

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## “ANÁLISIS SITUACIONAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS GRÚAS DEL SUR, JULIACA 2015.”

Presentado por la Bachiller:

**YASMINE MERCED, LUNA MENDOZA**

Para obtener el Título Profesional de Licenciada  
en Administración de Empresas

**Arequipa-Perú**

**2015**

## DEDICATORIA

*Dedico esta tesis con gratitud eterna a Dios por estar conmigo en cada paso de mi vida, a las personas más importantes en mi vida, mis motores y motivos, mis padres Harthon Luna y Merced Mendoza, quienes con su comprensión depositaron toda su confianza en cada reto emprendido, sin dudar un solo momento de mi capacidad, porque creyeron en mí dándome un ejemplo de superación y entrega, por el orgullo que sienten por mí es lo que me hace aspirar a más, porque gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada una meta y sobre todo por guiarme para culminar con éxito mi carrera y vida universitaria. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y sus ganas de superación, y por lo que han hecho de mí. Deseo contar siempre con su apoyo y cariño.*

*De igual forma a mis abuelas y a la memoria de mis abuelos Juan Luna y Antonio Mendoza ángeles que desde el cielo me cuidan.*

*Yasmine.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios sobre todas las cosas, por una buena salud, por brindarme conocimiento durante mi vida y por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.*

*A mis padres, siendo mi inspiración constante de estudio y esfuerzo y por fomentar en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.*

*A mi asesor, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitió en el desarrollo de este proyecto.*

*Gracias a todas las personas que ayudaron en la realización de este proyecto*

*Yasmine.*

## RESUMEN

*El desarrollo de esta tesis presenta en su primera parte la importancia de realizar un análisis situacional de la empresa de servicios “Grúas del Sur” con el objetivo de mejorar sus procesos y procedimientos de manera que se pueda formular el plan estratégico de la empresa.*

*Posteriormente se describen los resultados de la etapa del análisis situacional actualmente por la empresa de servicios Grúas del Sur para determinar las herramientas necesarias para la realización y formulación de un plan estratégico.*

*El análisis situacional para la formulación del plan estratégico de la empresa de servicios Grúas del Sur de la Ciudad de Juliaca. Se basa fundamentalmente en el análisis y evaluación de las 5 fuerzas de PORTER y un análisis PEST referente al tema, para luego poder determinar cuáles serán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se analizaron a través de matrices, que luego de asignar la ponderación para cada uno de los factores externos e internos que influyen dentro de la empresa Grúas del Sur, las mismas que nos sirven para entender la ubicación de la empresa frente a la competencia y en el mercado, desarrollando así la estrategia genérica, objetivos, ventaja competitiva, metas, políticas, estrategias y tácticas con el fin de fortalecer el desarrollo de la empresa frente al entorno y por ende aumentar sus rendimientos. Además, se realizó una entrevista al gerente general y una encuesta a los clientes para apoyar las decisiones tomadas en los planes.*

*Por último la tesis finaliza presentando la propuesta de la visión, misión, valores, slogan, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción de la empresa Grúas del Sur. Finalmente se realizó las conclusiones y recomendaciones esperando que el gerente de Grúas del Sur las tome para el progreso de la misma.*

*El aporte académico que se persigue con esta tesis es desarrollar un plan estratégico para que la empresa de servicios Grúas del Sur pueda ver su análisis situacional en la que se encuentra actualmente.*

## ABSTRACT

*The development of this thesis presents in its first part the importance of conducting a situational analysis of the company “Grúas del Sur” service in order to improve their processes and procedures so that they can formulate the strategic plan of the company.*

*Subsequently the results of the situational analysis stage described currently by the company “Grúas del Sur” services to determine the tools needed for the implementation and development of a strategic plan.*

*The situational analysis for the formulation of the strategic plan of the company “Grúas del Sur” service of the City of Juliaca. It is based primarily on the analysis and evaluation of the 5 forces of Porter and PEST analysis regarding the theme, for later to determine which are the strengths, weaknesses, opportunities and threats than are analyzed through matrices, that after the weighting assigned to each of the external and internal factors that influence within the company Grúas del Sur service, the same that allow us to understand the location of the company against the competition and the market, thus developing generic strategy, objectives, competitive advantage, goals, policies, strategies and tactics in order to strengthen the development of the company from of competition and thus increase yields. In addition, an interview is done to the general manager and a survey of customers to support the decisions made in the plans.*

*Finally, the thesis concludes by presenting the proposal to the vision, mission, values, slogan, strategic objectives, strategies and action plans of the company Grúas del Sur. Finally it is performed the conclusions and recommendations waiting for the general manager from the company Grúas del Sur the take for the progress of the same.*

*The academic contribution to the aim of this thesis is to develop a strategic plan for than the company Grúas del Sur you can see your situation analysis in which it is currently.*

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	xiii

### CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO TEORICO DE INVESTIGACION

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	1
1.1. PROBLEMA .....	1
1.1.1. ENUNCIADO.....	2
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1. CAMPO .....	3
1.2.2. TIPO DE PROBLEMA .....	3
1.2.3. VARIABLES .....	3
1.2.4. INTERROGANTES BÁSICAS .....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4. OBJETIVOS.....	6
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.5. MARCO TEÓRICO .....	6
1.5.1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA .....	7
1.5.1.1. EMPRESA .....	7
1.5.1.1.1. PEQUEÑA EMPRESA.....	7
1.5.1.1.2. EMPRESA FAMILIAR .....	7
1.5.1.2. TIPOS DE VEHICULOS ESPECIALES PARA EL TRANSPORTE .....	8
1.5.1.2.1. CAMION.....	8
1.5.1.2.2. GRUA.....	9
1.5.1.2.2.1. TIPOS DE GRÚAS .....	9
1.5.1.2.2.2. CARACTERISTICAS.....	9
1.5.1.3. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS .....	11
1.5.1.3.1. VISIÓN .....	11
1.5.1.3.2. MISIÓN.....	12
1.5.1.3.3. VALORES.....	12
1.5.1.3.4. ESTRATEGIAS MAESTRAS.....	13
1.5.1.3.5. OBJETIVOS A LARGO PLAZO .....	13

1.5.1.3.6. ESTRATEGIAS FUNCIONALES .....	14
1.5.1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	15
1.5.1.4.1. ANÁLISIS PESTE .....	15
1.5.1.4.1.1. FUERZAS ECONÓMICAS .....	16
1.5.1.4.1.2. FUERZAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES Y LEGALES .....	17
1.5.1.4.1.3. FUERZAS SOCIALES CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS.....	18
1.5.1.4.1.4. FUERZAS TECNOLÓGICAS.....	19
1.5.1.4.1.5. FUERZAS MEDIOAMBIENTALES .....	20
1.5.1.4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR ESTRUCTURAL.....	20
1.5.1.4.2.1. ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES .....	21
1.5.1.4.2.2. ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES .....	22
1.5.1.4.2.3. ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN LOS PROVEEDORES .....	22
1.5.1.4.2.4. AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	23
1.5.1.4.2.5. AMENAZA DE LOS ENTRANTES .....	23
1.5.1.5. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR DEL SERVICIO DE GRÚAS.....	24
1.5.1.5.1. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR .....	24
1.5.1.5.2. DEFINICION DEL SECTOR.....	24
1.5.1.6. EVALUACION INTERNA.....	25
1.5.1.6.1. ANALISIS INTERNO .....	25
1.5.1.6.1.1. EVALUACION DE LA ADMINISTRACION Y LA GERENCIA.....	26
1.5.1.6.1.2. EVALUACION DEL MARKETING Y VENTAS .....	28
1.5.1.6.1.3. ANALISIS DE OPERACIONES LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA .....	30
1.5.1.6.1.4. ANALISIS DE LAS FINANZAS Y CONTABILIDAD .....	31
1.5.1.6.1.5. ANALISIS DEL POTENCIAL HUMANO.....	32
1.5.1.7. PLAN DE NEGOCIO .....	34
1.5.1.7.1. CONCEPTO.....	34
1.5.1.8. PLAN ESTRATÉGICO.....	35
1.5.1.8.1. PROCESO ESTRATÉGICO.....	36
1.5.1.8.2. FASES .....	36
1.5.1.8.3. MATRICES ESTRATEGICAS .....	39
1.5.1.8.4. AUDITORIA INTERNA .....	47
1.5.1.8.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	47
1.5.1.9. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....	48

1.5.1.9.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO .....	49
1.5.1.9.2. METAS .....	50
1.5.1.9.3. POLITICAS.....	51
1.5.1.9.4. ESTRATEGIAS .....	52
1.5.1.9.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	53
1.5.1.9.6. MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.....	54
1.5.1.9.7. PRESUPUESTOS .....	54
1.5.2. ANTECEDENTES .....	55
1.6. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	55

## **CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL DE INVESTIGACIÓN**

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL .....	56
2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	56
- TECNICAS .....	56
- INSTRUMENTOS .....	57
2.2. ESTRUCTURAS DE LOS INSTRUMENTOS.....	57
2.3. CAMPO DE VERIFICACIÓN .....	57
2.3.1. ÁMBITO.....	57
2.3.2. TEMPORALIDAD .....	58
2.3.3. UNIDADES DE ESTUDIO .....	58
2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS .....	58
2.5. RECURSOS NECESARIOS.....	59
2.5.1. HUMANOS .....	59
2.5.2. MATERIALES .....	59
2.5.3. FINANCIEROS .....	60
2.6. CRONOGRAMA .....	61

## **CAPITULO III. RESULTADOS**

3. RESULTADOS DE INVESTIGACION.....	62
3.1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO: ENTORNO, SECTOR EMPRESA .....	62
3.1.1. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO .....	65
3.1.1.1. ENTREVISTA Y ENCUESTA DEL DIAGNÓSTICO .....	65
3.1.1.2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	65
3.2. EVALUACIÓN DEL ENTORNO .....	91
3.2.1. EVALUACIÓN DEL MACRO-ENTORNO .....	91
3.2.1.1. ENTORNO ECONÓMICO .....	91
3.2.1.2. ENTORNO SOCIAL .....	101

3.2.1.3. ENTORNO POLÍTICO .....	103
3.2.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO .....	103
3.2.2. EVALUACIÓN DEL MICRO-ENTORNO .....	104
3.2.2.1. ESTRUCTURA COMPETITIVA .....	104
3.2.2.2. LA COMPETENCIA .....	105
3.2.2.2.1. COMPETIDORES ACTUALES .....	106
3.2.2.2.2. AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES.....	109
3.2.2.2.2.1. BARRERAS PARA EL INGRESO .....	110
3.2.2.3. PROVEEDORES .....	111
3.2.2.3.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	111
3.2.2.4. CLIENTES .....	112
3.2.2.4.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	113
3.2.2.5. SERVICIOS SUSTITUTOS .....	115
3.2.3. PROCESO ESTRATÉGICO DEL ENTORNO .....	115
3.2.3.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) .....	116
3.2.3.2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) .....	117
3.2.3.3. MATRIZ DE LA BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	118
3.2.3.4. RESULTADOS DE EVALUACIÓN .....	119
3.2.4. ANÁLISIS DEL INTERNO .....	120
3.2.4.1. LA EMPRESA .....	120
3.2.4.1.1. EVALUACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	120
3.2.4.1.2. EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	121
3.2.4.1.3. EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL NEGOCIO.....	124
3.2.4.1.3.1. MARKETING .....	124
3.2.4.1.3.2. SERVICIOS .....	129
3.2.4.1.3.3. FINANZAS Y CONTABILIDAD .....	133
3.2.4.1.3.4. MANTENIMIENTO .....	134
3.2.4.2. EVALUACIÓN DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS .....	135
3.2.4.2.1. PLANEACIÓN .....	135
3.2.4.2.2. ORGANIZACIÓN .....	136
3.2.4.2.3. INTEGRACIÓN.....	137
3.2.4.2.4. DIRECCIÓN .....	138
3.2.4.2.5. CONTROL .....	138
3.2.5. PROCESO ESTRATÉGICO INTERNO .....	139
3.2.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).....	140

3.3.	PROCESO ESTRATÉGICO DE CONCILIACIÓN .....	141
3.3.1.	MATRIZ FODA .....	141
3.3.2.	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE, PEYEA) .....	143
3.3.3.	MATRIZ INTERNA EXTERNA .....	144
3.3.4.	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA .....	145
3.4.	PROCESO ESTRATÉGICO DE ETAPA DE LA DECISIÓN .....	145
3.4.1.	MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC) .....	145
3.5.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.....	147
3.5.1.	PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....	147
3.5.1.1.	VISIÓN .....	147
3.5.1.2.	MISIÓN .....	148
3.5.1.3.	VALORES .....	148
3.5.1.4.	SLOGAN Y LOGOTIPO.....	149
3.5.1.5.	ESTRATEGIA GENÉRICA.....	150
3.5.2.	OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	150
3.5.3.	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	150
3.5.4.	IDENTIFICACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA .....	153
3.5.5.	OBJETIVOS A CORTO PLAZO.....	154
3.5.6.	ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN .....	155
3.5.6.1.	COMPOSICION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....	155
3.5.6.2.	PROCESOS BASICOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS .....	156
3.5.7.	POLÍTICAS DE LA EMPRESA.....	158
3.5.8.	ASIGNACIÓN DE RECURSOS.....	159
3.6.	CONTRASTE DE HIPOTESIS .....	161

#### **CAPITULO IV. PLAN ESTRATÉGICO**

4.1.	VISION .....	164
4.2.	MISION .....	165
4.3.	VALORES .....	166
4.4.	SLOGAN.....	166
4.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN.....	167
	CONCLUSIONES .....	174
	RECOMENDACIONES .....	176
	BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.....	180
	ANEXO.....	182

## INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	4
TABLA N° 2: GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	46
TABLA N° 3: REQUERIMIENTO FINANCIERO DE INVESTIGACIÓN .....	60
TABLA N° 4: TIEMPO DE INVESTIGACION .....	61
TABLA N° 5: CIIU DE LA EMPRESA .....	63
TABLA N° 6: CLASIFICACIÓN NIZA DE LA EMPRESA.....	64
TABLA N° 7: CLIENTES DE LA EMPRESA.....	113
TABLA N° 8: EVALUACIÓN DE LOS PRECIOS .....	127
TABLA N° 9: COSTOS DE UNA NUEVA OFICINA .....	159
TABLA N° 10: COSTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL I.....	160
TABLA N° 11: COSTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL II.....	160
TABLA N° 12: COSTOS DE FOLLETERÍA.....	161

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: RELACIÓN ENTRE LAS FUERZAS EXTERNAS CLAVE Y UNA EMPRESA.....	16
FIGURA N° 2: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE COMPETENCIA .....	21
FIGURA N° 3: PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	37
FIGURA N° 4: MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.....	44
FIGURA N° 5: COBERTURA DEL SECTOR DE LA EMPRESA.....	64
FIGURA N° 6: DEMANDA INTERNA DEL PERU .....	94
FIGURA N° 7: PRODUCTO BRUTO INTERNO DEL PERU.....	95
FIGURA N° 8: PRODUCTO BRUTO INTERNO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	95
FIGURA N° 9: VALOR AGREGADO BRUTO DEL PETRÓLEO, GAS Y MINERALES.....	96
FIGURA N° 10: EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO, GAS y MINERALES.....	96
FIGURA N° 11: VAB DEL SECTOR MINERO POR DEPARTAMENTOS .....	97
FIGURA N° 12: VALOR AGREGADO BRUTO DE CONSTRUCCIÓN .....	98
FIGURA N° 13: VALORES CONSTANTES DE LA CONSTRUCCIÓN .....	98
FIGURA N° 14: VAB DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN POR DEPARTAMENTOS.....	98
FIGURA N° 15: VALOR AGREGADO BRUTO DEL TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO .....	99
FIGURA N° 16: VALORES CONSTANTES DEL TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO .....	99
FIGURA N° 17: VAB DEL SECTOR TRANSPORTE POR DEPARTAMENTOS.....	100
FIGURA N° 18: VAB DEL DEP. DE PUNO POR CADA ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	101
FIGURA N° 19: FUERZAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA .....	105
FIGURA N° 20: COMPETIDOR NRO. 1.....	107

FIGURA N° 21: COMPETIDOR NRO. 2.....	108
FIGURA N° 22: COMPETIDOR NRO. 3.....	109
FIGURA N° 23: ORGANIGRAMA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.....	121
FIGURA N° 24: ORGANIGRAMA ÁREA DE MARKETING.....	122
FIGURA N° 25: ORGANIGRAMA ÁREA DE OPERACIONES .....	123
FIGURA N° 26: MAPA DE LOCALIZACIÓN.....	125
FIGURA N° 27: PARADERO DE LOS CAMIONES GRÚAS .....	126
FIGURA N° 28: OFICINA Y TALLER DE MANTENIMIENTO .....	126
FIGURA N° 29: PORTAL DE CONTACTO EN FACEBOOK DE LA EMPRESA .....	128
FIGURA N° 30: SERVICIO DE CARGUÍO .....	129
FIGURA N° 31: SERVICIO DE DESCARGUÍO.....	130
FIGURA N° 32: SERVICIO DE REMOLQUE .....	130
FIGURA N° 33: SERVICIO DE IZAJE.....	131
FIGURA N° 34: SERVICIO DE TRANSPORTE.....	132
FIGURA N° 35: SERVICIO DE AUXILIO VIAL .....	132
FIGURA N° 36: SERVICIO DE MONTACARGA.....	133
FIGURA N° 37: LOGOTIPO DE LA EMPRESA .....	149
FIGURA N° 38: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	155
FIGURA N° 39: SLOGAN DE LA EMPRESA.....	166

## INTRODUCCION

El sector servicios en estos tiempos viene teniendo una sostenida expansión desde el año 2000, ello está ligado al crecimiento constante que tiene el país donde el Perú tiene un crecimiento 2010= 8.5%, 2011= 6.5% 2012=6%, 2013=5.8%, 2014= 2.8%”<sup>1</sup> del que se constituye un aspecto positivo para todos los sectores, especialmente el de construcción y el desarrollo del sector metalmecánico e infraestructura, donde la empresa presta los servicios como soporte de apoyo para estos sectores. De este hecho se desprende una oportunidad interesante de evaluar en el ámbito del servicio de apoyo con grúas para el sector de la construcción e infraestructura. En la ciudad de Juliaca como centro comercial, ha propagado un crecimiento vertiginoso del sector vivienda, metal mecánico y la implementación de un conjunto de obras de infraestructura, lo que ha llevado a un mecanismo de conversión de vehículos de gran tonelaje a convertirse en vehículos que ahora se han convertido en Grúas, de lo que se observa en estos últimos 5 años el incremento de oferta de talleres mecánicos hacen este trabajo y que no cumplen con los estándares que los clientes esperan recibir en la construcción o reconversión de sus grúas, por consecuencia estos talleres no generan la confianza, por lo indicado, la empresa Grúas del sur ha implementado su propio taller para reconvertir los vehículos en sus propias grúas con el fin de asegurar la calidad que exigen estos servicios.

La empresa Grúas del Sur en este último quinquenio viene teniendo un crecimiento importante, esto se debe principalmente a que ha mejorado el consumo y las inversiones en el sur del pero, gracias a la presencia del sector minero, metalmecánico y la construcción de viviendas e infraestructura comercial (mall), vial en la región, ello ha tenido como consecuencia la necesidad de servicios de grúas que se constituyeron en el soporte de traslado de bienes pesados, servicio de carga y remolques y otros servicios adicionales.

Uno de los inconvenientes que está atravesando la empresa es que actualmente su gestión se viene realizando en forma muy empírica, lo que genera que actualmente no puede cumplir con la demanda del mercado, ni menos

---

<sup>1</sup>Recuperado de la Web 08-08-2015 <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

expandir sus servicios a otras ciudades importantes que necesitan este servicio, ello se debe a que el manejo es estrictamente familiar.

Para poder identificar con precisión la problemática, se realizará una investigación integral estratégica, donde se incluirá el análisis externo, e interno del sector y de la empresa, con el objetivo de conocer el estado actual del negocio, relacionado con la calidad del servicio que están prestando, y cuales son la necesidades y las expectativas que tienen los clientes usuarios directos e indirectos del servicio de grúas de remolque y de transporte de carga pesada en servicios específicos.

El resultado del estudio nos entregara resultados, que permitan gestionar la empresa hacia la formulación de lineamientos estratégico claros; de tal manera se puedan implementar estrategias dirigidas al cumplimiento de los objetivos generales y específicos para diferentes aspectos del negocio y que requieren los clientes.

Tomando estos hechos mencionados, la presente investigación propone un diagnóstico para su respectivo análisis, donde se escudriñaran las diferentes partes del entorno directo, indirectos, y también como el interno de la empresa relacionada en el sector donde desempeña sus actividades, al final se propondrá un plan integral de actividades que la empresa pueda implementarla para su crecimiento y desarrollo en el sector.



## **CAPÍTULO I.**

### **PLANTEAMIENTO TEORICO DE INVESTIGACION**

#### **1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

##### **1.1. PROBLEMA**

El sector transporte vinculado con los demás sectores especialmente con el sector construcción, y minero formal como informal, la que en estos últimos tiempos evidencia la demanda de medios de carga y descarga pesada, para dicha actividad es necesario el servicio de grúas; especialmente esta necesidad de demanda está ocurriendo en la región de Puno y Arequipa por su crecimiento de su PBI promedio del 8% estos últimos años. Para satisfacer esta demanda de ha generado una creciente competencia en este tipo de servicio; actualmente en la Región este tipo de servicio es incipiente, debido a que este tipo de transporte, no está desarrollado con tecnología de punta, debido a su alto costo en el mercado de este tipo de vehículos, lo que ha influido que en la ciudad de Juliaca es que existan Re convertidores de medios de transporte como son los camiones que han

salido económicamente del mercado y se han convertido hoy en grúas de servicios múltiples, ello está influenciando a que exista un grupo de pequeños empresarios ingresen a este mercado y compitan en costo precio. El problema fundamental de la empresa en estudio está vinculado directamente con el problema, por ello es necesario analizar el desempeño de la empresa.

Desde el punto de vista de la administración científica se observa que la empresa no se viene conduciendo en forma técnica científica, por ello la necesidad de reconvertir su gestión en base al conocimiento científico con el propósito de convertirla en un negocio competitivo con un servicio oportuno y de calidad.

### **1.1.1. ENUNCIADO**

“Análisis situacional para formulación del plan estratégico de la empresa de servicios grúas del sur, Juliaca 2015.”

### **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El sustento de la presente investigación se objetiva en los siguiente problemática:

#### **Externa.-**

- Incremento de la demanda de servicios de grúas para satisfacer a los sectores minería, construcciones, vivienda y remolque vehicular.
- Necesidades incrementales y atributos valorados por los clientes para el servicio de remolque, auxilio vial y transporte de carga en la ciudad de Juliaca, Provincia de San Román y sectores aledaños.

#### **Interna.-**

- Deficiencia mercadología por falta de congregar la cartera de servicios, es necesario la implementación de una gestión integrada en base a un plan estratégico de negocios.

- La empresa debe responder y ajustarse a las necesidades de los clientes y la competencia e incurrir en una formalidad empresarial integralmente.
- Cambio de mentalidad y formación de nuevas competencias en relación a los gestores y personal de la empresa, con el propósito de preparar competencias de calidad y que sean competitivos.

### 1.2.1. CAMPO

- CAMPO :Ciencias Administrativas
- ÁREA : Gerencia Estratégica
- LÍNEA : Plan Estratégico

### 1.2.2. TIPO DE PROBLEMA

- Investigación : Básica
- Nivel : Descriptivo
- Problema : Relacional

### 1.2.3. VARIABLES

#### 1. -ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

- VARIABLE DEPENDIENTE  
Formulación del plan Estratégico
- VARIABLE INDEPENDIENTE  
Análisis situacional

#### 2. -OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

##### a. INDICADORES

**TABLA N° 1**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

<b>Variable independiente</b>	<b>EXTENCIO N Var1</b>	<b>EXTENCIO N DE Var2</b>	<b>EXTENCION DE Var3</b>	<b>INDICADORES</b>
Análisis situaciona l	ENTORNO INDIRECTO	Político- legal	Ley Mype	Nivel de alcance
		Económico	PBI del sector	Crecimiento del PBI del sector
		Social	Nivel de empleo	Cantidad de empleo
	ENTORNO DIRECTO	Competidore s	Cobertura de mercado	Nivel de desempeño de Cobertura
		Proveedores	Características	Cantidad de Proveedores Desempeño de proveedores
		Sustitutos	Características	Cantidad de sustitutos
	ANALISIS INTERNO	Auditoría Financiera	Análisis Financiero	Ratios de evaluación Desempeño financiero
		Auditoría Comercial	Análisis de ventas	Cantidad de ventas en cobertura de mercado Desempeño de marketing
		Auditoria Operacional	Análisis Operativo	Cantidad de Producción de servicios Desempeño operacional
		Auditoria de Gerencia	Eficacia Eficiencia	Nivel de eficacia Nivel de eficiencia
<b>Variable dependiente</b>	<b>EXTENCIO N DE v1</b>	<b>EXTENCIO N DE v2</b>	<b>EXTENCION DE v3</b>	<b>INDICADORES</b>
Formulaci ón del plan Estratégic o	Lineamientos Estratégicos	Visión		Formulación de visión
		Misión		Formulación de Misión
		Estrategias maestras		Formulación de Estrategias Maestras
	Plan Estratégico	Plan Largo Plazo		Formulación de Plan de Largo Plazo

FUENTE: Estudio de investigación “Análisis situacional para formulación del plan estratégico de la empresa de servicios grúas del sur, Juliaca 2015”

ELABORACION: Propia

#### 1.2.4. INTERROGANTES BÁSICAS

##### INTERROGANTE GENERAL BÁSICA

¿Cómo influirán los factores del análisis situacional para formulación del plan Estratégico de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015?

##### INTERROGANTES ESPECÍFICAS

1. ¿Cómo influirá el análisis situacional de las variables del entorno indirecto (político, Económico, Social, Tecnológico) en la formulación del plan de estratégico de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015?
2. ¿Cómo influirá el análisis situacional de las variables del entorno directo (Competencia, Proveedores, productos sustitutos) en la formulación del plan de estratégico de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca
3. ¿Cómo influirá el análisis situacional de las variables del interno (Auditoria de gerencia, Finanzas, Operaciones y Marketing) en la formulación del plan estratégico de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015?

#### 1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica en base a las siguientes relevancias:

**Relevancia Contemporánea.-** El trabajo de investigación responde a hechos actuales y de la realidad, enmarcado dentro de un contexto empresarial de servicios que actualmente brinda servicios a la comunidad de Juliaca específicamente al sector de construcción de vivienda y minero.

**Relevancia Social.-** La empresa actualmente está generando empleo directo e indirecto, va a depender de esta que sea mejor administrada con la finalidad que pueda crecer y aperturar sucursales en diferentes partes de la región y la macro región, constituyéndose en un factor de crecimiento de empleo directo como indirecto.

**Relevancia Económica.-** Por la trascendencia propia de la investigación y por tratarse de un negocio empresarial, este de por sí constituye un elemento generador de renta, tanto para los propietarios, trabajadores y el estado a través de los tributos

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis situacional para formulación del plan de estratégico de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar los factores estratégicos de las variables del entorno indirecto (político, Económico, Social, Tecnológico) para formulación del plan de negocio de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015
2. Analizar los factores estratégicos de las variables del entorno directo (Competencia, Proveedores, productos sustitutos) para formulación del plan estratégico de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015
3. Analizar los factores estratégicos de las variables del interno ( Auditoria de gerencia, Finanzas, Operación y Marketing) para formulación del plan estratégico de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015
4. Proponer el plan estratégico coherente para la empresa Grúas del Sur.

## **1.5. MARCO TEÓRICO**

En el marco teórico se reunirá la información documental, conceptos, teorías que se utilizan para formular y desarrollar este análisis situacional para la formulación del plan estratégico de la empresa de servicios grúas del sur.

## 1.5.1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Para el desarrollo del estudio se tomará como base los siguientes textos e informes:

### 1.5.1.1. EMPRESA

La empresa es una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".<sup>2</sup>

#### 1.5.1.1.1. PEQUEÑA EMPRESA

"Entidad que opera independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de empleados que la conforma no excede una determinada cantidad, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad."<sup>3</sup>

#### 1.5.1.1.2. EMPRESA FAMILIAR

"Organizaciones comerciales en las cuales la toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia capaces de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla. Estas empresas tienen como parte de su visión estratégica que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa llevando las riendas de esta. Por lo que las empresas en las que el único miembro que participa es el dueño y administrador no se consideran empresas familiares."<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> GARCÍA DEL JUNCO, Julio y CASANUEVA ROCHA, Cristóbal (2001) "*Prácticas de la Gestión Empresarial*", Edit., McGraw Hill, Bogotá Pág. 3

<sup>3</sup> THOMPSON, Iván (2007) "*La Pequeña Empresa*". Recuperado de la Web 15-08-2015 <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>

<sup>4</sup> Recuperado de la Web 15-08-2015 [https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_familiar#cite\\_note-Carlock\\_2007-1](https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar#cite_note-Carlock_2007-1)

Con relación a la empresa familiar podemos argumentar que la familia es la que aporta a la empresa en una serie de posibilidades y adaptación; que pueden ser una identidad con la empresa, fidelidad entre sus miembros, y un notable sentimiento de pertenencia y lealtad. En otras palabras Rabadán (2009) afirma que “la empresa aporta a la familia una visión del entorno muy realista y dinámica llena de dificultades y problemas pero también de satisfacciones y logros”.<sup>5</sup>

#### **1.5.1.2. TIPOS DE VEHICULOS ESPECIALES PARA EL TRANSPORTE**

Por ser un complemento de otros medios de transporte y la forma más apropiada para movilizar cargas pesadas a largas o cortas distancias, el transporte de vehículos especiales es considerado un factor importante para el comercio exterior.

Los tipos de vehículos especiales para el transporte de cargas pesadas son: remolques, plataformas, camabajas, carrocerías y barandas.

- Remolques de 2 y 3 ejes para transporte entre 14-26 ton.
- Plataformas extensibles de 3 y 4 ejes.
- Camabajas de 4 y 8 ruedas por eje y posibilidad de transporte especial.

##### **1.5.1.2.1. CAMION**

“Vehículo motorizado para transporte de bienes, está integrada por un chasis portante, generalmente un marco estructural, una cabina y una estructura para transportar la carga.

Hay camiones de todo tipo y de muchos tamaños: pequeños (ordinarios), medianos (camiones todoterreno de 200 toneladas usados en minería) y extra grandes («trenes de carretera»).

Los camiones se han ido especializando y adoptando una serie de características propias del trabajo al cual se le destina. Ha sido una evolución desde una simple

---

<sup>5</sup>RABADÁN PÉREZ, Francisco (julio del 2009) “*Empresa Familiar: problemas en la definición y consecuencias estadísticas*”. Recuperado de la web 16-08-2015 <http://www.pacorabadan.com/?p=636>

caja hasta la forma y las características adecuadas a la materia por transportar: peligrosa, líquida, refrigerada, abiertos, cerrados, con grúa, etcétera.”<sup>6</sup>

#### 1.5.1.2.2. GRUA

“Una grúa es una máquina de elevación de movimiento discontinuo destinado a elevar y distribuir cargas en el espacio suspendidas de un gancho. Son ingenios que cuentan con poleas acanaladas, contrapesos, mecanismos simples, etc., para crear ventaja mecánica y lograr mover grandes cargas.

##### 1.5.1.2.2.1. TIPOS DE GRÚAS

Existe una gran variedad de grúas, diseñadas conforme a la acción que vayan a desarrollar como en obras de construcción, puertos, instalaciones industriales y otros lugares donde es necesario trasladar cargas. Generalmente la primera clasificación que se hace se refiere a grúas móviles y fijas:

#### MOVILES

- Camión grúa.
- Grúas de remolque o arrastre.
- Grúas telescópicas o Sobre ruedas.
- Sobre cadenas u orugas.
- Grúas tracto.”<sup>7</sup>

##### 1.5.1.2.2.2. CARACTERISTICAS

#### A. Camión grúa.

“Un camión grúa es aquel que lleva incorporado en su chasis una grúa, que se utiliza para cargar y descargar mercancías en el propio camión.

Característica: el camión grúa consigue una mayor independencia a la hora de la carga y descarga del material transportado, no dependiendo de maquinaria auxiliar como carretillas elevadoras.”<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Recuperado de la Web 18-08-2015 <https://es.wikipedia.org/wiki/Cami3n>

<sup>7</sup> Recuperado de la Web 19-08-2015 [https://es.wikipedia.org/wiki/Grua\\_\(maquina\)#cite\\_ref-2](https://es.wikipedia.org/wiki/Grua_(maquina)#cite_ref-2)

### **B. Grúas de remolque o arrastre.**

“Una grúa remolque es un vehículo utilizado para transportar automóviles, generalmente a un taller o para rescatarlos de sitios donde no hay una superficie adecuada para conducir.

Característica: Grúa de salvamento para servicio pesado ya que remolcan a los automóviles rápidamente y con mucha facilidad en casos de accidente de tránsito, estacionamiento en lugares inadecuados.

### **C. Grúas telescópicas o Sobre ruedas.**

Una grúa telescópica es un sistema hidráulico extiende y retrae el sistema hasta la longitud deseada. El sistema compacto hace que la grúa telescópica se adapte fácilmente a aplicaciones móviles.

Característica: Estos tipos de sistemas son usados en operaciones de rescate, en sistemas en barcos.”<sup>9</sup>

### **D. Grúas sobre cadenas u orugas.**

“Es un tipo de grúa móvil disponible con una pluma de celosía que se mueve sobre orugas. Como grúa automotora, puede moverse alrededor de un sitio y realizar trabajos sin mucha disposición. Debido a su grande peso y tamaño, es absolutamente difícil y costoso transportar la grúa móvil sobre orugas de sitio a sitio.”<sup>10</sup>

Característica: las orugas proporcionan estabilidad permitiendo a la grúa funcionar sin el uso de soportes.

### **E. Grúas tracto.**

Un tracto camión grúa “es aquel que lleva incorporado en su chasis una grúa, que se utiliza para cargar y descargar mercancías”<sup>11</sup>, a diferencia del camión grúa no cuenta con una carrocería del propio camión, tiene que engancharse a una plataforma o camabaja.

---

<sup>8</sup> Recuperado de la Web 16-08-2015 [https://es.wikipedia.org/wiki/Camión\\_grúa](https://es.wikipedia.org/wiki/Camión_grúa)

<sup>9</sup> Recuperado de la Web 16-08-2015 [https://es.wikipedia.org/wiki/Grua\\_\(maquina\)#cite\\_ref-2](https://es.wikipedia.org/wiki/Grua_(maquina)#cite_ref-2)

<sup>10</sup> Recuperado de la Web 16-08-2015

[http://www.es.ritchiewiki.com/wikies/index.php/Grúa\\_móvil\\_sobre\\_orugas](http://www.es.ritchiewiki.com/wikies/index.php/Grúa_móvil_sobre_orugas)

<sup>11</sup> Recuperado de la Web 16-08-2015 [https://es.wikipedia.org/wiki/Camión\\_grúa](https://es.wikipedia.org/wiki/Camión_grúa)

Característica: el tracto camión grúa consigue una mayor independencia a la hora de trasladar la carga ya que puede trasladar carga muy pesada o de medidas largas que no entran en un camión grúa.

### 1.5.1.3. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

RODRÍGUEZ (2005), considera que los lineamientos estratégicos son importantes ya que “permiten guiar las acciones de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo y sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.”<sup>12</sup>

#### 1.5.1.3.1. VISIÓN

COLLINS & PORRAS (1996) define a la visión de una empresa como una “declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La declaración de la visión contesta la pregunta ¿qué queremos ser?”

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden. El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.”<sup>13</sup>

KOTTER considera que “si comparamos a una organización con el cuerpo humano y quisiéramos saber cuál sería el corazón, la respuesta sin duda sería la visión. Cada día las organizaciones están volteando más y más hacia

---

<sup>12</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2005); “*Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*”, Ed. 5ta. Cengage Learning, Pág. 31

<sup>13</sup> COLLINS, James y PORRAS, Jerry (1996); “La construcción de la misión y visión de su empresa”, revisión del negocio, Harvard.

adentro de lo que sucede en ellas, presumiendo que en su interior se encuentran las soluciones a gran parte de los problemas que enfrentan en el exterior.”<sup>14</sup>

#### 1.5.1.3.2. MISIÓN

Según COLLINS & PORRAS (1996), la misión de una empresa “es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. La misión contesta la pregunta ¿cuál es nuestra razón de ser?

La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta. Por otro lado, el establecer la misión de una empresa, permite que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados y comprometidos con ella; por lo que es necesario que se comunique y siempre se haga recordar entre todos los trabajadores.”<sup>15</sup>

Sin embargo DRUCKER (1995), llega a la conclusión que la Misión “ha de explicar lo que la organización hace, cuál es la razón de ser de la empresa, su propósito. Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras. Definir la misión nos ayuda a identificar nuestro mercado, clientes, proveedores, productos y servicios con los que desarrollar nuestro negocio. Nos distingue de nuestros competidores, es nuestro sello de identidad.”<sup>16</sup>

#### 1.5.1.3.3. VALORES

THOMPSON (2012), define a los valores de una empresa como “las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

---

<sup>14</sup> KOTTER P., John (1999); “*La verdadera labor de un líder*, Ed. Grupo norma S.A, Bogotá, Pág. 170

<sup>15</sup> COLLINS, James y PORRAS, Jerry (1996); “*La construcción de la misión y visión de su empresa*”, revisión del negocio, Harvard Pág. 22.

<sup>16</sup> DRUCKER F., Peter (1995); “*Su visión sobre la administración*”, Ed. Norma S.A, Bogotá Pág. 55.

En empresas nuevas o con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar qué valores, conductas y prácticas de negocios debe caracterizar a la compañía, y luego circular un borrador de la declaración de valores entre directivos y empleados para su análisis y posible modificación.”<sup>17</sup>

#### **1.5.1.3.4. ESTRATEGIAS MAESTRAS**

Según THOMPSON (2012) nos dice que las estrategias maestras “proviene en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores dejarlos obsoletos, ser más eficientes e imaginativos, adaptarse más rápido y no tanto de correr con el rebaño. Una buena elaboración de estrategia es inseparable de una buena actitud emprendedora. Una cosa no existe sin la otra. La formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles (...). En algunas compañías, el director general o propietario opera como visionario estratégico y arquitecto de la estrategia al decidir en persona sus elementos clave, aunque otras personas lo asistan en la recopilación y análisis de datos, y el director general puede consultar a otros directivos y empleados al dar forma a una estrategia general y decidir sobre movimientos estratégicos importantes.”<sup>18</sup>

#### **1.5.1.3.5. OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

Los objetivos se definen como “resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las empresas Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación organización motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes razonables y claros. En una empresa

---

<sup>17</sup> THOMPSON A., Arthur (2012); “*Administración Estratégica*”; Decimoctava Edit, McGraw Hill, New York Pág. 27.

<sup>18</sup> THOMPSON A., Arthur (2012); “*Administración Estratégica*”; Decimoctava Ed. McGraw Hill, New York Pág. 33

con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división.

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Los objetivos se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, proporcionan dirección, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.”<sup>19</sup>

#### **1.5.1.3.6. ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

CARRION (2007), define a la estrategia funcional como “la optimización de recursos y capacidades dentro de cada área funcional. Busca la creación de capacidades distintivas y sinergias entre áreas funcionales. Deben estar alineadas con las estrategias de negocio. Responde a la pregunta: ¿cómo utilizamos los recursos de forma óptima?”<sup>20</sup>

Las estrategias funcionales se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como: producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas, recursos humanos, tecnología de la información, etc. (...). Como las diferentes estrategias de nivel funcional deben ser compatibles con la estrategia global de negocios y entre sí para que tengan un

---

<sup>19</sup> FRED R., David (2003); *“Conceptos de administración estratégica”*, Novena Ed. Pearson Educación, México Pág. 366

<sup>20</sup> CARRIÓN MAROTO, Juan (2007); *“Estrategia de la visión a la acción”*, Segunda Ed. Pág. 34

impacto benéfico, el administrador general en ocasiones puede ejercer una influencia más fuerte sobre el contenido de las estrategias funcionales.<sup>21</sup>

Luego de un análisis de las estrategias funcionales, podemos nombrar las estrategias funcionales esenciales para una empresa:

- Estrategia de tecnología.
- Estrategia de producción.
- Estrategias de ventas, marketing y distribución.
- Estrategia de Tecnologías de la información.
- Estrategia de recursos humanos.
- Estrategia financiera.

#### 1.5.1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Según FRED (2003, pp. 220-221), indica que el propósito del análisis del entorno “es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo del análisis del entorno es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas y responder a los factores por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales (...).

##### 1.5.1.4.1. ANÁLISIS PESTE

El análisis PESTE se divide en cinco categorías principales las fuerzas externas: “1) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 2) fuerzas económicas; 3) fuerzas sociales, culturales, demográficas; 4) fuerzas tecnológicas y 5) fuerzas ambientales. A continuación la figura ilustra las relaciones entre estas fuerzas y una empresa (...).”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> THOMPSON A., Arthur (2012); “*Administración Estratégica*”; Decimoctava Edit, McGraw Hill, New York Pág. 36.

<sup>22</sup> FRED R., David (2003); “*Conceptos de administración estratégica*”, Novena Ed. Pearson Educacion, México Pág. 220-221.

**FIGURA N° 1**  
**RELACIÓN ENTRE LAS FUERZAS EXTERNAS CLAVE Y UNA EMPRESA**



**Fuente: FRED R. DAVID, Conceptos De ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Para CARRION (2007) “el estudio de los factores del análisis PESTA influye sobre la organización. Siendo su objetivo principal identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro.”<sup>23</sup>

#### 1.5.1.4.1.1. FUERZAS ECONÓMICAS

Las fuerzas económicas se refieren a la dirección de la economía en la cual va a funcionar el negocio. Sin embargo FRED (2003) afirma que “ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo: cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece.

Las fusiones y las alianzas a través de países en todo el mundo sirven también para incrementar la competitividad dentro de las industrias, disminuyendo así los precios y reduciendo las presiones de la inflación en todo el mundo.”<sup>24</sup>

<sup>23</sup> CARRIÓN MAROTO, Juan (2007); “Estrategia de la visión a la acción”, Segunda Ed. Pág. 59

### **Fuerzas económicas principales**

- Evaluación del poder de adquisición del consumidor
- Tasas de interés.
- Tasas de inflación y devaluación.
- Costo de mano de obra.
- Costo de materias primas
- Nivel de información de la economía.
- Nivel de aranceles
- Riesgos del país
- Acuerdo integración y cooperación TLC.

#### **1.5.1.4.1.2. FUERZAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES Y LEGALES**

Con relación a las fuerzas políticas podemos argumentar que son aquellas instituciones públicas que tienden a constituir, implantar o modificar el orden jurídico fundamental en lo relativo a la organización.

“Los gobiernos locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales, legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

Los pronósticos políticos podrían ser la parte más importante de un análisis externo para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales. Los cambios en las leyes de patentes, la legislación afectan a las empresas de modo significativo.

El aumento de la dependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las empresas obliga a estas últimas a considerar el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y la implantación de estrategias competitivas.

El aumento de la competencia global acentúa la necesidad de pronósticos políticos, gubernamentales y legales exactos.

---

<sup>24</sup> FRED R., David (2003); “*Conceptos de administración estratégica*”, Novena Ed. Pearson Educacion, México Pág. 225.

Las leyes locales, estatales y federales; las oficinas reguladoras; y los grupos de interés especiales ejercen un impacto importante en las estrategias de empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Muchas empresas han alterado o abandonado las estrategias del pasado debido a acciones políticas o gubernamentales.”<sup>25</sup>

#### **Fuerzas político / legal principales**

- Estabilidad política
- Política monetaria y política fiscal.
- Legislación laboral
- Legislación arancelaria
- Seguridad jurídica
- Corrupción
- Contrabando
- Informalidad
- Relaciones con organismos públicos.

#### **1.5.1.4.1.3. FUERZAS SOCIALES CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS**

FRED (2003) menciona que las fuerzas sociales, culturales y demográficas “son los cambios que ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias.

Una información de las tendencias, aumentos de poblaciones, etc. es esencial para la formulación exitosa de la estrategia, incluyendo la ubicación de fábricas y

---

<sup>25</sup> FRED R., David (2003); “*Conceptos de administración estratégica*”, Novena Ed. Pearson Educación, México Pág. 237.

centros de distribución nuevos, así como la determinación del lugar donde se centrarán los esfuerzos de mercadotecnia.<sup>26</sup>

#### **Fuerzas sociales principales:**

- Tasa de crecimiento poblacional
- Tasa de desempleo y subempleo
- Incidencia de la pobreza
- Distribución del ingreso en la población
- Tasa de analfabetismo
- Estilos de vida de la población

#### **1.5.1.4.1.4. FUERZAS TECNOLÓGICAS**

Las fuerzas tecnológicas son los “cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. El Internet ahorra a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicio.

Además que cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos y servicios, eliminando los obstáculos en los mercados geográficos tradicionales y modificando el equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción.

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerentes y clientes.”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> FRED R., David (2003); “*Conceptos de administración estratégica*”, Novena Ed. Pearson Educación, México Pág. 230.

<sup>27</sup> FRED R., David (2003); “*Conceptos de administración estratégica*”, Novena Ed. Pearson Educación, México Pág. 348

**Fuerzas tecnológica principales:**

- Velocidad de transferencia de tecnología
- Inversión en Investigación y Desarrollo
- Desarrollo de las comunicaciones
- Uso tecnologías de información
- Mejoras e innovaciones tecnológicas
- Uso de internet.

**1.5.1.4.1.5. FUERZAS MEDIOAMBIENTALES**

CARRION (2007) sostiene que actualmente “las fuerzas medioambientales cobran especial relevancia, ya que pueden incentivar la innovación (Investigación y Desarrollo). Se estudia el nivel tecnológico de la zona y su potencial de desarrollo.”<sup>28</sup>

**Fuerzas medioambientales principales:**

- Protección de medio ambiente.
- Amenaza de los desastres naturales.
- Cultura de reciclaje.
- Conservación de energía.

**1.5.1.4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR ESTRUCTURAL**

Con relación al modelo de las CINCO FUERZAS DE PORTER podemos deducir que es un modelo sistémico que nos permite examinar cualquier empresa en términos de finanzas, estrategias, posicionamiento en el sector y rivalidad entre empresas.

STANTON y WALKER (2003) definen a las 5 FUERZAS DE PORTER como “un modelo de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias, ya que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael PORTER en 1979 y, según este la rivalidad entre

---

<sup>28</sup> CARRIÓN MAROTO, Juan (2007); “Estrategia de la visión a la acción”, Segunda Ed. Pág. 60.

los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos”<sup>29</sup>

**FIGURA N° 2**  
**EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE COMPETENCIA**



**Fuente y Elaboración: FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica**

#### 1.5.1.4.2.1. ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

El análisis de la rivalidad de los competidores es considerado por KOTLER y ARMSTRONG (2003) “más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro fuerzas siguientes. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector; cuanto menos competido se encuentre un sector normalmente será más rentable y viceversa”<sup>30</sup>

Según CARRION (2007) “La intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores, entre otros:

- **Competidores numerosos o equilibrados.** A mayor número de competidores con fuerzas equilibradas, la competencia será mayor.
- **Diversidad de competidores.** Cuando los competidores son muy distintos en la forma de entender el negocio, la competencia aumentará.

<sup>29</sup> STANTON, Etzal y WALKER (2003) “*Fundamentos de Marketing*”, Ed. McGraw Hill – Interamericana, 13ª Edición, México.

<sup>30</sup> KOTLER y ARMSTRONG (2003); “*Fundamentos de Marketing*”, Ed. Prentice Hall, 6ta. Edición, México Pág. 163

- **Crecimiento lento de la industria.** Cuando se reduce el ritmo de crecimiento, la competencia se incrementa.
- **Estructura de costes fijos o de almacenamiento de la empresa.** Los altos costes fijos presionan hacia incrementos de capacidad. Los excesos de capacidad suelen llevar a la reducción de precios.
- **Falta de diferenciación del producto o de costes de cambio.** Si no hay diferenciación, la elección se produce por precio y servicio, lo que aumenta la competencia.
- **Alta capacidad productiva instalada en el sector.** A mayor capacidad instalada en el sector, la competencia será mayor.
- **Fuertes intereses estratégicos de muchas empresas.** A más empresas interesadas en tener éxito en una industria, mayor será la competencia.
- **Altas barreras a la movilidad.** Son obstáculos que impiden a la empresa moverse de un segmento a otro dentro del mismo sector.<sup>31</sup>

#### 1.5.1.4.2.2. ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

FRED (2003) sostiene que el poder de negociación de los consumidores “es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso de Internet es una amenaza externa importante.

#### 1.5.1.4.2.3. ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios

---

<sup>31</sup> CARRIÓN MAROTO, Juan (2007); “Estrategia de la visión a la acción”, Segunda Ed. Pág. 70

razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración ya que es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

#### **1.5.1.4.2.4. AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias (...). La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

#### **1.5.1.4.2.5. AMENAZA DE LOS ENTRANTES**

Las barreras de ingreso están en la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

El trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas

rivales, contra atacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.”<sup>32</sup>

#### **1.5.1.5. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR DEL SERVICIO DE GRÚAS**

La naturaleza del análisis estructural del sector de servicio de grúas consiste en la formulación de una estrategia competitiva que vamos va a relacionar con el sector de servicio de grúa.

##### **1.5.1.5.1. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR**

La participación adecuada en el sector, hace que el personal se sienta orgulloso de su empresa en el mercado, facilita el acceso a los canales de distribución y genera economías de escala. Además, si la porción del sector que tiene la empresa, no sólo es adecuada sino que también está creciendo, los dueños podrán contar con mayores ganancias en el futuro, ya que ello prueba que los clientes, están cada vez más conformes con los servicios de la empresa.

Según RODRIGUEZ (2005) dice que la “participación en el sector es un indicador decisivo de la solidez de la empresa. Pero medir la participación en el sector generalmente es difícil.”<sup>33</sup>

##### **1.5.1.5.2. DEFINICION DEL SECTOR**

El sector servicios es el “sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes. No compran bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, centro de llamadas, finanzas, turismo, hostelería, cultura, espectáculos.

---

<sup>32</sup> FRED R., David (2003); *“Conceptos de administración estratégica”*, Novena Ed. Pearson Education, México Pág. 266-267-268.

<sup>33</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2005); *“Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”*, Ed. 5ta. Cengage Learning, Pág. 131

Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (...). El predominio del sector de servicio frente a los otros dos en las economías más desarrolladas permite hablar del proceso de tercerización.”<sup>34</sup>

#### **1.5.1.6. EVALUACION INTERNA**

FRED (2003) considera que la evaluación interna se “centra en la identificación y la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, incluyendo la dirección, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo. Además examina las relaciones entre estas áreas de negocios, así como las implicaciones estratégicas de los conceptos de las áreas funcionales importantes, y describe el proceso de realización de una evaluación interna.

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas (...).”<sup>35</sup>

##### **1.5.1.6.1. ANALISIS INTERNO**

CARRION (2007) define al “análisis interno como el que se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno.

A partir de su estudio, se podrán determinar con cierto rigor las fortalezas y las debilidades de la organización.”<sup>36</sup>

El análisis interno requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

---

<sup>34</sup> Recuperado de la Web 25-08-2015 [https://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_servicios](https://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios)

<sup>35</sup> FRED R., David (2003); *“Conceptos de administración estratégica”*, Novena Ed. Pearson Education, México Pág. 297.

<sup>36</sup> CARRIÓN MAROTO, Juan (2007); *“Estrategia de la visión a la acción”*, Segunda Ed. Pág. 98

#### **1.5.1.6.1.1. EVALUACION DE LA ADMINISTRACION Y LA GERENCIA**

FRED (2003) considera que las funciones del área administrativa consta de “cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control.

##### **Planeación**

La planeación es el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados. La planeación es el inicio del proceso por el que un individuo o empresa transforma los sueños en logros.

La planeación es una inversión inicial con éxito, pues ayuda a una empresa a obtener el efecto máximo de un esfuerzo dado; permite que la empresa esté preparada para todas las eventualidades lógicas y para todos los cambios requeridos. Sin embargo también permite a una empresa reunir los recursos necesarios y realizar las tareas de la manera más eficiente posibles, así como conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener una utilidad justa y ser vista como una empresa eficaz y útil.

La planeación es esencial para implantar y evaluar con éxito la estrategia, sobre todo porque las actividades de organización, motivación, recursos humanos y control dependen de una buena planeación.

##### **Organización**

El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién. Una empresa bien organizada cuenta, por lo general, con gerentes y empleados motivados y comprometidos con el logro del éxito de la empresa.

La función de organización se divide en tres actividades: dividir las tareas en trabajos (especialización del trabajo), combinar los trabajos para formar departamentos (creación de departamentos) y delegación de la autoridad. La

división de las tareas en trabajos requiere el desarrollo de descripciones y especificaciones de trabajos.

### **Motivación**

La motivación es el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos. La motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no. La función de motivación de la gerencia incluye por lo menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo de la organización.

Cuando los gerentes y empleados de una empresa luchan por lograr niveles de productividad elevados, esto indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes. El liderazgo incluye crear una visión del futuro de la empresa y motivar a las personas a trabajar con entusiasmo para lograr esa visión.

El gerente del mañana debe ser capaz de lograr que su personal se comprometa con la empresa, tanto si son operadores de máquinas como vicepresidentes de primer nivel.

### **Factor humano**

Conocida también como gerencia de personal o gerencia de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación y despido de los empleados, así como el manejo de las relaciones sindicales.

Las actividades de recursos humanos desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implantación de la estrategia y, por este motivo, los gerentes de recursos humanos participan de manera más activa en el proceso de dirección estratégica. Es importante identificar las fortalezas y las debilidades en el área de recursos humanos.

Los estrategas participan más de manera proactiva en la formulación e implantación de las estrategias, proporcionando liderazgo a las empresas que están reestructurando o permitiendo a los empleados trabajar en casa.

## Control

En la administración, la función de control incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas. La función de control en la gerencia es importante sobre todo para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consiste en cuatro pasos básicos:

- a) El establecimiento de normas de rendimiento.
- b) La medición del rendimiento individual y de la empresa.
- c) La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planeadas.
- d) La toma de acciones correctivas.

La medición del rendimiento individual se lleva a cabo, con frecuencia, de manera ineficaz o no se realiza en absoluto en las empresas. Algunos motivos de esta deficiencia son que las evaluaciones crean confrontaciones que la mayor parte de los gerentes prefieren evitar (...). Ningún procedimiento para medir el rendimiento individual carece de limitaciones; por este motivo, una empresa debe examinar diversos métodos, como la escala de clasificación gráfica, la escala de clasificación basada en el comportamiento y el método del incidente crítico, para después desarrollar o seleccionar un método de evaluación del rendimiento que se adapte mejor a las necesidades de la empresa.<sup>37</sup>

### 1.5.1.6.1.2. EVALUACION DEL MARKETING Y VENTAS

EVANS Y BERMAN (1982) citado por FRED (2003), describe el marketing como el “proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Existen siete funciones de marketing básicas: 1) análisis de clientes; 2) venta de productos y servicios; 3) planeación de productos y servicios; 4) establecimiento de precios; 5) distribución; 6) investigación de mercados; y 7) análisis de oportunidades.”<sup>38</sup> La comprensión de estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la función del marketing.

<sup>37</sup> FRED R., David (2003); “*Conceptos de administración estratégica*”, Novena Ed. Pearson Education, México Pág. 315-326

<sup>38</sup> EVANS R., Joel y BERMAN, Barry (1982); “*Marketing*”, Ed. Macmillan, Nueva York Pág. 17.

### **Análisis de clientes**

El examen y la evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, conlleva la aplicación de encuestas a los clientes, el análisis de la información al consumidor, la evaluación de las estrategias de posicionamiento en el mercado, el desarrollo de perfiles de clientes y la determinación de estrategias óptimas para la segmentación del mercado. La información obtenida por medio del análisis de clientes es básica para elaborar una declaración de la misión eficaz.

### **Venta de productos y servicios**

Las ventas incluyen muchas actividades de mercadotecnia como la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, la gerencia de la fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y las relaciones con los intermediarios. Estas actividades son importantes en especial cuando una empresa sigue una estrategia de penetración en el mercado. La determinación de las fortalezas y las debilidades de una empresa, en la función de ventas de la mercadotecnia, es una parte importante del proceso del análisis interno de la dirección estratégica.

### **Establecimiento de precios**

Los principales grupos de interés que afectan las decisiones en el establecimiento de precios son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. Algunas empresas seguirán una estrategia de integración hacia delante, para tener un mejor control sobre los precios que se cobran a los consumidores. Los gobiernos imponen limitaciones en el establecimiento de precios.

Las empresas competidoras deben tener cuidado de no combinar descuentos, condiciones de crédito o condiciones de venta; no discutir sobre precios, aumentos de precios y costos en las juntas de las asociaciones comerciales y no acordar emitir nuevas listas de precios en la misma fecha, alternar ofertas bajas en los contratos ni restringir la producción de manera uniforme para mantener precios altos. Los estrategas deben considerar los precios desde una perspectiva tanto a corto como a largo plazo porque los competidores copian los cambios de precios con relativa facilidad. Con frecuencia, una empresa dominante imita todos los recortes de precios de los competidores.

### **Distribución**

La distribución incluye almacenaje, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicaciones de los sitios de venta a minoristas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, venta a mayoristas y a minoristas. La mayoría de los productores hoy día no vende sus productos en forma directa a los consumidores, sino que varias empresas de mercadotecnia actúan como intermediarias y utilizan diversos nombres como vendedores a mayoristas, vendedores a minoristas, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o sencillamente distribuidores.

### **Investigación de mercados**

La investigación de mercados es la recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con el marketing de productos y servicios. La investigación de mercados descubre fortalezas y debilidades importantes y los investigadores del marketing emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para recabar información. Las actividades de investigación de mercados apoyan a todas las funciones de negocios importantes de una empresa.

#### **1.5.1.6.1.3. ANALISIS DE OPERACIONES LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA**

La función de operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios.

Para SCHROEDER (1981) las funciones básicas del análisis de operaciones de logística son:

- Proceso: Las decisiones sobre los procesos incluyen la selección de la tecnología, la distribución de las instalaciones, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de las instalaciones, el equilibrio de la línea, el control de procesos y el análisis de la transportación.
- Capacidad: Las decisiones sobre la capacidad implican la determinación de los niveles de rendimiento óptimo para la empresa, es decir, ni mucho ni poco.

- Inventario: Las decisiones en cuanto al inventario implican el manejo del nivel de las materias primas, los procesos de trabajo y los productos terminados.
- Fuerza laboral: Las decisiones con relación a la fuerza laboral tienen que ver con el manejo de empleados capacitados, no capacitados, administrativos y de la gerencia.
- Calidad: Las decisiones en cuanto a la calidad tienen como objetivo garantizar que se elaboren productos y servicios de excelente calidad.<sup>39</sup>

Las actividades de operaciones y logística representan a menudo la mayor parte de los activos humanos y de capital de una empresa. En la mayoría de las industrias, los costos más altos en la fabricación de un producto o servicio corresponden a las operaciones.

#### **1.5.1.6.1.4. ANALISIS DE LAS FINANZAS Y CONTABILIDAD**

La determinación de las fortalezas y las debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz. La liquidez, el estado de ganancias y pérdidas, balance general, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital pueden eliminar algunas estrategias al ser alternativas posibles. Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian los planes de implantación.

Según HORNE (1984), las funciones de contabilidad financiera comprenden “tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.

El análisis de las razones financieras es el método más utilizado para determinar las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos. Puesto que las áreas funcionales del negocio se relacionan en forma estrecha, las razones financieras señalan fortalezas o

---

<sup>39</sup> SCHROEDER G., Roger (1981); “*Administración de Operaciones*”, Ed. McGraw-Hill, New York Pág. 12.

debilidades en las actividades de dirección, mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información para la gerencia.

Una vez que las estrategias se formulan y para llevarlas a cabo con éxito, se requieren decisiones en la elaboración de los presupuestos de capital. Las razones financieras se basan en datos de contabilidad y las empresas difieren en el manejo de rubros como depreciación, evaluación del inventario e impuestos

Es importante reconocer que la condición financiera de una empresa depende no sólo de la función de finanzas, sino también de muchos otros factores, entre los que están:

- La dirección, la mercadotecnia, la gerencia de producción y operaciones, la investigación y el desarrollo, así como el manejo de las decisiones en los sistemas de información.
- Las acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas.
- Las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Incluso los problemas del medio ambiente natural afectan las razones financieras, como indica la perspectiva del medio ambiente natural.”<sup>40</sup>

Así que el análisis de razones financieras, al igual que otras herramientas analíticas, debe usarse con discreción y de manera asertiva.

#### **1.5.1.6.1.5. ANALISIS DEL POTENCIAL HUMANO**

CARRION (2007) refiere que el conocimiento (explícito o tácito) “es útil para la empresa ya que poseen las personas y equipos, así como su capacidad para regenerarlo (capacidad de aprender). El potencial humano es la base de los otros dos tipos de capital intelectual, y no es propiedad de la empresa.

---

<sup>40</sup> HORNE VAN., John (1984); “*Administración Política y Financiera*”, Ed. McGraw-Hill Pag. 10

## Actividades estratégicas del potencial humano

Que una empresa sea capaz de obtener ventajas competitivas sostenibles depende cada vez más del talento de las personas que trabajan en ella. La creatividad, la capacidad de innovación, la experiencia, la formación son capacidades que las personas ponen al servicio de la organización en la que trabajan, y que hay que desarrollar a lo largo del tiempo. Desde el punto de vista de la teoría de recursos y capacidades, las personas, además, de ser un recurso fundamental son la base real para la creación de capacidades dinámicas dentro de las organizaciones. Por lo que, sin duda, una buena gestión de personas es fundamental para implantar eficazmente la estrategia. Hay que tener en cuenta que aunque la estrategia de recursos humanos es de nivel funcional, su importancia es grandísima para poder ejecutar eficientemente las estrategias competitivas y corporativas de la organización.”<sup>41</sup>

Las actividades de recursos humanos estratégicos son: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, política retributiva, formación y desarrollo, y relaciones con los trabajadores.

- A) Reclutamiento y selección: BILL GATES nos dice "Tendremos a contratar a gente con potencial, antes que a gente con experiencia, porque el potencial es más valioso a largo plazo".

Esta actividad permite atraer talento en el mercado de trabajo (selección externa) o dentro de la propia empresa (interna).

- B) Evaluación del desempeño: Los sistemas de evaluación del desempeño permiten analizar las contribuciones de los empleados a la empresa.
- C) Política retributiva: Deben compensar y motivar adecuadamente a los empleados para que la estrategia se haga realidad.
- D) Formación y desarrollo: según PHILIP WIBER "El mayor gasto no es lo que cuesta la formación de los empleados, .sino lo que cuesta el no formarlos".

---

<sup>41</sup> CARRIÓN MAROTO, Juan (2007); *“Estrategia de la visión a la acción”*, Segunda Ed. Pág. 242.

Las empresas no sólo necesitan personas capaces de enfrentarse a entornos cambiantes, sino también personas con la facultad de reinventarse y de redefinir su propio trabajo. Ante esto, la formación y el desarrollo del capital humano se vuelven actividades estratégicas con potencial para contribuir significativamente al logro de ventajas competitivas.

E) Relaciones con los trabajadores y participación: La comunicación permite establecer un clima de cooperación con los empleados.

### 1.5.1.7. PLAN DE NEGOCIO

Con relación al Plan de Negocios podemos aducir que es de ayuda en las empresas establecidas, ya que permiten diseñar una base sobre la que se elaboren proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal, estos puede ser de dos tipos:

- El primero se refiere al Plan de Negocio nuevo, el cual nace de la generación de una idea de inversión.
- El segundo se refiere al Plan de Negocio de expansión, que puede ser el resultado de un proceso de reingeniería.

#### 1.5.1.7.1. CONCEPTO

Un plan de negocios es un instrumento que “se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El plan de negocios contiene tanto objetivos estratégicos como tácticos, y puede ser informal o formal.

#### **Metas + Investigación + Estrategia = Plan de negocios**

Una lista de metas podría ser un plan de lo que se tiene que lograr, pero eso no la hace un plan de negocios. Un plan de negocios formal detalla la fórmula exacta que se necesita desarrollar para conseguir sus metas fundamentales.

Según BALANKO (2008), dice que un plan de negocios es un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más

importante: rentabilidad. Si se elabora y aplica un plan de negocios, se incrementan las probabilidades de lograr la rentabilidad deseada.”<sup>42</sup>

#### 1.5.1.8. PLAN ESTRATÉGICO

Un plan analiza la posición actual, el objetivo que se desea alcanzar y los pasos que requiere para, lograrlo.

"Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros".<sup>43</sup>

Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.

#### **“Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico”**

La suma de la misión, la visión estratégica, los objetivos y la estrategia de una empresa constituye un plan estratégico para enfrentar las condiciones de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica.

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años).”<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> BALANKO DICKSON, Greg (2008); *“Como preparar un Plan de Negocios Exitoso”*, Ed. McGraw HILL, INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Pág. 24

<sup>43</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2005); *“Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”*, Ed. 5ta. Cengage Learning, Pág. 100

<sup>44</sup> THOMPSON A., Arthur (2012); *“Administración Estratégica”*; Decimoctava Edición, McGraw Hill, New York Pág. 37

En algunas compañías, el plan estratégico se centra en alcanzar objetivos excepcionalmente audaces, metas de esfuerzo que requieren recursos que trascienden con mucho los medios actuales de la empresa.

#### 1.5.1.8.1. PROCESO ESTRATÉGICO

Procesos estratégicos son los que “permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.”<sup>45</sup>

CARRION (2007), clasifico en tres grandes procesos estratégicos: “análisis estratégico, formulación de la estrategia e implantación de la estrategia. En análisis estratégico permite determinar las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo), así como las fortalezas y debilidades de la organización (análisis interno).

El proceso estratégico responde a tres preguntas fundamentales:

- a) ¿dónde estamos ahora?
- b) ¿hacia dónde vamos?
- c) ¿cómo llegamos hasta allí?”<sup>46</sup>

#### 1.5.1.8.2. FASES

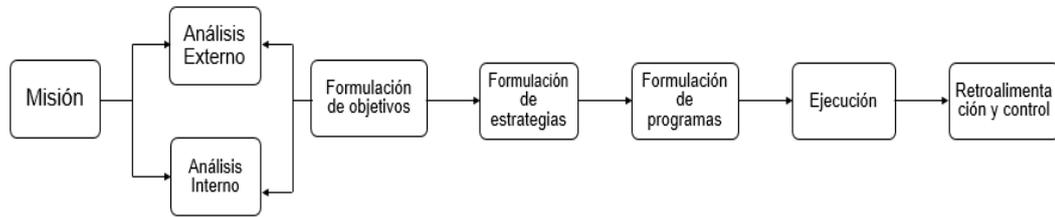
KOTLER y KELLER, consideran que las fases de la planeación estratégica son de la siguiente manera:

---

<sup>45</sup>DOMINGO REY, Peteiro (2013); “*Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I)*” Recuperado de la web 30-08-2015 <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

<sup>46</sup> CARRIÓN MAROTO, Juan (2007); “*Estrategia de la visión a la acción*”, Segunda Ed. Pág. 37.

**FIGURA N° 3**  
**PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SEGÚN KOTLER Y KELLER**



**Fuente:** Kotler y Keller: Dirección de Marketing

**Elaboración:** propia

La figura nro. 3 muestra que el análisis externo e interno, son muy importantes para la formulación de los objetivos, metas, estrategias y programas.

Los autores señalan “que solamente la declaración de una misión, comprende a dar respuesta a unas preguntas que tendrá que responder la empresa. Las empresas exitosas se plantean estas preguntas continuamente.”<sup>47</sup>

Existen otros puntos sobre las fases que deben conformar un buen planteamiento estratégico. Para MUNCH el plan estratégico o plan maestro consta de 8 pasos que son:

- Enunciado de la visión de la organización.
- Adoptar una filosofía para la empresa.
- Declaración de la misión de la empresa.
- Determinación de objetivos.
- Determinación de políticas.
- Determinación de estrategias.
- Determinación de programas.
- Determinación de presupuestos.

La importación de todos estos elementos son indispensables para contar con un sistema de información y de investigación oportuna y actualizada para realizar un

<sup>47</sup> KOTLER, Philip y KELLER LANE, Kevin (2006); “Dirección de marketing”, Pearson Educación, México, Pág. 44 y 51

análisis de las premisas externas e internas de todas aquellas variables que pueden afectar el logro de los objetivos.<sup>48</sup>

THOMPSON (2012), considera que el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

***“FASE I: Elaborar una visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales***

***FASE II: Establecer objetivos***

***FASE III: Diseñar una estrategia***

***FASE IV: Aplicar y ejecutar la estrategia***

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.

***FASE V: Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos***

La visión, misión, objetivos, estrategia y planteamiento de ejecución de la estrategia de una empresa nunca son finales; administrar la estrategia es un proceso continuo.”<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> MUNCH GALINDO, Lourdes (2006); *“Fundamentos de la administración: casos y prácticas”*, 2da. Ed. Editorial Trillas.

<sup>49</sup> THOMPSON A., Arthur (2012); *“Administración Estratégica”*; Decimoctava Edición, McGraw Hill, New York Pág. 21.

### 1.5.1.8.3. MATRICES ESTRATEGICAS

Con respecto a las matrices estratégicas podemos argumentar que son herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo de una empresa con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de la competitividad en el mercado.

FRED (2003), considera que las matrices estratégicas están constituidas por nueve matrices esenciales para la formulación de estrategias de una empresa.

#### 1. “LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

- a) Elaborar una lista de los factores externos que incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
- b) Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- c) Asigne una clasificación de uno (a la respuesta, es deficiente) a cuatro (la respuesta es excelente) a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor.
- d) Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

#### 2. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

Esta herramienta es para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI.

La una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

- a) Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.
- b) Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- c) Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4).
- d) Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- e) Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5.

### **3. LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Identifica a los principales competidores de una empresa así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

#### 4. LA MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (FODA)

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado.

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

La matriz FODA está compuesta de nueve cuadrantes; existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco. Estos cuatro cuadrantes de estrategias, denominados FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de que éstos se completan con factores clave, llamados F, O, D y A.

La construcción de una matriz FODA consiste en seis pasos:

1. la matriz EFE (oportunidades y amenazas).
2. la matriz EFI (fortalezas y debilidades).
3. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
4. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.

5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

## 5. LA MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

La matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático de nueve cuadrantes. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en ventas de cada división y las rebanadas de la gráfica de pastel revelan el porcentaje de la contribución en las utilidades de cada división, tanto en la matriz BCG como en la matriz IE.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje Y.

Un puntaje de valor total de la matriz EFI y EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje x representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida.

La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes.

En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones.

En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean en estos tipos de divisiones.

En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es cosechar o enajenar.

## **6. LA MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL**

La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción.

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégica excelente.

Las empresas que se localizan en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona.

Las empresas del cuadrante III compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles.

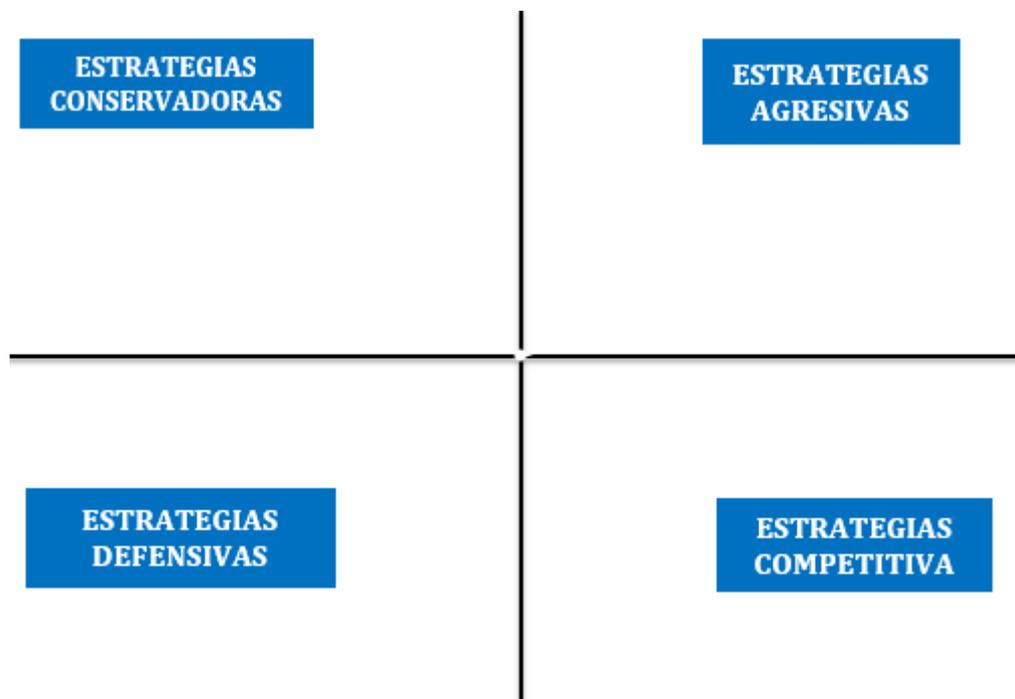
Las empresas del cuadrante IV cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento.

## **7. LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)**

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica.

**FIGURA N° 4**

**MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN**



**FUENTE Y ELABORACION: Propia**

Los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEYEA.

Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEYEA son los siguientes:

- a. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
- b. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
- c. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el

resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

- d. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- e. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje Y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto XY.
- f. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

## 8. LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

El BCG es una empresa privada de consultoría en gerencia ubicada en Boston. La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial.

La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa.

Las divisiones de la matriz BCG se dividen en<sup>50</sup>:

---

<sup>50</sup> Villajuana Carlos (2007), *“El tablero de Gestión Estratégica”*, Ediciones ESAN, página 63

**TABLA N° 2**  
**GESTIÓN ESTRATÉGICA**

<b>TIPO DE UNIDAD ESTRATEGICA</b>	<b>FACTORES CLAVES INVOLUCRADOS</b>
Vacas lecheras	Posición alta de la participación relativa de mercado pero compiten en una industria de crecimiento lento, producen efectivo por arriba de sus necesidades (flujo de caja, utilidad del negocio).
Estrellas	Participación relativa alta en el mercado, crecimiento del sector, representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad y debe recibir una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes.
Interrogantes	Posición baja de la participación relativa de mercado, crecimiento futuro del sector, la empresa debe decidir si las fortalece siguiendo una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo de mercados) o las vende.
Perros	Posición baja de participación relativa de mercado, pérdida de negocio y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo; se les ha denominado Perros, porque son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa.

**FUENTE:** Villajuana Carlos

**ELABORACIÓN:** Propia

## **9. LA MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)**

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo, junto con la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC.

La MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. Seis pasos necesarios para elaborar una MPEC:

**Paso 1:** Elabore una lista en la columna izquierda de la MPEC de las matrices EFE y EFI.

**Paso 2:** Asigne los valores en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.

**Paso 3:** Examine las matrices e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas. Anote estas estrategias en la línea superior de la MPEC y agrupe las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.

**Paso 4:** Se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción de una estrategia sobre las demás. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo.

**Paso 5:** Calcule los puntajes totales del grado de atracción que se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna.

**Paso 6:** Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas.”<sup>51</sup>

#### 1.5.1.8.4. AUDITORIA INTERNA

Para SANTILLANA (2002) “la auditoria interna verifica el cumplimiento de las normas y reglamentos vigentes, en especial mediante examen sistémico y selectivo de transacciones oficiales y procedimientos operativos, relacionados con los recursos que administra la empresa”<sup>52</sup>

#### 1.5.1.8.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

1. ETAPA DE INGRESO (INSUMOS): Resume la información básica que se debe tener para formular estrategias: en base a los resultados de la

---

<sup>51</sup> FRED R., David (2003); “*Conceptos de administración estratégica*”, Novena Ed. Pearson Educación, México Pág. 286

<sup>52</sup> SANTILLANA GONZALES, Juan Ramón (2002), “*Auditoria Interna Integral*”, Segunda Ed. Pág. 20

Matriz del Perfil Competitivo MPC, de los Factores Externos e Internos (EFE) (EFI).

2. ETAPA DE EMPAREJAMIENTO (ADECUACION): Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave, con relación a las matrices: matriz (PEYEA), MATRIZ DE (BCG) y la evaluación Interna-Externa (IE), (FODA) y la matriz de la Gran Estrategia (GE).

3. ETAPA 3: LA ETAPA DE SALIDA (DECISION): usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas con la ayuda de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias, requieren que se integre la intuición y el análisis. Los propios estrategas son los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados.

#### **1.5.1.9. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

La implantación de la estrategia “afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa.

La etapa de implantación de la estrategia de la dirección estratégica, la formulación eficaz de la estrategia no garantiza la implantación exitosa de la estrategia, la implantación de la estrategia es muy distinta de la formulación de la estrategia y presentan los siguientes contrastes:

- La formulación de la estrategia es el posicionamiento de las fuerzas antes de la acción.
- La implantación de la estrategia es el manejo de las fuerzas durante la acción.
- La formulación de la estrategia se centra en la eficacia.

- La implantación de la estrategia se centra en la eficiencia.
- La formulación de la estrategia es sobre todo un proceso intelectual.
- La implantación de la estrategia es sobre todo un proceso operativo.
- La formulación de la estrategia requiere una buena intuición y habilidades analíticas.
- La implantación de la estrategia requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo.
- La formulación de la estrategia exige la coordinación entre algunos individuos.
- La implantación de la estrategia exige la coordinación entre muchos individuos.

Los conceptos y las herramientas para la formulación de la estrategia no difieren mucho ya sea que se apliquen en pequeñas empresas, grandes, lucrativas y no lucrativas; sin embargo, la implantación de la estrategia varía en forma significativa según los diferentes tipos y tamaños de empresas.

La implantación de estrategias requiere acciones tales como el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio de la estrategia de establecimiento de precios de una empresa, la elaboración de presupuestos financieros, el establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de las estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de los empleados de nuevo ingreso y el diseño de un mejor sistema de información para la gerencia.”<sup>53</sup>

#### **1.5.1.9.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO**

El establecimiento de objetivos a corto plazo es una actividad descentralizada que involucra de manera directa a todos los gerentes de una empresa. Los objetivos a corto plazo son importantes para la implantación de la estrategia porque:

- a) Representan la base para la distribución de recursos
- b) Constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes

---

<sup>53</sup> FRED R. David, “*Conceptos de Administración estratégica*” Novena Edición; p. 493

- c) Son el instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo
- d) Establecen prioridades corporativas, de división y departamentales.

Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos a corto plazo se planteen bien, que sean congruentes con los objetivos a largo plazo y que apoyen las estrategias que se implantarán.

El propósito de los objetivos a corto plazo se resume de la manera siguiente:

- Sirven como directrices para la acción, la dirección y la canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la empresa.
- Sirven como normas de rendimiento y como una fuente importante de motivación e identificación para los empleados.
- Ofrecen incentivos para el desempeño de los gerentes y empleados, así como una base para el diseño corporativo.<sup>54</sup>

Los objetivos a corto plazo deben ser cuantificables, congruentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados a la empresa, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y acompañados por las recompensas y sanciones correspondientes.

Los objetivos deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo, y además deben ser verificables.

#### 1.5.1.9.2. METAS

RODRIGUEZ (2005), define a las metas como “fines cuantificados, que esperamos alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación.”<sup>55</sup>

La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos, son los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo.

---

<sup>54</sup> BEDEIAN G., Arthur y GLUECK F., William (1983); *“Administración”*, 3ra edición, Chicago Pág. 212.

<sup>55</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2005); *“Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”*, Ed. 5ta. Cengage Learning, Pág. 13.

Una meta conduce a lograr el objetivo, y en consecuencia, el objetivo es el resultado de haber alcanzado cada una de las metas necesarias o planteadas para lograr el objetivo propuesto, que esta a su vez alineado con el propósito superior.

### **Características de una meta**

La palabra SMART representa una lista con las características que debe tener una meta bien planteada:

- S (Specific) = Una meta específica.
- M (Measurable) = Una meta medible
- A (Achievable) = Realizable, esto tiene que ver con lo real que sea tu meta.
- R (Realistic) = Un meta realista
- T (Time) = Debe tener un límite de tiempo.<sup>56</sup>

### **1.5.1.9.3. POLITICAS**

Las políticas “facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. La política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas.

Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa.

Las políticas permiten tanto a los empleados como a los gerentes saber lo que se espera de ellos, aumentando así la probabilidad de que las estrategias se implanten con éxito. Ofrecen una base para el control de parte de la gerencia, favorecen la coordinación entre las unidades corporativas y reducen el tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> CHACON COACH, Luis Antonio (2012) “Definir y lograr tus metas” Recuperado de la Web 30-08-2015 <http://www.tipsplan.com/que-es-una-meta>

<sup>57</sup> FRED R., David (2003); “Conceptos de administración estratégica”, Novena Ed. Pearson Educacion, México Pág. 501

#### 1.5.1.9.4. ESTRATEGIAS

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

La estrategia de una compañía se plantea:

- Cómo superar a los competidores.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- Cómo manejar cada parte funcional del negocio (las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
- Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades.

La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

Una estrategia ofrece mejores perspectivas cuando se basa en acciones, planteamientos comerciales y medidas competitivas pensadas para atraer a los compradores en formas que distingan a la compañía de sus competidores. En cambio, la estrategia de cada compañía necesita un elemento distintivo que capte la atención de los clientes y genere una faceta competitiva.

La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer. Desde un punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> THOMPSON A., Arthur (2012); “*Administración Estratégica*”; Decimoctava Edit, McGraw Hill, New York Pág. 4

#### 1.5.1.9.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según CHANDLER (1962) “La estructura organizacional de una empresa abarca los acomodos formales e informales de labores, responsabilidades, líneas de autoridad y relaciones de reportes mediante los cuales se administra la empresa (...). Especifica las vinculaciones entre las partes de la organización, las relaciones de reportes, la dirección de los flujos de información y los procesos de toma de decisiones, es un factor clave en la aplicación de la estrategia porque ejerce una influencia decisiva en lo bien que los administradores coordinen y controlen el complejo conjunto de actividades involucradas.

Una estructura organizacional bien diseñada es una en la cual las diversas áreas se alinean entre sí y también corresponden a los requerimientos de la estrategia; con la estructura adecuada, los administradores pueden orquestrar los diversos aspectos del proceso de aplicación con facilidad. Sin una estructura de apoyo, lo más probable es que la ejecución de la estrategia se estanque por confusiones administrativas, maniobras políticas y desperdicios burocráticos.”<sup>59</sup>

Al respecto Thompson (2012) dice que “Un buen diseño organizacional incluso puede contribuir a la capacidad de la empresa para crear valor para el cliente y percibir una ganancia; al permitir una reducción de costos burocráticos y facilitar la eficiencia operativa; al facilitar la coordinación de actividades al interior de la empresa, mejora el proceso de formación de capacidades, lo que lleva a una mayor diferenciación y menores costos. Además, al mejorar la agilidad con que se comunica la información y se acoplan las actividades, permite que la empresa supere a sus rivales en el mercado y se beneficie durante un periodo de ventajas sin rival.

La estructura organizacional se clasifica en cuatro tipos básicos son:

**La estructura simple** también se denominan de línea consiste en un ejecutivo central que toma todas las decisiones importantes y supervisa todas las operaciones con ayuda de un personal poco numeroso.

---

<sup>59</sup> CHANDLER DUPONT, Alfred (1982); “Estrategia y Estructura”, Cambridge Pág. 192.

**La estructura funcional** también se les llama departamentales, se organiza en departamentos funcionales, con administradores departamentales que reportan al administrador general y un pequeño personal corporativo.

**Estructura de matriz** también se llaman estructuras compuestas, combina dos o más formas organizacionales, con múltiples relaciones de reporte. Se emplea para fomentar la colaboración entre unidades”<sup>60</sup>

#### 1.5.1.9.6. MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

Con relación a la matriz de cumplimiento podemos argumentar que esta mide los efectos reales de cumplir con los requerimientos establecidos en la promesa de la empresa, en otras palabras es la Operacionalización del objetivo en actividades bajo responsabilidad. Es una herramienta para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular y cumplir planes de acción en la búsqueda de los objetivos.

#### 1.5.1.9.7. PRESUPUESTOS

Según ORTIZ (2003) al respecto dice “Es un plan detallado en el que figuran explícitas tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros para un determinado período de tiempo.”<sup>61</sup>

Según Thompson, (2012) dice que: “El presupuesto de una empresa debe obedecer a la estrategia (con el fin de financiar con generosidad el desempeño de actividades clave de la cadena de valor) y también ser esbelto (con el fin de operar de la manera más rentable posible).

Un presupuesto es un documento que detalla la manera en que la empresa obtendrá fondos y los gastará durante un periodo específico de tiempo.

---

<sup>60</sup> THOMPSON A., Arthur (2012); “*Administración Estratégica*”; Decimoctava Edit., McGraw Hill, New York Pág. 343

<sup>61</sup> ORTIZ SAUCEDO, Sergio R. (2003); “*Visión y Gestión Empresarial*”, Ed. Cengage Learning, Latino América; Pág. 161.

Algunos tipos comunes de presupuestos son: los de capital, los operativos, los de ventas, los de utilidades, los de capital, los de gastos, los de divisiones, los variables, los flexibles y los fijos. »<sup>62</sup>

### 1.5.2. ANTECEDENTES

Luego de revisar trabajos de investigación a nivel de las bibliotecas de la localidad no se ha encontrado estudios de investigación relacionados a análisis de gestión, análisis estratégico, análisis situacional y planes de negocios relacionados al mercado de servicios de grúas. Si se ha encontrado, sin embargo, trabajos de investigación relativos a planes estratégicos, planeación estratégica y temas afines aplicados a diversas empresas, sectores industriales, etc.

### 1.6. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

**DADO:** Que el empresario, en efecto, usualmente determina la estrategia analizando el ámbito interno de su empresa, su entorno y sus preferencias. Y en ese análisis el hombre de negocios suele formular tres preguntas: ¿qué puedo hacer? —cuáles son las fuerzas de mi empresa y cuáles sus debilidades—; ¿qué podría hacer? —Cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrenta—; y ¿qué quiero hacer? —Cuáles son mis deseos y los valores éticos y sociales de mi organización—. Es en este marco de referencia en el que la empresa ha venido perfilando sus estrategias para tomar su posición en un mercado específico.<sup>63</sup>

**ES PROBABLE:** Que si se realiza un Análisis situacional del sector de servicios de grúas entonces se podrá formular el plan Estratégico de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015.

---

<sup>62</sup> THOMPSON A., Arthur (2012); “*Administración Estratégica*”; Decimoctava Edit., McGraw Hill, New York Pág. 590.

<sup>63</sup> PORTER, M. (2006). “*Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia*”, Edit. Compañía Editorial Continental, S.A.



## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO OPERACIONAL DE INVESTIGACIÓN**

#### **2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

##### **2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

###### **– TECNICAS**

La elección de las técnicas a emplear es una operación que se debe realizar, fundamentalmente, teniendo en cuenta las características de las unidades de estudio y sobre todo la naturaleza de las variables e indicadores”<sup>64</sup>

Para el presente estudio se utilizara la técnica de: OBSERVACIÓN

Para obtener los datos tanto del marco teórico como empírico es necesario utilizar la OBSERVACION DOCUMENTAL, donde se extraerá información relativa a tratados científicos y teóricos relacionados al tema en mención de la investigación; por la naturaleza de la investigación es necesario

---

<sup>64</sup>Paredes Núñez Julio E. (2008) “Manual para la investigación científica” 7º edición UCSM Pág 120

recurrir también a la OBSERVACION MONUMENTAL de campo, para extraer información valiosa relativa a los procesos, y los medios de infraestructura para entrega del servicio. Del mismo modo se utilizara la técnica de la OBSERVACION PARTICIPANTE, donde el investigador participará científicamente y en forma práctica en el diagnóstico de los acontecimientos del negocio de servicio de Grúas.

## – INSTRUMENTOS

Para la implementación de las técnicas expuestas se instrumentalizara con los siguientes instrumentos:

- ✚ Documentos escritos, informáticos y estadísticos.
- ✚ Instrumentos fotográficos.
- ✚ Cuestionarios.

## 2.2. ESTRUCTURAS DE LOS INSTRUMENTOS

Para diagnosticar a los clientes se elaboraron cuestionarios dedicados a su actividad, los mismos que deberán desentrañar los contenidos de las variables e indicadores que exige la investigación.

## 2.3. CAMPO DE VERIFICACIÓN

### 2.3.1. ÁMBITO

La investigación se realiza en el siguiente espacio geográfico:

- Departamento de Puno.
- Provincia de San Román.
- Distrito de Juliaca.

### 2.3.2. TEMPORALIDAD

La ejecución de la investigación se ubica en la siguiente temporalidad:  
Desde el mes de Setiembre hasta el mes de Diciembre del 2015.

### 2.3.3. UNIDADES DE ESTUDIO

#### - UNIVERSO

- La empresa
- Clientes del sector

En cuanto al estudio de la empresa será un análisis completo (interno y externo).

Con relación a los clientes será un análisis de recolección de datos a todos los clientes permanentes.

### 2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS

- Se es propietario y la observación es participante, con la autorización de la empresa para realizar la investigación.
- El tiempo de recolección se realiza dese el mes de Agosto hasta el mes de Diciembre 2015.
- Se tomara en cuenta las siguientes fases:
  - Recolección de datos
  - Revisar los datos
  - Codificar los datos
  - Tabular datos.
  - Presentación de datos
  - Análisis de datos
- Para la realización del conteo y el proceso estadístico se utilizara el Programa estadístico SPSS 22.

- Con relación al informe de investigación se tendrá en cuenta los requisitos exigidos en reglamento de grados de la facultad de ciencias económico administrativas.

## 2.5. RECURSOS NECESARIOS

### 2.5.1. HUMANOS

- Investigador
  - Yasmine Merced Luna Mendoza
- Encuestador
  - Yasmine Merced Luna Mendoza
- Asesor.
  - 1 Profesional experto en investigación

### 2.5.2. MATERIALES

- 01 Computadora portátil Lap Top
- 01. Cámara fotográfica
- 06 Lapiceros tinta azul y rojo
- 04 Millares de Papel Bond
- 03 Anillados de borrador de tesis
- 02 Millar de Fotocopias para recoger información secundaria
- 05 Impresiones de ejemplares de tesis
- 05 Empastado de ejemplares de tesis
- 20 Libros de la especialidad
- 10 Revistas de la especialidad

### 2.5.3. FINANCIEROS

**TABLA N° 3**  
**REQUERIMIENTO FINANCIERO DE INVESTIGACIÓN**

<b>PERSONAL NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>	<b>TOTAL HORAS</b>	<b>COSTO. S/.</b>	<b>TOTAL.S/.</b>
Yasmine Merced Luna Mendoza	Investigador	400	10	4000
<b>PERS. ENCUEST.</b>				
Yasmine Merced Luna Mendoza	Encuestador	20	5	1000
<b>SUB TOTAL.....</b>				5000
<b>BIENES</b>	<b>UNIDAD/MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
Papel A4	Mil	4	40.00	160
Lapiceros	Un	5	1	5
<b>SUB TOTAL.....</b>				<b>165</b>
<b>BIENES</b>				
Fotocopias	Un	200	0.10	200
Impresiones	Un	8	30.00	240
Empastes	Un	5	30.00	150
Internet	Hr-mes	200	0.8	160
Anillados	Un	5	25	125
<b>SUB TOTAL....</b>				<b>875</b>
<b>BIENES DE CAPITAL</b>				
Libros	Un	20	80	1,600
Revistas	Un	10	10	100
Equipo de computo	Un	1	100	100
<b>SUB TOTAL.....</b>				<b>1,800</b>
Otros	Costos pasajes y otros			200
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>8,040</b>

FUENTE: Estudio de investigación “Análisis situacional para formulación del plan estratégico de la empresa de servicios Grúas del Sur, Juliaca 2015.”

ELABORACIÓN: Propia

## 2.6. CRONOGRAMA

**TABLA N° 4**  
**TIEMPO DE INVESTIGACION**

TIEMPO ACTIVIDAD	Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formulación Plan de Tesis	X	X														
Estructura marco teórico.			X	X												
Formulación de Instrumento					X	X										
Levantamiento observaciones						X										
Aplicación de Instrumento.							X	X	X							
Tabulación de datos.									X	X						
Análisis e interpretación											X	X	X	X		
Informe final														X		
Presentación borrador																X
Levantamiento observaciones																X
Sustentación Tesis																X

FUENTE: Estudio de investigación “Análisis situacional para formulación del plan estratégico de la empresa de servicios Grúas del Sur, JULIACA 2015.”

ELABORACIÓN: Propia.



## **CAPITULO III RESULTADOS**

### **3. RESULTADOS DE INVESTIGACION**

#### **3.1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO: ENTORNO, SECTOR EMPRESA**

##### **HISTORIA DE LA EMPRESA**

La Empresa de Transporte de Servicio de Grúa E.I.R.L. o conocida comercialmente como “GRUAS DEL SUR” se crea en la ciudad de Juliaca, departamento de Puno en 1998, por iniciativa del propietario Ing. Harthon Luna Ramírez, quien conocía el mercado de grúas ya que inicialmente trabajaba con su padre el Sr. Juan de la Cruz Luna quien contaba con una grúa y la única en el departamento de Puno. Con la muerte del Sr. Luna el Ing. Harthon Luna es quien toma las riendas del negocio y a partir de ahí empezó a diversificar sus servicios específicamente en el campo del carguío, descarguío y transporte de cargas

pesadas, producto de la excelente acogida del servicio en la ciudad de Juliaca y en todo el departamento de Puno motivo al propietario a adquirir unidades de mayor tonelaje.

Actualmente “Grúas Del Sur” cuenta con dieciocho camiones grúas, un tráiler grúa, tres grúas estacionarios, una camabaja, una plataforma y tres montacargas para el alquiler y esto le ha permitido ser proveedor de empresas mineras, constructoras, empresas aseguradoras, etc. Sin embargo, al momento no existe un plan estratégico que permita un crecimiento sostenido de la empresa y nos permita obtener un posicionamiento claro en el mercado de Juliaca.

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Es una empresa dedicada al carguío, descarguío y transporte de carga pesada y posee un perfil familiar; es decir, que la gerencia general y los principales cargos se encuentran a cargo por los miembros de la familia Luna Mendoza. Por esta razón se genera confianza en las decisiones importantes.

### **SECTOR DE LA EMPRESA**

Grúas Del Sur pertenece al sector del transporte y brinda servicios de carga, descarga, remolque, traslado y auxilio vial dentro y fuera de la ciudad de Juliaca. De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIU, la actividad económica la empresa Grúas del Sur es:

**TABLA N° 5**  
**CIU DE LA EMPRESA**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>4923</b>	Transporte de Carga por Carretera
<b>93098</b>	Otras Actividades De Tipo De Servicio NCP

FUENTE: INEI – clasificación de la estructura de la CIU.

ELABORACIÓN: Propia.

Y de acuerdo a la Clasificación Internacional de Productos y Servicios (clasificación de NIZA) es:

**TABLA N° 6**  
**CLASIFICACIÓN NIZA DE LA EMPRESA**

CLASE	SERVICIOS
<b>CLASE 39</b>	Transporte; carga por carretera y almacenamiento de mercancías.

FUENTE: NIZA – resumen.  
ELABORACIÓN: Propia.

### COBERTURA DE SECTOR

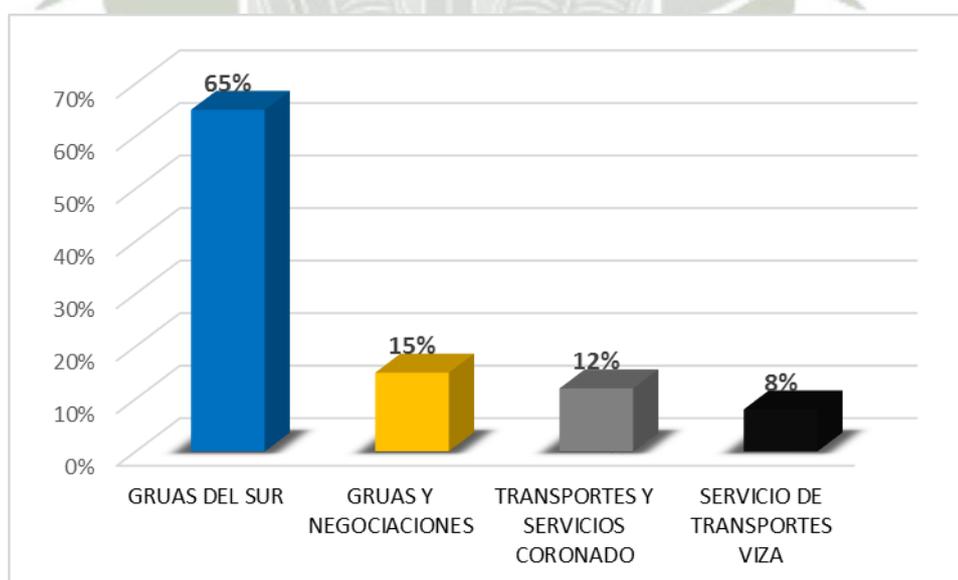
Respecto a los clientes del servicio del sector consideramos los siguientes componentes:

Empresas privadas.- Mineras, construcción, transporte y empresas aseguradoras.

Empresas públicas.- Gobierno Regional, Municipalidades, Hospitales y Universidades de la región, SUNAT, Marina de Guerra del Perú, etc.

La cobertura en el servicio del sector de la empresa Grúa del Sur y de sus competidores es:

**FIGURA N° 5**  
**COBERTURA DEL SECTOR DE LA EMPRESA**



FUENTE: La empresa en estudio.  
ELABORACIÓN: Propia

### 3.1.1. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Para evaluar a la empresa Grúas del Sur se realizó una entrevista al gerente general y una encuesta que va dirigida a los clientes con la finalidad de encontrar las ventajas y desventajas que tiene la empresa en el mercado y realizar la formulación del plan estratégico.

#### 3.1.1.1. ENTREVISTA Y ENCUESTA DEL DIAGNÓSTICO

El objetivo principal es conocer el estado en el que se encuentra la empresa, constatar el nivel de posicionamiento de la empresa y adicionalmente cuantificar variables o características de importancia de la empresa.

La entrevista consta de 10 preguntas, mientras que la encuesta consta de 20 preguntas entre abiertas y cerradas relacionadas totalmente con el negocio. El formato de la entrevista y encuesta se puede observar en los Anexos 2 y 3.

#### 3.1.1.2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

##### **ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE PROPIETARIA DE LA EMPRESA GRÚAS DEL SUR**

##### **1. ¿Su empresa cuenta con una Misión y Visión?**

La Gerente manifiesta que la empresa no cuenta con Misión y Visión, pero que esto no significa que no pueda identificar la misión y visión de su empresa.

##### **2. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional?**

La gerente expresa que la empresa no cuenta con una estructura organizacional, que la empresa es muy desordenada y que por ser una empresa de carácter familiar solo ella y su esposo se encargan de designar las funciones del personal.

### 3. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

La gerente manifiesta que la empresa Grúas del Sur está regida a cinco valores que enmarcan la labor empresarial:

- Solidaridad
- Amabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad

Y la actitud que caracteriza el modo de operar de la empresa es el OPTIMISMO, ya que el gerente manifiesta que para ellos no existen maniobras imposibles de realizar.

### 4. ¿Cuáles son los objetivos que tiene su empresa?

- Incrementar las ganancias.
- Captar nuevos clientes.
- Adquirir grúas de entre 65 – 150 toneladas de capacidad.
- Equipando la infraestructura de la empresa.
- Abrir una sucursal en la ciudad de Arequipa.

### 5. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

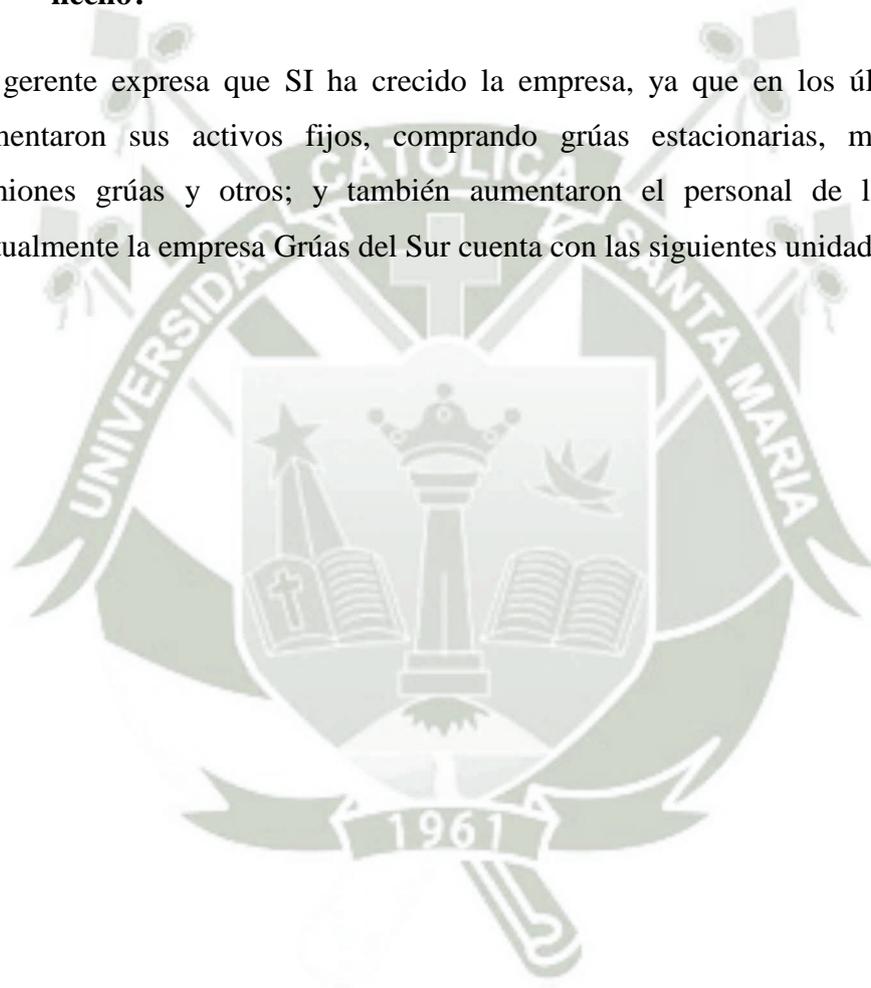
La toma de decisiones de la empresa y todo el proceso que abarca ello, como: encontrar un problema, analizar el problema, evaluar las alternativas de solución, elegir las alternativas y finalmente aplicar la decisión; las toman la gerente y su esposo.

**6. ¿Considera usted que los precios de los servicios de su empresa son competitivos?**

La Gerente manifiesta que los precios si son competitivos, ya que por lo general se establece de acuerdo al tamaño de la grúa, al tipo de maniobra que se va a realizar o al costo que el cliente escoja ya sea un precio por hora o por día.

**7. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años? ¿Cómo lo ha hecho?**

La gerente expresa que SI ha crecido la empresa, ya que en los últimos años aumentaron sus activos fijos, comprando grúas estacionarias, montacargas, camiones grúas y otros; y también aumentaron el personal de la empresa. Actualmente la empresa Grúas del Sur cuenta con las siguientes unidades:



VEHICULO	MARCA	MODELO	CAP. TONELAJE
Camión grúa	DHC	N3	12 TN
Camión grúa	INTERNATIONAL	N3	15 TN
Camión grúa	SCANEA	N3	30 TN
Camión grúa	NISSAN	CONDOR	4 TN
Camión grúa	NISSAN	CONDOR	5 TN
Camión grúa	MITSUBISHI	FUSO	5 TN
Camión grúa	ISUZU	FORWARD 1300	3 TN
Camión grúa	TOYOTA	DYNA	2 TN
Camión grúa	FORD	CARGO 1600	5 TN
Camión grúa	VOLVO	NL	12 TN
Camión grúa	VOLVO	N-10	10 TN
Camión grúa	VOLVO	FL	12 TN
Camión grúa	VOLVO	N-10	15 TN
Camión grúa	VOLVO	FH-12	18 TN
Camión grúa	VOLVO	F-12	8 TN
Camión grúa	VOLVO	FL-10	14 TN
Camión grúa	VOLVO	FH-12	18 TN
Camión grúa	VOLVO	F 717	8 TN
Camión grúa	VOLVO	F12	14 TN
grúa estacionaria	KATO	NK070H	10 TN
grúa estacionaria	KATO	NK180H	25 TN
grúa telescópica	KATO	KR25H	50 TN
Montacarga	CAT		2 TN
Montacarga	CAT		4 TN
Montacarga	TOYOTA		6 TN

Cabe mencionar que la infraestructura de la empresa durante estos últimos cinco ha ido creciendo incrementando un taller de mantenimiento y una oficina. Además que los dueños están diversificando el negocio ya se han obtenido un terreno y actualmente están construyendo un hospedaje.

**8. ¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer su empresa?**

No realiza publicidad en ningún medio de comunicación, ya que no se ha tenido la iniciativa.

**9. ¿Su empresa cuenta con personal capacitado?**

Considera, que no todo el personal que labora en la empresa está capacitado ya que los operadores están relativamente capacitados y la mayoría de los operadores de las grúas ingresaron a la empresa como choferes de camión y con el tiempo fueron aprendiendo al manipuleo de grúas gracias a las clases del gerente.

**10. ¿Su empresa ha capacitado a los empleados y trabajadores?**

La gerente manifiesta que su esposo es el que capacita al personal de la empresa ya que el Sr. Luna tiene conocimiento técnico y operativo de todas las grúas y camiones gracias a la experiencia que tiene en el negocio. Pero si nos referimos a empresas capacitadoras en seguridad, en manipuleo de grúa, etc. actualmente solo están capacitados y certificados 5 sus 12 operadores.

**11. ¿La maquinaria y equipo de su empresa está acorde con la tecnología actual?**

Si se cuenta con maquinarias actuales, ya que la empresa ha adquirido en los últimos cinco años grúas estacionarias de 25 y 55 toneladas de capacidad y camiones nuevos.

**12. ¿Se han incrementado sus clientes en el último año?**

Manifiesta que si en un 30% más que el año anterior, gracias al incremento del sector de la construcción en todo el departamento de Puno.

**13. ¿Qué considera usted que hace falta para mejorar la comercialización de los servicios que presta la empresa GRUAS DEL SUR?**

La Gerente cree que hace falta un plan de negocios para mejorar la administración de la empresa y además para establecer objetivos a corto y largo plazo y obtener la información precisa que facilitara en la toma de decisiones.

**14. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?**

La mayor competencia en el mercado de Juliaca es la informalidad ya que en la actualidad existen más de una empresa informal y sus costos son menores ya que no pagan impuestos.

En cuanto a empresas formales solo hay tres empresas constituidas pero cuentan con camiones grúas pequeñas y medianas.

**15. ¿La empresa tienen algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?**

Grúas Del Sur cuenta con camiones grúas desde 1 a 20 toneladas de capacidad, 2 grúas telescópicas de 25 y 55 toneladas de capacidad, un remolcador, 3 montacargas de 2, 4 y 6 toneladas, una cama baja y dos plataformas grúas. Mientras los competidores solo cuentan con camiones grúas entre 1 a 12 toneladas y hay solo un competidor que cuenta con una montacarga de 2 toneladas.

**16. ¿Los servicios de la empresa son competitivos?**

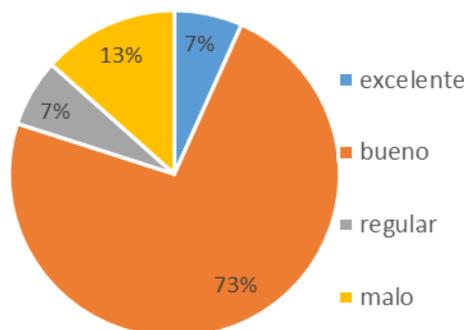
Si son competitivos ya que para realizar maniobras en el sector de la minería o construcción (departamento de Puno) requieren grúas telescópicas y un mínimo de 12 toneladas para el carguío o descarguío; por lo que solo nosotros contamos con ese servicio en todo el departamento de Puno.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA GRÚAS  
DEL SUR**

**1. ¿Cómo califica los servicios que ofrece la empresa Grúas del Sur?**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Excelente	7%	2
Bueno	73%	22
Regular	7%	2
Malo	13%	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Servicios que ofrece la empresa

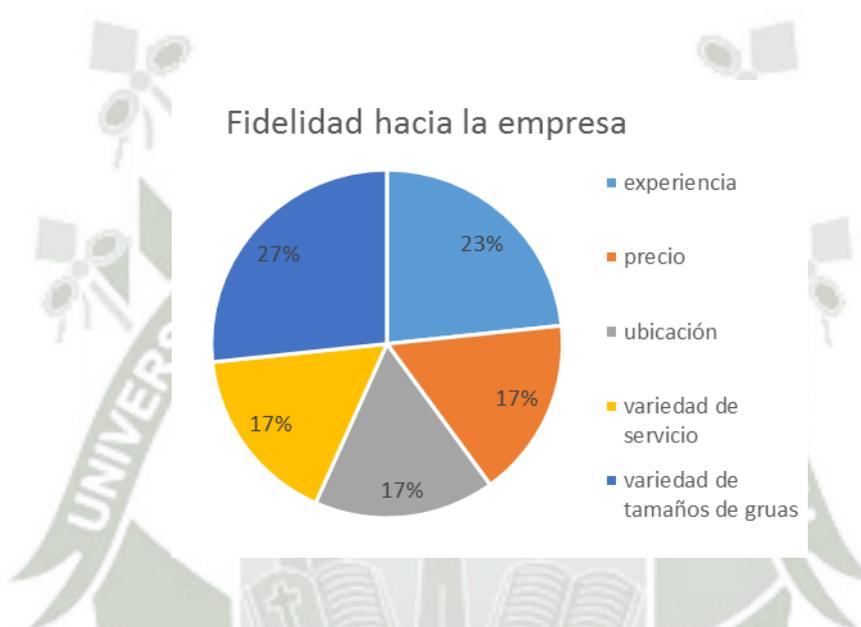


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En esta pregunta se presentaba 4 opciones de respuesta: excelente, bueno, regular y malo; teniendo un 73% de los encuestados que consideran buenos los servicios que ofrece la empresa, seguido con un 13% de los clientes que consideran que los servicios que ofrece la empresa son malos y el 7% es excelente. Esta misma respuesta se refleja en la alternativa de regular. Esto nos indica que 22 de 30 clientes están satisfechos con los servicios que ofrece la empresa.

2. ¿Cuál es la razón de su fidelidad hacia la empresa de servicio de Grúas?

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Experiencia	23%	7
Precio	17%	5
Ubicación	17%	5
Variedad de servicio	17%	5
Variedad de tamaños de grúas	27%	8
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 27% de los clientes manifiestan que la razón primordial para crear una fidelidad se centra en la variable de tamaño de las grúas, mientras que un 23% de clientes priorizan la importancia de la experiencia que la empresa tiene en el sector de alquiler de grúas. Además se observa que las variables de variedad de servicio, ubicación y precio no influyen mucho en la decisión de la fidelidad de los clientes.

### ¿Bajo qué parámetros de importancia realiza Ud. la selección para ingresar a su red de proveedores?

Para los principales clientes que trabajan con Grúas del Sur es primordial ser eficientes en variables de calidad, precio del servicio, atención y profesionalismo del personal, tiempo de respuesta ante problemas imprevistos y tipo, tamaño y estado de las grúas

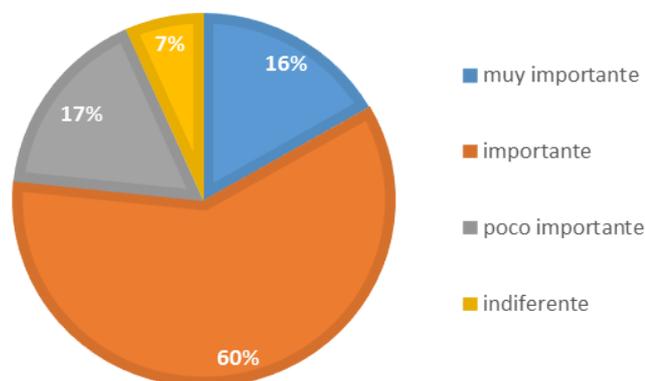
Entre estas cinco variables se define más del 50% de probabilidad positiva en ingreso a la red de proveedores.

El óptimo manejo de los recursos dará como resultado el cumplimiento de las variables que priorizan los clientes. Además para el ingreso se requiere documentación en orden donde indique el número de unidades que tiene la empresa con la debida certificación, formato con listas de operadores.

### 3. Calidad del servicio

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy importante	17%	5
Importante	60%	18
Poco importante	17%	5
Indiferente	7%	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

CALIDAD DEL SERVICIO



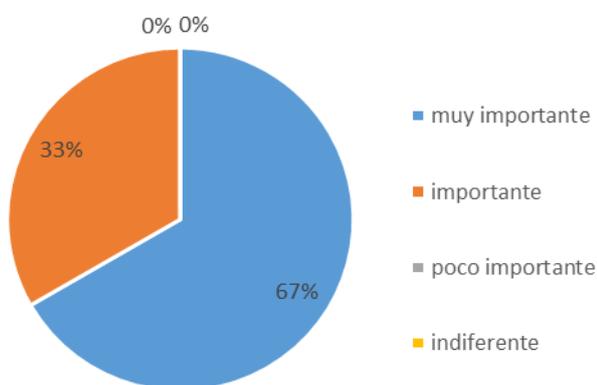
## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 60% de los encuestados indica que la calidad del servicio es un factor importante para ingresar a su red de proveedores, el 17% considera que la calidad de servicio es un factor poco importante, mientras que un 16% indica que es un factor muy importante y, el 7% considera que la calidad del servicio le es indiferente a la hora de elegir a sus proveedores.

### 4. Precio del servicio

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy importante	67%	20
importante	33%	10
Poco importante	0%	0
Indiferente	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Precio del servicio

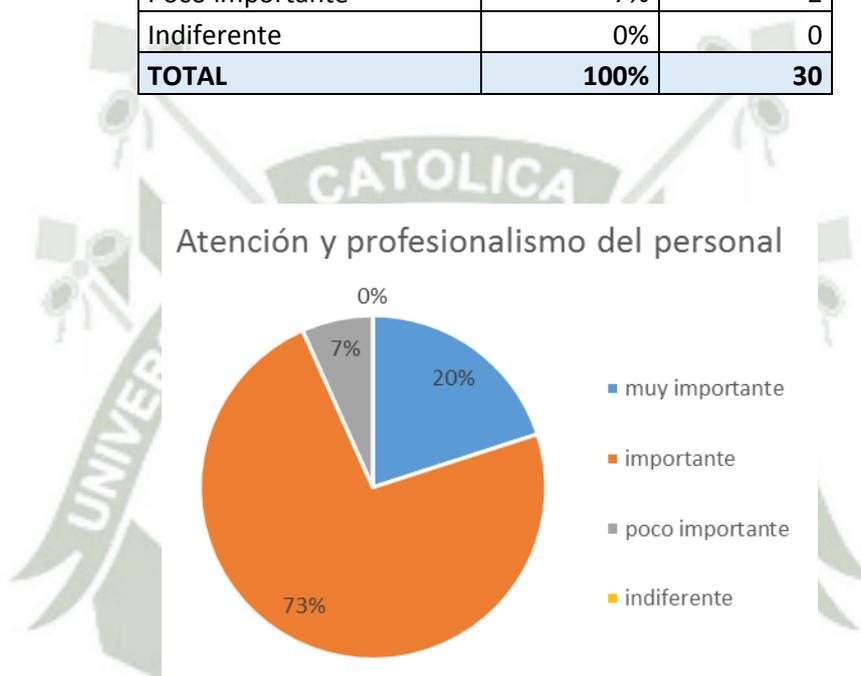


## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Encontramos que la mayoría (67%) de los encuestados indica que el precio del servicio es muy importante al momento de elegir a un proveedor, en cambio un 33% de clientes que indica que el precio es un factor importante. Como se puede observar a ninguno de los clientes les parece poco importante e ineficiente el factor del precio del servicio.

## 5. Atención y profesionalismo del personal

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy importante	20%	6
Importante	73%	22
Poco importante	7%	2
Indiferente	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>



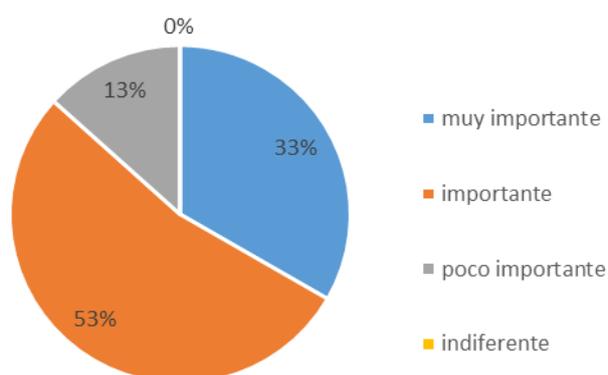
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 73% de los encuestados indica que la atención y profesionalismo de todo el personal es un factor importante para ingresar a su red de proveedores, un 20% considera que la atención del personal factor muy importante e indispensable, mientras solo un 7% indica que es un factor poco importante a la hora de elegir a sus proveedores.

## 6. Tiempo de respuesta ante problemas imprevistos

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy importante	33%	10
Importante	53%	16
Poco importante	13%	4
Indiferente	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Tiempo de respuesta ante problemas imprevistos



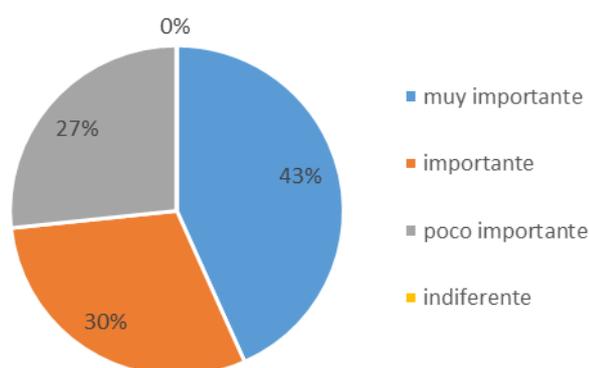
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Esta pregunta nos demuestra claramente, que el tiempo de respuesta ante problemas imprevistos es un factor importante (53%) para los clientes a la hora de elegir a sus proveedores. Sin embargo el 33% de los clientes señala que es un factor muy importante, a un 13% le parece poco importante el tiempo de respuesta ante problemas y a ninguno de los clientes le es indiferente el tiempo de respuesta.

## 7. Tipo, tamaño y estado de las grúas

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy importante	43%	13
Importante	30%	9
Poco importante	27%	8
Indiferente	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Tipo, tamaño y estado de las grúas



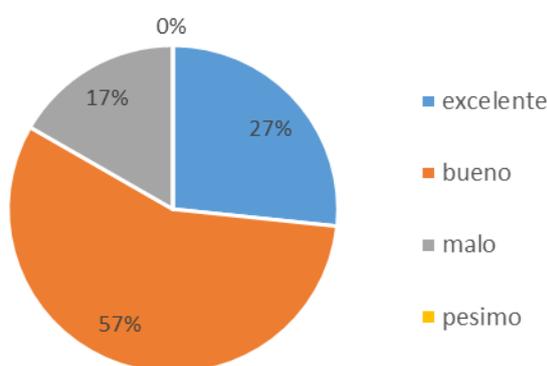
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 43% de los encuestados indica que el tipo, tamaño de las grúas es un factor Muy importante para ingresar a su red de proveedores, ya que la mayoría de los clientes siempre requiere más de una grúa para realizar el servicio, el 30% considera que es importante que la empresa cuente con una variedad de unidades, mientras que un 27% indica que es un factor poco importante que la empresa ofrezca diferentes tamaño y tipos de grúas.

**8. ¿Cómo califica Ud. la atención que recibe de parte del personal de oficina?**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Excelente	27%	8
Bueno	57%	17
Malo	17%	5
Pésimo	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Atención del personal de oficina

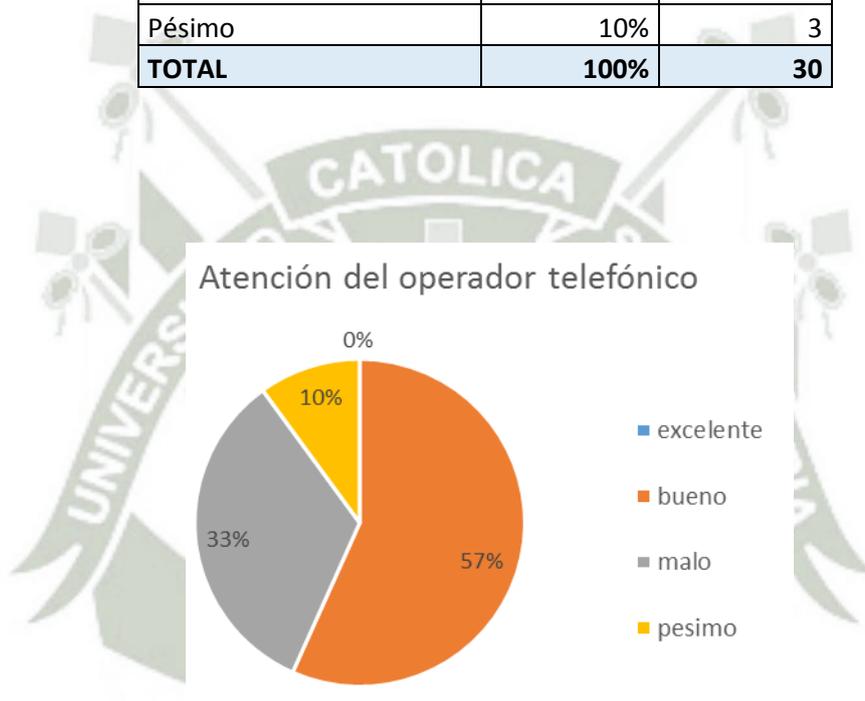


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 57% de los encuestados califica a la atención del personal de oficina como un servicio Bueno, mientras que el 27% expresa que el servicio recibido por parte de la empresa Grúas del Sur en Excelente y un grupo pequeño de clientes 17% expresa que el servicio brindado es malo. Si bien es cierto la respuesta aparentemente indica que la calificación del personal de oficina es entre excelente y buena, pero, no es menos cierto que la empresa Grúas del Sur cuenta con muy poco personal para la atención a los clientes.

**9. ¿Cómo califica Ud. la atención telefónica recibida por parte del operador telefónico?**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Excelente	0%	0
Bueno	57%	17
Malo	33%	10
Pésimo	10%	3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>



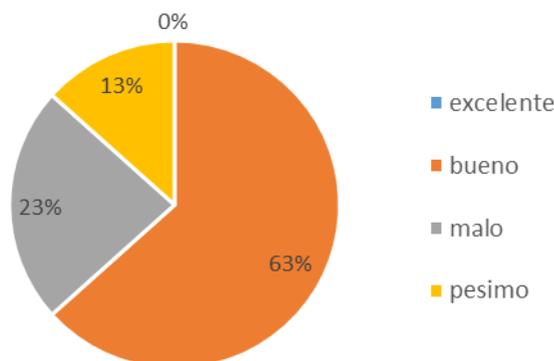
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 57% de los encuestados califica la atención del operador telefónico como una atención Buena. Sin embargo el 33% de los clientes manifiesta que la atención de operador telefónico es Malo y poco amable a la hora de pedir una cotización y el 10% expresa que la atención prestada es pésima. Si bien es cierto la respuesta aparentemente indica una buena calificación al personal de atención al cliente, pero, no es menos cierto que la empresa Grúas del Sur necesita a una persona más calificada en cuanto a la atención al cliente, ya que la gerente está encargada de la atención telefónica y siempre está bien saturada por lo que hay veces no contesta a los clientes.

**10. ¿Cómo califica Ud. el servicio de grúa recibido por parte del operador de la grúa?**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Excelente	0%	0
Bueno	63%	19
Malo	23%	7
Pésimo	13%	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Maniobra del operador de la grúa

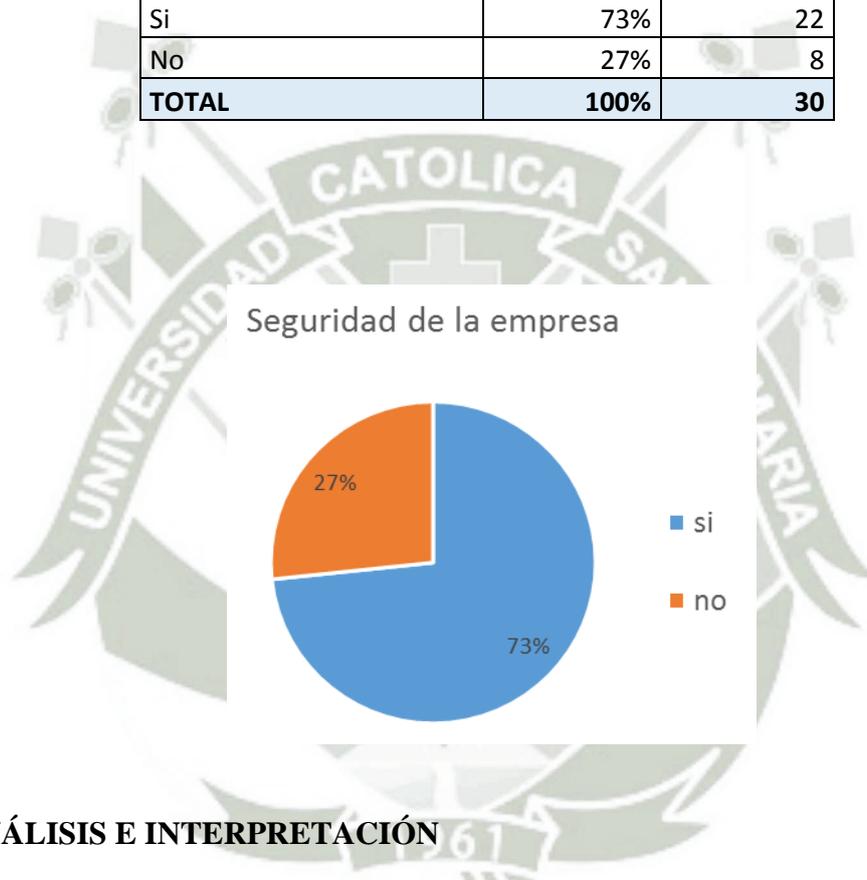


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 63% de los encuestados califica al personal del manipuleo de la grúa con un nivel de instrucción Bueno sobre los servicios que ofrece la empresa, el 23% expresa que el servicio es malo y el 13% considera pésimo el nivel de instrucción de los operadores de la grúa. Si bien es cierto la respuesta aparentemente indica normalidad en la calificación al personal de manipuleo de la grúa, pero, no es menos cierto que la empresa Grúas del Sur hace muy poco en cuanto a cursos de capacitación y/o actualización de conocimientos de los empleados que laboran en ella.

**11. ¿Presta la empresa Grúas de Sur la suficiente seguridad como para proteger a sus clientes, colaboradores y activos?**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Si	73%	22
No	27%	8
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>



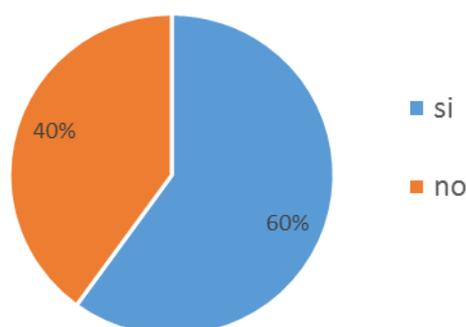
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 73% de los encuetados se encuentran confiados de la seguridad que ofrece la empresa, y el 27% considera que la seguridad es limitada y que se podría mejorar. En la entrevista que tuvimos con la gerente nos indicó que la empresa Grúas del Sur cuenta con seguros complementarios de alto riesgo y de salud para sus operadores de las grúas en caso suceda algún accidente en el trabajo.

## 12. ¿Se dan respuestas rápidas a sus reclamos?

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Si	60%	18
No	40%	12
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Respuestas rápidas a sus reclamos

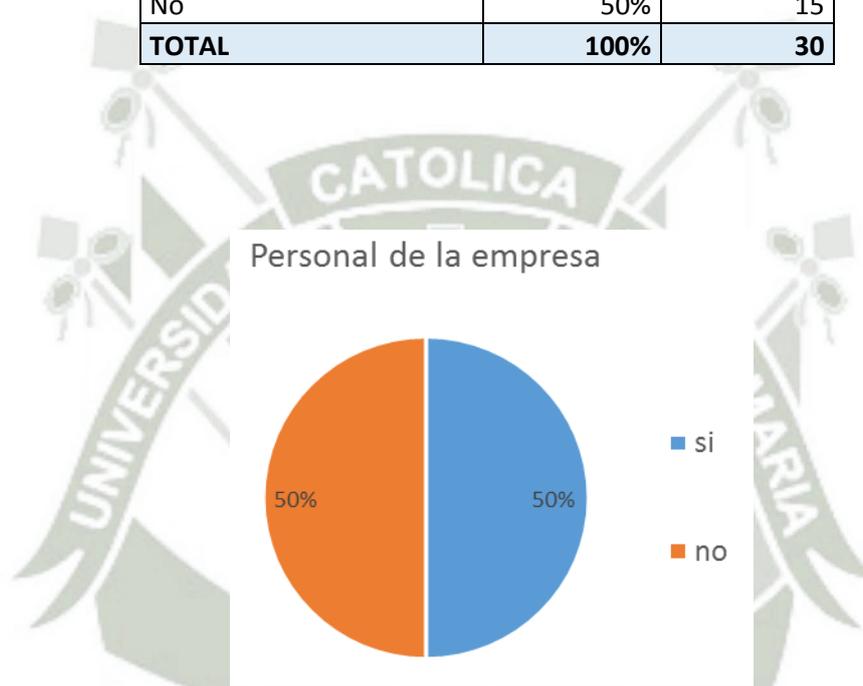


## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 60% de los clientes señalan que se les da respuestas rápidas a algún reclamo que tengan y el 40% indica que no se dan respuestas a los reclamos que puedan tener. Esto nos indica que la mayoría de los clientes reciben respuestas rápidas a algún reclamo u observación que puedan tener, esto se debe que al ser una empresa mediana los reclamos se dan directamente a la gerente y es ella quien junto a su esposo dan una solución rápida al problema ya sea de la grúa, del operador de la grúa u otra observación.

**13. ¿Está el personal bien instruido en el ámbito de los diversos servicios que presta la empresa?**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Si	50%	15
No	50%	15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

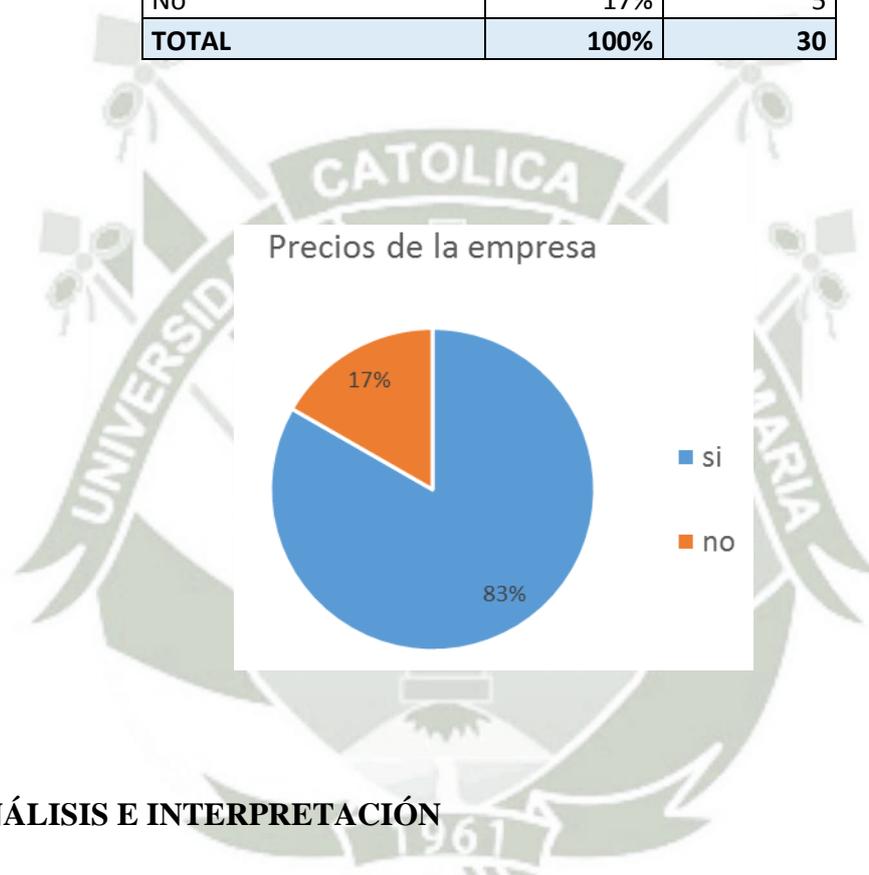


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 50% de los encuestados, manifiesta que el personal está bien instruido en el ámbito de los diversos servicios que presta la empresa y el 50% indica todo lo contrario. Como se puede observar se dan contradicciones en las respuestas de los clientes ya que en las preguntas anteriores la mayoría de los clientes indicaba que estaban satisfechos con el desenvolvimiento del personal Grúas del Sur en el desarrollo del servicio. Sin embargo la gerente debería de capacitar a sus trabajadores para evitar estos resultados por parte de los clientes.

**14. ¿Está usted conforme con los costos por servicios que cobra la empresa  
Grúas del Sur?**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Si	83%	25
No	17%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>



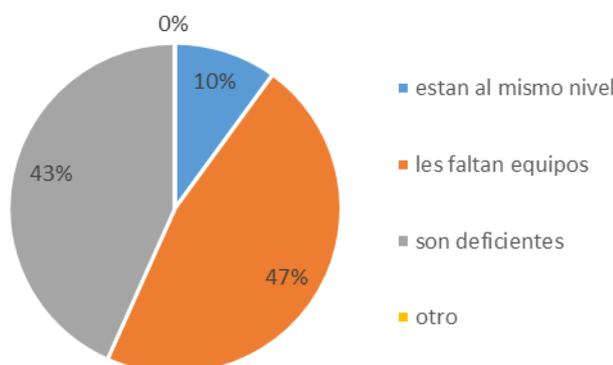
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Encontramos que la mayoría de los encuestados están conformes con los costos que pagan por los servicios que ofrece la empresa (83%), en cambio un grupo pequeño de clientes que no están satisfechos por los costos de estos servicios (17%).

**15. ¿Qué opinión tiene sobre las otras empresas de grúas en la ciudad de Juliaca?**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Están al mismo nivel	10%	3
Les faltan equipos	47%	14
Son deficientes	43%	13
Otro	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Otras empresas de grúas



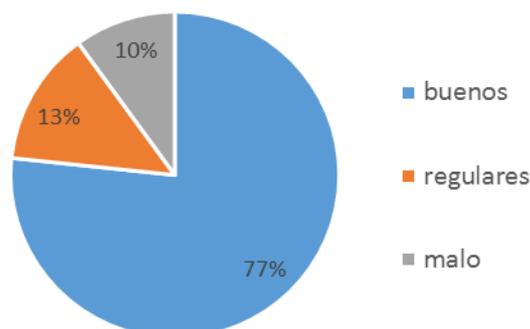
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

En el gráfico se expone que entre varias empresas dedicadas al servicio de alquiler de grúas en la ciudad de Juliaca, los clientes opinan que a un 47% de los competidores les faltan equipos (grúas) ya que la mayoría de las empresas de alquiler de grúas en la ciudad de Juliaca solo tienen de 3 a 5 unidades y con pequeños tonelajes, un 43% expresa que son deficientes y el 10 % manifiesta que están al mismo nivel que Grúas del Sur.

**16. ¿Cuál es su impresión sobre los equipos y maquinarias de trabajo de esta empresa?**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Buenos	77%	23
Regulares	13%	4
Malo	10%	3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Equipos de trabajo de la empresa



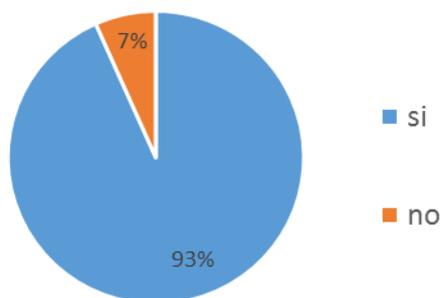
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Como se puede determinar un 77% de los encuestados expresa que los equipos y maquinarias de la empresa son buenos y están satisfechos, un 13% expresa que los servicios que ofrece la empresa Grúas del Sur son regulares y un grupo mínimo de clientes 10% expresa que los productos son malos. La empresa debe de mejorar sus equipos de trabajo; comprando eslingas nuevas, cadenas de aceros, etc. Para mejorar la fidelidad de sus clientes.

**17. ¿Piensa Ud. que la empresa está brindando un servicio de calidad tomando en cuenta los factores del precio, experiencia en el manipuleo de las grúas, seguridad y variedad en las maquinarias?**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Si	93%	28
No	7%	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Precio, experiencia, seguridad y variedad de las maquinarias



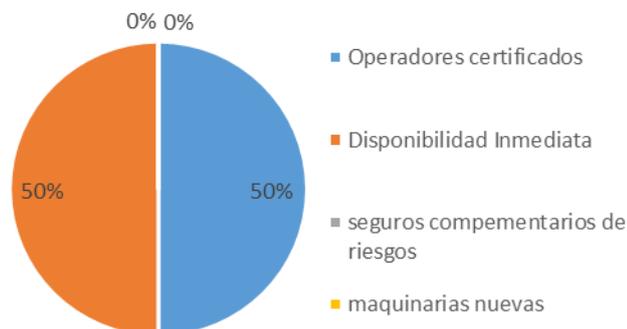
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 93% de los encuestados, expresan que la empresa está brindando un servicio de calidad, tomando en cuenta factores del precio, experiencia, seguridad y variedad de las grúas y el 7% indican que no, que la empresa debería de mejorar en varios aspectos. Esto nos indica que 28 de 30 clientes no están satisfechos con los servicios que ofrece la empresa.

**18. En caso de responder NO en la pregunta 17 ¿Qué le hace falta a esta empresa para que sus servicios sean de calidad?**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Operadores certificados	50%	1
Disponibilidad Inmediata	50%	1
Seguros complementarios de riesgos	0%	0
Maquinarias nuevas	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>

Carencias de la empresa



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Tomando en cuenta la pregunta anterior, un cliente que representa el 50% expresa que la empresa Grúas del Sur debe de mejorar la disponibilidad de sus unidades es decir contar con unidades reparadas y en buen estado para la disponibilidad inmediata de las unidades, y el otro 50% manifiesta que la empresa debería de contar con operadores preparados, capacitados y certificados para evitar algún accidente en el trabajo.

### 19. ¿Quedo Ud. satisfecho con el servicio que recibió?

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Si	87%	26
No	13%	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>



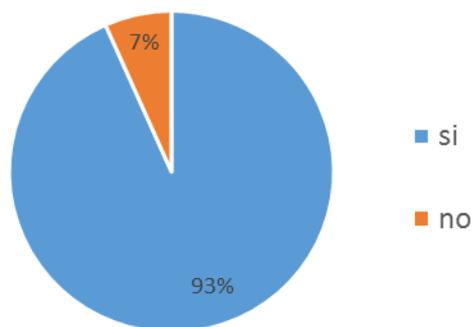
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 87% de los encuestados está satisfecho con el servicio recibido por parte de la empresa Grúas del Sur, mientras que un 13% no está satisfecho con el servicio recibido indicando que la empresa deberá de mejorar en algunos puntos, como: en el personal, la publicidad de la empresa y disponibilidad de sus unidades.

## 20. Volvería a solicitar el servicio de Grúas del Sur

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Si	93%	28
No	7%	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Volvería a solicitar el servicio de la empresa



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En general la calificación de los servicios brindados por Grúas del Sur es positiva, por lo que un 93% de los clientes volverían a solicitar el servicio de la empresa, manifestando que la empresa cumple con todos los requerimientos exigidos y brinda los debidos servicios de calidad a un precio justo. Mientras que hay un mínimo de clientes que son el 7% que no volverían a utilizar el servicio, lo que denota que hay factores por mejorar.

## **3.2. EVALUACIÓN DEL ENTORNO**

### **3.2.1. EVALUACIÓN DEL MACRO-ENTORNO**

En los años ochenta el servicio de grúas o transporte de carga empieza su era en respuesta a la demanda del sector automotriz debido a los inesperados desperfectos mecánicos o accidentes de tránsito.

En la evaluación del macro-entorno se analizara los factores externos (Político, Económico, Social, Tecnológico) que afectan a la empresa o sector.

En el Análisis PEST, realizare primero todo un análisis político, analizando los factores importantes, como las trabas, las normas, las licencias que se tiene que tomar en consideración, luego realizare el análisis económico, en el caso de la empresa de servicios de grúas un aspecto importante es la internacionalización que abarca la globalización de acuerdo a la empresa, los acuerdos comerciales que son importantes como la creación de carreteras que permitan el fácil acceso, después he tomado los aspectos sociales, como por ejemplo, la reducción de la pobreza, este factor beneficia como a cualquier empresa, pocos incentivos para ser transportistas, de acuerdo a la reducción de la pobreza se genera una reducción de desigualdad entre clases y aumentos de salarios, luego estarán los aspectos tecnológicos, que es de gran importancia para poder generar servicios de calidad y eficiencia , como por ejemplo, nuevas tecnologías que implica internet, tecnología de logística.

#### **3.2.1.1. ENTORNO ECONÓMICO**

Para la evaluación del entorno económico se consideran las siguientes variables e indicadores:

- Estabilidad económica
- El banco central reserva
- El PBI
- La economía peruana
- El PBI por sectores

- VAB del sector minero
- VAB del sector de construcción
- VAB del sector de transporte
- VAB del Departamento de Puno

## **ESTABILIDAD ECONÓMICA**

En el país la estabilidad económica se basa en distintas variables que inciden directamente en la actividad económica de las diferentes empresas o negocios que existen en nuestro medio específicamente en el sector de transporte de carga para este caso. Actualmente se hace frente a un problema en el poco crecimiento económico creando la disminución del poder adquisitivo a corto plazo.

Si bien es cierto el mercado de alquiler de grúas y transporte de carga enfrenta cada día más competencia sin embargo, al ubicarse en una industria de crecimiento continuo solo unas pocas empresas lograrán un crecimiento a la par mientras que otras gradualmente desaparecerán.

Dentro de la economía, el denominado sector de transporte representa una considerable porción que aporta al efectivo desarrollo sostenido del país.

## **EL BANCO CENTRAL RESERVA**

El Banco Central Reserva redujo el estimado de crecimiento económico de 4.8% a 3.9% para 2015, los sectores que sufrirán mayores recortes de crecimiento son minería e hidrocarburos que bajaron de 5.6% a 4.2%; en cambio para el sector de construcción el ritmo de crecimiento para el próximo bienio 2015-2016 y centrarse en la ejecución eficaz y rápida de las medidas económicas dadas por el Gobierno y retomar la dinámica de la inversión privada.

## **EL PBI**

El crecimiento del PBI es uno de factores relevantes que tenemos que tomar en cuenta, la internacionalización, que abarca la globalización de acuerdo a nuestra empresa, el desempleo del país que ha sido reducido por el crecimiento de

la economía peruana, gracias a los acuerdos comerciales, el tipo de cambio otro factor importante, al querer desarrollarnos como maquinaria pesada (grúas) y transporte internacional.

En los últimos años, el Perú ha logrado un avance significativo en la estabilización de la economía y en la implementación de las reformas estructurales como: apertura comercial, disminución de los aranceles, implementación de la política fiscal y monetaria, realista y conservadora, que ayudaron a impulsar un crecimiento económico sostenido.

## LA ECONOMÍA PERUANA

La economía peruana ha evolucionado en los últimos 25 años. Hemos tenido una época de bonanza, especialmente en el último decenio, que nos ha llevado a tener indicadores récord de producción, reducción de pobreza y estabilidad, que es algo que el mundo resalta. A pesar de que durante los años 2008 y 2009 Estados Unidos atravesó una fuerte crisis financiera, se ha recuperado progresivamente viéndose reflejada esta tendencia en el incremento del comercio con Perú. En beneficio de nuestra economía podemos decir que la producción nacional ha continuado creciendo en forma sostenida por el dinamismo de la demanda interna, en particular la inversión pública y privada.

Según el MEF y de acuerdo a la información que se muestra en el Cuadro, el Producto Bruto Interno se incrementará en 6.5% en promedio para el período 2015-2016; mientras que el crecimiento de la inversión privada del 2014 se ha revisado a la baja debido a una caída de los precios de exportación que impactan sobre la inversión minera (20% de la inversión privada total).

La proyección de crecimiento de la minería metálica se revisa a la baja de 6,6% a 1,3%. Asimismo, la inversión privada y pública aumentarían en 6.3% y 12.5% respectivamente; mientras que el consumo privado y público crecería en 4.1% y 3.9%, respectivamente.

**FIGURA N° 6**

**Demanda Interna y PBI**

	2013	(Variación % real)				MMMR 2015-2017			
		MMM 2015-2017				MMMR 2015-2017			
		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
1. Demanda Interna	7,0	5,3	5,3	5,8	6,0	4,6	5,2	5,2	5,4
a. Consumo privado	5,4	5,9	5,0	5,0	5,0	4,8	4,9	4,9	4,9
b. Consumo público	6,7	5,5	6,0	6,0	6,0	9,6	3,1	6,0	6,0
c. Inversión Privada	6,4	5,5	6,5	6,5	6,0	1,5	6,0	6,0	6,0
d. Inversión Pública	12,5	15,4	10,1	11,0	10,4	8,3	8,0	11,6	10,0
2. Exportaciones	<sup>1</sup> -0,9	6,5	11,0	9,3	6,0	-3,0	6,5	7,5	6,5
3. Importaciones	<sup>1</sup> 3,6	5,0	6,5	6,5	6,0	-0,9	3,2	3,6	3,6
4. PBI	5,8	5,7	6,5	6,5	6,0	4,2	6,0	6,2	6,2
<i>Memo:</i>									
<i>Gasto público</i>	8,6	8,9	7,5	7,9	7,8	9,2	4,8	7,9	7,4

1/ De bienes y servicios no financieros.

FUENTE: BCRP

ELABORACIÓN: Proyecciones MEF

**PBI POR SECTORES**

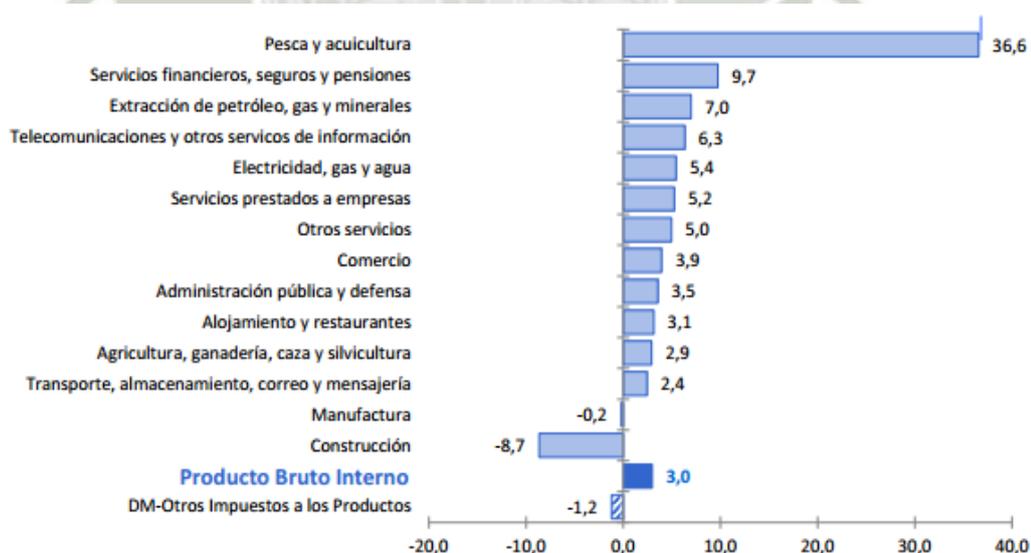
El crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de 3,0% fue el resultado del desempeño favorable de las actividades: agricultura, ganadería, caza y silvicultura (2,9%), pesca y acuicultura (36,6%), extracción de petróleo, gas y minerales (7,0%), electricidad, gas y agua (5,4%), comercio (3,9%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (2,4%), alojamientos y restaurantes (3,1%), telecomunicaciones y otros servicios de información (6,3%), servicios financieros, seguros y pensiones (9,7%), servicios prestados a empresas (5,2%), administración pública y defensa (3,5%), otros servicios (5,0%), en cambio, registraron una contracción las actividades manufactura (0,2%) y construcción (8,7%). Los impuestos a los productos y los derechos de importación disminuyeron en 1,2%.

**FIGURA N° 7**  
**PRODUCTO BRUTO INTERNO**

Actividades	2014/2013				2015/2014			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. <sup>1/</sup>	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. <sup>1/</sup>
<b>Economía Total (PBI)</b>	5,0	1,8	3,4	4,7	1,8	3,0	2,4	1,9
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,3	-0,2	0,4	0,6	0,5	2,9	1,9	2,2
Pesca y acuicultura	-4,9	-9,9	-8,1	17,3	-9,2	36,6	20,0	-15,6
Extracción de petróleo, gas y minerales	4,9	-4,2	0,1	3,5	4,1	7,0	5,5	1,8
Manufactura	4,0	-3,0	0,4	4,0	-4,8	-0,2	-2,5	-4,6
Electricidad, gas y agua	5,7	4,9	5,3	5,5	4,7	5,4	5,1	4,8
Construcción	5,2	0,1	2,5	4,2	-7,1	-8,7	-7,9	-3,1
Comercio	5,1	4,5	4,8	5,5	3,5	3,9	3,7	3,9
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4,9	1,8	3,4	4,4	1,6	2,4	2,0	1,9
Alojamiento y restaurantes	5,8	5,1	5,5	5,7	2,9	3,1	3,0	3,3
Telecomunicaciones y otros servicios de información	5,8	6,6	6,2	7,1	8,9	6,3	7,6	7,2
Servicios financieros, seguros y pensiones	14,3	14,0	14,1	13,0	11,2	9,7	10,5	11,6
Servicios prestados a empresas	7,4	6,5	6,9	6,8	5,1	5,2	5,2	5,7
Administración pública y defensa	4,7	3,7	4,2	4,7	3,2	3,5	3,4	3,6
Otros servicios	5,6	5,5	5,6	5,2	4,4	5,0	4,7	5,2
<b>Total Industrias (VAB)</b>	<b>5,3</b>	<b>1,9</b>	<b>3,5</b>	<b>4,9</b>	<b>2,0</b>	<b>3,4</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>
DM-Otros Impuestos a los Productos	2,4	1,1	1,8	2,4	-0,5	-1,2	-0,8	-0,4

FUENTE Y ELABORACIÓN: INEI

**FIGURA N° 8**  
**PRODUCTO BRUTO INTERNO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA**



FUENTE Y ELABORACIÓN: INEI

**VAB DEL SECTOR MINERO**

En el segundo trimestre del 2015, el valor agregado bruto de la actividad extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos, a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 7,0% en comparación al mismo periodo del año anterior, como resultado de una mayor producción de la actividad de minerales y servicios conexos (13,7%), no obstante, la extracción de petróleo crudo, gas natural y servicios conexos mostró una disminución de 14,4%.

La actividad extracción de minerales y servicios conexos creció en 13,7%, debido a los mayores niveles de producción de los minerales metálicos: molibdeno (41,8%), cobre (18,7%), plomo (12,8%), oro (10,4%) y zinc (8,8%). Por el contrario, se registró una disminución en la producción de los minerales hierro (-10,8%), estaño (-7,8%) y plata (-2,9%).

**FIGURA N° 9**

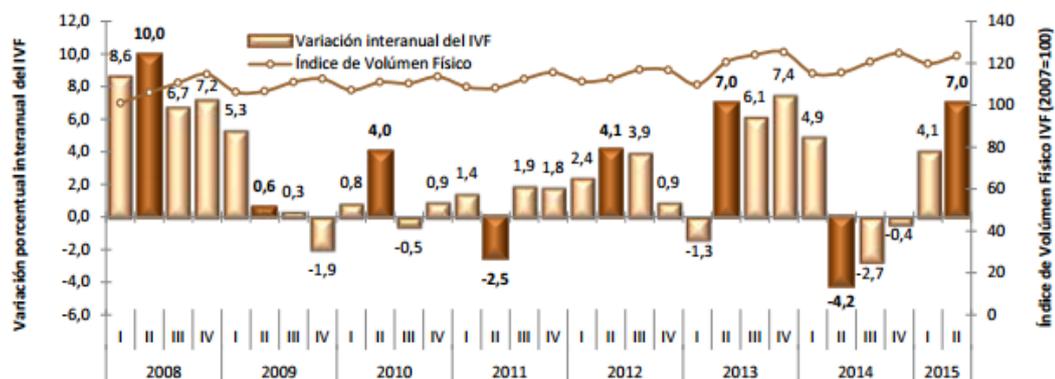
**VALOR AGREGADO BRUTO DEL PETRÓLEO, GAS Y MINERALES**

Actividades	2014/2013				2015/2014			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim.	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim.
Extracción de petróleo, gas y minerales	4,9	-4,2	0,1	3,5	4,1	7,0	5,5	1,8
Petróleo, gas natural y servicios conexos	2,9	1,4	2,1	2,4	-4,1	-14,4	-9,3	-1,9
Minerales y servicios conexos	5,5	-5,9	-0,5	3,8	6,6	13,7	10,2	2,9

FUENTE Y ELABORACIÓN: INEI

**FIGURA N° 10**

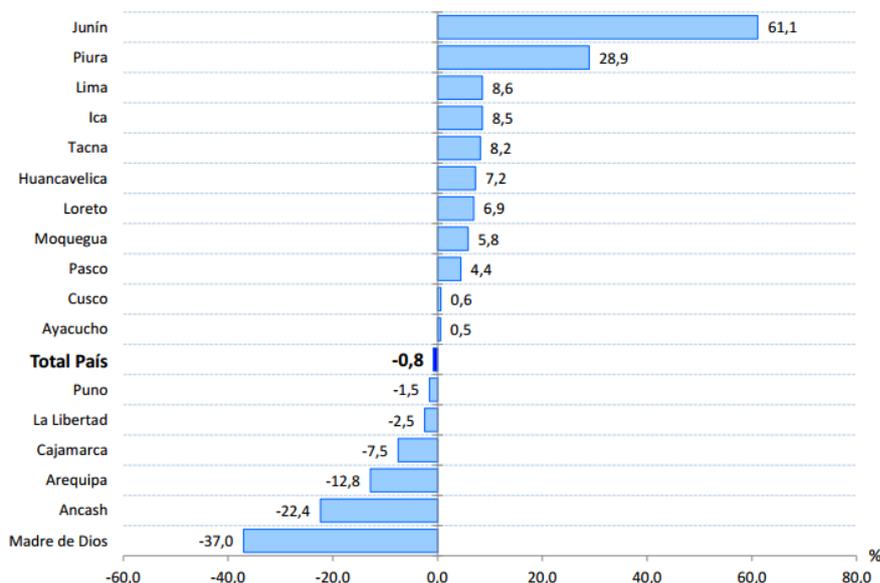
**EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO, GAS Y MINERALES**



FUENTE Y ELABORACIÓN: INEI

**FIGURA N° 11**

**VAB DEL SECTOR MINERO POR DEPARTAMENTOS**



FUENTE Y ELABORACIÓN: INEI

**VAB DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN**

Durante el segundo trimestre de 2015, el valor agregado bruto de la actividad construcción a precios constantes de 2007, disminuyó en 8,7% respecto al mismo periodo del año anterior, explicado por la menor ejecución de obras en viviendas, edificios, carreteras y otras construcciones del sector público y privado.

El menor dinamismo de la inversión pública es explicado principalmente en el ámbito de los gobiernos regionales y locales por la reducción en la ejecución de obras de construcción de carreteras, calles y caminos (-21,6%), atenuado por el incremento en la ejecución de estas obras realizadas por el gobierno nacional. En lo que corresponde a otras obras de ingeniería civil la disminución en 30,3% esta explicado por la reducción en la ejecución de obras dentro de los tres niveles del gobierno.

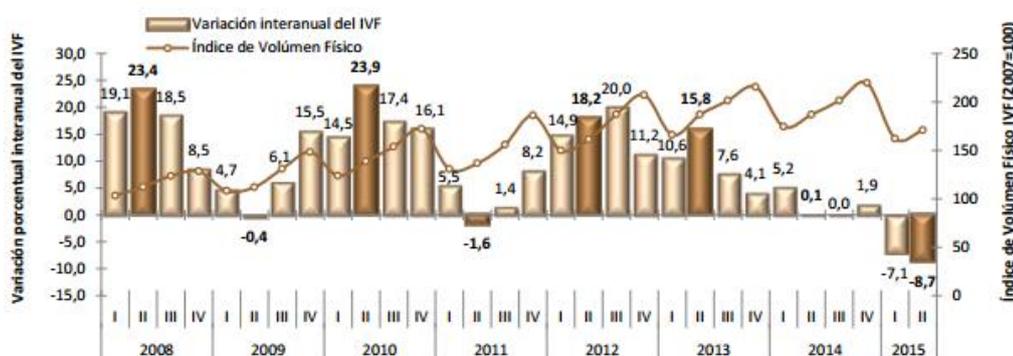
En el primer semestre de 2015, el valor agregado bruto de la actividad construcción a precios constantes del 2007, registró una disminución de 7,9% respecto al mismo periodo del año anterior.

**FIGURA N° 12**  
**VALOR AGREGADO BRUTO DE CONSTRUCCIÓN**

Actividad	2014/2013				2015/2014			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim.	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim.
Construcción	5,2	0,1	2,5	4,2	-7,1	-8,7	-7,9	-3,1

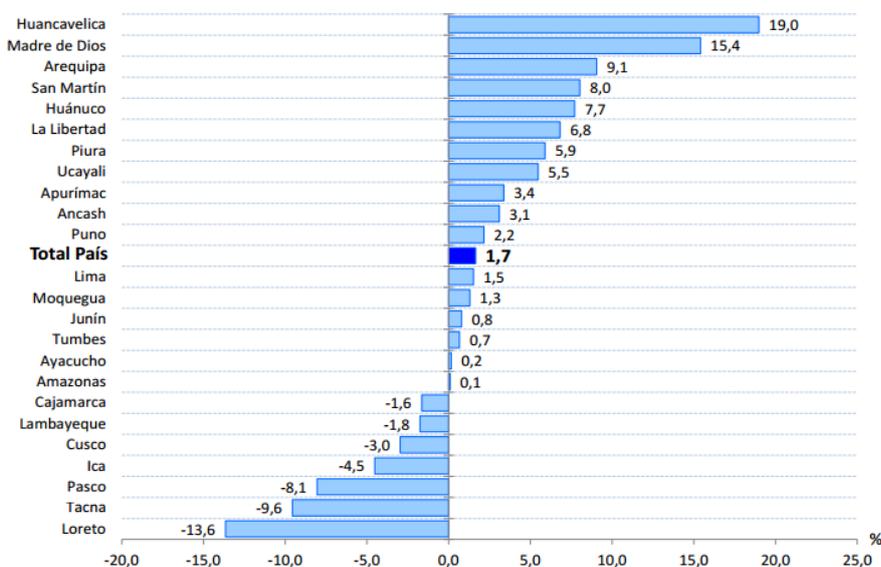
FUENTE Y ELABORACIÓN: INEI

**FIGURA N° 13**  
**VALORES CONSTANTES DE LA CONSTRUCCIÓN**



FUENTE Y ELABORACIÓN: INEI

**FIGURA N° 14**  
**VAB DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN POR DEPARTAMENTOS**



FUENTE Y ELABORACIÓN: INEI

**VAB DEL SECTOR DE TRANSPORTE**

En el segundo trimestre de 2015, el valor agregado bruto de la actividad transporte, almacenamiento, correo y mensajería a precios constantes de 2007, registró un incremento de 2,4% respecto al mismo periodo del año anterior, determinado por la expansión de los subsectores transporte; y almacenamiento, correo y mensajería, que crecieron 2,4% respectivamente.

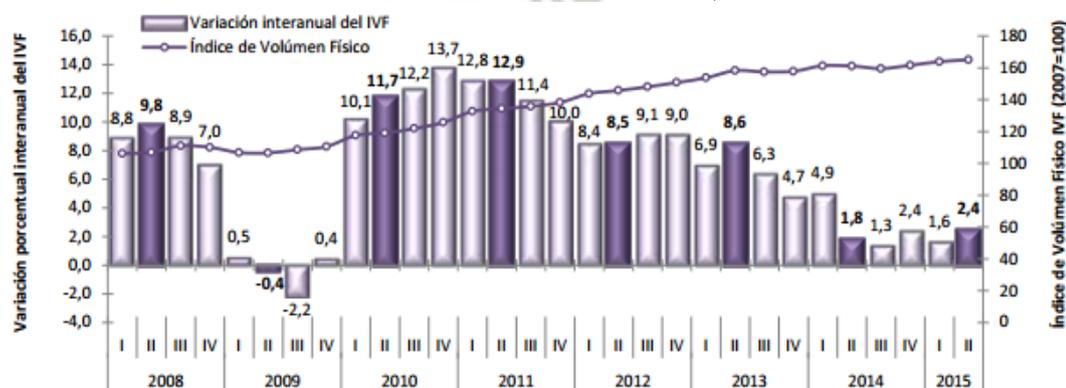
El crecimiento del subsector transporte, fue consecuencia del desarrollo del transporte por vía terrestre que creció 1,9%, justificado por el mayor servicio de transporte de carga y pasajeros por carretera. El transporte por vía aérea se incrementó en 2,3%, mientras que, el transporte por vía acuática disminuyó en 7,9%.

**FIGURA N° 15**  
**VALOR AGREGADO BRUTO DEL TRANSPORTE,**  
**ALMACENAMIENTO**

Actividades	2014/2013				2015/2014			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim.	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim.
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4,9	1,8	3,4	4,4	1,6	2,4	2,0	1,9
Transporte	4,8	1,9	3,3	4,3	1,8	2,4	2,1	1,9
Almacenamiento, correo y mensajería	6,5	1,5	4,0	5,5	-0,8	2,4	0,7	2,4

FUENTE Y ELABORACIÓN: INEI

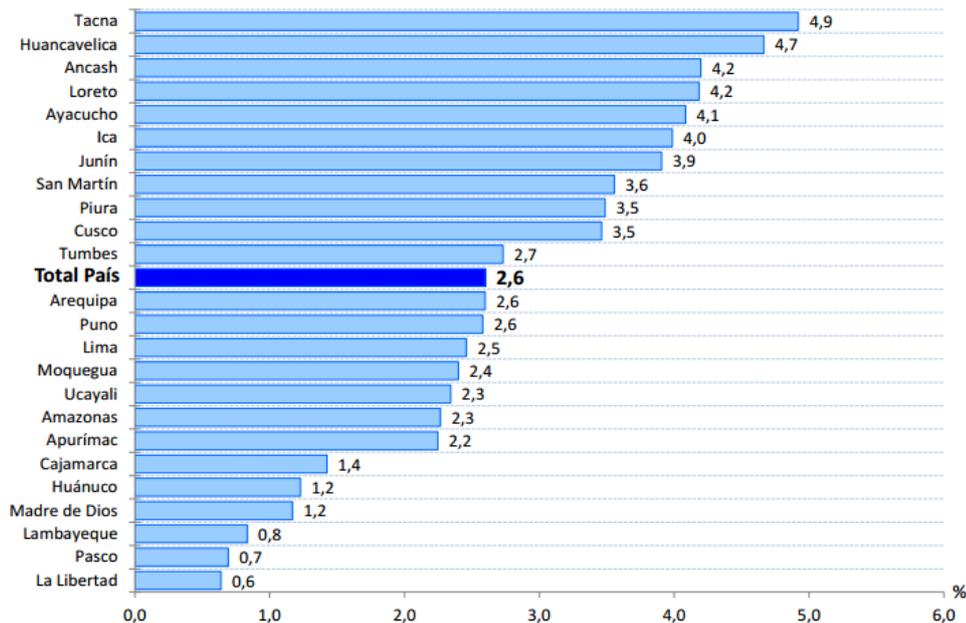
**FIGURA N° 16**  
**VALORES CONSTANTES DEL TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO**



FUENTE Y ELABORACIÓN: INEI

**FIGURA N° 17**

**VAB DEL SECTOR TRANSPORTE POR DEPARTAMENTOS**



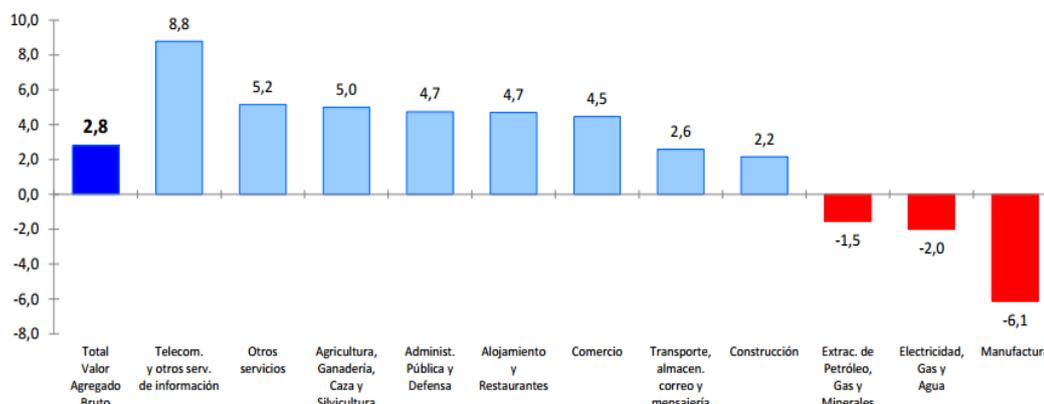
FUENTE Y ELABORACIÓN: INEI

**VALOR AGREGADO BRUTO 2014 DEL DEPARTAMENTO DE PUNO**

Actividades	Estructura% <sup>2/</sup>
<b>Total Valor Agregado Bruto</b>	<b>100,0</b>
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	16,4
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	13,4
Manufactura	10,2
Construcción	5,6
Administración Pública y Defensa	7,2
Otras Actividades <sup>3/</sup>	47,1

**FIGURA N° 18**

**VAB DEL DEP. DE PUNO POR CADA ACTIVIDAD ECONÓMICA**



FUENTE Y ELABORACIÓN: INEI

2/ Estructura porcentual del año base 2007.

3/ Incluye: Pesca y Acuicultura, Electricidad, Gas y Agua, Comercio, Transporte, Almacen., Correo y Mensajería, Alojamiento y Restaurantes, Telecom. y otros Serv. de Información y Otros servicios.

**3.2.1.2. ENTORNO SOCIAL**

Para la evaluación del entorno social se consideran las siguientes variables e indicadores:

- La pobreza.
- Conflictos sociales
- Seguridad ciudadana

**LA POBREZA**

La reducción de la pobreza, es un factor que beneficia como a cualquier empresa, pocos incentivos para ser transportistas en el Perú, de acuerdo a la reducción de la pobreza se genera una reducción de desigualdad entre clases y aumentos de salarios.

La lucha contra la pobreza y la mejora de diversos indicadores sociales como la desnutrición, el acceso y la calidad de los servicios de educación, salud y saneamiento son el objetivo fundamental de la política macroeconómica.

### **CONFLICTOS SOCIALES**

Los factores que afectarían el crecimiento económico de este año son el narcotráfico, la inseguridad ciudadana, así como los conflictos sociales que son algunos de los problemas más graves que enfrentará el país.

El Perú se convirtió en el primer productor de hoja de coca del mundo. Además, en los últimos años, los cultivos de hoja de coca para el narcotráfico pasaron de estar concentrados en dos o tres puntos del país, un escenario así impactaría a la sociedad en su conjunto, generando círculos de corrupción y violencia que limitarían emprendimientos privados y públicos. Un ejemplo son las operaciones de lavado de activos, que distorsionan las economías locales, lo que genera una competencia desleal contra los empresarios formales.

La mayor parte de empresas de servicio de grúa en la ciudad de Juliaca son de carácter familiar contribuyendo cada una con alrededor de 5 plazas de empleo creando un crecimiento sostenible.

### **SEGURIDAD CIUDADANA**

La seguridad ciudadana son condiciones necesarias para que la inversión privada se desarrolle de forma descentralizada y genere empleos. Sin embargo, la inseguridad se ha convertido en un problema que afecta a todas las regiones del país.

Los conflictos sociales tienen como origen socio ambiental y está principalmente vinculado a la actividad minera e hidrocarburífera, la falta de información, débiles mecanismos de participación y diálogo son solo algunos de los factores impulsores de los numerosos conflictos en todo el país, que han generado la paralización de importantes proyectos de inversión (públicos y privados).

### **3.2.1.3. ENTORNO POLÍTICO**

Para la evaluación del entorno político se consideran a los factores que importan y afectan, hablamos de las variables que van de acuerdo a los precios de la carga que vamos a realizar, las trabas que tendremos para la concesión de licencias, certificados tanto para las grúas como para el personal, la falta de seguridad jurídica ya que están apareciendo los mercados negros es decir los ilegales, informales, el contrabando, Normativas (distancias, peso Máximo permitido), legislación medioambiental, gracias a los tratados, existe mayor empleo y reducción de pobreza el cual nos genera mayores beneficios, generando mayores ingresos y mayor demanda , generando también nuevos destinos a un futuro.

En el presente régimen el sector de transporte de carga ha sido severamente regulado por disposiciones gubernamentales como aranceles o impuestos gravados por el Ministerio de Transporte con relación al uso de las carreteras interprovinciales además de incrementos en las tarifas de peaje y multas de tránsito.

### **3.2.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO**

El entorno tecnológico se refiere a la innovación constante de las empresas que pertenecen a la actividad del servicio de grúa. Esto permite hacer frente a la competencia y actualizar los procesos a través de la adquisición de nuevas tecnologías.

Las nuevas tecnologías (GPS, internet, celulares inteligentes), mejora la eficiencia en la empresa.

Con respecto a los cambios de tipo tecnológico, la empresa de servicios Grúas del Sur tiene que tener conocimiento de las últimas tecnologías en lo que respecta al alquiler de grúas con innovaciones y modificaciones de la tecnología, como pueden ser: Tráileres, montacargas, camabajas y demás componentes para transporte pesado que permitirán brindar un mejor servicio y cubrir necesidades de los clientes.

En el mercado de alquiler de grúas se ve hoy en día un cambio permanente con innovaciones constantes tanto en las máquinas, como también en las técnicas de trabajo.

La infraestructura es un punto importante para el crecimiento de la empresa Grúas del Sur ya que necesita un taller exclusivo para el mantenimiento de las unidades.

### **3.2.2. EVALUACIÓN DEL MICRO-ENTORNO**

El análisis del micro entorno es un estudio interno que permite conocer la empresa, sus clientes, proveedores, competencia, servicios, ubicación, etc. Además se explicará las fuerzas que genera la competencia dentro de la industria, el riesgo por el ingreso de potenciales competidores, el grado de rivalidad entre empresas establecidas dentro de la industria, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la proximidad de sustitutos para los productos del sector.

#### **3.2.2.1. ESTRUCTURA COMPETITIVA**

En la estructura competitiva se analizará las cinco fuerzas de PORTER.

**FIGURA N° 19**  
**FUERZAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA**



FUENTE Y ELABORACIÓN: Propia.

El resultado de generar una estrategia de carácter competitiva se obtiene al relacionar la empresa con su entorno, la misma que se conforma por cinco fuerzas competitivas.

Al comprender el entorno se logra posicionar a la empresa dentro del mercado, creando un mecanismo de defensa o influencia gracias a estas fuerzas.

### 3.2.2.2. LA COMPETENCIA

Al hablar de la competencia que tiene la empresa de servicio grúas del sur, se puede manifestar que la empresa al inicio de sus actividades no contaba con una competencia pues era la primera empresa que brindaba servicio de grúa en el departamento de puno.

Al pasar los años se ha ido abriendo el mercado por lo que empezaron a crearse nuevas empresas dedicadas al servicio de grúas.

### 3.2.2.2.1. COMPETIDORES ACTUALES

La competencia actual es siempre una fuerza intangible que impulsa a mejorar cada día y mantenerse a la par con las necesidades de cada cliente innovando en forma constante.

Las principales empresas competidoras en este sector son:

– **GRUAS Y NEGOCIACIONES DEL SUR S.C.R.L.**

Esta es la empresa que solo cuenta con camiones grúas más no cuenta con grúas telescópicas y también es la que más variedad ofrece en cuanto a camiones grúas. La máxima prioridad de grúas y negociaciones del sur es la seguridad de sus clientes, sólo usan camiones grúas.

#### DATOS INSTITUCIONALES

- RUC: 20406269486
- Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Mariano Núñez Nro. 740 Int. 20  
PUNO- SAN ROMAN- JULIACA
- Página web: [Http://www.gruasdelsur.net/](http://www.gruasdelsur.net/)

#### SERVICIO QUE OFRECE

GRUAS Y NEGOCIACIONES, sabe que los servicios en minería y construcción variarán en popularidad. Su capacidad para generar beneficios variará en diferentes momentos de su ciclo.

**FIGURA N° 20**  
**COMPETIDOR NRO. 1**



FUENTE: Grúas y negociaciones del sur  
ELABORACIÓN: Propia

– **TRANSPORTES Y SERVICIOS CORONADO COMPANY S.C.R.L.**

Es una empresa que inició sus operaciones bajo la modalidad de transporte de carga por carretera a nivel regional.

**DATOS INSTITUCIONALES**

- RUC: 20447661676
- Dirección del Domicilio Fiscal: Av. Circunvalación Nro. 466 Urb. Santa María PUNO - SAN ROMAN - JULIACA
- Página web: no tiene.

**SERVICIO QUE OFRECE**

TRANSER CORONADO COMPANY SRL, brinda el servicio de alquiler de camiones grúas para construcción, montaje y transporte. Cuenta con 07 camiones grúas, un camión grúa de 10 toneladas de capacidad siendo la grúa más grande con la que cuenta, y solo opera en la región de Puno.

**FIGURA N° 21**  
**COMPETIDOR NRO. 2**



FUENTE: Transportes y servicios coronado company

ELABORACIÓN: Propia

– **SERVICIO DE TRANSPORTES VIZA Persona Natural**

Empresa dedicada a brindar servicios de alquiler de camión grúa de bajo tonelaje de capacidad. Siendo una pequeña empresa que cuenta con 2 unidades de trabajo.

**DATOS INSTITUCIONALES**

- RUC: 10024231963 – Jaime Viza Merma
- Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. La Libertad Nro. 932 PUNO - JULIACA
- Página web: no tiene.

**SERVICIO QUE OFRECE**

SERVICIO DE TRANSPORTES VIZA ofrece servicios de alquiler de camión grúa; cuenta con un camión grúa fuso de 3 toneladas de capacidad y un camión grúa de 5 toneladas de capacidad.

**FIGURA N° 22**  
**COMPETIDOR NRO. 3**



FUENTE: Servicio de transportes Viza  
ELABORACIÓN: Propia

Existen otros competidores a nivel del departamento de PUNO pero estos son informales.

#### **3.2.2.2.2. AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES**

La amenaza de nuevos competidores que puedan ingresar hacia la industria de servicio de grúa y transporte de carga son siempre personas con conocimiento del mercado. Sin embargo, el conocimiento del mercado no lo es todo, al existir varias barreras de ingreso como la certificación de buen estado de la grúa emitido por empresas acreditadoras que se otorga solo a las empresas establecidas.

Al encontrarse Juliaca en un país que rige bajo una economía de libre mercado, para crear nuevas empresas de Grúas no se tiene ningún grado de dificultad si se cumple con el marco jurídico establecido para cada tipo de negocio.

Otra de las amenazas es la entrada de nuevos competidores de ciudades cercanas a la ciudad, en busca de nuevos mercados podrían trasladar su infraestructura y sus unidades hacia Juliaca esperando obtener un crecimiento.

A pesar de que existen altas posibilidades de ingresar al sector de grúas y transporte de carga por parte de los competidores potenciales, la empresa representa una importante fuerza competitiva porque cuenta con más unidades que los competidores existentes en la ciudad de Juliaca implementando estrategias y mejoras en el servicio.

#### **3.2.2.2.2.1. BARRERAS PARA EL INGRESO**

Los principales obstáculos que tienen los competidores potenciales para el ingreso al sector de grúas y transporte de carga son los siguientes:

##### **3.2.2.2.2.1.1. Diferenciación del Servicio**

Esta barrera es una fortaleza para Grúas del Sur ya que nosotros contamos con una flota de camión grúas y grúas estacionarias de diversos tonelajes de capacidad, la trayectoria de nuestro servicio en todo el departamento de Puno es una ventaja por tener presencia en el mercado desde hace varios años y a la vez haber creado una lealtad entre nuestros clientes. El competidor nuevo tendrá que superar la barrera y deberá de realizar grandes inversiones para lograr el ingreso al sector con el objetivo de vencer las fidelidades existentes.

Esta diferenciación en el servicio crea por si sola una barrera de entrada para nuevos competidores en vista que lograrla toma un largo tiempo y orientación al continuo mejoramiento.

##### **3.2.2.2.2.1.2. Economías de escala**

Si una empresa desea ingresar a competir deberán hacerlo a una gran escala conjuntamente con fuertes inversiones o bien disminuir su margen de ganancia.

Adicionalmente al tener una gran flota de camión grúas o grúas estacionarias para apoderarse de los consumidores.

Los potenciales competidores para lograr obtener economías de escala deben ingresar manejando altos volúmenes de clientes y varios proveedores fieles; sin embargo, deberán de incurrir en altos costos de inversión para lograr su óptima funcionalidad.

### **3.2.2.2.1.3. Requisitos de capital**

Si una nueva empresa quiera ingresar al sector de grúas y del transporte de carga tendrá que invertir una cantidad fuerte de dinero para adquirir las maquinarias, grúas, camiones, infraestructura. Adicionalmente los costos de insumos, publicidad, capital de trabajo, recurso humano, entre otros. Incluso en algunos casos deberá ser necesario el capital para cubrir las pérdidas iniciales.

### **3.2.2.2.1.4. Política Gubernamental**

Se podría exponer que algunas restricciones gubernamentales son los reglamentos de protección ambiental, regulaciones laborales, certificaciones de las unidades y maquinarias que puedan crear sutiles barreras, mismas que para los nuevos competidores implican requerimientos de capital y tecnología si desean ingresar.

### **3.2.2.3. PROVEEDORES**

Los proveedores que están en relación directa con la empresa grúas del sur, son los que proveen materia prima, insumos y están especializadas en los requerimientos de la empresa para el mantenimiento de las unidades, como combustible, aceites, repuestos, llantas, servicios de talleres para la reparación y mantenimiento de las maquinarias, compañías de seguros.

Además de ofertar servicios que cubren necesidades que la empresa pose, mano de obra calificada para una correcta reparación automotriz necesaria para continuar con el giro de la actividad comercial.

#### **3.2.2.3.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los principales proveedores de grúas del sur los constituyen las tiendas que venden los repuestos. En Juliaca particularmente, la calle Lambayeque alberga una oferta interesante en cuanto a tiendas de repuestos, tiendas de llantas. En cuanto a su poder de negociación, estas tiendas tienen la libertad de poner el precio que crean convenientes.

En cuanto a los proveedores de los camiones y de las grúas, contamos con los siguientes:

- **Tracto camiones**, empresa distribuidora de camiones INTERNATIONAL en el departamento de Puno.
- **Automotriz Andina S.A.**, empresa distribuidora de camiones VOLVO en la ciudad de Juliaca.
- **Import & export acuario E.I.R.L.**, empresa importadora de maquinaria pesada, dedicada a la importación de grúas de diversos tonelajes de capacidad y de las diferentes marcas de grúas.

Adquirimos también grúas de diferentes empresas que brindan servicio de grúa en otros departamentos del Perú.

Para los suministros para el funcionamiento de los camiones y grúas de empresa tenemos a los siguientes proveedores:

- **Grifos montesinos**: empresa dedicada a la venta de combustible, Grúas del Sur tiene línea de crédito con esta empresa.
- **Grupo favorita S.R.L.**: venta de combustible.
- **Lima gas**: los montacargas de la empresa Grúas del Sur, utilizan gas para el funcionamiento y sus balones son especiales y solo pueden ser recargables.
- **La positiva seguros y reaseguros**: el servicio que ofrece Grúas del Sur es considerado como trabajos de alto riesgo por lo que cuenta con seguros complementarios de trabajos de riesgo – salud y de pensión para cada uno de los operadores de las grúas.
- **Grupo FLK S.A.C. Arequipa**: empresa certificadora de grúas, camiones, operarios y maniobristas.

#### 3.2.2.4. CLIENTES

Los clientes son el factor primordial para la buena marcha de la empresa, siendo necesario para ello que la empresa Grúas Del Sur oferte servicios de excelente calidad, puntualidad, seguridad al momento de realizar maniobras y

personal capacitado. Además, un punto a favor de la empresa Grúas Del Sur es que cuenta con una gama de camiones grúas, grúas estacionarias y montacargas que ofrecer, además de la diversidad de capacidad de levante de las grúas.

Relación de clientes principales:

**TABLA N° 7**  
**CLIENTES DE LA EMPRESA**

CLIENTES	
Covisur	Sunat
Cori puno	Universidad nacional del altiplano
la positiva seguros y reaseguros	Marina de guerra del peru
Mapfire	Supermercados peruanos
Aldesa	D y M maquinaria y minería S.A.C.
Bepsa	Ore trans S.A.C.
Cal & cemento sur	Heidelberg Perú S.A.
Supermix	Explomin del peru S.A.
Aramsa contratistas generales	Consorcio mazocruz
Sima S.A.	Ak drilling international S.A.
Estructuras industriales ega S.A.	Alstom grid
Intersur concesiones	Crosland
Corporación aceros arequipa S.A.	Maquinarias del centro S.A.C.
Eisur s.a.	P&S consultores y constructores S.A.C.
Metax sac	Red de energía del peru S.A.

FUENTE Y ELABORACIÓN: Propia

#### 3.2.2.4.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Satisfacer las necesidades de los clientes es un requisito importante para permanecer en el mercado. Existen varios factores que influyen al momento de elegir la empresa adecuada para el trabajo requerido:

##### 3.2.2.4.1.1. Necesidad del servicio.

El carguío, descarguío y el transporte de carga pesada como servicio sin duda es indispensable para empresas de construcción o mineras de manera que el objetivo

de la empresa es lograr que el cliente se sienta beneficiado por el servicio. Para lograr esta meta el servicio debe ser de calidad, atractivo y con alta percepción de satisfacción por parte del cliente.

#### **3.2.2.4.1.2. Poder del mercado.**

Se basa en la presión que los clientes que ejercen al momento de necesitar el servicio, por lo que emplean sus propias estrategias al usar como argumento de negociación la gran diversidad de competidores existentes, y por el contrario hay clientes que priorizan la calidad sobre el precio y crean una fidelidad hacia una marca y se sienten más que satisfechos por el valor entregado.

#### **3.2.2.4.1.3. Satisfacción de clientes.**

Los mercados en los que está metido Grúas del Sur podrían dividirse así:

##### **a. Minería**

El negocio minero exige obtener mayor disponibilidad de los equipos pesados, es decir de grúas de 10 toneladas de capacidad para arriba; para tal efecto Grúas Del Sur ofrece a sus clientes grúas de 1 a 55 toneladas de capacidad de levante. Esta disposición de diferentes maquinarias brindadas por una sola empresa en la ciudad de Juliaca permite al cliente optar por una empresa que cuente con diferentes maquinarias los cuales pueden ser camiones grúas, grúas telescópicas, camiones remolcadores, montacarga, camabaja y plataforma.

##### **b. Proyectos de Construcción**

En el sector construcción ya sean de puentes, carreteras, coliseos, proyectos de electrificación, etc., la preferencia por las grúas de largo alcance (con plumas de alcance de 20 a 30 metros de largo) es notable, en especial en el segmento de camiones grúas, grúas telescópicas y montacargas.

### 3.2.2.5. SERVICIOS SUSTITUTOS

Los procesos de modernización y adaptación de la industria de maquinarias a las necesidades de otros sectores no han evitado la amenaza de productos sustitutos, mucho más considerando que los clientes están en la búsqueda de alternativas que les representen menores costos.

Esto se ha presentado en pequeña escala en las empresas mineras y proyectos de construcción pero es importante mencionar que se encuentra en una etapa bastante incipiente.

Un producto sustituto para nuestro mercado son las maquinarias con brazos hidráulicos ya sean excavadoras, retroexcavadoras, grúas torre o telexander; este tipo de maquinaria solo sustituiría el carguío o descarguío de cargas pesadas mas no en el transporte ya que no cuentan con una plataforma, y al ser maquinarias pesadas necesitarían una camabaja para trasladarse de un lugar a otro y el cliente tendría que invertir más dinero.

Sin embargo en el sector de alquiler de grúas y de transporte todas las empresas compiten en forma general hacia un mismo sentido en vista que el servicio ofrecido tiene la misma función y cumple los objetivos que el cliente demanda. Esto se resume en que todas las empresas de un mismo sector además de ser competencia son sustitutas entre sí.

La principal amenaza de sustitutos de Grúas en la ciudad de Juliaca es:

- ✓ Las empresas informales, estas empresas bajan sus precios ya que no tienen que pagar impuestos.
- ✓ La minería informal que operan con maquinarias de contrabando.

### 3.2.3. PROCESO ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

El proceso estratégico del entorno nos permitirá evaluar las influencias que tienen el macro entorno y el micro entorno sobre la empresa Grúas del Sur.

### 3.2.3.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS						
FACTORES EXTERNOS			Peso	Calificación o Ponderación	Peso Ponderado	
<b>OPORTUNIDADES</b>						
01. Incremento de la población es decir mayor demanda	Entorno Social	3	0.06	4	0.24	
02. Crecimiento del sector de la minería y construcción privada.	Entorno Economico	4	0.08	4	0.32	
03. Incremento de obras y proyectos por parte del gobierno en el departamento de puno	Entorno Economico	4	0.08	4	0.32	
04. Ser una empresa Formal	Entorno Politico	4	0.08	4	0.32	
05. Baja competencia en el sector de grúas en la ciudad de Juliaca	PORTER	4	0.08	4	0.32	
06. Acceder a nuevos mercados que no ha accedido la competencia	PORTER	4	0.08	4	0.32	
07. Ofrecer servicios que no ofrecen los competidores en el departamento de Puno	PORTER	4	0.08	4	0.32	
08. La baja existencia de los servicio sustitutos	PORTER	4	0.08	4	0.32	
09. Avances tecnológicos y herramientas de supervisión y control	Entorno Tecnologico	4	0.08	4	0.32	
010. Entrada de institutos de capacitación y manipuleo de grúas en la ciudad de Juliaca	PORTER	3	0.06	3	0.18	
					2.98	
<b>AMENAZAS</b>						
A1. Niveles salariales del mercado	Entorno Social	1	0.02	1	0.02	
A2. Inestabilidad politica y juridica en el Peru	Entorno Politico	1	0.02	2	0.04	
A3. Desgaste político del Gobierno que lleve a la recesión económica del País	Entorno Politico	1	0.02	2	0.04	
A4. El crecimiento de empresas informales en la ciudad de Juliaca	PORTER	2	0.04	2.5	0.10	
A5. Entrada de competidores de diferentes departamentos del Perú	PORTER	1	0.02	2.5	0.05	
A6. El control de las empresas mineras y constructoras son cada vez mas estrictos	Entorno Economico	1	0.02	2	0.04	
A7. Falta de talleres mecánicos en brazos hidráulicos	PORTER	1	0.02	2	0.04	
A8. No hay personal calificado para el manipuleo de las grúas en la ciudad de Juliaca	PORTER	1	0.02	2.5	0.05	
A9. Altos costos de la tecnología	Entorno Tecnologico	2	0.04	2.5	0.10	
A10. Falta de empresas certificadoras en la ciudad de Juliaca	PORTER	1	0.02	2	0.04	
					0.52	
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>1.00</b>		<b>3.50</b>	
					<b>PROMEDIO</b>	<b>3.50</b>

El resultado de la matriz de evaluación de factores externos es de 3.50, este valor obtenido significa que la empresa Grúas del Sur debe aprovechar las oportunidades que existen en el mercado local a fin de que la empresa se pueda fortalecer su liderazgo en el mercado local. Sin embargo hay que tener mucho cuidado con la amenaza de competidores de otros departamentos al mercado Juliaqueño.

### 3.2.3.2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO								
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Pond	Peso	TRANSPORTES Y SERVICIOS CORONADO COMPANY S.C.R.L.		SERVICIO DE TRANSPORTES VIZA		GRUAS Y NEGOCIACIONES DEL SUR S.C.R.L.	
			Pond	Peso Pond	Pond	Peso Pond	Pond	Peso Pond
Localización	3	0.12	5	0.20	2	0.08	3	0.12
Conocimiento del mercado de gruas	4	0.16	3	0.12	1	0.04	4	0.16
Calidad de Servicios	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12
Personal calificado	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16
Efectividad publicitaria	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12
Precios de los Servicios	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Fidelización del Cliente	5	0.20	3	0.12	2	0.08	3	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1.00</b>		<b>0.84</b>		<b>0.64</b>		<b>0.88</b>

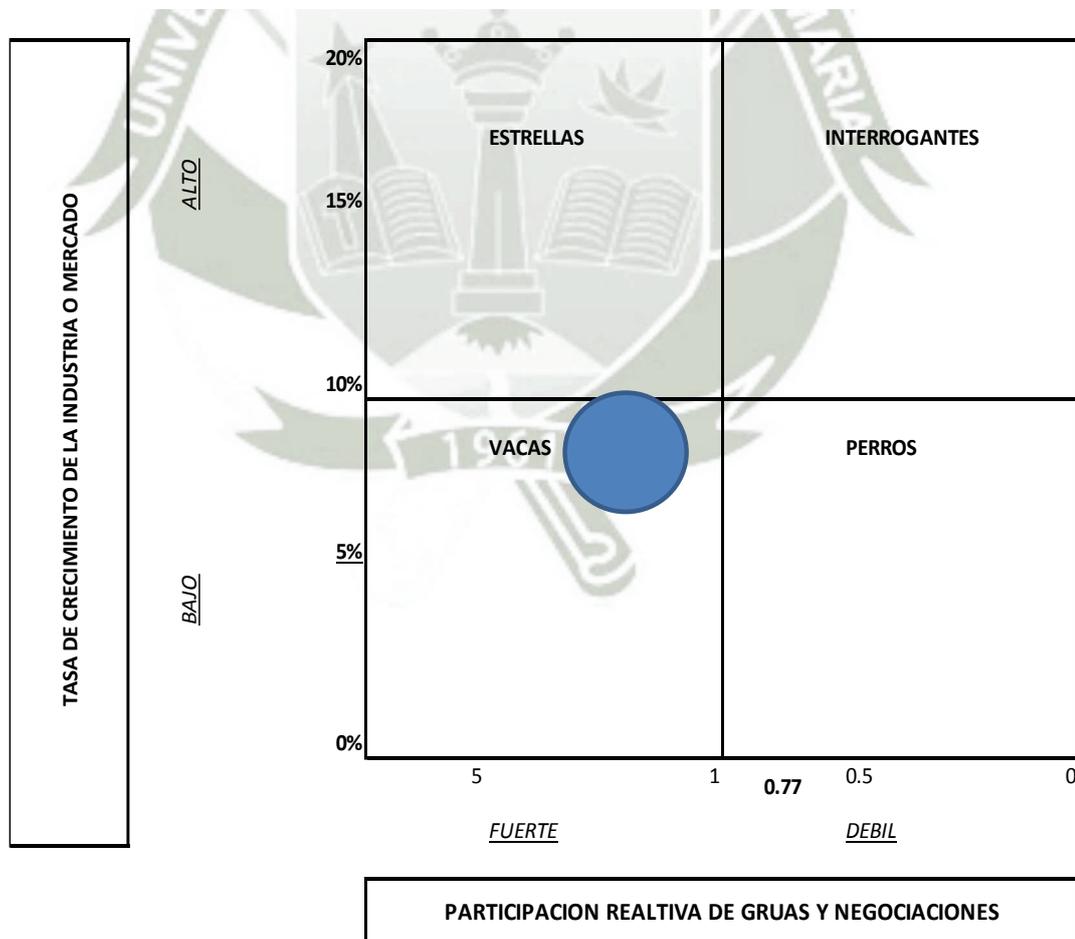
La creciente turbulencia de los sectores de la minería y construcción en departamento de Puno a significado que la auditoría externa se ha convertido en una parte explícita y vital del proceso de administración estratégica. Mediante esta Matriz de Perfil Competitivo determinamos los principales competidores así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de la empresa. Llegándose a la conclusión de que tenemos como competidor más relevante a la empresa "Grúas y Negociaciones del Sur" la cual obtiene una puntuación relevante de 0,88, con puntos relevantes en sus fortalezas.

### 3.2.3.3. MATRIZ DE LA BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Para la elaboración de la matriz BCG, comparamos la participación relativa en el mercado y el crecimiento en el mercado que está teniendo grúas y negociaciones frente a grúas del sur.

Los resultados de la Matriz BCG muestran la empresa Grúas del Sur presentaba servicios que tienen una posición privilegiada por su participación en el mercado de grúas en todo el departamento de Puno. Pero en cuanto a la organización de la empresa, existen áreas del negocio con poca rentabilidad, lo mejor sería realizar una reingeniería de todo el personal de la empresa.

#### MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP



### **3.2.3.4. RESULTADOS DE EVALUACIÓN**

#### **3.2.3.4.1. OPORTUNIDADES**

- O1. Incremento de la población es decir mayor demanda.
- O2. Crecimiento del sector de la minería y construcción privada.
- O3. Incremento de obras y proyectos por parte del gobierno en el departamento de Puno.
- O4. Ser una empresa Formal.
- O5. Baja competencia en el sector de grúas en la ciudad de Juliaca.
- O6. Acceder a nuevos mercados que no ha accedido la competencia.
- O7. Ofrecer servicios que no ofrecen los competidores en el departamento de Puno.
- O8. La baja existencia de los servicios sustitutos.
- O9. Avances tecnológicos y herramientas de supervisión y control.
- O10. Entrada de institutos de capacitación y manipuleo de grúas en la ciudad de Juliaca.

#### **3.2.3.4.2. AMENAZAS**

- A1. Niveles salariales del mercado.
- A2. Inestabilidad política y jurídica en el Perú.
- A3. Desgaste político del Gobierno que lleve a la recesión económica del País.
- A4. El crecimiento de empresas informales en la ciudad de Juliaca.
- A5. Entrada de competidores de diferentes departamentos del Perú.
- A6. El control de las empresas mineras y constructoras es cada vez más estricto.
- A7. Falta de talleres mecánicos en brazos hidráulicos.
- A8. No hay personal calificado para el manipuleo de las grúas en la ciudad de Juliaca.
- A9. Altos costos de la tecnología.
- A10. Falta de empresas certificadoras en la ciudad de Juliaca.

### 3.2.4. ANÁLISIS DEL INTERNO

#### 3.2.4.1. LA EMPRESA

“GRUAS DEL SUR” es una empresa dedicada al servicio de alquiler de grúas hidráulicas, en la Ciudad de Juliaca y en todo el territorio Peruano. Está especializada en la carga, descarga, montaje, izaje, movilización y transporte de cualquier tipo de carga pesada, desde el carguío de 1 tonelada hasta el carguío de 60 toneladas; la altura y el peso no nos limitan.

A través del servicio de grúa va a contribuir al desarrollo de los proyectos de construcción de infraestructura, de vivienda, de electrificación, de construcción y al desarrollo de iniciativas en el sector minero, proyectos del gobierno, tanto en pequeños y medianos yacimientos.

##### 3.2.4.1.1. EVALUACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Al ser una empresa familiar la toma de decisiones está influenciada por la gerente general y su esposo quien sabe bien cómo manejo operativo y técnico de las grúas. Al realizar la entrevista a la gerente general de Grúas de Sur nos manifestó lo siguiente:

- **Misión:** la empresa no cuenta con una misión sin embargo esto no le impide ver hacia dónde va dirigido la empresa y cuál es su público objetivo.
- **Visión:** la empresa no cuenta con una visión por lo que los dueños no tienen claro hacia dónde quieren llegar, no pueden definir con claridad sus metas en el futuro puesto que la visión tiene un carácter inspirador y motivador.
- **Valores:** la empresa no cuenta con valores planteados, solo cuentan con un valor que ellos dicen que los caracteriza que es el optimismo.

Evaluando a los lineamientos estratégicos de la empresa Grúas del Sur llegamos a la conclusión que no tienen las acciones que les permita guiar la empresa para establecer un determinado objetivo.

### 3.2.4.1.2. EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La evaluación de la organización se centra en la medición de los efectos, logros y costos en la que se encuentra la empresa actualmente. La organización de la empresa no está totalmente organizado, coordinado, el poco personal administrativo no permite el óptimo funcionamiento de grúas del sur, es por eso que aún se necesita mejorar puntos importantes para una buena organización la empresa y poder alcanzar los objetivos planteados.

La Grúas del Sur es una empresa familiar dedicada a brindar alquiler de grúas, esta empresa no cuenta con estructura organizacional, en la entrevista que realice a los dueños manifestaron que cuenta con tres áreas y tienen poco personal en el área administrativa.

Cada área representa una posición en la empresa, un puesto de trabajo que tiene sus propias funciones, responsabilidades y autoridades. Cada puesto de trabajo debería de ser ocupado por una o más personas, e igualmente una persona puede desempeñar uno o más cargos. A continuación formulamos organigramas según las funciones del personal que pudimos observar:

**FIGURA N° 23**

#### **ORGANIGRAMA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**



FUENTE Y ELABORACION: Propia

La encargada del area de administracion es la gerente general, quien se encarga de supervisa a la contadora y a todos los trabajadores (secretaria, choferes, operarios de gruas, mecanico).

La contabilidad esta a cargo de un contador publico quien realiza sus funciones desde su oficina particular, solo viene una vez al mes a la oficina de la empresa a recoger las facturas para realizar los estados financieros correspondientes.

En cuanto al area de recursos humanos la funcion la comparte tanto la gerente como su esposo. El Ing. Luna se encarga de seleccionar, contratar, capacitar y evaluar a los choferes, operadores de las gruas y mecanicos de la empresa. Mientras que su esposa la Sra. Merced que es la gerente general se encarga de supervisar, motivas y remunerar al personal administrativo, choferes, operarios de las gruas y mecanicos.

Respecto a las finanzas la gerente general administra todos los ingresos de la empresa, planifica el pago de los salarios de todo el personal y si se tiene que efectuar descuentos a los salarios del personal por diversos motivos, tramita los cheques destinados para el pago de las distintas cuentas de la empresa, en conclusion administra y controla los ingresos y egresos de los diferentes fondos que se manejan en la empresa.

**FIGURA N° 24**  
**ORGANIGRAMA ÁREA DE MARKETING**



FUENTE Y ELABORACION: Propia

El area de marketing esta a cargo de la gerente general que se encarga de las cotizaciones para el alquiler le las gruas, de presentar los documentos que exigan los clientes como son: los seguro complementario de trabajo de alto riesgo (SCTR) de pension y salud, vigencia poder la empresa, certificaciones tanto de las gruas como de los operarios, tarjeta de propiedad y SOAT de los camiones, polizas en caso de las gruas y otros documentos que exija el cliente.

Mientras que el Ing. se encarga de supervisar que los camiones y las gruas esten operativos para realizar los diversos trabajos que requiera el cliente.

**FIGURA N° 25**  
**ORGANIGRAMA ÁREA DE OPERACIONES**



FUENTE Y ELABORACION: Propia.

El area de operaciones esta a cargo del Ing. Luna quien coordina, dirige, supervisa y controla todos los trabajos tecnicos en el area de mecanica, que se realicen en el servicios de mantenimiento de la empresa. Cabe resaltar que el dueño de la empresa tiene conocimiento tecnico, operario (reparacion y mantenimiento) y funcionamiento de todas las gruas con las que cuenta gruas del sur.

En conclusion a la evaluacion de la organizaci3n de gruas del sur podemos decir que se deberia delegar cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben de sujetarse a todos los miembros de la empresa, de esa manera se optimizaria los procesos.

Se debe de elaborar un organigrama y un manual de funcionalmiento para la empresa gruas del sur.

La metodología para la evaluación de la organización se centró en el uso de una técnica cualitativa que me permitió obtener información. En el proceso de evaluación se realizaron dos entrevistas a la gerente general y a su esposo, los cuales son los dueños de toda la empresa.

### **3.2.4.1.3. EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL NEGOCIO**

Al evaluar la organización de empresa y gracias a la entrevista a la gerente general y al observar el funcionamiento de la empresa, llegamos a la conclusión que la empresa Grúas del Sur cuenta con cuatro funciones principales para el manejo del negocio.

#### **3.2.4.1.3.1. MARKETING**

##### **3.2.4.1.3.1.1. Ventaja competitiva**

Una ventaja competitiva es los diferentes tipos y tamaños de grúas para el servicio que ofrece, por ser la única empresa en el departamento de Puno que ofrece servicio de grúas de 1 tonelada a 60 toneladas de capacidad, explotando de esta forma un mercado en crecimiento constante.

La ventaja competitiva, además tamaños de las grúas, se deriva en la forma de realizar las maniobras de carguío, descarguío y traslado aptas para el tipo de unidades complementadas.

##### **3.2.4.1.3.1.2. Posicionamiento**

La ubicación de la Empresa de Transporte y Servicio de Grúa en la mente del consumidor y en el mercado es propuesto por su nombre comercial “Grúas del Sur”.

Se puede exponer también que se encuentra dentro de las primeras opciones de contacto por parte del cliente obteniendo midiendo un alto nivel en la mente del consumidor, esto se genera gracias a una respuesta de percepción positiva por parte del cliente cuando recibe el servicio que solicita.

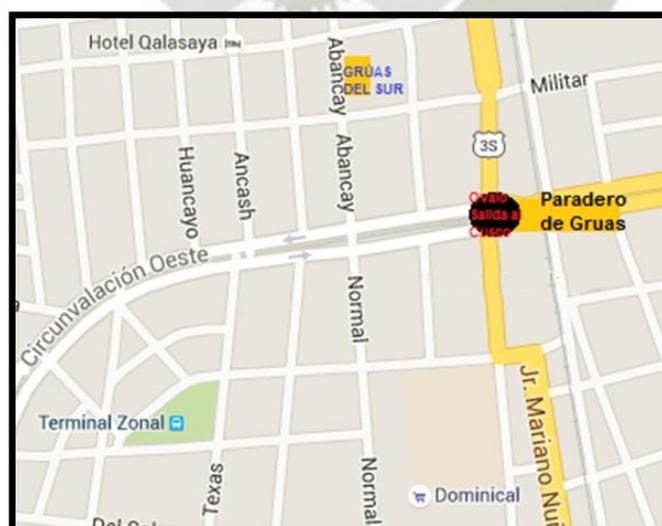
Sin embargo, para mejorar el posicionamiento se deben mantener los atributos o variables que aprecia el cliente del servicio e implementar cualidades adicionales básicas como la cordialidad, presentación del operador, asesoría sobre talleres y las buenas condiciones de las grúas.

### 3.2.4.1.3.1.3. Ubicación

La ubicación de la oficina y del taller de mantenimiento de la empresa grúas del Sur está ubicada en la Av. Abancay Nro. 242 (cerca al ovalo de la salida al cusco) de la ciudad de Juliaca. Sin embargo los camiones grúas se estacionan en la avenida circunvalación con la Av. Libertad zona más conocida como el “*ovalo de la salida al Cusco*”, que es un punto estratégico de ubicación para atraer más clientes, ya que esta avenida es muy conocida en cuanto a servicio de grúas y transporte en la ciudad de Juliaca.

**FIGURA N° 26**

**MAPA DE LOCALIZACIÓN**



FUENTE Y ELABORACIÓN: propia



**FIGURA N° 27**

**PARADERO DE LOS CAMIONES GRÚAS**

FUENTE Y ELABORACIÓN: propia

**FIGURA N° 28**

**OFICINA Y TALLER DE MANTENIMIENTO**



FUENTE Y ELABORACIÓN: propia

La ubicación del taller de mantenimiento beneficia a la empresa ya que el terreno es grande y se encuentra a una cuadra de la avenida circunvalación que es la avenida principal de la ciudad de Juliaca. Sin embargo la oficina no se encuentra en un punto estratégico al no encontrarse en el paradero de los camiones grúas.

### 3.2.4.1.3.1.4. Evaluación de los precios

Gracias a las cotizaciones que he tenido acceso he podido observar que en Grúas del Sur existen clasificaciones o niveles de precios de acuerdo a variables como el tonelaje de la grúa, distancias, peso o tipo de la carga, tipo de servicio, etc., adicionalmente existen tarifas establecidas para empresas de construcción y mineras.

Los precios de Grúas del Sur varían de acuerdo a cada cliente ya que propone condiciones a sus clientes como por ejemplo:

- Precio a todo costo (incluye pago al operador y combustible para la maquina)
- Precio maquina seca (No incluye combustible para la maquina)
- Precio por hora (Horas mínima de trabajo/día 4.0 horas)
- Precio por día (para trabajos a realizarse mínimo en una semana)

Si los trabajos a realizarse son fuera de la ciudad de Juliaca al precio se le incrementara la movilización y desmovilización de la grúa.

Los precios varían en cuanto a la capacidad de levante de las grúas, a continuación tenemos un ejemplo de precios pactados con una empresa minera, los precios son a todo costo y ya incluyen la movilización y desmovilización de las unidades. Los pecios son:

**TABLA N° 8**  
**EVALUACIÓN DE LOS PRECIOS**

<b>CAPACIDAD DE LLEVANTE DE GRUA</b>	<b>PRECIO POR HORA S/.</b>
CAMION GRUA DE 8 TONELADAS	S/. 90.00
CAMION GRUA DE 16 TONELADAS	S/. 120.00
GRUA TELESCOPICA DE 25 TONELADAS	S/. 220.00
GRUA TELESCOPICA DE 35 TONELADAS	S/. 2700.00

FUENTE: Empresa en estudio

ELABORACIÓN: Propia

### 3.2.4.1.3.1.5. Evaluación de la comunicación

Al realizar la evaluación a la empresa, pude observar que no hay un área comercial dentro de la empresa, pero las funciones que debería de tener dicho del área están a cargo de la gerente general y de la secretaria, por ser una empresa pequeña no posee vendedores directos pero se esfuerzan por mantener y conseguir nuevos clientes.

#### Publicidad

Tiene presencia en las redes sociales como Facebook con su cuenta personal. A través de estas se informa a los clientes precios, formas de contacto y toda posible actualización que recuerda al cliente la marca y la disposición inmediata al momento de necesitar el servicio. También se comparten fotos de las diferentes maniobras que realizan Grúas del Sur.

**FIGURA N° 29**  
**PORTAL DE CONTACTO EN FACEBOOK DE LA EMPRESA**



Fuente: Portal Facebook, Recuperado de  
<https://www.facebook.com/gruasdelsur.juliaca>  
ELABORACIÓN: Propia

### 3.2.4.1.3.2. SERVICIOS

Los servicios que brinda la empresa Grúas del Sur son de carácter local, nacional y foráneo. Se dividen en:

- Servicios de carguío de carga pesada.
- Servicio de descarguío de carga pesada.
- Servicio de remolque de carga pesada.
- Servicio de izaje de diversas estructuras.
- Servicios de transporte.
- Servicios de auxilio vial.
- Servicio de transbordo.

Esta clasificación se origina en base a variables como ubicación, tipo y peso de la carga, tipo de servicio requerido, tipo de cliente y cualquier otra variable que aporte el consumidor al momento de coordinar el servicio.

1. **Carguío de carga pesada:** La finalidad de este servicio es el carguío de carga de 1 a más toneladas como por ejemplo: contenedores, vehículos, máquinas de imprenta, tornos, transformadores, tuberías, materiales, estructuras, etc.

**FIGURA N° 30**  
**SERVICIO DE CARGUÍO**



FUENTE: Imágenes portafolio Grúas de Sur  
ELABORACIÓN: Propia

- 2. Descarguío de carga pesada:** La finalidad de este servicio es el descarguío de carga de 1 a más toneladas como por ejemplo: contenedores, vehículos, máquinas de imprenta, tornos, transformadores, tuberías, materiales, estructuras, etc.

**FIGURA N° 31**  
**SERVICIO DE DESCARGUÍO**



FUENTE: Imágenes portafolio Grúas de Sur

ELABORACIÓN: Propia

- 3. Remolque de carga pesada:** este servicio se realiza mayormente para el traslado de vehículos pesados siniestrados o en mal estado.

**FIGURA N° 32**  
**SERVICIO DE REMOLQUE**



FUENTE: Imágenes portafolio Grúas de Sur

ELABORACIÓN: Propia

- 4. Izaje de diversas estructuras:** el propósito de este servicio es el levantamiento de diversas estructuras a una altura de 8 metros a más, como por ejemplo los techos de estadios, puentes, etc. y se requiere grúas telescópicas ya que tienen más estabilidad al momento del izaje.

**FIGURA N° 33**  
**SERVICIO DE IZAJE**



FUENTE: Imágenes portafolio Grúas de Sur  
ELABORACIÓN: Propia

- 5. Servicios de transporte:** El transporte se realiza sobre una plataforma o camabaja, transportan diversos materiales y/o estructuras, postes de madera o concreto, maquinarias pesadas (cargador, excavadora, etc.) desde 1 a más toneladas. El beneficio de tener un tráiler con grúa plataforma o camabaja es que el cliente no necesitara la ayuda de otra grúa para el descarguío.

**FIGURA N° 34**  
**SERVICIO DE TRANSPORTE**



FUENTE: Imágenes portafolio Grúas de Sur  
ELABORACIÓN: Propia

- 6. Servicios de auxilio vial:** Estos auxilios son de carácter emergente, generalmente accidentes vehiculares o fallas mecánicas, generan soluciones rápidas y eficientes a los problemas que se puedan presentar con su vehículo.

**FIGURA N° 35**  
**SERVICIO DE AUXILIO VIAL**



FUENTE: Imágenes portafolio Grúas de Sur  
ELABORACIÓN: Propia.

7. **Servicio de transbordo:** el objetivo de este servicio es el traslado de diversos materiales, fierros de construcción, etc. de carro a carro, para este servicio se requiere de una montacarga. Los montacargas también cumplen la función de carguío y descarguío de carga pesada.

**FIGURA N° 36**  
**SERVICIO DE MONTACARGA**



FUENTE: Imágenes portafolio Grúas de Sur.  
ELABORACIÓN: Propia.

#### **3.2.4.1.3.3. FINANZAS Y CONTABILIDAD**

**FINANZAS:** la administración de todos los ingresos de la empresa, planificación del pago de los salarios de todo el personal y si se tiene que efectuar descuentos a los salarios del personal por diversos motivos, tramitación de los cheques destinados para el pago de las distintas cuentas de la empresa está a cargo de la gerente general.

**CONTABILIDAD:** la empresa cuenta con un contador público quien realiza sus funciones desde su oficina particular y quien solo se aproxima una vez al mes a la oficina de la empresa, para recoger las facturas y realizar los estados financieros correspondientes.

#### 3.2.4.1.3.4. MANTENIMIENTO

El área de mantenimiento está a cargo y supervisado por el Ing. Luna quien es el dueño de la empresa, en esta área se realizan tareas de soldadura, pintura y mantenimiento preventivo y correctivo de los camiones grúas, grúas estacionarias, montacargas antes y después de una obra. Además de contar con un almacén para guardar los diferentes repuestos de las grúas como por ejemplo: baterías, toma corriente, llaves, gata, llave de ruedas, conos, tacos, etc., y los elementos de trabajo como son: cascos, conos, estrobos, eslingas, grilletes, cadenas, cables de acero, etc.

##### 3.2.4.1.3.4.1. Evaluación al área de mantenimiento

- a. El espacio donde se encuentran las herramientas es muy pequeño.
- b. Las herramientas no se encuentran ordenadas y corren el riesgo de perdida
- c. Faltan letreros de seguridad y evacuación
- d. El cableado de la electricidad no se encuentra debidamente provisionado.
- e. El almacén no cuenta con la iluminación necesaria
- f. El almacén está muy desordenado.
- g. Falta de espacio en el almacén por lo cual no hay espacio para aceites los cuales son almacenados en otra área corriendo riesgo de pérdida.
- h. La empresa no cuenta con un sistema de control para un adecuado control.

##### 3.2.4.1.3.4.2. Evaluación del personal del área de mantenimiento

Esta área de la empresa cuenta con tres trabajadores, solo uno de ellos tiene conocimiento básico en mecánica y soldadura de camiones, los otros dos solo son ayudantes. Ninguno de este personal tiene conocimiento en mecánica de grúas ni en brazos hidráulicos.

En la entrevista al dueño de la empresa nos manifestó que ya tiene 20 años en el mercado del alquiler de grúas y esto le ha permitido conocer el funcionamiento

técnico, operativo y mecánico de las grúas; gracias a este conocimiento el dueño se encarga de capacitar, evaluar y supervisar al personal de mecánica en el arreglo de las grúas.

Otro detalle muy importante es que en la ciudad de Juliaca no hay algunos repuestos de las grúas ni mecánicos especialistas en grúas y brazos hidráulicos, por lo que el dueño viaja hasta la ciudad de Arequipa para la compra de repuestos y en algunos casos para el mantenimiento y reparación de las grúas.

### **3.2.4.2. EVALUACIÓN DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

Para la evaluación de las funciones administrativas de la empresa Grúas del Sur tuvimos que realizar una entrevista a la gerente general y al dueño y al mismo tiempo observar el funcionamiento de la empresa. A continuación detallare las cinco funciones administrativas evaluadas:

#### **3.2.4.2.1. PLANEACIÓN**

##### **¿Dónde quiere ir?**

Actualmente la empresa Grúas del Sur no tiene una visión no sabe a dónde quiere ir, para que, cuando ni como ir, es decir no tiene un rumbo y es por eso que aún no cuenta con objetivos y metas reales y por ende no podemos establecer los objetivos a corto y a largo plazo.

##### **¿Cuál es el ambiente en el que están operando hoy?**

Es necesario plantear ya una visión, misión para lograr la razón de ser de la empresa Grúas del Sur.

En la entrevista que nos concedió el gerente general nos comentó que la empresa tiene 5 objetivos, los cuales son:

- Incrementar las ganancias.
- Captar nuevos clientes.
- Adquirir grúas de entre 65 – 150 toneladas de capacidad.
- Equipar la infraestructura de la empresa.
- Abrir una sucursal en la ciudad de Arequipa.

El problema es que no cuenta con:

**LOS PROGRAMAS:** que son los planes que se deben realizar en un tiempo determinado para lograr el objetivo propuesto.

**LAS POLÍTICAS:** que son las normas en las cuales deben estar encuadradas las actividades para alcanzar el objetivo.

**LOS PROCEDIMIENTOS:** que son las guías de acción que nos dicen de qué forma se deben realizar las actividades.<sup>65</sup>

#### 3.2.4.2.2. ORGANIZACIÓN

El sistema de actividades del servicio de la empresa Grúas del Sur no está consistentemente coordinado, el poco personal administrativo y la falta de operadores calificados y certificados, no permite el óptimo funcionamiento de la empresa, es por ello que aún se necesita mejorar algunos puntos importantes para actuar de manera conjunta para poder alcanzar los objetivos planteados.

La falta de una estructura organizacional en la empresa Grúas del Sur hace que sea más difícil identificar las funciones de cada trabajador. Gracias al análisis de observación del funcionamiento de la empresa podemos decir que la empresa actualmente cuenta con el siguiente personal laborando en la empresa:

- ✓ **Gerente general:** aparte de sus funciones inherentes a su cargo, esta persona también se encarga de administrar la empresa, de buscar clientes potenciales.
- ✓ **01 Secretaria:** se encarga de realizar las cotizaciones, contratos, valorizaciones, de facturar mensualmente a las empresas: mineras y constructoras.
- ✓ **01 Contadora:** Realiza las funciones relacionadas con la contabilidad. Es externo a la empresa.

---

<sup>65</sup> Recuperado de la Web el 12/10/2015:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-pricipios-administrativos/empresa4.htm>

- ✓ **01 Supervisor de operaciones:** se encarga del control de los operadores de grúas que realizan trabajos en la ciudad de Juliaca, la recepción de los documentos de trabajo (partes diarios) y de contactarse con los proveedores para realizar las compras (repuestos, aceite de motor, llantas, etc.)
- ✓ **15 Choferes y Operadores de grúas:** se encargan de manejar los camiones grúas y del manipuleo de la grúa.
- ✓ **01 Supervisor del área de mantenimiento:** se encarga de supervisar el mantenimiento y buen funcionamiento de las maquinarias.
- ✓ **01 Mecánico:** se encarga de trabajos mecánicos, reparaciones, soldadura, pintura y mantenimiento preventivo y correctivo de los camiones grúas, grúas estacionarias, montacargas.
- ✓ **02 Ayudantes de mecánica:** ayudan al mecánico en sus actividades.

Se debería de elaborar un organigrama, un manual de funciones y delegar cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deban sujetarse a todos sus miembros, de esta forma se optimizaría las funciones administrativas.

#### 3.2.4.2.3. INTEGRACIÓN

Como ya hemos visto anteriormente la empresa Grúas del Sur cuenta con objetivos establecidos pero el gerente general no sabe cómo y cuándo va a lograr esos objetivos, ya que no cuenta con una organización establecida en su empresa.

En cuanto al personal de la empresa:

- La mayoría de los operadores de las grúas que laboran en Grúas del Sur no están calificados, deberían de empezar a capacitar a los operarios o contratar a operarios calificados y certificados para un buen funcionamiento de las grúas y para ya evitar recibir quejas de los clientes.
- El gerente general es quien se encarga de varias funciones en la empresa, esto le dificulta a desempeñarlas correctamente, por lo que debería de contratar a un administrador y a más personas en el área de administrativa para un mejor control y manejo de la empresa.

En cuanto a los recursos materiales de la empresa:

- La empresa no cuenta con proveedores confiables que garanticen la calidad.
- El dinero que ingresa a la empresa es administrado por la gerente general, ella es quien se encarga de los pagos a los trabajadores, proveedores y otros gastos de la empresa.
- En cuanto al funcionamiento operativo de las maquinarias y camiones, se encuentran operativas y en buen estado de funcionamiento.

#### **3.2.4.2.4. DIRECCIÓN**

La dirección de todos los trabajadores está a cargo del dueño de la empresa y de su esposa; siendo ellos dos quienes se encargan de:

- ✓ Guiar y orientar al personal para que cumplan con cada una de sus funciones.
- ✓ Supervisar a los trabajadores para que cumplan con sus funciones asignadas.
- ✓ Motivar a los trabajadores con bonos extra, como por ejemplo si están laborando fuera de la ciudad de Juliaca (comunidades, centros poblados, zonas urbanas, etc.).

#### **3.2.4.2.5. CONTROL**

El gerente general es quien se cerciora que las funciones de cada trabajador se estén realizando bien y que estos den buenos resultados. Sin embargo esta acción solo es observacional mas no se evalúan a los trabajadores mediante métodos o estándares de desempeño para después poder compararlo con las normas establecidas en la empresa, tomar medidas de corrección del desempeño y finalmente asegurarse de una mejora continua de cada trabajador.

### 3.2.5. PROCESO ESTRATÉGICO INTERNO

En todo el proceso del análisis interno de la empresa Grúas del Sur, se analizó las actividades internas, la organización y las áreas de la empresa. Los factores más importantes del análisis interno son:

#### **FORTALEZAS**

- F1. Posición en el mercado de grúas en todo el departamento de Puno.
- F2. Una flota de maquinarias para ofrecer al cliente.
- F3. Contratos con empresas públicas y privadas.
- F4. Camiones y grúas propios de la empresa.
- F5. Mejor desempeño del servicio, comparado con los competidores.
- F6. Conocimiento técnico y operativo de las grúas.
- F7. Experiencia en sector de grúas con más de 20 años.
- F8. Capacidad para desarrollar e innovar nuevos servicios.
- F9. Formalidad del negocio, con todos los documentos en regla y seguros contra riesgo.
- F10. Considerar al cliente como el centro y motivo del negocio.

#### **DEBILIDADES**

- D1. La empresa no cuenta con sus lineamientos estratégicos (visión, misión y objetivos).
- D2. Falta de una estructura organizacional (organigrama) y las áreas no están bien definidas.
- D3. Falta de conocimiento y manejo en Microsoft office por parte del personal administrativo.
- D4. Poco personal administrativo y operadores certificados.
- D5. Falta de compromiso por parte del personal.
- D6. No se lleva el debido control contable y financiero de la empresa.
- D7. Mala localización de la oficina.
- D8. Falta de capacitación al personal.
- D9. Pocos canales de distribución de publicidad.
- D10. No llevan el control del personal (sus ingresos y salidas).

### 3.2.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS</b>				
<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación o Ponderación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
F1. Posicion en el mercado de gruas en todo el departamento de Puno	<b>4</b>	0.09	3.5	0.32
F2. Una flota de maquinarias para ofrecer al cliente	<b>3</b>	0.07	3	0.20
F3. Contratos con empresas publicas y privadas	<b>3</b>	0.07	3	0.20
F4. Camiones y gruas propios de la empresa	<b>3</b>	0.07	3	0.20
F5. Mejor desempeño del servicio, comparado con los competidores	<b>3</b>	0.07	2.5	0.17
F6. Conocimiento tecnico y operativo de las gruas	<b>4</b>	0.09	3.5	0.32
F7. Experiencia en sector de gruas con mas de 20 años	<b>3</b>	0.07	3	0.20
F8. Capacidad para desarrollar e innovar nuevos servicios	<b>4</b>	0.09	3.5	0.32
F9. Formalidad del negocio, con todos los documentos en regla y seguros contra riesgo	<b>3</b>	0.07	2	0.14
F10. Considerar al cliente como el centro y motivo del negocio	<b>3</b>	0.07	3	0.20
				2.28

<b>DEBILIDADES</b>				
D1. La empresa no cuenta con sus lineamientos estrategicos (vision, mision y objetivos)	<b>3</b>	0.07	1	0.07
D2. Falta de una estructura organizacional (organigrama) y las areas no estan bien definidas	<b>3</b>	0.07	1	0.07
D3. Falta de conocimiento y manejo en microsoft office por parte del personal administrativo	<b>2</b>	0.05	1	0.05
D4. Poco personal administrativo y operadores certificados	<b>3</b>	0.07	1	0.07
D5. Falta de compromiso por parte del personal	<b>3</b>	0.07	1	0.07
D6. No se lleva el debido control contable y financiero de la empresa	<b>3</b>	0.07	1.5	0.10
D7. Mala localizacion de la oficina	<b>2</b>	0.05	1	0.05
D8. Falta de capacitacion al personal	<b>3</b>	0.07	1	0.07
D9. Pocos canales de distribución de publicidad	<b>2</b>	0.05	1	0.05
D10. No llevan el control del personal (sus ingresos y salidas)	<b>3</b>	0.07	1.5	0.10
				0.68
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>1.00</b>		<b>2.97</b>
			<b>PROMEDIO</b>	<b>2.97</b>

El resultado de la matriz de evaluación de factores internos de la empresa Grúas del Sur es de 2.97, lo que significa que la empresa tiene problemas internos. Sin embargo las empresa cuenta con fortalezas importantes como el posicionamiento en el mercado local, una imagen ya ganada en todo el departamento de Puno, pero por otro lado encontramos las debilidades que en un alto porcentaje pueden ser superadas.

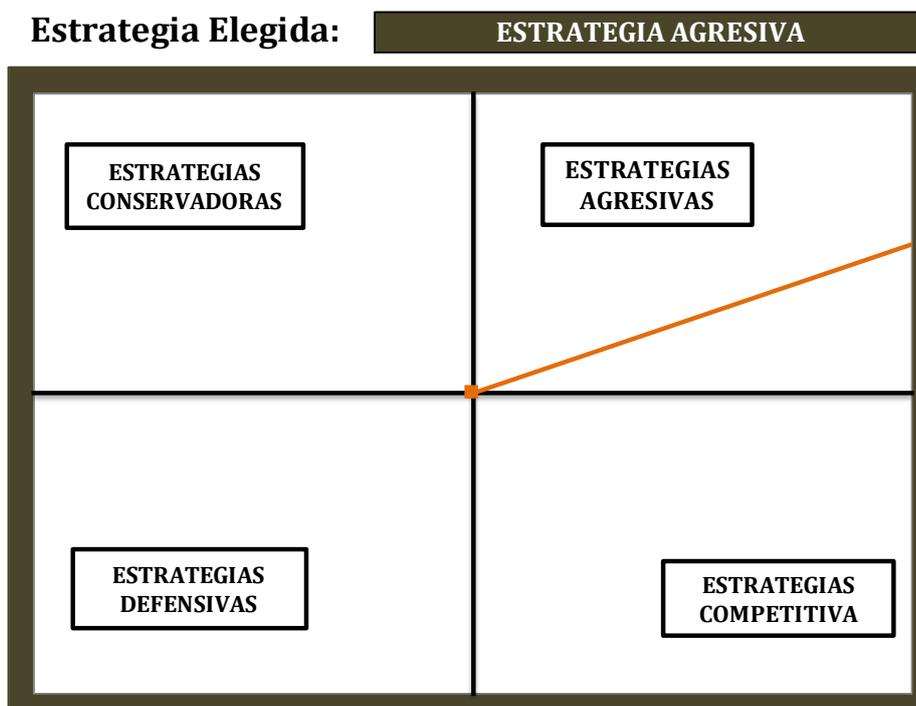
### **3.3. PROCESO ESTRATÉGICO DE CONCILIACIÓN**

#### **3.3.1. MATRIZ FODA**



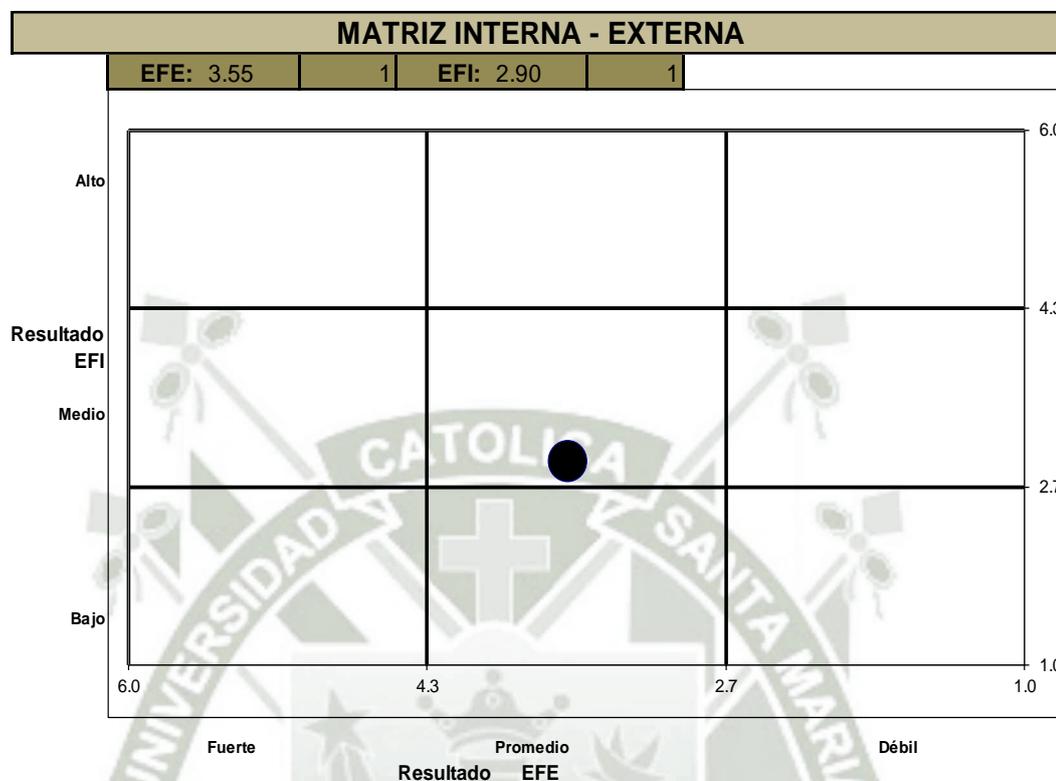
MATRIZ FODA					
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS			
	01. Incremento de la población es decir mayor demanda	A1. Niveles salariales del mercado			
	02. Crecimiento del sector de la minería y construcción privada.	A2. Inestabilidad política y jurídica en el Peru			
	03. Incremento de obras y proyectos por parte del gobierno en el departamento de puno	A3. Desgaste político del Gobierno que lleve a la recesión económica del País			
	04. Ser una empresa Formal	A4. El crecimiento de empresas informales en la ciudad de Juliaca			
	05. Baja competencia en el sector de grúas en la ciudad de Juliaca	A5. Entrada de competidores de diferentes departamentos del Perú			
	06. Acceder a nuevos mercados que no ha accedido la competencia	A6. El control de las empresas mineras y constructoras son cada vez mas estrictos			
	07. Ofrecer servicios que no ofrecen los competidores en el departamento de Puno	A7. Falta de talleres mecánicos en brazos hidráulicos			
	08. La baja existencia de los servicio sustitutos	A8. No hay personal calificado para el manipuleo de las grúas en la ciudad de Juliaca			
	09. Avances tecnológicos y herramientas de supervisión y control	A9. Altos costos de la tecnología			
	010. Entrada de institutos de capacitación y manipuleo de grúas en la ciudad de Juliaca	A10. Falta de empresas certificadoras en la ciudad de Juliaca			
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA			
F1. Posicion en el mercado de gruas en todo el departamento de Puno	F01. Afianzar las relaciones con los clientes para mantener estable a la empresa frente al crecimiento económico, el crecimiento de la minería y el desarrollo de nuevos proyectos de construccion tanto en el sector privado como en el publico (01,02,03,F1,F3,F10).	FA1. Publicidad asociando a la empresa al servicio de transporte y alquiler de camiones gruas, gruas estacionarias de 1 a 55 toneladas, montacargas; para captar a nuevos clientes. (A1,A2,A3,F1,F2,F5)			
F2. Una flota de maquinarias para ofrecer al cliente		F02. Aprovechamiento de la variedad de maquinarias con las que cuenta la empresa y la diversificación de servicios que ofrece para acceder a nuevos sectores y aprovechar la baja competencia en el mercado local (06,07,F2,F4,F8)	FA2. Énfasis en la diferenciación de la calidad servicio (papeles en regla, certificaciones de las gruas, seguros de alto riesgo) para distinguirse de la competencia y evitar la entrada de nuevos competidores.(A4,A5,A6,F3,F4,F7,F8,F9)		
F3. Contratos con empresas publicas y privadas			F03. Brindar un mejor servicio gracias a la experiencia en el sector y ademas de ser una empresa formal que ofrece a sus clientes una mayor confianza en el entorno. (04,05,F5,F7,F9)	FA3. Realizar alianzas con talleres mecanicos especializados en brazos hidraulicos para un buen mantenimiento de las gruas. (A7,A9)	
F4. Camiones y gruas propios de la empresa		F04. Mejorar el conocimiento tecnico y operativo de las maquinarias gracias a la entrada de institutos de capacitacion y manipuleo de gruas y a los avances tecnologicos. (09,010,F6)		FA4. Brindar capacitaciones tecnicas y operativas a los operarios y maniobristas de las gruas para dar una mejor atención a los clientes. (A8,A10,F6,F10)	
F5. Mejor desempeño del servicio, comparado con los competidores			D01. Definir las areas funcionales como los entes de liderazgo para hacer frente a los incrementos en el sector. (04,D1,D2)	DA1. Mantener el liderazgo en el mercado del servicio gruas para hacer frente a los cambios en el mercado ocasionados por el cambio del gobierno que afectan y paralizan obras de construccion y mineria. (A1,A2,A3,D1,D2)	
F6. Conocimiento tecnico y operativo de las gruas		DA2. Disminuir personal innecesarios y contratar personal calificado en las distiantas areas que le hace falta a la empresa. (A8,A10,D3,D5,D8)			
F7. Experiencia en sector de gruas con mas de 20 años					DA3. Reubicacion de la oficina para captar, atraer y ganar nuevos clientes y para un mejor control de sus funciones de cada personal. (A4,A5,A7,D7,D9)
F8. Capacidad para desarrollar e innovar nuevos servicios		DA4. Mejorar controles contables y financieros y las áreas organizacionales para poder brindar un mejor servicio a nuestros clientes y estar de acuerdo a las necesidades que presenten los clientes. (A6,A9,D4,D6,D10)			
F9. Formalidad del negocio, con todos los documentos en regla y seguros contra riesgo					
F10. Considerar al cliente como el centro y motivo del negocio					
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA			
D1. La empresa no cuenta con sus lineamientos estrategicos (vision, mision y objetivos)	D02. Incrementar la participación de mercado aprovechando el desarrollo tecnológico como económico por parte de nuestros clientes con mayor accesibilidad a la minería y construcción.(01,05,06,09)	DA1. Mantener el liderazgo en el mercado del servicio gruas para hacer frente a los cambios en el mercado ocasionados por el cambio del gobierno que afectan y paralizan obras de construccion y mineria. (A1,A2,A3,D1,D2)			
D2. Falta de una estructura organizacional (organigrama) y las areas no estan bien definidas			DA2. Disminuir personal innecesarios y contratar personal calificado en las distiantas areas que le hace falta a la empresa. (A8,A10,D3,D5,D8)		
D3. Falta de conocimiento y manejo en microsoft office por parte del personal administrativo				DA3. Reubicacion de la oficina para captar, atraer y ganar nuevos clientes y para un mejor control de sus funciones de cada personal. (A4,A5,A7,D7,D9)	
D4. Poco personal administrativo y operadores certificados			DA4. Mejorar controles contables y financieros y las áreas organizacionales para poder brindar un mejor servicio a nuestros clientes y estar de acuerdo a las necesidades que presenten los clientes. (A6,A9,D4,D6,D10)		
D5. Falta de compromiso por parte del personal					
D6. No se lleva el debido control contable y financiero de la empresa					
D7. Mala localizacion de la oficina					
D8. Falta de capacitacion al personal					
D9. Pocos canales de distribución de publicidad					
D10. No llevan el control del personal (sus ingresos y salidas)					

### 3.3.2. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE, PEYEA)



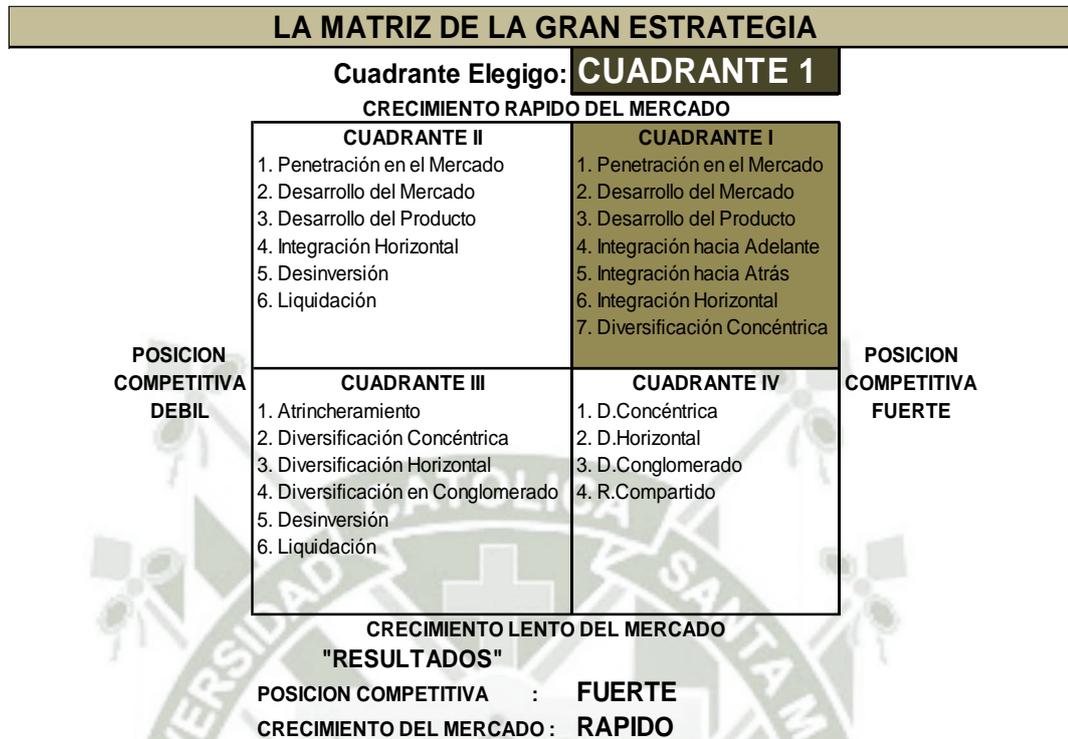
La empresa Grúas del Sur se localiza en el cuadrante Agresivo, es una posición excelente para utilizar sus fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades y superar las debilidades y evitar las amenazas, la empresa mantiene su potencial competitivo a nivel del todo el departamento de Puno. Además es una empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en un mercado estable y creciente.

### 3.3.3. MATRIZ INTERNA EXTERNA



La matriz interna-externa nos muestra que la empresa Grúas del Sur se encuentra en la celda V, la cual indica que la empresa debe emplear comúnmente dos estrategias primordiales: proteger la penetración en el mercado y mantener el desarrollo de los servicios.

### 3.3.4. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



La empresa se encuentra en una posición estable con respecto a su competencia, a pesar de los problemas internos que mantiene su nivel de su organización, sin embargo su mercado se encuentra con un nivel alto de crecimiento, por lo que dentro de las estrategias competitivas se piensa desarrollar una diversificación relacionada.

### 3.4. PROCESO ESTRATÉGICO DE ETAPA DE LA DECISIÓN

#### 3.4.1. MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

**MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA**

Estrategia Elegida:	Desarrollo del Producto															
	FACTORES CRÍTICOS PARA ÉXITO	PESO	1. Penetración en el Mercado		2. Desarrollo del Mercado		3. Desarrollo del Producto		4. Integración hacia Adelante		5. Integración hacia Atrás		6. Integración Horizontal		7. Diversificación Concéntrica	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>OPORTUNIDADES</b>																
O2. Crecimiento del sector de la minería y construcción privada.	0.05	4	0.22	3	0.16	5	0.27	3	0.16	3	0.16	3	0.16	4	0.22	
O3. Incremento de obras y proyectos por parte del gobierno en el departamento de puno	0.03	3	0.08	4	0.11	4	0.11	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05	
O5. Baja competencia en el sector de grúas en Juliaca	0.05	5	0.27	5	0.27	5	0.27	3	0.16	3	0.16	3	0.16	4	0.22	
O6. Acceder a nuevos mercados que no ha accedido la competencia	0.03	7	0.19	6	0.16	6	0.16	4	0.11	4	0.11	4	0.11	6	0.16	
<b>AMENAZAS</b>																
A5. Entrada de competidores de otros departamentos del Perú	0.05	3	0.16	4	0.22	3	0.16	2	0.11	1	0.05	1	0.05	3	0.16	
A6. El control de las empresas mineras y constructoras son cada vez mas estrictos	0.08	3	0.25	4	0.33	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.25	
A8. No hay personal calificado para el manipuleo de las grúas en Juliaca	0.05	2	0.11	2	0.11	4	0.22	3	0.16	2	0.11	4	0.22	2	0.11	
<b>FORTALEZAS</b>																
F1. Posicion en el mercado de gruas en todo el departamento de Puno	0.13	5	0.67	5	0.67	5	0.67	4	0.53	2	0.27	3	0.40	3	0.40	
F3. Contratos con empresas publicas y privadas	0.10	3	0.30	5	0.50	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	
F8. Capacidad para desarrollar e innovar nuevos servicios	0.13	2	0.27	3	0.40	4	0.53	1	0.13	2	0.27	2	0.27	2	0.27	
F9. Formalidad del negocio, con todos los documentos en regla y seguros contra riesgo	0.13	3	0.40	3	0.40	5	0.67	1	0.13	3	0.40	3	0.40	2	0.27	
F5. Mejor desempeño del servicio, comparado con competidores	0.10	4	0.40	4	0.40	5	0.50	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	
<b>DEBILIDADES</b>																
D1. La empresa no cuenta con sus lineamientos estrategicos (vision, mision y objetivos)	0.03	3	0.10	2	0.07	5	0.17	2	0.07	3	0.10	2	0.07	3	0.10	
D2. Falta de una estructura organizacional (organigrama) y las areas no estan bien definidas	0.03	3	0.10	3	0.10	4	0.13	3	0.10	2	0.07	5	0.17	1	0.03	
D9. Pocos canales de distribución de publicidad	0.03	3	0.10	2	0.07	3	0.10	2	0.07	3	0.10	3	0.10	3	0.10	
D7. Mala localizacion de la oficina	0.07	3	0.20	3	0.20	3	0.20	3	0.20	2	0.13	4	0.27	2	0.13	
<b>TOTALES</b>			<b>3.82</b>		<b>4.17</b>		<b>4.74</b>		<b>2.56</b>		<b>2.67</b>		<b>3.10</b>		<b>2.88</b>	

### **3.5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO**

La propuesta de implementación del plan estratégico para la empresa Grúas del Sur va hacer una herramienta importante ya que se diseñara e implementaran estrategias que permitan, desde los puntos referentes de precios, comunicación y la calidad del servicio, distinguirse frente a la competencia y aprovechar así la demanda del sector de transporte y alquiler de grúas. Servirá también de base para toma de decisiones sobre diferentes aspectos y áreas de la empresa de manera acertada. Es por esta razón que se hace necesario formular un plan estratégico, el cual además permitirá un aumento en los ingresos para la empresa Grúas del Sur.

#### **3.5.1. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

La implementación de los lineamientos estratégicos a la empresa Grúas del Sur es muy importantes ya que permitirán guiar las acciones de la empresa, estableciendo varios caminos para llegar al objetivo y además sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.

##### **3.5.1.1. VISIÓN**

“Ser una empresa líder en alquiler de grúas y transporte a nivel regional y nacional que cuenta con maquinarias de diferentes tamaños y de la mejor tecnología. Comprometida a realizar el servicio con eficacia, eficiencia, seguridad y sobre todo cuidando el medio ambiente para satisfacer al cliente.”

### 3.5.1.2. MISIÓN

“GRUAS DEL SUR es una empresa líder en el mercado de servicios de transporte y alquiler de grúas. Dirigida a los sectores privados y públicos en transporte, minería y construcción. Comprometida a propiciar el crecimiento, mejoramiento, desarrollo y de esta manera mejorar la calidad de vida de las personas de la región y del país. Mediante una empresa organizada con contactos asociativos a nivel regional y nacional.”

### 3.5.1.3. VALORES

Los valores corporativos declarados en el plan estratégico de la empresa Grúas del Sur, son:

1. Responsabilidad.- A través de un liderazgo activo, serio y comprometido, responder por la adecuada administración de los recursos encomendados por nuestros clientes.
2. Honestidad.- Orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes, se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.
3. Respeto.- Conocer el valor propio de cada miembro de la empresa y honrar el valor de los demás miembros.
4. Ética.- Desarrollar nuestras actividades con honestidad y rectitud.
5. Comunicación.- Intercambiar ideas, información entre cada miembro de la empresa para favorecer la participación de todo el equipo de trabajo y generar intercambios que busquen siempre la mejora continua y el buen funcionamiento de la empresa.
6. Justicia.- Recompensar el desempeño y la superación de todos los colaboradores; fortalecer la comunicación interna, creando un espíritu de

equipo, capacitación continua para crear un comportamiento de lealtad y fidelidad con la empresa.

7. Originalidad.- Mantener y fortalecer la percepción de solvencia, excelencia, buen nombre e integridad de la empresa.
8. Eficiencia.- Mediante una efectiva gestión de negocios y una adecuada administración de los recursos, optimizar la rentabilidad de la empresa.
9. Prudencia.- Administrar los recursos de la empresa en general, con una actitud responsable y eficiente.
10. Compromiso.- Propender a todos los miembros de la empresa al crecimiento permanente del negocio y de las operaciones de intermediación financiera con los actuales y potenciales clientes.

#### 3.5.1.4. SLOGAN Y LOGOTIPO

El slogan propuesto para la empresa Grúas Del Sur es el siguiente:

*“Grúas del Sur innovando en servicio liderando el sur del país”.*

El logotipo propuesto es:

**FIGURA N° 37**  
**LOGOTIPO DE LA EMPRESA**



FUENTE Y ELABORACION: Propia

### **3.5.1.5. ESTRATEGIA GENÉRICA**

La estrategia genérica a elegir para lograr los objetivos de la empresa es la estrategia de la *DIFERENCIACIÓN* ya que los esfuerzos de la parte interna de administración y operaciones se preocupan por cumplir metas de diferenciación en cuanto a brindar tanto un servicio de calidad con grúas de diferentes tipos y tamaños que a la vez están certificadas y homologadas, lo cual convierte a la empresa Grúas del Sur en la única empresa a nivel de la ciudad de Juliaca y de todo el departamento de Puno y una de las pocas empresas del rubro de alquiler de grúas en el sur del país que cuenta con la experiencia y liderazgo en cuanto a esfuerzos de esta naturaleza logrando ofrecer una ventaja competitiva única y sustentable.

### **3.5.2. OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

- Lograr un crecimiento a nivel nacional en el sector de transporte y alquiler de grúas ofreciendo un servicio de calidad y coadyuvando al desarrollo socioeconómico de la ciudad de Juliaca.
- Ser la empresa líder en el mercado, consolidarnos como el operador logístico que brinde seguridad y confianza y lograr ser reconocida por su política, seguridad y cuidado del medio ambiente.
- Contar con un sistema de gestión de la calidad ISO 9001: 2008 para la homologación como proveedor.

### **3.5.3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

#### **1. DESARROLLAR UN MEJOR SERVICIO**

Desarrollar un mejor manejo de los servicios de atención al cliente que presta la empresa Grúas del Sur, para de esta forma ofrecer un servicio de calidad y lograr la satisfacción de todos clientes.

**MÉTODO:** Realizar evaluaciones constantes a los clientes internos, con el propósito de prever, de esta manera la empresa podrá dar un servicio permanente de calidad a todos los usuarios del servicio.

## 2. DESARROLLAR UNA NUEVA IMAGEN INSTITUCIONAL

Crear una nueva imagen renovada y moderna que vaya de acuerdo con los actuales cambios tanto en el campo físico, tecnológico, así como la implementación de los estándares del sistema de calidad para empresa, la cual nos lleve a consolidar la buena imagen, la homologación y percepción que tienen los clientes de la empresa Grúas del Sur.

**MÉTODO:** Las instalaciones representan uno de los principales elementos del servicio al cliente, es por eso que debe de realizar una reubicación de la oficina a la Av. Circunvalación para captar a nuevos clientes. Certificar a todas las grúas y ponerlas en buen funcionamiento para una disponibilidad inmediata de dichas unidades.

## 3. INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Las operaciones de la empresa comprenden una amplia variedad de metas que incluyen a todo el personal, desde la inducción de los nuevos empleados hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, se deberá ofrecer capacitación a los maniobristas de las grúas como en el manipuleo de las grúas, seguridad en el trabajo, etc.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se deberá seguir un enfoque sistemático de acuerdo a los pasos que describo a continuación:

- a. Evaluación de necesidades
- b. Diseño de programas
- c. Instrumentación
- d. Evaluación

**MÉTODO:** La capacitación en la empresa Grúas del Sur será oportuna y deberá ir dirigida a los aspectos prioritarios de acuerdo a una evaluación sistemática previa. Los principales medios que se utilizarán para la

determinación de necesidades de capacitación son: observación; cuestionarios y análisis de cargos.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento.

#### **4. DESARROLLAR NORMAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Proponer un modelo racional de Estrategia del Servicio al Cliente para la empresa Grúas del Sur, que permita satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y la consecución de nuevos usuarios, capacitando adecuadamente a todo el personal de la empresa.

**MÉTODO:** Anticiparse a los requerimientos de un cliente quien a su vez, debe ser satisfecho en sus necesidades. Las necesidades de los clientes se verán reflejadas por los requerimientos económicos, pero también se vislumbrarán por la demanda de un adecuado servicio, fluida información, comodidad, seguridad, autorrealización, etc., para las cuales, deben existir como satisfactores las diferentes operaciones que se realizan en la empresa.

#### **5. PROMOCIONAR LOS SERVICIOS ADICIONALES QUE PRESTA LA EMPRESA**

Promocionar a los clientes antiguos y nuevos los servicios adicionales que ofrece la empresa Grúas del Sur como el transporte de maquinaria pesada, canastillas, remolques, plataformas, etc.

**MÉTODO:** Impresión de dípticos, trípticos y más tipos de publicidad para dar a conocer los servicios y beneficios que representa ser cliente de la empresa Grúas del Sur, se podría optar también por la publicidad mediante los medios de comunicación escritos locales (diario Los Andes o Correo).

## 6. OPTIMIZAR LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La oficina de la empresa no se encuentra en un lugar estratégico, mientras que el taller de mantenimiento de las grúas y garaje a la misma vez muchas veces sobre pasa su capacidad con el nro. de unidades que se guardan, por lo que hay oportunidades que algunas grúas se guardan en cocheras, se recomienda a los dueños comprar o alquilar un garaje más grande. Además que el taller de mantenimiento se descuidó los aspectos de imagen, señalización y condiciones propicias para el libre acceso de personas con discapacidad, entre otros.

Para determinar las actividades a emprender, que permitan hacer frente a estas carencias, se requiere contar con un diagnóstico integral actualizado que considere la capacidad de la infraestructura existente, así como el estado físico y funcional de las instalaciones y equipos.

### 3.5.4. IDENTIFICACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

*LA DIFERENCIACIÓN* del servicio es una ventaja estratégica de la empresa Grúas del Sur, brinda una ventaja competitiva diferente sobre sus competidores por ser una empresa que ofrece un servicio de calidad con grúas de diferentes tipos y tamaños que a la vez están certificadas y homologadas, lo cual convierte a la empresa Grúas del Sur en la única empresa a nivel de la ciudad de Juliaca y de todo el departamento de Puno, explotando de esta forma un mercado en crecimiento constante.

La ventaja competitiva, además de los tamaños y tipos de grúas, también está en la prestación de servicios adicionales como: camabajas, montacargas, plataformas, container, canastillas, remolques, etc. De esta forma se oferta un servicio de calidad y lo más importante es la ubicación de Grúas del Sur en la mente del consumidor y en el mercado de todo el departamento de Puno.

## DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO

La empresa Grúas del Sur actualmente cuenta con un dominio parcial y estableció lograr en el mercado una identificación del servicio a través de su nombre comercial creando lealtad entre los grandes clientes. Esto se da por la trayectoria, por el tamaño y variedad de grúas que ofrece, ya que esto es una ventaja en el servicio y por tener presencia en el mercado desde hace varios años.

Es así como de esta forma la empresa Grúas del Sur crea una barrera para los competidores en vista que deberán realizar grandes inversiones para lograr el ingreso a al mercado con el objetivo de vencer las fidelidades existentes.

Esta diferenciación en el servicio crea por si sola una barrera de entrada para nuevos competidores en vista que lograrla toma un largo tiempo y orientación al continuo mejoramiento.

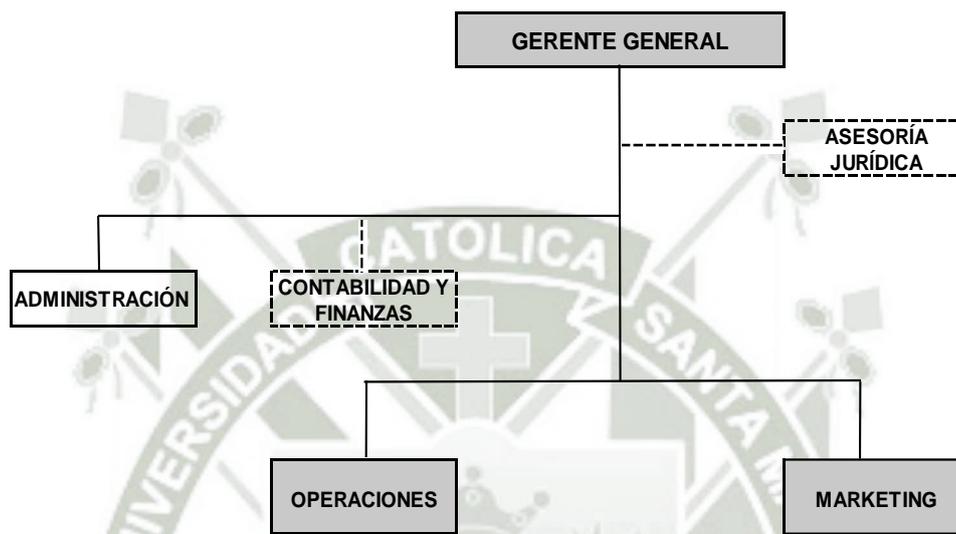
### 3.5.5. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- Promover el desarrollo integral del personal y diseñar un plan de capacitación para el personal.
- Establecer normas de trato al cliente.
- Crear una nueva imagen de la empresa.
- Generar respuestas rápidas para lograr un sistema de mejora continua.
- Implementar un sistema de gestión integrado (SGI) y velar por su desarrollo en la empresa.
- Mantener bajo control los riesgos que podrían originar un accidente.
- Prevenir la generación de aspectos ambientales significativos.
- Optimizar la infraestructura de la empresa.
- Alcanzar un desarrollo sostenido con la adquisición de grúas de entre 65 – 150 toneladas de capacidad.
- Alcanzar un crecimiento continuo de la empresa abriendo una oficina en la ciudad de Arequipa.

### 3.5.6. ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

Se propuso la siguiente estructura organizativa para la empresa Grúas del Sur:

**FIGURA N° 38**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



FUENTE: Empresa en estudio.

ELABORACION: Propia

#### 3.5.6.1. COMPOSICION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Para brindar un diagnóstico y evaluación de la situación actual de la empresa Grúas del Sur América, es necesario conocer y analizar cómo están divididas las áreas o sistemas según la figura N°38.

##### 1. AREA DE ADMINISTRACIÓN

Esta área está compuesta por: recursos humanos y logística que está a cargo de supervisar al personal de almacén.

## 2. ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

## 3. ÁREA DE OPERACIONES

El área de operaciones está dividido en: planeamiento, mantenimiento y el taller.

## 4. ÁREA DE MARKETING

Esta área tiene a su cargo el alquiler de las grúas y la supervisión de la obra en la que se encuentran trabajando.

### 3.5.6.2. PROCESOS BASICOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

La empresa Grúas del Sur tiene que desarrollar los siguientes procesos administrativos y operativos:

#### 3.5.6.2.1. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

**Iniciativas comerciales:** búsqueda de clientes, identificación de las necesidades de los clientes, presentación de la empresa y los servicios que presta.

**Realización de ofertas:** captura de requisitos del cliente, estudio de necesidades y elaboración de propuestas técnicas, realización de documentos de oferta y revisión de los mismos, presentación de ofertas y negociación.

**Gestión de pedidos:** procesos cuyo cometido es recibir del cliente peticiones para la prestación de nuestros servicios. Estas peticiones pueden provenir de ofertas aprobadas o de pedidos directos, la gestión del pedido finaliza cuando la función logística y planificación se hace cargo de dicho pedido.

**Atención al cliente:** procesos que atienden en primera instancia al cliente por asuntos relacionados con servicios prestados por Grúas del sur, principalmente se redirige al cliente a la persona buscada, se atienden, registran y cursan sus quejas, se informa al cliente sobre la evolución del servicio.

Para ello el personal de Grúas del Sur, tiene que disponer de una conexión directa con sus clientes y con ellos pueda: realizar revisiones, revisar facturas,

tramitar quejas y reclamaciones, etc. Estos procesos se deben de implementar y desarrollar entre el Cliente y Grúas del Sur.

#### **3.5.6.2.2. PROCESO DE PLANIFICACION Y LOGISTICA**

Estos procesos tienen como entrada los pedidos del cliente y se responsabilizan de su ejecución hasta el final del servicio. Esta responsabilidad se ejerce desde dos conjuntos de procesos diferenciados por su función:

Proporcionando instrucciones y documentación al personal del servicio en curso, controlando la evolución (inspección en sus posiciones de trabajo).

Identificar las necesidades, gestión de las comunicaciones internas/externas con el personal (comunicación sobre las compras y necesidades de equipos) y con el cliente hasta el final del servicio. Asignando personal calificado a los proyectos en curso.

#### **3.5.6.2.3. PROCESOS DE GESTION TECNICA Y ADMINISTRATIVA, GESTION DE TRÁMITES Y OFICINA TECNICA**

Tramitación: preparación y envío de documentación (cotizaciones, certificación de la grúa y del operador, seguros complementarios de trabajos de riesgo – salud y de pensión para el operador de la grúa, etc.), check list de vehículos y grúa.

Oficina técnica: realización y redacción de los documentos necesarios para ser entregados al cliente (valorización, factura, etc.).

#### 3.5.6.2.4. PROCESO DE EJECUCION DEL SERVICIO

Para que pueda prestar el servicio la empresa Grúas del Sur, se tendrá que diseñar y desarrollar un plan de gestión acorde a normas aplicables, legislación vigente e ingeniería clasificada, orientada al cliente según el tipo de proyecto a desarrollar.

#### 3.5.7. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

1. La empresa debe de exigir más a todo su personal para que se cumplan los objetivos propuestos por la misma, a fin de que se pueda optimizar las actividades de la empresa.
2. Se debe de reubicar la oficina de la empresa. En otras palabras se debe de alquilar una oficina en la Av. Circunvalación ya que esta avenida es conocida en cuanto a alquiler de maquinarias en la ciudad de Juliaca.
3. Se debe de orientar, supervisar, capacitar y evaluar a los trabajadores de reciente ingreso y a los que ya laboran en la empresa, en:
  - Productos y Servicios de la empresa Grúas del Sur.
  - Manipuleo de grúas.
  - Seguridad en el trabajo.
  - Prevención en mantenimiento de maquinaria y equipo.
  - Medios de seguridad vehicular.
4. Distribuir a los clientes que acuden a la empresa para poder promocionar los servicios adicionales que presta la empresa y llegar a los clientes a través de: volantes, trípticos.

### 3.5.8. ASIGNACIÓN DE RECURSOS

#### 1. CREAR UNA NUEVA IMAGEN INSTITUCIONAL

El costo del diseño de una nueva imagen institucional se detalla a continuación:

**TABLA N° 9**  
**COSTOS DE UNA NUEVA OFICINA**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P. Unitario	Pecio EN S/.
Alquiler de la oficina	12 (meses)	700.00	8,400.00
Escritorios	2	300.00	600.00
Archivadores	40	8.00	320.00
Sillas tipo gerente	2	250.00	500.00
Sillas tipo secretaria	2	150.00	300.00
<b>TOTAL</b>			<b>10,120.00</b>

FUENTE: Casas en la Av. Circunvalación y librerías de la ciudad de Juliaca

ELABORACIÓN: Propia

#### 2. CAPACITACIÓN AL PERSONAL

El costo de éste objetivo será asumido por la empresa, puesto que sus beneficios se verán reflejados en una mejor y más eficiente atención al cliente y la consecución de nuevos clientes. La empresa Grúas del sur tiene como certificadora de las grúas a la empresa Grupo FLK S.A.C., quien también capacitara al personal. Detallaremos los precios proporcionados:

**TABLA N° 10**  
**COSTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL I**

DESCRIPCIÓN DEL PEDIDO					
Ítem	Descripción	Cantidad	P. Unitario	Sub-total	Total en S/.
01	Capacitación de operador de grúa	02	800.00	1,600.00 +IGV	1,888.00
02	Certificación de grúa	01	600	600+IGV	708.00
TOTAL					2,596

FUENTE: Empresa Grupo FLK S.A.C.

ELABORACIÓN: Propia

### 3. ESTABLECER NORMAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Este costo será asumido por la empresa, debiendo ser contabilizado como un gasto anticipado, porque se irá amortizando durante los 3 años de duración del curso:

**TABLA N° 11**  
**COSTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL II**

DESCRIPCIÓN				
Ítem	Descripción	Cantidad	P. Unitario	Total en S/.
01	Curso de "Atención del Servicio al Cliente",	04	200.00	800.00

FUENTE: Instituto Superior Mario Samame Boggio - Juliaca

ELABORACIÓN: Propia

#### 4. PROMOCIONAR LOS SERVICIOS ADICIONALES QUE PRESTA LA EMPRESA

Los costos serán asumidos por la empresa, tomando en cuenta que no es un valor demasiado elevado se cargarán al gasto de forma mensual.

**TABLA N° 12**  
**COSTOS DE FOLLETERÍA**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO EN S/.
Volantes	1 millar	120.00
Tarjetas de presentación	1 millar	80.00
Trípticos	1 millar	150.00
Sobres	1 millar	50.00
Señalética	1	200.00
<b>TOTAL</b>		<b>600.00</b>

FUENTE: Impresiones Lucero E.I.R.L.- Juliaca

ELABORACIÓN: Propia

### 3.6. CONTRASTE DE HIPOTESIS

1. El análisis situacional de las variables del entorno indirecto permite elaborar todo un análisis político determinar a los factores importantes, como: las normas, las licencias que se tiene que tomar en consideración para el funcionamiento de la empresa, un análisis económico permite conocer, la internacionalización que abarca la globalización, los acuerdos comerciales, un análisis social nos permite saber cómo afecta o beneficia a la empresa Grúas del Sur la reducción de la pobreza, la desigualdad entre clases, aumentos de salario, entre otros. Y un análisis tecnológico permitirá poder generar servicio de calidad y eficiencia. Todos estos análisis nos permitirán elaborar una lista de oportunidades y amenazas que influirán en la formulación y redacción del plan estratégico de la empresa de servicios Grúas del Sur.

2. El análisis situacional de las variables del entorno directo influye en el proceso de elaboración de las estrategias y posterior a ello en la formulación del plan estratégico de empresa de servicios Grúas del Sur. Además que el entorno directo es un estudio externo que permite conocer la empresa, sus clientes, proveedores, competencia, servicios, ubicación, etc. Además se explica las fuerzas que genera la competencia dentro del mercado, el riesgo por el ingreso de potenciales competidores, el grado de rivalidad entre empresas dentro de la industria, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la proximidad de sustitutos para los productos del sector. El resultado de generar una estrategia se obtiene al relacionar la empresa con su entorno, la misma que se conforma por cinco fuerzas competitivas.
3. El análisis situacional de las variables internas pretende dar un panorama amplio del interior de la empresa, su organización, sus finanzas, el proceso comercial, sus procesos, toma de decisiones todo esto permite analizar cómo es la organización por dentro. Al desarrollar una auditoria interna de la empresa podremos elaborar las fuerzas y debilidades de la empresa y este resultado influirá en la formulación del plan estratégico de la empresa de servicios Grúas del sur.

El análisis situacional de las variables del entorno indirecto, directo sumadas al análisis situacional de las variables del interno, son la base para establecer objetivos y estrategias de una empresa. Y los objetivos y estrategias influyen en la elaboración y formulación del plan estratégico de la empresa de servicios Grúas del Sur.



#### 4.1. MISIÓN

ANÁLISIS DE MISIÓN	
PROPUESTA	EVALUACIÓN
<p>“GRUAS DEL SUR es una empresa líder en el mercado de servicios de transporte y alquiler de grúas. Dirigida a los sectores privados y públicos en transporte, minería y construcción. Comprometida a propiciar el crecimiento, mejoramiento, desarrollo y de esta manera mejorar la calidad de vida de las personas de la región y del país. Mediante una empresa organizada con contactos asociativos a nivel regional y nacional.”</p>	<p>¿Qué quiero?</p> <p>Liderar el mercado de servicios de transporte y alquiler de grúas.</p>
	<p>¿A quién me dirijo?</p> <p>Al sector de transporte, minería y construcción.</p>
	<p>¿Para qué estoy?</p> <p>Para el crecimiento, desarrollo de la región y del país y a mejorar la calidad de vida de las personas.</p>
	<p>¿A dónde quiero ir?</p> <p>A todas las comunidades regionales y nacionales</p>
	<p>¿Cómo quiero ir?</p> <p>Contactos asociativos involucrados en el campo.</p>
	<p>¿Cuándo quiero ir?</p> <p>A partir de la propuesta</p>

## 4.2. VISIÓN

EVALUACIÓN DE LA VISIÓN	
PROPUESTA	EVALUACIÓN
<p>“Ser una empresa líder en alquiler de grúas y transporte a nivel regional y nacional que cuenta con maquinarias de diferentes tamaños y de la mejor tecnología. Comprometida a realizar el servicio con eficacia, eficiencia, seguridad y sobre todo cuidando el medio ambiente para satisfacer al cliente.”</p>	<p>¿Cuál es el público objetivo (clientes) de la institución?</p> <p>SI = Todos los sectores (ILIMITADO)</p>
	<p>¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución?</p> <p>SI = Alquiler de grúas y transporte</p>
	<p>¿Dónde se ubica su público desde el punto de vista geográfico?</p> <p>SI = A nivel regional y nacional.</p>
	<p>¿Cuál es la tecnología básica de la institución?</p> <p>SI = Maquinarias con la mejor tecnología</p>
	<p>¿Cuáles son los valores, las creencias y las aspiraciones fundamentales de la institución?</p> <p>SI = Eficacia, eficiencia, seguridad y cuidando el medio ambiente</p>
	<p>¿Cuál es el concepto que la institución tiene de sí misma y que aparece en la misión?</p> <p>SI = Empresa líder en alquiler de grúas y transporte.</p>
	<p>¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?</p> <p>SI = Satisfacer al cliente</p>
	<p>¿Es inspirador el contenido de la misión? ¿Motiva o estimula a la acción? SI</p>

#### 4.3. VALORES

1. Responsabilidad.
2. Honestidad.
3. Respeto.
4. Ética
5. Justicia.
6. Originalidad.
7. Eficiencia.
8. Prudencia.

#### 4.4. SLOGAN

**FIGURA N° 39**  
**SLOGAN DE LA EMPRESA**

**INNOVANDO EN  
SERVICIO**



**...LIDERANDO EL SUR DEL  
PAIS**

FUENTE Y ELABORACIÓN: Propia

#### **4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN**

##### **OBJETIVO ESTRATEGICO N° 01: DESARROLLAR UN MEJOR SERVICIO**

**ESTRATEGIA:** Desarrollar un mejor manejo de los servicios de atención al cliente que presta la empresa Grúas del Sur, para de esta forma ofrecer un servicio de calidad y lograr la satisfacción de todos clientes.

**MÉTODO:** Realizar evaluaciones constantes a los clientes internos, con el propósito de prever, de esta manera la empresa podrá dar un servicio permanente de calidad a todos los usuarios del servicio.

**POLÍTICA:** La empresa debe de exigir más a todo su personal para que se cumplan los objetivos propuestos por la misma, a fin de que se pueda optimizar las actividades de la empresa.

##### **OBJETIVO ESTRATEGICO N° 02: DESARROLLAR UNA NUEVA IMAGEN INSTITUCIONAL**

**ESTRATEGIA:** Crear una nueva imagen renovada y moderna que vaya de acuerdo con los actuales cambios tanto en el campo físico, tecnológico, así como la implementación de los estándares del sistema de calidad para empresa, la cual nos lleve a consolidar la buena imagen, la homologación y percepción que tienen los clientes de la empresa Grúas del Sur.

**MÉTODO:** Las instalaciones representan uno de los principales elementos del servicio al cliente, es por eso que debe de realizar una reubicación de la oficina a la Av. Circunvalación para captar a nuevos clientes. Certificar a todas las grúas y ponerlas en buen funcionamiento para una disponibilidad inmediata de dichas unidades.

**POLÍTICA:** Se debe de reubicar la oficina de la empresa. En otras palabras se debe de alquilar una oficina en la Av. Circunvalación ya que esta avenida es conocida en cuanto a alquiler de maquinarias en la ciudad de Juliaca.

**COSTO:**

**COSTOS DE UNA NUEVA OFICINA**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P. Unitario	Pecio EN S/.
Alquiler de la oficina	12 (meses)	700.00	8,400.00
Escritorios	2	300.00	600.00
Archivadores	40	8.00	320.00
Sillas tipo gerente	2	250.00	500.00
Sillas tipo secretaria	2	150.00	300.00
<b>TOTAL</b>			<b>10,120.00</b>

FUENTE: Casas en la Av. Circunvalación y librerías de la ciudad de Juliaca

ELABORACIÓN: Propia

**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 03: INDUCCIÓN DEL PERSONAL**

**ESTRATEGIA:** Las operaciones de la empresa comprenden una amplia variedad de metas que incluyen a todo el personal, desde la inducción de los nuevos empleados hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, se deberá ofrecer capacitación a los maniobristas de las grúas como en el manipuleo de las grúas, seguridad en el trabajo, etc.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se deberá seguir un enfoque sistemático de acuerdo a los pasos que describo a continuación:

- a. Evaluación de necesidades
- b. Diseño de programas
- c. Instrumentación
- d. Evaluación

**MÉTODO:** La capacitación en la empresa Grúas del Sur será oportuna y deberá ir dirigida a los aspectos prioritarios de acuerdo a una evaluación sistemática previa. Los principales medios que se utilizarán para la determinación de necesidades de capacitación son: observación; cuestionarios y análisis de cargos.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento.

**POLÍTICA:** Se debe de orientar, supervisar, capacitar y evaluar a los trabajadores de reciente ingreso y a los que ya laboran en la empresa, en:

- Productos y Servicios de la empresa Grúas del Sur.
- Manipuleo de grúas.
- Seguridad en el trabajo.
- Prevención en mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Medios de seguridad vehicular.

Para la evaluación se debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

**COSTOS:**

**COSTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL I**

DESCRIPCIÓN DEL PEDIDO					
Ítem	Descripción	Cantidad	P. Unitario	Sub-total	Total en S/.
01	Capacitación de operador de grúa	02	800.00	1,600.00+IGV	1,888.00
02	Certificación de grúa	01	600	600+IGV	708.00
TOTAL					2,596

FUENTE: Empresa Grupo FLK S.A.C.

ELABORACIÓN: Propia

**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 04: DESARROLLAR NORMAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

**ESTRATEGIAS:** Proponer un modelo racional de Estrategia del Servicio al Cliente para la empresa Grúas del Sur, que permita satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y la consecución de nuevos usuarios, capacitando adecuadamente a todo el personal de la empresa.

**MÉTODO:** Anticiparse a los requerimientos de un cliente quien a su vez, debe ser satisfecho en sus necesidades. Las necesidades de los clientes se verán reflejadas por los requerimientos económicos, pero también se vislumbrarán por la demanda de un adecuado servicio, fluida información, comodidad, seguridad, autorrealización, etc., para las cuales, deben existir como satisfactores las diferentes operaciones que se realizan en la empresa.

**POLÍTICA:**

- a. El contacto frente a frente

Entre los atributos que encontramos desde el saludo, forma y modo de trato con el cliente. Las actitudes positivas en el trato con el cliente, como el respeto a las personas, las sonrisas amables, la ayuda desinteresada al cliente, conllevan hacia un cambio las actitudes emocionales.

El contacto frente a frente representa la primera herramienta del servicio al cliente, por lo que se debe considerar las siguientes destrezas:

- ✚ Respeto a las personas
- ✚ Sonrisa al momento de conversar con el cliente
- ✚ Técnicas adecuadas de conversación
- ✚ Ofrecer información y ayuda
- ✚ Nunca dar órdenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos

b. Relación con el cliente difícil

Según el autor SCHIFFMAN, dice: “Los clientes difíciles no siempre son difíciles”<sup>66</sup> un análisis del servicio nos puede mostrar que se trata de algo reparable.

c. El contacto telefónico.

La gerente que es la encargada de atención al público debe de estar consciente de que los mensajes telefónicos, deben de ser recibidos conforme a todas las actitudes positivas de “servir al cliente”.

d. La atención de reclamos

Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente.

**COSTOS:**

**COSTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL II**

DESCRIPCIÓN				
Ítem	Descripción	Cantidad	P. Unitario	Total en S/.
01	Curso de “Atención del Servicio al Cliente”,	04	200.00	800.00

FUENTE: Instituto Superior Mario Samame Boggio - Juliaca

ELABORACIÓN: Propia

<sup>66</sup> SCHIFFMAN, León y otros (1997), “Comportamiento del consumidor”, México, Pág. 69

**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 05: PROMOCIONAR LOS SERVICIOS ADICIONALES QUE PRESTA LA EMPRESA**

**ESTRATEGIA:** Promocionar a los clientes antiguos y nuevos los servicios adicionales que ofrece la empresa Grúas del Sur como el transporte de maquinaria pesada, canastillas, remolques, plataformas, etc.

**MÉTODO:** Impresión de dípticos, trípticos y más tipos de publicidad para dar a conocer los servicios y beneficios que representa ser cliente de la empresa Grúas del Sur, se podría optar también por la publicidad mediante los medios de comunicación escritos locales (diario Los Andes o Correo).

**POLÍTICA:** Distribuir a los clientes que acuden a la empresa para poder promocionar los servicios adicionales que presta la empresa y llegar a los clientes a través de: volantes, trípticos.

**COSTOS:**

**COSTOS DE FOLLETERÍA**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO EN S/.
Volantes	1 millar	120.00
Tarjetas de presentación	1 millar	80.00
Trípticos	1 millar	150.00
Sobres	1 millar	50.00
Señalética	1	200.00
<b>TOTAL</b>		<b>600.00</b>

FUENTE: Impresiones Lucero E.I.R.L.- Juliaca

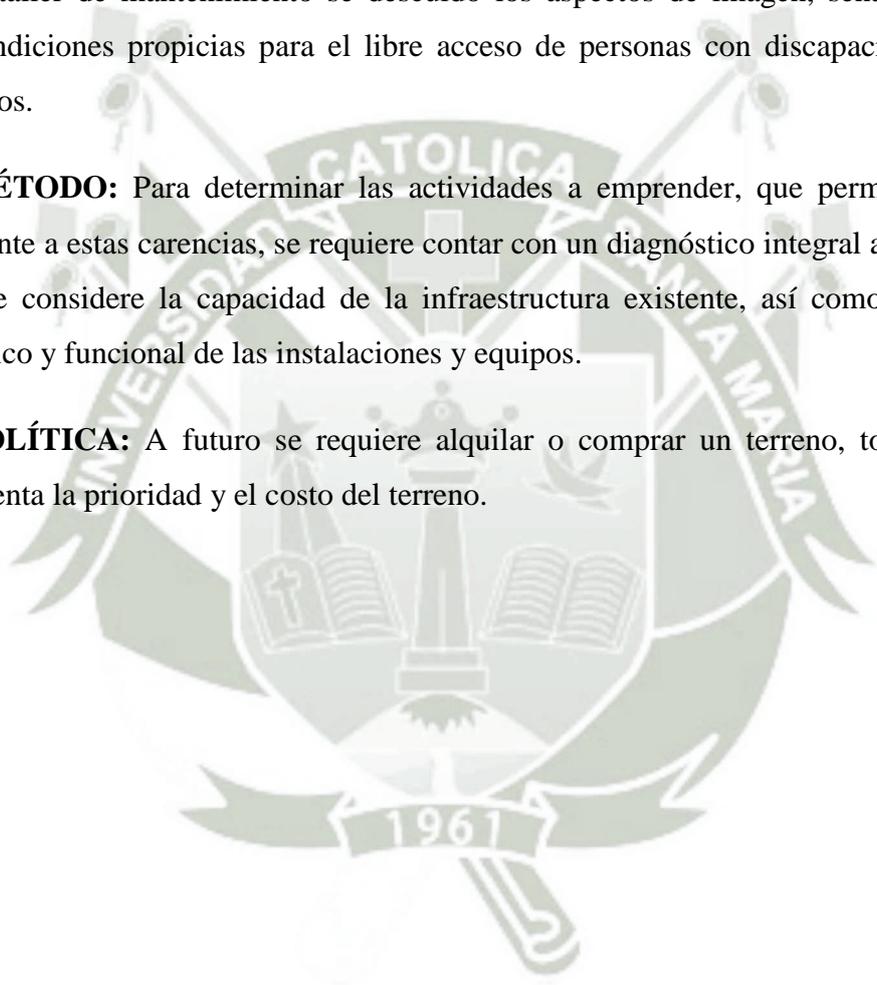
ELABORACIÓN: Propia

**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 06: OPTIMIZAR LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

**ESTRATEGIA:** La oficina de la empresa no se encuentra en un lugar estratégico, mientras que el taller de mantenimiento de las grúas y garaje a la misma vez muchas veces sobre pasa su capacidad con el nro. de unidades que se guardan, por lo que hay oportunidades que algunas grúas se guardan en cocheras, se recomienda a los dueños comprar o alquilar un garaje más grande. Además que el taller de mantenimiento se descuidó los aspectos de imagen, señalización y condiciones propicias para el libre acceso de personas con discapacidad, entre otros.

**MÉTODO:** Para determinar las actividades a emprender, que permitan hacer frente a estas carencias, se requiere contar con un diagnóstico integral actualizado que considere la capacidad de la infraestructura existente, así como el estado físico y funcional de las instalaciones y equipos.

**POLÍTICA:** A futuro se requiere alquilar o comprar un terreno, tomando en cuenta la prioridad y el costo del terreno.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA :** El análisis de los factores estratégicos del entorno en lo relativo a la economía nos indica que el crecimiento de los sectores productivos en la década pasada crecieron sostenidamente, actualmente el país viene soportando una desaceleración de la economía, con un crecimiento del PBI aproximado del 3% , lo que implica que la política del gobierno debe reforzar el crecimiento de una economía interna, propiciando la construcción masiva de viviendas para sostener la mano de obra no calificada, de igual manera mayo inversión del gobierno en infraestructura de construcción, lo que traerá una mayor demanda en todos los sectores incluyendo al negocio de la presente investigación, la misma que se dedica al rubro de servicio para la construcción y minería.

**SEGUNDA:** En la región de puno es uno de los departamentos que viene recuperándose de la pobreza extrema, por razones que existe un pujante empeño en desarrollar actividades de minería, construcción, y el comercio, lo que genera ingresos superiores al promedio de otras regiones, lo que ha influido en el desarrollo de la región, propiciando mejores niveles de ingreso. Pero sin embargo la proliferación de la informalidad minera en la región ha generado un riesgo para el desarrollo sostenido de la región lo que está propiciando inseguridad ciudadana, lo que pone en riesgo el sostenimiento de una economía sana. Todo influye en el desempeño del sector empresarial.

**TERCERA:** La empresa de Transporte de Servicio de Grúa E.I.R.L actualmente cuenta con una participación en el mercado en el sector de servicio de alquiler de grúas en la ciudad de Juliaca con el 65%, un porcentaje de dominio de mercado, lo que implica que la empresa es líder del mercado de servicios de grúa, a pesar de

sus deficiencias administrativa en lo relativo a no contar con un plan estratégico, como lo demuestra la entrevista al propietario, lo que dice que existe precariedad en formación científica de la administración.

**CUARTA:** El posicionamiento de la empresa en el mercado de servicio de grúas se debe a la experiencia ganada por el propietario, además de implementar con mayor infraestructura de servicios con la adquisición de más camiones grúas acordes con las necesidades actuales del mercado, lo que implica liderazgo en el sector.

**QUINTA:** La evaluación de los clientes a la empresa se resume que el servicio prestado por la empresa es bueno por una serie de razones como lo expresan los evaluadores dentro los más importantes destacan la variedad de tamaños, la experiencia en el rubro, precio y ubicación del negocio, lo que ha propiciado una fidelización de los clientes.

**SEXTA:** En el análisis interno se aprecia que existe un alto grado de empirismo administrativo por parte del propietario y los colaboradores de la empresa, sin embargo existe una experiencia amplia en el desarrollo de las actividades. La empresa no cuenta con medios ni instrumentos administrativos de carácter científico como es un plan estratégico, y controles adecuados que propicien un crecimiento intensivo y bien evaluado.

**SÉPTIMA:** Se propone un plan estratégico considerando los lineamientos guía, integrando en ello la visión misión, objetivos, estrategia genérica, para que se pueda implementar las estrategias funcionales que han resultado del estudio.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Implementar el plan estratégico propuesto en la presente investigación, tomando como guía los contenidos del mismo.

**SEGUNDA:** Implementar los resultados de las estrategias funcionales las que dicta la matriz cuantitativa de planeación estratégica en la que se aprecia que existe un orden de prioridad como es la de desarrollar productos de la empresa de servicios, seguida de penetración de nuevos mercados en la que se sugiere que debe hacerlo en la región de Arequipa, Apurímac por tratarse de zonas de expansión minera.

**TERCERA:** Asegurar en el plan operativo la previsión para la ejecución presupuestal de los recursos necesarios para la implementación de las estrategias contempladas que contempla el plan estratégico propuesto.

**CUARTA:** Impulsar el desarrollo del sector en la cual cumpla un protagónico de mantenimiento de liderazgo, propiciando alianzas estratégicas con la competencia para servir en forma integral al sector minero y construcción constituyendo una barrera de ingreso a proveedores de la capital de la república como los de las regiones aledañas.

**QUINTA:** Restructurar la ubicación de las oficinas administrativas y de ventas a un espacio acorde con las necesidades de los clientes donde se propague una imagen corporativa y de prestigio, reposicionándose en el mercado regional.

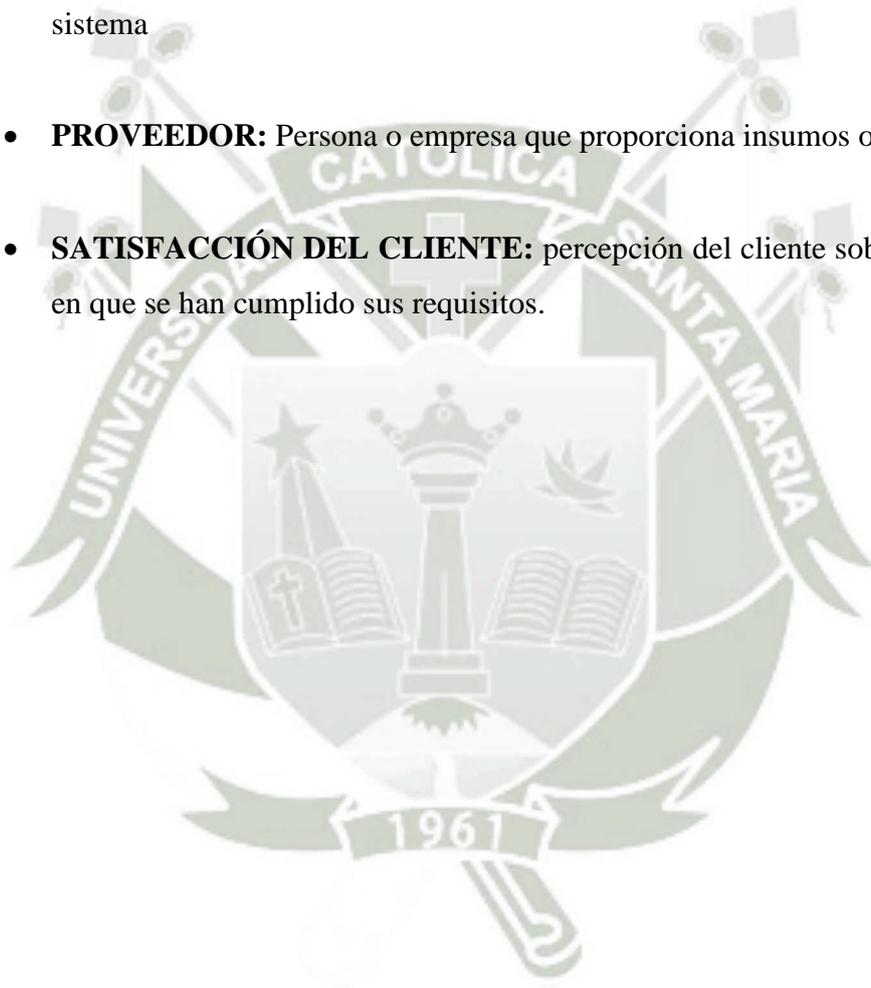
**SEXTA:** Aprovechar las oportunidades actuales del mercado y del entorno para implementar el plan estratégico y asegurar un crecimiento sostenido y expansivo de la empresa. De igual manera eliminar las debilidades administrativas para convertirlas en fortalezas de la empresa.

## GLOSARIO DE TERMINOS

- **ANÁLISIS:** Es la desintegración de un todo en las partes que lo componen, para llegar a conocer sus elementos y /o principios.
- **SITUACIONAL:** Se refiere a cierto hecho que se lleva a cabo en determinado espacio y tiempo y de donde se va a obtener un resultado para la organización.
- **PLAN:** es una serie de pasos, que buscan conseguir un objetivo.
- **OBJETIVOS:** es el planteo de una meta a alcanzar, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, tiene cierto nivel de complejidad.
- **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:** permiten guiar las acciones de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo y sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- **MISIÓN:** Propósito final que persigue una organización. Razón de ser de una organización
- **VISIÓN:** Percepción clara del futuro de una organización.
- **ESTRATEGIA:** Esquema que contiene la determinación de objetivos de largo estructurado y en evolución, cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico
- **FORTALEZA:** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia
- **DEBILIDADES:** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- **OPORTUNIDADES:** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.
- **AMENAZAS:** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.
- **ANÁLISIS SITUACIONAL** es una investigación que se realiza a una empresa en la cual conoces de manera profunda todo lo que es, su historia, misión, visión, valores, etc. ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.
- **LA CALIDAD DE SERVICIO** es el conjunto de características, técnicas y comerciales, exigibles por los consumidores.
- **VENTAJA:** Es una circunstancia a favor, una característica que hace que una empresa sea mejor en comparación con otra.
- **CALIDAD:** Características del producto que responden a las necesidades del cliente
- **CLIENTE:** Organización o persona que recibe un producto/servicio
- **CONTROL:** Monitorear las actividades de una organización para comprobar si se ajusta a lo planteado para corregir las fallas o desviaciones
- **EMPRESA:** es una entidad que proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados.
- **EFICACIA:** Capacidad de lograr un efecto u objetivo deseado o esperado.

- **EFICIENCIA:** Capacidad de lograr un efecto u objetivo con el mínimo de recursos posibles.
- **ORGANIGRAMA:** Gráfico de una estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.
- **ORGANIZACIÓN:** Grupo relativamente estable de personas en un sistema
- **PROVEEDOR:** Persona o empresa que proporciona insumos o servicios.
- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.



## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. Ander EGG, Ezequiel Aguilar, María José Como elaborar un proyecto  
Guía para diseñar proyectos sociales Edit LUMEN 1995
2. Ansoff, I. (1957). Estrategias de diversificación. Harvard Business.
3. Arias, F. (2006) “El proyecto de investigación. Introducción a la  
metodología de la investigación científica”. Editorial Epistome
4. Ballvé, A. (2002). Cuadro de Mando: Organizando Información para crear  
Valor. Barcelona : Gestión 2000
5. Castañeda Jiménez, Juan (1996) “Métodos de investigación II” 1º edición  
Edit. Mc Graw Hill.
6. Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa-PROMPYME  
(2003).
7. Chiavenato, Idalberto, Administración de los nuevos Tiempos El proceso  
administrativo
8. Comisión de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa-PROMPYME
9. Continental.
10. D’Alessio, F. (2008).El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.  
México D. F., México: Pearson.
11. David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica (9a. ed.).  
México:
12. Estudio sobre Clúster y Asociatividad. Lima: Ministerio de Trabajo y
13. Kaplan, R. & David, N. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that  
Drive
14. Koontz / O’donell (1990) Curso de Administración Moderna un Análisis  
de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas. México.  
Litografía Ingramez S.A.
15. Kotler y Armstrong. (2003). Fundamentos del Marketing. México:  
Prentice Hall.
16. La situación de la pequeña y micro empresa en el Perú. Lima (2005).
17. Likert. R. (1976) "Una técnica para medir actitudes. En SUMMERS. G.F  
(comp.) Medición de actitudes”. México. Edit. Trillas
18. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

19. Paredes Núñez Julio E. (2008) “Manual para la investigación científica” 7° edición UCSM
20. Payne Adrian Mercadotecnia de Servicios., Tomo II. Colección Pearson de marketing. 2005 Pearson Prentice Hill.
21. Porter, M. (2003) “Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”. Ed. CECSA. México.
22. Porter, M. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?
23. Porter, M. (2006). Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia, Edit Compañía Editorial Continental, S.A.
24. Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Madrid, España: Deusto.
25. Promoción del Empleo.
26. Sectores Industriales y de la Competencia. México: Compañía Editorial
27. Tafur P., Raúl: (1997) “La Tesis Universitaria”. Edit. Mantaro. 1ra. Edición. Lima Perú.

#### DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

1. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011, marzo). Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)
2. <http://datos.bancomundial.org/>
3. <https://es.wikipedia.org/>
4. <http://www.pacorabadan.com>
5. <http://www.banrepcultural.org/>
6. <http://www.promonegocios.net/>



**ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**ESTUDIO: “ANÁLISIS SITUACIONAL PARA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS GRUAS DEL SUR, JULIACA 2015”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p><b>PROBLEMA Externa.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la demanda de servicios de grúas para satisfacer a los sectores minería, vivienda y remolque vehicular</li> <li>• Necesidades incrementales y atributos valorados por los clientes para el servicio de remolque, auxilio vial y transporte de carga en la ciudad de Juliaca Provincia de San Román y sectores aledaños.</li> </ul> <p><b>Interna.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencia mercadología por falta</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>1. Analizar los factores estratégicos para formulación del plan de negocio de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015</p> <p>1.1.2 <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. Analizar los factores estratégicos de las variables del entorno indirecto (político, Económico, Social, Tecnológico) para formulación del plan de negocio de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015</p> <p>2. Analizar los factores estratégicos de las</p>	<p>La presente investigación se justifica en base a las siguientes relevancias:</p> <p><b>Relevancia Contemporánea.-</b> El trabajo de investigación responde a hechos actuales y de la realidad, enmarcado dentro de un contexto empresarial de servicios que actualmente brinda servicios a la comunidad de Juliaca específicamente al sector de construcción de vivienda y minero.</p> <p><b>Relevancia Social.-</b> La empresa actualmente está generando empleo directo e indirecto, va a depender de esta que sea mejor administrada con la finalidad que pueda crecer y aperturar sucursales en diferentes partes de la región y la macro región,</p>	<p><b>DADO:</b> Que el empresario, en efecto, usualmente determina la estrategia analizando el ámbito interno de su empresa, su entorno y sus preferencias. Y en ese análisis el hombre de negocios suele formular tres preguntas: ¿qué puedo hacer? —cuáles son las fuerzas de mi empresa y cuáles sus debilidades—; ¿qué podría hacer? —Cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrenta—; y ¿qué quiero hacer? —Cuáles son mis deseos y los valores éticos y sociales de mi organización—. Es en este marco de referencia en el que la empresa ha venido perfilando sus estrategias para tomar su posición en un mercado específico.<sup>67</sup></p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación del plan Estratégico</li> </ul> <p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Análisis Situacional</p>

<p>de congregar la cartera de servicios, es necesario la implementación de una gestión integrada en base a un plan estratégico de negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa debe responder y ajustarse a las necesidades de los clientes y la competencia e incurrir en una formalidad empresarial integralmente</li> <li>• Cambio de mentalidad y formación de nuevas competencias en relación a los gestores y personal de la empresa, con el propósito de preparar competencias de calidad y que sean competitivos</li> </ul>	<p>variables del entorno directo (Competencia, Proveedores, productos sustitutos) para formulación del plan de negocio de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Analizar los factores estratégicos de las variables del interno ( Auditoria de gerencia, Finanzas, Operaciones y Marketing) para formulación del plan de negocio de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015</li> <li>4. Proponer un plan de negocios coherente para la empresa Grúas del Sur</li> </ol>	<p>constituyéndose en un factor de crecimiento de empleo directo como indirecto</p> <p><b>Relevancia Económica.-</b> Por la trascendencia propia de la investigación y por tratarse de un negocio empresarial, este de por si constituye un elemento generador de renta, tanto para los propietarios, trabajadores y el estado a través de los tributos</p>	<p><b>ES PROBABLE:</b> que si se realiza un Análisis Situacional del sector servicios de grúas entonces se podrá formular el plan Estratégico de la empresa de servicios Grúas del sur, Juliaca 2015</p>	
---	---	---	--	--

FUENTE: ESTUDIO “Análisis situacional para formulación del plan Estratégico de la empresa de servicios grúas del sur, juliaca 2015

ELABORACIÓN: Propia.

## ANEXO NRO. 2

### ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE PROPIETARIA DE LA EMPRESA GRÚAS DEL SUR

1. ¿SU EMPRESA CUENTA CON UNA MISIÓN Y VISIÓN?
2. ¿CUENTA LA EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?
3. ¿CUÁLES SON LOS VALORES DE LA EMPRESA?
4. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS QUE TIENE SU EMPRESA?
5. ¿QUIÉN TOMA LAS DECISIONES EN LA EMPRESA?
6. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS PRECIOS DE LOS SERVICIOS DE SU EMPRESA SON COMPETITIVOS?
7. ¿HA CRECIDO LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS?  
¿CÓMO LO HA HECHO?
8. ¿QUÉ TIPO DE PUBLICIDAD UTILIZA PARA DAR A CONOCER SU EMPRESA?
9. ¿SU EMPRESA CUENTA CON PERSONAL CAPACITADO?
10. ¿SU EMPRESA HA CAPACITADO A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES?
11. ¿LA MAQUINARIA Y EQUIPO DE SU EMPRESA ESTÁ ACORDE CON LA TECNOLOGÍA ACTUAL?
12. ¿SE HAN INCREMENTADO SUS CLIENTES EN EL ÚLTIMO AÑO?
13. ¿QUÉ CONSIDERA USTED QUE HACE FALTA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA GRUAS DEL SUR?
14. ¿CUÁLES EMPRESAS CONSIDERA SU MAYOR COMPETENCIA EN EL MERCADO?
15. ¿LA EMPRESA TIENEN ALGO QUE OFRECER QUE NO OFREZCAN LOS COMPETIDORES?
16. ¿LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA SON COMPETITIVOS?

**ANEXO NRO. 3**

**ENCUESTA**

La presente encuesta tiene como finalidad construir un perfil de los clientes, analizar la calidad del servicio y determinar los atributos que priorizan los clientes para la elección como proveedor de servicio a la empresa Grúas del Sur.

**Información General**

Empresa: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Encuestado: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Email de contacto: \_\_\_\_\_

1. Marque con X una de las siguientes alternativas planteadas:  
 ¿Cómo califica generalmente el servicio que ofrece la empresa Grúas del Sur?

Excelente  Regular   
 Bueno  Malo

2. Marque con X, una o más de las alternativas planteadas: ¿Cuál (es) son las razones de su fidelidad hacia su actual empresa proveedora de servicios de Grúas del Sur?

Ubicación   
 Precio   
 Experiencia   
 Variedad de servicios   
 Variedad de los tamaños de las grúas

3. Marque con X, Identificando en orden de importancia, cada una de las variables descritas: ¿Bajo qué parámetros generalmente realiza la selección para ingresar a su red de proveedores?

	Indiferente	Poco importante	Importante	Muy importante
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención y profesionalismo del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de respuesta ante problemas imprevistos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipo, tamaño y estado de las grúas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cómo califica usted los siguientes aspectos de la atención que recibe de parte del personal de oficina?

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
El precio estipulado por la prestación					
Disponibilidad del personal para ayudarlo					
Cortesía, comprensión y amabilidad del personal					
Asesoramiento para resolver se problema					

5. ¿Cómo califica usted los siguientes aspectos de la atención telefónica recibida por parte del operador telefónico?

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Tiempo de contestación de su llamada					
Disposición de hacer lo necesario para ayudarlo					
Cortesía y amabilidad por parte del operador telefónico					
Capacidad de solucionar problemas					

6. ¿Cómo califica usted los aspectos del servicio de grúa recibidos por parte del operador de la grúa?

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Profesionalismo y atención del operario					
Conocimiento operativo y técnico del operador					
Experiencia en el servicio					
Seguridad y responsabilidad al momento del manipuleo					

7. ¿Presta la empresa Grúas de Sur la suficiente seguridad como para proteger a sus clientes, colaboradores y activos?

SI  NO

8. ¿Se dan respuestas rápidas a sus reclamos?

SI  NO

9. ¿Está el personal bien instruido en el ámbito de los diversos servicios que presta la empresa?

SI  NO

10. ¿Está usted conforme con los costos por servicios que cobra la empresa Grúas del Sur?

SI

NO

11. ¿Qué opinión tiene sobre las otras empresas de grúas en la ciudad de Juliaca?

Están al mismo nivel  
Son deficiente  
Les faltan equipos  
Otro


12. ¿Cuál es su impresión sobre los equipos y maquinarias de trabajo de esta empresa?

Buenos equipos  
Regular  
Malo


13. ¿Piensa Ud. que la empresa está brindando un servicio de calidad tomando en cuenta los factores del precio, experiencia en el manipuleo de las grúas, seguridad y variedad en las maquinarias?

SI

NO

14. En caso de responder NO en la pregunta 13, conteste: ¿Qué le hace falta a esta empresa para que sus servicios sean de calidad?

Maquinarias nuevas  
Operadores certificados  
Seguros complementarios de riesgos  
Disponibilidad inmediata


15. ¿quedo satisfecho con el servicio que recibió?

SI

NO

16. Volvería a solicitar el servicio de Grúas del Sur

SI

NO