la actualidad, sin embargo, estamos en un mundo muy cambiante y globalizado, lo cual hace que todas las variables consideradas puedan ser sensible de cambio y es imperioso revisar este plan con una frecuencia anual y poder aplicar cambios al mismo alineados a la situación del momento.
- Se establecieron métodos de control para realizar el adecuado seguimiento de Inversiones Huro, considerando responsables para cada acción. Con el plan estratégico, un con un adecuado seguimiento y toma de medidas de control, se espera que para el 2034 INVERHURO este bien posicionado en el mercado, contando con clientes en minerías y estar más diversificado en el mercado, teniendo socios estratégicos que lo ayudarán a crecer económicamente y en prestigio.

## **6. Recomendaciones**

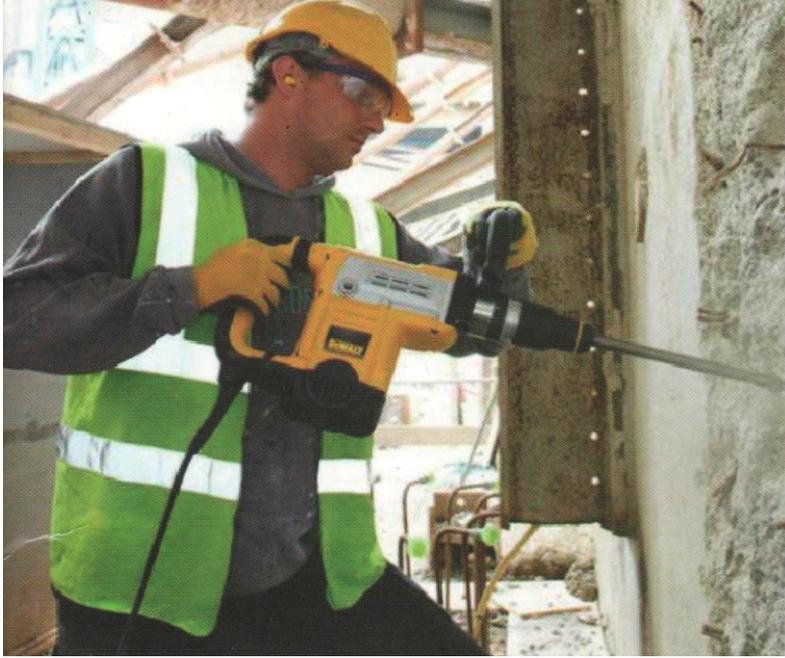
- Se recomienda la implementación del plan estratégico de una manera gradual, de manera de poder visualizar correctamente en que áreas no está funcionando y poder tomar control de este.
- Se recomienda elaborar una guía para personal de la empresa con información de la visión, misión, objetivos estratégicos, historia de la empresa, etc. de manera que el personal tenga a la mano esta información y la puedan interiorizar, tanto personal nuevo como antiguo.
- Se recomienda que los directivos tomen cursos referentes al planeamiento estratégico para poder entender correctamente el uso y los puntos de control.
- Se recomienda que los nuevos puestos de trabajo estén dentro de sus habilidades el conocimiento de planeación estratégica.
- Se recomienda realizar el seguimiento y control cada 6 meses.
- Se recomienda que, en el mediano plazo, se haga una auditoria externa, que pueda identificar que parte del plan se está cumpliendo y está dando resultados.
- Se recomienda solicitar juicio de expertos, en donde se pueda identificar que acciones están agregando valor.
- Se recomienda tener reuniones con proveedores de equipos para encontrar oportunidades de mejora en plazos, establecer alianzas que den prioridad en la entrega de equipos y revisar opciones de mejoras en plazos, mejores trayectorias de transporte, revisar alternativas de transporte de equipos para mejorar los plazos requeridos por los clientes.
- Capacitar a personal con toda lo referente al plan estratégico de la empresa, de manera que estén alineados a dicho plan.

## Bibliografía

- Ackoff, R. (1997). *Planificación de la empresa del futuro* (11 ed.). Mexico: Limusa-Noriega Editores.
- Ackoff, R. (1997). *Un concepto de planeación de empresas*. Mexico: Limusa-Noriega.
- Avila. (2013). *Diagnóstico Sociopsicológico de las Organizaciones*.
- Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo* (6a. ed.). Mexico: Mac Graw-Hill.
- Bernal, M. (2012). *La Planificación: Conceptos Básicos, Principios, Componentes, Características y Desarrollo del Proceso*. Venezuela.
- Chan, K. W., & Renée, M. (2005). *A estratégia do oceano azul*. Brasil.
- Cortez. (1998).
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico - Un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson Educación.
- Hampton, D. (1989). *Administración. Mc Graw Hill, 3ra edición en español*.
- Hax, A., & Majluf, N. (1991). *The strategy concept & process: a pragmatic approach*. Upper. NJ: Prentice Hall.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1987). *Administración en las organizaciones* (4a. ed., 2a. ed. en español). Mexico: MC Graw-Hill.
- Osori, L., Vargas, S., Grimaldo, A., Guzmán, L., Pérez, N., Rodríguez, B., & Torrente, J. (2016). *Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano*.
- Romagnoli, S. (2007). *Herramientas de gestión: Diagnóstico empresarial. Fruticultura & diversificación*.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Valenzuela, C., Ramirez, R., Gonzales, N., & Celaya, R. (2010). *Diagnóstico Organizacional: Una mirada hacia el futuro*.

## **Anexos**

*Anexo 1 Brochure de INVERHURO*



# Maquinarias y Repuestos



## Quienes somos?

Somos una empresa 100% peruana dedicada a la venta , alquiler, mantenimiento y servicios de maquinaria para la construcción , industria minera y agricultura. Ofreciendole el servicio tanto preventivo como correctivo, para sus equipos y maquinaria , contando para ello con las mejores marcas del mercado internacional.

MULTIQUIP,EDCO,ALLEN,MK,HISEN TOOLS,  
HUSQVARNA, BOSCH,WAGMAN.



# Nuestros Equipos

## VIBROAPISONADOR



Con motor honda a gasolina de 4 hp  
Refrigerado por aire  
Fuerza compactación : 16 Kn, 2450 lbs  
Deslazamiento : 10-12 mts/ mint.  
Altura de salto : 20 cms  
Max. RPM : 3600  
Peso : 78 Kgs

## PLANCHAS COMPACTADORAS



Unidireccionales y reversibles  
con motor honda GX-160 gasoliner  
5 hp potencia. 3600 rpm  
Fuerza compactación : 1450 kgs  
Ancho Placa : 45 x 50 cms  
profundidad de compactación: 20 cms  
Eficiencia : 300m2 hr  
Transmision: por fajas y poleas  
Peso : 95 kgs

## VIBRADORAS DE CONCRETO



Con motor honda de 5 hp a gas.  
refrigerado por aire  
3600 RPM  
Manguera de 1.5 a 6 mts  
Cabezal vibrador de 1" a 2" 1/4"  
Emite : 15,000 VPM  
VIBRADORAS ELÉCTRICOS DE 3 hp  
Potencia : 3 hp 220 volts. 60 Hz  
Cabezal vibrador de 1" a 2" 1/4"

## BOMBAS PARA AGUAS Y LODOS AUTOCEBANTES



Con motor honda a gasolina  
de : 2" x 2" hasta 6" x 6" diámetro  
Altura de succión : 7 mts  
Max. Altura de descarga: 35 mts  
Descarga : de 1,650 lts/min.  
Válvula Chek  
Mangueras de Succión y descarga  
Accesorios.

## ALISADORAS PARA LOSAS DE CONCRETO



Motor honda GX-270 Gasoliner  
4 tiempos, 3600 RPM  
Potencia : 9 hp  
Diámetro : 36" pulg.  
Velocidad del rotor : 90- 155 RPM  
Embrague : Centrifugo alto torque  
04 aspas de combinación ,acabado  
Plato flotante : 36"  
Peso : 90 kgs  
Manillar Quick-Pitch

## MAQUINAS CORTADORAS DE PAVIMENTOS



Concreto-Asfalto-Veredas-Losas  
Con motor honda de 13 hp gasoliner  
Capacidad de disco : 12" a 18" pulg.  
Max. Profundidad de corte : 18cms  
Nivel de profundidad corte  
Arranque : Manual  
Filtros ciclónicos ,enfriamiento por aire  
Tanque de agua de 5 Gls.  
Avance de corte : 2-4 mts/ mint.

# Nuestros Equipos

## ALISADORAS ELECTRICAS



Motor eléctrico de 2 hp 220 volts  
60 Hz , 15 amp.  
04 Aspas.  
Diámetro : 24 " pulg.  
Bajo nivel de sonido  
con protección térmica y velocidad  
Variable,  
velocidad del rotor : 30-60 RPM

## MESAS CORTADORAS ELECTRICAS



Corte de Ladrillos , Refractarios  
Testigos mineros , Muestras concreto  
Motor eléctrico de 2 a 5 hp ,230 volts  
con protección térmica contra el  
polvo y el agua  
Bomba de agua eléctrica  
Capacidad de corte : 10 cms (4" )  
Max. Capacidad de disco : 12" a 18"  
Base desarmable  
Incluye : disco diamantado

## SIERRA CIRCULAR



Motor eléctrico de 2 HP monofásico  
220 vlt. 60 Hz 3450 RPM  
Capacidad de disco : 12" y 14" pulg.  
Uso : Corte de madera hasta 4" espesor  
Base desmontable  
Liviano para su transporte.  
Guarda protección del disco

## CORTADORA PORTATIL DE MUESTRAS



Uso, Concreto, ladrillos, Veredas  
Muestreo en campo  
Con motor de 2 tiempos gasolinero  
Arranque Manual  
max capacidad de disco 12" y 14"  
Max. Profundidad de corte : 10 cms  
Max. RPM : 5.500  
Alta velocidad

## CORTADORAS DE MUESTRAS

Laboratorio Metalografico



Motor Eléctrico 1 hp 230 volts 60 hz  
Monofásico .  
Capacidad de disco : 8" y 10" pulg.  
Disco diamantado con borde continuo  
Sistema de recirculación de agua  
Bomba de agua eléctrica

## TRONZADORAS PARA CORTE DE ACERO



Motor eléctrico ½ hp monofásico  
230 vlt. ,3600 RPM 60 Hz  
corte de varillas de hierro construcción  
Discos de corte abrasivo de 14"  
Capacidad de corte hasta 4"  
Capacidad de disco : 12" y 14"  
Diámetro del eje : 1"

# Nuestros Equipos

## MARTILLOS DEMOEDOR ELECTRICOS



Diseñado para romper suelos de Hormigón, veredas, piedras, paredes de ladrillos, suelos congelados tec. motor eléctrico monofásico 230 volts 60 Hz  
Potencia : 1.8 Kw  
Rendimiento demolición : 630 Kgs/hora  
Peso : 29 kgs

## MAQUINAS PULIDORA DE PISOS



No dejan marca en el piso.  
Platos portaherramientas flotantes para un cambio rápido de accesorios  
Diámetro : 20" pulg.  
Potencia : 7.5 hp - 5.5 Kw  
Voltaje : 220 volts. Monofásico  
Amperaje : 30 amps  
Vlcd. de la maquina : 300-1,100 RPM  
Conexión a aspiradora  
Peso : 176 Kgs  
Tanque de agua 5 gls.

## ASPIRADORA INDUSTRIAL



Filtros con bolsas de gran filtración  
Aspira , polvos concreto, líquidos y sólidos  
Voltaje : 230 volts,  
Potencia : 3.45 Kw  
Caudal de aire max. :540 m3/hr  
Capacidad del contenedor : 60- lts  
Nivel de sonido . 75 Db(A)  
Limpieza del filtro integrado

## PERFORADORA DIAMANTINA



Motor eléctrico monofásico 220 volts 60 Hz - 3 Kw potencia 15 amp  
Manija deslizante para perforación  
Velocidad Variable 2-3 velocidades  
Capacidad de perforación : 1" a 10" pulg.  
Perforación refrigerado con agua  
Peso 35 kgs.

## PERFORADORA NEUMATICA



Para Minería subterránea  
90 PSI  
Uso con Barrenos y brocas de botones  
Barrenos de 4 y 6 pies  
Realiza perforación Vertical-Horizontal  
Método rotopercutivo  
Incluye barra de avance ,gamarilla y lubricadora.

## ACCESORIOS Y REPUESTOS PARA PERFORADORAS DIAMANTINAS



Brocas de Botones  
Barrenos Integrales  
Barras Cónicas

# Nuestros Equipos

## REGLA VIBRATORIA RETICULADA



Motor Honda de 9 hp gasolinero  
Emite 5,500 VPM--3,600 RPM  
Doble regla para un acabado plano  
Manillares con winche manuales  
Secciones de 0.75 mts a 3 mts  
Ideal para carreteras , calles ,Avs.  
Avance : 5 mts/ mint.  
Eje excéntrico gira a 2,650 RPM

## REGLA VIBRATORIA PORTATIL



Motor Honda GX-35 Gasolinero  
Emite : 5,000 VPM --  
Velocidad Variable  
Manijas con acelerador tipo freno  
Ancho de la Regla : 3 mts  
Peso : 35 kgs  
Fácil transporte.

## ALISADORA DE 36"



Para trabajos de frotachado  
Varios tipos de acabados  
con motor honda GX-270 GAS  
Embrague centrifugo  
Alto torque  
Rendimiento : 150 -300m2  
Manillar ergonomico  
Peso : 75 kgs

## REGLA FLOTANTE DE MAGNESIO



Nivelado de losas de concreto  
Cabezal Dry-Bracket móvil  
Extensiones de 1.80 mts  
Regla de 1.80 mts x 30 ancho  
Liviano alcanza 9 mts de extensión  
Aplicación : Carreteras, calles, Avs  
Estacionamientos, veredas.

## PEINES TEXTURIZADO CONCRETO



Aplicacion en texturizados de losas  
de concreto fresco , veredas  
Estacionamientos, canchas futbol  
Aeropuertos, carreteras alto transito.  
Cabezal Movil  
Extensiones de 1.80 mts  
Escobillones de 1.20, 1.50 y 2.0 mts  
Textura Guesa ,Media y Fina.

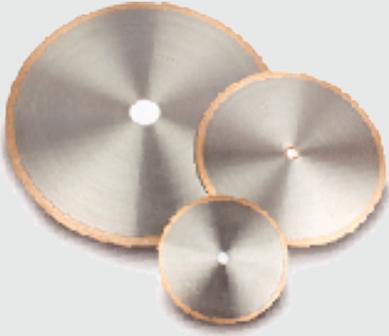
## RODILLOS PARA PISOS EPOXICOS



Rodillos de puas plasticas  
Llanas para nivelar pisos  
Accesorios para aplicar pinturas  
en pisos epoxicos, poliuretano.  
Piscinas , tanques de acidos.  
Almacenes.  
Camaras frigorificas.

# Discos y Repuestos

## DISCOS DIAMANTADOS CON BORDE CONTINUO



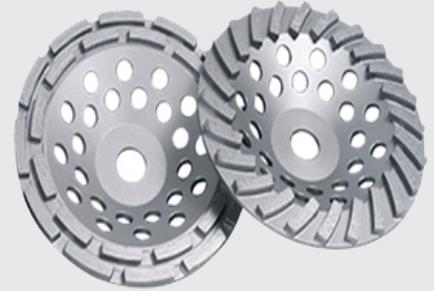
Uso : en cortadoras refrigerados con agua  
corte de muestras metalograficas  
corte de testigos mineros  
corte de porcelanatos, mármol, vidrio  
Granito , rocas muy duras.  
Diámetros : 4" -8"-10"-12"-14" y 16" pulg.  
Espesores variables , Soldadura láser.

## DISCOS DIAMANTADOS SEGMENTADO



Corte de concreto-ladrillo-bloquetas  
Piedras- tejas.  
Concreto reforzado, curado, asfalto  
Uso cortadoras pavimentos de 13- 20hp  
En amoladoras corte en seco  
Diámetros de 4" hasta 20" pulg.  
corte en seco y húmedo  
Alto rendimiento en modelos profesionales.

## COPAS DIAMANTADAS SEGMENTADAS



Para preparación de superficies  
desbaste y nivelado de losas de  
concreto, Ladrillo, mármol, granito  
Piedras , solaqueo de paredes.  
Diámetros de 4" y 7" doble segmento  
Uso : en amoladoras y pulidoras de  
concreto.

## CORONAS DIAMANTADAS SEGMENTADAS



Sacatestigos en concreto, piedras,  
mármol, granito y testigos mineros  
Uso . En perforadoras diamantinas  
diámetros de 1" hasta 12" pulg.  
Soldadura láser  
Linea Profesional.

## DISCOS DE CORTE Y DESBASTE



Linea premium en discos abrasivos  
piedras esmeriles ,lijas fierro y agua  
puntas montadas, piedras de afilado  
Piedras especiales para industria  
discos de corte para tronzadoras  
Uso . En amoladoras y esmeriles  
de Banco.

## DISCOS DIAMANTADOS CORTE DE MADERA



Discos diamantados profesionales  
para la industria de la madera.  
corte de aluminio , melamine etc.  
Diametros 7" 1/4" hasta 20" pulg.  
discos especiales bajo pedido  
servicio de afilado , rectificando y  
soldadura de discos y sierras cinta.



OF. LIMA: CALLE SANTOS CHOCANO 101 / TELF.: 511-5286519 CEL : 958059683  
OF. RECUAY: JR. BOLIVAR # 550 /TELF.(043)444210  
CEL: 966730007 / 943686607  
E-MAIL : ALMUBESAVENTAS1@GMAIL.COM / HUERTAROMEL@GMAIL.COM

*Anexo 2 Formato Encuestas*

# ENCUESTA

## Satisfacción cliente:

Empresa:

Rubro:

1. ¿Cuenta con Inversiones Huro para solucionar sus necesidades de equipos para la construcción? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2. ¿Cuenta Inversiones Huro con todo el equipamiento necesario para trabajos de construcción? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
3. ¿Tiene Inversiones Huro plazos adecuados para el suministro de un equipo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
4. ¿Tiene Inversiones Huro buena capacidad de respuesta cuando un equipo presenta alguna falla? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
5. ¿Recomendaría Inversiones Huro para el suministro o alquiler de equipos? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
6. ¿Conoce todo lo que Inversiones Huro puede ofrecer? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

# ENCUESTA

## Satisfacción interna:

Nombre:

Cargo:

1. ¿Te gusta venir a trabajar todas las mañanas? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2. ¿Sabes cuáles son las expectativas que la organización tiene de ti? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
3. ¿Estás contento de formar parte de la organización? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
4. ¿Crees contar con las habilidades necesarias para desempeñarte en este trabajo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
5. ¿Te sientes feliz de contribuir con tus ideas al equipo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
6. ¿Sientes que tu trabajo es reconocido por la organización? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
7. ¿Dónde te ves en esta organización en los próximos 5 años? <input type="checkbox"/> Con mayores responsabilidades <input type="checkbox"/> En el mismo puesto
8. ¿Tienes acceso a herramientas que te ayuden a hacer bien tu trabajo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
9. ¿Piensas que como organización estamos alineados con tus objetivos profesionales? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
10. ¿Cuáles son algunas de las cosas que hacemos bien en esta organización? <input type="checkbox"/> Capacitación constante <input type="checkbox"/> Crecimiento profesional
11. ¿De los proveedores actuales, crees que nos brindan un buen servicio? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

# ENCUESTA

12. ¿Consideras que hay en el mercado, potenciales clientes que ayuden a la organización a tener una mayor cartera de clientes?

Si

No

13. ¿Cómo cliente, que debemos mejorar para que sienta a INVERHURO como la mejor alternativa?

Menor costo

Mejorar plazos de entrega

Soporte técnico

14. ¿Cómo cliente, conoce la visión y misión de INVERHURO?

Si

No

## *Anexo 3 Encuestas*

# ENCUESTA

## Satisfacción cliente:

Empresa: Mudillo SAC

Rubro: Construcción en minería

1. ¿Cuenta con Inversiones Huro para solucionar sus necesidades de equipos para la construcción? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2. ¿Cuenta Inversiones Huro con todo el equipamiento necesario para trabajos de construcción? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
3. ¿Tiene Inversiones Huro plazos adecuados para el suministro de un equipo? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
4. ¿Tiene Inversiones Huro buena capacidad de respuesta cuando un equipo presenta alguna falla? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
5. ¿Recomendaría Inversiones Huro para el suministro o alquiler de equipos? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
6. ¿Conoce todo lo que Inversiones Huro puede ofrecer? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No

# ENCUESTA

## Satisfacción cliente:

Empresa: Andes Concreto SAC

Rubro: Construcción

1. ¿Cuenta con Inversiones Huro para solucionar sus necesidades de equipos para la construcción? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2. ¿Cuenta Inversiones Huro con todo el equipamiento necesario para trabajos de construcción? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
3. ¿Tiene Inversiones Huro plazos adecuados para el suministro de un equipo? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
4. ¿Tiene Inversiones Huro buena capacidad de respuesta cuando un equipo presenta alguna falla? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
5. ¿Recomendaría Inversiones Huro para el suministro o alquiler de equipos? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
6. ¿Conoce todo lo que Inversiones Huro puede ofrecer? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No

# ENCUESTA

## Satisfacción cliente:

Empresa: SPP Ingeniería y Construcción SAC

Rubro: Construcción

1. ¿Cuenta con Inversiones Huro para solucionar sus necesidades de equipos para la construcción? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
2. ¿Cuenta Inversiones Huro con todo el equipamiento necesario para trabajos de construcción? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
3. ¿Tiene Inversiones Huro plazos adecuados para el suministro de un equipo? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
4. ¿Tiene Inversiones Huro buena capacidad de respuesta cuando un equipo presenta alguna falla? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
5. ¿Recomendaría Inversiones Huro para el suministro o alquiler de equipos? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
6. ¿Conoce todo lo que Inversiones Huro puede ofrecer? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No

# ENCUESTA

## Satisfacción cliente:

Empresa: Continental SAC

Rubro: Construcción en minería

1. ¿Cuenta con Inversiones Huro para solucionar sus necesidades de equipos para la construcción? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2. ¿Cuenta Inversiones Huro con todo el equipamiento necesario para trabajos de construcción? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
3. ¿Tiene Inversiones Huro plazos adecuados para el suministro de un equipo? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
4. ¿Tiene Inversiones Huro buena capacidad de respuesta cuando un equipo presenta alguna falla? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
5. ¿Recomendaría Inversiones Huro para el suministro o alquiler de equipos? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
6. ¿Conoce todo lo que Inversiones Huro puede ofrecer? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No

# ENCUESTA

## Satisfacción interna:

Nombre: Eleazar Huerta Romero

Cargo: Administrador

1. ¿Te gusta venir a trabajar todas las mañanas? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2. ¿Sabes cuáles son las expectativas que la organización tiene de ti? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
3. ¿Estás contento de formar parte de la organización? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
4. ¿Crees contar con las habilidades necesarias para desempeñarte en este trabajo? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
5. ¿Te sientes feliz de contribuir con tus ideas al equipo? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
6. ¿Sientes que tu trabajo es reconocido por la organización? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
7. ¿Dónde te ves en esta organización en los próximos 5 años? <input type="checkbox"/> Con mayores responsabilidades <input checked="" type="checkbox"/> En el mismo puesto
8. ¿Tienes acceso a herramientas que te ayuden a hacer bien tu trabajo? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
9. ¿Piensas que como organización estamos alineados con tus objetivos profesionales? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
10. ¿Cuáles son algunas de las cosas que hacemos bien en esta organización? <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación constante <input type="checkbox"/> Crecimiento profesional
11. ¿De los proveedores actuales, crees que nos brindan un buen servicio? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No

# ENCUESTA

12. ¿Consideras que hay en el mercado, potenciales clientes que ayuden a la organización a tener una mayor cartera de clientes?

Si

No

13. ¿Cómo cliente, que debemos mejorar para que sienta a INVERHURO como la mejor alternativa?

Menor costo

Mejorar plazos de entrega

Soporte técnico

14. ¿Cómo cliente, conoce la visión y misión de INVERHURO?

Si

No

# ENCUESTA

## Satisfacción interna:

Nombre: Cesar Portugal Sal y Rosas

Cargo: Coordinador servicios Arequipa

1. ¿Te gusta venir a trabajar todas las mañanas? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2. ¿Sabes cuáles son las expectativas que la organización tiene de ti? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
3. ¿Estás contento de formar parte de la organización? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
4. ¿Crees contar con las habilidades necesarias para desempeñarte en este trabajo? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
5. ¿Te sientes feliz de contribuir con tus ideas al equipo? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
6. ¿Sientes que tu trabajo es reconocido por la organización? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
7. ¿Dónde te ves en esta organización en los próximos 5 años? <input checked="" type="checkbox"/> Con mayores responsabilidades <input type="checkbox"/> En el mismo puesto
8. ¿Tienes acceso a herramientas que te ayuden a hacer bien tu trabajo? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
9. ¿Piensas que como organización estamos alineados con tus objetivos profesionales? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
10. ¿Cuáles son algunas de las cosas que hacemos bien en esta organización? <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación constante <input type="checkbox"/> Crecimiento profesional
11. ¿De los proveedores actuales, crees que nos brindan un buen servicio? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No

# ENCUESTA

12. ¿Consideras que hay en el mercado, potenciales clientes que ayuden a la organización a tener una mayor cartera de clientes?

Si

No

13. ¿Cómo cliente, que debemos mejorar para que sienta a INVERHURO como la mejor alternativa?

Menor costo

Mejorar plazos de entrega

Soporte técnico

14. ¿Cómo cliente, conoce la visión y misión de INVERHURO?

Si

No

# ENCUESTA

## Satisfacción interna:

Nombre: Rodolfo Tejeda Polar

Cargo: Coordinador servicios Lima

1. ¿Te gusta venir a trabajar todas las mañanas? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2. ¿Sabes cuáles son las expectativas que la organización tiene de ti? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
3. ¿Estás contento de formar parte de la organización? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
4. ¿Crees contar con las habilidades necesarias para desempeñarte en este trabajo? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
5. ¿Te sientes feliz de contribuir con tus ideas al equipo? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
6. ¿Sientes que tu trabajo es reconocido por la organización? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
7. ¿Dónde te ves en esta organización en los próximos 5 años? <input type="checkbox"/> Con mayores responsabilidades <input checked="" type="checkbox"/> En el mismo puesto
8. ¿Tienes acceso a herramientas que te ayuden a hacer bien tu trabajo? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
9. ¿Piensas que como organización estamos alineados con tus objetivos profesionales? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
10. ¿Cuáles son algunas de las cosas que hacemos bien en esta organización? <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación constante <input type="checkbox"/> Crecimiento profesional
11. ¿De los proveedores actuales, crees que nos brindan un buen servicio? <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No

# ENCUESTA

12. ¿Consideras que hay en el mercado, potenciales clientes que ayuden a la organización a tener una mayor cartera de clientes?

Si

No

13. ¿Cómo cliente, que debemos mejorar para que sienta a INVERHURO como la mejor alternativa?

Menor costo

Mejorar plazos de entrega

Soporte técnico

14. ¿Cómo cliente, conoce la visión y misión de INVERHURO?

Si

No

*Anexo 4 Validación juicio de expertos*

## OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<b>Christian Medina Gámez</b>
1.2 Grado académico:	<b>Magister</b>
1.3 Profesión:	<b>Administrador</b>
1.4 Centro laboral:	<b>UNSA</b>
1.5 Cargo que desempeña:	<b>Profesor</b>
1.6 Denominación del instrumento:	<b>Encuesta: Satisfacción del cliente y Satisfacción interna</b>
1.7 Autor del instrumento:	<b>Hans Portugal</b>
1.8 Programa de posgrado:	<b>MBA</b>

### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				x	
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				x	
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					24	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		24				

### 3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: 24  
3.2 Opinión Instrumento adecuado para lograr objetivos de plan estratégico

Favorable     X     Debe mejorar                      No favorable                     

#### 3.1. Observaciones:

Sin observaciones.

Tacna, 19 de abril del 2024



Firma

## OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<b>Mauricio Gallegos</b>
1.2 Grado académico:	<b>Magister</b>
1.3 Profesión:	<b>Ingeniero</b>
1.4 Centro laboral:	<b>SMCV</b>
1.5 Cargo que desempeña:	<b>Ingeniero Mecánico</b>
1.6 Denominación del instrumento:	<b>Encuesta: Satisfacción del cliente y Satisfacción interna</b>
1.7 Autor del instrumento:	<b>Hans Portugal</b>
1.8 Programa de posgrado:	<b>MBA</b>

### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles					x
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					x
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				x	
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					8	20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		28				

### 3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: 28  
3.2 Opinión Instrumento adecuado para visualizar problemática.

Favorable     X     Debe mejorar                      No favorable                     

#### 3.1. Observaciones:

Sin observaciones.

Tacna, 22 de abril del 2024

  
Firma

## OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<b>José Talavera Salcedo</b>
1.2 Grado académico:	<b>Magister</b>
1.3 Profesión:	<b>Ingeniero</b>
1.4 Centro laboral:	<b>Minera las Bambas</b>
1.5 Cargo que desempeña:	<b>Ingeniero</b>
1.6 Denominación del instrumento:	<b>Encuesta: Satisfacción del cliente y Satisfacción interna</b>
1.7 Autor del instrumento:	<b>Hans Portugal</b>
1.8 Programa de posgrado:	<b>MBA</b>

### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles					x
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				x	
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					12	15
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		27				

### 3. Resultados de validación

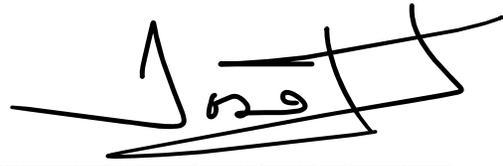
3.1 Colaboración total cuantitativa: 27  
3.2 Opinión Instrumento consistente para el objetivo trazado.

Favorable     X     Debe mejorar                      No favorable                     

#### 3.1. Observaciones:

Sin observaciones.

Tacna, 19 de abril del 2024



Firma