



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

PLAN ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA
COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA,
CAJAMARCA 2018

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor:

Bach. Guevara Peralta, Herlin Fernando

Asesor:

Mg. Llaque Quiroz, Juan Carlos

Cajamarca – Perú

2018

Resumen

El objetivo de la presente investigación es determinar si el plan estratégico influye en la competitividad en una empresa constructora, Cajamarca 2018. Basándose principalmente en un análisis externo e interno, en las proyecciones o planes de crecimiento de los directivos y en el compromiso que tienen sus colaboradores para alcanzar las metas propuestas.

El estudio se realizó en base a una investigación según su fin y/o propósito aplicada, de diseño no experimental y nivel correlacional, aplicando un método deductivo-inductivo. Así mismo, la población y muestra del presente estudio estuvo conformada por los 52 colaboradores que laboran actualmente en la empresa constructora, para realizar la recolección de datos se utilizaron las técnicas de la entrevista y la encuesta, contaron con el instrumento llamado cuestionario, el cual se desarrolló para cada una de las variables correspondientes, el diseño de cada una de las preguntas del cuestionario se desarrolló en base a la escala de Likert contando con 5 niveles de respuesta. Para la variable Plan Estratégico el cuestionario estuvo conformado por 21 preguntas y para la variable Competitividad por 27 preguntas; en el caso de la entrevista realizada a los directivos, estuvo conformada con 26 preguntas.

La confiabilidad del estudio se realizó mediante el análisis de Alpha de Cronbach, arrojando como resultado de 92.46% para la variable Plan Estratégico y 84.52% para la variable Competitividad. Así mismo, para comprobar la hipótesis se utilizó el software SPSS desarrollándose 2 tipos de pruebas: La prueba del coeficiente de correlación de Pearson y la prueba no paramétrica D de Somers para variables ordinales; obteniendo los siguientes resultados: Nivel de significancia del 1% y con una significación aproximada de 0.000 ($\alpha < 0.05$) respectivamente.

Por lo tanto, se concluyó que el Plan Estratégico influye significativamente en la Competitividad en una empresa constructora, Cajamarca 2018.

Palabras clave: Plan Estratégico, Competitividad.

Abstract

The objective of the present research is to determine if the strategic plan has influence in the competitive of a building company, Cajamarca 2018. Basing mainly on an external and internal analysis, on the projections or growth plans of the managers and on the commitment that their collaborators have to reach the proposed goals.

The study was carried out by conducting an applied research, of non-experimental design and correlational level, applying a deductive-inductive approach. Moreover, the population and sample of the present research was made up of 52 employees who currently work in the building company. Interview and survey were the instruments used in order to gather the data, which were designed according to the variables, the design of the questionnaire was base in Likert Scale by having levels of answer. The variable of strategic plan was made up of 21 questions and the variable of competitive was made up of 27 questions, the interview was conducted to the executives and it was made up of 26 questions.

The reliability of the study was made up through Cronbach Alpha analysis generating 92.46% as a result for Strategic Plan variable and 84.52% for Competitive plan. Likewise, to test the hypothesis the SPSS software was used, developing 2 types of tests: The Pearson correlation coefficient test and the Somers nonparametric D test for ordinal variables; obtaining the following results: Level of significance of 1% and with an approximate significance of 0.000 ($\alpha < 0.05$) respectively.

Therefore, it was concluded that the strategic plan has a meaningful influence in the Competitive in a building company, Cajamarca 2018.

Dedicatoria y Agradecimientos

Dedicatoria

A mi esposa Silvia, quien me ha brindado su amor, apoyo incondicional y su gran paciencia en éste largo camino.

A mis princesas mágicas Astrid y Vania por ser el motivo e inspiración para mi crecimiento personal y profesional.

A mis padres Fernando y Gladis por el sacrificio y esfuerzo en mi formación estudiantil.

A mi hermana Gladys quien, con sus concejos y confianza en mi persona, ha contribuido satisfactoriamente en la realización de ésta maestría.

Agradecimiento

A Dios, por nunca desampararme y ayudarme en busca de una guía en el camino a seguir y siempre acompañarme en los buenos y sobre todo en los malos momentos.

A mi familia, por su fraternidad en todo momento y a todas las personas que de una u otra manera han influenciado positivamente en el desarrollo de ésta nueva etapa profesional.

Tabla de contenidos

Carátula.....	i
Resumen.....	ii
Abstract.....	iii
Dedicatoria y agradecimiento.....	iv
Tabla de contenidos.....	v
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	9
I.1. Realidad Problemática.....	9
I.2. Pregunta de investigación.....	10
I.3. Objetivos de la investigación.....	10
I.3.1. Objetivo general.....	10
I.3.2. Objetivos Específicos.....	10
I.4. Justificación de la investigación.....	11
I.5. Alcance de la investigación.....	11
II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Bases Teóricas.....	14
2.2.1. Planificación Estratégica.....	14
Definición de estrategia.....	14
Definición de Administración Estratégica:.....	15
Planeamiento y Planeamiento Estratégico.....	15
Elementos del plan estratégico:.....	17
Diferencias entre planeamiento estratégico y no estratégico:.....	19
Modelos de Plan Estratégico:.....	20
Metodología del planeamiento estratégico.....	26
Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	33
2.2.2. Competitividad:.....	37
Aspectos de la competitividad:.....	38
Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter:.....	39
III. HIPÓTESIS.....	40
3.1. Declaración de hipótesis.....	40
3.2. Operacionalización de variables.....	40
3.3. Propuesta de solución.....	42

3.3.1.	Objetivo.....	42
3.3.2.	Modelo de Plan Estratégico.....	42
3.3.3.	Propuesta del Plan Estratégico.....	43
	Introducción.....	43
	Descripción general de la empresa.....	43
	Reseña histórica.....	44
	Estructura organizacional.....	44
	Actividades de la empresa.....	45
	Misión y Visión.....	45
	Valores de la empresa.....	45
	Diagnóstico FODA.....	46
	Mapa Estratégico.....	48
	Metas de los Objetivos Estratégicos en base a Indicadores.....	49
	Planes de Acción para el logro de los Objetivos Estratégicos.....	53
IV.	DESCRIPCIÓN.....	63
4.1.	Diseño de la Investigación.....	63
4.2.	Unidad de análisis.....	63
4.3.	Población.....	63
4.4.	Muestra.....	63
4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	64
4.5.1.	Técnicas.....	64
4.5.2.	Instrumentos.....	64
4.5.3.	Validación y Confiabilidad.....	64
4.5.4.	Métodos y procedimientos de análisis de datos.....	65
	Métodos.....	65
	Procedimientos.....	65
V.	RESULTADOS.....	72
	Resultado N° 01: Prueba de hipótesis.....	72
	Resultado N° 02.....	73
	Resultado N° 03.....	79
VI.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	84
	Discusión.....	84
	Conclusiones.....	85
VII.	RECOMENDACIONES.....	87
	Lista de Referencias.....	88
	Anexos.....	90

Índice de Tablas

Tabla 1	Diferencias entre planeamiento estratégico y no estratégico	19
Tabla 2	Operacionalización de Variables.....	41
Tabla 3	Valores de la empresa	45
Tabla 4	Fortalezas de la empresa.....	46
Tabla 5	Debilidades de la empresa.....	47
Tabla 6	Oportunidades la empresa.....	47
Tabla 7	Amenazas de la empresa	48
Tabla 8	Matriz de Indicadores.....	50
Tabla 9	Matriz del Objetivo Estratégico N° 01.....	53
Tabla 10	Matriz del Objetivo Estratégico N° 02.....	54
Tabla 11	Matriz del Objetivo Estratégico N° 03.....	55
Tabla 12	Matriz del Objetivo Estratégico N° 04.....	56
Tabla 13	Matriz del Objetivo Estratégico N° 05.....	58
Tabla 14	Matriz del Objetivo Estratégico N° 06.....	59
Tabla 15	Matriz del Objetivo Estratégico N° 07.....	60
Tabla 16	Matriz del Objetivo Estratégico N° 07.....	66
Tabla 17	Escala valorativa	66
Tabla 18	Escala valorativa – Variable Plan Estratégico.....	67
Tabla 19	Escala valorativa – Dimensión Análisis Situacional	67
Tabla 20	Escala valorativa – Indicador PETS	67
Tabla 21	Escala valorativa – Indicador FODA	68
Tabla 22	Escala valorativa – Dimensión Objetivos y Estrategias.....	68
Tabla 23	Escala valorativa – Indicador Objetivos	68
Tabla 24	Escala valorativa – Indicador Estrategias	68
Tabla 25	Escala valorativa – Dimensión Implementación y evaluación de estrategias.....	69
Tabla 26	Escala valorativa – Indicador Balanced Scorecard	69
Tabla 27	Escala valorativa – Variable Competitividad	69
Tabla 28	Escala valorativa – Dimensión Competitividad Interna	70
Tabla 29	Escala valorativa – Indicador Eficiencia	70
Tabla 30	Escala valorativa – Indicador Tecnológico.....	70
Tabla 31	Escala valorativa – Indicador Innovación.....	70
Tabla 32	Escala valorativa – Dimensión Competitividad Externa	71
Tabla 33	Escala valorativa – Indicador Calidad	71
Tabla 34	Escala valorativa – Indicador Calidad	71
Tabla 35	Resultados de la prueba del Coeficiente de Correlación de Pearson	72
Tabla 36	Resultados de la Prueba D de Somers - Medidas direccionales	72

Índice de figuras

Figura 1. Elementos del Planeamiento Estratégico.	18
Figura 2. Modelo Secuencial del proceso estratégico.	21
Figura 3. Modelo Conceptual de Steiner.	22
Figura 4. Modelo Planeamiento Estratégico de David Freed.	23
Figura 5. Modelo de Planeamiento Estratégico de García y Valencia.	24
Figura 6. Modelo de Planeamiento Estratégico para el sector público.	25
Figura 7. Modelo y metodología de Planeamiento Estratégico.	26
Figura 8. Elementos del Balanced Scorecard.	35
Figura 9. Elementos del mapa estratégico.	37
Figura 10. Fuerzas de Porter.	39
Figura 11. Modelo y metodología de adaptada de Planeamiento Estratégico.	42
Figura 12. Estructura Organizacional de la empresa.	44
Figura 13. Mapa Estratégico.	49
Figura 14. Dimensiones del Plan Estratégico.	73
Figura 15. Nivel de la variable: Plan Estratégico.	74
Figura 16. Nivel de la Dimensión: Análisis Situacional.	74
Figura 17. Nivel del indicador: Análisis PETS.	75
Figura 18. Nivel del indicador: Análisis FODA.	75
Figura 19. Nivel de la dimensión: Objetivos y Estrategias.	76
Figura 20. Nivel de indicador: Objetivos.	76
Figura 21. Nivel de indicador: Estrategias.	77
Figura 22. Nivel de la dimensión: Implementación y Evaluación de Estrategias.	78
Figura 23. Nivel de indicador: BSC.	78
Figura 24. Dimensiones de la Competitividad.	79
Figura 25. Nivel de la variable: Competitividad.	79
Figura 26. Nivel de la dimensión: Competitividad Interna.	80
Figura 27. Nivel de indicador: Nivel de Eficiencia.	80
Figura 28. Nivel de indicador: Nivel Tecnológico.	81
Figura 29. Nivel de indicador: Nivel de Innovación.	81
Figura 30. Nivel de la dimensión: Competitividad Externa.	82
Figura 31. Nivel de indicador: Nivel de Calidad.	82
Figura 32. Nivel de indicador: Nivel de Precios.	83

I. INTRODUCCIÓN:

I.1. Realidad Problemática

El hombre primitivo para poder resolver sus problemas vitales, tuvieron la necesidad de organizarse e implantar la planificación como esquema primordial para cazar a un animal salvaje, con la finalidad de aprovechar su carne y su piel. No fue fácil de lograr, ya que ante cualquier error el precio a pagar era alto, que a veces implicaba la pérdida de la vida de uno de los integrantes del grupo.

El hombre al organizarse y formar grupos o asentamientos humanos se vuelve sedentario, lo que hace que la planificación se vuelva mucho más necesaria en sus actividades, previendo tiempos en base a los movimientos de los astros y al igual que en la época antigua, ante cualquier error el precio era considerable, como la pérdida de cosechas y con ello el sufrimiento de la escasez de los insumos necesarios para su supervivencia.

En el presente siglo y a nivel mundial, las empresas se enfrentan a un mercado cambiante y altamente competitivo y si cada una de ellas no tuviese una visión clara del futuro, sería un obstáculo para alcanzar el éxito. Es por ello que las empresas se ven en la necesidad de adaptarse a estos cambios y tomar decisiones con la finalidad de desarrollar su capacidad de competir en éste mercado. Para adaptarse y dominar el mercado, las empresas deben de distinguirse de las demás aprovechando sus fortalezas y mejorando o sobrellevando sus debilidades. (Innovation Factory Institute, 2014).

Las diferentes empresas, tanto micro como macro empresas en el Perú tienen como principal problema la falta de manejo gerencial, esto se debe a la falta de conocimiento de las diferentes herramientas administrativas. La mayoría de empresarios inicia un negocio sin ninguna proyección a mediano o largo plazo, en otras palabras, no cuenta con un plan estratégico que le permita dirigir o direccionar a su empresa. Las empresas que logran distinguirse son aquellas que se caracterizan por sus esfuerzos en innovaciones en forma permanente y sostenida, lo que les permite actuar con ventajas competitivas respecto a las restantes, siendo capaces de mantenerse eficiente y eficazmente con el transcurso el tiempo.

En Cajamarca, la mayoría de empresas constructoras tienen como ámbito de acción el rubro minero; así mismo, con los problemas sociales y la recesión en la que se encuentra nuestra región, se enfrentan a un mercado cada vez con mayor competitividad y al no tener un planeamiento estratégico como visión de futuro, está produciendo y se seguirá produciendo la desaparición de las diferentes empresas, sobre todo aquellas empresas creadas por personas que no cuentan con ningún conocimiento empresarial. Esto debido a que existe demasiada improvisación y por consecuencia, las decisiones tomadas son muy arriesgadas, debido a que se evidencia precipitaciones al presentar producto y/o

servicio, sin pasar previamente por cada una de las fases estratégicas correspondientes (organización, planeamiento, etc.).

Del mismo modo, la competitividad de una empresa se ve basada netamente en la capacidad que tiene la misma para mantener sistemáticamente sus ventajas comparativas con las demás empresas de su rubro. De tal manera que estas ventajas le permitan mejorar, sostener o alcanzar la posición ya ganada en el entorno socioeconómico en el cual desarrolla sus actividades. Este aspecto no es tomado muy en cuenta por las empresas cajamarquinas ya que actualmente se basan en el desarrollo diario de sus actividades sin una visión establecida. (Espinosa,2017).

La empresa constructora que fue nuestra unidad de investigación en la actualidad se mantiene en el mercado local de una manera estable pero aún no cuenta con un plan estratégico con el cual puede sobrellevar sus operaciones; por otro lado, la empresa no ha sido inmune a los cambios que se han desarrollado en el ámbito local (aumento de competencia) y esto la ha afectado considerablemente, ya que la empresa no cuenta con objetivos y estrategias claras.

Es evidente que la empresa constructora, ante la situación que atraviesa necesita mejorar su competitividad, para ello se propone realizar un Plan estratégico que se utilice como herramienta clave para que la empresa alcance la competitividad que necesita y sea sostenible en el tiempo.

I.2. Pregunta de investigación

¿Cómo el plan estratégico influye en la competitividad en una empresa de constructora, Cajamarca 2018?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

Determinar si el plan estratégico influye en la competitividad en una empresa constructora, Cajamarca 2018.

I.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado estratégico actual de la empresa.
- Identificar la relevancia de cada una de las dimensiones del plan estratégico en la empresa.
- Identificar la relevancia de cada una de las dimensiones de la competitividad en la empresa.

- Determinar como el Plan Estratégico influye en cada una de las dimensiones de la competitividad de la empresa.
- Proponer un Plan Estratégico para la empresa.

I.4. Justificación de la investigación

La empresa constructora que fue nuestra unidad de investigación, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de construcción de proyectos civiles, mineros y de movimiento de tierras en el sector minero. Con la presente investigación se pretende aplicar la teoría y los conceptos acerca de la Planeación estratégica, con la finalidad de encontrar una solución a los problemas internos, su influencia en la competitividad y de ésta manera lograr una mayor competitividad con las empresas afines que llevan sus operaciones en las diferentes empresas mineras de Cajamarca.

Así mismo se conoce que los objetivos principales de la empresa son el crecimiento y expansión de la misma, pero los directivos no cuentan con los conocimientos y/o herramientas necesarias para poder alcanzarlos; es por ello que se tuvo la iniciativa de elaborar un Plan Estratégico que permita conseguir los objetivos y por ende un desarrollo y crecimiento en la organización.

Ésta investigación permitió comprobar si la planificación estratégica es o no importante dentro de la empresa constructora, al hacer un análisis interno y externo de la empresa permitió contrastar las bases teóricas de la planeación estratégica con la realidad de la misma. Las bases teóricas utilizadas como base para realizar la presente investigación son las desarrolladas por Raúl Choque, 2016, en el aspecto de Planificación estratégica y de Dayana Gordon, 2014 en El aspecto de competitividad.

Ésta planificación estratégica nos permitió definir claramente la misión, visión, objetivos y las diferentes estrategias que deben adoptar los directivos de la empresa en el mediano o largo plazo, con la finalidad que permitan que las metas trazadas puedan ser controladas y ejecutadas a lo largo del desarrollo de sus actividades.

Finalmente, con la elaboración del Plan Estratégico se realizó la optimización de los diferentes recursos y componentes de la empresa con la finalidad de transformarla y convertirla en una empresa con mayor competitividad y por ende más rentable.

I.5. Alcance de la investigación

La presente investigación abarca a todo el personal directivo y operacional que labora dentro la empresa en estudio.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En base a la planificación estratégica y su influencia en la competitividad, existen diversas investigaciones que se han realizado a nivel internacional, nacional y local. A continuación, se muestran investigaciones las cuales sirvieron como marco referencial para desarrollar la presente investigación.

A nivel internacional se cuenta con los siguientes antecedentes:

El artículo titulado Factores que impactan la competitividad de empresas constructoras de viviendas en Mexicali, Baja California, México, de S. Pérez, C. Macías, L. Rosiles y J. León (2014), publicada en la Revista Global de Negocios, Baja California, México. Indican que existen diferentes factores que impactan a la competitividad de las empresas constructoras, entre las que resaltan: La Competencia, Sector al que está orientado (Sector público) y la calidad de los productos y/o servicios ofertados. Así mismo, en base a las encuestas y entrevistas realizadas, los autores concluyen lo siguiente:

La gestión estratégica que se realiza en las empresas constructoras encuestadas es en términos generales adecuada. La revisión literaria mostró que las empresas que desean ser competitivas deben definir con claridad sus finalidades e implicar a todos sus miembros en su consecución. En el apartado de resultados se mostró como el 88% de las empresas tienen sus objetivos establecidos y el 72% cuenta con una visión definida. En el mismo sentido se observó que 72% de las empresas manifestó que todos sus empleados conocen el objetivo general y 60% dijeron que todos sus empleados conocen la visión. Asimismo, se pudo observar que 68% de las empresas manifestaron que todos sus empleados buscan alcanzar la misión de la empresa. (Pérez et.al, 2014, p.9)

Este artículo contribuye a la investigación, ya que muestra una evidencia clara de que con una adecuada gestión o planificación estratégica se puede mejorar la competitividad y llevar a las empresas a cumplir los objetivos establecidos.

El artículo titulado Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá, Colombia, de E. Mora, M. Vera y Z. Melgarejo (2014), publicada en la Revista El Sevier Doyma – Estudios Gerenciales, Bogotá, Colombia. Mora et.al (2014) mencionan en una de sus conclusiones:

Las herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión pueden contribuir a mejorar el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en la consolidación y crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad que les permitan enfrentar el ingreso de empresas extranjeras, además

de proyectar el ofrecimiento de productos y servicios más allá de las fronteras nacionales. (Mora et.al, 2014, p.8)

Este artículo contribuye a la investigación ya que muestra evidencia que mediante la planificación estratégica se puede tener un impacto significativo en los diferentes negocios elevando los niveles de competitividad.

A nivel nacional se cuentan con los siguientes antecedentes:

La tesis titulada Formulación de un Plan Estratégico y su Influencia en la Competitividad de la Empresa Constructora Ingenieros Civiles Industriales S.A., de Jesús Paico y Luis Rodríguez (2017), publicada por la Universidad Nacional de Trujillo, en Trujillo, Perú.

Paico et.al (2017) concluyen que “la propuesta del plan estratégico permitirá definir las directrices y estrategias necesarias para MEJORAR la competitividad de la empresa ICISA en la ciudad de Trujillo” (p.182).

Del mismo, Paico et.al (2017) mencionan los siguiente:

Cada proyecto del plan estratégico tiene influencia dependiendo de su nivel de ejecución. Esto afecta directamente al nivel de respuesta sobre cada factor crítico de éxito y por consiguiente en el índice de competitividad de la empresa. A partir de lo antes mencionado se puede tomar en cuenta 3 escenarios: **a) Escenario pesimista:** no cumplir con el plan estratégico No habrá un incremento en la respuesta a los factores críticos de éxito. Como consecuencia, el índice de competitividad se mantendrá en 2,52. **b) Escenario moderado:** cumplimiento parcial del plan estratégico Permitirá a la empresa un aumento significativo del índice de competitividad. Dependiendo del cumplimiento de las acciones, el índice puede variar entre 2,52 y 3,17. **c) Escenario optimista:** cumplir con lo establecido en el plan estratégico Tendrá un efecto positivo e incrementará el índice de competitividad a 3,17. (Paico et.al, 2017, p.177).

La tesis titulada Plan estratégico para la competitividad empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL sede Lima 2017, de Silva de las Casas, Ramón Guido (2017), publicada por la Universidad Privada Norbert Wiener, en Lima, Perú.

Silva et.al (2017), concluyeron:

El Plan Estratégico para Competitividad Empresarial para la empresa constructora JLM Maquinarias SRL reúne de manera detallada los diversos elementos considerados en su desarrollo, a fin de facilitar el seguimiento de su implementación a través de los planes operativos y el mejoramiento de procesos tanto interno y externos, impactando en la eficiencia y eficacia en la organización. (Silva et.al, 2017, p.118).

Del mismo modo, Silva et.al (2017) recomiendan que:

Es necesario para alcanzar la competitividad empresarial desea por JLM Maquinaria SRL, fortalecer la gestión y los procesos administrativos en base a este plan propuesto, es imperante buscar el compromiso de todos y cada uno de los colaboradores, con los

cimientos de una sólida estructura organizacional, que integre a los miembros de la empresa, trabajando en equipo y haciéndolos parte del plan. (Silva et.al, 2017, p.120).

A nivel local se cuenta con el siguiente antecedente:

La tesis titulada Plan Estratégico para la Empresa de Construcción “Amal Construction S.A.C.”, Cajamarca 2016 – 2021, de Ricardo Ernesto Amaya Linares (2016), publicada por la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, en Cajamarca, Perú.

Amaya (2016), concluye que:

El departamento de Cajamarca está pasando por un periodo de recesión desde hace tres años lo cual mantiene a la ciudad estancada en cuanto a desarrollo de proyectos tanto públicos como privados, debido a los conflictos sociales que presenta y a la poca capacidad de gasto con la que cuentan los gobiernos locales y gobierno regional, también hay presencia de corrupción dando paso a la competencia desleal en el sector. (Amaya, 2016, p. 244).

Así mismo, Amaya (2016), menciona que:

La empresa al igual que la mayoría de las empresas pequeñas trabaja en base a la experiencia de sus directivos, no cuenta con documentos que direccionen y reglamenten las funciones y las responsabilidades dentro de la empresa y sus áreas no cuentan con personal fijo que vele por los intereses de la empresa. y Los objetivos de largo plazo los hemos establecido en función de las ventajas competitivas que nos brinda el sector para poder sobresalir de la competencia, para lo cual se han creado las estrategias que nos permitan alcanzar estos objetivos, para lo cual se establecieron objetivos de corto plazo a los cuales se les asigno los recursos necesarios a utilizar. (Amaya, 2016, p. 245).

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Planificación Estratégica

Definición de estrategia

Velásquez, Castillo y Zambrano (2016), consideran que una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La

estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

Caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir caminos que le permitan alcanzar los objetivos a largo plazo. (D'Alessio, 2012)

De acuerdo a Velásquez et al. (2016), mencionan algo sobre la estrategia: a) La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor, b) Menos del 10% de los planes estratégicos tienen éxito, c) En el 70% de los casos, el problema se debe a una mala estrategia o a una mala ejecución, d) Las estrategias pueden variar, pero no las herramientas para su medición y e) ¡Se estima que el equipo gerencial ocupa menos de una hora al mes a la estrategia!

Definición de Administración Estratégica:

Bazán (2016), define a la administración estratégica como el conjunto de procesos para elaborar, ejecutar, y evaluar y controlar la estrategia de una organización. Así mismo la administración estratégica se refiere a la formulación, implementación y evaluación estratégica, mientras que el planeamiento estratégico se refiere solo a la formulación estratégica.

Planeamiento y Planeamiento Estratégico.

Se trata de dos aspectos importantes en las organizaciones, pues permiten direccionar las acciones para el cumplimiento de los objetivos institucionales. A continuación, se desarrollarán los principios de la planeación, la filosofía de la planeación y la conceptualización del planeamiento estratégico. (Choque, 2016).

Principios de planeación

Los principios de planeación que propone Choque (2016); se detalla a continuación:

- a) Principio de Objetividad:** Los planes deben recaer en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
- b) Principio de Medición:** Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados cualitativamente y cuantitativamente.
- c) Principio de Precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas sino con la mayor precisión posible, ya que van a regir acciones concretas.
- d) Principio de Flexibilidad:** Todo plan tiene que dejar un margen

para los cambios que surjan en él, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que varíen. **e) Principio de Unidad de dirección:** Los planes deben de realizarse de tal manera que pueda considerarse que existe uno para cada función y así todos los de la empresa puedan unirse en un solo plan general. **f) Principio de Rentabilidad:** Todo plan debe lograr una relación favorable para los beneficios que se esperan obtener con su aplicación, así como los costos que exige, habiendo definido estos últimos, y el valor cuantitativo de los resultados. **g) Principio de Participación:** Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que lo estructuraran o que se relacionaran con su aplicación.

Filosofía de la Planeación:

La filosofía de la planeación adoptada por Choque (2016); se detalla a continuación:

- **El proceso de prever el futuro:** Los sueños y las visiones proporcionan a los integrantes de la organización una visión del futuro, en sentido claro de la dirección, una movilización de energía y la sensación de estar comprometido con algo importante. Es importante que la visión sea positiva e inspiradora con el fin de dar, a los miembros de la organización, el sentido claro de porque luchar. -

- **Razones del proceso de prever el futuro:** Necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo. – Deseo de controlar el destino de la organización. – Afán de obtener más recursos para la operación. – Percepción de que los éxitos operativos actuales de la organización no lo son para el futuro. – Necesidad de salir de los problemas. – Oportunidad de explotar una nueva coyuntura o enfrentar una nueva amenaza. – Necesidad de continuar con la administración de la organización. -

- **Transformación organizacional:** El deseo de anticiparse al futuro supone que la organización tiene o experimenta una necesidad de transformación. La alternativa para la transformación organizacional es la planeación a largo plazo en donde el supuesto es un futuro exitoso en el que no existe la necesidad de considerar el porvenir de la organización como ampliamente diferente de su condición pasada y actual. Las organizaciones que siguen esta idea no requieren planificación estratégica, sin embargo, la mayoría de las que se encuentran inmersas en el ambiente actual se ven afectadas por aquel. - **Cuatro enfoques para la planeación:** Ackoff sugiere que si existen cuatro enfoques diferentes para la planeación:

a) La planeación reactiva: Ocurre en ambientes estáticos donde las organizaciones bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos. Estos tienden a concentrarse en el pasado pese a resentir las

nuevas exigencias del entorno dinámico. La mayor parte de su planeación está dirigida a prevenir cambios o, por lo menos a disminuir su velocidad. b) La planeación Inactiva: Consiste en pasar por alto su necesidad y salir del paso a duras penas. Este tipo de planeación funciona adecuadamente para pequeñas organizaciones que están estructuradas de manera sencilla; además, implica un alto grado de riesgo. c) La planeación Proactiva: Implica que la organización determine como se verán afectadas sus operaciones en el futuro para, luego, prepararse para el conjunto de sucesos previstos. Las organizaciones con este tipo de planeación consideran que el futuro es un hecho seguro y que su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho porvenir. d) La planeación Interactiva: Se realiza cuando las organizaciones consideran que sus acciones puedan dar forma a su futuro. Este tipo de planeación se fundamenta en la convicción de que el futuro no es preordenado o fijo.

Definición de Planeación Estratégica

Velásquez et al. (2016), define a la planeación estratégica como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. Después de lo anterior expuesto, la planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado.

Según Andía, citado por Choque (2016), La planificación estratégica es un esfuerzo definido organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor calidad posibles sus acciones para el logro de sus objetivos en el futuro.

El planeamiento estratégico es el proceso por el cual se determina la dirección que debe tener la organización pública, en el mediano y largo plazo, a fin de lograr sus objetivos y generar valor público que generará a la colectividad. (Choque, 2016).

Elementos del plan estratégico:

Según Choque (2016) considera los siguientes elementos del plan estratégico:

- **El planeamiento concierne al futuro:** Todos estand e acuerdo con el carácter prospectivo del planeamiento. Se planifica para lograr un posicionamiento o para objetivos que se darán en el futuro, en este caso, el de generar valor público. El

planeamiento es, por ello, un proceso de previsión y de cálculo. - **El planeamiento tiene una relación de causalidad:** Existe una relación de determinación entre la acción tomada y los resultados de causa y efecto esperados. El planeamiento se realiza a partir de una relación de causalidad o de determinación entre las diferentes acciones que se realizarán y los objetivos que se han propuesto lograr. - **El planeamiento sirve para la acción:** Este proceso tiene como finalidad cambiar o mantener una determinada situación para hacer sostenible las acciones que producen buenos resultados, Un plan que no conlleve a la acción será inútil y generará esfuerzos innecesarios. En este contexto, la planificación se concibe como el cálculo que precede a la acción. - **El planeamiento es un proceso interactivo:** Existen fuertes y necesarias interrelaciones y determinaciones entre los componentes de un plan. El cambio en alguno de ellos generará un efecto en los demás. - **El planeamiento es multidimensional y multidisciplinario:** Para hacer un planeamiento se requiere la participación de diversas dependencias de una organización. Así mismo, se requiere la participación de un equipo de profesionales a fin de tener un plan que aporte desde diversos puntos de vista y perspectivas. En tal sentido, es muy importante considerar, en el proceso de planeamiento estratégico, a diversas áreas y dependencias de la organización y a los profesionales a fin de formar un equipo multidisciplinario.



Figura 1. Elementos del Planeamiento Estratégico.
Fuente: Choque (2016).

Diferencias entre planeamiento estratégico y no estratégico:

Choque (2016); considera las siguientes diferencias entre Planeamiento estratégico y no estratégico:

Tabla 1
Diferencias entre planeamiento estratégico y no estratégico

Aspecto	Planeamiento Estratégico	Planeamiento no estratégico
Entorno y Cliente	Prioriza el entorno y el cliente.	Prioriza los problemas organizacionales y el producto.
Incertidumbre y segmentación	Considera el proceso de incertidumbre. Conceptúa la estructura desagregada, con conflicto y relaciones de poder.	Considera el proceso predecible. Conceptúa la estructura agregada (masificada), armónica y sin relaciones de poder.
Visión del futuro	Permite construir el futuro. Objetivos y metas. Proyectos. Métodos, técnicas e instrumentos.	Permite predecir el futuro.
Acción, innovación y riesgo	Enfatiza la acción sobre el análisis. Propugna los cambios innovadores. Considera el riesgo como necesario. Prioriza proyectos sobre divisiones organizacionales.	Enfatiza el análisis sobre la acción (parálisis por análisis). Propugna el mantenimiento del nivel de producción. Considera el riesgo evitable.
Flexibilidad	Manifiesta flexibilidad continua. El plan es revisable y mejorable. Se adecua a la coyuntura. Adecua la estructura a la estrategia.	Presenta rigidez. El plan es relativamente rígido. No considera suficientemente la coyuntura. No considera la estructura organizativa.
Comunicación y consenso	Genera consenso de acción y facilita el proceso de comunicación. Usa la negociación, el arbitraje y la mediación para asegurar la viabilidad de las estrategias. Busca la participación amplia de todos los agentes, incluyendo al cliente, los ejecutores y el nivel local.	Genera conflictos por imposición y crea incomunicación entre planificadores y ejecutores. No considera estos mecanismos. La participación está restringida a lo técnico y está centralizada.

Éxito	Privilegia la eficacia, la eficiencia, la calidad y la competitividad en el corto y largo plazo.	Privilegia la eficacia o la eficiencia en un plazo dado.
-------	--	--

Nota: Fuente: Choque, R. (2015). Planeamiento Estratégico. Utilizando el Cuadro de Mando Integral. (p. 36). Perú: Editorial MACRO.

Modelos de Plan Estratégico:

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas metodologías para realizar un Plan Estratégico, mediante las cuales se han logrado obtener semejantes resultados. Es de suma importancia el conocimiento de los diferentes modelos, ya que con ello se puede identificar las formas como las organizaciones pueden desarrollar su Plan Estratégico e identificar los elementos comunes y particulares de cada modelo presentado. Y de esta manera se podría elegir o plantear un esquema con el cual se pueda trabajar un Plan Estratégico en bien de la organización.

A continuación, se verán algunos modelos que nos permitirán analizar, conceptualizar y elegir el modelo adecuado para desarrollar el Plan Estratégico.

D'Alessio (2012), nos presenta el siguiente modelo de Plan Estratégico, en el cual no muestra dos etapas: La Formulación y la Implementación. En la primera etapa se trata de un análisis general de la organización tanto externo como interno, así como el planteamiento de los objetivos y estrategias tomadas para llegar a la Situación futura esperada por la empresa que forma parte de la segunda etapa antes mencionada.

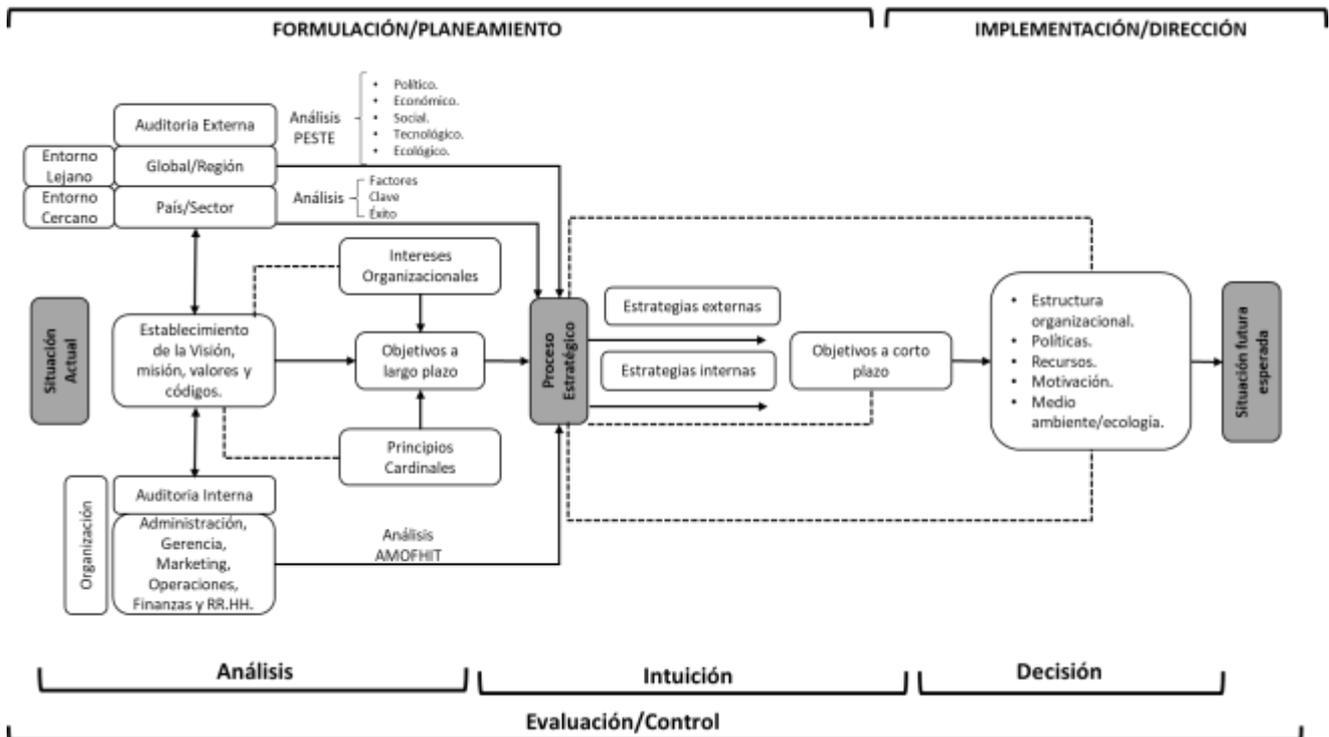


Figura 2. Modelo Secuencial del proceso estratégico.
Fuente: D`Alessio (2012).

El modelo de Steiner, citado por García & Valencia, (2007), nos muestra tres etapas en su proceso del plan estratégico. **Etapa Premisas**, que se basa en el establecimiento de los propósitos socioeconómicos, valores y la evaluación de la organización (externa e interna). **Etapa Planeación**, plantea tres tipos de planeación: Estratégica, Táctica y Operativa; cada una de ella orientada a los objetivos de largo, mediano y corto plazo. **Etapa Implementación y revisión**, Que se basa en la implantación y la revisión y/o evaluación de los planes propuestos.

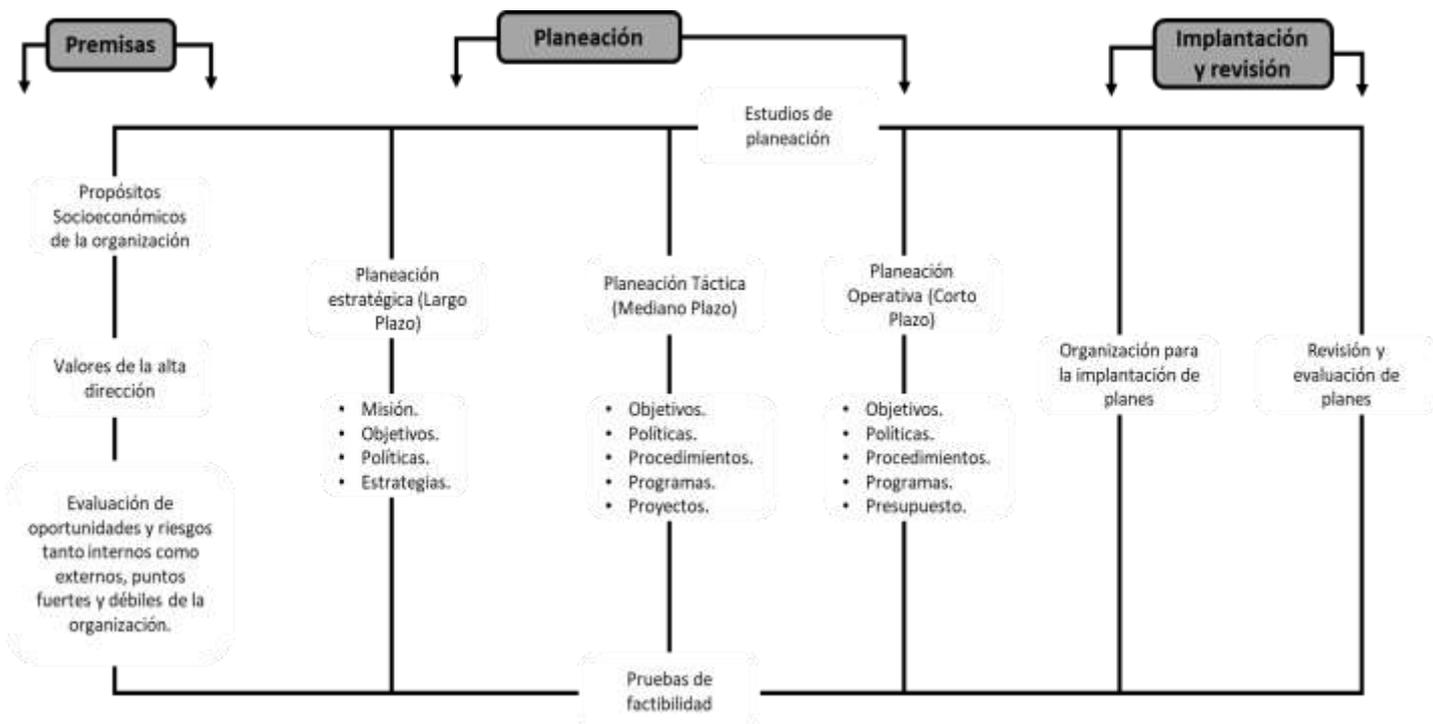


Figura 3. Modelo Conceptual de Steiner.
Fuente: Gracia et.al. (2007).

El modelo de planeamiento estratégico de David Freed, citado por Gracia et.al. (2007), cuenta con tres componentes específicos: **Formulación de estrategia**, en la que se identifica datos actuales de la organización como son la misión, objetivos y estrategias. Así mismo se realiza una auditoria externa e interna mediante el análisis FODA, con los resultados obtenidos se establece una nueva misión para la organización. **Ejecución de estrategia**, se realiza la fijación de metas y políticas en diferentes áreas de la organización. Lo cual no muestra una comparación de los datos obtenidos y analizados. **Evaluación de la estrategia**, en esta etapa se trata de medir y evaluar los resultados. Esta evaluación de los resultados se debe realizar a todo nivel con la finalidad de brindar una información de cuanto se ha avanzado en cada objetivo planteado y cuáles son los aspectos o áreas en la que se necesita poner mayor atención por parte de la organización.

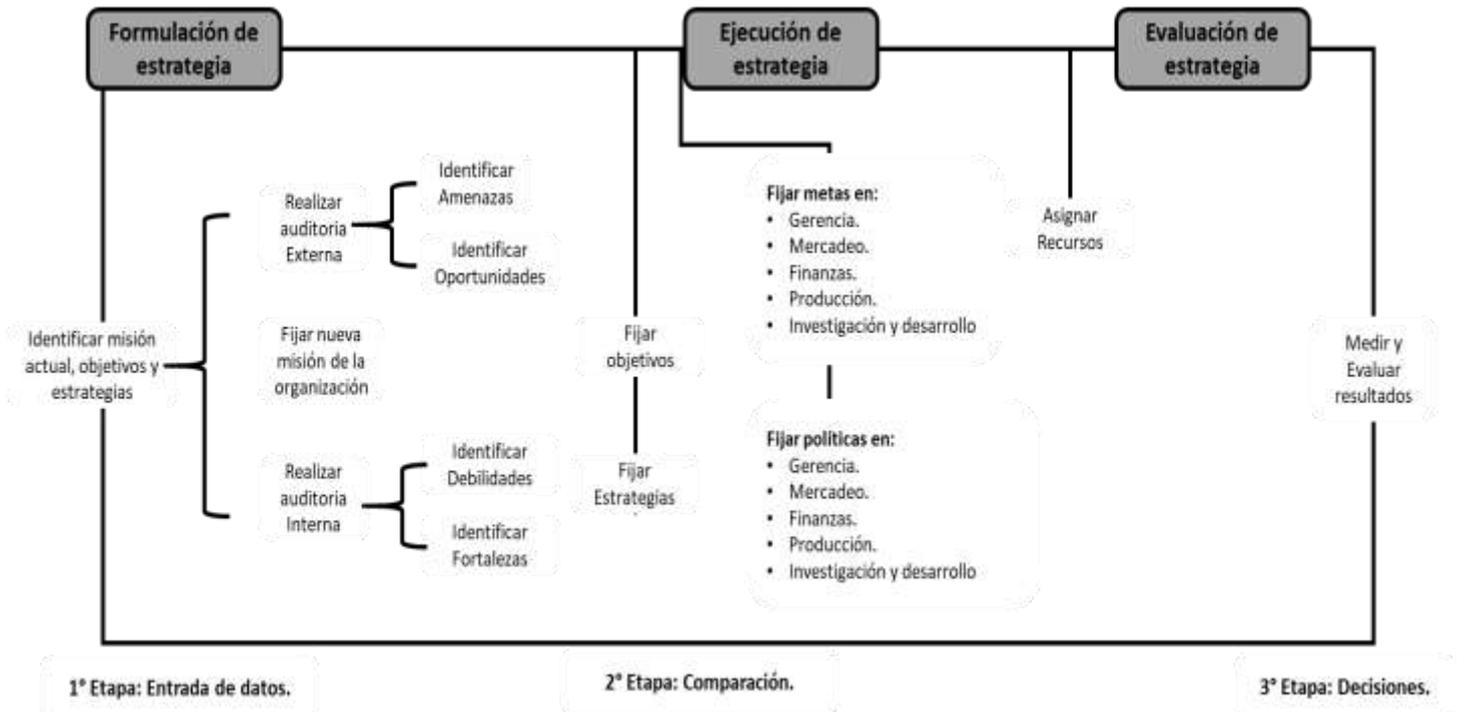


Figura 4. Modelo Planeamiento Estratégico de David Freed.

Fuente: Gracia et.al. (2007).

Gracia et.al. (2007), presenta un modelo que cuenta con una perspectiva vertical de lo que corresponde al planeamiento estratégico, que tiene como base a la misión de la organización y luego pasan por tres etapas que son: **Macroescenario**, en el cual se realiza un análisis cuantitativo como cualitativo de los diferentes aspectos tanto nacionales como internacionales que pueden tener influencia o repercutir en la organización. **Microescenario**, se realiza una redefinición de la misión y se establecen los objetivos y estrategias; así mismo con el análisis realizado se llega a una matriz FODA. **Diagnóstico de la Organización**, Esta es la etapa final en la que se realiza una matriz de puntos débiles y fuertes, así como el perfil competitivo, así mismo la posición estratégica y la evaluación de las acciones que se tendrían que realizar.

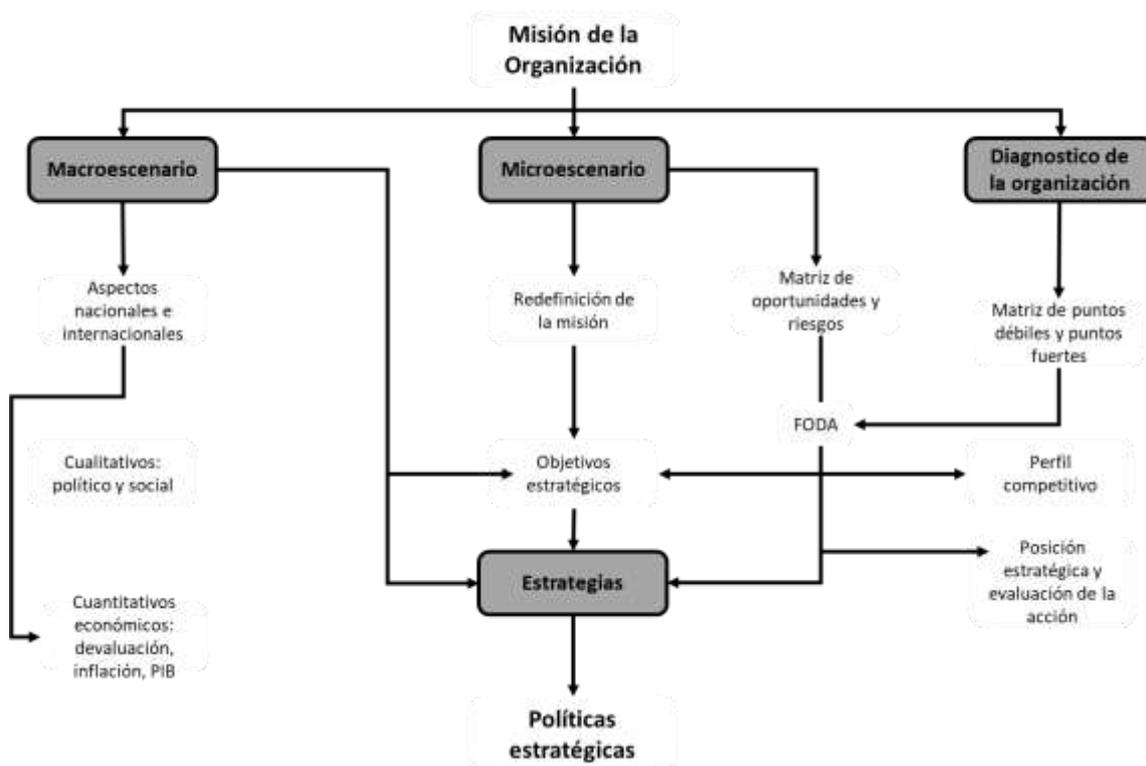


Figura 5. Modelo de Planeamiento Estratégico de García y Valencia.
Fuente: Gracia et.al. (2007).

En su investigación Choque (2016), nos muestra un modelo de planeamiento estratégico para entidades públicas o como él lo llama para el sector público. El cual nos muestra tres etapas: **Formulación**, inicia con la evaluación de las políticas de estado y los acuerdos nacionales con los cuales se basa cada organización, luego se analizan los lineamientos de la organización como son la misión, visión y sus valores. Y con ello se realiza un diagnóstico tanto del ámbito externo e interno, finalizando en una matriz FODA. **Ejecución**, En base al diagnóstico realizado se establecen los objetivos y estrategias, para con ello elaborar un plan operativo. **Evaluación**, en esta etapa se toma en cuenta el plan operativo con el cual se puede controlar los avances que se tengan para poder llegar a los objetivos propuestos.

Así mismo, incorpora el sistema de gestión Balanced Scorecard que permite al plan estratégico volverlo operativo en la organización, del mismo modo este sistema permite monitorear y evaluar las estrategias propuestas para alcanzar los objetivos planteados.

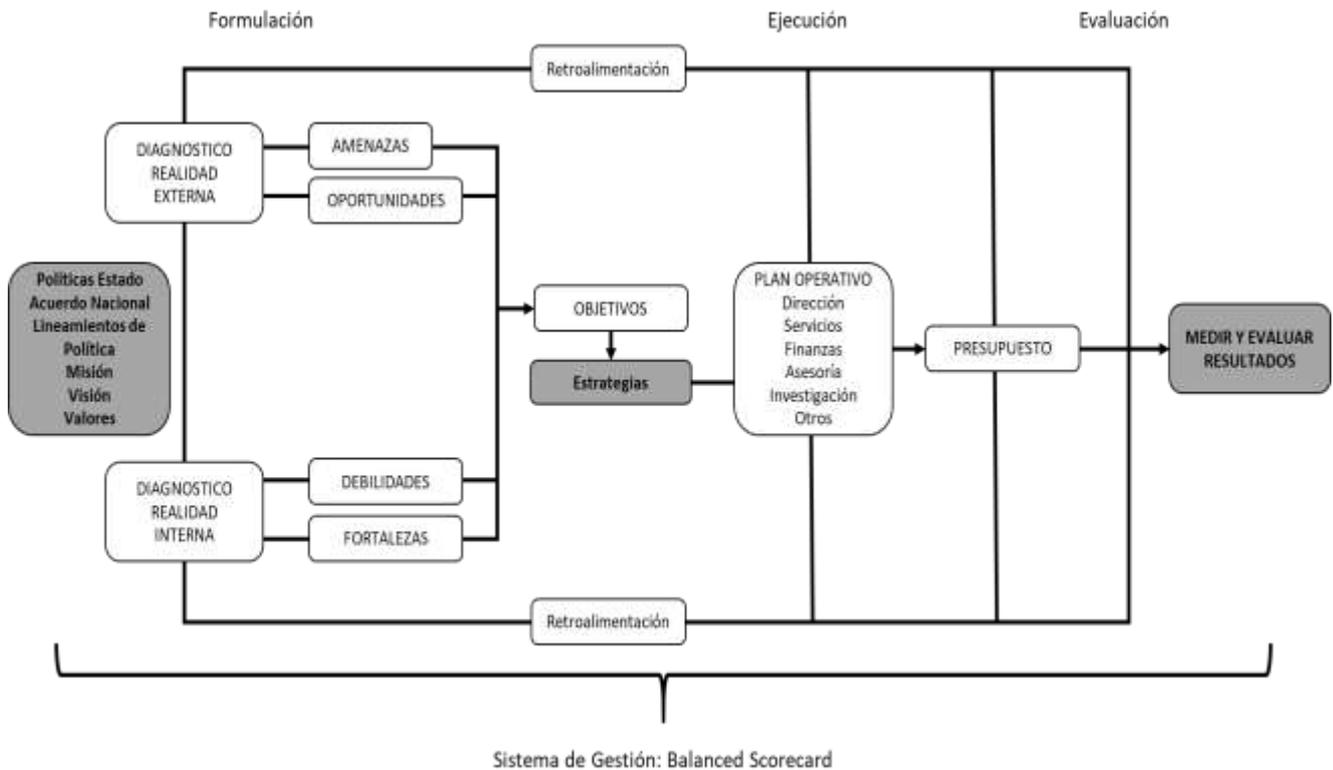


Figura 6. Modelo de Planeamiento Estratégico para el sector público.
Fuente: Choque (2016).

Así mismo Choque (2016), propone un modelo adicional y una metodología de planeamiento estratégico que desarrolla dos etapas. La **primera etapa**, parte de un diagnóstico general de la organización, analizando sus entornos tanto externo e interno, verificando la misión, visión y valores. Así mismo en base a los análisis ya mencionados elaborar una matriz de factores críticos de éxito, finalizando en un análisis FODA. En la **segunda etapa**, Se identifican brechas y se establecen objetivos, estrategias. Así mismo desarrolla un mecanismo para poder tener indicadores con los que se pueden controlar las estrategias adoptadas a fin de cumplir los objetivos planteados. Finalmente se presenta un plan operativo institucional o de la organización con el cual queda plasmado el Plan Estratégico con el que se regirán las actividades en los años posteriores pactados.

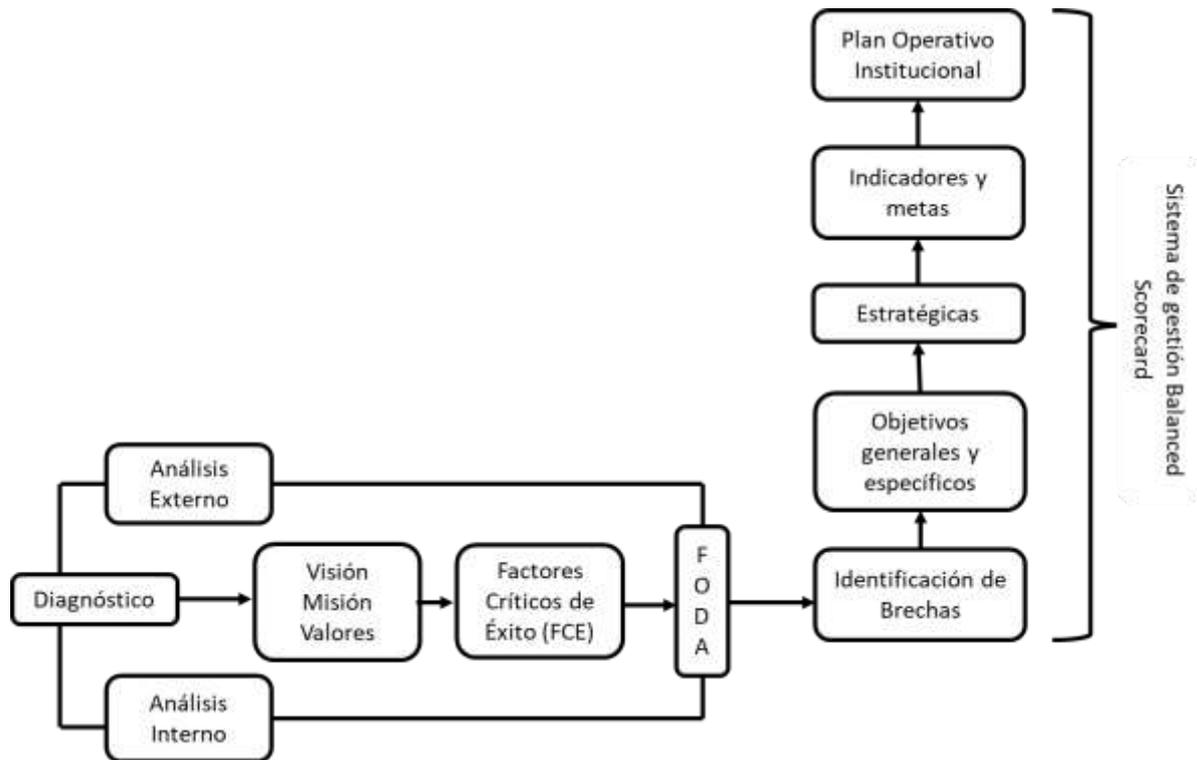


Figura 7. Modelo y metodología de Planeamiento Estratégico.
Fuente: Choque (2016).

De todos los modelos estudiados y analizados anteriormente, podemos concluir que para la presente investigación se tomará en cuenta éste último tomado de Choque (2016), en su libro Planeamiento Estratégico, en el cual utiliza el cuadro de mando integral o más conocido como el Balanced Scorecard para el desarrollo de un Plan Estratégico, es por ello que a continuación, se analizarán todos los pasos involucrados para poder con ello llevar esta metodología a la elaboración del plan estratégico que quedará como propuesta de gestión a la organización en la que se desarrolla la investigación.

Metodología del planeamiento estratégico.

La metodología contempla el desarrollo de las siguientes acciones:

Definición del núcleo central: Misión, Visión y valores:

- **Misión:**

En su investigación Choque (2016), menciona que la misión se traduce en una declaración duradera de objetivos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

D'Alessio (2012), menciona que la misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias.

La misión es el hilo conductor que lleva a alcanzar la visión establecida. Esta impulsa a los colaboradores de la organización hacia la situación futura deseada. Asimismo, ayuda a lograr el sueño que la organización pretende alcanzar y guía a los grupos de interés en su relación con la organización. La misión representa el primer esbozo de la definición de un negocio y consolida el primer conocimiento sobre ella. (Bazán, 2016).

- **Visión:**

Choque (2016), menciona que la visión comprende un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización. Es la articulación de un destino hacia el cual debe orientarse la organización: un futuro mejor y más deseable para ella. Por ello se dice que la visión siempre se ocupa del futuro. De hecho, es el punto donde comienza el futuro, ya que expresa aquello que los que comparten la visión se esforzaran por crear. Así mismo juega un papel importante no solo en la fase inicial de una institución, sino también a lo largo de todo su ciclo vital.

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta *¿Qué queremos llegar a ser?* Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. (D'Alessio, 2012).

Bazán (2016), muestra que la visión de los negocios es la expresión de lo que desea ser en el futuro, es el sueño que la organización pretende alcanzar, es la imagen que la organización proyecta y que fundamentalmente debe ser enteramente creíble y congruente con el comportamiento y los recursos que tiene y proyecta la organización.

- **Valores:**

En su investigación Choque (2016), menciona que es fundamental definir colectivamente los valores que se promoverán en todo nivel. Estos

comprenden los principios, las premisas de valor que se encuentran a nuestro alcance, las declaraciones y todo aquello que permita que la organización sea competitiva e innovadora, además, que logre sus objetivos y genere valor. La declaración de los valores de la organización con el fin de lograr que estos valores sean apropiados, comunicados y aplicados.

Los valores no son universales, comprenden la escala cada persona determina con relación a su propia reflexión sobre su situación misma; por ello, existen seres humanos que expresan y valoran conductas contrapuestas a la vida misma. Pero cuando se trata de valores organizacionales, estas conductas se basan en la escala determinada con la finalidad de cumplir la existencia de la empresa; por esta razón, la selección de personal es muy importante, ya que se busca a personas con el mismo perfil. (Díaz, 2015),

Análisis FODA:

Choque (2016), define que el análisis FODA es una herramienta importante en la planificación estratégica, ya que permite efectuar un cuadro de la situación actual de la organización, el cual, a su vez, hace posible tener un diagnóstico preciso con el fin de tomar decisiones en concordancia con las políticas y objetivos institucionales. FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De las cuatro variables mencionadas, las fortalezas y debilidades son internas a la organización, por lo que es posible intervenir sobre ellas; en tanto que las oportunidades y las amenazas son externas a la organización, por lo cual, generalmente, son difíciles de modificar.

La matriz FODA hace un análisis del futuro negocio a emprender, identifica las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas, lo cual permite al emprendedor tener una visión global e integral de su verdadera situación. (Bazán, 2016),

- **Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades):**

D'Alessio (2012), menciona que la evaluación interna está enfocada a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las

competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas.

El análisis interno tiene como elementos a los siguientes aspectos;
Fortalezas: Se definen como parte positiva de la organización, de carácter interno. Asimismo, las fortalezas son capacidades especiales con que cuenta la organización. En las fortalezas, se encuentran los recursos contratables, las capacidades y habilidades que se poseen, y las actividades que se ejecutan favorablemente. Un aspecto importante es que las fortalezas se detectan a través de los resultados que se obtengan en la organización.
Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Una característica de las debilidades es que pueden afectar en forma negativa y directa al desempeño de la organización. Se agrupan bajo esta categoría recursos de los que se carece de habilidades y competencias que no se tienen y de actividades que no se desarrollan adecuadamente, entre otras cosas. (Choque, 2016).

- **Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas).**

En su investigación D'Alessio (2012), menciona que la evaluación externa también es denominada como auditoría externa de la gestión estratégica y está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma.

Choque (2016), muestra el análisis externo de la siguiente manera;
Oportunidades: Son factores que resultan positivos, favorables y explotables los cuales se deben identificar y descubrir en el entorno en el que actúa la organización. Al conocer las oportunidades, se tendrá una ventana clara de lo que el exterior puede brindar con una adecuada selección de estrategias para el aprovechamiento. En las oportunidades, se deben tener en cuenta factores económicos, sociales, políticos, demográficos, productivos, de mercados, de competencia, entre otros. **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las amenazas se encuentran en el entorno de la organización y, de manera directa o indirecta, afectan negativamente al quehacer organizacional. En las amenazas, se deben tener en cuenta los

factores económicos, sociales, políticos, demográficos, productivos, de mercados, de competencia, entre otros.

Factores para el análisis Externo:

Para realizar un buen análisis externo se deben tener en cuenta los siguientes factores: **a) Factores Económicos:** Comprenden una serie de aspectos referidos a la interacción económica del país y de la región, los corredores económicos, las formas de generación de economía en ámbitos urbanos y rurales, la microempresa, y el autoempleo. **b) Factores Geográficos:** Comprenden una serie de aspectos referidos a los climas, pisos ecológicos, aspectos climáticos, ubicación geográfica, delimitación geográfica, etc. **c) Factores demográficos:** Comprenden una serie de aspectos referidos a la población, pirámide poblacional, migración, emigración, composición de las familias, etc. **d) Factores político-legales:** Comprenden una serie de aspectos referidos a los lineamientos de política del gobierno actual, lineamientos de política regional y local, normatividad sobre planeamiento estratégico, planes operativos institucionales, presupuesto participativo, etc. **e) Factores Socioculturales:** Comprenden una serie de aspectos referidos a los niveles de pobreza, pobreza extrema, cultura, formas de organización, espacios de participación de la comunidad, relaciones e interacciones entre las comunidades, comunicación comunitaria, procesos educativos, relaciones de poder, relaciones de género, interculturalidad, calendario festivo, etc. **f) Factores tecnológicos:** Comprenden una serie de aspectos referidos a la capacidad tecnológica, el equipamiento, la infraestructura, los medios tecnológicos, etc. (Choque, 2016)

D'Alessio (2012), propone el análisis PESTEC para realizar una buena evaluación externa en la que menciona que los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistemático, realizando un análisis de las fuerzas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, conocidas como análisis PESTEC = PESTE + C.

El análisis PETS es el gran hito de muchos de los principios del pensamiento estratégico militar: "condiciones climáticas y conocer a tu enemigo". No basta con saber por ejemplo si el territorio que vas a conquistar tiene un clima frío y que tu ejército sea de clima cálido, sino la forma como vas a prepararte para poder sobrevivir a esas nuevas condiciones adversas. Así mismo, define al análisis PETS como una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización. PEST es un

acrónimo de los siguientes factores del macroentorno: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. (Alvarado, 2015).

Identificación de Factores Críticos de Riesgo (FCR):

Los factores críticos de éxito son todos aquellos elementos y componentes claves de la organización que tienen que funcionar correctamente para lograr la visión. Estos aspectos no se pueden evadir, tienen que estar presentes de cualquier forma. Un aspecto muy relevante de estos factores es que se los tiene que identificar y darles el seguimiento correspondiente para poder asegurar los logros de los objetivos de la organización. La identificación de los mismos debe ser tanto a nivel interno como a nivel externo de la organización. (Choque, 2016).

Identificación de Brechas: Contrastación de FCE y FODA

Esta metodología comprende la contrastación entre los factores críticos de éxito y el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a fin de poder identificar las brechas que se tienen que trabajar para lograr la visión de la organización. esta contrastación de los factores críticos de éxito se debe hacer de cada una de ellas. (Choque, 2016).

Objetivos Estratégicos u Organizacionales:

Bazán (2016), menciona que los objetivos organizacionales permiten cumplir con las metas más altas de su jerarquía, y tienen un marco de tiempo definido. Considérese lo que plantea Chiavenato (2012): “que la misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo”.

Choque (2016), indica que los objetivos son los resultados deseados que expresan un cambio concreto y mensurable que se alcanzara en un tiempo, espacio y población determinada. Estos dan direccionalidad al plan: permiten diseñar su estructura y determinar las actividades necesarias para alcanzarlas. Además, intervienen en la evaluación, ya que de ellos se desprenden los criterios para determinar el éxito o no del plan. Asimismo, fomentan el trabajo cooperativo y en equipo, puesto que engloban a varias áreas de la organización.

Así mismo, brinda algunos **criterios para definir objetivos:** **a) Específicos:** Se debe conocer sobre qué, donde, cuando y como va a cambiar la situación en la organización. **b) Medibles:** El objetivo debe ser cuantificable en lo que respecta a los fines y beneficios. **c) Realizable:** El objetivo debe ser ejecutable de acuerdo con los medios, recursos y atribuciones que tenga la organización. **d) Realista:** El objetivo debe de establecerse de forma clara para realizarse de acuerdo con las

fortalezas y debilidades que existan en la organización. **e) Limitado de tiempo:** El objetivo debe especificar el periodo de tiempo en el que se completará cada uno de proyectos.

Estrategias:

Se define a la estrategia como una secuencia coherente de acciones delimitadas en un plan para lograr el propósito de una organización. El objetivo básico de la estrategia en una organización consiste en lograr un desempeño eficiente, eficaz, innovador, de calidad y orientando a generar valor público. (Choque, 2016)

Bazán (2016), menciona que la estrategia ha sido definida de muchas formas, pero se orienta más por la siguiente “La estrategia es la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada o Stakeholders”. Esta definición reconoce la responsabilidad de la empresa en terrenos muchos más amplios que en la simple maximización de la riqueza de los accionistas, ya que lo considera como un medio para establecer contratos sociales, un conjunto de acuerdos cooperativos celebrados por los individuos por voluntad propia, para producir un proceso de intercambio social que afecta a una amplia variedad de personas. El resultado final puntualiza el tipo de organización económica y humana que es y que aspira ser la organización. se trata de un elemento clave para la filosofía empresarial y cultural de la organización.

Indicadores:

Los indicadores son medidas que determinan el avance de la implementación de un determinado plan o proyecto, por lo cual deben estar directamente relacionados con los objetivos que se persiguen en la organización. Estos deben ser claros, sencillos, comprensibles, sensibles y deben servir para orientar futuras decisiones. Para definir los indicadores por cada nivel, se deben describir los indicadores que les correspondan. Se debe tener cuidado en los indicadores para poder medir directamente el objetivo. Para la definición de un indicador debe preguntarse qué evidencias se requieren encontrar sobre el objetivo que se desee medir. (Choque, 2016),

Díaz (2015), menciona que los indicadores de gestión son parte de un proceso que tiene tres instancias: medir-controlar-decidir. EN el primer caso solo se cumple la actividad de fijar el avance respecto a los objetivos y metas, en la segunda etapa se hacen correcciones del caso para controlar la dirección del proceso, y finalmente, en caso sea totalmente fuera de las expectativas, entonces se tomará la decisión en referencia a las pretensiones de la empresa.

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Choque (2016), define al Balanced Scorecard o Tablero de Control de Gestión Estratégica como un sistema de gestión y medición estratégica con el cual se puede implementar el plan estratégico de una organización, fundamental para el logro de sus objetivos. Se realiza a partir de distintas perspectivas: generación de valor público, usuario beneficiario, procesos y aprendizaje organizacional. Asimismo, es considerado como “un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores, y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”.

Bazán (2016), detalla en cuanto al Balanced Scorecard como una herramienta popularizada por Robert Kaplan y David Norton. Se trata de un cuadro de control con indicadores esenciales de una actividad, divididos en cuatro agrupaciones (finanzas, cliente, personal y procesos internos), de manera que se pueda ver la evolución de esos indicadores esenciales. Muestra dónde se está acertando y donde se debe mejorar, para así poder controlar los aspectos esenciales de la actividad y, en todo momento, tener las riendas de la organización y saber por dónde llevarla para alcanzar los objetivos.

Beneficios del Balanced Scorecard:

Según Choque (2016), los beneficios que tiene el Balanced Scorecard son:

- Se logra la alineación de los trabajadores hacia la visión de la organización, es decir, todos los trabajadores deben saber que existe una visión y que el trabajo que realizan está direccionado a alcanzarla.
- Mejora de la comunicación de objetivos y resultados que se tiene en la organización. Como se toma en cuenta todas las perspectivas de la organización, hay la necesidad de comunicar desde los niveles directivos hasta los niveles operativos sobre las estrategias que se implementan en la organización.
- Redefinición de las estrategias de acuerdo a los resultados que se obtengan. Una vez que se efectúe el análisis de los objetivos desde las cuatro perspectivas, se verá si están todas las estrategias o si hay estrategias que deben incorporarse.
- Traducción de la visión y la estrategia en acción, que son dos aspectos claves, ya que es muy fácil señalar la visión, pero no llevarla a la práctica.
- Orientación hacia la creación de valor público, es decir, la consecución de bienes y servicios que beneficien a la colectividad.

- Integración de información de los diferentes departamentos u oficinas de la organización.
- Mejora de la capacidad de análisis estratégico y de toma de decisiones por los directivos de la organización.

Principios del Balanced Scorecard:

Según D'Alessio (2012), presenta 5 principios del Balanced Scorecard, los cuales son: **Primer Principio:** Trasladar la estrategia a elementos de medición en términos operacionales. **Segundo Principio:** Alinear la organización a la estrategia para lograr sinergia. **Tercer Principio:** Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos. Se requiere de la contribución exitosa de la estrategia, que todos los empleados de la organización tengan conciencia de la estrategia y conduzcan su labor diaria de forma que contribuya al éxito de esa estrategia. **Cuarto Principio:** Hacer de la estrategia un proceso continuo. **Quinto Principio:** Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los ejecutivos.

Elementos del Balanced Scorecard:

Cuando se realiza un análisis del Balanced Scorecard, se encuentran los diversos elementos que la conforman. En primer lugar, la misión de la organización que responde a la pregunta “¿Por qué existimos?”; luego están los valores que sustentan a la organización; seguidamente la visión que responde a la pregunta “¿Qué queremos ser?”, y la estrategia que consiste en el plan de acción que se desarrollara en la organización. A partir de las estrategias establecidas, se pasa a elaborar el mapa estratégico que permitirá traducir la estrategia en un gráfico concreto. Luego, al Cuadro de Mando Integral que incorpora metas e iniciativas para lograr valor público; de usuarios, para satisfacerlos; de procesos, para que la organización sea más eficiente, y de aprendizaje que persigue la motivación de los trabajadores y el cumplimiento de sus funciones a cabalidad, contando con los materiales necesarios. (Choque, 2016).



Figura 8. Elementos del Balanced Scorecard.
Fuente: Choque (2016).

Perspectivas del Balanced Scorecard:

Según Bazán (2016), el Balanced Scorecard presenta las siguientes perspectivas:

a) Perspectiva Financiera: Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras como el riesgo y el costo-beneficio. **b) Perspectiva del cliente:** Cómo ve el cliente a la organización, y que debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro. **c) Perspectiva interna o de procesos de negocio:** Cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Es preciso preguntarse: ¿Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio se debe sobresalir? **d) Perspectiva del personal y mejora:** Como puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como innovación, entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Mapa Estratégico:

Choque (2016), menciona que un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una organización con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo, el mapa estratégico se convierte en el eslabón

que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. Para que esto sea así, el mapa estratégico debe cumplir según Kaplan y Norton varios principios básicos:

- La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
- La correcta definición de la proposición de valor al usuario es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace en los procesos internos.
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

Elementos del mapa estratégico:

Para poder elaborar un mapa estratégico, es sumamente importante conocer cuáles son sus elementos. Un mapa estratégico tiene cuatro elementos: **Perspectivas**; las perspectivas corresponden al aprendizaje, los procesos, usuarios o beneficiarios y generación de valor público. **Líneas estratégicas**; las líneas estratégicas son las grandes áreas de intervención transversal en la organización. Por ejemplo, la competitividad. **Objetivos estratégicos**; Son los objetivos que se han desarrollado a lo largo del proceso de planeamiento estratégico. **Relación Causa-Efecto**; Es muy importante establecer que la construcción del mapa estratégico es de abajo hacia arriba, lo que implica hacer un proceso cognitivo de pensamiento de causa y efecto. Por ejemplo, un objetivo como causa qué efecto tendrá. (Choque, 2016)

Aspecto clave en el diseño del mapa estratégico:

Choque (2016), es sumamente importante considerar que el mapa estratégico debe reflejar la estrategia de la organización, donde se prioricen de 15 a 20 objetivos, por lo que se describen las causas y efectos más críticos, y se evite la sobrecarga de la distribución del gráfico; de tal manera que pueda ser fácilmente explicado a cualquier persona de la organización.

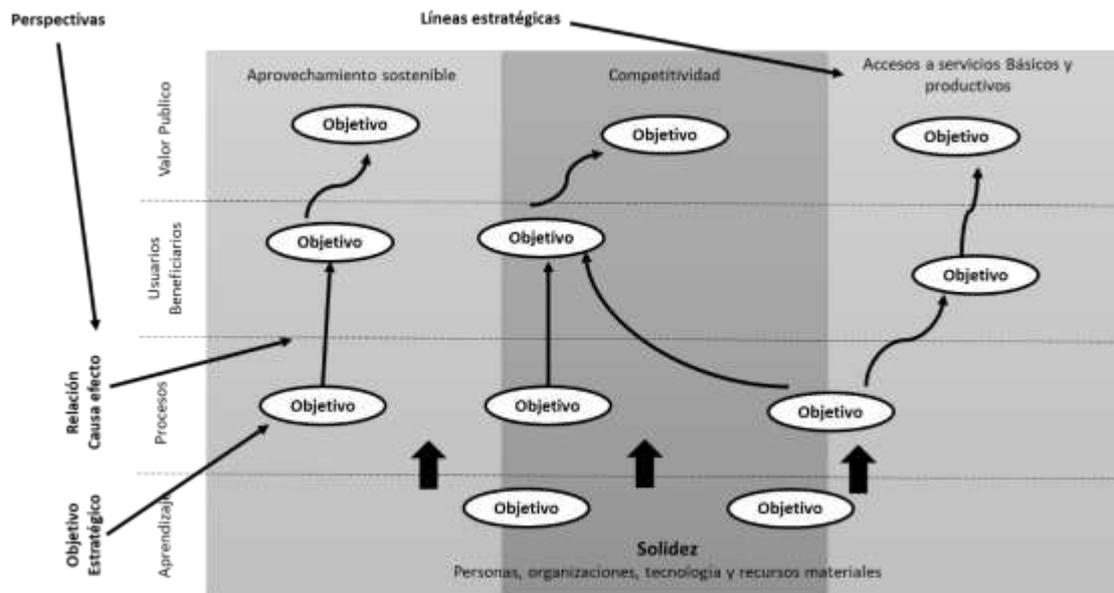


Figura 9. Elementos del mapa estratégico.
Fuente: Choque (2016).

2.2.2. Competitividad:

Se define a la competitividad empresarial como la capacidad que tiene una empresa para desarrollar y mantener unas ventajas que le permitan sostener una posición destacada en el mercado. Se entiende por ventaja aquellos recursos, o atributos que la empresa dispone, de la que carecen sus competidores y hace posible la obtención de un rendimiento superior a comparación con el de otros negocios. (Gordon, 2014).

Según Monterroso (2016), La competitividad es, en primer lugar, un concepto relativo, toda vez que un país, un sector o una firma son competitivos con relación a otro país, otro sector u otra firma. En segundo lugar, la competitividad es multidimensional, ya que puede verse desde diferentes planos interdependientes: el organizacional, el sectorial, el regional o el nacional. Es, entonces, un fenómeno que va más allá de la problemática de las unidades productivas y que abarca dimensiones endógenas y exógenas. En tercer lugar, es un término que se asocia, invariablemente, a la estrategia, lo cual es acertado si se tiene en cuenta que el éxito de la misma se vincula directamente con la forma en que se utilizan las capacidades competitivas (recursos y competencias) para permanecer y/o crecer en el mercado de referencia. Por último, la competitividad se relaciona de manera directa con el posicionamiento, toda vez que una buena posición en el mercado queda determinada por aspectos diferenciales que se nutren de las ventajas competitivas. La competitividad es un aspecto central en la sustentabilidad y éxito

de una organización y, como tal, debe ser integrada al análisis estratégico. A fin de contribuir a una mejor comprensión de los aspectos ligados a la competitividad, el presente artículo presenta una síntesis de los distintos conceptos y fundamentos que han tratado de explicarla, mostrando a su vez la convergencia con la estrategia y las ventajas competitivas, sin olvidar los elementos relacionados con la competitividad de la industria y las naciones, toda vez que éstas son creadoras de las condiciones económicas y productivas desde donde compiten la firmas.

Aspectos de la competitividad:

Según Gordon (2014), la competitividad empresarial tiene dos aspectos: la competencia interna y la externa. La competitividad interna se refiere a la competencia de la empresa consigo misma teniendo en cuenta su eficiencia en un tiempo determinado y también la eficiencia de sus estructuras internas. Este análisis es importante para cualquier negocio, pero no tan relevante como lo es la competencia externa, pues es ahí donde se enfrentan diferentes empresas, productos, etc. dentro de un mismo mercado. Una empresa será competitiva si es rentable a largo plazo, basándose en un proceso de progreso continuo, a partir de mejoras de la productividad, eficiencia, entre otros factores.

Ventajas con las que se relaciona la capacidad de competir:

La capacidad de competir se relaciona con las ventajas que tienen los agentes que están compitiendo. Existen tres tipos de ventajas: absoluta, comparativa y competitiva. La primera hace referencia a cuando dos o más agentes compiten, se establece que uno de ellos tiene ventaja absoluta debido a que es más productivo que el resto. La productividad es la capacidad de producir más usando la menor cantidad posible de recursos. La ventaja comparativa no se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad. Es decir, cuando la empresa tiene la oportunidad de producir un bien con un costo menor a comparación con el costo de oportunidad de sus competidores. Por lo general, el costo de oportunidad está relacionado a la ventaja de tener abundancia de un recurso. Es por eso que los factores de locación son importantes, un ejemplo de esto son las empresas productoras de café que se encuentran en países donde el café no es un recurso abundante, estas empresas no tendrán la misma facilidad que los negocios que se encuentran en países donde el grano café es un producto cuantioso. Por último, la ventaja competitiva que es la ventaja que una compañía tiene respecto a otras, ésta debe ser: única, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado. Es decir, esa es la ventaja que hace a un negocio realmente exitoso, y claramente la más ardua de alcanzar. (Gordon 2014).

Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter:

Según Gordon (2014), Michael Porter, profesor de la Harvard Business School (HBS) puede considerarse el vocero más destacado del concepto de ventaja competitiva. Porter es autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Entonces, en términos generales, Porter es considerado como el padre de la estrategia empresarial actual. El Análisis Porter, de las cinco fuerzas es un modelo creado en 1979, describe las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

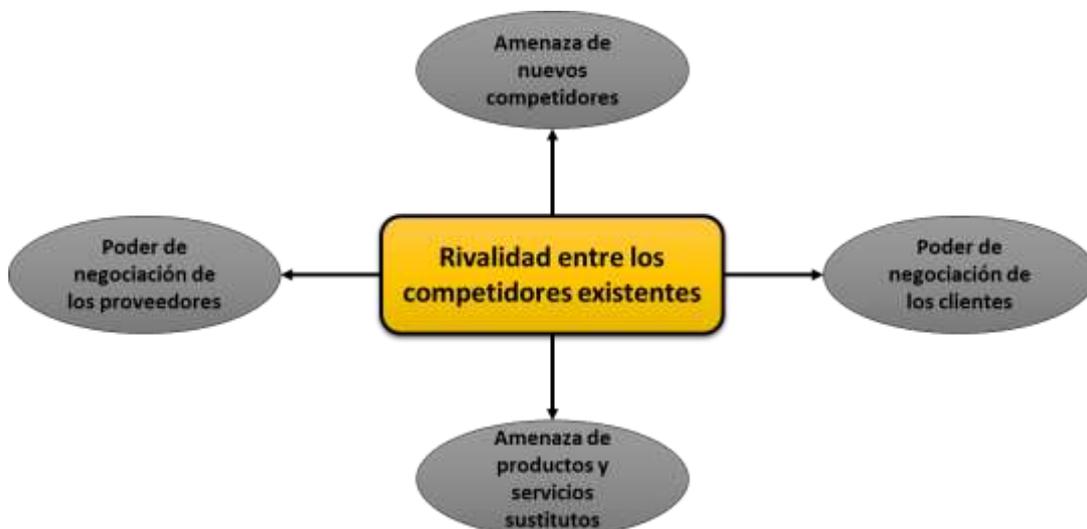


Figura 10. Fuerzas de Porter.

Fuente: Dayana Gordon (2014).

Las 5 fuerzas de poder de Porter son: **La primera fuerza:** “Poder de negociación de los clientes”, explica que, si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. **La segunda fuerza:** “Poder de negociación de los proveedores o vendedores”, se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que

pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. **La tercera fuerza:** “Amenaza de los nuevos competidores” trata de que mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. **La cuarta fuerza:** “Amenaza de productos sustitutos”, consiste en que las patentes muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. **La quinta fuerza:** “Rivalidad entre los competidores”, más que una fuerza, viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. (Gordon, 2014).

III. HIPÓTESIS

3.1. Declaración de hipótesis

El plan estratégico influye significativamente en la competitividad en una empresa de constructora, Cajamarca 2018

Variables

Variable Independiente: Plan Estratégico

Variable Dependiente: La Competitividad

3.2. Operacionalización de variables.

Las fuentes tomadas para el desarrollo de la presente investigación, han sido elegidas teniendo en cuenta el criterio del investigador, ya que en ellas se ha encontrado las teorías necesarias, prácticas y adecuadas para el desarrollo de la investigación.

Tabla 2
Operacionalización de Variables

Variable	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador
Variable Independiente Plan estratégico	Variable Cuantitativa	El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten que una empresa alcance sus objetivos. (Fred R. David, 2013)	Análisis Situacional	Etapa en donde se desarrolla un análisis situacional de la empresa, tanto interno como externo.	Análisis PETS Análisis FODA
			Formulación de Objetivos y Estrategias	Etapa en la que se desarrollarán la estrategias para alcanzar los objetivos de la organización.	Objetivos Estrategias
			Implementación y Evaluación de Estrategias	Etapa en donde se desarrolla una planificación a lo largo del tiempo, con la finalidad de enlazar las estrategias con los objetivos planteados.	Balance Scorecard
			Competitividad Interna	La competitividad interna se refiere a la competencia de la empresa consigo misma teniendo en cuenta su eficiencia en un tiempo determinado y también la eficiencia de sus estructuras internas.	Nivel de Eficiencia Nivel Tecnológico Nivel de Innovación
Competitividad Externa	La competitividad externa es donde se evalúa la posición de la empresa frente a otras empresas u competidores.	Nivel de Calidad Nivel de Precios			

Nota: Fuente: Información obtenida de las bases teóricas de la investigación

3.3. Propuesta de solución

3.3.1. Objetivo

Diseñar una Propuesta de Plan Estratégico que esté acorde a las necesidades y expectativas de los dueños y de la estrategia organizacional de la empresa constructora de Cajamarca.

3.3.2. Modelo de Plan Estratégico

De todos los modelos estudiados y analizados anteriormente, podemos concluir que para la presente investigación se tomará en cuenta una modificación al modelo propuesto por Choque (2016), en su libro *Planeamiento Estratégico*, en el cual utiliza el cuadro de mando integral o más conocido como el *Balanced Scorecard* para el desarrollo de un Plan Estratégico, es por ello que se analizaron todos los pasos involucrados para poder con ello llevar esta metodología a la elaboración del plan estratégico que quedará como propuesta de gestión a la organización en la que se desarrolla la investigación.

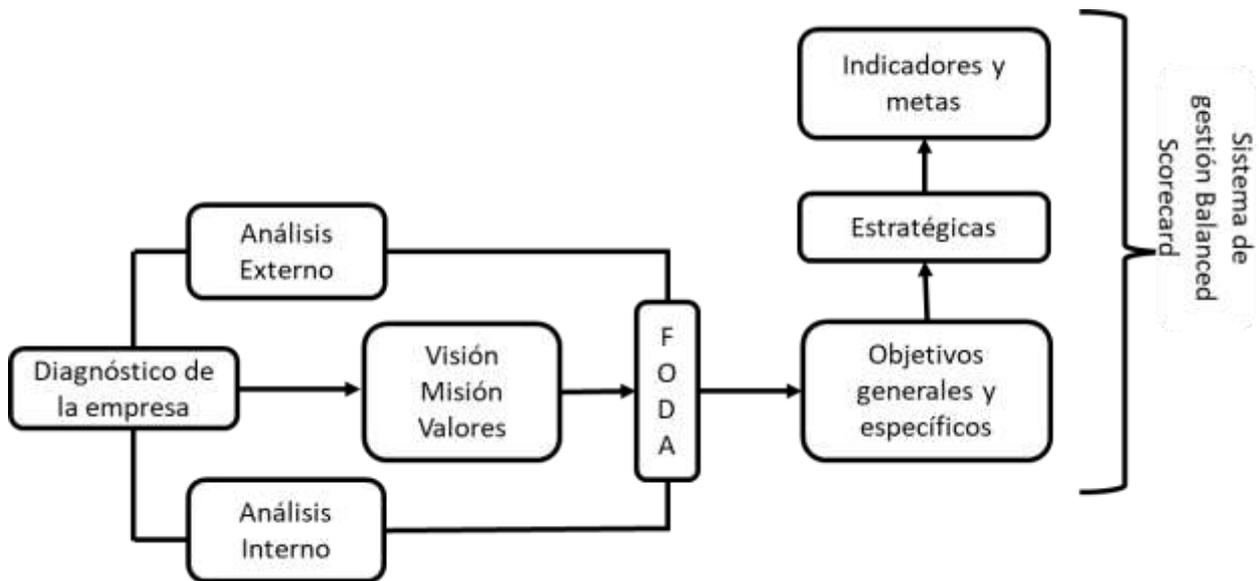


Figura 11. Modelo y metodología de adaptación de *Planeamiento Estratégico*.
 Fuente: Choque (2016).

3.3.3. Propuesta del Plan Estratégico

Introducción

El presente documento establece una propuesta de plan estratégico para una empresa constructora del ámbito cajamarquino, en la cual se muestran diferentes estrategias a desarrollar en base a sus objetivos estratégicos en el lapso de 5 años, es decir del 2019 al 2023.

El proceso para realizar la elaboración del planeamiento estratégico tuvo un enfoque netamente participativo, en el cual se promovió un pensamiento estratégico de todo el equipo de profesionales y demás trabajadores que conforman la empresa constructora, así mismo de su involucramiento activo en las encuestas, entrevistas, reuniones realizadas.

El presente documento consta de siete secciones: En la primera sección se realiza una descripción de la empresa constructora, en la segunda sección se muestra la Misión y Visión de la empresa para el periodo 2019– 2023, en la tercera sección se identifican los Valores de la empresa, en la cuarta sección se presenta el Diagnóstico FODA priorizado, en la quinta sección se establece el Mapa Estratégico que muestra las interrelaciones entre los siete objetivos estratégicos que permitirán alcanzar la misión y visión trazadas, en la sexta sección se muestran los indicadores y metas de los Objetivos Estratégicos para los siguientes 5 años, en la séptima sección se detallan los Planes de Acción generales y específicos para cada Objetivo Estratégico, incluyendo el cronograma de ejecución y responsables. Finalmente se presentan recomendaciones para la implementación del Plan Estratégico.

Adicionalmente se presenta una sección de Anexos, que contiene información del Balanced Scorecard.

Descripción general de la empresa

La empresa constructora en estudio es una empresa cajamarquina con 4 años de experiencia en construcción de obras civiles en el ámbito minero, gestión de proyectos, transporte de materiales y alquiler de equipos de toda gama.

Está formada por profesionales en las carreras de ingeniería civil, minas e industrial, teniendo como principal objetivo elaborar y ejecutar proyectos u obras civiles en minería. Teniendo como compromisos a la calidad, seguridad ocupacional, medio ambiente y responsabilidad social en cada de sus actividades y/o proyectos.

Reseña histórica

La empresa en estudio, tuvo sus inicios en el mes de Setiembre de 2014 a raíz de la gran idea de 2 dos grupos de empresarios cajamarquinos, para realizar un consorcio o asociación económica entre sus empresas activas, las cuales están registradas como proveedores en Minera Yanacocha, ambas empresas tienen con propietarios a personas que son naturales de la zona de influencia de la empresa minera. Con el consorcio pactado se pretende unir fuerzas para elevar su poder de adquisición de proyectos de gran envergadura y con ello tener mayor participación en los proyectos emitidos por la empresa minera en mención. Hasta la fecha, la empresa cuenta con 4 años de experiencia en el ámbito minero, ejecutando alrededor de 10 proyectos civiles y medio ambientales, mediante contrataciones con la empresa Minera Yanacocha.

Estructura organizacional

La empresa en estudio cuenta con una estructura organizacional definida en forma empírica, debido a que no cuenta con un organigrama en el que se especifique y/o defina las áreas, funciones, líneas de autoridad y de responsabilidad. Con los datos obtenidos en las reuniones y entrevistas con los representantes, se ha logrado determinar que la empresa cuenta con la siguiente organización:



Figura 12. Estructura Organizacional de la empresa.
 Fuente: Elaboración propia.

Actividades de la empresa

La empresa brinda diferentes servicios vinculados a la actividad minera entre los cuales resaltan los siguientes:

- Ejecución de obras civiles.
- Ejecución de proyectos medioambientales.
- Alquiler de maquinaria y/o equipos en general.
- Servicio de consultoría y supervisión de obras.

Misión y Visión

La Misión de la empresa constructora, que declara la razón de ser o propósito de la empresa es la siguiente:

MISION

“Brindar servicios de construcción, ingeniería y consultoría, consolidando una imagen empresarial responsable ante nuestros clientes; desarrollando nuestros proyectos con altos estándares de calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social”

La Visión de la empresa constructora, define hacia dónde se dirige la empresa en el mediano plazo.

VISION

“Ser la mejor Empresa Especializada en minería y construcción a nivel local y nacional, siendo reconocidos como una empresa confiable y por satisfacer de manera íntegra cada una de las expectativas de nuestros clientes.”

Valores de la empresa

Los Valores de la empresa sirven de guía en su accionar ante sus Stakeholders o grupos de interés, tanto externos como internos.

Tabla 3

Valores de la empresa

VALORES DE LA EMPRESA

1. **Responsabilidad.** Respetamos y cumplimos todos los compromisos asumidos, a fin de lograr una óptima gestión de cada uno de nuestros proyectos, enfocándonos en la plena satisfacción de nuestro cliente.

-
2. **Integridad.** Asumimos un comportamiento ético, honesto y transparente, creando respeto mutuo y de confianza con nuestro entorno.

 3. **Innovación.** Mejoramos permanentemente cada uno de nuestros procesos, metodologías de trabajo y planteamos soluciones específicas a cada problema, con la finalidad de lograr la excelencia en los servicios.

 4. **Excelencia.** Aplicamos altos estándares de calidad, medio ambiente y seguridad; y velamos por el crecimiento continuo de nuestros colaboradores, lo que nos permite asegurar el éxito de cada proyecto ejecutado.

 5. **Trabajo en Equipo.** Trabajamos conjuntamente, orientados a la consecución de objetivos en común, basado en el compañerismo, confianza, buen clima laboral y respeto por el bienestar del personal.

 6. **Transparencia.** Realizamos una adecuada gestión de cada uno de los proyectos encomendados, promoviendo la transparencia en la gestión y brindando la información adecuada y oportuna.

Nota: Se muestran los valores con los que cuenta la empresa, la cual ha sido identificada sus directivos. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico FODA

Teniendo como base los análisis interno y externo de la empresa constructora, obtenemos factores principales como son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. A continuación, se presentan los factores del diagnóstico FODA, por orden de importancia y priorización.

Tabla 4
Fortalezas de la empresa

FORTALEZAS
F1. Amplia experiencia técnica de la gerencia y de los líderes de proyectos.
F2. Personal capacitado y comprometido con la mejora continua.
F3. Buen clima laboral, mediante el cual promueve el compañerismo y el trabajo en equipo.
F4. Permite el desarrollo personal y profesional, estableciendo condiciones laborales atractivas y mediante capacitaciones continuas.

F5. Brinda oportunidad laboral a trabajadores de las comunidades adyacentes a las operaciones.

F6. Organización ágil con buena capacidad de respuesta y versátil a las necesidades del cliente.

F7. La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos.

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Debilidades de la empresa

DEBILIDADES
D1. La implementación y/o elaboración de herramientas de gestión de proyectos aún no están concluidas (responsables, equipos de trabajo, Asignación de funciones).
D2. Falta documentar la estructura organizacional y la definición de las funciones por puestos.
D2. Deficiente gestión comercial (marketing y ventas), además de no estar establecido en la estructura organizativa de la empresa.
D3. Falta de formulación de estrategias de corto y mediano plazo para el crecimiento de la empresa (alianzas estratégicas, nuevos cliente e ingreso a nuevos sectores).
D4. Deficiencia en el uso y proporcionamiento de herramientas tecnologías.
D5. Deficiente difusión de logros y estrategias de crecimiento de la empresa.
D6. Falta de incentivos a los logros obtenidos por el personal.

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Oportunidades la empresa

OPORTUNIDADES
O1. Es una empresa de comunidad, lo que le permite tener proyectos activos continuos.
O2. La inversión privada (minería) esta con tendencia positiva en base a los diferentes proyectos mineros de la localidad.
O3. La inversión pública y/o contrataciones con el estado.
O4. Crecimiento sostenible del sector construcción.

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7
Amenazas de la empresa

AMENAZAS
A1. Ingreso de nuevos competidores locales y nacionales con precios bajos o malas prácticas durante la ejecución de los proyectos.
A2. Desaceleración en la inversión privada en minería por inestabilidad del precio de los metales con tendencia a la baja.
A3. Ambiente político inestable en torno a las elecciones regionales y locales.
A4. Conflictos sociales que afectan el desarrollo de los proyectos mineros.

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico, teóricamente viene a ser la representación gráfica de los Objetivos Estratégicos y sus relaciones entre ellos, los cuales han sido organizados de acuerdo a los temas específicos de la empresa constructora: **Crecimiento del negocio y Excelencia en la ejecución de proyectos**. Por lo tanto, el cumplimiento de los objetivos planteados conlleva a alcanzar la Visión propuesta de la empresa.

A continuación, se muestra el mapa estratégico de la empresa constructora, teniendo en cuenta la metodología del Balanced Scorecard en la que nos menciona que los Objetivos Estratégicos se organizan en cuatro perspectivas estratégicas: a) Perspectiva de Aprendizaje, b) Perspectiva de Procesos Internos, c) Perspectiva de Clientes y d) Perspectiva Financiera.

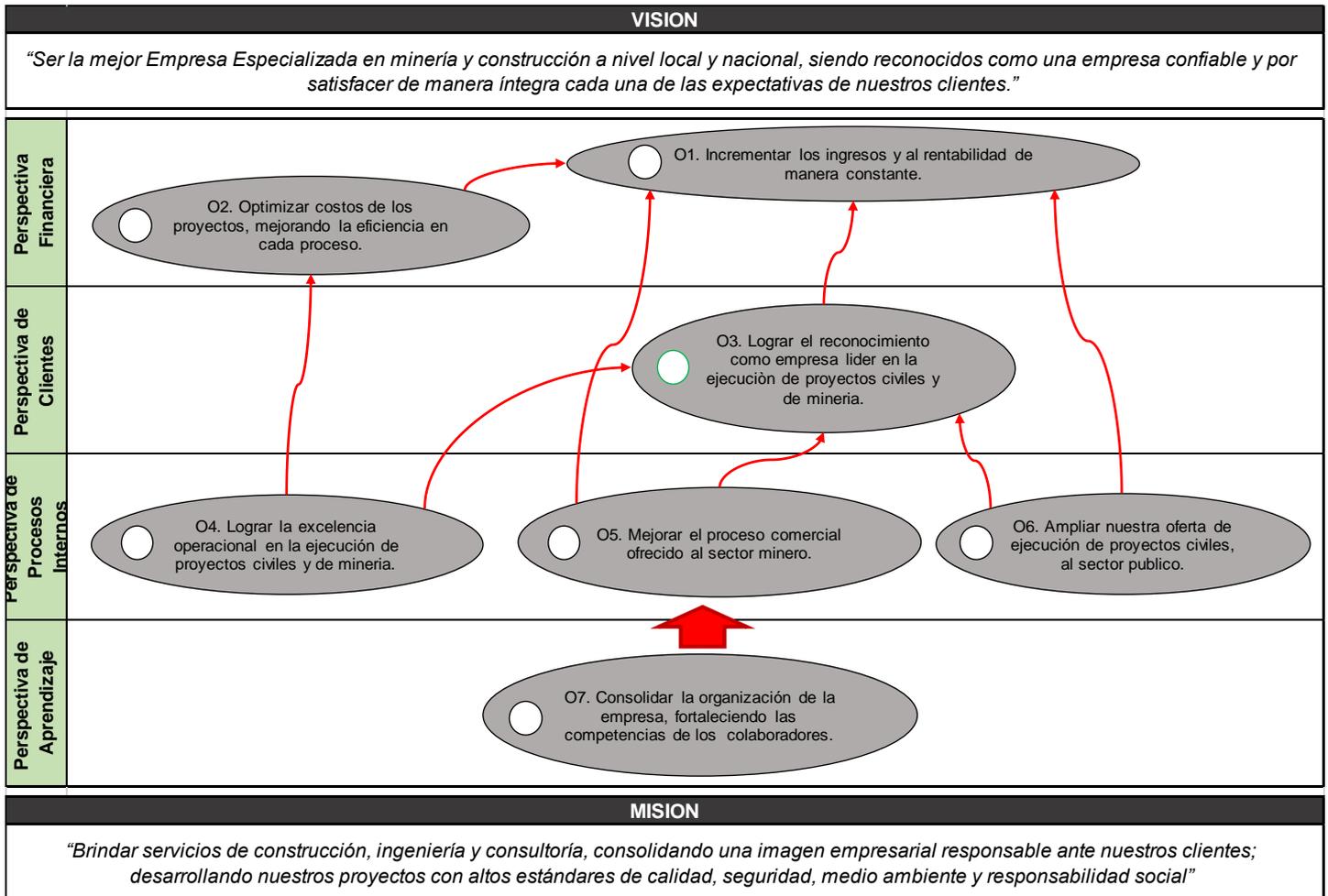


Figura 13. Mapa Estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

Metas de los Objetivos Estratégicos en base a Indicadores

Para poder realizar un adecuado monitoreo y de esta manera evaluar el avance en el logro de cada uno de los Objetivos Estratégicos planteados, se han desarrollado algunos indicadores con metas anuales en un periodo de 5 años, los cuales de detallan a continuación:

Tabla 8
Matriz de Indicadores

MATRIZ DE INDICADORES										
Código	Objetivo Estratégico	Indicador / Hito	Forma de cálculo	Línea Base	Metas anuales					Responsable
					2019	2020	2021	2022	2023	
O.E. 1	Incrementar los ingresos y al rentabilidad de manera constante.									
O.E. 2	Optimizar costos de los proyectos, mejorando la eficiencia en cada proceso.	Ratio de costo de los proyectos ejecutados.	Promedio del (Costo de Proyecto/Monto Valorizado) de todos los proyectos. ⁽¹⁾	1	0.9	0.8	0.75	0.7	0.65	
O.E. 3	Lograr el reconocimiento como empresa líder en la ejecución de proyectos civiles y de minería.	Ratio de satisfacción del cliente.	(Nº de encuestas con respuesta satisfactoria / nº total de encuestas aplicadas)x100 ⁽²⁾	45%	LB+1 0%	LB+1 5%	LB+2 0%	LB+2 5%	LB+3 0%	
		Posición de la empresa en ranking de empresas proveedoras de Minera Yanacocha.	Nº de puesto de la empresa en el ranking de Minera Yanacocha. ⁽³⁾	-	-	Entre los 15 primos puestos	Entre los 10 primos puestos	Entre los 10 primos puestos	Entre los 10 primos puestos	
O.E. 4	Lograr la excelencia operacional en la ejecución de proyectos civiles y de minería.	Cumplimiento promedio de horas-hombre aplicadas en la ejecución de los proyectos.	(Horas-hombre reales/horas-hombre presupuestadas)	-	≤ 1	≤ 1	≤ 1	≤ 1	≤ 1	

		Cumplimiento de los costos aplicados en la ejecución de cada proyecto.	(costos reales / costos presupuestados)	-	≤ 1	≤ 1	≤ 1	≤ 1	≤ 1
		Observaciones de calidad por el cliente.	(Horas invertidas para corregir la observación/horas totales del proyecto)x100	-	<5%	<5%	<5%	<5%	<5%
		Cumplimiento de la finalización de proyectos a tiempo según cronograma. ⁽⁴⁾	(Nº de proyectos entregados a tiempo/ Nº de proyectos entregados)*100	-	90%	100%	100%	100%	100%
		Porcentaje de la ejecución de proyectos a los sectores mineros.	(Número de proyectos ejecutados al sector minero/número de proyectos totales ejecutados)*100	100%	96%	92%	85%	77%	70%
O.E. 5	Mejorar el proceso comercial ofrecido al sector minero.	Porcentaje de la ejecución de proyecto ejecutados en alianza con otras empresas consultoras	(Nº de proyectos ejecutados con alianzas estratégicas / nº de proyectos ejecutados en total) *100	0%	2%	3%	5%	8%	10%
O.E. 6	Ampliar nuestra oferta de ejecución de proyectos civiles, al sector público.	Porcentaje de la ejecución de proyectos a sectores no mineros.	(Número de proyectos ejecutados a sectores no mineros/número de proyectos totales ejecutados)*100	-	2%	5%	10%	15%	20%

		Cumplimiento del programa anual de capacitación del personal.	(Nº de capacitaciones realizadas / nº de capacitaciones programadas)*100	100%	100%	100%	100%	100%	100%
O.E. 7	Consolidar la organización de la empresa, fortaleciendo las competencias de los colaboradores.	Artículos que han sido presentados por la empresa en eventos especializados.	Nº de artículos presentados en eventos especializados	0	1	2	3	3	3
		Hito: Revisión anual del plan estratégico			x	x	x	x	x

Notas: Fuente: Elaboración propia.

1. La línea de base de los indicadores se considera valores promedio de los últimos 2 años (2017-2018).
2. El número de encuestas con respuesta satisfactoria comprende: Número de clientes encuestados cuyas respuestas satisfactorias (respuestas "muy bueno" y "excelente") son $\geq 60\%$. En el diseño de la encuesta se considera el uso de una escala likert de 5 opciones para preguntas cerradas: "deficiente", "regular", "bueno", "muy bueno", "excelente".
3. El Ranking de empresas se desarrolla en base a las proporcionadas por Minera Yanacocha.
4. No considera proyectos entregados fuera de plazo establecido, por causas externas a la empresa o que no están bajo responsabilidad de la misma.

Planes de Acción para el logro de los Objetivos Estratégicos

Los Planes de Acción indican cómo lograr los Objetivos Estratégicos, de acuerdo a un programa de proyectos y actividades desplegados para el periodo de aplicación del Plan Estratégico (2019-2023).

Para cada Objetivo Estratégico se han definido Planes de Acción Generales (PAG) y Planes de Acción Específicos (PAE), con sus respectivos cronogramas de ejecución y responsables. En el siguiente cuadro se presenta los Planes de Acción de los Objetivos Estratégicos. Cabe señalar que el Objetivo Estratégico 01 no tiene Planes propios, ya que los otros seis Objetivos Estratégicos contribuyen al logro de este Objetivo final. Así mismo, se debe tener en cuenta que los Planes de Acción Generales (PAG) son los proyectos o programas requeridos para lograr el Objetivo Estratégico, el mismo que está conformado por un conjunto de Planes de Acción Específicos (PAE). Los Planes de Acción Específicos son acciones tácticas requeridas para el cumplimiento de los Planes de Acción Generales.

Tabla 9

Matriz del Objetivo Estratégico N° 01

O.E. 01		Incrementar los ingresos económicos y la rentabilidad sostenible							
N°	Planes de Acción Generales y Específicos	Entregable	Cronograma de ejecución					Tipo	responsable
			2019	2020	2021	2022	2023		
	El presente objetivo se logra cumpliendo cada uno de los planes de acción de los demás objetivos. Llegando a tener un resultado final.								

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10
Matriz del Objetivo Estratégico N° 02

O.E. 02		Optimizar costos de los proyectos, mejorando la eficiencia en cada proceso.					Tipo	responsable	
Nº	Planes de Acción Generales y Específicos	Entregable	Cronograma de ejecución						
			2019	2020	2021	2022			2023
2.1	Asegurar un control adecuado de los recursos necesarios para la ejecución de cada proyecto.							PAG	
2.1.1	Implementar un sistema de control de proyectos con el que se pueda controlar el tiempo y costos de los mismos.	Manual de control de proyectos.	X					PAE	
2.1.2	Implementar un sistema de control de calidad en la ejecución de cada proyecto.	Manual de control de calidad.	X					PAE	
2.1.3	Revisar semestralmente los manuales y formatos tanto de control de calidad y/o proyectos aplicados en la ejecución de proyectos y brindar sugerencias de mejora a cada uno de ellos.	Informe de revisión semestral.	X	X	X	X	X	PAE	
2.1.4	Evaluar mensualmente los resultados de tiempos, costos, calidad de cada proyecto.	Informe de revisión mensual.	X	X	X	X	X	PAE	
2.1.5	Evaluar los resultados finales (tiempo, costo y calidad) de cada proyecto.	Informe final de cada proyecto.	X	X	X	X	X	PAE	

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11
Matriz del Objetivo Estratégico N° 03

O.E. 03		Lograr el reconocimiento como empresa líder en la ejecución de proyectos civiles y de minería.							
N°	Planes de Acción Generales y Específicos	Entregable	Cronograma de ejecución					Tipo	responsable
			2019	2020	2021	2022	2023		
3.1	Establecer una estrategia de marketing para realizar el fortalecimiento de la imagen y reconocimiento de la empresa.								PAG
3.1.1	Implementar un plan de marketing, analizando los diferentes factores que influyen en la empresa.	Informe anual de implementación del plan de marketing institucional.	X						PAE
	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la participación de la empresa en eventos especializados asumiendo un rol protagónico: tecnología de la empresa, exposiciones de trabajos técnicos, conferencistas, etc. 			X	X	X	X		
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el uso de medios masivos y/o especializados de comunicación. 			X	X	X	X		
3.1.2	Realizar el diseño de la página web institucional.	Diseño de página web.	X						PAE
3.1.3	Actualizar anualmente la página web institucional.	Página web actualizada.		X	X	X	X		PAE
3.1.4	Realizar un plan anual de implementación y uso de las redes sociales para lograr una buena imagen ante los clientes y posibles clientes: YouTube, Facebook, LinkedIn, entre otros.	Reporte trimestral de resultados.		X	X	X	X		PAE
3.2	Implementar sistema de medición del reconocimiento de la empresa ante sus clientes.								PAG

3.2.1	Realizar un análisis comparativo de la posición de la empresa, dentro de un ranking especializado en empresas de movimiento de tierras.	Medición de posición en el ranking		X	X	X	X	PAE
3.2.2	Implementar un procedimiento y/o sistema de evolución de la satisfacción del cliente en cada proyecto ejecutado.	Informe de evaluación de satisfacción de cliente.	X					PAE
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar encuestas de satisfacción de clientes y tener registro de la percepción sobre los servicios ofrecidos y sobre la competencia. 	Informe de resultados al finalizar cada proyecto.		X	X	X	X	

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Matriz del Objetivo Estratégico N° 04

O.E. 04 Lograr la excelencia operacional en la ejecución de proyectos civiles y de minería.									
N°	Planes de Acción Generales y Específicos	Entregable	Cronograma de ejecución					Tipo	responsable
			2019	2020	2021	2022	2023		
4.1	Establecer estándares para mejorar gestión de proyectos.							PAG	
4.1.1	Implementar la Oficina de Gestiona de proyectos.	Oficina Implementada	X					PAE	
4.1.2	Implementar una metodología estándar para ejecución de todos los proyectos a ejecutar.	Metodología estándar para la ejecución de proyectos.	X					PAE	
4.1.3	Revisión y actualización de las metodología estándar para la ejecución de proyectos	Informe de revisión y actualización anual.	X	X	X	X	X	PAE	
4.1.4	Implementar un Manual de Gestión de Proyectos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Manual de Gestión de Proyectos.	X					PAE	

	• Planificación del proyecto		X	X	X	X	X	
	• Reuniones periódicas e inicial de los involucrados en cada proyecto.		X	X	X	X	X	
	• Estándares de control de recursos, tiempos y costos de cada proyecto.		X	X	X	X	X	
	• Estándares de calidad de cada proyecto.		X	X	X	X	X	
4.1.5	Asegurar el cumplimiento del Manual de Gestión de Proyectos.	Informe final de cada proyecto.	X	X	X	X	X	PAE
	• Desarrollar talleres informativos y de aprendizaje para el cumplimiento del Manual de Gestión de Proyectos.		X	X	X	X	X	
	• Establecer reuniones mensuales de avances y mejora continua en la gestión de los proyectos.		X	X	X	X	X	
	• Asegurar que la Jefatura de cada Proyecto lideren la aplicación del Manual de Gestión de Proyectos.		X	X	X	X	X	
4.2	Aplicación de herramientas informáticas que den soporte técnico a la gestión y ejecución de cada proyecto.							PAG
4.2.1	Establecer el o los softwares especializado para la planificación y control de cada proyecto.	Informe de elección de softwares	X					PAE
	• Identificar el software especializado a utilizar en el control de equipos en los proyectos.		X					
	• Identificar el software especializado a utilizar en el control de costos y tiempo (MS Project. S10 Costos y presupuestos, Primavera P6, entre otros).		X					
4.2.3	Evaluar la posibilidad de implementar el uso de un software ERP que mejore las actividades de la empresa.	Informe del resultado de la evaluación.	X					PAE
4.2.2	Implementar el uso de los softwares elegidos para la gestión de los proyectos.	Reporte de uso del software.	X	X	X	X	X	PAE
4.3	Certificación: ISO 9001, 14001 y/o 45001.							PAG

4.3.1	Evaluar la posibilidad de contar con alguna certificación: ISO 9001, 14001 y/o 45001.	Informe de evaluación trinorma.	X						PAE
4.3.2	Contratar los servicios de una asesoría externa para la implementación de un sistema de gestión integrado (trinorma).	Informe Trinorma.		X	X	X			PAE

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

Matriz del Objetivo Estratégico N° 05

O.E. 05		Mejorar el proceso comercial ofrecido al sector minero.					Tipo	responsable	
N°	Planes de Acción Generales y Específicos	Entregable	Cronograma de ejecución						
			2019	2020	2021	2022			2023
5.1	Establecer una estrategia para incrementar la adjudicación de proyectos en las unidades mineras.							PAG	
5.1.1	Identificar proyectos en el sector minero, teniendo en cuenta las diferentes necesidades de las minas y propuestas de valor de las principales empresas competidoras.	Listado de oportunidades en la ejecución de proyectos en el sector minero.	X	X	X	X	X	PAE	
5.1.2	Establecer un plan comercial de la empresa, donde se identifique los mecanismos a tener en cuenta en la ejecución de los proyectos.	Informe anual de implementación del plan comercial.		X	X	X	X	PAE	
	• Trabajar en el desarrollo de la capacidad de elaborar propuestas que sean atractivas ante las empresas privadas o sector minero.			X					
	• Determinar los profesionales que realicen el trabajo de acercamiento y fidelización del cliente,			X	X	X	X		

	para ello se debe tener en cuenta la capacitación perenne de los mismos.							
	• Presentar a la empresa y sus servicios a las diferentes entidades mineras.		X	X	X	X		
5.2	Realizar alianzas estratégicas con empresas afines o proveedoras, que permita brindar otros servicios sobretodo integrales.							PAG
5.2.1	Identificar y tener acercamiento con empresas con las cuales se pueden establecer alianzas estratégicas y/o consorcios.	Listado de las posibles alianzas estratégicas potenciales.	X					PAE
2.2.2	Hacer efectivas las alianzas estratégicas, en la participación de proyectos de mayor envergadura.	Celebración de alianzas estratégicas.	X	X	X	X	X	PAE
5.2.3	Verificar la posibilidad de actualizar las alianzas estratégicas, teniendo en cuenta las condiciones de la misma y los requerimientos del mercado y/o de las empresas asociadas.	Renovación de alianzas estratégicas.	X	X	X	X	X	PAE

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

Matriz del Objetivo Estratégico N° 06

O.E. 06		Ampliar nuestra oferta de ejecución de proyectos civiles, al sector público.							
N°	Planes de Acción Generales y Específicos	Entregable	Cronograma de ejecución					Tipo	responsable
			2019	2020	2021	2022	2023		
6.1	Identificar y seleccionar oportunidades de ventas para otros sectores.							PAG	
6.1.1	Establecer una metodología de trabajo en la elaboración de propuestas para concursar en licitaciones públicas.	Metodología de Trabajo.	X					PAE	

6.1.2	Analizar y establecer una base de datos con información de entidades estatales y/o proyectos de inversión en los sectores públicos. Así mismo se deben identificar las oportunidades que cuenta o debe tener la empresa.	Listado de oportunidades de entidades o proyectos en el sector público.	X	X	X	X	X	PAE
6.1.3	Programar visitas a la entidades públicas identificadas con el fin de presentar a la empresa y los servicios que brinda.	Programa y listado de visitas realizadas a entidades públicas.	X	X	X	X	X	PAE

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15

Matriz del Objetivo Estratégico N° 07

O.E. 07 Consolidar la organización de la empresa, fortaleciendo las competencias de los colaboradores.									
N°	Planes de Acción Generales y Específicos	Entregable	Cronograma de ejecución					Tipo	responsable
			2019	2020	2021	2022	2023		
7.1	Renovar la estructura organizacional de la empresa y el manual de organización de funciones en base a las estrategias planteadas.							PAG	
7.1.1	Realizar el diseño organizacional de la empresa.	Informe de diseño organizacional	X					PAE	
	• Establecer una área específica para la elaboración de propuestas para el sector público.		X						
7.1.2	Realizar el MOF, teniendo en cuenta los perfiles de puestos de cada personal necesario en las diferentes áreas de la empresa.	Perfiles de puestos actualizados	X					PAE	
7.2	Realizar un mapeo de los procesos que cuenta la empresa con la finalidad de mejorar la gestión de los proyectos.	Informe de mapeo de procesos.						PAG	
7.3	Establecer un plan anual de capacitación ten diferentes ámbitos o actividades de la empresa.							PAG	

7.3.1	Desarrollar un programa de capacitación anual, teniendo en cuenta los diferentes mecanismos como son: capacitación externa, capacitación interna, elaboración de trabajos de investigación, etc.	Informe anual del programa de capacitación.	X	X	X	X	X	PAE
	• Capacitación en Administración (MBA).		X	X	X	X	X	
	• Capacitación en PMBOK.		X	X	X	X	X	
	• Certificaciones de PMI para directores de proyectos.		X	X	X	X	X	
	• Capacitaciones Medioambientales.		X	X	X	X	X	
	• Capacitaciones de Seguridad Ocupacional.		X	X	X	X	X	
7.3.2	Realizar talleres de habilidades gerenciales para los directores de proyectos: liderazgo, trabajo en equipo, redacción, etc.	Talleres realizados.	X	X	X	X	X	PAE
7.4	Fomentar el desarrollo personal y especialización del equipo de profesionales de consultoría.							PAG
7.4.1	Fomentar la participación de los profesionales en cursos de especialización.	Informe anual de cursos en los cuales participaron los profesionales.	X	X	X	X	X	PAE
7.4.2	Establecer un programa de prácticas pre-profesionales en la empresa.	Programa de prácticas pre-profesionales.	X	X	X	X	X	PAE
7.4.3	Realizar un asesoramiento integral a los proyectos de tesis de pregrado y maestría de profesionales involucrados en la empresa.	Trabajos de tesis asesorados.	X	X	X	X	X	PAE
7.4.4	Realizar publicaciones técnicas teniendo como bases los proyectos de tesis y las experiencias ganadas en los diferentes eventos especializados (Congresos, entre otros).	Artículos presentados o publicados.			X	X	X	PAE
7.5	Desarrollar actividades de mejora del clima laboral.							PAG

7.5.1	Realizar programa de campaña de valores, para lograr en el personal la internalización de los valores que cuenta la empresa	Campaña de valores realizada.	X	X	X	X	X	PAE
7.5.2	Establecer un plan anual y desarrollar actividades de integración del personal: actividades deportivas, bienestar social, voluntariado, etc.	Plan anual de actividades de integración.	X	X	X	X	X	PAE
7.6	Implementar el plan estratégico de la empresa y realizar su actualización.							PAG
7.6.1	Realizar el seguimiento y evaluación del avance del plan estratégico de la empresa, promoviendo reuniones de evaluación periódicas.	Informe de evaluación anual del plan estratégico		X	X	X	X	PAE
7.6.2	Actualizar los elementos del plan estratégico de la empresa, según factores internos o del entorno de la empresa.	Plan estratégico actualizado		X		X		PAE
7.6.3	Definir el presupuesto de la empresa alineado al plan estratégico.	Presupuesto anual elaborado		X	X	X	X	PAE

Nota: Fuente: Elaboración propia.

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS:

4.1. Diseño de la Investigación

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema. (Hernández, 2014).

Así mismo, Linares (2013), menciona que la investigación tiene por función la de describir y explicar la realidad como productos de la descripción y explicación, busca predecir los acontecimientos relacionados con los aspectos físicos y naturales que rodean el ambiente humano.

Según su naturaleza, nuestra investigación es una **Investigación Aplicada**, ya que se desea probar teorías de planeamiento estratégico dentro de la empresa constructora. Y el nivel de la investigación es **Correlacional**, porque se buscó determinar la asociación o el grado de relación que pueda existir entre dos variables.

Así mismo, la presente investigación es una investigación **no experimental**, ya que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (Hernández, 2014).

4.2. Unidad de análisis

Se consideró como unidad de análisis al colaborador de la empresa constructora, Cajamarca 2018.

4.3. Población

Se consideró como población a los 52 colaboradores que laboran en la empresa constructora, Cajamarca 2018.

4.4. Muestra

Se consideró como muestra a los 52 colaboradores que laboran en la empresa constructora, Cajamarca 2018. Al ser una empresa pequeña se considera a todos los colaboradores. Como se puede observar la muestra es igual a la población, por lo que se denotará como una población muestral o censo, ya que es finita y susceptible de medición.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación son: **La encuesta**, la cual es una de las técnicas más relevantes, a través de la cual se reunieron todos los datos requeridos con la finalidad de obtener los conocimientos necesarios en base al punto de vista de los colaboradores que realizan sus labores en la empresa constructora en estudio. **La entrevista**, es una técnica mediante la cual se realizó una recolección de ideas en una reunión entre dos personas (entrevistador y directivo), mediante una serie de interrogantes estructuradas, conociendo de esta manera las ideas o planes que cuenta los directivos para la empresa constructora en estudio.

4.5.2. Instrumentos

En el presente estudio se utilizaron dos cuestionarios que corresponden a la técnica encuesta, uno orientado a Plan Estratégico y otra a la Competitividad, compuestas por 21 y 27 ítems consecutivamente. Así mismo se utilizó una ficha de entrevista que corresponde a la técnica entrevista, compuesta por 26 interrogantes. Las encuestas se evaluaron mediante la escala de Likert, contando con intervalos numéricos de respuesta (del uno al cinco, donde 1= Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo). Cabe señalar que los instrumentos se desarrollaron con datos de representación anónima para los diferentes colaboradores que participaron en la misma.

4.5.3. Validación y Confiabilidad

Los instrumentos de investigación fueron sometidos bajo la prueba de juicio de expertos, los cuales revisaron detalladamente el contenido a detalle de cada instrumento. Dando de esta manera su aprobación para que queden aptos para ser aplicados a los colaboradores de la empresa constructora en estudio determinados como muestra representativa.

Adicionalmente los instrumentos de investigación también se evaluaron mediante el análisis de fiabilidad mediante una prueba piloto a 17 colaboradores de una empresa de similares características a la empresa constructora en estudio.

Los instrumentos fueron validados mediante el coeficiente del Alfa de Cronbach, teniendo en cuenta los datos obtenidos en la prueba piloto, dando un resultado positivo.

Los instrumentos en mención fueron validados por los siguientes expertos:

- MBA Juan Carlos LLaque Quiroz.
- MBA María Elena Vera Correa.

4.5.4. Métodos y procedimientos de análisis de datos

Métodos

Los métodos utilizados son el Deductivo – Inductivo. El método deductivo, que fue de lo general a lo particular, es de decir que con éste método se logró inferir lo observado a partir de una ley general. Inductivo, que fue de lo particular a lo general, es decir, se basa particularmente en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan.

Procedimientos

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se desarrolló el siguiente procedimiento:

Para comprobar la hipótesis se desarrolló la prueba estadística no paramétrico D de Somers, mediante el software SPSS 24 que viene a ser un paquete estadístico para las Ciencias Sociales. La prueba D de Somers establece si las variables ordinales son dependientes o independientes entre sí, para ello las variables ordinales toman un valor entre +1 y -1. El nivel de significancia usado es del 95% de seguridad generalizada sin equivocarse y el 5% en contra.

Para realizar la validación de los instrumentos aplicados al trabajo de investigación, se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach en el programa de análisis epidemiológico y estadístico EPIDAT.

Así mismo para el procesamiento de textos se utilizó el software Microsoft Word y el software Microsoft Excel para desarrollar el procesamiento de todos los datos obtenidos, para de esta manera tener representaciones visuales (Tablas y gráficos estadísticos) que permitieron una mejor comprensión de la información desarrollada y presentada.

En los instrumentos utilizados en la presente investigación, se consideró la escala de Likert especificando 5 valores o niveles en base a las preguntas desarrolladas

en cada una de las variables. Para la variable Plan Estratégico se consideraron 16 preguntas y para la variable Competitividad 23 preguntas.

Tabla 16
Matriz del Objetivo Estratégico N° 07

Categoría	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Nota: Fuente: Hernández (2014).

Para tener una mejor interpretación de los resultados y en base a la información antes mencionada, se consideró adaptar la escala de Likert a una escala valorativa, la cual consiste en tener tres niveles cada uno de ellos con su valor correspondiente. Para adecuar la escala de Likert a una escala valorativa, se tomó en cuenta la metodología que utiliza la consultora internacional de Gestión de Talento Humano Great Place To Work en sus investigaciones.

Tabla 17
Escala valorativa

Nivel	Valores
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Nota: Fuente: Escala de valoración Great Place To Work

Interpretación: La interpretación que se desarrolla para la escala valorativa es la siguiente:

Bajo: Nivel que refiere a que la información no es muy relevante.

Medio: Nivel que refiere a que la información es más o menos relevante.

Alto: Nivel que refiere a que la información es relevante.

Escalas valorativas para cada una de las variables, dimensiones e indicadores.

Para la variable Plan Estratégico y sus correspondientes dimensiones e indicadores se tienen las siguientes escalas valorativas:

Tabla 18

Escala valorativa – Variable Plan Estratégico

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	16 a 36
Medio	2	37 a 57
Alto	3	58 a 79

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 19

Escala valorativa – Dimensión Análisis Situacional

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	8 a 17
Medio	2	18 a 27
Alto	3	28 a 38

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 20

Escala valorativa – Indicador PETS

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	4 a 8
Medio	2	9 a 13
Alto	3	14 a 19

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 21
Escala valorativa – Indicador FODA

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	4 a 8
Medio	2	9 a 13
Alto	3	14 a 19

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 22
Escala valorativa – Dimensión Objetivos y Estrategias

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	5 a 10
Medio	2	11 a 16
Alto	3	17 a 23

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 23
Escala valorativa – Indicador Objetivos

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	3 a 6
Medio	2	7 a 10
Alto	3	11 a 15

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 24
Escala valorativa – Indicador Estrategias

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	2 a 3
Medio	2	4 a 5
Alto	3	6 a 8

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 25

Escala valorativa – Dimensión Implementación y evaluación de estrategias

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	3 a 6
Medio	2	7 a 10
Alto	3	11 a 15

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 26

Escala valorativa – Indicador Balanced Scorecard

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	3 a 6
Medio	2	7 a 10
Alto	3	11 a 15

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Para la variable Competitividad y sus correspondientes dimensiones e indicadores se tienen las siguientes escalas valorativas:

Tabla 27

Escala valorativa – Variable Competitividad

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	23 a 52
Medio	2	53 a 82
Alto	3	83 a 113

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 28

Escala valorativa – Dimensión Competitividad Interna

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	14 a 31
Medio	2	32 a 49
Alto	3	50 a 68

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 29

Escala valorativa – Indicador Eficiencia

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	5 a 10
Medio	2	11 a 16
Alto	3	17 a 23

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 30

Escala valorativa – Indicador Tecnológico

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	5 a 10
Medio	2	11 a 16
Alto	3	17 a 23

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 31

Escala valorativa – Indicador Innovación

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	4 a 8
Medio	2	9 a 13
Alto	3	14 a 19

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 32

Escala valorativa – Dimensión Competitividad Externa

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	9 a 20
Medio	2	21 a 32
Alto	3	33 a 45

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 33

Escala valorativa – Indicador Calidad

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	6 a 13
Medio	2	14 a 21
Alto	3	22 a 30

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

Tabla 34

Escala valorativa – Indicador Calidad

Nivel	Valores	Puntaje
Bajo	1	3 a 6
Medio	2	7 a 10
Alto	3	11 a 15

Nota: Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración.

V. RESULTADOS

Resultado N° 01: Prueba de hipótesis.

Para comprobar la hipótesis se realizó dos tipos de pruebas, sobre todo para corroborar sus resultados: la prueba del coeficiente de correlación de Pearson y la prueba no paramétrica D de Somers para variables ordinales, ambas pruebas son aplicables cuando se trata de ver si una variable influye en la otra como es el caso en estudio; los resultados se muestran en las tablas siguientes:

Tabla 35
Resultados de la prueba del Coeficiente de Correlación de Pearson

		Correlaciones	
		Plan estratégico	Competitividad
Plan estratégico	Correlación de Pearson	1	0.424**
	Sig. (bilateral)		0.002
	N	52	52
Competitividad	Correlación de Pearson	0.424**	1
	Sig. (bilateral)	0.002	
	N	52	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Con un nivel de significancia del 1%, se puede concluir que **existe** evidencia suficiente para decir que la competitividad depende del plan estratégico, es decir; existe relación directa y altamente significativa entre las variables de estudio.

Tabla 36
Resultados de la Prueba D de Somers - Medidas direccionales

			Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	D de Somers	Simétrico	0,335	0,080	4,156	0,000
		Plan estratégico dependiente	0,335	0,080	4,156	0,000
		Competitividad dependiente	0,335	0,080	4,156	0,000

Notas:

- a. No se presupone la hipótesis nula.
- b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Cuando aplicamos la prueba D de Somers podemos concluir que **existe** evidencia suficiente para decir que el plan estratégico depende de la competitividad, como se observa en la tabla que la significación aproximada (0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), en otras palabras, **existe** suficiente evidencia para afirmar que La Propuesta de Plan Estratégico influye significativamente en la competitividad de una empresa constructora, Cajamarca, 2018.

Tanto el coeficiente de correlación de Pearson como la D de Somers toman valores próximos a 0.5 y en todos los casos se rechaza la hipótesis de que no existe concordancia. A la vista de este resultado puede suponerse que exista una relación de dependencia entre estas variables; los valores de las medidas direccionales lo confirman.

Resultado N° 02

Variable Independiente: Plan Estratégico

Relevancia de las dimensiones del Plan Estratégico

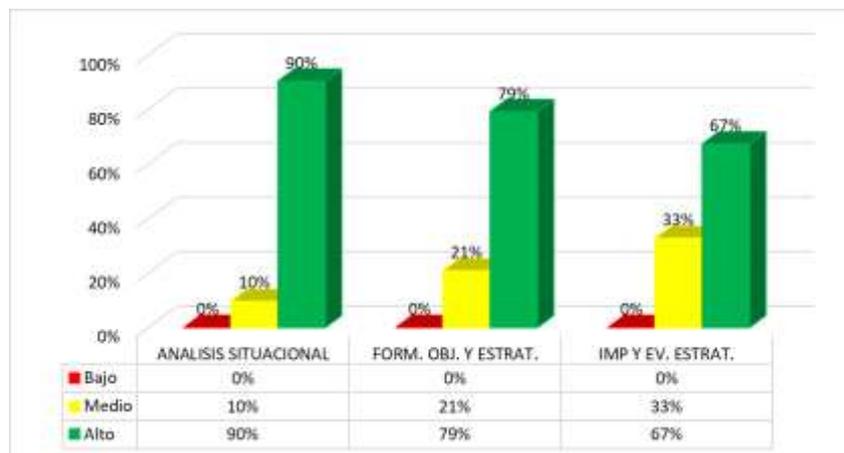


Figura 14. Dimensiones del Plan Estratégico.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados obtenidos en la variable Plan Estratégico, se observa que la dimensión que cuenta con mayor relevancia en la empresa constructora de Cajamarca es la de Análisis Situacional ya que presenta un nivel alto del 90% y un nivel medio de 10%. Esto quiere decir que la empresa constructora conoce los ámbitos sociales, económicos, políticos

y tecnología en los cuales está inmersa, esto favorece a la empresa para poder crecer e ir incorporando las diferentes tecnologías e ir mejorando en sus procesos para lograr la excelencia operacional a la cual está orientada.

Variable: Plan Estratégico

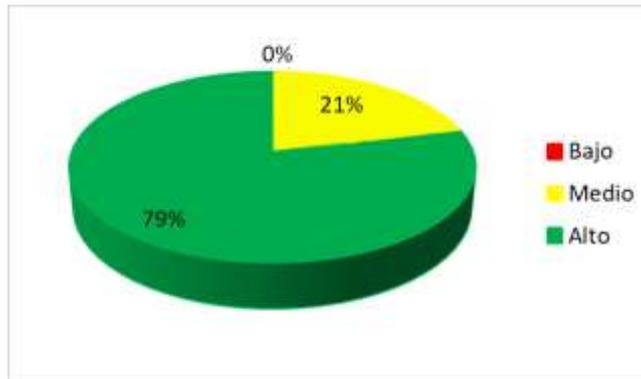


Figura 15. Nivel de la variable: Plan Estratégico.
 Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un 79% de nivel alto con respecto a la variable Plan Estratégico. Esto quiere decir que los colaboradores consideran que las acciones tomadas para el desarrollo de la empresa están siendo encaminados de manera adecuada, pero se cuenta con un 21% del nivel medio, que indica que es necesario realizar una restructuración en la misma para poder tener un desarrollo estratégico de acuerdo a las expectativas que cuentan los directivos.

Dimensión: Análisis Situacional

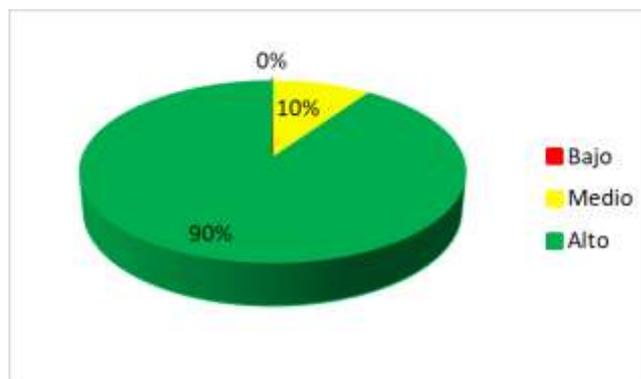


Figura 16. Nivel de la Dimensión: Análisis Situacional.
 Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto a la dimensión análisis situacional. Esto quiere decir que los colaboradores conocen los ámbitos en los que está inmersa la empresa y la situación en la que se encuentra cada uno de ellos, es por ello que consideran que las políticas adoptadas por la empresa son las adecuadas para el crecimiento corporativo.

Indicador: Análisis PETS

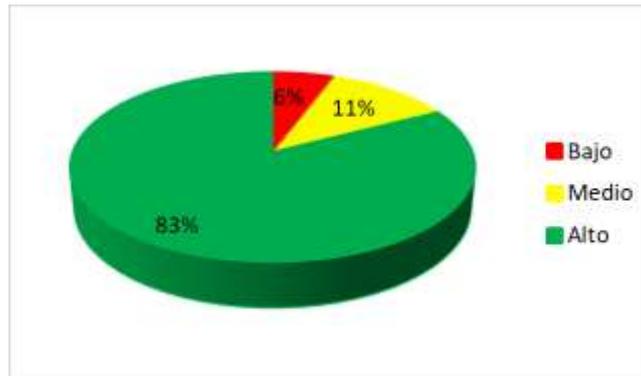


Figura 17. Nivel del indicador: Análisis PETS.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto al indicador Análisis PETS. Esto quiere decir que los colaboradores conocen las situaciones externas a la que está expuesta la empresa y están de acuerdo con las medidas adoptadas por los directivos para poder sobrellevar la situación actual de la región Cajamarca.

Indicador: Análisis FODA

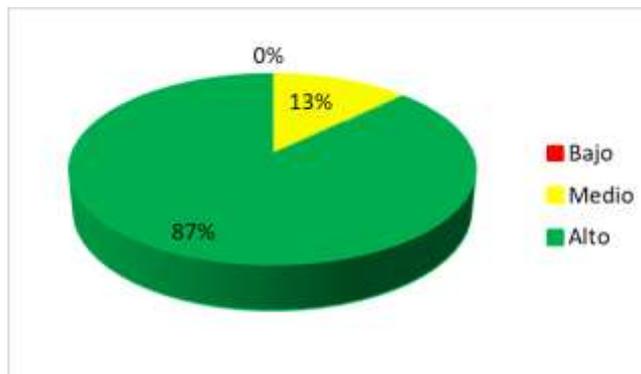


Figura 18. Nivel del indicador: Análisis FODA.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto al indicador Análisis FODA. Esto quiere decir que los colaboradores conocen el estado actual de la empresa teniendo en cuenta sus Fortalezas, Debilidades; así mismo identifican sus Oportunidades y las Amenazcas a las que está expuesta la empresa. Así mismo se evidencia el compromiso de los trabajadores para mejor paulatinamente para el desarrollo de la empresa.

Dimensión: Objetivos y Estrategias

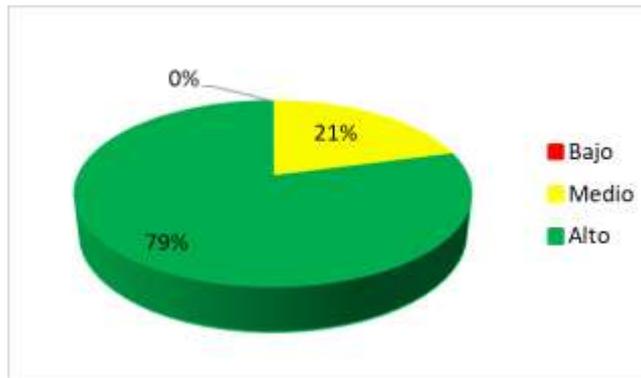


Figura 19. Nivel de la dimensión: *Objetivos y Estrategias*.
 Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto a la dimensión *Objetivos y Estrategias*. Esto quiere decir que los colaboradores reconocen los objetivos y estrategias planteadas por la empresa, pero aún existe un porcentaje de colaboradores que creen que se deba reestructurar los objetivos corporativos ya que las estrategias adoptadas hasta el momento están yendo por buen camino.

Indicador: Objetivos

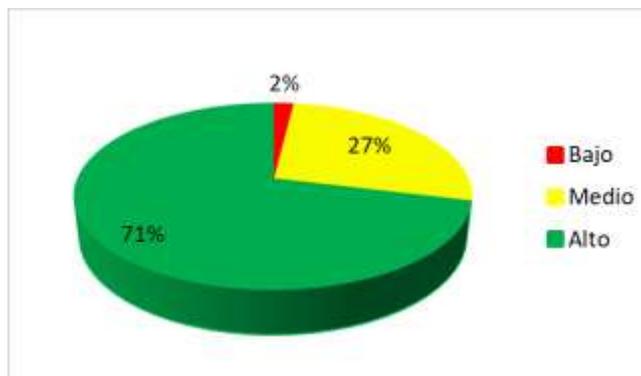


Figura 20. Nivel de indicador: *Objetivos*.
 Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto al indicador Objetivos. Esto quiere decir que los colaboradores reconocen los objetivos corporativos de la empresa y se identifican con ellos, pero existe un porcentaje que cree conveniente se reevalúen y actualicen los objetivos de tal manera que se pueda mejorar el desempeño de la empresa. Así mismo en base a las entrevistas desarrolladas a los directivos, se tiene que los objetivos no están de acorde con la visión de los mismo por lo que es necesario una reestructuración de los mismos.

Indicador: Estrategias

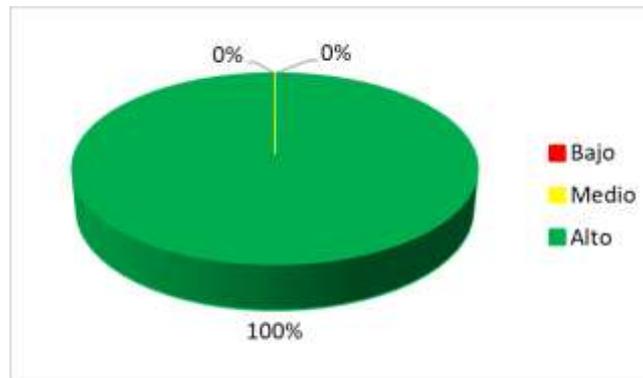


Figura 21. Nivel de indicador: Estrategias.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto al indicador Estrategias. Esto quiere decir que los colaboradores están de acuerdo al 100% con las estrategias planteadas para poder alcanzar los objetivos estipulados por la empresa. Así mismo los directivos manifiestan que las estrategias planteadas son las adecuadas para los objetivos actuales, pero es necesario una reestructuración de objetivos y estrategias para mejorar la organización a largo plazo.

Dimensión: Implementación y Evaluación de Estrategias

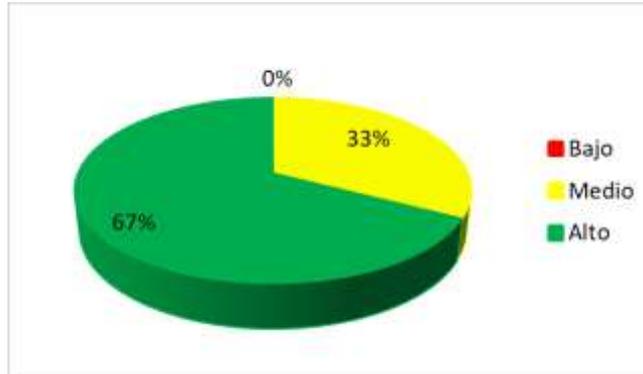


Figura 22. Nivel de la dimensión: Implementación y Evaluación de Estrategias.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto a la dimensión Implementación y evaluación de estrategias. Esto quiere decir que se muestra un gran compromiso por parte de cada uno de los colaboradores en el desarrollo de las diferentes estrategias para poder lograr los objetivos planteados para mejorar y el crecimiento de la empresa.

Indicador: Balanced Scorecard

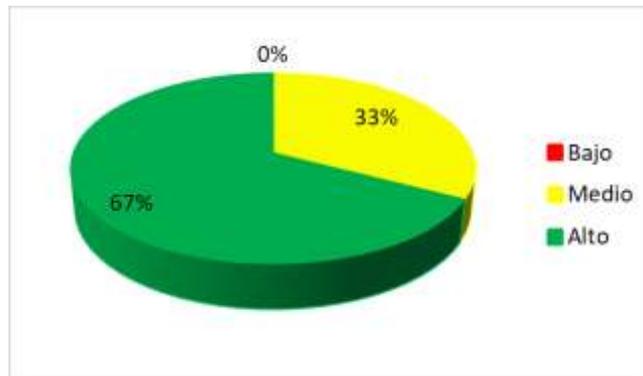


Figura 23. Nivel de indicador: BSC.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto al indicador Balanced Scorecard. Esto quiere decir que se muestra un gran compromiso por parte de cada uno de los colaboradores en el desarrollo de las diferentes estrategias para poder lograr los objetivos planteados en la mejora y el crecimiento de la empresa.

Resultado N° 03

Variable Dependiente: Competitividad

Relevancia de las dimensiones de la Competitividad

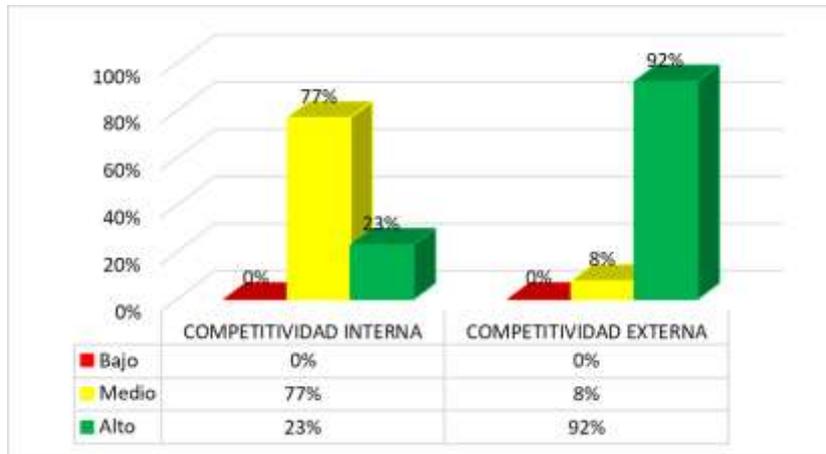


Figura 24. Dimensiones de la Competitividad.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados obtenidos en la variable Competitividad, se observa que la dimensión que cuenta con mayor relevancia en la empresa constructora de Cajamarca es la de Competitividad Externa ya que presenta un nivel alto del 92% y un nivel medio de 8%. Esto quiere decir que la empresa constructora tiene una competitividad externa marcada, es por ello que se evidencia que la empresa viene trabajando de manera adecuada sus proyectos en base a los indicadores planteados.

Variable: Competitividad

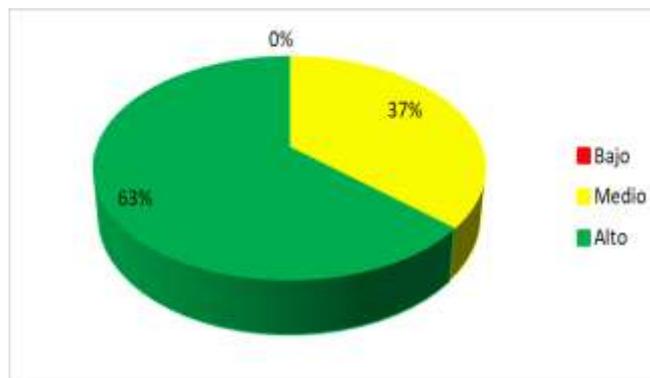


Figura 25. Nivel de la variable: Competitividad.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con un 63% respecto a la dimensión Competitividad. Esto quiere decir que la

competitividad está siendo manejado de manera poco adecuada ya que todavía aún hay falencias en la competitividad interna, es por ellos que se deben implementar nuevas herramientas de gestión para mejorar la competitividad de la empresa.

Dimensión: Competitividad Interna

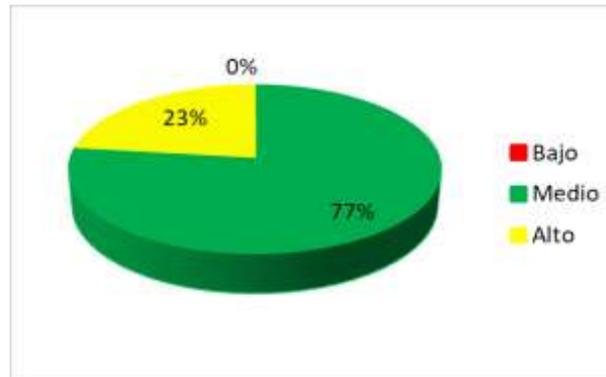


Figura 26. Nivel de la dimensión: Competitividad Interna.
 Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel medio con respecto a la dimensión Competitividad Interna. Esto quiere decir que hay aspectos importantes dentro de la organización para poder mejorar sus procesos, estas mejoras se pueden desarrollar en base a cada uno de los indicadores planteados Nivel de eficiencia, Nivel tecnológico y Nivel de Innovación; los cuales tendrán su análisis independientemente.

Indicador: Nivel de Eficiencia

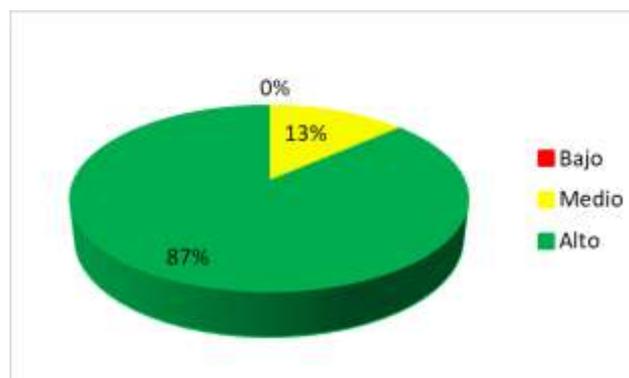


Figura 27. Nivel de indicador: Nivel de Eficiencia.
 Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto al indicador Nivel de Eficiencia. Esto quiere decir que la empresa

muestra una buena capacidad para la realización de cada uno de los proyectos ya que cumplen con lo necesario o con lo requerido por el cliente.

Indicador: Nivel Tecnológico

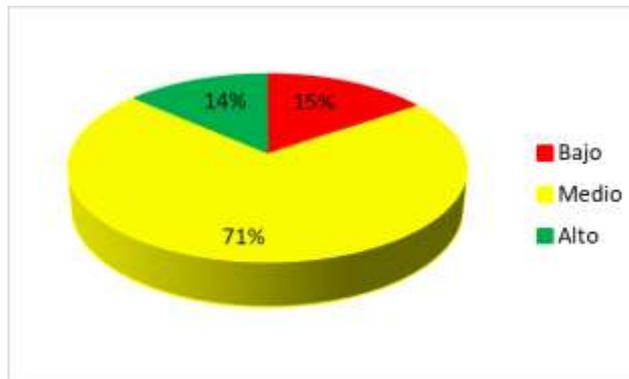


Figura 28. Nivel de indicador: Nivel Tecnológico.
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel medio con respecto al indicador Nivel Tecnológico. Esto quiere decir que la empresa cuenta con algunas deficiencias en el nivel tecnológico de la organización, por lo que se requiere una adecuada evaluación para identificar cuáles serían los elementos tecnológicos a incorporar en la organización y poder mejorar satisfactoriamente.

Indicador: Nivel de Innovación

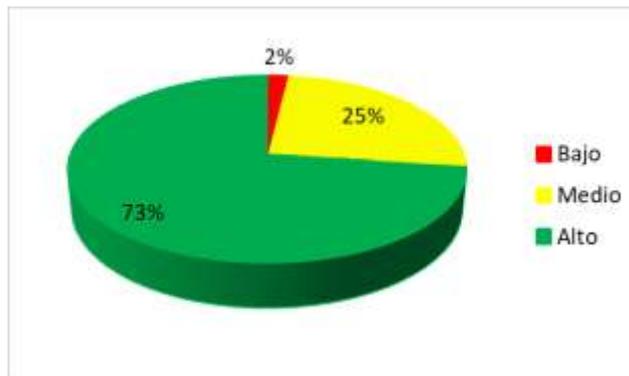


Figura 29. Nivel de indicador: Nivel de Innovación.
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto al indicador Nivel de innovación. Esto quiere decir que la empresa

ha innovado continuamente en el desarrollo de la ejecución de proyectos, sobretodo la innovación ha ido repercutiendo en la sistematización de los procesos que conlleva la misma.

Dimensión: Competitividad Externa

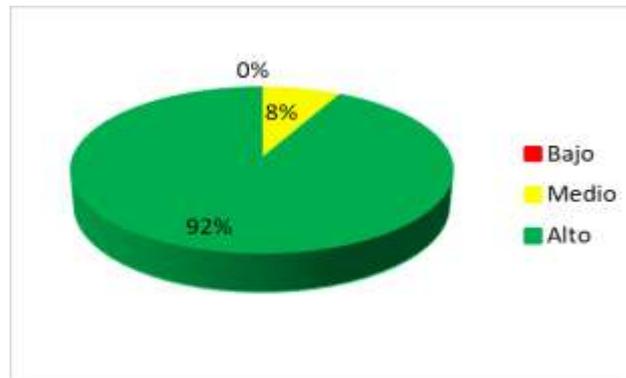


Figura 30. Nivel de la dimensión: Competitividad Externa.
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto a la dimensión Competitividad Externa. Esto quiere decir que la empresa cuenta con una competitividad externa marcada sobretodo que ha influenciado en los indicadores analizados como son Precio y Calidad, los cuales serán analizados independientemente.

Indicador: Nivel de Calidad

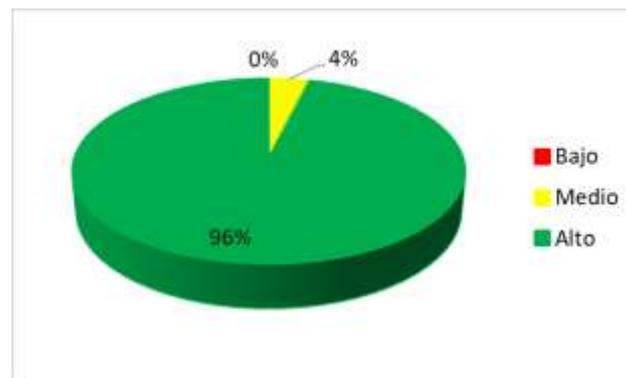


Figura 31. Nivel de indicador: Nivel de Calidad.
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto al indicador Nivel de Calidad. Esto quiere decir que la empresa a desarrollado los proyectos ejecutados con la calidad necesaria o requerida por el cliente, lo

que con lleva a no haber tenido observaciones en la ejecución de cada proyecto encomendado.

Indicador: Nivel de Precios

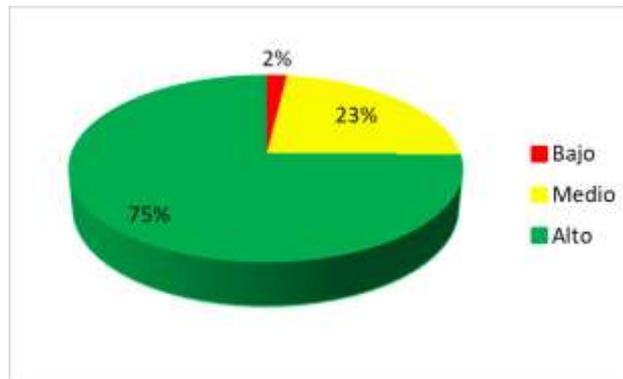


Figura 32. Nivel de indicador: Nivel de Precios.
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa constructora - Cajamarca, 2018.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa constructora de Cajamarca presenta un nivel alto con respecto al indicador Nivel de precios. Esto quiere decir que la empresa maneja sus precios de manera adecuada en base a las variaciones del mercado actual, resaltando que varían de acorde a la necesidad del mercado.

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

S. Pérez, C. Macías, L. Rosiles y J. León (2014), indican en su investigación que existen diversos factores que impactan en la competitividad de la empresa. Las variables estudiadas son la **gestión estratégica y la competitividad**. La gestión estratégica que se realiza en las empresas constructoras encuestadas es en términos generales adecuada. Así mismo muestran valores en porcentajes del conocimiento de elementos de la gestión estratégica, por parte de los colaboradores, que mejoran la competitividad de las empresas en investigación. Éste artículo de investigación contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación, permitiendo afirmar que la propuesta de un Plan estratégico para una empresa constructora influye significativamente en la competitividad de la misma.

E. Mora, M. Vera y Z. Melgarejo (2014), indican en su investigación que las diferentes herramientas que se tiene en la planificación estratégica pueden influir y contribuir a mejorar las funciones empresariales y por ende tener un impacto positivo en el crecimiento de los negocios; incrementando de esta manera la competitividad de la empresa. Permitiéndole de esta manera poder enfrentar a diferentes empresas transnacionales e incluso poder expandir sus servicios a mercados internacionales. Éste artículo de investigación contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación, permitiendo afirmar que la propuesta de un Plan estratégico influye significativamente en la competitividad de la empresa constructora. Se resalta la implementación de las diferentes herramientas de gestión para mejorar la competitividad de las empresas.

Jesús Paico y Luis Rodríguez (2017), indica que la propuesta del plan estratégico permitirá definir las directrices y estrategias necesarias para mejorar la competitividad de la empresa ICISA en la ciudad de Trujillo. Así mismo, Cada proyecto del plan estratégico tiene influencia dependiendo de su nivel de ejecución. Esto afecta directamente al nivel de respuesta sobre cada factor crítico de éxito y por consiguiente en el índice de competitividad de la empresa. Ésta investigación contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación, que permite afirmar que la propuesta de un Plan estratégico para una empresa constructora influye significativamente en la competitividad de la misma.

Silva de las Casas, Ramón Guido (2017), mencionan que el Plan Estratégico para Competitividad Empresarial para la empresa constructora JLM Maquinarias SRL reúne de manera detallada los diversos elementos considerados en su desarrollo, a fin de facilitar el seguimiento de su implementación a través de los planes operativos y el mejoramiento de

procesos tanto interno y externos, impactando en la eficiencia y eficacia en la organización. Y recomiendan que es necesario para alcanzar la competitividad empresarial desea por JLM Maquinaria SRL. Ésta investigación contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación, que permite afirmar que la propuesta de un Plan estratégico para una empresa constructora influye significativamente en la competitividad de la misma. Se resalta que con adecuado planeamiento y control o seguimiento de su implementación se mejorarían los procesos y por ende la competitividad de la empresa.

Ricardo Ernesto Amaya Linares (2016), menciona que el departamento de Cajamarca está pasando por un periodo de recesión desde hace tres años lo cual mantiene a la ciudad estancada en cuanto a desarrollo de proyectos tanto públicos como privados, debido a los conflictos sociales que presenta y a la poca capacidad de gasto con la que cuentan los gobiernos locales y gobierno regional. Los objetivos de largo plazo los hemos establecido en función de las ventajas competitivas que nos brinda el sector para poder sobresalir de la competencia, para lo cual se han creado las estrategias que nos permitan alcanzar estos objetivos, para lo cual se establecieron objetivos de corto plazo a los cuales se les asigno los recursos necesarios a utilizar. Ésta investigación contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación, que permite afirmar que la propuesta de un Plan estratégico para una empresa constructora influye significativamente en la competitividad de la misma. Se resalta que se debe desarrollar una adecuada implementación de estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

Conclusiones

En base a los resultados de la comprobación de la hipótesis, se concluye que un Plan Estratégico influye significativamente en la competitividad de la empresa constructora, Cajamarca 2018, debido que al aplicar la prueba de hipótesis D de Somers, se pudo obtener una significación aproximada (0.000) que es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$). Así mismo al aplicar la prueba del coeficiente de correlación de Pearson se obtuvo un nivel de significancia del 1%. Por lo que se puede concluir que existe evidencia suficiente para decir que la competitividad depende del plan estratégico.

Se realizó un diagnóstico al estado estratégico actual de la empresa. Observando que actualmente la empresa cuenta con objetivos y estrategias que están siendo desarrolladas sin ningún tipo de planificación. Por lo que se concluye que la empresa no cuenta con una Planificación Estratégica adecuada para el desarrollo de sus actividades o ejecución de sus proyectos.

Se evidencia que la dimensión de Análisis Situacional es la que tiene mayor nivel de relevancia en la empresa constructora de Cajamarca presentando un nivel alto de 90%. Esto quiere decir que la parte fundamental para el desarrollo de sus actividades o ejecución de los proyectos de la empresa constructora de Cajamarca, son las situaciones actuales del contexto interno como externo de la empresa.

Se evidencia que la dimensión de Competitividad Externa es la que tiene mayor nivel de relevancia en la empresa constructora de Cajamarca presentando un nivel alto de 92%. Esto quiere decir que la empresa constructora de Cajamarca realiza sus actividades teniendo en cuenta con mayor énfasis la competencia externa que esta cuenta, debido a que la situación actual de la región Cajamarca no es muy favorable y la competencia en el sector construcción ha aumentado significativamente.

El plan estratégico que se propone para la empresa constructora influye en la dimensión Competitividad interna, ya que se plantean algunas estrategias para mejorar los niveles de eficiencia, tecnológico e innovación. Del mismo modo se proponen estrategias que mejoraran el nivel de la calidad y precios de los productos o servicios ofrecidos influyendo con ello en la dimensión Competitividad externa. Con ello se concluye que las estrategias tomadas influyen positivamente en la competitividad de la empresa ya con ellas se mejoraran los procesos utilizados para el desarrollo de cada uno de sus proyectos.

En base a la investigación realizada se propone un Plan Estratégico para la empresa constructora de Cajamarca, que se ha planificado desarrollar en 5 años consecutivos a partir del 2019 a 2023, planteando Planes de Acción específico como generales cada uno de ellos orientados a cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

VII. RECOMENDACIONES

Al conocer que un Plan Estratégico influye significativamente en la competitividad de la empresa constructora, es recomendable que se desarrolle la implementación del Plan estratégico propuesto, para que de esta manera obtenga mejores resultados positivos en la competitividad frente a otras empresas que se dedican al mismo rubro.

Se recomienda a la empresa constructora desarrollar colectivamente con sus colaboradores sus objetivos y por ende establecer estrategias para poder desarrollar de manera adecuada todas sus actividades o la ejecución de cada uno de los proyectos encomendados.

Tomando en cuenta la variable Plan Estratégico, se recomienda que la empresa constructora brinde la solución respectiva y necearía a los factores como son los objetivos y estrategias que cuentan con niveles más bajos de los resultados analizados, para ello se debe implementar a cabalidad la propuesta de Plan Estratégico realizada en la presente investigación.

Analizando a la variable Competitividad, se recomienda que la empresa constructora brinde la solución respectiva y necearía a los factores como es la Competitividad Interna, debido a que cuentan con niveles bajos respecto a los otros resultados obtenidos. Para ello la empresa debe poner mayor énfasis en los aspectos de Tecnología e Innovación. Por lo cual se debe incorporar a la empresa tecnología de punta que este a la vanguardia de la temporada e innovar en sus procesos para poder mejorar su competitividad.

Se recomienda a la empresa constructora el cumplimiento a cada uno de los Planes de Acción Generales (PAG) y Planes de Acción Específicos (PAE) para poder alcanzar los objetivos planteados en el Plan estratégico propuesto en la presente investigación, con la finalidad de implementar en su organización la administración estratégica.

Lista de Referencias

D'Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. (2.^a ed.). México: Pearson Educación.

Bazán, J. (2016). *Administración estratégica. Enfoque en la gerencia de Valor*. (1.^a ed.). Perú: Editorial MACRO.

Choque, R. (2015). *Planeamiento Estratégico. Utilizando el Cuadro de Mando Integral*. (1.^a ed.). Perú: Editorial MACRO.

García, E. y Valencia, M. (2007). *Planeación Estratégica teoría y práctica*. México: Trillas.

Díaz, R. (2015). *La trilogía del MBA. Estrategia-Gestión-Capital Humano*. (1.^a ed.). Perú: Editorial MACRO.

Gordon, D. (2014). *Competencia Organizacional*. (1.^a ed.). Colombia: Corporación Educativa Colegio Británico de Cartagena.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.^a ed.). Mexico: Mc Graw Hill Education.

Linares, J. (2013). *Investigación de Mercados. Técnicas y procedimientos de información para el marketing competitivo*. (3.a ed.). Perú: San Marcos.

Paico, J. & Rodríguez, L. (2017). *Formulación de un Plan Estratégico y su Influencia en la Competitividad de la Empresa Constructora Ingenieros Civiles Industriales S.A.* (Tesis). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Silva, R. (2017). *Plan estratégico para la competitividad empresarial de la empresa JLM Maquinarias SRL sede Lima 2017*. (Tesis). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú.

Amaya, R. (2016). *Plan Estratégico para la Empresa de Construcción "Amal Construction S. A. C."*, Cajamarca 2016 – 2021. (Tesis). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú.

Medios Electrónicos

Velásquez, P. Castillo, M. Zambrano (octubre 2016). Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación. Recuperado de: <fileCUUsersHERLIN%20FERNANDODownloadsDialnet-PlanificacionEstrategicaDeTecnologiasDeLaInformaci-5802866.pdf>

Octavio Alvarado Cervantes (2015). Administración Estratégica. Análisis PETS. Recuperado de: <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>

Elda Monterroso (2016). Competitividad y Estrategia: Conceptos, Fundamentos y Relaciones. Recuperado de: <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>

S. Pérez Alcalá et al (2014) Factores que Impactan la Competitividad de Empresas Constructoras de Viviendas en Mexicali, Baja California, México (artículo). Revista Global de Negocios, Mexicali, México. Recuperado de: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v2n3-2014/RGN-V2N3-2014-7.pdf>

Mora, E., Vera, M y Melgarejo, Z. (2014) Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá (artículo). El Sevier – Estudios Gerenciales, Bogotá, Colombia. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1931/html_10

Innovation Factory Institute (2017) La empresa del futuro: De los productos a la información (artículo). Innovation Factory Institute, Barcelona, España. Recuperado de: <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/la-empresa-del-futuro-de-los-productos-a-la-informacion/>

Roberto Espinoza (2017) Ventaja Competitiva: Qué es, claves, tipos y ejemplos (artículo). Blog WELCOME TO THE NEW MARKETING, Valencia, España. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>

Anexos

ANEXO N° 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCTORA, CAJAMARCA 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	V. Independiente	1. Tipo de Investigación: Aplicada. 2. Nivel de Investigación: Correlacional. 3. Método: Deductivo - Inductivo. 4. Diseño de la Investigación: No experimental 5. Marco Muestral: El colaborador de la empresa constructora, Cajamarca 2018 6. Población: Los 52 colaboradores que laboran en la empresa constructora, Cajamarca 2018 7. Muestra: Los 52 colaboradores que laboran en la empresa constructora, Cajamarca 2018 8. Técnicas: * Entrevista * Encuesta 9. Instrumentos: * Ficha de Entrevista. * Cuestionario.
¿Cómo el plan estratégico influye en la competitividad en una empresa de constructora, Cajamarca 2018?	Determinar si el plan estratégico influye en la competitividad en una empresa constructora, Cajamarca 2018	El plan estratégico influye significativamente en la competitividad en una empresa de constructora, Cajamarca 2018	Plan estratégico	
	2. Objetivos Específicos		V. Dependiente:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el estado estratégico actual de la empresa. • Identificar la relevancia de cada una de las dimensiones del plan estratégico en la empresa. • Identificar la relevancia de cada una de las dimensiones de la competitividad en la empresa. • Determinar como el Plan Estratégico influye en cada una de las dimensiones de la competitividad de la empresa. • Proponer un Plan Estratégico para la empresa. 		Competitividad	

Fuente: Información obtenida de las bases teóricas de la investigación.

ANEXO N° 02

ENCUESTA SOBRE PLAN ESTRATEGICO

La presente encuesta se realiza con la finalidad de realizar una evaluación general de la empresa y poder diseñar un Plan Estratégico con el cual se pueda evaluar la competitividad de la misma en el mercado actual. La información será utilizada sólo con fines estadísticos, por lo que la encuesta es absolutamente anónima. Se le solicita y agradece tenga a bien leer cuidadosamente las preguntas y poner una cruz (X) en las respuestas correspondientes de cada una. En el caso de tratarse de preguntas abiertas, por favor escriba claramente su respuesta en el espacio asignado.

I. DATOS GENERALES

1. ¿A qué área de trabajo pertenece?

- a. Administración () b. Operaciones () c. Mantenimiento ()
c. Seguridad EHS ()

II. DESARROLLO DE LA ENCUESTA:

Marque sólo 1 respuesta de acuerdo a la escala de respuesta que se muestra a continuación:

- ① = Totalmente en desacuerdo (-)
② = En desacuerdo
③ = Ni estoy de acuerdo, ni en desacuerdo
④ = De acuerdo
⑤ = Totalmente de acuerdo (+)

1. La empresa brinda un buen servicio en la ejecución de sus trabajos.	① ② ③ ④ ⑤
2. La calidad de los servicios brindados por la empresa es muy buena.	① ② ③ ④ ⑤
3. El liderazgo que promueven sus superiores son óptimos.	① ② ③ ④ ⑤
4. Está de acuerdo con las funciones asignadas a su labor.	① ② ③ ④ ⑤
5. La coyuntura política actual influye significativamente en el desarrollo de las actividades de la empresa.	① ② ③ ④ ⑤
6. La situación económica del Perú y sobretodo de la región Cajamarca influye en el desempeño de la empresa.	① ② ③ ④ ⑤
7. Las herramientas tecnológicas actuales con las que cuenta su empresa favorecen al buen desempeño de sus actividades.	① ② ③ ④ ⑤
8. Los factores sociales y conflictos sociales afectan al desempeño d sus actividades de la empresa.	① ② ③ ④ ⑤
9. ¿Cuáles son las Fortalezas que cree Ud. que tiene la empresa?	

10. ¿Cuáles son las Debilidades que cree Ud. que tiene la empresa?	

11. ¿Cuáles son las Oportunidades que cree Ud. que tiene la empresa?	

12. ¿Cuáles son las Amenazas que cree Ud. que tiene la empresa?	

13. ¿Conoce Ud. los objetivos institucionales de la empresa?	① ② ③ ④ ⑤
14. ¿Conoce Ud. el giro de trabajo de la empresa?	① ② ③ ④ ⑤
15. ¿Estás de acuerdo con los objetivos de la empresa?	① ② ③ ④ ⑤
16. Con tu desempeño siento que apoyo para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.	① ② ③ ④ ⑤
17. Tus superiores solicitan tu apoyo para poder cambiar algunos aspectos en la empresa.	① ② ③ ④ ⑤
18. ¿Conoce Ud. las estrategias con las que cuenta la empresa para alcanzar sus objetivos?	① ② ③ ④ ⑤
19. Las estrategias son adecuadas para alcanzar los objetivos.	① ② ③ ④ ⑤
20. Se deberían implementar nuevas estrategias. ¿Cuáles?	

21. Con su desempeño laboral, colabora Ud. en el cumplimiento de las estrategias.	① ② ③ ④ ⑤

¡Muchas gracias por su participación!

ANEXO N° 03

ENCUESTA COMPETITIVIDAD

La presente encuesta se realiza con la finalidad de realizar una evaluación general de la empresa y poder diseñar un Plan Estratégico con el cual se pueda evaluar la competitividad de la misma en el mercado actual. La información será utilizada sólo con fines estadísticos, por lo que la encuesta es absolutamente anónima. Se le solicita y agradece tenga a bien leer cuidadosamente las preguntas y poner una cruz (X) en las respuestas correspondientes de cada una. En el caso de tratarse de preguntas abiertas, por favor escriba claramente su respuesta en el espacio asignado.

I. DATOS GENERALES

1. ¿A qué área de trabajo pertenece?

- a. Administración () b. Operaciones () c. Mantenimiento ()
d. Seguridad EHS ()

II. DESARROLLO DE LA ENCUESTA:

Teniendo en cuenta cada una de las afirmaciones. marque sólo 1 respuesta de acuerdo a la escala de respuesta que se muestra a continuación:

- ① = Totalmente en desacuerdo (-)
② = En desacuerdo
③ = Ni estoy de acuerdo, ni en desacuerdo
④ = De acuerdo
⑤ = Totalmente de acuerdo (+)

1. Los recursos entregados a los proyectos son de buena calidad.	① ② ③ ④ ⑤
2. El tiempo de entrega de los recursos es adecuada.	① ② ③ ④ ⑤
3. Es necesario contar con otros recursos en la realización de sus trabajos ¿Cuáles? • _____	
4. Los recursos son los necesario para realizar el proyecto	① ② ③ ④ ⑤
5. El tiempo en el que se desarrolla el proyecto es el establecido o es el adecuado.	① ② ③ ④ ⑤
6. La empresa utiliza equipos y sistemas informáticos de comunicación actualizada.	① ② ③ ④ ⑤
7. Todos los trabajadores tienen acceso a estos equipos y/o sistemas informáticos.	① ② ③ ④ ⑤
8. La empresa cuenta con una página web.	① ② ③ ④ ⑤
9. La empresa tiene presencia en las redes sociales.	① ② ③ ④ ⑤
10. La empresa cuenta con un sistema informático logístico.	① ② ③ ④ ⑤
11. Se debe implementar nuevas tecnológicas. Como las siguientes: • _____	
12. La empresa ha realizado innovaciones en sus proyectos.	① ② ③ ④ ⑤
13. La empresa ha adquiridos nueva maquinaria o equipos.	① ② ③ ④ ⑤
14. La empresa ha implementado un software en su gestión.	① ② ③ ④ ⑤
15. La empresa introdujo innovaciones organizacionales (procedimientos, métodos, etc.)	① ② ③ ④ ⑤
16. Las innovaciones de la empresa en sus proyectos han sido satisfactorias.	① ② ③ ④ ⑤
17. Las innovaciones son esenciales para mejorar el desarrollo de los proyectos.	① ② ③ ④ ⑤
18. Se debe tener en cuenta nuevas innovaciones. Como las siguientes: • _____	
19. Los profesionales involucrados en los proyectos cumplen con lo necesario para su desarrollo.	① ② ③ ④ ⑤
20. Los trabajadores directos son considerados como mano especializada.	① ② ③ ④ ⑤
21. La calidad de los insumos necesarios en los proyectos, son los necesarios.	① ② ③ ④ ⑤
22. Se cumplen los requisitos de calidad del cliente.	① ② ③ ④ ⑤
23. No se han tenido observaciones de calidad en los proyectos entregados.	① ② ③ ④ ⑤
24. Se debe mejorar en la calidad de los proyectos. Se recomienda: • _____	
25. Nuestros precios son justos y de acorde al mercado.	① ② ③ ④ ⑤
26. Se cuenta con una base de datos histórica de los precios de los diferentes proyectos.	① ② ③ ④ ⑤
27. Nuestros precios son flexibles y se adecuan en base al tipo de cliente.	① ② ③ ④ ⑤

¡Muchas gracias por su participación!

ANEXO N° 04

ENTREVISTA DESARROLLADA A LOS EJECUTIVOS

La presente entrevista se realiza con la finalidad de realizar una evaluación general de la empresa y poder diseñar un Plan Estratégico con el cual se pueda evaluar la competitividad de la misma en el mercado actual. Se solicita y agradece tenga a bien responder con la veracidad, para obtener datos claros y concisos.

I. Datos Generales:

- Cargo:
- Fecha de la entrevista:
- Hora de la entrevista:

II. Desarrollo de la entrevista:

Área: Gerencia

1. ¿Cómo está conformada su empresa?, ¿Con cuántas áreas cuenta su empresa? y ¿Quiénes están a cargo de cada área de su empresa?
2. ¿Cuáles cree que son sus Fortalezas y sus Debilidades?
3. ¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de una empresa?
4. ¿Cuáles cree que son sus ventajas competitivas?
5. ¿Qué tiene pensado para su empresa en los próximos 5 años?
6. ¿Cree Ud. que la implementación de un Plan estratégico en su empresa le generaría una mayor competitividad frente a las demás?

Área: Operaciones, Seguridad Ocupacional y Medio ambiente

7. ¿Cómo controla los costos y la calidad de cada proyecto?
8. ¿Cómo controla la seguridad ocupacional y de medio ambiente en cada proyecto?
9. ¿Cuenta con su reglamento interno, reglamento de seguridad y MOF (Manual de Organización y funciones)?
10. ¿Cuenta con algún sistema o procedimientos de recopilación documentaria de cada proyecto?

Área: Recursos Humanos

11. ¿Cuántos trabajadores fijos cuenta la empresa? y ¿Cuántos trabajadores en promedio cuenta por proyecto?
12. ¿Ha tenido algún problema significativo con algún trabajador?
13. ¿Cómo realiza la selección y reclutamiento del personal?
14. ¿Realizan evaluaciones a sus trabajadores sobre clima laboral, satisfacción laboral, cultura organizacional, entre otras?

Área: Finanzas y Contabilidad

15. Actualmente, ¿Cómo se encuentra financieramente su empresa?
16. En los últimos años, ¿ha tenido dificultades de pagos en los proyectos ejecutados?
17. ¿Cuánto es el margen de utilidad que obtiene en sus proyectos? ¿Cree que ese margen se puede mantener en el futuro?

Área: Marketing y Ventas

18. ¿Qué medios utiliza para promocionar su marca?, ¿Le ha dado resultados?
19. ¿En el último año ha incorporado nuevos clientes a su cartera?
20. ¿Cuántos proyectos ha ejecutado su empresa en el presente año?
21. ¿Qué porcentaje cree Ud. que representan esos proyectos en relación al mercado existente?

Área: Tecnología e Información

22. ¿Con que medios de información cuenta en su empresa?
23. ¿Su empresa cuenta con algún sistema informático que le permita controlar los movimientos económicos y logísticos?
24. ¿Piensa adquirir nueva tecnología en un futuro?, ¿Qué tipo de tecnología?

Área: Logística

25. ¿Cómo desarrolla el control del área de logística y de almacenes?
26. ¿Cuenta con algún procedimiento con el cual se desarrollen los requerimientos, compras, evaluación de proveedores, almacenaje, etc.?

ANEXO N° 05

Encuesta desarrollada al gerente general de la empresa constructora

La presente entrevista se realiza con la finalidad de realizar una evaluación general de la empresa y poder diseñar un Plan Estratégico con el cual se pueda evaluar la competitividad de la misma en el mercado actual. Se solicita y agradece tenga a bien responder con la veracidad, para obtener datos claros y concisos.

I. Datos Generales:

- **Cargo:** Gerente General
- **Fecha de la entrevista:** 10 de agosto del 2018
- **Hora de la entrevista:** 3:20 p.m.

II. Desarrollo de la entrevista:

Área: Gerencia

1. ¿Cómo está conformada su empresa?, ¿Con cuántas áreas cuenta su empresa? y ¿Quiénes están a cargo de cada área de su empresa?

La empresa está conformada una sociedad denomina Sociedad Anónima Abierta (SAA), cuenta con una directiva de 5 personas y por la gerencia general. Últimamente cuenta con 2 áreas: Servicios Generales (Operaciones Mina) y Cierre de minas. Las personas que lideran las 2 áreas son profesionales con la experiencia necesaria para el desarrollo de las actividades.

2. ¿Cuáles cree que son sus Fortalezas y sus Debilidades?

Las fortalezas de la empresa son las siguientes:

- Tenemos profesionales con experiencia y competitivos en el medio.
- Contamos con personal capacitado para la ejecución de las actividades.
- Minera Yanacocha nos considera como una empresa segura.

Las debilidades de la empresa son las siguientes:

- Trabajadores sin concientización en los riesgos de su labor.

3. ¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de una empresa?

Los factores que inciden son los siguientes:

- Factores de Salud y Seguridad Ocupacional.
- Factores de calidad del trabajo.
- Eficiencia y confiabilidad.

4. ¿Cuáles cree que son sus ventajas competitivas?

Tenemos las siguientes:

- Tenemos la prioridad en la entrega de la buena pro de los proyectos por ser una empresa aledaña al proyecto.

- Contamos con profesionales idóneos para los trabajos.

5. ¿Qué tiene pensado para su empresa en los próximos 5 años?

El objetivo es mejorar y tomar otros proyectos con mano calificada y ampliar nuestros servicios.

6. ¿Cree Ud. que la implementación de un Plan estratégico en su empresa le generaría una mayor competitividad frente a las demás?

Yo creo que sí, ya que nos falta mucho como empresa y eso nos ayudaría a mejorar como empresa y a tener mayor competitividad en el mercado actual.

Área: Operaciones, Seguridad Ocupacional y Medio ambiente

7. ¿Cómo controla los costos y la calidad de cada proyecto?

Contamos con un ingeniero de costos, el cual lleva los informes y nos brinda información de que si vamos bien y si vamos mal nos brinda una alerta. Para controlar la calidad de los proyectos se contrata y es más tenemos un staff de profesionales idóneos para los trabajos

8. ¿Cómo controla la seguridad ocupacional y de medio ambiente en cada proyecto?

La empresa está comprometida mediante el dictado de cursos y estándares que debemos cumplir o regirse a ellos con la finalidad salvaguardar la integridad de los clientes. Actualmente se contrata un ingeniero que se lo llama EHS para este control y de la mano con los ingenieros de campo se desarrollan las actividades de la mano tanto como producción y seguridad.

9. ¿Cuenta con su reglamento interno, reglamento de seguridad y MOF (Manual de Organización y funciones)?

Si contamos con esos documentos, pero es necesario su actualización ya que se generaron al inicio de actividades de la empresa y en base al primer proyecto ganado.

10. ¿Cuenta con algún sistema o procedimientos de recopilación documentaria de cada proyecto?

Si contamos con los procedimientos, pero no plasmados al 100%, ya que actualmente se recopila la información de los proyectos de acuerdo a la experiencia de cada ingeniero en cada una de sus áreas.

Área: Recursos Humanos

11. ¿Cuántos trabajadores fijos cuenta la empresa? y ¿Cuántos trabajadores en promedio cuenta por proyecto?

Tenemos 52 trabajadores en su totalidad, pero se han mantenido fijos un aproximado de 5 personas. En promedio tenemos alrededor de 18 personas por proyecto.

12. ¿Ha tenido algún problema significativo con algún trabajador?

Si, tuvimos un problema en cuanto a salud ocupacional. El trabajador antes trabajaba en artesanía de piedra sin conocimientos de seguridad, después de un tiempo tuvo problemas del oído (sordera) pese a haber pasado por los exámenes médicos correspondientes. Por

lo que quiso culparnos diciendo que la enfermedad lo había adquirido en la empresa, nosotros hicimos las investigaciones y el trabajador no había utilizado herramientas con ruido, además de ello nos enteramos que en su trabajo anterior utilizaba equipos con ruido lo que había desarrollado su enfermedad. Al final el trabajador reconoció que la enfermedad lo había adquirido en su trabajo anterior y por un mal asesoramiento quiso ganarse un sencillo haciéndonos quedar mal a nosotros.

13. ¿Cómo realiza la selección y reclutamiento del personal?

La selección se realiza en base a los Curriculum Vitae que presenta y la experiencia que los trabajadores presentan. Así mismo Minera Yanacocha hace también la selección del personal ya que envía a personal de la zona para los trabajos, por lo que tenemos problemas frecuentemente ya que las personas que envían no son capacitadas y no cumplen con el trabajo o abandonan el trabajo, generándonos problemas en tiempo y costo.

14. ¿Realizan evaluaciones a sus trabajadores sobre clima laboral, satisfacción laboral, cultura organizacional, entre otras?

No, pero últimamente se está planteando realizarlos para mejorar como empresa. En su oportunidad se desarrolló una encuesta para recopilar información del personal sobre una supervisora que nos habían comportado mal con el personal. Pero al final nos dimos con la sorpresa que el personal avala a la supervisora al 100%.

Área: Finanzas y Contabilidad

15. Actualmente, ¿Cómo se encuentra financieramente su empresa?

La empresa si está en la capacidad y cuenta con los recursos necesarios que debe requerir para enfrentar a los proyectos.

16. En los últimos años, ¿ha tenido dificultades de pagos en los proyectos ejecutados?

No, no hemos tenido ningún problema con proveedores, personal, clientes, etc.

17. ¿Cuánto es el margen de utilidad que obtiene en sus proyectos? ¿Cree que ese margen se puede mantener en el futuro?

Al año aproximadamente tenemos un promedio de 200 mil dólares, pero, así como estamos es muy probable que haya variación negativa. Pero si podemos mejorar teniendo proyectos de mayor envergadura y con ello subir las utilidades.

Área: Marketing y Ventas

18. ¿Qué medios utiliza para promocionar su marca?, ¿Le ha dado resultados?

Por el momento no contamos con ningún medio para promocionar la empresa.

19. ¿En el último año ha incorporado nuevos clientes a su cartera?

No, no tenemos otros clientes.

20. ¿Cuántos proyectos ha ejecutado su empresa en el presente año?

En el presente año se ha ejecutado 2 en la unidad minera y 2 fuera, pero con el presupuesto con minera Yanacocha.

21. ¿Qué porcentaje cree Ud. que representan esos proyectos en relación al mercado existente?

Desconozco de eso.

Área: Tecnología e Información

22. ¿Con que medios de información cuenta en su empresa?

Mediante comunicación directa (proyecciones audiovisuales) e informe impresos.

23. ¿Su empresa cuenta con algún sistema informático que le permita controlar los movimientos económicos y logísticos?

No, no contamos con ningún sistema informático. A excepción de los utilizados por los ingenieros que contratamos.

24. ¿Piensa adquirir nueva tecnología en un futuro?, ¿Qué tipo de tecnología?

SI, yo creo que si por que necesitamos para adquirir mayor competitividad. Como vuelvo a reiterarle lo haríamos en base a los proyectos que salgan.

Área: Logística

25. ¿Cómo desarrolla el control del área de logística y de almacenes?

Lo hacemos con personal dedicado exclusivamente para esta área.

26. ¿Cuenta con algún procedimiento con el cual se desarrollen los requerimientos, compras, evaluación de proveedores, almacenaje, etc.?

Se desarrolla de acuerdo a la experiencia de las personas contratadas, mas no contamos con procedimientos plasmados. Se ha mecanizado por la experiencia como le dije de las personas que tenemos en logística.

ANEXO N° 06

Alfa de Cronbach

Variable: Plan Estratégico

Número de items: 17
Número de observaciones: 17

Alfa de Cronbach: 0.9246

Item eliminado	Alfa de Cronbach
-----	-----
1	0.9229
2	0.9266
3	0.9227
4	0.9197
5	0.9200
6	0.9247
7	0.9174
8	0.9242
9	0.9234
10	0.9164
11	0.9159
12	0.9258
13	0.9187
14	0.9184
15	0.9158
16	0.9161
17	0.9141

ANEXO N° 07

Alfa de Cronbach

Variable: Competitividad

Número de items: 27
Número de observaciones: 17

Alfa de Cronbach: 0.8452

Item eliminado	Alfa de Cronbach
-----	-----
1	0.8350
2	0.8350
3	0.8568
4	0.8517
5	0.8404
6	0.8370
7	0.8370
8	0.8463
9	0.8512
10	0.8647
11	0.8319
12	0.8370
13	0.8595
14	0.8618
15	0.8364
16	0.8335
17	0.8343
18	0.8325
19	0.8285
20	0.8343
21	0.8382
22	0.8350
23	0.8353
24	0.8331
25	0.8265
26	0.8343
27	0.8257

ANEXO N° 08



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Tiempo Parcial UPNC
- 1.4. Grado académico:
 - Licenciado en Administración de Empresas
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 12 de octubre de 2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	4	8				
		0					

Coefficiente de valoración porcentual: c = 96%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Firma y sello del Experto

ANEXO N° 09



FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1	Experto	Maria Elena Vera Correa
1.2	Especialidad	Ing. De Sistemas / Maestro en Administración de Empresas
1.3	Cargo actual	Docente
1.4	Grado Académico	Magister
1.5	Institución	UPN
1.6	Tipo de Instrumento	Encuesta / Cuestionario
1.7	Lugar y Fecha	Cajamarca, 19 Oct 2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulación con lenguaje apropiado	/					
3	Adecuados para los sujetos del estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiente para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	/					
8	Expresado con hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos	/					
TOTAL		50					

Coficiente de valoración porcentual: C = 100%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....
.....



.....
Mg. Ing. Maria Elena Vera Correa

ANEXO N° 10

Matriz Plan Estratégico sometida a la prueba estadística

Enc. No	ANÁLISIS SITUACIONAL											FORM. OBJ. Y ESTRAT.								IMP Y EV. ESTRAT.				P.E.
	PETS					FODA					TOTAL	OBJETIVOS				ESTRAT.				TOTAL	BSC			TOTAL
	P5	P6	P7	P8	Total	P1	P2	P3	P4	Total		P13	P14	P15	Total	P18	P19	Total	Total		P16	P17	P21	
1	2	3	4	2	11	5	5	5	5	20	31	5	4	5	14	5	5	10	24	5	5	3	13	68
2	5	3	3	5	16	5	5	5	5	20	36	3	3	5	11	4	4	8	19	4	4	4	12	67
3	2	4	4	5	15	5	5	5	5	20	35	5	5	5	15	5	5	10	25	3	3	3	9	69
4	4	3	3	5	15	4	5	5	5	19	34	3	3	5	11	4	4	8	19	4	4	4	12	65
5	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	32	4	4	4	12	4	4	8	20	4	4	4	12	64
6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	32	4	4	4	12	4	4	8	20	4	4	4	12	64
7	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	32	4	4	4	12	4	4	8	20	4	4	4	12	64
8	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	32	4	4	4	12	4	4	8	20	4	3	4	11	63
9	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	34	3	3	3	9	3	4	7	16	4	3	4	11	61
10	4	5	4	4	17	5	4	5	5	19	36	2	5	7	4	4	8	15	3	3	5	11	62	
11	4	4	4	4	16	5	4	4	5	18	34	2	2	5	9	4	4	8	17	3	3	5	11	62
12	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	33	2	2	5	9	4	4	8	17	3	3	5	11	61
13	1	1	2	1	5	5	5	5	5	20	25	5	4	4	13	4	4	8	21	3	4	4	11	57
14	5	2	3	1	11	4	4	4	5	17	28	5	4	4	13	4	4	8	21	3	4	4	11	60
15	4	5	4	4	17	4	4	5	4	17	34	3	4	3	10	4	3	7	17	4	3	3	10	61
16	4	3	5	5	17	5	5	5	5	20	37	5	4	5	14	4	5	9	23	3	3	3	9	69
17	4	4	5	2	15	5	5	5	5	20	35	5	4	4	13	4	5	9	22	5	5	5	15	72
18	4	4	5	4	17	5	4	4	5	18	35	4	5	5	14	5	5	10	24	3	3	3	9	68
19	4	4	5	4	17	5	4	4	5	18	35	4	4	5	13	5	5	10	23	5	5	5	15	73
20	4	4	5	4	17	5	4	4	5	18	35	4	4	5	13	5	5	10	23	5	5	3	13	71
21	4	4	5	4	17	5	4	4	5	18	35	4	4	5	13	5	5	10	23	5	5	5	15	73
22	4	4	5	4	17	5	4	4	5	18	35	4	4	5	13	5	5	10	23	3	5	4	12	70
23	4	4	5	4	17	5	4	4	5	18	35	4	4	5	13	5	5	10	23	3	5	3	11	69
24	2	3	2	3	10	4	4	4	5	17	27	4	4	4	12	3	3	6	18	4	4	4	12	57
25	5	5	3	5	18	4	4	4	4	16	34	2	4	3	9	3	3	6	15	4	4	5	13	62
26	4	2	5	5	16	5	5	5	5	20	36	5	5	5	15	5	5	10	25	5	5	5	15	76
27	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	32	4	4	4	12	3	4	7	19	4	3	4	11	62
28	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	31	5	4	4	13	4	4	8	21	4	4	4	12	64
29	4	3	4	4	15	5	4	4	5	18	33	5	4	5	14	4	4	8	22	3	4	5	12	67
30	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	31	4	4	4	12	4	4	8	20	3	4	3	10	61
31	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	31	2	2	4	8	2	4	6	14	4	3	4	11	56
32	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	31	2	2	4	8	2	4	6	14	4	3	4	11	56
33	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	32	4	4	4	12	4	4	8	20	4	4	4	12	64
34	4	3	4	4	15	5	4	4	5	18	33	3	4	5	12	4	4	8	20	3	4	3	10	63
35	4	3	3	3	13	3	3	3	3	12	25	1	2	3	6	4	5	9	15	3	4	3	10	50
36	3	5	3	5	16	4	4	4	4	16	32	2	5	4	11	4	4	8	19	3	5	3	11	62
37	4	4	4	4	16	4	3	2	4	13	29	3	3	4	10	3	3	6	16	3	4	3	10	55
38	4	4	3	5	16	4	4	4	5	17	33	2	3	4	9	4	4	8	17	3	3	3	9	59
39	4	3	3	5	15	4	5	5	5	19	34	3	3	5	11	4	4	8	19	4	4	4	12	65
40	4	3	3	5	15	4	5	5	5	19	34	3	3	5	11	4	4	8	19	4	4	4	12	65
41	4	4	3	4	15	4	3	2	4	13	28	3	3	4	10	3	3	6	16	3	4	3	10	54
42	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16	30	3	4	4	11	4	4	8	19	3	4	3	10	59
43	4	4	3	4	15	5	4	4	5	18	33	3	4	5	12	5	5	10	22	3	3	3	9	64
44	3	5	3	5	16	4	4	4	4	16	32	3	5	4	12	4	4	8	20	3	3	3	9	61
45	1	1	2	1	5	5	5	5	5	20	25	2	4	4	10	4	4	8	18	3	4	3	10	53
46	4	4	3	4	15	4	3	2	4	13	28	3	3	4	10	3	3	6	16	3	4	3	10	54
47	2	3	3	2	10	5	5	5	5	20	30	3	4	5	12	5	5	10	22	3	3	5	11	63
48	5	3	3	5	16	5	5	5	5	20	36	3	3	5	11	4	4	8	19	4	4	3	11	66
49	4	4	3	4	15	4	3	2	4	13	28	3	3	4	10	3	3	6	16	3	4	3	10	54
50	5	3	3	5	16	5	5	5	5	20	36	3	3	5	11	4	4	8	19	4	4	4	12	67
51	1	1	2	1	5	5	5	5	5	20	25	3	4	4	11	4	4	8	19	3	4	4	11	55
52	2	3	3	2	10	5	5	5	5	20	30	3	4	5	12	5	5	10	22	3	3	3	9	61

ANEXO N° 11

Matriz Competitividad sometida a la prueba estadística

Enc. No	COMPETITIVIDAD INTERNA																COMPETITIVIDAD EXTERNA										P.E. Total				
	EFICIENCIA						TECNOLOGICO						INNOVACION				CALIDAD					PRECIO			Total						
	P2	P4	P5	P6	P7	Total	P8	P9	P10	P13	P14	Total	P12	P15	P16	P17	Total	P1	P19	P20	P21	P22	P23	Total		P25		P26	P27	Total	
1	5	5	5	5	3	23	3	2	3	5	2	15	4	4	5	4	17	55	4	5	5	4	5	3	26	5	5	5	15	41	96
2	5	4	5	4	3	21	3	2	4	4	2	15	4	4	4	4	16	52	5	5	5	5	5	4	29	4	4	4	12	41	93
3	5	5	5	5	3	23	3	4	3	5	2	17	3	5	5	5	18	58	5	3	5	5	5	5	28	5	2	5	12	40	98
4	4	4	5	4	3	20	2	2	4	4	3	15	2	4	4	4	14	49	4	5	5	5	5	4	28	4	4	4	12	40	89
5	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	2	17	2	4	4	4	14	51	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	11	35	86
6	4	4	4	4	4	20	3	3	2	4	3	15	4	4	4	4	16	51	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	36	87
7	4	4	5	4	2	19	3	3	2	2	2	12	3	4	4	4	15	46	4	5	4	4	4	4	25	4	3	4	11	36	82
8	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	2	16	3	4	4	4	15	51	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	36	87
9	4	5	4	5	3	21	2	3	4	3	1	13	3	4	4	4	15	49	4	5	5	4	4	3	25	4	3	4	11	36	85
10	4	5	4	3	5	21	2	3	2	5	2	14	4	5	4	5	18	53	4	5	5	4	5	4	27	4	5	5	14	41	94
11	4	5	5	3	2	19	3	3	2	5	3	16	4	4	5	3	16	51	4	5	5	4	5	4	27	4	4	4	12	39	90
12	3	5	5	5	2	20	2	2	3	5	1	13	3	3	4	3	13	46	4	5	5	4	5	4	27	4	3	4	11	38	84
13	4	4	4	3	3	18	2	3	3	5	2	15	2	4	4	4	14	47	4	5	4	4	4	4	25	4	3	4	11	36	83
14	4	4	4	4	4	20	3	3	2	4	2	14	4	3	4	4	15	49	4	4	3	4	4	3	22	5	5	5	15	37	86
15	3	3	4	3	2	15	2	4	3	3	2	14	2	4	3	3	12	41	4	5	4	3	4	3	23	4	3	3	10	33	74
16	4	4	4	5	4	21	1	1	1	5	1	9	1	3	3	4	11	41	3	5	4	4	3	4	23	3	3	4	10	33	74
17	4	5	5	3	3	20	1	2	1	4	1	9	2	3	5	5	15	44	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	12	42	86
18	4	4	4	5	2	19	2	3	4	4	3	16	1	4	4	4	13	48	4	5	5	4	4	4	26	4	3	4	11	37	85
19	4	4	4	5	4	21	3	3	4	4	3	17	4	4	4	4	16	54	4	5	5	4	4	4	26	4	3	4	11	37	91
20	4	4	4	3	3	18	4	2	4	4	4	18	4	4	4	4	16	52	5	5	4	4	5	4	27	4	4	4	12	39	91
21	4	4	4	3	3	18	2	3	2	4	2	13	4	4	3	4	15	46	5	5	4	4	5	4	27	4	3	4	11	38	84
22	4	4	4	3	3	18	2	2	2	4	2	12	4	3	4	4	15	45	5	5	4	4	5	4	27	4	3	4	11	38	83
23	4	4	4	2	3	17	3	3	3	4	4	17	3	3	3	3	12	46	5	5	4	4	5	4	27	4	3	4	11	38	84
24	4	4	4	4	4	20	2	2	2	2	1	9	2	2	2	2	8	37	4	4	4	4	4	4	24	4	2	4	10	34	71
25	3	2	3	2	2	12	2	3	2	3	2	12	2	3	3	5	13	37	3	4	3	3	3	2	18	3	3	3	9	27	64
26	4	4	5	5	2	20	1	4	1	5	2	13	3	4	4	4	15	48	5	5	5	4	4	4	27	5	4	5	14	41	89
27	4	4	3	3	3	17	2	2	2	3	3	12	4	4	4	4	16	45	4	4	4	4	4	3	23	1	2	1	4	27	72
28	4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	46	4	4	5	4	5	4	26	4	4	4	12	38	84
29	4	4	4	3	4	19	2	2	3	3	3	13	3	3	4	5	15	47	4	4	5	5	5	4	27	4	4	4	12	39	86
30	4	4	4	4	3	19	2	2	3	3	3	13	3	3	4	3	13	45	4	4	5	4	5	4	26	4	3	4	11	37	82
31	4	4	4	4	2	18	2	2	4	3	3	14	4	4	4	3	15	47	4	4	5	4	4	4	25	3	3	4	10	35	82
32	4	4	4	4	4	18	2	2	2	2	2	10	4	4	4	4	16	44	4	4	5	4	4	4	25	3	3	4	10	35	79
33	4	4	4	4	4	20	4	3	2	4	3	16	4	4	4	4	16	52	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	36	88
34	4	4	4	5	4	21	4	1	3	4	2	14	2	4	3	4	13	48	4	5	4	5	4	4	26	4	5	4	13	39	87
35	4	4	4	3	3	18	1	3	3	4	3	14	3	4	3	3	13	45	4	3	3	3	4	3	20	4	3	3	10	30	75
36	4	4	5	3	3	19	3	3	4	5	2	17	4	5	4	5	18	54	3	5	3	5	4	3	23	4	2	4	10	33	87
37	4	4	3	3	3	17	4	2	2	3	4	15	3	4	4	4	15	47	4	3	4	4	4	3	22	4	4	3	11	33	80
38	4	4	4	3	3	18	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	12	46	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	11	35	81
39	3	5	5	3	2	18	2	1	2	5	1	11	3	5	4	5	17	46	4	5	5	4	5	4	27	4	4	4	12	39	85
40	4	4	5	2	3	18	1	2	3	4	1	11	3	4	4	4	15	44	4	5	5	5	5	4	28	4	3	4	11	39	83
41	4	4	4	2	4	18	3	4	2	4	2	15	4	4	4	4	16	49	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	36	85
42	4	4	5	3	3	19	2	2	2	4	2	12	3	4	4	4	15	46	4	5	5	5	5	4	28	4	3	4	11	39	85
43	4	4	3	3	3	17	4	4	3	3	3	17	3	4	4	4	15	49	4	3	4	4	4	3	22	4	3	3	10	32	81
44	4	4	4	2	2	16	2	3	2	4	3	14	4	4	4	4	16	46	4	5	5	4	4	4	26	4	3	4	11	37	83
45	4	4	4	2	2	16	1	1	1	5	1	9	1	4	3	5	13	38	3	5	4	4	3	4	23	3	3	4	10	33	71
46	3	5	5	2	2	17	1	1	3	5	2	12	2	5	4	4	15	44	4	5	5	4	5	4	27	4	3	4	11	38	82
47	3	5	5	2	2	17	1	1	2	5	1	10	3	5	4	5	17	44	4	5	5	4	5	4	27	4	4	4	12	39	83
48	4	4	4	2	2	16	1	1	1	5	1	9	1	4	3	4	12	37	3	5	4	4	3	4	23	3	3	4	10	33	70
49	3	5	5	2	2	17	2	2	1	5	1	11	3	4	4	5	16	44	4	5	5	4	5	4	27	4	4	4	12	39	83
50	4	4	4	2	2	16	2	2	1	4	3	12	2	4	4	4	14	42	4	5	5	4	4	4	26	4	3	4	11	37	79
51	4	4	4	2	2	16	1	1	2	5	1	10	1	4	5	5	15	41	3	5	4	4	3	4	23	3	3	4	10	33	74
52	3	5	5	2	2	17	1	2	2	5	2	12	2	4	4	4	14	43	4	5	5	4	5	4	27	4	4	4	12	39	82