

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

“CICLO DE DEMING PARA LA DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA GYT
PREVENCIÓN Y SEGURIDAD E.I.R.L., LIMA 2022”

Tesis para optar al título profesional de:

INGENIERO EMPRESARIAL

Autor:

Renato Gonzalo Madge Salinas

Asesor:

Mg. Ing. Odar Roberto Florian Castillo

<https://orcid.org/0000-0002-5938-8850>

Trujillo - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Cesia Elizabeth Boñón Silva	40222757
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Marcelino Torres Villanueva	17865408
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Elizabeth Kristina Bravo Huivin	71053874
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme en el camino a mi objetivo.

A mi padre, por el apoyo incondicional y las enseñanzas.

A mi madre, por estar siempre presente.

AGRADECIMIENTO

En Primer Lugar a Dios y mi familia; cada paso en esta pequeña trayectoria fue
concebido gracias a ustedes.

Agradezco a aquellas personas que brindaron su apoyo a lo largo de estos años,
siempre será un gusto recordarlos.

TABLA DE CONTENIDO

JURADO CALIFICADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
TABLA DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Formulación del problema	30
1.3. Objetivos	30
1.4. Hipótesis	30
1.5. Justificación	31
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	32
CAPÍTULO III: RESULTADOS	38
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	79
REFERENCIAS	86
ANEXOS	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Porcentaje de empleos informales por continente	13
Tabla 2: Técnica e instrumento de recolección de datos	34
Tabla 3: Portafolia de bienes y servicios	44
Tabla 4: Análisis de los Grupos de Interés	46
Tabla 5: Matriz AMOFHIT	47
Tabla 6: Matriz de Factores Internos	48
Tabla 7: Análisis PESTE	50
Tabla 8: Matriz de Factores Externos	51
Tabla 9: Objetivos Estratégicos	53
Tabla 10: Matriz PEYEA.....	55
Tabla 11: Matriz de Decisión Estratégica.....	60
Tabla 12: Matriz de Estrategias Específicas Vs Objetivos	61
Tabla 13: Matriz de Selección de Estrategias	62
Tabla 14: Proyección de costo - Listado de Activos Tangibles.....	70
Tabla 15: Costo de Implementación de Estrategias.....	71
Tabla 16: Consolidado de Inversión	71
Tabla 17: Propuesta de inversión en Mejora Continua.....	72

Tabla 18: Implementación de Estrategias de Mejora.....	73
Tabla 19: Nivel de variación comparativa en la implementación	73
Tabla 20: Resumen de estrategias según Matrices Estratégicas	75
Tabla 21: Incremento de Clientes	76
Tabla 22: Variación de Servicios Ofertados	76
Tabla 23: Nivel de crecimiento comercial.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Despliegue del Ciclo PHVA	12
Figura 2: 12 pilares de la competitividad de la WEF.	14
Figura 3: Perú Rank 2021	15
Figura 4: Esquematación de la estructura PHVA inicial	38
Figura 5: Variación de Cartera de Clientes (2020-2022).....	42
Figura 6: Participación por Categoría.....	43
Figura 7: Organigrama propuesto	44
Figura 8: Mapa de Procesos de GYT.....	45
Figura 9: Matriz FODA	54
Figura 10: Cuadrantes de evaluación de la matriz PEYEA.....	57
Figura 11: Posición Conservadora – PEYEA.....	58
Figura 12: Cuadrantes de la Matriz MIE	599
Figura 13: Proyección de Perfiles de GYT.....	63
Figura 14: Diseño del Ciclo de Deming para la empresa GYT.....	67
Figura 15: Modelo Estratégico de la empresa GYT	68
Figura 16: Mapa Estratégico de la empresa GYT.....	69
Figura 17: Resultados de la evaluación MIE.....	75

Figura 18: Proyección de inversión	78
Figura 19: Matriz de Operacionalización de Variables	91
Figura 20: Documento de Validación del Modelo Estratégico.....	98

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar cómo el Ciclo de Deming orienta en la selección de estrategias en la toma de decisiones de la Dirección Estratégica de la empresa GYT Prevención y Seguridad E.I.R.L., Lima 2022. La metodología de investigación fue aplicada, no experimental, transversal, prospectivo y observacional. Se utilizó la entrevista y revisión documental como técnicas e instrumentos de recopilación de datos. Como resultado se afirmó que la metodología del ciclo de Deming sí orienta en la selección de estrategias. Con la aplicación del Ciclo PHVA se aplicó las auditorías internas y externas. Se determinó que la empresa se encuentra en el cuadrante V región 2 del MIE con resultados de $2.48 \wedge 2.21$ respectivamente; asimismo, posee un perfil conservador con un resultado de $X = -0.53 \wedge Y = 0.44$ en la matriz de posición estratégica. Se definió la misión, la visión, la estructura organizacional y los procesos de la empresa, y se seleccionó la muestra de procesos estratégicos para la elaboración de la investigación. Se diseñó el ciclo PHVA y el modelo estratégico adecuado para la empresa. Se seleccionaron ocho estrategias y se realizó una proyección de costos de implementación con un monto equivalente a S/ 42,070 soles.

PALABRAS CLAVES: Dirección Estratégica, Ciclo de Deming, Planeamiento Estratégico, Auditoría Interna, Auditoría Externa.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El desarrollo de las economías mundiales con el paso del tiempo exige que las empresas se mantengan en constante innovación y actualización en cuanto a las herramientas y metodologías utilizadas para el control de sus operaciones cotidianas. Según Gianpietri (2021) en su publicación realizada en la e-news y revista argentina Enfasys afirma que la tendencia a mejorar e innovar conlleva a considerar las modalidades híbridas para una buena colaboración entre stakeholders, aplicando herramientas favorables para su interacción. Existe una necesidad latente de que las compañías se mantengan competitivas ante el mercado local y extranjero, mediante un adecuado recurso humano y una correcta planeación gerencial.

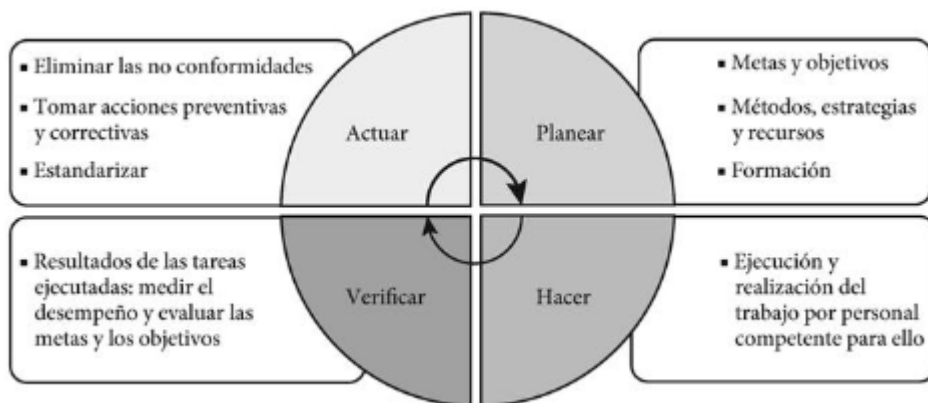
Según Luke Uribe (2020) en noticias de Gipúscoa, una de las tres provincias que componen la comunidad autónoma del País Vasco, afirma que Existen dos pilares fundamentales que benefician e impulsan el desarrollo competitivo entre empresas y países y es la innovación e internacionalización. Si se menciona a la innovación como signo de mejora continua en una empresa, se debe entender como una política horizontal aplicable a todas las áreas que afectaría directamente a productos y procesos.

Según la Norma Internacional ISO 9001:2015 especifica que el PHVA permite que una empresa se gestione de forma correcta con los recursos necesarios para que en consecuencia se determinen y actúen las oportunidades. Es decir, se sustenta en un principio básico denominado Ciclo de Deming, el cual permite desarrollar mediante un proceso minucioso cuál es la dirección que la empresa debe tomar mediante sus procesos y una

planificación debidamente sustentada, como se puede observar en el ejemplo de la “figura 1”.

Según Castillo (2019) afirma que el ciclo PHVA deriva de las siglas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Se debe aplicar en toda la empresa comenzando por el área y/o proceso más significativo y extendiéndose hacia los demás. Su aplicación es de forma horizontal a toda la organización en sus tres niveles. Sin bien es cierto los cuatro pilares del ciclo son de relevancia por igual, se inicia con una correcta planificación lo cual permitirá poner en marcha todo el ciclo.

Figura 1:
Despliegue del Ciclo PHVA



Fuente: “Ciclo de la Calidad PHVA” por Zapata, 2015. Universidad de Colombia.

Se tiene en consideración que más del 61% de la población se gana la vida de la economía informal; es decir, más de dos mil millones de personas se encuentran en calidad de informal, en empresas informales, según lo que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) expresó en abril del 2018. Si se profundiza dicha información por sector se tendrían los siguientes datos estadísticos de vital relevancia, como se observa en la “tabla 1”, para

entender una de las problemáticas significativas que retrasan el desarrollo sostenido sustentado en una base de mejora continua proyectada.

Tabla 1:
Porcentaje de empleos informales por continente

Sector	% Empleos Informales
África	85.8%
Asia y el Pacífico	68.2%
Estados Árabes	68.6%
América	40%
Europa y Asia central	25.1%

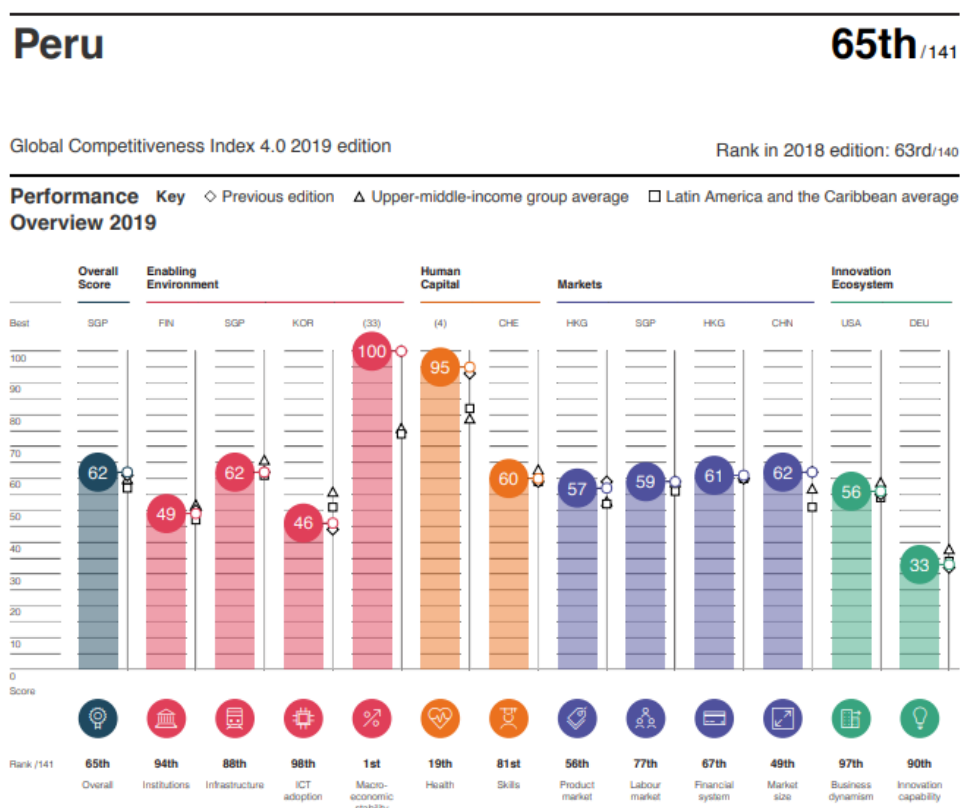
Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Según Guillén (2020) en su publicación en la comunidad web ConexiónESAN de la Universidad ESAN afirma que mypes y medianas empresas se ven afectadas a causa de la informalidad en la economía peruana, estimando que asciende al 60% de la totalidad. Cabe resaltar que estas empresas colaboran a nivel laboral con el 60% de la PEA. La carencia del planeamiento de la mejora continua dentro de la informalidad empresarial es perjudicial y genera un estancamiento en la productividad, lo cual impide un crecimiento firme y sostenido a mediano y largo plazo.

El problema radica cuando la competitividad y la organización gerencial no se encuentran en sintonía, no solo a nivel de empresa sino también a nivel de país. El Centro de Desarrollo Industrial (2019) comparte en su página oficial los resultados del Informe Mundial de Competitividad que el World Economic Forum publica ese mismo año en Ginebra. En la “Figura 2” la posición del Perú es 65 de 141 economías evaluadas en el

informe, dos posiciones menos en relación a los resultados de la evaluación del 2018. Se puede resaltar que de los 12 pilares evaluados la capacidad de innovación del Perú tiene una de las calificaciones más bajas al igual que el dinamismo empresarial.

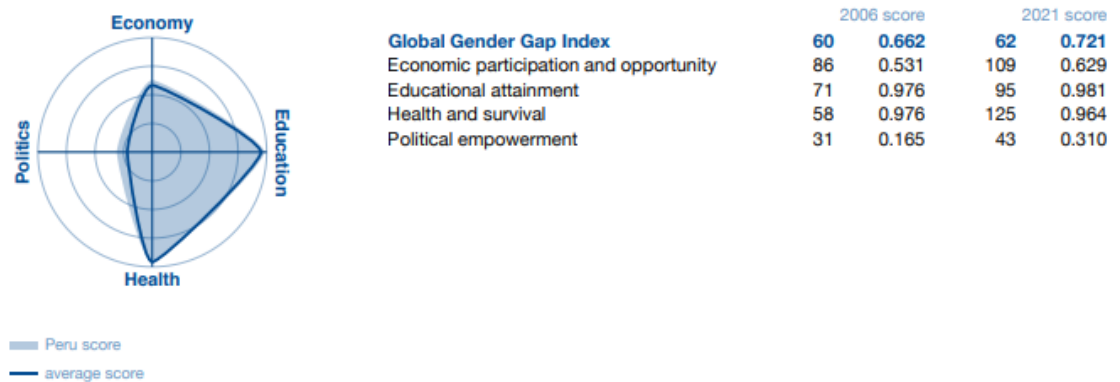
Figura 2:
12 pilares de la competitividad de la WEF.



Fuente: World Economic Forum

Al comparar la información brindada con la actualizada, según el World Economic Forum (2021) el Perú ha alcanzado el puesto 109 de 154, como se observa en la “figura 3”, en relación a participación económica y oportunidad. Por otro lado, según Centrum PUCP (2021) el Perú ha alcanzado el puesto 58 de 64 en el Ranking de Competitividad Mundial, obteniendo un total de 45.4 puntos de 100.

Figura 3:
Perú Rank 2021



Fuente: World Economic Forum.

La realidad nacional puede ser un poco desalentadora, pero es una realidad que la informalidad del Perú es realmente perjudicial teniendo en cuenta que, según el diario Perú21 (2019), más de 7.3 millones de empresas en el Perú tienen la condición de informal, a consecuencia de ello puede haber baja productividad a nivel micro y macro. Si a ello se le suma los estragos económicos causados por el Covid-19 y la gran incertidumbre e inconformidad con el gobierno del país en pleno 2022, la brecha entre la colaboración mutua entre privado y estatal se aleja más, generando menor confianza y gran dificultad para lograr la formalidad y aprovechar las oportunidades entre ambas partes.

Es la Gerencia de una empresa la encargada de dar cumplimiento a los lineamientos, estándares y políticas aplicables a las diversas áreas, es debido a ello que en esta área directiva recae el mayor peso sobre la gestión de las mejoras que se realizan constantemente. Rajadell (2019) explica que la mejorar continua entiende la gestión organizativa y los

estándares laborales definiéndose como una filosofía de carácter gerencial, de esa forma los mantiene y los mejora en el proceso. Bermúdez (s/f) Gerente de TiQal SAS, afirma en la revista digital *Empresarial & Laboral* que también define a la mejora continua como una filosofía con principios que concentra la esencia de la empresa, de esa forma se crea una cultura de compromiso que involucra las actividades y tareas. Por otro lado, Rina & Salguero (2021) afirma que la define como la cultura que posee una organización enmarcando la forma de ser de las personas, cuyo objetivo principal es mejorar. De igual manera los citados autores afirman que para que exista competitividad no basta con sólo implantar mejoras, sino ponerlas en práctica de manera constante, estratégica y sistemática.

Si se tiene en cuenta las citas mencionadas para conceptualizar una idea genérica de la mejora continua, se tiene que: Es una filosofía de dirección que comprende la gestión en los tres niveles organizacionales, mejorando los estándares y arraigando una cultura empresarial de crecimiento y sostenibilidad que se sustenta en estrategias y buenas prácticas constantes. Sin embargo, es válido cuestionar sobre la correcta gestión de estas estrategias teniendo en cuenta los factores que se ven involucrados en las decisiones de los directivos.

La dirección estratégica como proceso prioritario en el planeamiento formal de las compañías puede optar por la selección de diversos enfoques modernos que implican mejora continua de manera horizontal para toda la organización. Según Peralta et al. (2020) afirman que la dirección estratégica integra los factores externos a la empresa con los planes de cada departamento, siendo un esfuerzo con la finalidad de lograr el éxito empresarial.

La empresa GYT es una compañía peruana enfocada en el rubro de la seguridad integral. Dicha compañía presenta una realidad administrativa muy precaria en relación a la

formalidad directiva que debería poseer. No cuenta con procesos formales ni estandarizados, ni se aplican estrategias en sus áreas. La empresa es consciente de la importancia del planeamiento formal y estratégico y pretende aplicar los análisis de mejora para un futuro más estructurado y que le permita crecer como organización. También, carecen de una estructura organizativa lo que no permite mantener el control adecuado de los procedimientos que se ejecutan día a día. Estructurar el ciclo de Deming sería ventajoso para la compañía y para la dirección, esperando que con ello pueda tener una mejora considerable y que permita mayor fuerza interna para su crecimiento sostenido.

Se consideran los siguientes antecedentes:

Farías (2016) en su investigación denominada “El uso de la planeación estratégica para desarrollar una PYME en México” del Instituto Politécnico Nacional tuvo como objetivo general el uso de la planeación estratégica para la empresa que el autor investigó. El desarrollo de la investigación tuvo una metodología que consta de 3 fases: formulación, implementación y evaluación. Se obtuvo como principal resultado el valor de 3.33 para el MEFE y 2.45 para el MEFI, ubicando a la empresa en el cuadrante II de la matriz MIE. Obtuvo una calificación en los vectores direccionales $X(VC + FI) = 0.59$ y $Y(FF + EA) = -0.84$ ubicando de esa forma a la empresa en un perfil competitivo. Se llegó a la conclusión que el 38% de las empresas quiebran el primer año, asimismo, se empleó herramientas como la matriz MIE para la determinación de estrategias. El desarrollo y los resultados de la investigación de Farías puede influir en la presente investigación con respecto a las

metodologías utilizadas y la orientación a la selección de estrategias adecuadas según los resultados que se puedan obtener.

Martinez (2017) presenta su tesis llamada “ Diseño de un Plan Estratégico y CMI para la empresa de asesoría y consultoría integral de servicios especializados Acies Group S.A.S.” de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Posee un tipo de investigación descriptiva. El objetivo general de la investigación se centra en la elaboración del plan estratégico y del CMI para la empresa. Como principales resultados se obtuvieron los valores de 2.72 para el MEFI y 2.87 para el MEFE. Asimismo, obtiene una calificación $X(VC + FI) = -0.05$ y $Y(FF + EA) = -0.60$. Se concluye que, el plan estratégico permite a los directivos conocer la situación real de la empresa y así poder implementar acciones de mejora continua. Este antecedente entra en contraste con las metodologías empleadas, así como también el uso de una estructura de planeamiento estratégico que permite corroborar los procedimientos llevados a cabo.

Escobar y Mercado (2018) en su investigación “Formulación de un Plan Estratégico para la Empresa Tecmoser S.A.S.” en la universidad de Cartagena plantean una investigación de tipo descriptiva. Se aplicaron instrumentos de recolección tales como encuestas, entrevistas y observación directa. En relación a la población la investigación determinó que serían los trabajadores y principales clientes de la empresa y a su vez obtaron por un muestreo determinístico y por intención. El objetivo general de la investigación fue formular el plan estratégico para la empresa que los autores investigaron, ello con mira a mejorar los procesos y promover el fortalecimiento de su gestión. Los principales resultados fueron la matriz MEFI con una puntuación de 3.17 y la MEFE de 2.86. Los valores de $X(VC$

+ FI) y $Y(\text{FF} + \text{EA})$ son +1 y -1 respectivamente ubicando a la empresa en un perfil competitivo. Se concluye que es imprescindible que la empresa aplique estrategias según los 4 proyectos formulados debido a que se encuentra atravesando grandes retos; también, es necesario alinear los objetivos a todos los niveles organizacionales. Este antecedente desarrolla un plan estratégico el cuál se puede poner en contraste con la presente investigación y hacer una comparativa con respecto a los resultados, teniendo en cuenta la metodología de desarrollo del plan.

Delgado & Sánchez (2022) sustentan ante la Universidad de Guayaquil, en Ecuador, su tesis “El Ciclo de Deming en los servicios logísticos de exportación de la empresa María Teresa Bueno”. El tipo de investigación es de corte descriptivo y exploratorio, emplea un método deductivo y un diseño no experimental. Se utilizó como herramienta la entrevista estructurada. Por otro lado, la población fue el conjunto de personas, sociedades u organizaciones que comparten ciertas características, siendo el muestreo por conveniencia y no probabilístico. El objetivo general radica en el mejoramiento de la calidad en los servicios de logística de exportación de la empresa investigada, utilizando el ciclo PHVA. Como resultado se siguió la estructura de Deming para diseñar el plan de mejora y las acciones a realizar. Se implementó el nuevo proceso logístico así como también los indicadores de seguimiento. La principal conclusión es que el ciclo de Deming permitió orientar las operaciones de la empresa y logró conseguir la eficiencia en los procesos corporativos; asimismo, bajo una percepción empírica se aporta un 100% de ayuda que permite dar cumplimiento a los objetivos en relación a la calidad en los procesos logísticos. Finalmente se realiza el análisis del costos del diseño que asciende a \$5,700.00. Este antecedente impacta

basado en la estructuración del ciclo PHVA al modelo que manejan los autores. Resultaría conveniente la comparativa y así verificar la orientación positiva del ciclo hacia las investigaciones.

Montesinos et al., (2020) propusieron el trabajo denominado “Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo de Deming”. Esta fue realizada en la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM) en México y fue publicada de igual manera en la Revista Venezolana de Gerencia. Posee un tipo de investigación descriptiva y se utilizó la entrevista como técnica. El objetivo general se centra en el análisis de resultados posterior a la aplicación del Ciclo PHVA en el área de inventarios. El principal resultado es que obtuvo un puntaje en el MEFI de 2.66, y en el MEFE de 3.54. La principal conclusión es que la aplicación del PHVA permitió una mejora significativa en el rendimiento de la compañía.

Alfaro, Neyra y Vilcapoma (2019) plantean su tesis de posgrado denominada “Planeamiento Estratégico de la empresa Grupocontext Perú (2019-2023)” de la Universidad San Ignacio de Loyola. El objetivo general es fortalecer la unidad comercial y financiera mediante el plan estratégico que plantean. Los métodos empleados fueron la entrevista y el focus group. Como principales resultados obtuvo un valor de 2.40 en MEFI y 2.33 en MEFE. Se ubica en el cuadrante conservador de la matriz PEYEA con un resultado de $X (VC + FI) = -0.67$ y $Y (FF + EE) = 0.83$. Como principales conclusiones se obtiene que las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado requerirán el reconocimiento en el sector tecnológico de la marca, evidentemente existe una mejora efectuada con el plan estratégico efectuado por los autores. Se puede verificar la estructura del plan realizado con los

resultados de la presente investigación para determinar el impacto de los procedimientos y la congruencia entre las metodologías empleadas.

Quiroz (2019) en su tesis de pregrado “Implementación de la Metodología PHVA para incrementar la Productividad en una Empresa de Servicios” en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Desarrolló un tipo y diseño de investigación aplicada y explicativo respectivamente. La población que el autor consideró fueron los operarios de las líneas institucional y del hogar, así como también el supervisor de planta, el tipo de muestreo fue aleatorio. Se tuvo por objetivo general la aplicación de PHVA como implementación de mejora continua con la finalidad de determinar si incrementa la productividad en el área de operaciones. Los principales resultados estiman que la eficiencia de la producción posterior a la implementación incrementó de 74% a 95%; asimismo, expresa que los índices y porcentajes promedios previo a la implementación han mejorado, como es el caso de la P/hH DE 1.67 a 2.67, el IdA de 7% a 3% y el IRP de 9% a 3%. Se concluyó que al aplicar la mejora continua con el ciclo de Deming sí permite mejorar la productividad del servicio de operaciones que brinda al cliente. Asimismo, al aplicar dicha metodología permite mejorar la eficiencia y la eficacia del servicio de operaciones que brinda al cliente. Este antecedente utiliza el ciclo de Deming para generar mejoras en un área específica de la empresa, lo cual permitiría comparar la aplicación de la metodología a nivel micro (un área en particular) o a nivel macro (en toda la empresa).

Martínez y Silva (2016) presentaron su tesis de investigación “Plan Estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo”. El diseño de investigación fue no experimental y de tipo descriptiva prospectiva. La población fueron los trabajadores y

clientes de la empresa y la muestra no es representativa, por lo cual obtaron por las 19 personas seleccionadas. En relación a las técnicas de recolección obtaron por las encuestas y entrevistas. El objetivo general de la investigación es la propuesta de un plan estratégico que permita mejorar la gestión de la compañía. Se tuvo como resultado un puntaje de 1.95 para el MEFE y 2.75 para el MEFI. Debido a los resultados el autor consideró relevante que se lleve a cabo la propuesta de mejora. La principal conclusión es que el planeamiento estratégico si contribuye a la mejora de la gestión de la empresa. El impacto de este antecedente radica en la comparación que se puede efectuar como referencia a la aplicación del plan estratégico, buscando mejorar el área administrativa y establecer un precedente para realizar múltiples mejoras según las gerencias lo crean conveniente.

Huarisueca & Ramos (2020) proponen la tesis denominada “Aplicación del Ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio en la empresa Corporación de Servicios y Soluciones Integrales S.A.C., Ate – 2020” para la Universidad Cesar Vallejo con la línea de investigación Sistemas de Gestión de la Seguridad y Calidad. Proponen un tipo de investigación aplicada de nivel explicativo. Los autores utilizaron los cuestionarios y la ficha de observación como instrumentos de recolección de datos. La población considerada son los servicios ofertados en 12 semanas y se consideró la misma cantidad para la muestra. El objetivo general es determinar si la calidad del servicio de la empresa mejora posterior a la aplicación del Ciclo de Deming. Se obtiene como resultados lo siguiente: IC-planificar de 87.50%, IC-hacer de 78% y una mejora del 14.2% posterior a la implementación. Se pudo llegar a la conclusión posterior que aplicar el Ciclo de Deming sí mejora la calidad del servicio de la empresa investigada. Como antecedente genera gran expectativa de un

resultado positivo a la presente investigación, GYT puede beneficiarse tras la aplicación del ciclo de Deming y cómo este influiría positivamente en los procedimientos posterior a su aplicación. Puede generarse una comparación de resultados que validen la aprobación de las estrategias empleadas en ambas investigaciones.

Meza (2020) presenta su tesis “Aplicación del Ciclo de Deming para optimizar la gestión administrativa y la productividad en el área de producción de la empresa MMOLPLAST EIRL” para la Universidad Privada del Norte. El autor empleó la observación, el cuestionario y la entrevista como herramientas de recolección de datos. El objetivo principal es la optimización mediante el Ciclo de Deming de la gestión administrativa y la productividad en el área de producción de la empresa mencionada. Los indicadores concluyen lo siguiente: aumenta la eficacia de 85% a 97%, la eficiencia de 90% a 97% y por último la productividad aumenta de 76% a 94%. Se llega a la conclusión principal que efectivamente el PHVA logra optimizar la gestión administrativa y la productividad del área mencionada. Los resultados de la investigación de Meza genera un impacto positivo y prometedor en relación al beneficio de la aplicación del ciclo de Deming, se toma como referencia para la evaluación del procedimiento implícito y una futura evaluación.

A continuación el Marco Teórico:

- Variable Ciclo de Deming

Según D’Alessio (2015) PDCA es una constante mejora continua de todos los procesos de la compañía: Llevar a cabo la planeación del proceso, hacer constante la mejora,

evaluar y asimilar los resultados obtenidos a causa de la mejora efectuada y actuar adoptando e implementando el cambio deseado.

Las fases del ciclo PHVA son cuatro y se encuentran interrelacionadas, tal y como la Universidad ESAN afirma a continuación:

Planificar: Según la ESAN (2016) la identificación de actividades susceptibles de mejora deben ser identificadas, de esa forma se pueden fijar los objetivos que se deben lograr.

Hacer: Según la ESAN (2016) las mejoras son precedidas por los cambios que la empresa deba realizar. La forma que recomienda es mediante una prueba piloto que determine su correcto funcionamiento previo a realizar cambios a gran escala.

Verificar: Según la ESAN (2016) se procede con los periodos de pruebas del prototipo piloto para corroborar su correcto funcionamiento, ello posterior a la mejora realizada. Si no cumple con las expectativas se realizan cambios que se consideren apropiados.

Actuar: Según la ESAN (2016) se estudian los resultados posterior a las pruebas realizadas y se corrobora con las actividades previa a la implantación.

- **Dimensión Mejora Continua**

Según la ESAN (2016) la Mejora Continua es el disminuir fallas para mejorar y aumentar la productividad permitiendo así mejorar la calidad continuamente mediante la

solución y previsión de problemas. Asimismo, el Ciclo de Deming o PHVA suele ser la sistemática más empleada en la implementación de un sistema de mejora continua.

Lean Manufacturing

Existen también otras metodologías que se emplean para conseguir la mejora continua en las organizaciones. Según Padilla (2016) son técnicas desarrolladas por la Compañía Toyota cuyo objetivo es optimizar los procesos operacionales y mejorarlos, independientemente del tamaño de la empresa que lo aplique.

Kaizen

Según Álvarez A. (2020) Kaizen proviene del vocabulario japonés “Kai”, que significa modificaciones y “Zen” que significa para mejorar. Uniendo ambos términos se define como proceso de mejora continua o simplemente mejora continua. Se asume esta filosofía como una cultura de mejora que elimina las mermas y vacíos en los sistemas productivos. Se puede, inclusive, no limitar la influencia de esta filosofía a temas productivos, sino también en temas sociales, personales, o en cualquier aspecto relacionado con la dirección o gestión de las empresas.

- Variable Dirección Estratégica

Dirección Estratégica

Según Peralta et al., (2020) la dirección estratégica consiste en integrar los planes de los diversos departamentos organizacionales con los factores externos que confluyen con la

entidad; de ese modo, al aplicarse de manera enérgica se puede obtener el éxito empresarial buscado.

Liderazgo y Gerencia

Según Kogan Y. (s/f) afirma en su libro que el liderazgo implica crear seguidores que sean plenamente voluntarios. El respeto y la admiración en cierto grado son factores importantes para generar este vínculo. Por otro lado, afirma que en la modernidad, la gerencia es la administración corporativa más el liderazgo.

- Dimensión Planificación Estratégica

Planificación Estratégica

Según Gonzales J. y Rodriguez M. (2019) afirman en su libro que esta es un proceso que llama a la creatividad de la compañía en vez de la reactividad en relación a las proyecciones que se planteen. Este proceso desarrolla acciones concretas que permite a la empresa el logro de sus objetivos.

Desarrollo Sostenible

Según Sachs (2015) afirma que es un método para la resolución de problemas y una forma de entender mejor al mundo en el que vivimos. Las ODS establecidas son los principios que orientarán la economía de los continentes diplomáticamente en las próximas generaciones.

Evaluación Interna

Según D’Alessio (2015) esta evaluación se centra en “encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades”. Es imprescindible que la empresa pueda identificar las competencias que los distinguen de los demás; estas serán, en consecuencia, las fortalezas que presente la organización.

Evaluación Externa

Según D’Alessio (2015) esta auditoría explora al entorno de la empresa y analiza la industria del sector. Básicamente se busca evaluar e identificar las tendencias del mercado y aquellos eventos que escapen de las manos de la corporación. Esta evaluación determina oportunidades y amenazas clave, así como también la situación actual de los competidores de la industria. Su propósito se centra en la formulación de estrategias posterior a la información relevante obtenida, de esta forma sacar ventaja de las oportunidades y mitigar las amenazas.

FODA

Según Raeburn A. (2021) esta herramienta permite analizar estratégicamente la empresa y mantenerse a la vanguardia del mercado y sus tendencias. Esta técnica permite obtener información que será de gran utilidad para la ejecución del plan estratégico.

Matriz PEYEA

Según Delgado J. (2022) en su publicación para Crehana, afirma que PEYEA o matriz de la posición estratégica permite a las organizaciones tomar mejores decisiones a nivel estratégico y así reducir los riesgos. Existen 4 cuadrantes en los cuales, según las

evaluaciones, la empresa se encontrará y deberá aplicar las estrategias pertinentes según los resultados.

Matriz MIE

Según Castillo K. y Hernández E. (2018) afirman que esta matriz de 9 cuadrantes permite identificar la posición estratégica en la empresa, utilizando los datos de las matrices EFE y EFI. Se puede desarrollar desde dos perspectivas, la primera permite identificar la posición estratégica y la segunda identificar las diferentes divisiones.

- Dimensión Crecimiento Organizacional

Competitividad

Valenzo & Galeana (2019) afirman que la competitividad ha evolucionado con el paso de los años y es empleado a nivel de gobierno y empresas. Asume un significado cada vez más amplio y su definición propia depende de la perspectiva, es así que es una de las principales características y fuerzas impulsoras de la economía mundial actual.

Calidad

Según López & Gomez (2018) es una forma de direccionar la organización es mediante la calidad, a la cual se le suman sus respectivos controles. El control es una forma moderna de pensar en la dirección de las empresas.

Empresa y Stakeholders

ESAN (2019) menciona que la gestión de la empresa debe considerar los impactos de cada decisión en el bien común debido a que esta es un organismo de la sociedad en la

que se ejecuta. De esa forma contribuir con el beneficio entre interesados y su fortalecimiento. Por otro lado, la palabra Stakeholder significa participante, inversor o accionista. Esta palabra no posee una traducción exacta al español.

Indicadores de Eficiencia, Eficacia

Para que se pueda desarrollar la mejora continua en los procesos estratégicos de la dirección de la empresa deben existir indicadores de medición en tres pilares fundamentales: Eficiencia, eficacia y efectividad. Según D’alessio (2015) en su libro titulado “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia” afirma que al momento de implementar una estrategia se debe enfocar en la eficiencia y al momento de formular una estrategia se debe enfocar en la eficacia.

Indicador

Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014) en su manual especifica que un indicador muestra a grandes rasgos el resultado o el estado de una situación, es una herramienta de carácter cuantitativo o cualitativo. Se puede interpretar cada resultado según la perspectiva en la que se observe.

Proceso

Según Maldonado J. (2018) afirma en su libro que un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que posee diversas entradas y salidas con valor añadido.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo el Ciclo de Deming orienta en la selección de estrategias en la toma de decisiones de la Dirección Estratégica de la empresa GYT Prevención y Seguridad E.I.R.L., Lima 2022?

1.3. Objetivos

a) General

Determinar cómo el Ciclo de Deming orienta en la selección de estrategias en la toma de decisiones de la Dirección Estratégica de la empresa GYT Prevención y Seguridad E.I.R.L., Lima 2022.

b) Objetivos Específicos

- Esquematizar la estructura PHVA inicial.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Diseñar el Modelo Estratégico de la empresa GYT.
- Proyectar los costos de la implementación de las Estrategias en la empresa.
- Determinar el impacto Socio-Ambiental del modelo propuesto.

1.4. Hipótesis

El Ciclo de Deming orienta en la selección de estrategias en la toma de decisiones de la Dirección Estratégica de la empresa GYT Prevención y Seguridad E.I.R.L., Lima 2022.

1.5. Justificación

Como parte de la justificación cabe resaltar que se pretende evaluar y comprender la Gestión administrativa de la empresa GYT Prevención y Seguridad E.I.R.L., de tal manera que permita responder la problemática presentada y sustentar la realidad de la compañía frente a la competitividad y los requerimientos del mercado. Cabe resaltar que se proporcionará información relevante sobre la empresa en evaluación, aplicando herramientas y métodos de recolección y análisis de datos que sustentan las posibles soluciones a la problemática.

Parte de la justificación práctica es encontrar soluciones que viabilicen la mejora de la compañía mediante la aplicación de estrategias como el Ciclo de Deming, que permitan ganar mayor control administrativo y de posicionamiento, haciendo efectivas las teorías de la mejora continua y su aplicación en la Dirección Estratégica.

El uso de herramientas y métodos para la recolección y análisis de datos sirven de sustento para la justificación metodológica. Esto permitirá que futuras investigaciones relacionadas utilicen la información para su propio análisis, toma de muestras y diagnósticos en empresas del sector.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

a) Se presenta a continuación los enfoques de la investigación.

La investigación según el enfoque de estudio es de corte cualitativo. Monje (2014) la inspiración para este tipo de investigación es el positivismo. El propósito surge en la necesidad de explicar fenómenos que ocurren valiéndose de la observación directa, comprobación y experiencia.

Según el propósito es una investigación Aplicada. Gallardo (2017) expresa que esta depende de la básica debido los descubrimientos y aportes que se obtienen de esta. También se le denomina Dinámica, que busca generar mayor conocimiento tomando como base de estudio problemáticas halladas.

Según la planificación en mediciones o recolección de datos es una investigación Prospectiva. Sánchez, Reyes y Mejía (2018) aquí se estiman resultados a futuro, siendo claro que las condiciones no se presentan aún pero se tiene el acontecimiento registrado. Se utilizan datos de mediciones realizadas.

Según el número de mediciones se orienta a un estudio transversal. Sánchez, Reyes y Mejía (2018) expresan que este tipo de estudio se efectúan en momentos específicos para analizar un fenómeno que se viene dando en el presente.

Según la intervención es una investigación observacional. Sánchez, Reyes y Mejía (2018) explican que se basa en el procedimiento o técnica de la observación por parte del investigador.

Según el diseño de la investigación es de corte no experimental. Sánchez, Reyes y Mejía (2018) expresan que no existe una intervención directa del investigador, este no altera el objeto de estudio permitiendo así su análisis tal y como sucede en la realidad.

b) Población y Muestra

- Población:

Todos los procesos de la empresa GYT Prevención y Seguridad E.I.R.L. en el año 2022. (Procesos propuestos)

- Proceso de Control Administrativo
- Proceso de Planeamiento
- Proceso de Ventas
- Proceso de Marketing
- Proceso de Captación
- Proceso de Instalación y Mantenimiento
- Proceso de Asesoría y Capacitación
- Proceso de Post-Venta
- Proceso de Asistencia y Secretariado
- Proceso de Contabilidad

- Muestra:

Los procesos estratégicos de la empresa GYT Prevención y Seguridad E.I.R.L. en el año 2022.

- Proceso de Control Administrativo
- Proceso de Planeamiento

c) Instrumentos de Recolección y Análisis de Datos.

- Técnicas e Instrumentos:

Se ha realizado técnicas de recolección de datos tales como se indican en la “tabla 2”.

Tabla 2:

Técnica e instrumento de recolección de datos

Técnica	Instrumento
Entrevista	- Guía de entrevista
Revisión Documental	- Ficha de Registro

Fuente: Elaboración Propia.

Entrevista:

Para Fernández y Baptista (2014) una entrevista es una reunión en la cual se intercambian datos o información entre los participantes, principalmente siendo el entrevistado quien brinde lo solicitado. Esta técnica permite estructurar

una comunicación que construya y le de sentido al tema que se aborda con la finalidad de cumplir el objetivo planteado.

Objetivo: Recopilar información sobre el estado de cada área, la evolución y la forma de desarrollo de las operaciones relacionadas con la empresa, haciendo énfasis en procesos estratégicos y planeamiento.

Procedimiento: Inicialmente se preparará la entrevista y la guía de entrevista enfocada al área de gerencia de la empresa. Posteriormente se ejecutará la entrevista al Gerente General aplicando los instrumentos considerado y bajo consentimiento de las partes interesadas. Como parte del análisis de datos se procederá a escribir los resultados de cada pregunta consignada y a la evaluación respectiva del análisis observacional.

Revisión Documental:

Gómez, Carranza y Ramos (2017) explican que es una herramienta que permite la construcción de conocimiento. Esta técnica selecciona y comprila información basada en la lectura y materiales considerados pertinentes para el logro de los objetivos.

Objetivo: Obtener información histórica y actual de la empresa por cada área respectiva y considerada como objeto de estudio para la investigación.

Procedimiento: En un inicio se realizará la selección de los documentos considerados relevantes para el presente trabajo, teniendo en cuenta la relación

entre las áreas. Posteriormente se realizará un análisis de la información recibida y será clasificada según área y tipo de información, ello con fines de poder realizar un análisis a profundidad. Como parte del análisis de datos será registrado toda información sobre las áreas de la empresa.

d) Procedimientos de recolección y análisis de datos

- Recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizó la observación y la entrevista realizada al gerente de la empresa, la cuál fue transcrita y anexada en la presente investigación. Se realizó bajo el consentimiento de la gerencia de la empresa.

- Análisis de Datos

Los datos fueron analizados mediante matrices que permitieron cuantificar la información y posteriormente calificarla para llegar a los resultados que se pueden observar. Se seleccionó la información relevante para así evitar el caos del resto de datos innecesarios y que afectarían con cierta probabilidad los resultados de la investigación.

e) Código de ética

En el presente trabajo de investigación se utilizó la entrevista a representantes de la empresa en evaluación y la revisión documental como métodos y técnicas de recolección de datos para su procesamiento y posterior análisis. En ambos casos se hizo conocimiento que los datos e información confiada serían estrictamente de uso confidencial y anónimo, e iban a ser únicamente de uso académico, para lo cual todos estuvieron de acuerdo (consentimiento informado).

Por ende, el tratamiento y procesamiento de los datos conferidos están sujetos a la disposición de la Constitución Política del Perú y/o las normas vigentes con la finalidad de proteger la integridad de las personas (naturales y jurídicas) que participan de la presente investigación.

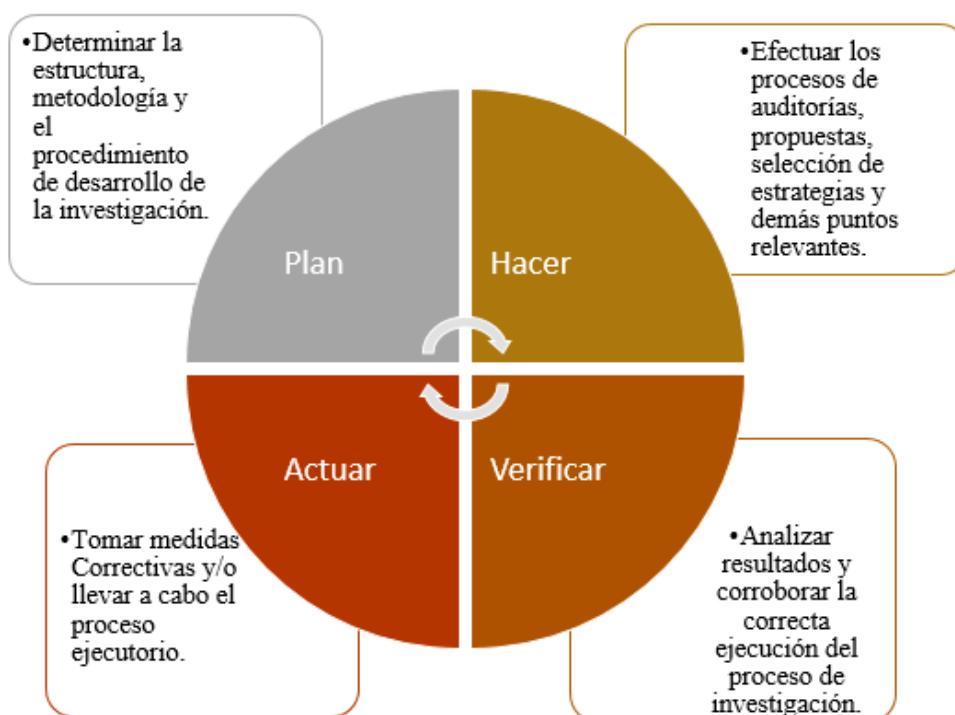
CAPÍTULO III: RESULTADOS

a) Esquematización de la estructura PHVA inicial.

Para determinar cómo el ciclo de deming orienta en la toma de decisiones de la Dirección Estratégica se seguirán los cuatro pasos del ciclo PHVA bajo dos perspectivas complementarias: el desarrollo y la ejecución de la investigación. A continuación, se procede con la explicación de la esquematización aplicada al desarrollo de la investigación según lo que se observa en la “figura 4”.

Figura 4:

Esquematización de la estructura PHVA inicial



Fuente: Elaboración propia

- Planificar

La planificación de la investigación toma su inicio en la necesidad latente de mejora que requiere la empresa GYT en sus tres niveles organizacionales. La planificación estratégica resulta el punto de inicio más relevante para asegurar la constancia y continua aplicación de estrategias que buscan perseguir los objetivos institucionales y generar una evidente mejoría. Este punto trae consigo la necesidad de estructurar la investigación y determinar la metodología y herramientas más adecuadas, ello con la finalidad de ser lo más realista posible y tener la mayor certeza para llevar a cabo soluciones de gran impacto. Se plantea el problema o los problemas y los objetivos a perseguir que serán base para la estructura.

Resulta importante resaltar que la principal causa de una mala orientación es la falta de gestión administrativa por parte de la gerencia, lo cual reduce la competitividad del negocio y no permite que exista un crecimiento adecuado y sostenido.

- Hacer

Con la estructura de la investigación y las metodologías previamente propuestas y aceptadas, se inicia con los procesos de auditorías tanto a nivel interno como externo a la empresa, ello con la finalidad de determinar la realidad por la que atraviesa y cuál es su posición frente a ella. Se realizan evaluaciones de los datos obtenidos en las auditorías que permitirán establecer y seleccionar algunas estrategias importantes mediante la aplicación de matrices relevantes para la investigación. Estas estrategias incurren en un desembolso

monetario para su correcta implementación, lo cuál debe ser analizado por la empresa y aprobado para su aplicación.

Debido a la falta de aplicación de estrategias basadas en una buena planificación, la empresa GYT Prevención y Seguridad E.I.R.L. no ha podido proyectarse como en un inicio hubiera deseado.

- Verificar

Se verifica en términos generales el plan y su estructura, la información contenida y las estrategias escogidas. Se analizan los resultados obtenidos y la correcta ejecución de la investigación según la estructura determinada.

- Actuar

Se somete a la aprobación por parte de gerencia. Si es necesario regresar a alguna etapa del ciclo, el PHVA permite sin inconveniente alguno pasar por las etapas nuevamente cuantas veces sea necesario para el levantamiento del plan final. El proceso ejecutorio inicia con la aprobación y la puesta en marcha ordenada por la gerencia de la empresa.

Se puede emplear la estrategia del Ciclo de Deming en futuras mejoras que la empresa considere pertinente realizar.

- b) Diagnóstico situacional de la empresa
 - Realidad problemática

Posterior a la entrevista realizada a la gerencia de la empresa se pudo concluir el diagnóstico que se presenta a continuación.

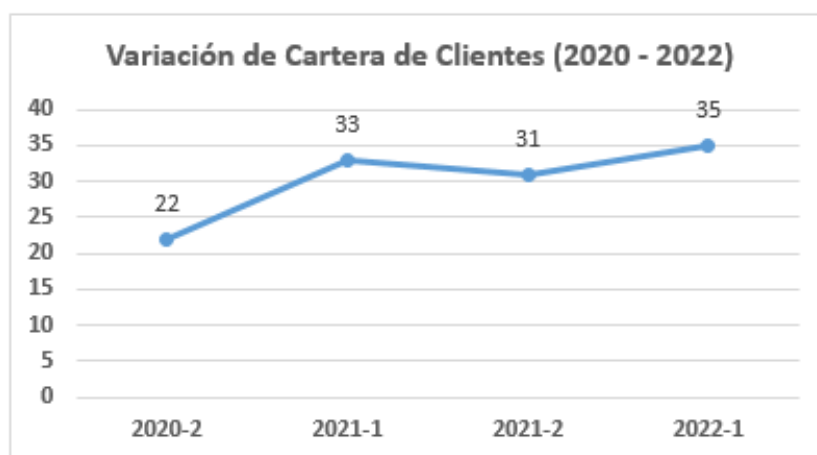
GYT brinda servicios de mantenimiento preventivo y correctivo ya sea en equipos existentes de los clientes como también de equipos instalados por ellos mismos. Se realiza de igual manera servicios de asesorías y capacitaciones en temas de seguridad hacia empresas interesadas.

La empresa tiene aproximadamente 2 años en el mercado, por su tamaño se encuentra dentro de la categoría de micro empresa y no cuenta con las formalidades administrativas que todo negocio debería tener. No existen áreas definidas ni procesos establecidos que permitan mantener un control de las actividades que la empresa desarrolla cotidianamente. Si bien es cierto existen personas capacitadas que se encargan de los servicios y productos ofertados, no hay ninguna estrategia que asegure la continuidad del negocio, el crecimiento de este y de sus colaboradores. Según GYT, toman conciencia sobre la importancia de realizar planeamiento estratégico aplicando mejora continua para beneficiarse de ello; asimismo, se espera que al aplicarlo pueda crecer el negocio y ganar mayor participación en el mercado, posicionándose así por encima de sus principales competidores.

GYT reconoce que es necesario un cambio en la cultura y dirección de la organización, ello con la finalidad de asegurar la prosperidad, crecimiento y la confiabilidad en el negocio que, sin duda, es el principal objetivo de los stakeholders.

Desde el inicio de sus operaciones, ha existido una variación en la cartera de clientes según lo establecido en la “figura 5”: en el año 2021-1 se incrementó la cartera de clientes en un 50.00%, para el segundo semestre del mismo año hubo una disminución del 6.10% y para el año 2022-1 un ligero incremento de 12.90%.

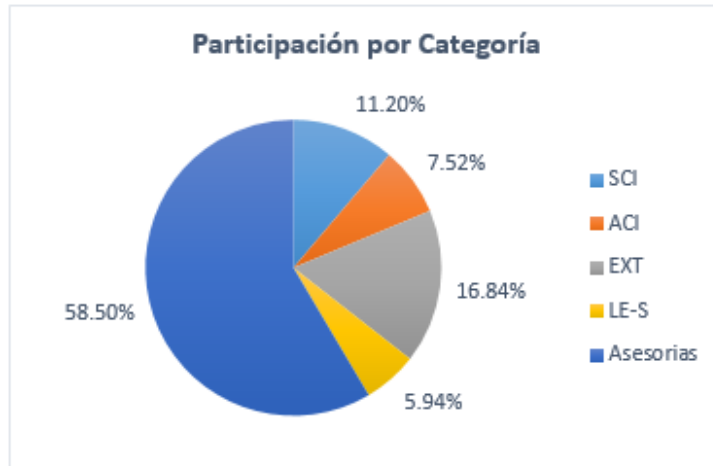
Figura 5:
Variación de Cartera de Clientes (2020-2022)



Fuente: Elaboración Propia

Es interesante resaltar que para el presente año existe una participación determinada por cada categoría que le genera ingresos a la compañía. Según la “figura 6”, la mayor participación se encuentra en la categoría de servicios con un 58.50% que se vincula con las capacitaciones y asesorías a empresas en temas de seguridad, seguido de la venta y recarga de extintores con un 16.84%, un 11.20% en la venta de sistemas de detección y alarmas contra incendios; asimismo, la categoría de venta de redes de agua contra incendios posee un 7.52% y se finaliza con la venta de luces de emergencia y señalética con un 5.94%.

Figura 6:
Participación por Categoría

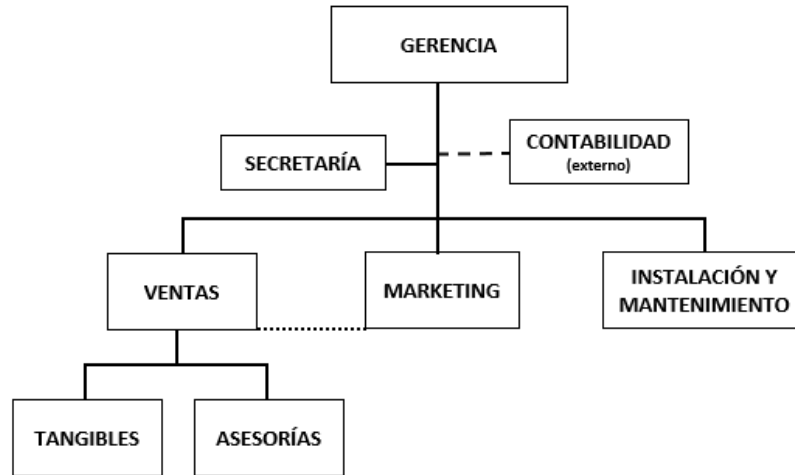


Fuente: Elaboración Propia

- Análisis Interno
 - Estructura Organizacional

Se propone para la organización de la empresa la siguiente estructura compuesta por cinco áreas fundamentales y una externa a la empresa, como se observa en la “figura 7”. La empresa cuenta con algunas áreas definidas; sin embargo, no está estructurado formalmente.

Figura 7:
Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración Propia

- Bienes y servicios ofertados por la empresa

Tabla 3:
Portafolio de bienes y servicios

Portafolio de Bienes y Servicios
Asesorías y capacitaciones
Venta y recarga de extintores
Venta de luces de emergencia y señalética
Venta de redes de agua contra incendios
Venta de sistemas de detección y alarmas contra incendios.

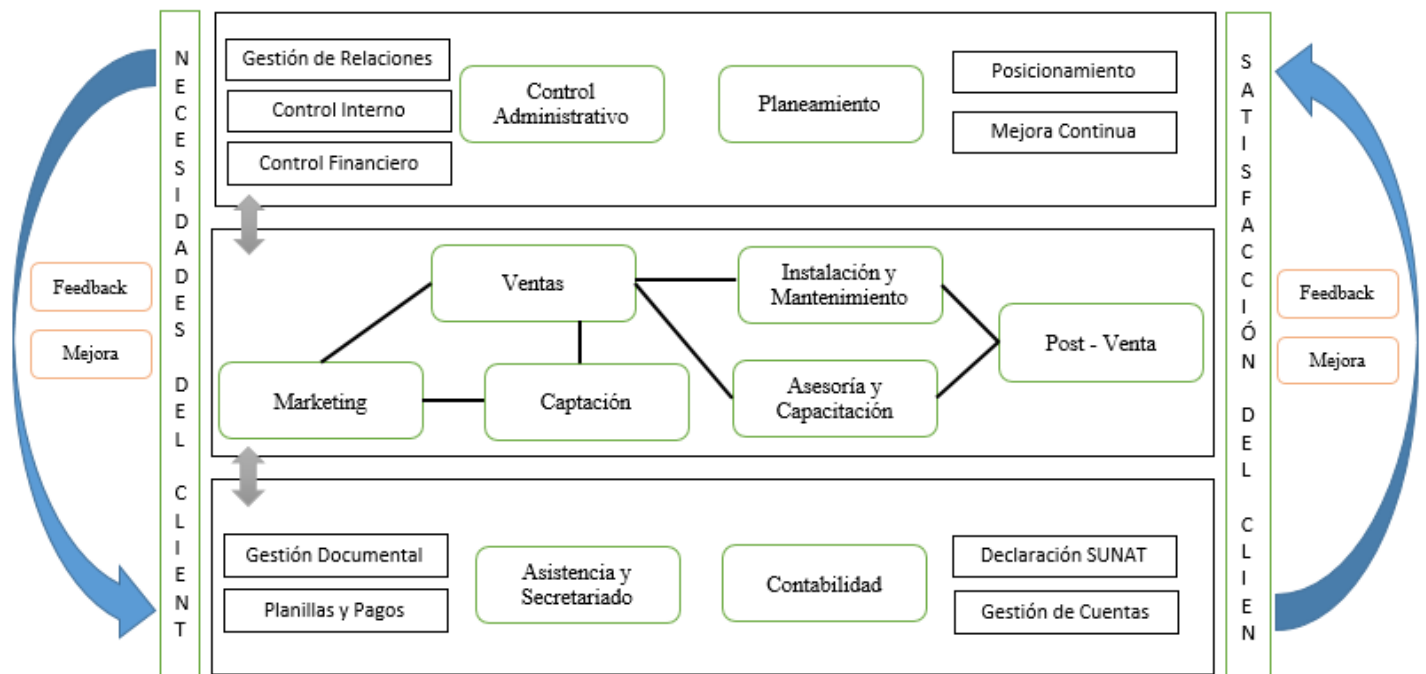
Fuente: Elaboración propia

- Procesos Internos

La empresa GYT no cuenta con ningún proceso establecido para el desarrollo de sus operaciones. Debido a ello se propone una estructura para tener en cuenta en la investigación y para una futura estandarización de procesos.

Como se observa en la “figura 8”, se han determinado 19 procesos en total dentro de los tres niveles organizacionales teniendo en cuenta las actividades ejecutadas y proyectadas. De la totalidad de procesos establecidos (población), sólo se trabajará con los procesos estratégicos (muestra). Teniendo en cuenta ello se plantearán y seleccionarán estrategias pertinentes para el nivel estratégico de la compañía.

Figura 8:
Mapa de Procesos de GYT



Fuente: Elaboración propia

- Evaluación de Interesados

Se puede observar en la “tabla 4” los grupos de interés y los aportes e intereses que cada uno ofrece de manera independiente.

Tabla 4:
Análisis de los Grupos de Interés

Análisis de los Grupos de Interés		
Grupos de Interés	¿Qué Proporcionan?	Principales intereses
Internos		
Gerente - Administrador	Estabilidad, Liderazgo, oferta, inversión, relaciones.	Rentabilidad, crecimiento, posicionamiento.
Secretaria	Liderazgo, control de personal, gestión de pagos, control de documentos.	Estabilidad, rentabilizar, crecimiento, productividad.
Personal de Marketing	Manejo web, posicionamiento de marca, incremento de ingresos.	Obtener ingresos, estabilidad laboral, formalidad, constante desarrollo.
Personal de Ventas	Captación, incremento de ventas, posicionamiento, desarrollo de estrategias.	Rentabilidad, crecimiento, posicionamiento, motivación, recompensa.
Asesores	Posicionamiento, rentabilidad, imagen.	Crecimiento, rentabilidad, recompensa, motivación
Externos		
Clientes	Ingresos, publicidad, contratación de servicios o compra de productos.	Resultados esperados, tiempo mínimo, atención personalizada, precios justos.

Instituciones de apoyo	Beneficios, asesorías, reconocimiento, programas de apoyo, crecimiento corporativo.	Reconocimiento, productividad, reactivación económica, constancia, apoyo.
Proveedores	Materiales de escritorio, servicios adicionales, productos para venta, souvenirs.	Permanencia, constancia, pagos a tiempo, crecimiento de ventas, acompañamiento, seguridad
Entes reguladores	Permisos, bases legales, licencias, auditorías	Formalidad, legalidad, cumplimiento de deberes y obligaciones

Fuente: Elaboración propia

- Matriz AMOFHIT

Se observa en la “tabla 5” las fortalezas y debilidades según las categorías de la matriz para la empresa GYT.

Tabla 5:

Matriz AMOFHIT

MATRIZ AMOFHIT		
CATEGORÍA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Administración y Gerencia	Oficina bien equipada. Cultura organizacional aperturada a los cambios.	Falta de gestión administrativa. Carece de planeamiento estratégico.
Marketing y Ventas	Orientada a las tendencias del sector. Precios muy competitivos en el mercado.	No se realiza posicionamiento.
Operaciones y Logística	Tendencia al crecimiento. Se conoce por experiencia el proceso operacional.	No hay procesos definidos en el negocio.

Finanzas y Contabilidad	Capacidad de inversión a nivel moderado.	No cuenta con un plan económico de crecimiento.
Recursos Humanos	Personal altamente calificado en cada campo. Entera disposición del personal.	Falta de personal para mejorar la gestión administrativa.
Informática y Comunicaciones	Seguimiento constante por dispositivos y redes.	Carecen de buena gestión documental.
Tecnología, Desarrollo e innovación	Empresa joven en el mercado.	No se aprovecha la tecnología al 100%.

Fuente: Elaboración propia

- Matriz de Factores Internos

Tabla 6:

Matriz de Factores Internos

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO	VALOR	CALIFICACIÓN
Empresa joven en el mercado	0.02	3	0.06
Orientada a las tendencias del sector	0.05	3	0.15
Personal altamente calificado en cada campo	0.06	4	0.24
Se conoce por experiencia el proceso operacional	0.03	3	0.09
Oficina bien equipada	0.03	3	0.09
Entera disposición del personal	0.05	4	0.20
Precios muy competitivos en el mercado	0.06	3	0.18
Seguimiento constante por dispositivos y redes	0.06	3	0.18
Tendencia al crecimiento	0.08	4	0.32
Cultura organizacional aperturada a los cambios	0.08	4	0.32
Capacidad de inversión de nivel moderado	0.03	3	0.09
TOTAL	0.55		1.92

DEBILIDADES	PESO	VALOR	CALIFICACIÓN
Falta de gestión administrativa	0.07	1	0.07
Carece de planeamiento estratégico	0.09	1	0.09
No se realiza marketing ni posicionamiento	0.06	1	0.06
No hay procesos definidos en el negocio	0.05	1	0.05
Carecen de buena gestión documental	0.03	1	0.03
No cuenta con un plan económico de crecimiento	0.04	2	0.08
Falta de estructura organizativa	0.04	1	0.04
No se aprovecha la tecnología al 100%	0.05	2	0.10
Falta de personal para la gestión administrativa	0.02	2	0.04
	0.45		0.56
TOTAL		1	2.48

LEYENDA

- 4 Fortaleza Mayor
 - 3 Fortaleza Menor
 - 2 Debilidad Menor
 - 1 Debilidad Mayor
-

Fuente: Elaboración propia

Según la “tabla 6” presentada se observa que ha llegado a una calificación de 2.48, lo que significa que la empresa está justo en el borde de la calificación estándar 2.50.

- Análisis Externo
 - Análisis PESTE

La “tabla 7” expresa las oportunidades y amenazas que posee la empresa GYT según los factores externos que tienen ingerencia sobre sus operaciones.

Tabla 7:
Análisis PESTE

ANÁLISIS PESTE		
POLITICAL	Oportunidad	Alianzas estratégicas con instituciones. Constante actualización en las normas vigentes.
	Amenaza	Cese temporal de labores en instituciones del estado.
ECONOMIC	Oportunidad	Desarrollo de normas y regulaciones estatales.
	Amenaza	Diversificación de productos y/o servicios relacionados.
SOCIAL	Oportunidad	Alianzas corporativas estratégicas.
	Amenaza	Caída de la economía. Desarrollo de la competencia.
TECHNOLOGICAL	Oportunidad	Desarrollo de campañas sociales para capacitar sobre emergencias relacionadas al sector.
	Amenaza	Accidentes por uso inadecuado de materiales y/o productos vendidos.
ENVIRONMENTAL	Oportunidad	Sistematización de los procesos de negocio.
	Amenaza	Aplicación de sistemas de información. Competencia con avance tecnológico superior.
	Oportunidad	Ataques cibernéticos a los sistemas.
	Amenaza	Venta de productos ecoamigables, no contaminantes.
	Oportunidad	Buenas prácticas de mantenimiento y recarga de productos vendidos.
	Amenaza	Alteración, mala manipulación o accidentes con los productos comercializados.

Fuente: Elaboración propia

- Matriz de Factores Externos

Tabla 8:

Matriz de Factores Externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	CALIFICACIÓN
Alianzas estratégicas con instituciones	0.06	2	0.12
Constante actualización en las normas vigentes	0.04	4	0.16
Diversificación de productos y/o servicios relacionados.	0.07	2	0.14
Desarrollo de campañas sociales para capacitar sobre emergencias relacionadas al sector.	0.06	3	0.18
Sistematización de los procesos de negocio.	0.12	3	0.36
Buenas prácticas de mantenimiento y recarga de productos vendidos.	0.06	1	0.06
Aplicación de Sistemas de Información	0.09	2	0.18
Alianzas corporativas estratégicas.	0.06	1	0.06
TOTAL	0.56		1.26
AMENAZAS	PESO	VALOR	CALIFICACIÓN
Accidentes por uso inadecuado de materiales y/o productos vendidos.	0.04	2	0.08
Desarrollo de normas y regulaciones estatales.	0.05	1	0.05
Caída de la economía.	0.07	2	0.14
Desarrollo de la competencia.	0.07	3	0.21
Competencia con avance tecnológico superior	0.09	3	0.27
Ataques cibernéticos.	0.08	2	0.16
Alteración, mala manipulación o accidentes con los productos comercializados.	0.04	1	0.04
	0.44		0.95
TOTAL		1	2.21

LEYENDA

- 4 La respuesta es superior
La respuesta está por encima del
 - 3 promedio
 - 2 La respuesta es promedio
 - 1 La respuesta es pobre
-

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la “tabla 8” que la calificación de la evaluación dio 2.21, lo que significa que se encuentra en un punto medio entre la mínima y máxima calificación.

c) Diseño del Modelo Estratégico

- Misión propuesta

Ofrecer productos de calidad y el mejor servicio a nuestros clientes garantizando una experiencia gratificante dentro de los más altos estándares éticos y de excelencia, demostrando responsabilidad, eficiencia, lealtad y los mejores resultados. Contribuir con el desarrollo de nuestros colaboradores en torno a un equipo profesional altamente capacitado y competitivo que contribuya al crecimiento organizacional.

- Vision Propuesta

Al 2027, ser la mejor empresa en prevención de riesgos, brindando productos y servicios personalizados con los más altos estándares de ética y excelencia por parte de los profesionales de nuestra organización.

- Objetivos Estratégicos

Tabla 9:

Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos
OE1: Incrementar la cartera de clientes en un 50% anualmente al 2027.
OE2: Incrementar el volumen de ingresos en un 40% anualmente y constante al 2027.
OE3: Mejorar la productividad administrativa en un 40% anual y constante al 2027 hasta llegar al máximo valor del umbral.
OE4: Mejorar la satisfacción al cliente en un 35% al año hasta el 2027.
OE5: Realizar tres proyectos de mejora al año hasta el 2027.

Fuente: Elaboración Propia

- Matriz FODA

Figura 9:
Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	F1: Empresa joven en el mercado. F2: Orientada a las tendencias del sector. F3: Personal altamente calificado en cada campo. F4: Se conoce por experiencia el proceso operacional. F5: Oficina bien equipada. F6: Entera disposición del personal. F7: Precios muy competitivos en el mercado. F8: Seguimiento constante por dispositivos y redes. F9: Tendencia al crecimiento. F10: Cultura organizacional abierta a los cambios. F11: Capacidad de inversión de nivel moderado.	D1: Falta de gestión administrativa. D2: Carece de planeamiento estratégico. D3: No se realiza marketing ni posicionamiento. D4: No hay procesos definidos en el negocio. D5: Carecen de buena gestión documental. D6: No cuenta con un plan económico de crecimiento. D7: Falta de estructura organizativa. D8: No se aprovecha la tecnología al 100%. D9: Falta de personal para la gestión administrativa.
OPORTUNIDADES		
O1: Alianzas estratégicas con instituciones. O2: Constante actualización en las normas vigentes. O3: Diversificación de productos y/o servicios relacionados. O4: Desarrollo de campañas sociales para capacitar sobre emergencias relacionadas al sector. O5: Sistematización de los procesos de negocio. O6: Buenas prácticas de mantenimiento y recarga de productos vendidos. O7: Aplicación de Sistemas de Información. O8: Alianzas corporativas estratégicas.	* Realizar un plan de diversificación para aumentar la cartera de servicios según las necesidades latentes. * Crear una campaña promocional que aumente la cartera de Clientes. * Fortalecer la gestión administrativa mediante procesos estandarizados. * Desarrollar propuestas de mejora continua en meetings internos. * Capacitar y actualizar constantemente al personal.	* Identificar y adoptar buenas prácticas administrativas y de planeamiento estratégico. * Sistematizar procesos internos con tecnología. * Generar alianzas estratégicas para impulsar la marca y su reconocimiento en el mercado. * Generar mayor promoción y publicidad mediante sistemas tecnológicos.
AMENAZAS		
A1: Accidentes por uso inadecuado de materiales y/o productos vendidos. A2: Desarrollo de normas y regulaciones estatales. A3: Caída de la economía. A4: Desarrollo de la competencia. A5: Competencia con avance tecnológico superior. A6: Ataques cibernéticos. A7: Alteración, mala manipulación o accidentes con los productos comercializados.	* Aumentar la competitividad comercial para asegurar el posicionamiento en el mercado. * Desarrollar un plan de mejora constante enfocado en los 3 niveles organizacionales. * Generar contingencias flexibles frente a posibles ataques cibernéticos y eventualidades políticas-económicas.	* Formular documentos de gestión y políticas organizacionales por área. * Crear el plan de reserva y compensación frente a externalidades que impliquen cambios, medidas o acciones perjudiciales para la compañía. * Realizar un plan de contingencia ante accidentes derivados de la manipulación de los productos ofertados.

Fuente: Elaboración propia

- Matriz PEYEA

Tabla 10:

Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA							
FUERZA FINANCIERA (FI)							
Retorno de la inversión	1	2	3	4	5	6	Lento/Rápido
Apalancamiento	1	2	3	4	5	6	Desbalanceado/Balanc eado
Liquidez	1	2	3	4	5	6	Desbalanceado/Sólida
Cap. Requerida vs Cap disp.	1	2	3	4	5	6	Bajo/Alto
Flujo de caja	1	2	3	4	5	6	Bajo/Alto
Facilidad de salida de mercado	1	2	3	4	5	6	Difícil/Fácil
Rotación de inventarios	1	2	3	4	5	6	Lento/Rápido
ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)							
Cambios tecnológicos	-	-	-	-	-	-	Muchos/Pocos
	6	5	4	3	2	1	
Tasa de inflación	-	-	-	-	-	-	Alta/Baja
	6	5	4	3	2	1	
Variedad de la demanda	-	-	-	-	-	-	Grande/Pequeña
	6	5	4	3	2	1	
Rango de precios de los serv. Compet.	-	-	-	-	-	-	Amplio/Estrecho
	6	5	4	3	2	1	
Rivalidad/Presión competitiva	-	-	-	-	-	-	Alta/Baja
	6	5	4	3	2	1	
Barreras de entrada al mercado	-	-	-	-	-	-	Poca/Mercado
	6	5	4	3	2	1	
Presión de productos sustitutos	-	-	-	-	-	-	Alta/Baja
	6	5	4	3	2	1	
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)							
Potencial de crecimiento	1	2	3	4	5	6	Bajo/Alto
Potencial de utilidades	1	2	3	4	5	6	Bajo/Alto
Estabilidad financiera	1	2	3	4	5	6	Bajo/Alto
Conocimientos tecnológicos	1	2	3	4	5	6	Simple/Complejo

Utilización de recursos	1	2	3	4	5	6	Ineficiente/Eficiente
Intensidad de capital	1	2	3	4	5	6	Bajo/Alto
Facilidad de entrada al mercado	1	2	3	4	5	6	Fácil/Difícil
Poder de negociación de los productores	1	2	3	4	5	6	Bajo/Alto

VENTAJA COMPETITIVA (VC)

Participación en el mercado	-	-	-	-	-	-	Pequeña/Grande
	6	5	4	3	2	1	
Calidad del servicio	-	-	-	-	-	-	Inferior/Superior
	6	5	4	3	2	1	
Ciclo de vida del servicio	-	-	-	-	-	-	Avanzado/Temprano
	6	5	4	3	2	1	
Lealtad del consumidor	-	-	-	-	-	-	Bajo/Alto
	6	5	4	3	2	1	
Utilización de la capacidad de los compet.	-	-	-	-	-	-	Bajo/Alto
	6	5	4	3	2	1	
Conocimientos tecnológicos	-	-	-	-	-	-	Bajo/Alto
	6	5	4	3	2	1	
Velocidad de introducción nuevos serv.	-	-	-	-	-	-	Lenta/Rápida
	6	5	4	3	2	1	

Promedio para la FF: 3.86

Promedio para la EE: -3.42

Promedio para la FI: 3.75

Promedio para la VC: -4.28

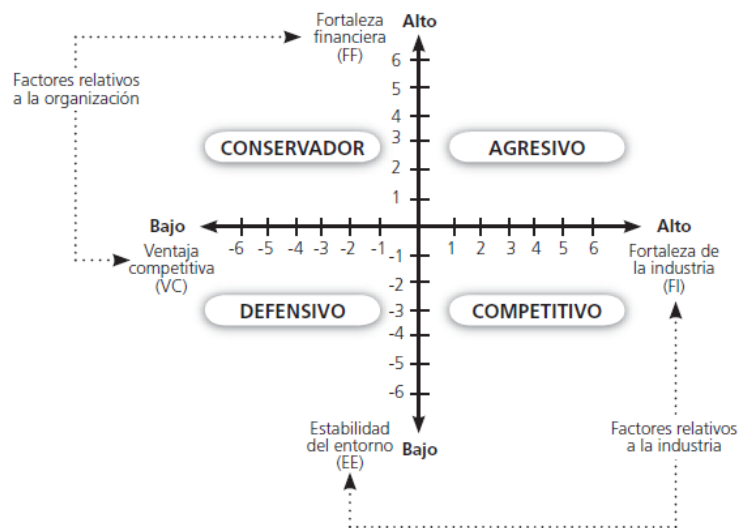
X	Y
VC + FI	EE+ FF
-0.53	0.44

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de la Matriz PEYEA que se observa en la “tabla 10”, las coordenadas son para X: -0.53 y para Y: 0.44, lo cual ubica a la empresa en el primer cuadrante (Conservador). Se puede apreciar en la “figura 10” la división de los cuadrantes según los resultados obtenidos de la matriz.

Figura 10:

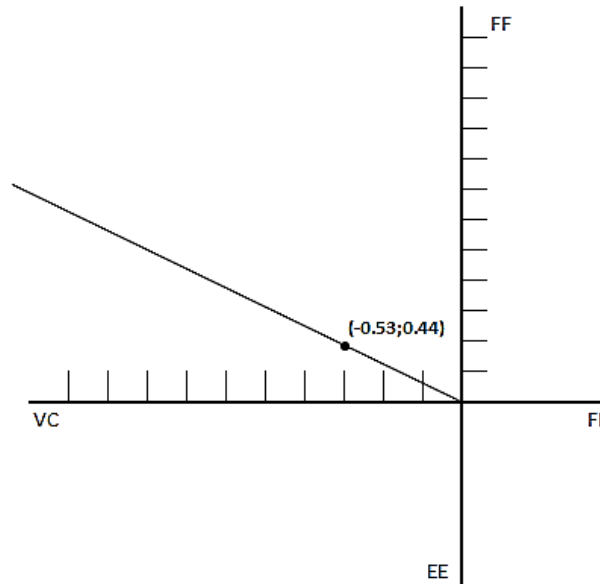
Cuadrantes de evaluación de la matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia – adaptado de Dickel (1984)

Según los resultados obtenidos, el cuadrante conservador que se detalla en la “figura 10” implica que la empresa GYT debe permanecer cerca a sus competencias básicas y desarrollar estrategias conservadoras que implican penetración de mercado, diversificación, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

Figura 11:
Posición Conservadora – PEYEA

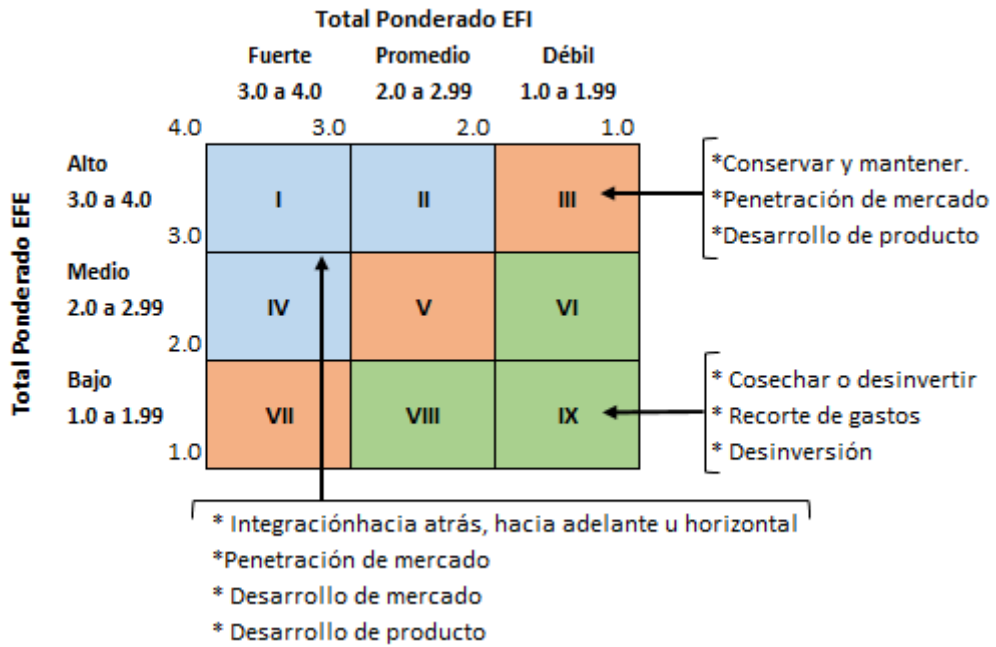


Fuente: Elaboración propia

- Matriz Interna – Externa (MIE)

Según los resultados obtenidos de la Matriz de Factores Internos y la Matriz de Factores Externos, 2.48 y 2.21 respectivamente, se puede definir en qué región se encuentra y en base a ello escoger las estrategias que mejor convengan. Se puede observar los 9 cuadrantes de la matriz en la “figura 12”.

Figura 12:
Cuadrantes de la Matriz MIE



Fuente: Elaboración propia

- Matriz de la Decisión Estratégica

Tabla 11:

Matriz de Decisión Estratégica

MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA	Estrategias Alternativas Internas	FODA	PEYE A	MI E
Realizar un plan de diversificación para aumentar la cartera de servicios según las necesidades latentes.	Estrategia Corporativa	X	X	X
Crear una campaña promocional que aumente la cartera de Clientes.	Estrategia Corporativa	X	X	X
Fortalecer la gestión administrativa mediante procesos estandarizados.	Estrategia Funcional	X	X	
Desarrollar propuestas de mejora continua en meetings internos.	Estrategia Funcional	X	X	
Capacitar y actualizar constantemente al personal.	Estrategia Funcional	X		
Identificar y adoptar buenas prácticas administrativas y de planeamiento estratégico.	Estrategia Funcional	X	X	X
Sistematizar procesos internos con tecnología.	Estrategia Funcional	X	X	
Generar alianzas estratégicas para impulsar la marca y su reconocimiento en el mercado.	Estrategia Corporativa	X	X	X
Generar mayor promoción y movimiento mediante sistemas tecnológicos.	Estrategia Funcional	X	X	X
Aumentar la competitividad comercial para asegurar el posicionamiento en el mercado.	Estrategia Corporativa	X	X	X
Desarrollar un plan de mejora constante enfocado en los 3 niveles organizacionales.	Estrategia Corporativa	X		

Generar contingencias flexibles frente a posibles ataques cibernéticos y eventualidades políticas – económicas.	Estrategia Funcional	X			
Formular documentos de gestión y políticas por áreas.	Estrategia Funcional	X	X		
Crear el plan de reserva y compensación frente a externalidades que impliquen cambios, medidas o acciones perjudiciales para la compañía.	Estrategia Corporativa	X	X	X	
Realizar un plan de contingencia ante accidentes derivados de la manipulación de los productos ofertados.	Estrategia Corporativa	X	X		

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la “tabla 11” las estrategias que tienen ingerencia según las matrices.

- Matriz de estrategias específicas Vs Objetivos

Tabla 12:

Matriz de Estrategias Específicas Vs Objetivos

MATRIZ DE ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS Vs OBJETIVOS	O	O	O	O	O
	E1	E2	E3	E4	E5
Realizar un plan de diversificación para aumentar la cartera de servicios según las necesidades latentes.	X	X		X	
Crear una campaña promocional que aumente la cartera de Clientes.	X	X		X	
Fortalecer la gestión administrativa mediante procesos estandarizados.			X	X	X
Desarrollar propuestas de mejora continua en meetings internos.	X	X	X	X	X
Identificar y adoptar buenas prácticas administrativas y de planeamiento estratégico.	X	X	X	X	X
Generar alianzas estratégicas para impulsar la marca y su reconocimiento en el mercado.	X	X		X	
Sistematizar procesos internos con tecnología.		X	X	X	X
Aumentar la competitividad comercial para asegurar el posicionamiento en el mercado.	X	X			

Formular documentos de gestión y políticas por áreas.	X	X	X
Generar contingencias flexibles frente a posibles ataques cibernéticos y eventualidades políticas-económicas.	X		
Crear el plan de reserva y compensación frente a externalidades que impliquen cambios, medidas o acciones perjudiciales para la compañía	X		
Realizar un plan de contingencia ante accidentes derivados de la manipulación de los productos ofertados.	X	X	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la “tabla 12” qué estrategias permiten el cumplimiento o refuerzan los objetivos planetados, teniendo en cuenta una postura conservadora y las estrategias consideradas.

- Matriz de Selección de Estrategias

Tabla 13:

Matriz de Selección de Estrategias

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS
Realizar un plan de diversificación para aumentar la cartera de servicios según las necesidades latentes.	3
Crear una campaña promocional que aumente la cartera de Clientes.	3
Fortalecer la gestión administrativa mediante procesos estandarizados.	3
Desarrollar propuestas de mejora continua en meetings internos.	5
Identificar y adoptar buenas prácticas administrativas y de planeamiento estratégico.	5
Generar alianzas estratégicas para impulsar la marca y su reconocimiento en el mercado.	3
Sistematizar procesos internos con tecnología.	4
Formular documentos de gestión y políticas por áreas.	3

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la “tabla 13”, se han seleccionado las estrategias con mayor cantidad de impacto en los objetivos planteados del negocio y teniendo en cuenta las posiciones estratégicas consideradas en los resultados anteriores. Con un mínimo de cero y máximo cinco objetivos, se ha elegido aquellas estrategias que tienen un impacto en 3 o más objetivos, quedando sólo 8 estrategias para proponer en la empresa GYT.

Con la selección de estrategias y su posterior implementación se busca poder estabilizar y ordenar a la empresa administrativamente, esto con la finalidad que le permita obtener mayor facilidad de ingresar a un perfil competitivo posteriormente. El desarrollo del mercado y del producto también son indispensables en este caso para obtener mayor ventaja según la posición estratégica.

La idea es trazar una ruta entre los perfiles estratégicos de la empresa GYT a mediano y largo plazo que le permita desarrollarse de manera autónoma frente a una industria altamente competitiva.

Figura 13:
Proyección de Perfiles de GYT



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la “figura 13”, inicialmente la empresa GYT se encuentra en un perfil conservador, motivo por el cuál se deben establecer estrategias iniciales

correspondientes a dicho perfil pero con miras a evolucionar a un perfil competitivo. El camino trazado indica que a mediano plazo sería ideal que la empresa cuente con ventajas competitivas significativas frente a una industria competitiva por su naturaleza misma.

- Diseño del Modelo Estratégico

Se ha podido desarrollar una serie de investigaciones que han permitido determinar cuál es la situación actual de la empresa. En base a ello, y luego de aplicar el ciclo PHVA en esta etapa, se ha encontrado un menú de estrategias que se han filtrado según su relevancia inmediata, el impacto sobre los objetivos establecidos y los perfiles estratégicos encontrados post evaluación de las matrices realizadas.

Se busca el desarrollo de la implementación de las estrategias seleccionadas:

- Realizar un plan de diversificación para aumentar la cartera de servicios según las necesidades latentes.

Desarrollar el producto y al mercado son opciones del perfil conservador. En este caso se plantea un incremento de la cartera actual de bienes y servicios de la empresa GYT mediante un plan de diversificación que determine los tipos de productos o servicios con mayor demanda y facilidad de ingreso, ello con la finalidad de proceder a insertarlos en el mercado.

- Crear una campaña promocional que aumente la cartera de Clientes.

Se planea el desarrollo de la cartera mediante una campaña promocional que incluya captación y la experiencia del consumidor, con una base de apoyo en

marketing con estrategias definidas que aportarían mayor peso en su ejecución.

- Fortalecer la gestión administrativa mediante procesos estandarizados
Se requiere definir, diseñar y estandarizar los procesos de la empresa con la finalidad de obtener mayor control sobre esta. En el corto plazo se debe determinar procesos con sus manuales respectivos.

- Desarrollar propuestas de mejora continua en meetings internos.
Se requiere determinar un mínimo de 2 propuestas de inversión en mejora continua de manera trimestral, de tal forma procurar abarcar los 4 cuadrantes de la matriz FODA según la propuesta. Posteriormente, determinar cómo se ejecutará la mejora aplicando el Ciclo de Deming adaptado a la necesidad.

- Identificar y adoptar buenas prácticas administrativas y de planeamiento estratégico.

Esta estrategia se encuentra muy asociada con la estrategia anterior. Se requiere que la empresa GYT mediante propuestas determine cuáles son las buenas prácticas que puede adoptar en base a su realidad y que permitan el desarrollo y crecimiento de la organización.

- Generar alianzas estratégicas para impulsar la marca y su reconocimiento en el mercado.

Esta estrategia se encuentra ligada con la inversión en marketing que la empresa debe realizar. Es importante posicionar la marca en el mercado para generar mayor movimiento de los servicios ofrecidos y, en consecuencia, ganar mayor posición financiera en un entorno competitivo.

- Sistematizar procesos internos con tecnología

Con el cambio generacional y la era de la digitalización, es imprescindible que la compañía se encuentre a la vanguardia de la tecnología; motivo por el cual es necesaria aplicar procesos de TI en ciertas áreas de la empresa.

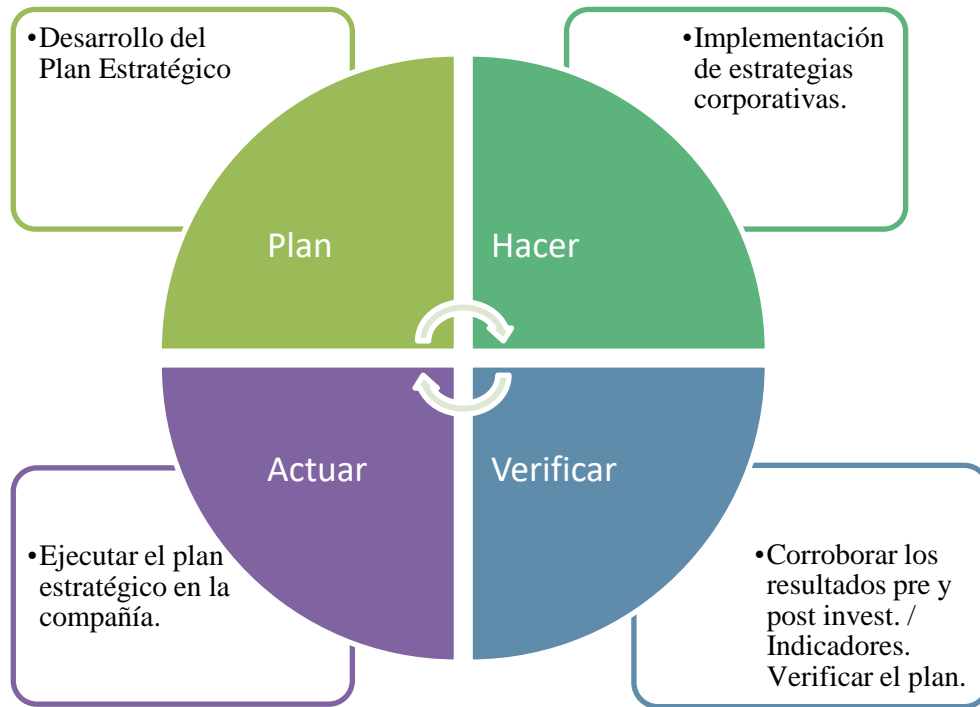
- Formular documentos de gestión y políticas organizacionales por áreas.

Esta estrategia se encuentra ligada con el fortalecimiento de la gestión administrativa, formulando estándares y políticas que permitan encaminar y organizar cada proceso de la empresa. Al corto plazo se debería contar con todos los documentos según sean necesarios para la correcta ejecución de las operaciones cotidianas.

Con la implementación de las estrategias recomendadas se debe realizar un análisis pre y post test que permita ver el desarrollo y cumplimiento de objetivos de cada estrategia aplicada en la organización. Debe analizarse de manera objetiva el beneficio, impacto y las dificultades generadas antes, durante y posterior a la aplicación de la estrategia. De esta manera con los datos ya procesados se puede pasar a la siguiente fase.

Si las estrategias fueron aplicadas correctamente, el ciclo inicia con la evolución de dichas estrategias con miras hacia un perfil competitivo. De lo contrario, si las estrategias fueron aplicadas con resultados poco favorables se debe iniciar la etapa de planificación para tomar medidas correctivas o de descarte.

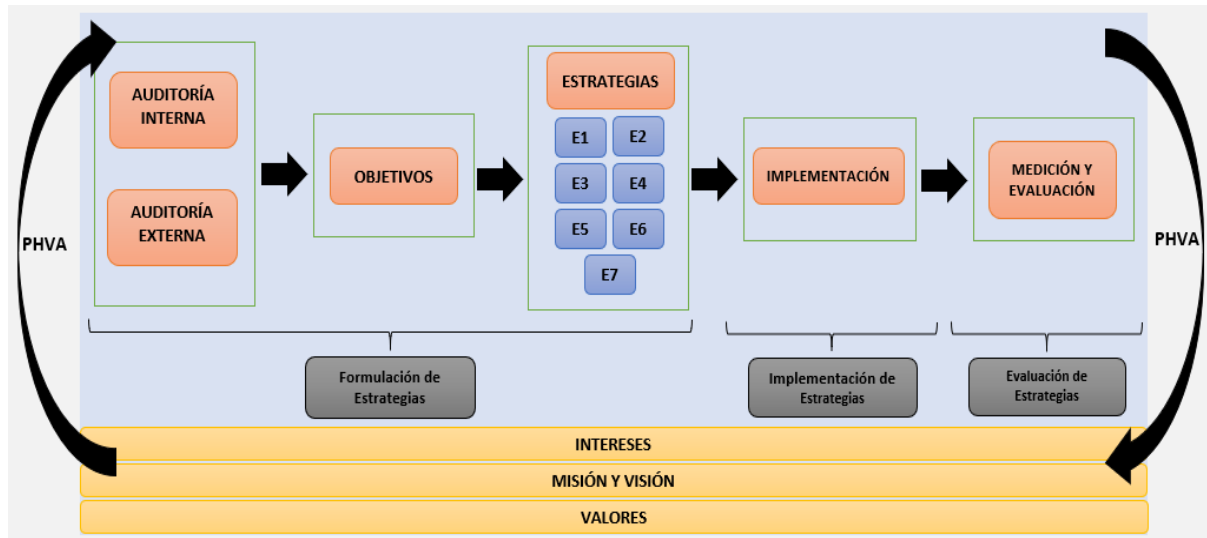
Figura 14:
Diseño del Ciclo de Deming para la empresa GYT.



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la “figura 14” el desarrollo del diseño del ciclo de Deming para la empresa GYT, como parte de la propuesta para que sea ejecutado de igual manera a futuro por los directivos de la compañía. Este ciclo se enfoca específicamente desde el punto de vista gerencial y estratégico, lo cual no implica que puedan existir versiones aplicables a las diversas áreas de la compañía.

Figura 15:
Modelo Estratégico de la empresa GYT



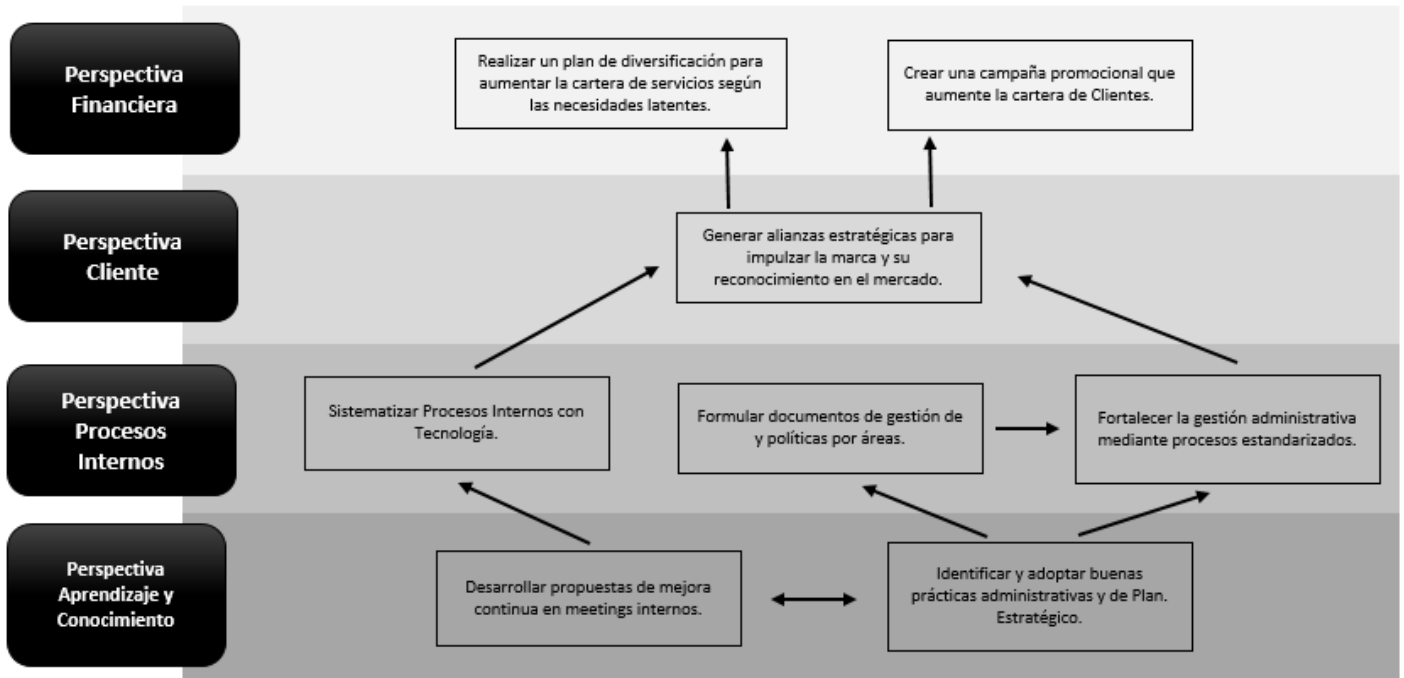
Fuente: Elaboración propia

El modelo estratégico que se observa en la “figura 15” representa de igual manera un ciclo de mejora continua y de gran importancia para el desarrollo gerencial y estratégico de la empresa. Básicamente determina el proceso para la creación e implementación de estrategias según las necesidades de la compañía y teniendo en cuenta la realidad por la que atraviese.

- Mapa Estratégico

Figura 16:

Mapa Estratégico de la empresa GYT



Fuente: Elaboración propia

Se puede realizar una selección de estrategias según las perspectivas del mapa estratégico, tal y como se atisba en la “figura 16”.

d) Proyección de Costos de Implementación

Tabla 14:

Proyección de costo - Listado de Activos Tangibles

Listado de Activos Tangibles	Costo	Estado
3 Laptops intel core i5 - Lenovo	S/5,990.00	En deterioro, requieren nuevas.
3 Escritorios Ejecutivos	S/650.00	2 en buen estado, se requiere uno.
3 Sillas ergonómicas	S/500.00	1 en buen estado, se requiere uno.
6 Sillas Ejecutivas	S/0.00	En buen estado.
2 Libreros para Files	S/280.00	Uno en buen estado, se requiere otro.
2 Sillones ejecutivos	S/0.00	En buen estado.
2 libreros archiveros (cajón)	S/300.00	Se requiere
1 Proyector + Ecran	S/2,300.00	Se requiere
2 Maletas corporativas	S/350.00	Se requiere
1 Ventilador	S/0.00	En buen estado.
1 Pizarra acrílica	S/90.00	Se requiere
1 Impresora Multifuncional	S/950.00	En deterioro, requieren nuevas.
1 Materiales de escritorio	S/550.00	Se requiere.
1 Cafetera	S/250.00	A petición.
TOTAL: S/12,210.00		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15:
Costo de Implementación de Estrategias

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS			
	Costo	Periodo	Total
Asesor de gestión de procesos y planeamiento	S/700.00	3 meses	S/2,100.00
Secretaria	S/1,100.00	12 meses	S/13,200.00
Caja chica de Relaciones	S/330.00	12 meses	S/3,960.00
Asesor de TI	S/600.00	2 meses	S/1,200.00
Implementación de TI	S/3,500.00		S/3,500.00
Gestión Documentaria	S/300.00	2 meses	S/600.00
Capacitación	S/ 100.00	4 meses	S/400.00
Publicidad y Marketing	S/4,000.00	1 año	S/4,000.00
Plan de Marketing	S/900.00		S/900.00
	TOTAL		S/29,860.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16:
Consolidado de Inversión

CONSOLIDADO DE INVERSIÓN	
Activos Tangibles requeridos	S/12,210.00
Costo de Implementación de Estrategias	S/29,860.00
	Total: S/42,070.00

Fuente: Elaboración propia

e) Impacto Socio-Ambiental

Mediante la implementación de estrategias y la formalización administrativa de la empresa GYT, se podrá minimizar los riesgos de accidentes provocados a causa de los bienes y servicios ofertados por la compañía (manipulación de extintores, simulacros de incendios

y manipego, correcto uso de bienes de seguridad, etc). Por otro lado, se considera que la mejora aplicada permitirá tener un desarrollo más eco-amigable con respecto a los productos utilizados y comercializados, siendo de esta forma un apoyo para las sociedades que, de una forma u otra, se ven impactadas por hechos relacionados a accidentes en empresas, hogares u otro tipo de instalación inmobiliaria.

Análisis de Resultados según variables

- Variable Ciclo de Deming
 - ✓ Dimensión Mejora Continua

Se ha recomendado realizar un mínimo de dos propuestas de inversión en mejora continua de manera semestral.

Tabla 17:

Propuesta de inversión en Mejora Continua

Propuesta de inversión en mejora continua		
2020	2021	2022
0	1	3
0.0%	25.00%	75.00%

Fuente: Elaboración propia

Según la “tabla 17” en lo que va del presente año se realizarán 3 propuestas de mejora continua, alcanzando el 75.00% de la meta. De esta manera existirá una evolución del resultado según los umbrales que se establecen.

Por otro lado, en cuanto al estado de implementación de las estrategias de mejora continua, se ha proyectado cumplir con ocho de la totalidad de estrategias propuestas, como se ve en la “tabla 18”.

Tabla 18:
Implementación de Estrategias de Mejora

Implementación de Estrategias de Mejora		
Estrategias a implementar	8	66.67%
Estrategias Propuestas (MEE)	12	100%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que se ha alcanzado el resultado de 66.67% alcanzando el nivel regular en el umbral propuesto para el presente indicador.

Para el nivel de variación comparativa en la “tabla 19” entre los dos primeros indicadores de la dimensión de mejora continua se tienen los siguientes resultados.

Tabla 19:
Nivel de variación comparativa en la implementación

Nivel de variación comparativa en la implementación			
	2021	2022	Variación
Estrategias a implementar	2	8	400.00%
Inversiones a realizar	1	3	300.00%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que en ambos casos la variación es muy positiva en relación al periodo anterior. De esa manera alcanza la condición de bueno en los umbrales planteados para los indicadores.

- Variable Dirección Estratégica
 - ✓ Dimensión Planificación Estratégica

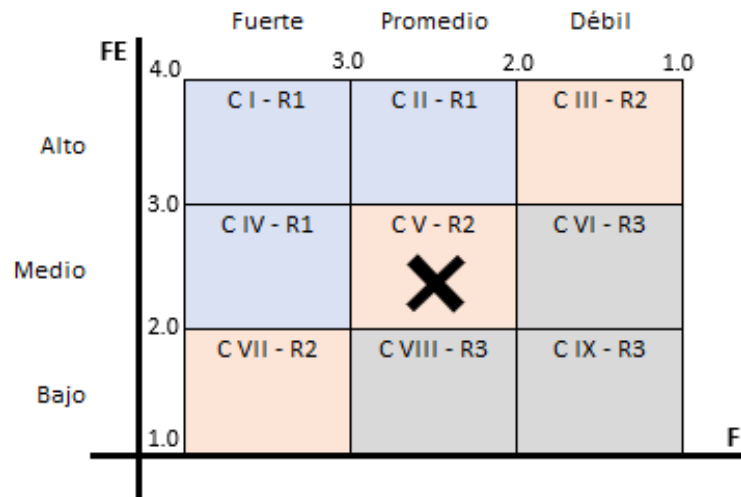
Se ha podido determinar cuáles son los perfiles que tiene la empresa GYT en la actualidad. Aplicando el indicador de Perfil Corporativo de la mano con las matrices estudiadas se tienen los siguientes resultados:

$$X = \left(\sum Prom. FI + \sum Prom. VC \right) \quad \text{Resultado: -0.53}$$
$$Y = \left(\sum Prom. EE + \sum Prom. FF \right) \quad \text{Resultado: 0.44}$$

Se observa que el perfil en el que se encuentra la empresa es un perfil conservador; por tal motivo, las estrategias más adecuadas que se deben seleccionar son penetración de mercado, diversificación, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

Por otro lado, los resultados de la evaluación de las matrices MEFE y MEFI especifican que la empresa se encuentra en el cuadrante V y región 2 como se observa en la “figura 17”, motivo por el cual la empresa debe aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo del producto.

Figura 17:
Resultados de la evaluación MIE



Fuente: Elaboración propia

Una vez seleccionados los cuadrantes en las evaluaciones previas se proponen estrategias para su respectiva implementación en la empresa. Teniendo los resultados de la “tabla 20” que ubican al indicador en un estado regular:

Tabla 20:
Resumen de estrategias según Matrices Estratégicas

Resumen de Estrategias según matrices	
Estrategias propuestas - MDE	15
Estrategias filtradas - MEE	11
Estrategias seleccionadas - MSE	8

Indicador: 66.67%

Fuente: Elaboración propia

✓ Dimensión Crecimiento Organizacional

Tabla 21:
Incremento de Clientes

Incremento de Clientes	
AÑO	Clientes
2020-2	22.00
2021-1	33.00
2021-2	31.00
2022-1	35.00

Fuente: Elaboración propia

Aplicando el indicador de evolución de cartera de clientes se tendría como resultado en la “tabla 21” que ha aumentado en más del 12% en relación al año anterior,

En cuanto a la cartera de servicios se ha propuesto incrementar un servicio y dos productos en el presente año.

Tabla 22:
Variación de Servicios Ofertados

Variación de Servicios Ofertados			
	2021	2022	Variación
Número de Servicios Ofertados	1	2	100.00%
Número de Productos Ofertados	4	6	50.00%

Fuente: Elaboración propia

Según la “tabla 22” los resultados son buenos teniendo en cuenta los umbrales establecidos.

El crecimiento comercial de la empresa está dado en relación a la comercialización de bienes y servicios por año. El cálculo se realiza teniendo en cuenta información confidencial de la empresa y aumentando el porcentaje de diferencia que permitirá realizar la comparación.

Tabla 23:
Nivel de crecimiento comercial

Crecimiento Comercial		
	Bienes	Servicios
2021	X	Y
2022	X+27%	Y+32%
Variación:	27.00%	32.00%

Fuente: Elaboración propia

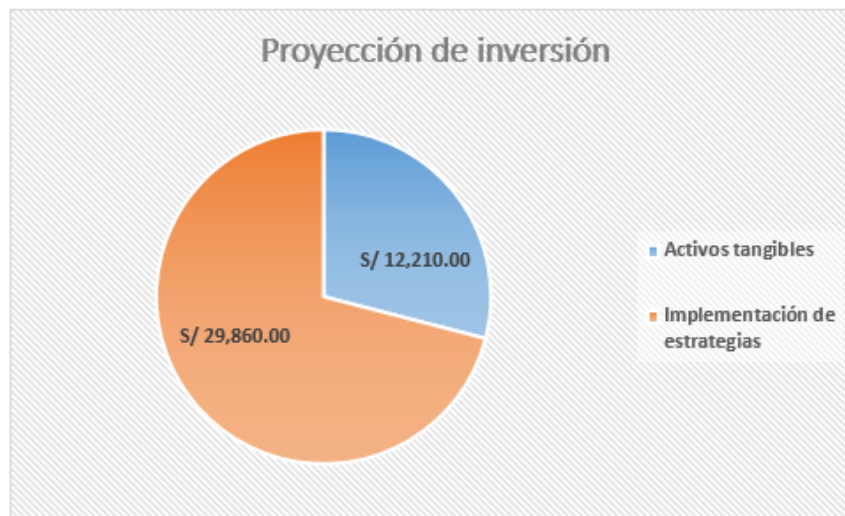
Se observa en la “tabla 23” que existe un evidente crecimiento ya sea en la comercialización de bienes como en los servicios brindados.

Con respecto a los procesos de la empresa, al no contar con procesos definidos se ha propuesto implementar los 19 procesos, dejando así una actualización de procesos al 100% según el indicador establecido en esta dimensión.

Finalmente, con respecto a la evaluación proyectada de costos de implementación, se va a requerir más capital para la implementación de las estrategias propuestas. En la “figura 18” el 29.023% del total de la inversión corresponde a los activos tangibles necesarios para las operaciones de la

empresa, mientras que el 70.977% corresponde a la implementación de estrategias.

Figura 18:
Proyección de inversión



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

a) Limitaciones

Se considera que una de las limitantes es la carencia de documentos formales y estandarizados para proceder con la revisión documental y abordar más a profundidad los resultados de las aplicaciones de métodos y herramientas para la mejora continua. La carencia de procesos y estándares limita la obtención de los datos de operaciones de la empresa, motivo por el cual se requirió que la observación de operaciones y la comunicación con gerencia sea la fortaleza para la obtención de información. La falta de conocimiento sobre la realidad actual de la empresa por parte de la dirección sesga algunos de los datos y peticiones realizadas, escapando de la realidad con respecto a lo que pasó y lo que debería pasar para lograr crecimiento y formalidad administrativa.

Puede existir un margen mínimo de variación con respecto a las estadísticas presentadas de los datos propios de la empresa; como ya se ha mencionado, la carencia de información precisa limita un resultado acertado al 100%. La falta de procesos establecidos limita el campo de acción de la investigación, se prevé la estructura general del diseño de los procesos estratégicos para realizar la propuesta del menú de estrategias consideradas, mas no se hace una propuesta de diseño de procesos para futura evaluación, aprobación, ejecución y estandarización.

La presente investigación se pondrá en ejecución a futuro según decisión de gerencia; sin embargo, cabe resaltar que las estrategias propuestas solucionan las limitantes expuesta en párrafos anteriores, motivo por el cual las futuras investigación

o planes estratégicos ejecutados serán más acertados con respecto a la data histórica de la empresa y las operaciones que a la fecha se encuentren vigentes.

b) Discusión

Los resultados de las proyecciones estimadas y medidas con los indicadores propuestos han permitido generar un beneficio favorable reforzando así la hipótesis planteada. El Ciclo de Deming sí orienta en la selección de estrategias en la toma de decisiones de la Dirección Estratégica de la empresa en estudio, resultado que coincide con Delgado & Sánchez (2022), que logró obtener mayor eficiencia en los procesos corporativos y aporta al 100% ayuda en el cumplimiento de los objetivos.

La presente Tesis fue elaborada siguiendo los modelos y herramientas de la dirección estratégica para el logro de objetivos planteados. Efectivamente con la selección de las estrategias adecuadas teniendo en cuenta la realidad de la empresa permite lograr el cumplimiento de los objetivos y a una mejora notable, respaldando así las teorías de D'alessio (2015).

Con el resultado obtenido de la matriz EFI (2.48) la empresa intenta capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Se obtuvo un puntaje de Fortalezas y Debilidades de 1.92 y 0.56 respectivamente, lo cuál permite concluir que las fortalezas contrarestan las debilidades poniendo a la empresa en una situación favorable. Por otro lado con los resultados de la matriz EFE (2.21) la empresa intenta medianamente capitalizar sus oportunidades y contrarestrar las amenazas. En esta auditoría las Oportunidades y Amenazas obtuvieron un resultado de 1.26 y 0.95

respectivamente, lo cual resume de igual manera una situación ligeramente favorable; sin embargo, el entorno se sigue tornando caótico.

En comparación con Martínez (2017) con resultados de 2.72 y 2.87, en relación a MEFI y MEFE respectivamente, la posición en la que se encuentra la empresa investigada no es favorable a pesar de tener valores medianamente aceptables. Esto resulta en la necesidad de mejorar aún más los valores de los resultados de la empresa GYT en comparación a los valores obtenidos de la investigación mencionada, siendo en ambos casos situaciones similares con respecto a las auditorías efectuadas.

Los resultados de la matriz PEYEA $X = -0.53$ y $Y = 0.44$ ubica a la empresa en el primer cuadrante (Conservador). Según el vector de inclinación de los resultados y teniendo en cuenta los perfiles conservadores se puede observar que la empresa necesita desarrollar sus ventajas competitivas y su fuerza financiera frente a una industria en constante desarrollo. Para Alfaro, Neyra y Vilcapoma (2019) la posición conservadora también resulta como producto de la investigación, con valores de $X = -0.67$ y $Y = 0.83$. Los autores concluyen que estrategias imprescindibles de penetración de mercado y desarrollo de mercado deben ejecutarse según los resultados, coincidiendo en gran medida con lo expuesto en la presente tesis según las investigaciones realizadas. Los autores plantean el desarrollo de indicadores de gestión ligado a los procesos establecidos para mayor control administrativo, lo cual coincide con las necesidades de la empresa GYT y resulta ser un objetivo corporativo de gran relevancia para el crecimiento de la compañía.

En la matriz MIE se puede observar en la figura que el cruce de los resultados apunta a C.V – R.2. Por lo tanto la empresa GYT debe aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto. El caso de Escobar y Mercado (2018) los resultados de la investigación a su empresa la ponen en un cuadrante distinto ($X=1$ y $Y=-1$), una posición competitiva en la que se priorizan estrategias de otra naturaleza en comparación a los resultados de la presente investigación. Cabe resaltar que según la proyección de perfiles propuestas la ruta de crecimiento de la empresa GYT pasa del perfil conservador al competitivos y posteriormente al agresivo. En un perfil como el que se cita en la investigación de Escobar y Mercado (2018) GYT deberá aplicar estrategias competitivas, siendo la estabilidad del entorno menor pero obtendrá mayor fuerza de la industria, como es el caso de la citada investigación.

c) Implicancias

Como parte de las implicancias prácticas la presente investigación servirá como precedente para el diseño del ciclo de Deming a nivel directivo y estratégico. Permitirá servir como guía para la ejecución de las auditorías y selección de estrategias según los resultados obtenidos de las evaluaciones de investigaciones realizadas por otros autores.

La metodología de esta investigación servirá como referencia al inicio del proceso y determinará el cumplimiento de los principios según los enfoques de las investigaciones futuras y teniendo en cuenta sus objetivos. El procesamiento y

análisis de datos deben ser expuestos y también deben poseer relación entre sí para la orientación hacia los resultados. Servirá el presente proyecto como referencia para seguir la metodología prevista y aplicar los conceptos pertinentes a la hora de la ejecución de las investigaciones.

Como parte de las implicancias teóricas la presente investigación y las investigaciones que se han referenciado permitirá a futuros proyectos tener datos actualizados. La teoría empleada refuerza el análisis y la discusión de los resultados obtenidos para contrarrestar con la acción investigativa de otros autores. Las investigaciones relacionadas a los temas abordados que sean realizadas futuro, podrán discutir y concluir según sus propios resultados las estrategias o procedimientos más adecuados. Además, esta investigación servirá de referencia para futuras investigaciones enfocadas en Dirección Estratégica y Mejora Continua. Se logró orientar a la selección de estrategias mediante la aplicación del Ciclo de Deming. La implementación de las estrategias en la organización permitirá comenzar con ciclos de mejora continua y asegurar el crecimiento de esta.

d) Conclusiones

Se determinó que el Ciclo de Deming sí orienta a la selección de estrategias en la toma de decisiones en la empresa GYT Prevención y Seguridad E.I.R.L. La aplicación del mencionado ciclo genera una gran ventaja administrativa y controla la correcta ejecución de las mejoras que se planteen, a nivel corporativo el ciclo PHVA genera un desarrollo amigable con respecto a los análisis efectuados y resultados

obtenidos. Teniendo en cuenta las auditorías realizadas y los análisis previstos, se cumplió con el objetivo siendo afirmativo el beneficio generado.

Se esquematizó el Ciclo de Deming inicial teniendo en cuenta las 2 perspectivas mencionadas. Cada etapa del ciclo PHVA ha permitido conseguir resultados durante todo el proceso de la evaluación estratégica a la empresa. La primera perspectiva bajo el desarrollo de la investigación que complementa con una segunda perspectiva con respecto a la ejecución en la corporación.

Se diagnosticó la situación actual de la empresa GYT mediante las auditorías realizadas que permitieron verificar las condiciones administrativas. La investigación permitió determinar que la empresa se encuentra en un perfil estratégico conservador teniendo como resultados EFI 2.48 (ver “Tabla 6”), EFE 2.21 (ver “Tabla 8”), $X = -0.53$ y $Y = 0.44$ en cuanto a la matriz PEYEA se refiere (ver “Tabla 10”). Se propuso la implementación y formalización de los procesos sugeridos para tener mayor control sobre las actividades de la empresa (ver “Figura 7”). Mediante este proceso se determinaron y se propusieron los 19 procesos más relevantes para una primera implementación futura. Por otro lado, con la auditoría externa se determinó cómo se encuentra la empresa frente al mercado y la competencia. En la evaluación estratégica se determinaron las 8 estrategias seleccionadas a implementar, todo siendo aplicado bajo la metodología PHVA (ver “Tabla 13”).

Se diseñó el modelo estratégico para la empresa GYT, al igual que el Ciclo de Deming (ver “Figura 13”) enfocado a nivel de corporativo para futuras mejoras y

actualizaciones que la empresa considere pertinente. Dicho modelo de sencilla ejecución (ver “Figura 14”) y puesta en práctica puede generar una gran ventaja no solo para los procesos estratégicos de la empresa, sino que puede extenderse la metodología a los demás niveles organizacionales según las necesidades y conveniencias de los ejecutivos.

Se proyectó los costos de la implementación de las Estrategias en la empresa GYT, teniendo en cuenta las 8 estrategias seleccionadas, que asciende a S/ 42.070.00 soles. Esta implementación va de la mano con la adquisición de materiales de trabajo para su correcta ejecución. Asimismo, la proyección estimada servirá como referencia para la planificación financiera de la empresa.

Finalmente, se evaluó el impacto socio-ambiental considerando positivo dicho impacto en relación a la aplicación de estrategias y mejora continua en la empresa. Se reducirán los posibles riesgos que se generan al manipular ciertos aparatos y/o simulaciones por parte de la empresa una vez que se hayan implementados los procesos y estándares adecuados; asimismo, serán menores los riesgos en la utilización de instrumentos o materiales en respuesta ante ciertos eventos relacionados con la seguridad.

REFERENCIAS

- Alfaro, E., Neyra, P., Vilcapoma, F. (2019) Planeamiento estratégico de la empresa Grupocontext Perú. (2019 – 2023). [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/27a0150a-b82f-41dd-b4c7-d90126a10b32>
- Farias, E. (2016) El uso de la planeación estratégica para desarrollar una PYME en México. [Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional]. <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/22080/El%20uso%20de%20la%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20para%20desarrollar%20una%20PYME.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huarisueca, E., Ramos, B. (2020) Aplicaciones del ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio en la empresa Corporación de Servicios y Soluciones Integrales S.A.C., Ate – 2020. [Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69566/Huarisueca_AE-Ramos_MBA-SD.pdf?sequence=1
- Martinez, L. (2017) Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (Balance Scorecard) para la empresa de asesoría y consultoría integral de Servicios Especializados Acies Group S.A.S. [Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia] <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2217/1/TGT-817.pdf>
- Martínez, J., Silva, K. (2016) Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5325/Mart%C3%ADnez%20Riogr%C3%ADo%2C%20Jordy%20Gary.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meza, P. (2020) Aplicación del ciclo de Deming para optimizar la gestión administrativa y la productividad en el área de producción de la empresa

MMOLPLAST EIRL. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte].
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/26424>

Quiroz, M. (2019) Implementación de la Metodología PHVA para incrementar la productividad en una empresa de servicios. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10822>

Delgado, E., Sánchez, J. (2021) El ciclo de Deming en los servicios logísticos de exportación de la empresa María Teresa Bueno. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/59399>

Escobar, Y., Mercado, M. (2018) Formulación de un plan estratégico para la empresa Tecmoser S.A.S. [Universidad de Cartagena].
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/7179>

Uribe, L. (2020) Razones para un optimismo mundial. Noticias de Gipuskoa.
<https://www.noticiasdegipuzkoa.eus/opinion/2020/01/04/razones-optimismo-global-3802587.html>

Norma Internacional ISO 9001 (2015) Sistemas de Gestión de Calidad [Archivo PDF]
<http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>

Castillo, L. (2019) El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realizar el potencial administrativo. [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guillén, J. (2020) Informalidad empresarial – podemos reducirla en medio de la pandemia. ConexiónESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/informalidad-empresarial-podemos-reducirla-en-medio-de-la-pandemia->

- Zapata, A. (2015) Libro Ciclo de la Calidad PHVA. Editorial Universidad Nacional de Colombia. <https://anyflip.com/xivtx/sbsh/basic>
- ESAN (2016) Las cuatro etapas para la mejora continua en la organización. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/las-cuatro-etapas-para-la-mejora-continua-en-la-organizacion>
- Valenzo, M., Galeana, E. (2019) La competitividad como estrategia de crecimiento en las organizaciones. Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo. https://www.ecorfan.org/handbooks/Handbooks_La_competitividad_como_estrategia_de_crecimiento_en_las_organizaciones_TI/Handbooks_La_competitividad_como_estrategia_de_crecimiento_en_las_organizaciones_TI_1.pdf
- Monje, C. (2014) Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K. (2018) Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Fernández, C., Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. Sexta edición. McGraw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Gómez, D., Carranza, Y., Ramos, C. (2017) Revisión Documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. Revista Chakiñan. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2550-67222017000300046&script=sci_arttext

- Álvarez, A. (2020) ¿Qué es y en qué consiste la filosofía Kaizen?. Lean Construction México. <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/qu%C3%A9-es-y-en-qu%C3%A9-consiste-la-filosofia-kaizen-pasos-y-ejemplos>.
- Raeburn, A. (2021) Análisis FODA: Qué es y cómo usarlo. Asana. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Delgado, J. (2022) ¿Qué es una matriz PEYEA? La clave para el diseño de estrategias. Academias Crehana. <https://www.crehana.com/recursos/herramientas/matriz-peyea/>
- Kogan, Y. (s/f) Gerencia y Liderazgo. [Universidad para la Cooperación Internacional]. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-06/Gerencia_y_Liderazgo.pdf
- Castillo, K., y Hernández, E. (2018) Planificación Estratégica. [Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>
- Maldonado, J (2018) Gestión de Procesos. Issuu. https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti_n_de_procesos__2018_
- Gonzales, J., y Rodríguez, M. (2019) Manual práctico de Planeación Estratégica. Diaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

ANEXOS

Figura 19:

Matriz de Operacionalización de Variables

Anexo 01:

TITULO:		"CICLO DE DEMING PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA GYT PREVENCIÓN Y SEGURIDAD E.I.R.L., LIMA 2022".					
AUTOR:		MADGE SALINAS RENATO GONZALO					
Planteamiento del problema		Operacionalización					
Problema General	Objetivos	Variable Independiente	Dimensiones	Indicador	Fórmula	Umbral	Metodologías, técnicas e instrumentos
¿Cómo el Ciclo de Deming orienta en la selección de estrategias en la toma de decisiones de la Dirección Estratégica de la empresa GyT Prevención y Seguridad E.I.R.L., Lima 2022?	Determinar cómo el Ciclo de Deming orienta en la selección de estrategias en la toma de decisiones de la Dirección Estratégica de la empresa GyT Prevención y Seguridad E.I.R.L., Lima 2022.	Ciclo de Deming	Mejora Continua	% de Implementación de inversiones de Mejora	$\left(\frac{\text{Número de inversiones realizadas}}{\text{Número de inversiones meta}} \right) \times 100\%$	B ≥ 70% R ≥ 50% ; ≤ 69% M ≤ 49%	Enfoques de la investigación: - Según el estudio: Cualitativo. - Según el propósito: Aplicada. - Según la planificación en mediciones: Prospectiva. - Según el nro. De mediciones: transversal. - Según la intervención: Observacional. - Según el diseño: No Experimental.
				% de Implementación de Estrategias de Mejora	$\left(\frac{\text{Número de estrategias implement.}}{\text{Número de estrategias propuestas}} \right) \times 100\%$	B ≥ 70% R ≥ 50% ; ≤ 69% M ≤ 49%	
				Variación comparativa de implementación (Est./Inv.)	$\left(\frac{\text{Est. o Inv. ejecutadas periodo actual}}{\text{Est. o Inv. Ejecutadas periodo anterior}} \right) \times 100\%$	B ≥ 85% R ≥ 70% ; ≤ 84% M ≤ 69%	
Hipótesis	Objetivos Específicos	Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Fórmulas	Umbral	Población: Todos los procesos de la empresa GyT Prevención y Seguridad E.I.R.L. en el año 2022. Muestra: Los procesos estratégicos de la empresa GyT Prevención y Seguridad E.I.R.L. en el año 2022. Técnicas: Entrevista y revisión documental.
El Ciclo de Deming orienta en la selección de estrategias en la toma de decisiones de la Dirección Estratégica de la empresa GyT Prevención y Seguridad E.I.R.L., Lima.	OE1: Esquematizar la estructura PHVA para la Dirección. OE2: Diagnosticar la situación actual de la empresa. OE3: Diseñar el Modelo Estratégico de la empresa GyT. OE4: Proyectar los costos de la implementación de estrategias en la empresa. OE5: Determinar el impacto Socio-Ambiental del modelo propuesto.	Dirección Estratégica	Planificación Estratégica	Perfil Corporativo	$e.X = (Prom.FI + Prom.VC)$ $e.Y = (Prom.EE + Prom.FF)$	-	
				MIE Corporativo	$FI = e.X = (Calf.F + Calf.D)$ $FE = e.Y = (Calf.O + Calf.A)$	-	
				Control de estrategias implementadas	$\left(\frac{\text{Estrategias de negocio implementadas}}{\text{Estrategias de negocio propuestas}} \right) \times 100\%$	B ≥ 80% R ≥ 60% ; ≤ 79% M ≤ 59%	
			Crecimiento Organizacional	% de Crecimiento de Cartera de Clientes	$\left(\frac{\text{Clientes registrados per. actual}}{\text{Clientes registrador per. anterior}} \right) \times 100\%$	B ≥ 95% R ≥ 80% ; ≤ 94% M ≤ 79%	
				% de Incremento de Servicios ofertados	$\left(\frac{\text{Servicios ofertados per. actual}}{\text{Servicios ofertados per. anterior}} \right) \times 100\%$		
				% de Ingresos comparados por categoría	$\left(\frac{\text{Ingresos por categoría per. actual}}{\text{Ingresos por categoría per. anterior}} \right) \times 100\%$	B ≥ 90% R ≥ 75% ; ≤ 89% M ≤ 74%	
				% de crecimiento comercial	$\left(\frac{\text{Ingresos percibidos per. actual}}{\text{Ingresos percibidos per. anterior}} \right) \times 100\%$	B ≥ 95% R ≥ 80% ; ≤ 94% M ≤ 79%	
% de Actualización de procesos	$\left(\frac{\text{Nro. de procesos actualizados}}{\text{Nro. total de procesos}} \right) \times 100\%$	B ≥ 90% R ≥ 75% ; ≤ 89% M ≤ 74%					

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 02: Transcripción de la Entrevista

La presente entrevista se realizará a la persona que representa a la empresa de nombre “GYT Prevención y Seguridad E.I.R.L.” en la ciudad de Lima – Perú, año 2022. Cabe resaltar que la información brindada será estrictamente de uso académico, confidencial y anónimo (consentimiento informado); tiene por objetivo abordar los temas relacionados a la actual gestión y planificación estratégica del negocio. De antemano se agradece su tiempo, colaboración y aporte para esta investigación.

DATOS GENERALES

Nombre de la empresa : GYT Prevención y Seguridad E.I.R.L.

Actividad Económica : Seguridad Integral

DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa y a qué se dedica?

El rubro de la empresa es de seguridad integral.

2. ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado el negocio y cómo cree que ha evolucionado su trayectoria en este tiempo?

Tenemos más de 15 años de experiencia, pero como GYT un par de años. Con respecto a la evolución de su trayectoria considero que ha ido incrementándose de una forma pausada, no como se hubiera querido. Esto se debe a la falta de gestión y organización administrativa que permita llegar al cumplimiento de objetivos y al crecimiento inicialmente esperado. Hace falta comunicación interna que permita redireccionar a la empresa.

3. ¿Cuál es su cargo en la empresa y cómo considera el ambiente de trabajo?

Soy el gerente de la empresa. El ambiente de trabajo es desordenado por la misma falta de organización administrativa que te venía comentando. Sin embargo, en cuanto al profesionalismo y la experiencia de los colaboradores lo considero buena al momento de hacer las actividades.

4. ¿Cuál es la experiencia de la empresa en el sector? ¿Cómo la considera?

Nuestra experiencia se basa en la comercialización de bienes de seguridad como extintores, luces de emergencia, señalización y también en la asesoría o consultoría en temas de seguridad. Considero que la experiencia a lo largo de estos años ha sido buena, hemos logrado conseguir una pequeña cartera de clientes.

5. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa? Si no los posee, ¿cuáles consideraría que serían?

La empresa no cuenta con una misión y visión establecida. Yo considero que nuestra misión se basa en darle a nuestros clientes la mejor calidad en nuestros productos y servicios, dándoles constante seguimiento y los mejores resultados. Nuestra visión es la misma que teníamos cuando comenzamos este negocio, queremos posicionarnos en el mercado local como el mejor y la más reconocida empresa del sector.

6. ¿Se siguen procesos establecidos y estandarizados en el negocio?

Tenemos ciertos procesos que sabemos cómo se ejecutan y por lo tanto los seguimos por instinto; sin embargo, no hay procesos estandarizados ni establecidos formalmente en un documento. Sería bueno poder establecer todos nuestros procesos y documentarlos para poder fomentar orden administrativo.

7. ¿El negocio cuenta con un área, departamento o proceso enfocado en la planificación estratégica?

No existe un área de esa naturaleza. Sería muy bueno implementarlo aquí; lamentablemente no contamos con ello.

8. ¿Se han aplicado estrategias en el negocio? De haberse aplicado, ¿qué tan frecuente se aplican y cómo considera que ha sido los resultados de su aplicación?

Sí, al inicio se hizo una breve planificación para comenzar con el negocio. Hoy en día nos centramos en la experiencia del cliente, procuramos darles facilidades y beneficios. A nosotros nos gusta que el cliente se sienta bien con la empresa, la experiencia que este tenga aquí es muy relevante para nosotros. Aplicar esa estrategia con el cliente nos ha funcionado bien, los mismos clientes son nuestro medio de difusión y llegan nuevos clientes por recomendaciones. La confianza es fundamental y nuestro compromiso y resultados permiten que esa confianza se mantenga en pie.

9. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

Nuestros objetivos principalmente son incrementar la cartera de cliente, mejorar la calidad de nuestros bienes y servicios siempre siendo transparentes y estar a la vanguardia de la tecnología. Considero que ya es hora de que la empresa crezca, necesitamos formalizar nuestra administración y comenzar a mover objetivos por áreas establecidas en nuestra estructura. Un objetivo que sería ideal sería el que te comentaba en la visión que considero de la empresa.

10. ¿Las actividades realizadas en la empresa son planificadas? ¿Existe evaluaciones de las actividades realizadas?

No hay planificación en las actividades, básicamente son realizadas por costumbre y porque hasta ahora han servido para mantenernos a flote. Es por eso que tampoco hay evaluaciones, pero sin duda sería bueno implementarlo.

11. ¿Qué mecanismos de control existen dentro de la empresa que permitan verificar el cumplimiento eficiente y eficaz de las actividades que se llevan a cabo en la empresa?

No contamos con mecanismos de control dentro de la empresa.

12. ¿Cuáles consideran que son las fortalezas de la empresa?

Consideramos que las fortalezas principales son brindar un servicio personalizado de calidad y contamos con profesionales capacitados.

13. ¿Cuáles consideran que son las oportunidades?

A nivel comercial tenemos muchas oportunidad que podemos aprovechar. Tal vez creciendo a nivel infraestructura para poder atender mayor cantidad de clientes. Sin embargo, considero pertinente comenzar con el orden interno antes de comenzar con los aspectos externos.

14. ¿Cuáles consideran que son las amenazas de la empresa?

Principalmente, la abundante competencia en la localidad.

15. ¿Cuáles consideran que son las debilidades de la empresa?

La falta de organización es una debilidad muy notoria aquí en temas administrativos. Necesitamos estandarizar y llevar a cabo una mejor gestión documental y ordenar cada área que se establezca. Si bien es cierto sea un limitante la contratación de personal nuevo, pero se puede ordenar ciertas áreas con los colaboradores actuales, así se podría comenzar.

16. ¿Se aplican estrategias de mejora continua? De ser afirmativa la respuesta explique cómo fueron los resultados de estas.

Por ahora no, no estamos aplicando estrategias de mejora continua. Pero el año pasado intentamos implementar dos estrategias que nos permitirían obtener un mayor empuje y liquidez para un proyecto.

17. ¿Qué aspectos considera usted que debería tener en cuenta un gerente para desarrollar una gestión exitosa?

Tener las habilidades necesarias, la experiencia y el liderazgo para poder llevar un buen equipo de trabajo hacia adelante. El recurso humano es muy importante y lo es aun más en este rubro debido a que cada persona es prestadora de servicios.

18. ¿Se ha realizado inversión con la finalidad de gestionar alguna mejora que produzca mayor competitividad en el negocio?

Sí, se ha realizado una inversión para mejorar el servicio que brindamos, a nivel de infraestructura de igual manera. Nos hemos centrado en un crecimiento que beneficie al cliente.

19. ¿Qué tan frecuente se realiza mejoras en la empresa?

Muy rara vez, aun así las mejoras que se han realizado no han sido de gran impacto para la estructura del negocio en sí.

20. ¿Considera usted que la mejora continua en el desarrollo de la dirección estratégica de la empresa resultaría ventajosa? ¿Por qué?

Claro, todo proceso de mejora continua siempre va a ser ventajosa siempre y cuando sea bien estructurado y ejecutado, eso ayudaría mucho para tomar decisiones en la empresa. Aquí sería bueno poder contar con algún proceso, área o persona que haga posible un buen direccionamiento del negocio.

21. ¿Cómo ha sido el desarrollo comercial de la empresa en los últimos años?

Bueno, hemos crecido tanto en cartera de clientes. Iniciamos con 22 personas y tenernos hasta el momento 35, sin contar aquellas personas que vienen de paso.

Anexo 3: Validación del Modelo Estratégico

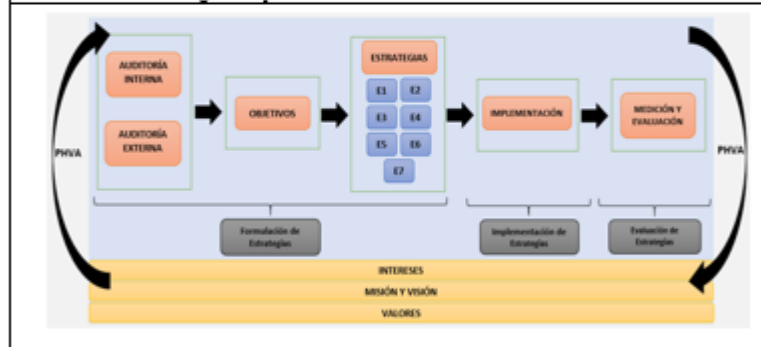
Figura 20:

Documento de Validación del Modelo Estratégico

Documento de Validación del Modelo Estratégico			
Tesis	“Ciclo de Deming para la Dirección Estratégica de la empresa GYT Prevención y Seguridad E.I.R.L., Lima 2022”.		
Autor	Madge Salinas, Renato Gonzalo	Código UPN	N00103850
Asesor	Mg. Ing. Florian Castillo, Odar Roberto		


* Datos del Experto profesional	
Apellidos y Nombres	Deza Castillo Juan Miguel
CIP	148112
Campo de especialidad	Estrategia Empresarial

* Validación del Modelo Estratégico	
1.	Se definen criterios de evaluación para validar el modelo estratégico propuesto en la tesis. La evaluación de los criterios será realizada por un experto, posterior a ello se anexará en la investigación.
2.	La investigación se realizó basándose en la metodología empleada por Fernando D' Alessio en su libro “El Proceso Estratégico – Un enfoque de Gerencia”.
3.	Modelo Estratégico Propuesto



4. Criterios de Evaluación (Evaluación del experto)		
	SI	NO
El modelo estratégico resulta sostenible.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Representa un modelo secuencial.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resulta en un modelo estructurado, consecuente y lógico.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El modelo estratégico se ajusta a la metodología.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Representa un evidente modelo de mejora.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios del experto:
Podría agregarse un Diagnóstico previo al planteamiento de los objetivos.


 Firma
 Experto: Juan Miguel Deza Castillo
 CIP 148112

Fuente: Elaboración Propia