



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**“APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA CONSTRUCTORA
QUITACocha S.R.L. DE LA CIUDAD DE HUARAZ, PERIODO 2014-
2015”**

PRESENTADO POR:

Bach. VICKY MARISOL PRETEL TREJO

**PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

HUARAZ – 2016

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo que representa la culminación de mi carrera universitaria y el inicio de mi vida como profesional A Dios, por darme la fuerza y sabiduría en mi vida.

A mis adorados padres Víctor y Victoria quienes con esfuerzo encaminaron mi vida para ser una mejor persona y siempre serán el motor impulsor y el ejemplo de mi existencia.

A mis hermanos Edinson, Rocío y Magally quienes con sus consejos hacen que mi vida sea más llevadera.

De manera especial a mis compañeros de trabajo de la Constructora Quitacocha S.R.L quienes contribuyeron pacientemente con la investigación.

Marisol

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos aquellos que hicieron posible para terminar con éxito la presente tesis.

A la Universidad Alas Peruanas Filial Huaraz, la misma que me proporcionó los conocimientos fundamentales para poder aplicarlos tanto en este trabajo como en mi vida profesional.

A mis compañeros de trabajo de la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L quienes contribuyeron pacientemente con la presente investigación.

La Autora

RECONOCIMIENTO

La realización de la presente investigación de tesis de pre grado fue posible, en primer lugar gracias a los conocimientos científicos que me brindaron los docentes de la Universidad Privada Alas Peruanas- Filial Huaraz, de manera especial el docente Mg. Administración de Empresas, Carlos Chunga, de quien gracias a los conocimientos impartidos en el curso de Administración Estratégica sembró en mí, el interés especial por la Planeación Estratégica.

A la asesoría del docente Dr. Fernando Vega Huincho, quien pacientemente me brindó los conocimientos en cuanto a la metodología y a la interpretación y análisis de los datos estadísticos obtenidos en la presente investigación.

Al Ing. Oscar Domingo Leo Alvarado, por haberme permitido realizar la investigación en la Constructora Quitacocha S.R.L, y quien acogió muchas de las sugerencias que nacían de la observación de la presente investigación.

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RECONOCIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	vii
CAPITULO I: PROBLEMA	1
PLANTEAMIENTO METODOLOGICO	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMATICA	1
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2.1. Delimitación Espacial	3
1.2.2. Delimitación Social	3
1.2.3. Delimitación Temporal	3
1.2.4. Delimitación Conceptual	3
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. Problema Principal	4
1.3.2. Problemas Secundarios	4
1.4. OBJETIVOS	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos	5
1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.5.1. Hipótesis General	5
1.5.2. Hipótesis Secundarias	5
1.5.3. Variables	6
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.6.1. Tipo y nivel de Investigación	8
1.6.2. Método y Diseño de la Investigación	9
1.6.3. Población y Muestra de la Investigación	10
1.6.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	10
	iv

1.6.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación	11
CAPITULO: MARCO TEÓRICO	13
2.1. ANTECEDENTES	13
2.2. BASES TEÓRICAS	19
2.2.1. Fundamentos Teóricos del Plan Estratégico	19
2.2.2. Escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg	21
2.2.3. La estrategia relacionada con la organización	25
2.2.4. La estrategia enfocada a la competitividad y el entorno	27
2.2.5. Las estrategias genéricas de Michael Porter	33
2.2.6. Modelo secuencial del proceso estratégico	39
2.2.7. El diamante de competitividad de Michael Porter	44
2.3. Fundamentos teóricos de la Competitividad Empresarial	46
2.3.1. Fundamentos de la competitividad	46
2.3.2. Descripción de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L	51
2.4. Definición de términos básicos	52
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	63
3.1. Análisis de tabla de gráficos	63
3.1.1. Estadística Plan Estratégico: Accesibilidad	63
3.1.2. Estadística Plan Estratégico: Pertinencia	66
3.1.3. Estadística Plan Estratégico: Identificación	69
3.1.4. Competitividad empresarial: Posicionamiento en el sector	72
3.1.5. Calidad de procesos	78
3.1.6. Competitividad empresarial: Innovación	81
3.1.7. Competitividad empresarial: Gestión de la tecnología	81
3.2. Validez y confiabilidad del instrumento	87
3.2.1. Nivel de significancia	87
3.2.2. Validez del instrumento	89
3.3. Prueba de hipótesis	90

3.2.3.1. Plan Estratégico y posicionamiento en el sector	90
3.2.3.2. Plan Estratégico y calidad de procesos	92
3.2.3.3. Plan Estratégico e Innovación	93
3.2.3.4. Plan Estratégico y Gestión de la Tecnología	95
3.2.3.5. Plan Estratégico y la competitividad empresarial	96
3.4. Discusión de resultados	99
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	104
FUENTES DE INFORMACIÓN	105
ANEXO 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA	112
ANEXO 02 ENCUESTA AL PERSONAL	114

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de las variables	07
Tabla 2. Pregunta 01	63
Tabla 03. Pregunta 02	64
Tabla 4. Pregunta 03	65
Tabla 5. Pregunta 04	66
Tabla 6. Pregunta 05	67
Tabla 7. Pregunta 06	68
Tabla 8. Pregunta 07	69
Tabla 9. Pregunta 08	70
Tabla 10. Pregunta 09	71
Tabla 11. Pregunta 01	72
Tabla 12. Pregunta 02	73
Tabla 13. Pregunta 03	74
Tabla 14. Pregunta 04	75
Tabla 15. Pregunta 05	76
Tabla 16. Pregunta 06	77

Tabla 17. Pregunta 07	78
Tabla 18. Pregunta 08	79
Tabla 19. Pregunta 09	80
Tabla 20. Pregunta 10	81
Tabla 21. Pregunta 11	82
Tabla 22. Pregunta 12	83
Tabla 23. Pregunta 13	84
Tabla 24. Pregunta 14	85
Tabla 25. Pregunta 15	86
Tabla 26. Escala de correlación	88
Tabla 27. Tipo de correlación	88
Tabla 28. Rango de correlación	89
Tabla 29. Resumen estadístico de frecuencias	90
Tabla 30. Correlación Plan estratégico y Posicionamiento en el sector	90
Tabla 31. Correlación Plan estratégico y calidad de procesos	92
Tabla 32. Correlación Plan estratégico e Innovación	93
Tabla 33. Correlación Plan estratégico y Gestión de la Tecnología	95
Tabla 34. Correlación Plan estratégico y la competitividad empresarial	96

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: El Diamante de Porter	45
Figura 2. Pregunta 01	63
Figura 03. Pregunta 02	64
Figura4. Pregunta 03	65
Figura5. Pregunta 04	66
Figura6. Pregunta 05	67

Figura7. Pregunta 06	68
Figura8. Pregunta 07	69
Figura9. Pregunta 08	70
Figura 10. Pregunta 09	71
Figura 11. Pregunta 01	72
Figura 12. Pregunta 02	73
Figura 13. Pregunta 03	74
Figura 14. Pregunta 04	75
Figura 15. Pregunta 05	76
Figura 16. Pregunta 06	77
Figura 17. Pregunta 07	78
Figura 18. Pregunta 08	79
Figura 19. Pregunta 09	80
Figura20. Pregunta 10	81
Figura21. Pregunta 11	88
Figura 22. Pregunta 12	83
Figura23. Pregunta 13	84
Figura24. Pregunta 14	85
Figura25. Pregunta 15	87

RESUMEN

El problema que abordó la investigación fue la determinación de la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y la competitividad de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la provincia de Huaraz- Ancash. El objetivo general consistió en determinar la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y la mejora de la competitividad de la Constructora Quitacocha S.R.L. de Huaraz – Ancash. La hipótesis planteada fue que la aplicación del plan estratégico tuvo relación positiva con la mejora de la competitividad de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz – Ancash.

La investigación concluye que la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y el posicionamiento en el sector de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash fue positiva moderada baja con $r_s = 0.3421$. Que la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y la mejora de la calidad de los procesos constructivos de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash fue positiva moderada baja con $r_s = 0.4489$. Que la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y la innovación de los procesos constructivos en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash fue positiva moderada fuerte con $r_s = 0.5384$. Que la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y la gestión de la tecnología en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash fue positiva moderada fuerte con $r_s = 0.5206$. Que generalmente la relación entre la aplicación del plan estratégico y la competitividad empresarial fue positiva moderada baja.

Palabras clave: Plan estratégico, Competitividad empresarial, calidad de procesos constructivos, gestión de la tecnología, innovación y posicionamiento en el sector.

ABSTRACT

The problem addressed the research was to determine the relationship that existed between the implementation of the strategic plan and the competitiveness of the Construction Quitacocha S.R.L. Huaraz- province of Ancash. The overall objective was to determine the relationship that existed between the implementation of the strategic plan and improving the competitiveness of the QuitacochaConstructora S.R.L. Huaraz - Ancash. The hypothesis was that the implementation of the strategic plan was positively related to improved competitiveness of the company ConstructoraQuitacocha S.R.L. city of Huaraz - Ancash

The research concludes that the relationship that existed between the implementation of the strategic plan and positioning in the sector of the Construction Quitacocha S.R.L. of the city of Huaraz Ancash was positive moderate decline with $r_s = 0.3421$. The relationship that existed between the implementation of the strategic plan and improving the quality of the construction processes of the Construction Quitacocha S.R.L. of the city of Huaraz Ancash was positive moderate decline with $r_s = 0.4489$.b that the relationship that existed between the implementation of the strategic plan and innovation of construction processes in the Construction Quitacocha S.R.L. of the city of Huaraz Ancash it was moderate with strong positive $r_s = 0.5384$. The relationship that existed between the implementation of the strategic plan and the management of technology in the Construction Quitacocha S.R.L. of the city of Huaraz Ancash it was moderate with strong positive $r_s = 0.5206$. Generally the relationship between implementation of the strategic plan and business competitiveness was low positive moderate.

Keywords: Strategic Plan, Business competitiveness, quality of construction processes, technology management, innovation and positioning in the sector.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca determinar el impacto que tuvo la aplicación del Plan Estratégico sobre la competitividad de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz, empresa dedicada al sector de la construcción, en la cual la investigadora labora.

El tipo de investigación esno experimental correlacional, pues busca determinar la relación entre la aplicación de un plan estratégico realizado en el periodo 2014-2015 con la competitividad de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L.

En el primer capítulo, se aborda la problemática desde la perspectiva de experiencias similares tanto a nivel nacional como internacional, donde se observa que el nivel competitivo del sector construcción es alto y el tener un plan estratégico representa un punto clave para el mejoramiento de la competitividad, Así mismo describimos la realidad problemática de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. la cual necesita saber y ser conscientes del impacto que tiene el aplicar un plan estratégico, pues al haber hecho el diagnóstico situacional de la misma, encontramos que el principal problema era la carencia de una buena dirección, falta de estrategias que les permita alcanzar sus objetivos, y por lo tanto la empresa no podía alcanzar el nivel de competitividad deseado. En éste capítulo que se explica de manera más profunda el porqué de la importancia de contar y aplicar un plan estratégico.

También se define el problema general y los problemas específicos, los cuales pretenden ser solucionados mediante la presente investigación, y de la misma forma se presenta la delimitación y las limitaciones de la investigación. Del mismo modo se ha formulado el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, los cuales guardan estrecha relación con la hipótesis general e hipótesis específicas que se están

planteando en la presente investigación, también se describe la importancia y la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo, se desarrolló los antecedentes de la investigación en función a investigaciones previas, que han sido seleccionadas por la similitud con el problema planteado en la presente investigación. Los antecedentes han sido cuidadosamente procesados y se han tomado en cuenta las principales conclusiones a las cuales han llegado los autores, dándole de esta manera mayor solidez a la hipótesis que se plantea en el primer capítulo, ya que dentro de las conclusiones encontradas se encuentra que; el no tener un plan estratégico tiene implicancias negativas en el desarrollo de las empresas.

En cuanto al marco teórico de la investigación, ha sido elaborado en función a las teorías de la Administración Estratégica de varios autores, pero se toma como principal referente al autor Fernando D'Alessiopinza, ya que para la formulación del Plan Estratégico Empresarial se tomó la metodología del mismo, y después de haber contrastado con la metodología de otros autores, se optó por ésta, porque es la más completa y mediante la cual se podrá obtener más herramientas de análisis que le proporcionará más información de la situación real a la empresa, tanto para el contexto externo e interno de la misma. Así mismo presentamos también un glosario de términos que le permitirán al lector ubicarse fácilmente en la investigación cuando encuentre términos administrativos o siglas que sean de difícil entendimiento a simple lectura. Del mismo modo se ha procesado la identificación y clasificación de las variables y se presenta el cuadro de resumen de operacionalización de las variables.

En el tercer capítulo, se presenta el análisis e interpretación de resultados de las frecuencias de las dimensiones y variables en estudio. Asimismo se presenta la discusión de la investigación.

Asimismo, se presentan las conclusiones generales y específicas, recomendaciones generales y específicas, bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Un plan estratégico es el plan de juego de la empresa, así como un equipo de fútbol necesita definir sus estrategias de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un plan estratégico para competir con éxito, por lo tanto, se hace imprescindible la aplicación del mismo desarrollando secuencialmente las estrategias formuladas en el plan, con la finalidad de lograr mejorar la competitividad de la empresa. Para ello, se requiere de un análisis exhaustivo y minucioso del entorno y de la competencia, de tal manera, que se llegue a conocer y comprender los mecanismos del sector, sus mercados y sus participantes, y así poder desarrollar las condiciones internas, previamente analizadas, requeridas para lograr el éxito.

El sector construcción en el Perú, es uno de los principales componentes del PBI, una de las actividades económicas más importantes del País y tiene muchas oportunidades pero es altamente competitivo. Esto obliga a las empresas a esforzarse constantemente por ser cada vez mejor y encontrar ventajas comparativas. A la vez cabe mencionar que se desenvuelve en dos

sub sectores: el público y el privado, donde la magnitud de la inversión es fuerte. El sector público tiene su propio régimen de inversión y contratación, así mismo el sector privado que está profesionalizándose cada vez más y define sus propias normas de contratación basados en sus estándares de calidad que cada una de ellas exija. Existen en el País grandes empresas constructoras que cuentan con Planes Estratégicos como parte de sus estrategias de competitividad, certificaciones internacionales como las ISO, los OSHAS, los PMI, como Graña & Montero, COSAPI, JJC., Odebrecht Perú ingeniería y Construcción, y San Martín Contratistas Generales y otras entidades privadas como el grupo Distriluz S.A., Antamina S.A, DuckEnergy S.A., y demás mineras e hidroeléctricas que también desarrollan proyectos de construcción y en consecuencia sus estándares de gestión son altos. Por lo tanto para poder acceder a un sub contrato las empresas constructoras debe homologar sus procesos constructivos a los estándares mínimos solicitados por el cliente y crear estrategias que les permitan estar a la altura de la competencia.

Por ejemplo, a nivel local, la Constructora Quitacocha S.R.L, que es una empresa que a pesar de su amplia experiencia en la industria de la construcción y de haber desarrollado una cantidad considerable de obras de carácter civil, eléctrico, hidráulicas, etc., no contaba con un plan estratégico y por lo tanto la empresa presentaba falencias que iban desde lo administrativo hasta lo operativo, donde se observaba que el problema central era la carencia de dirección, orden y estructura, por carecer de los elementos imprescindibles de un plan estratégico como son: La misión, la visión, los principios, y los objetivos estratégicos no estaban claramente definidos, ni demostraban una buena capacidad de dirección y liderazgo por parte de los Gerentes de la empresa. Por lo tanto se vieron en la

necesidad de formular e implementar el plan estratégico.

Dada la realidad problemática por la que la empresa atravesaba, decidió elaborar un plan estratégico, el cual se aplicó en el periodo 2014-2015, con la finalidad de mejorar la competitividad empresarial, sin embargo después de su aplicación se desconoce la relación o el impacto que ha tenido sobre la mejora de la competitividad de la empresa, por lo tanto se hace necesario conocer la relación que existe entre ambas.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Delimitación Espacial

La investigación abarca el espacio de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la provincia de Huaraz- Ancash y su marco contextual, específicamente a los clientes ubicados dentro del departamento de Ancash.

1.2.2. Delimitación Social

El desarrollo y los resultados de la investigación influyen en las decisiones de la administración de la empresa y los clientes públicos y privados. En la empresa afecta positivamente a los administrativos y trabajadores, en el contexto a los clientes con los resultados de competitividad futura de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. de la provincia de Huaraz- Ancash.

1.2.3. Delimitación Temporal

El estudio determinó las relaciones entre la aplicación del plan estratégico y la competitividad de la Constructora Quitacocha S.R.L en el periodo 2016.

1.2.4. Delimitación Conceptual

La concepción de las variables utilizadas en el estudio está delimitada o enmarcada en función de las teorías utilizadas.

1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema Principal

¿Cuál es la relación que existe entre la aplicación del plan estratégico y la competitividad de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la provincia de Huaraz- Ancash?

1.3.2. Problemas Secundarios

¿Cuál es la relación que existe entre la aplicación del plan estratégico y el posicionamiento en el mercado de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash, Periodo 2014-2015?

¿Cuál es la relación que existe entre la aplicación del plan estratégico y la mejora de la calidad de los procesos constructivos de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash, Periodo 2014-2015?

¿Cuál es la relación que existe entre la aplicación del plan estratégico y la innovación de los procesos constructivos en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash, Periodo 2014-2015?

¿Cuál es la relación que existe entre la aplicación del plan estratégico y la gestión de la tecnología en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash, Periodo 2014-2015?

1.4. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la aplicación del plan estratégico y la mejora de la competitividad de la Constructora Quitacocha S.R.L. de Huaraz – Ancash, Periodo 2014-2015.

1.3.2. Objetivos Específicos

Determinar la relación que existe entre la aplicación del plan estratégico y el posicionamiento en el mercado de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash, Periodo 2014-2015.

Determinar la relación que existe entre la aplicación del plan estratégico y la mejora de la calidad de los procesos constructivos de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash, Periodo 2014-2015.

Determinar la relación que existe entre la aplicación del plan estratégico y la innovación de los procesos constructivos en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash, Periodo 2014-2015.

Determinar la relación que existe entre la aplicación del plan estratégico y la gestión de la tecnología en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash, Periodo 2014-2015.

1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis General

La aplicación del plan estratégico tiene relación positiva con la mejora de la competitividad de la empresa Constructora

Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz – Ancash, Periodo 2014-2015.

1.5.2. Hipótesis Secundarias

La aplicación del plan estratégico tiene relación positiva con la mejora del posicionamiento en el mercado de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz – Ancash, Periodo 2014-2015.

La aplicación del plan estratégico tiene relación positiva con la mejora de la calidad de sus procesos constructivos en la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz – Ancash, Periodo 2014-2015.

La aplicación del plan estratégico tiene relación positiva con la mejora de la innovación de los procesos constructivos en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash, Periodo 2014-2015.

La aplicación del plan estratégico tiene relación positiva con la mejora de la gestión de la tecnología en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash, Periodo 2014-2015.

1.5.3. Variables

V.1 Variable independiente

Aplicación del Plan estratégico

V.2. Variable dependiente

Mejora de la competitividad de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. de la Provincia de Huaraz – Ancash.

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Índice	Escala de medición
V1: Aplicación del Plan Estratégico	El Plan Estratégico es una secuencia de actividades que se desarrolla de manera secuencial, con la finalidad de que una organización se proyecte al futuro y alcance su visión deseada (D'aleggio 2014).	El Plan Estratégico se va a medir nominalmente en sus dimensiones de accesibilidad, pertinencia e identificación	Accesibilidad	Disponibilidad del plan estratégico.	Grado de disponibilidad del plan estratégico.	Nominal Malo (1), Regular (2), Normal (3), Bueno (4), Excelente (5)
				Facilidad de comprensión por los trabajadores del plan estratégico.	Nivel de facilidad de comprensión por los trabajadores del plan estratégico.	
				Simplicidad estructural del plan estratégico.	Nivel de simplicidad estructural del plan estratégico.	
			Pertinencia	Análisis situacional contemplado en el Plan estratégico.	Nivel de análisis situacional contemplado en el Plan estratégico.	
				Formulación de las estrategias contempladas en el Plan estratégico.	Nivel de formulación de las estrategias contempladas en el Plan estratégico.	
				Acciones contemplado en el Plan estratégico.	Nivel de acciones contemplado en el Plan estratégico.	
			Identificación	Identificación de los trabajadores con el Plan estratégico.	Grado en que los trabajadores de la Unidad se identifican con el Plan estratégico.	
				Identificación de los Ingenieros con el Plan estratégico	Grado en que los ingenieros se identifican con el Plan estratégico.	
				Identificación de los administrativos con el Plan estratégico	Grado en que los administrativos de la empresa en general son identificados por el Plan estratégico.	
V2: Mejora de la competitividad de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L.	La capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada	Las dimensiones de la competitividad según la Asociación Española de Contabilidad y Administración son: Posicionamiento en el sector 2. Calidad de sus	Posicionamiento en el sector	Sector público	Nivel de posicionamiento en Elaboración de perfiles y proyectos	Nominal Malo (1), Regular (2), Normal (3), Bueno (4), Excelente (5)
					Nivel de posicionamiento en edificaciones	
					Nivel de posicionamiento en transporte	
Sector Privado	Nivel de posicionamiento en Elaboración de perfiles y proyectos					

	posición en el entorno socioeconómico en que actúa. (AECA, 2010)	procesos 3. Innovación 4. Gestión de la tecnología			Nivel de posicionamiento en edificaciones
					Nivel de posicionamiento en transporte
			Calidad de sus procesos	Procesos de elaboración de proyectos	Grado de calidad en los procesos de elaboración de proyectos
				Procesos de edificaciones	Grado de calidad en los procesos de edificaciones
				Procesos de transporte	Grado de calidad en los procesos de transporte
			Innovación	Innovación en la elaboración de proyectos	Grado de Innovación en la elaboración de proyectos
				Innovación en edificaciones	Grado de Innovación en edificaciones
				Innovación en transporte	Grado de Innovación en transporte
			Gestión Tecnológica	Gestión Tecnológica en la elaboración de proyectos	Grado de Gestión Tecnológica en la elaboración de proyectos
				Gestión Tecnológica en edificaciones	Grado de Gestión Tecnológica en edificaciones
				Gestión Tecnológica en transporte	Grado de Gestión Tecnológica en transporte

Elaboración: Propia

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Tipo y nivel de Investigación

Tipo de Investigación

Tipo de investigación fue aplicada, porque añadirá datos de conocimientos ya existidos en la realidad, como los fundamentos teóricos de los diversos autores en cuanto a la planeación estratégica y a la competitividad empresarial, descriptiva porque su objetivo fue describir las relaciones entre las variables, Transversal porque se tomaron datos una sola vez durante la investigación.

Nivel de Investigación

Investigación no experimental porque no se manipuló la primera variable para medir la segunda, si no que se estudió el comportamiento relacional entre ambas variables.

1.6.2. Método y Diseño de la Investigación

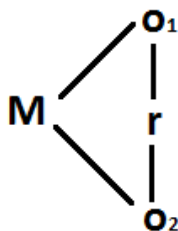
Método de la Investigación

Los métodos de investigación utilizados fueron: Observacional, porque se observaron datos históricos de ambas variables en los registros de la institución.

Método deductivo, porque se confirmaron las teorías de la administración estratégica y la mejora de la competitividad de los diversos autores, que afirman que existe una relación directa entre ambas.

Diseño de la Investigación

Diseño de investigación es no experimenta porque no se manipuló ninguna variable, transversal porque se tomó datos una sola vez durante todo el periodo de estudio, y correlacional por qué procedimentalmente se tuvo que determinar la relación que ha existido entre la aplicación del plan estratégico y la mejora de la competitividad en el periodo 2014-2015 en la Constructora Quitacocha S.R.L. de Huaraz. El esquema fue:



Dónde:

M es la muestra

O1 es la aplicación del Plan estratégico en el periodo 2014 - 2015.

O2 es la mejora de la competitividad en la empresa constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz.

r es la relación entre las dos variables

1.6.3. Población y Muestra de la Investigación**Población**

Estuvo conformada por los 30 trabajadores entre administrativos, ingenieros, de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz.

Muestra

La muestra estuvo conformada por los 30 trabajadores de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz

1.6.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**Técnicas**

A efectos de recolectar la información, se empleó la técnica aplicada fue la técnica de la encuesta. Mediante la aplicación de la encuesta a la muestra obtenida se recolectó datos que permitieron determinar la relación entre variables en la presente investigación

Instrumentos

Como instrumento se utilizó el cuestionario la cual fue aplicada a los 30 trabajadores de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. Se elaboró teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores de la matriz de operacionalización de variables. Se aplicó a los 30 trabajadores de la empresa, asignándole un tiempo de 40 minutos.

1.6.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación

Justificación

La presente investigación se justifica técnicamente porque al proporcionar datos y cifras estadísticas, permitirá a los gerentes tomar decisiones y aplicar medidas de control, en función a los aspectos numéricos de la presente investigación y así poder llevar a cabo la tercera fase de la planeación estratégica, que es la evaluación y el control.

Socialmente se justifica porque los beneficiarios directos serán todos los stakeholders (trabajadores, proveedores, socios, la sociedad) de la empresa, pues al conocer la importancia de la aplicación de un plan estratégico podrán entender e internalizar conceptos que van de la mano con el correcto direccionamiento de la empresa, pues cuando una empresa tiene bien establecido hacia dónde quiere llegar logra ser más competitiva y ofrece mejores alternativas de crecimiento para todos, los trabajadores tendrán más posibilidades de mejorar su nivel de vidas, los proveedores podrán venderle más a la empresa, los socios verán más utilidades y la sociedad se beneficiará a través de las obras de calidad que ejecutará la empresa.

Es importante normativamente porque viene a ser una herramienta de gestión de carácter obligatorio en la empresa, pues constituye un patrón a seguir, un proceso sistematizado que le proporcionará a la empresa un horizonte y el direccionamiento adecuado.

Tecnológicamente a través de la implementación del plan

estratégico, la empresa tendrá que estar a la vanguardia de la tecnología para sus procesos constructivos, pues dentro del plan se han establecido objetivos para mejorar éste aspecto, y se han diseñado planes tácticos para el logro de los mismos.

Desde el punto de vista metodológico, se estarían estableciendo un conjunto de directrices que le permitirán a la empresa orientar el desarrollo del proceso sistematizado de la planeación estratégica dirigida al logro de la ansiada visión, considerando el tipo y diseño de investigación, instrumentos de recolección de datos y el análisis de los mismos, que proporcionarán información de vital importancia

Importancia

Es de vital importancia que se conozca la relación entre las variables Plan Estratégico y Competitividad Empresarial en la empresa Constructora Quitacocha S.R.L pues ésta información permitirá una mejor toma de decisiones y contribuirá en establecer medidas de control y reajustes en la tercera fase de la planeación estratégica.

Limitaciones

Se tuvo limitación de acceso a la información sobre los datos de los indicadores financieros de la empresa que no permitieron hacer una evaluación más profunda en la presente investigación. Se tuvo limitaciones con las investigaciones antecedentes sobre estudios relacionados con el Plan Estratégico y la competitividad empresarial, estos son muy escasos, sobre todo en el plano nacional y sobre todo local.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

A nivel internacional

Rivera (2014) en su tesis de investigación titulado "Planeación estratégica para aumentar competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Guetzaltenango" Tuvo como objetivo general determinar la importancia de la planeación estratégica como herramienta para aumentar la competitividad, en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango. Concluyó que después del estudio de campo realizado en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, los resultados estadísticos que se obtuvieron a través de la tabulación, se decidió aceptar la hipótesis alternativa (H1) que dice que la Planeación Estratégica Si Aumenta la Competitividad de las escuelas de Español de la Ciudad de Quetzaltenango, ya que traza un camino a largo plazo y lo visualiza, por lo que se pueden anticipar ciertos hechos contraproducentes y por lo mismo plantear algunas estrategias que puedan ayudar a solucionar cualquier tipo de inconvenientes y aprovechar al máximo las oportunidades que presente el ambiente externo, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H₀).

Barreiros (2012) en su tesis “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors” cuyo objetivo principal fue: Consolidar la empresa “KAWA MOTORS S.A.” dedicada a satisfacer las necesidades del cliente y cubriendo las expectativas del mismo, con una planificación eficiente que ayude a ir mejorando constantemente para lograr la excelencia. Concluyó: En la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.

Condo (2010) en su tesis de investigación denominado “Diseño de un plan estratégico para una Empresa constructora de obras civiles, Universidad Politécnica Salesiana. Tuvo como objetivo general diseñar alternativas de administración y de planificación estratégica para la empresa constructora de obras civiles domiciliada en la ciudad de Quito, D.M. Concluyó que mores calculados para un periodo de cinco años se puede determinar que el proyecto es viable debido que tiene una TIR del 66% comparada con una TMAR DEL 11,29%, un VAN de USD\$ 251.399,67 y una Relación Costo/Beneficio de 1,24 lo que demuestra que el proyecto es rentable. Cabe anotar que en ninguno de los años de estudio se tienen utilidades netas negativas y la inversión será recuperada en un plazo de 4 años 9 meses. Mediante la evaluación financiera y los indicadores calculados para un periodo de cinco años se puede determinar que el proyecto es viable debido que tiene una TIR del 66% comparada con una TMAR DEL 11,29%, un VAN de USD\$ 251.399,67 y una Relación Costo/Beneficio de 1,24 lo que demuestra que el proyecto es rentable. Cabe anotar que en ninguno de los años de estudio se tienen utilidades netas negativas y la inversión será recuperada en un plazo de 4 años 9 meses.

Méndez (2009) en su tesis titulada: “Propuesta de diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad en el hotel y restaurante el mandarín S.A. DE C.V. en la ciudad de San Miguel.” Cuyo objetivo principal fue: Proporcionar al Hotel y Restaurante El Mandarín S.A. de C.V. un Plan Estratégico que les permita ser más competitivos en el mercado hotelero en la ciudad de San Miguel. Concluyó que Es de vital importancia que toda empresa que quiera sobrevivir en un mundo de negocios tan cambiante y globalizado como el Hotel y Restaurante El Mandarín S.A. de C.V, cuente con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos. Los propietarios y/o gerentes del Hotel y Restaurante El Mandarín S.A. de C.V de la Ciudad de San Miguel conocen lo que significa un Plan Estratégico y los beneficios que representa poseer una herramienta administrativa de esta naturaleza, pero es necesario que los propietarios y/o gerentes desarrollen acciones concretas de planificación formal, ya que de esta forma podrán lograr la competitividad y hacer frente al fenómeno de la globalización.

Rodríguez (2011) en su tesis: La Planeación estratégica para la competitividad caso: “cooperativa de ahorro y crédito unión y progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada”. Cuyo objetivo principal fue: Aportar y contribuir al fortalecimiento y consolidación de la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada a través de la aplicación de herramientas como la planeación estratégica que le permita ser más competitiva a nivel regional y nacional. Y concluyeron que: Se pudo comprobar que la administración de la cooperativa utiliza estrategias pero de manera

aislada, enfocada principalmente para alcanzar resultados en la contabilidad, sin un plan estratégico y operativo que los oriente en largo y corto plazo, para tomar las mejores decisiones con el propósito de obtener los indicadores no solo urgentes, sino también importantes.

Reyes&Celin (2011) en su tesis: "Formulación de un plan estratégico de la empresa glob@l.net en Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos", cuyo objetivo principal fue: Formular un plan estratégico de la empresa glob@l.net en Cali con un horizonte de tiempo 2011 al 2015, concluyeron que: La información obtenida de la investigación de manera abierta genera según los propietarios de la empresa glob@l.net, confianza en el desarrollo de estrategias de mercado en donde se puedan establecer precios competitivos y alianzas estratégicas en la situación actual de la empresa.

A nivel nacional

Gonzales (2015) en su tesis: "Propuesta de un modelo de Plan estratégico para una asociación mediante consorcio de Mypes del sector metalmecánico de Villa El Salvador para la mejora de la competitividad y un crecimiento sostenido" concluyeron que : Los factores fundamentales por desarrollar en las Mypes de Villa el Salvador para generar una asociatividad competitiva son: la cultura empresarial de cooperación, la confianza, el compromiso, el trabajo en equipo y el enfoque en objetivos alineados a una visión emprendedora. De esta forma la asociatividad apuntará a un autodesarrollo común entre sus partes, que debe ser concebido como un proceso de mejora en el que las partes involucradas encuentran beneficios valiéndose de las herramientas disponibles que su entorno les ofrece.

Salazar (2012), en la investigación titulada “Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso empresa constructora SSK montajes e instalaciones SAC”, realizada en la Universidad Nacional de Ingeniería de Lima Perú. Concluyó que los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK y los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios no aplican la planificación estratégica para desarrollar sus actividades, caso muy diferente sucede con las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios en donde el 50% si utiliza esta herramienta administrativa para realizar sus actividades. Con respecto a la pertinencia de que las empresas apliquen la planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios, el pronunciamiento de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK fue total (100.00%), mientras que los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios se pronunció en un 85% positivamente y las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios consideraron el 100% afirmativo.

Vilca, Williams, Linares, Domínguez & Roldan (2012). En la Tesis: “Planeamiento Estratégico para el Sector Construcción del Departamento de La Libertad” para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú cuyo objetivo principal fue: Mejorar la competitividad del sector construcción en la Libertad y concluyeron que: Las empresas del sector construcción por lo general tienen un ROE (Rentabilidad Financiera) cercano al 25% sobre su inversión lo que constituye una alternativa de inversión importante para los años futuros. Además, si se considera la demanda de infraestructura y las oportunidades en el sector público por obras en las distintas provincias de La Libertad tendremos un panorama de inversión

mucho más amplio que podrían reflejar mejores porcentajes de rentabilidad en las empresas que ingresen al sector construcción. En el departamento de La Libertad se tiene un déficit de infraestructura que refleja la poca promoción que se ha tenido de parte del gobierno central y regional en los últimos años, un comportamiento diferente en la promoción de la infraestructura han tenido algunos departamentos cercanos como son Piura y Lambayeque, esto se ve reflejado en los despachos de cemento. Muchas de las empresas de construcción en La Libertad actualmente tienen un periodo de desarrollo importante, dada la gran demanda, y como en todo periodo de crecimiento, muchas de ellas no se preocupan por generar mejores procesos constructivos, de calidad, por lo que no son competitivas.

Palacios, Llanos, Meneses & Velazco (2009), en la Tesis: "Planeamiento estratégico de Electroandes Periodo 2005 – 2009" de CENTRUM, Para obtener el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas en el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuyo objetivo fundamental fue: mejorar la competitividad de la empresa y concluyeron: El entorno económico del país, en términos generales se muestra favorable, la inflación está controlada, el riesgo país es bajo, y se observa mayor actividad productiva en el sector empresarial, principalmente en el sector minero, debido a la mayor demanda de minerales en los mercados asiático y americano. Sin embargo, el ruido político no permite que el crecimiento de la economía sea mayor. La evolución positiva del sector minero, aunada a un mayor dinamismo del sector industrial, y la próxima interconexión del sistema eléctrico peruano con sus similares de los países de Ecuador y Colombia, producirán incrementos en los requerimientos de energía. En el sector eléctrico, la demanda crece

anualmente un 6%, mientras que por el lado de la oferta, en los últimos años, no se realizaron inversiones significativas. Sin embargo, la aparición del gas natural, proveniente de CAMISEA, es una oportunidad para que las empresas generadoras del sector eléctrico utilicen este insumo para la generación térmica, ya que les permite obtener ahorros en costos operativos, en comparación al carbón o petróleo.

Chirinos (2008), en su tesis "La planeación estratégica como herramienta eficaz para la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas en el Perú" Concluye que: La planeación estratégica facilita la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú, mediante la información para la toma de decisiones oportunas. La planeación estratégica determina en forma anticipada la dirección que deben seguir las universidades públicas del Perú para conseguir sus objetivos y misión, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, debiendo comprender a todas los elementos involucrados.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Fundamentos Teóricos del Plan Estratégico

La investigación estratégica caracterizada como investigación en contenido se centra en la propia materia de la decisión estratégica (Huff y Reger, 1993). Para Montgomery y Hariharan (1991), la investigación en contenido estratégico trata sobre el ámbito de los mercados en que compite una organización y la forma de competir en los mismos. Según Chakravarthy y Dozy (1992), ésta se centra exclusivamente en los posicionamientos estratégicos de la empresa que conducen a una performance óptima bajo diferentes contextos de entorno y, más recientemente, se ha centrado también en el

efecto que tienen los recursos de una organización sobre la performance de la misma.

Para Fahey y Christensen (1986), la investigación en contenido estratégico está relacionada con los objetivos, el ámbito y las estrategias competitivas de las empresas o de sus unidades de negocio. Para estos autores, la investigación en contenido relacionada con los objetivos puede centrarse en la supervivencia (y en su caso especial, la reconversión), la performance económica, la responsabilidad social y en otros objetivos que la organización se haya comprometido a alcanzar. La investigación en contenido relacionada con el ámbito puede tratar cuestiones sobre la diversificación, integración vertical, expansión geográfica, alianzas estratégicas y métodos para cambiar el ámbito (crecimiento interno, adquisiciones y desinversiones). Finalmente, la investigación en contenido que hace referencia a la estrategia competitiva puede centrarse en los grupos estratégicos y la segmentación sectorial, en los determinantes de la performance de la unidad de negocio, en las taxonomías de tipos de estrategias, en las etapas de la evolución del sector, y en la señalización de mercado y respuesta competitiva.

La investigación en el subcampo del proceso estratégico se ha centrado principalmente en las acciones que conducen y apoyan la estrategia (Huff y Reger, 1987), es decir, en cómo se formulan e implementan las estrategias en una determinada situación. Para Chakravarthy y Doz (1992), hace referencia a la forma en que un director general puede influir continuamente en la calidad del posicionamiento estratégico de la empresa mediante los procesos de decisión y sistemas administrativos apropiados. Para estos autores, el término “sistemas administrativos” está relacionado con la estructura organizativa, la planificación, el control, los incentivos, la

dirección de recursos humanos y el sistema de valores de una empresa. Hirsch (1991), con el fin de destacar el carácter dinámico de la investigación en proceso estratégico.

Los estudios sobre proceso estratégico también se han orientado a analizar la relación contingente entre el diseño de un sistema administrativo y el contexto de la empresa.

Esta segunda corriente de investigación se inicia con los primeros estudios de Chandler (1962) sobre estrategia, estructura organizativa y sistemas de dirección, y ha sido ampliada en los años setenta por Galbraith (1977), Mintzberg (1979), Rumelt (1974) y Scott (1971), entre otros, lo que ha permitido desarrollar un importante cuerpo de investigación sobre las relaciones contingentes entre el contenido de la estrategia, los sistemas administrativos y la performance de la empresa.

2.2.2. Escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg

El trabajo publicado por Henry Mintzberg en el año 1990 analiza los procesos de dirección estratégica desde distintas perspectivas. La clasificación propuesta por este autor cuenta con diez enfoques diferentes, sosteniendo que cada uno de ellos se corresponde con una escuela de pensamiento. Por lo tanto, cada una de estas escuelas de pensamiento se asocia a un modelo particular de formación de estrategias con sus características distintivas

Relación de los diez enfoques propuestos por Mintzberg con los modelos de las escuelas de pensamiento (García, 1995).

- ✓ Un proceso conceptual, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del diseño.

- ✓ Un proceso formal, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la planificación.
- ✓ Un proceso analítico, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del posicionamiento.
- ✓ Un proceso visionario, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del “entrepreneurship”.
- ✓ Un proceso mental, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela cognitiva.
- ✓ Un proceso emergente, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del aprendizaje.
- ✓ Un proceso de negociación, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela política.
- ✓ Un proceso colectivo, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela cultural.
- ✓ Un proceso reactivo, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del entorno.
- ✓ Un proceso de transformación, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la configuración.

Escuelas Prescriptivas

Este grupo incluye las escuelas preocupadas por el cómo se deberían formular las estrategias. En conjunto forman lo que se denomina el “pensamiento estratégico racional” que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo. Estas escuelas pretenden “preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de estrategia como su proceso de formación” (Bueno, 1999:35) y proporcionar a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias, a partir de un estudio previo del entorno y de las capacidades de la empresa (Fernández, 1987:7).

Este pensamiento estratégico racional, que ofrece una perspectiva mecanicista de la estrategia, sigue manteniéndose vital en el desarrollo de la investigación, la docencia y la práctica de la dirección estratégica (Farjoun, 2002).

Estos enfoques están inspirados en el modelo del decisor racional propuesto por la teoría económica, que supone que la alta dirección es capaz de planificar siguiendo un comportamiento racional y analítico. Este tipo de aproximación ha ido avanzando a medida que los problemas que debía afrontar la empresa se hacían más complejos, lo que le ha dado un carácter principalmente pragmático. En esta categoría se agrupan tres escuelas: la escuela del diseño, de la planificación y del posicionamiento.

La Escuela del Diseño

Fue desarrollada a principios de los años 70 en Harvard Business School por Christensen, Andrews y Guth. Dentro de esta escuela se integran también los trabajos de Newman, que fue el primero en utilizar el término estrategia en su sentido contemporáneo dentro de la literatura de la dirección de empresas el libro de Tregoe y Zimmerman, Estrategia de la alta dirección (1983), quienes definieron el concepto de fuerza motriz e identificaron las áreas estratégicas clave de la empresa; y el de Ohmae, La mente del estratega (1983), donde se recoge el conocido modelo del triángulo estratégico integrado por la empresa, la clientela y la competencia, Junto a los trabajos de Andrews (1971, 1980, 1987).

En esta escuela, el proceso de formación de estrategias se caracteriza por ser un proceso de pensamiento controlado, consciente, simple e informal dirigido por el director general, el

estratega, o el arquitecto de la estrategia como también prefieren denominarlo los representantes de esta corriente (Christensen et al., 1982). En consecuencia, una primera crítica que se podría formular radica en la incapacidad del modelo para recoger otros aspectos igualmente importantes relacionados con el proceso de formación de estrategias (Quinn, 1980), así como la clara omisión que hace del papel desempeñado por otros colectivos en dicho proceso (Burgelman, 1983b).

Escuela de la Posicionamiento

La escuela del posicionamiento comparte las premisas de las dos escuelas prescriptivas anteriores aunque, su énfasis se centra más en el contenido real de las estrategias que en el proceso a través del cual éstas se formulan. La formación de estrategias continúa siendo un proceso de pensamiento controlado y consciente, formal y sistemático, que genera estrategias deliberadas full-blown que son formuladas por completo y de forma explícita antes de ser formalmente implementadas (Mintzberg, 1990a).

El planificador es sustituido por el analista, al que se considera como actor principal del proceso de formación de estrategias. Su función principal no consiste en promover el desarrollo de un sistema de formación de estrategias, sino en formular recomendaciones concretas a la alta dirección después de realizar los oportunos análisis estratégicos. Es decir, el analista, después de estudiar la información disponible (preferentemente datos cuantitativos sobre el sector y la competencia), selecciona (no formula) entre diferentes posiciones estratégicas genéricas las mejores alternativas a proponer a la alta dirección, que es la que controla en última instancia dicho proceso (Mintzberg, 1990a).

La estrategia como fundamento de la planeación estratégica

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento. Como lo expresa Davies (2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse. Otro aspecto importante y que muchos dejan de lado es el relacionado con la innovación al tratar de fijar objetivos. Debe entenderse que una estrategia no es perdurable y que la competencia de una u otra forma va a lograr permear la estructura y sabrá lo que se está haciendo y copiar las ideas. Por eso es necesario estar en constante movimiento en lo que tiene que ver con las ideas o pensamientos para elaborar las estrategias.

Según Dandira (2012), existe la creencia de que cada vez que alguien es promovido a un puesto superior, automáticamente se convierte en un estratega y esto no es verdad. Los estudios han demostrado que la mayoría de las personas que son promovidas a cargos superiores se les denomina automáticamente “estrategas”, pero este no es el caso, ya que estos llamados estrategas realmente

no entienden lo que es la gestión estratégica. Un desafío importante para los estrategas es que no tienen el conocimiento acerca de qué es exactamente lo que se supone deben hacer y este vacío de saberes supone rechazos.

Según Jackson (2011), conseguir implementar nuevas estrategias comerciales con éxito puede ser muy difícil. Y afirma: “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso”. Pero para seguir entendiendo más a la estrategia, a continuación se presenta una revisión bibliográfica que facilitará establecer, en forma estructurada, cómo ha evolucionado el concepto y, además, permitirá hacer un análisis de lo que muchos autores han expresado sobre este tema, cómo lo han abordado, cuáles son sus puntos de vista. La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico.

El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía. De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia.

Pero el autor más conocido por su tratamiento y aplicación del tema de la estrategia es SunTzu (aprox. 544 - 496 A.C), general de origen

chino que escribió el libro El arte de la guerra. Este texto ha sido tomado por muchos autores como un legado de principios de obligado conocimiento por parte de quienes quieran aplicar conceptos estratégicos. SunTzu explica, con relación al concepto de estrategia, que la milicia es un Tao de engaños (Tzu, 2009): De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere.

2.2.3. La estrategia relacionada con la organización

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Drucker (2007), considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se

dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal. Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

Drucker lo que trata de mostrarle a los empresarios es lo importante que resulta saber exactamente en qué actividad se encuentran involucrados, tratar de establecer qué posibilidades existen en el mercado aún para la empresa. Si se tiene la posibilidad de seguir en la actividad bajo los parámetros actuales, entonces la acción a futuro sería sostenerse a través de la innovación y mejora de los productos o servicios o las actividades que se realizan. Pero si se logra entender que hay muchas limitantes, o que de seguir se podría continuar en el mercado y reducir paulatina y ostensiblemente las utilidades, lo más sensato es ser capaces de mirar hacia el futuro, prospectiva y evolucionar a nuevas actividades o nuevos campos o nuevos mercados en los que se pueda ser más competitivo.

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. Toda organización requiere contar con un esquema de objetivos para el presente y otro para el futuro, toda vez que no siempre va a poder dedicarse a la misma actividad porque la misma competitividad del mercado la va a impulsar a ir más allá, a pensar

en que en un futuro deberá ampliar su horizonte de acción, ya sea en lo que respecta a nuevos mercados o productos.

También Schendell y Hatten (1972) afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

Según Carneiro (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. Las organizaciones deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y eso quiere decir que los objetivos se deben establecer siempre en el largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige. Este es uno de los aspectos fundamentales de las estrategias: pensar siempre hacia adelante, en el futuro, colocando todas las fichas necesarias en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se torne lo más predecible posible.

2.2.4. La estrategia enfocada a la competitividad y el entorno

Para Mintzberg&Ahlstrand&Lampel (1998), el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. El plan establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros. Y la perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo que le

permitirá establecer determinadas acciones a realizar. Lo interesante de las cuatro P de Mintzberg es que, de forma sencilla, hace notar que todo se basa en decisiones conscientes que muestran el curso de acción a seguir por la organización, relacionándolo con su entorno. Es menester recalcar que cuando se habla de entorno se refiere tanto a lo interno como lo externo. Aunque para algunos autores la perspectiva no es más que algo efímero y solo existe en el pensamiento de quienes están interesados; poder observar distintas maneras de mostrar cómo la organización puede relacionarse con su entorno podría darle algunas ventajas frente a la competencia.

Porter (1996) asevera que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades. Al igual que Mintzberg, Porter deja entrever que, de una u otra manera, la estrategia debe ser una idea muy buena que merece no solo ser tenida en cuenta, sino que además debe resaltarse en forma notable porque corresponde a una opción que, a juicio del “estratega”, le permitirá a la organización ubicarse en un espacio competitivo sin igual. Una de las situaciones a las que se enfrentan las organizaciones es lograr posicionarse en el mercado y las opciones se tornan cada día más difíciles debido principalmente a que todos tratan de darle valor agregado a la actividad que realizan, luego entonces la posición se torna cada vez más luchada, aparte de que siempre será un riesgo.

Como aporte a lo anterior, Jackson (2012) afirma que la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia. Cualquier persona que tenga la responsabilidad de la estrategia del negocio deberá estar haciendo su parte para ayudar a la empresa a mejorar a lo largo de esta dimensión crítica. Las organizaciones no

pueden vagar sin rumbo, es decir, sin un norte que las oriente, y para ello es necesario que se establezcan una serie de planes que involucren la asignación de recursos y tareas que deben ser tomadas en serio por cada uno de los integrantes de esta, de tal manera que sea factible conseguir los objetivos propuestos. Koontz (2010).

Para Herrera (2003), la estrategia es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización. En toda organización, cuando se van a tomar decisiones, se debe tener bien claro qué es lo que se espera o se desea, y hacia dónde se quiere llegar para poder dirigir todas las acciones en la búsqueda de dichos objetivos. Si los directivos o encargados de desarrollar las políticas no tienen el pleno conocimiento de la organización, de seguro las decisiones tomadas no van a ser las mejores y existe la probabilidad de que sea un fracaso todo lo que se realice. Así mismo, se advierte en este concepto la importancia de la evaluación de los riesgos a los que puede verse abocada la empresa, y eso implica una evaluación profunda tanto a nivel interno y externo de todo aquello que logre afectarla para que al establecer las estrategias se pueda ir corrigiendo cada uno de esos aspectos.

Para fundamentar lo anterior, Klein (2011) expresa como, en el contexto de la elección estratégica, la cultura de una empresa puede ser considerada valiosa si se recompensa la toma de riesgos y la creatividad y se encuentra en un sector en el que es importante ser un innovador y desarrollador de nuevos productos.

Bakuli (2012) enfoca la conceptualización en la maximización de la utilidad de la ventaja competitiva que puede obtener al tratar de

ofrecerle al cliente mejores servicios o productos, brindarle valor agregado en la atención, lo cual, por ende, se traducirá en beneficios que harán que el negocio crezca.

Getz&Lee (2011) afirman que el verdadero poder de la estrategia consiste en guiar a la organización a hacer diferentes elecciones y, por lo tanto, a tomar acciones diferentes. Por consiguiente, en la ejecución, los líderes deben continuar el diálogo entre ellos y el resto de la organización acerca de lo que esta haría de manera diferente de acuerdo con la nueva estrategia. Este diálogo aclara la estrategia e impulsa a la organización a actuar de manera coherente con ella. Los estrategas deben pensar siempre en forma prospectiva y vislumbrando lo que el entorno maneja y los riesgos que se pueden presentar.

Rumelt (2012) afirma que se presentan dos clases de estrategias: las buenas y las malas. Una buena estrategia es un plan de acción respaldado por un argumento convincente, una mezcla eficaz de pensamiento y ejecución. Se basa en tres elementos fundamentales: El diagnóstico ¿Qué está pasando aquí?; unas políticas que orientan; y acciones coherentes. Una mala estrategia es más que la ausencia de buena estrategia. Se define por establecer objetivos a largo plazo y políticas o acciones a corto plazo. Enumera cuatro manifestaciones de lo que es una mala estrategia: Hacer pasar ideas superficiales como pensamientos de alto nivel; no compenetrarse con los objetivos para superar obstáculos; confundir los objetivos con las estrategias; y establecer malos objetivos estratégicos. El autor citado fundamenta su concepto en que así como se plantean buenas estrategias, también se esgrimen malas estrategias y que lo interesante al final es tratar que los objetivos se planteen de tal

manera que puedan ser entendidos por los encargados de establecer las políticas para que estas funcionen a la perfección.

2.2.5. Las estrategias genéricas de Michael Porter

El primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia, es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones. Porter (1980) definió en los años 80 las tres estrategias genéricas que podían permitir y obtener ventajas competitivas a las organizaciones en el sector industrial. Estas estrategias se deben definir a priori y ser consistentes con la misión, visión y objetivos de largo plazo de la organización, Porter estableció tres estrategias genéricas y son: liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque. Según Porter (1980), la ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado, por lo tanto la estrategia genérica que se elija está en función de la habilidad, recursos, y capacidades distintivas de la organización (D'aleccio 2014).

Liderazgo de costo

El liderazgo de costo es tal vez la estrategia más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el productor de mejor costo en su sector industrial. El estado de productor de bajo costo implica más que bajar la curva de aprendizaje. Un productor de bajo costo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de costo. Los productores de bajo costo clásicamente venden un estándar, o un producto sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes (Porter, 2008).

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mandar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se verá obligado a descontar los precios por muy debajo de sus competidores para lograr sus ventas. (Porter 2008).

Diferenciación

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades y es recompensada su exclusividad con un precio superior (Porter, 2008).

Enfoque

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecha dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o un segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en su

segmento blanco aunque no sea una ventaja competitiva general (Porter, 2008).

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. El enfoque de costo, donde una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación, una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos blanco del enfocador y otros segmentos en el sector industrial (Porter, 2008).

Las estrategias genéricas y el proceso de la planeación estratégica

Dado el papel pivote de las ventajas competitivas en el desempeño superior, la pieza central del plan estratégico de una empresa debe ser su estrategia genérica. La estrategia genérica especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa, y proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas en cada área funcional. Sin embargo, en la práctica muchos planes estratégicos son listas de pasos de acciones sin una clara articulación de la ventaja competitiva que la empresa tienen o busca lograr y cómo.

Como parte de sus procesos de planeación estratégica, muchas empresas diversificadas categorizan las unidades de negocios, usando un sistema como el de construir, mantener o cosechar. Estas categorizaciones se usan con frecuencia para describir o resumir la estrategia de las unidades de negocio.

Otra práctica común en la planeación estratégica es el uso de la participación en el mercado para describir la posición competitiva de

la unidad de negocios. Algunas empresas van tan lejos como el fijar la meta de todas sus unidades de negocios a ser líderes en sus sectores. La participación en el mercado es ciertamente relevante para el puesto competitivo (debido a la escala de economías, por ejemplo), el liderazgo en el sector industrial no es una causa, sino un efecto de la ventaja competitiva (Porter, 2008)

El proceso estratégico

El proceso de la administración estratégica es el planteamiento racional que utilizan las empresas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. El proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización se proyecte al futuro y alcance su visión deseada. El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del estratega, quien tiene un rol fundamental en el proceso, pues recae en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo. Este proceso consta de tres etapas (Hitt, Duane, 2008):

La formulación

Que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada.

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios

incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.

Como ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas le reportarán más beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización. Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus estrategias; y tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación (Fred, 2013).

Implementación

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una

estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia.

Las estrategias formuladas pero no implementadas no sirven de nada. Las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia. Las actividades de implementación afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe decidir las respuestas a preguntas como “¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos toca en la estrategia organizacional?” y “¿Cómo podemos hacerlo de la mejor forma?” El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de toda la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo en pos del logro de los objetivos establecidos (Fred, 2013).

Evaluación y control

La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, medir el desempeño, aplicar acciones correctivas (Fred, 2013).

La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer. En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleados en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas empresas grandes carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Aun así, los administradores y empleados de estos dos niveles deben tener una participación activa en la administración estratégica (Fred, 2013).

Peter Drucker afirma que la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa: Es decir, preguntarse “¿Cuál es nuestro negocio?”. Esto conduce al establecimiento de objetivos, desarrollo de estrategias y a la toma de decisiones hoy para los resultados de mañana. Sin duda, esto lo debe realizar una parte de la organización capaz de ver el negocio en su totalidad; capaz de equilibrar los objetivos y necesidades de hoy con las necesidades de mañana; y que pueda asignar recursos humanos y monetarios al logro de resultados clave (Fred, 2013).

2.2.6. Modelo secuencial del proceso estratégico

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la

organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas) (D`alessio 2014).

De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.(D`alessio 2014).

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y

Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso (D`alessio 2014).

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP (Objetivos de Largo Plazo). Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP. Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo (D`alessio 2014).

En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices (D`alessio, 2014):

- ✓ La Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA).
- ✓ La Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA).
- ✓ La Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).

- ✓ La Matriz Interna-Externa (MIE).
- ✓ La Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias (D'Alessio, 2014).

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “Una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2008).

Durante esta etapa se definen los OCP (Objetivos a Corto Plazo) y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua (D'Alessio, 2008).

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: Interna/personas, Procesos, Clientes, Financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros (D'Alessio, 2008).

Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Dentro de las cinco fuerzas competitivas de Porter tenemos: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existente. (Porter, 2008).

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a gana, en promedio, las tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital. El poder de las cinco fuerzas varia de industria a industria, y puede cambiar con la evolución del sector industrial. Las cinco

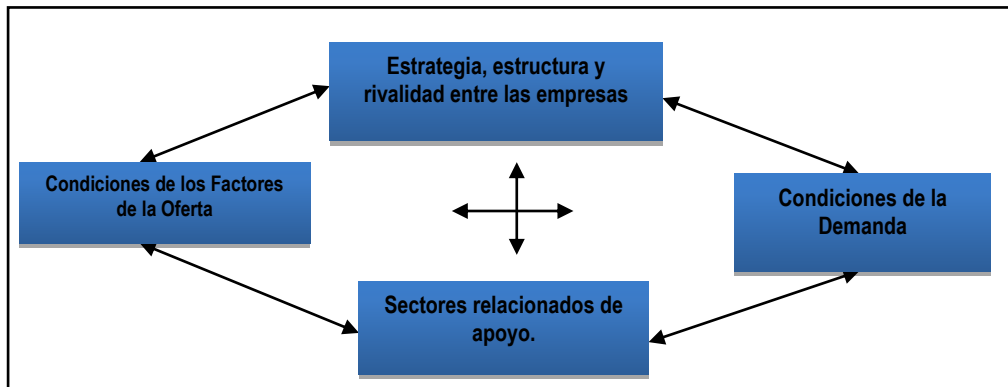
fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen en los precios, costos, y la inversión requerida de las empresas en un sector. El poder del comprador influye en los precios que puede cargar a la empresa, por ejemplo, cuando lo hace la amenaza de una posible sustitución. El poder de los compradores también puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos. El poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. La intensidad de la rivalidad, influye en los precios, así como los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de ventas. La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para determinar entrantes (Porter, 2008).

2.2.7. El diamante de competitividad de Michael Porter

Porter (1999) define con claridad los cuatro ases del poker que pueden generar ventajas para competir. En el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores, estos cuatro determinantes básicos son:

Las Condiciones de los Factores de la Oferta: Es el conjunto de factores internos de la empresa que le permiten producir bienes y servicios, así como competir en el mercado. Consiste en conocer el estado de factores como son: La producción, el nivel de calidad, capacidad, crecimiento, certificación de procesos. La administración eficiente. El nivel educativo de los recursos humanos de la empresa, capacitados, desarrollo de destrezas, trabajo en equipo, etc., La tecnología de la empresa si es o no actualizada, si existe investigación y desarrollo, nuevos productos, procesos y/o servicios (D'Alessio, 2014).

Figura 1: El Diamante de Porter:



Fuente: The competitive advantage of nations: With a new introduction, por M.E. Porter, 1998.

Las Condiciones de los Factores de la Demanda

En este conjunto interesa conocer al mercado en aspectos como: el perfil del consumidor: gustos, preferencias, edad, frecuencia de consumo, status social y cultural, así como posibles cambios. La competencia: empresas rivales, sus precios y productos, así como innovaciones que realicen los primeros o la llegada de nuevos competidores. La participación en el mercado: qué porcentaje del mercado es ocupado por la empresa y cuál por la competencia. La distribución: la cobertura de los puntos de venta, La promoción y publicidad: las actividades para lograr elevar las ventas y/o ganar la preferencia de los clientes. El análisis de las tendencias: cambio en las preferencias, gustos, exigencias, entre otras (D`Alessio, 2014).

Los Sectores Relacionados al Apoyo

Permite conocer la vinculación productiva de la empresa con otras empresas relacionadas de las siguientes formas: Integración vertical, Integración horizontal, Integración diagonal (D`Alessio, 2014).

Estrategia, Estructura y la Rivalidad entre Empresas

Es el integrador de los tres grupos anteriores, analiza la estructura del mercado y la influencia de las empresas rivales. Se compone por los siguientes planes: Administrativo, Financiero, Producción/operación, Marketing, Recursos Humanos, Tecnología e innovación. Con esto planes se pretende mejorar la posición de la empresa en sus distintas áreas y lograr de manera global una posición competitiva superior a sus rivales (D`Alessio, 2014).

2.3. Fundamentos teóricos de la Competitividad Empresarial

2.3.1. Fundamentos de la competitividad

En un análisis enmarcado por la teoría clásica del comercio la ventaja dependía del diferencial en costos. Para Adam Smith, la ventaja absoluta estaba basada en la especialización para minimizar costos absolutos (maximización del beneficio); era la vía para que un país obtuviera mayores ganancias y el comercio se convertía en el generador de crecimiento en la producción mundial. David Ricardo avanza en la teoría, estableciendo costos relativos y no absolutos como determinantes para el establecimiento de la ventaja entre los países. Finalmente, para Heckscher-Ohlin, quienes suponen fronteras tecnológicas entre países, en los cuales existen productos con similares cualidades—, se postula la intensidad (abundancia) de los factores de producción como variable que hace la diferencia en cuanto al establecimiento de la ventaja comparativa.

Las escuelas más recientes del comercio internacional se basan en las conclusiones de Smith y Ricardo para postular teorías del comercio innovadoras. Es precisamente en la nueva teoría del

comercio donde se busca enmarcar lo que podría ser una “teoría de la competitividad”. De hecho, la Nueva Teoría del Comercio postula que los agentes económicos pueden crear ventaja comparativa a través de las estrategias de los privados o las políticas comerciales de los públicos. Se tienen diversos casos en los cuales los países no han poseído ventajas en los factores de producción y a pesar de ello se han convertido en países desarrollados (Japón con su escasa tierra ha logrado diferenciarse a través del factor tecnológico; Suiza ha hecho del capital la fuente de su ventaja). En contraste, países donde abundan factores como la tierra y el trabajo no se ha logrado consolidar un desarrollo económico sostenido (Castaño & Gutierrez, 2011).

La noción de ventaja comparativa es basada en la posición de la dotación de factores de un país donde ninguna empresa participante dentro de una industria tiene una ventaja sobre otra basado en su dotación de factores (características de bienes públicos). A diferencia de la ventaja comparativa, la ventaja competitiva es creada y apropiada por firmas individuales (características de bienes privados). Claramente, uno no debe escoger entre uno de los dos paradigmas, pues no son ni mutuamente exclusivos ni explícitamente separables. Entonces se puede sostener que es inapropiado presentar a la ventaja competitiva como una alternativa (sustituta) de la ventaja comparativa. Las dos teorías tienen que ser debidamente vistas como complementos más que como competidores en la formulación de políticas comerciales e industriales” (Mahmood, 2000, p.45).

Porter (1991), presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad, sostiene que la prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual

esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional (Castaño & Gutierrez, 2011).

INDICADORES DE LA COMPETITIVIDAD

Posicionamiento

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores (Kotler, 2013).

Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal". Esas gráficas son los

mapas perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto (Kotler,2013).

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

1. Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
2. Apoderarse de la posición desocupada
3. Desposicionar o reposicionar a la competencia

Debido a la gran cantidad de información con que el consumidor es bombardeado, a menudo se crean "escaleras de productos" en la mente de nuestro cliente meta, en donde la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer lugar, es por ello que las empresas luchan por alcanzar esa posición. La marca que está en segundo lugar debe inventar una nueva categoría y ser líder en ella (Kotler, 2013).

Calidad

La calidad es "un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado". La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la

adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos (Deming,1989)

(Crosby, 1987) define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos"

Innovación

Para Schumpeter, la innovación es el uso fructífero de un invento, que aquello que se mejoró realmente genere un valor agregado a su usuario final. El considera que hay 5 caminos para innovar y son:

1. Introducción de nuevos bienes o de bienes de nueva calidad.
2. Introducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico.
3. Apertura de un nuevo mercado.
4. Conquista de nuevas fuentes de oferta de materias primas.
5. Establecimiento de una nueva organización en una determinada industria.

Tecnología

Mario Bunge, la define como la técnica que emplea conocimiento científico; más precisamente cuerpo de conocimiento es una tecnología en sí y solamente si es compatible con la ciencia coetánea y controlable por el método científico, se lo emplea para controlar, transformar cosas o procesos naturales o sociales. La tecnología se muestra como una simbiosis entre el saber teórico de la ciencia - cuya finalidad es la búsqueda de la verdad- con la

técnica - cuya finalidad es la utilidad -. La finalidad de la tecnología sería la búsqueda de una verdad útil.

Falcott, desde el punto de vista de la sociología señala que la tecnología es la capacidad socialmente organizada para controlar y alterar activamente objetos del ambiente físico en interés de algún deseo o necesidad humana.

2.3.2. Descripción de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L

La empresa Constructora Quitacocha S.R.L está localizada en la ciudad de Huaraz, en el distrito de independencia, fue creada el 28 de Agosto del año 2006 teniendo como Representante Legal y Gerente General al Ing. Oscar Domingo Leo Alvarado. La empresa se desempeña en el Rubro de Construcción, cuyo objeto social es la construcción de obras civiles, viales, agrícolas, consultoría en proyectos de construcción civil, elaboración de perfiles y expedientes técnicos, así mismo como la de supervisión de obras en general.

La Constructora Quitacocha S.R.L. cuenta con un staff de profesionales, entre ingenieros que conforman la parte operativa y administradores y contadores que conforman la parte administrativa. Cuenta con una amplia experiencia en obras y consultoría tanto para el sector privado como para el estado, entre las empresas más destacadas como sus clientes podemos nombrar al grupo Carolina S.A. y Distriluz.

Durante muchos años, la empresa trabajó sin un plan estratégico, razón por la cual tuvieron muchos problemas para poder competir en el mercado, lo cual trajo consecuencias lamentables para la misma. Es por esa razón que se decidió formular el Plan Estratégico Empresarial y aplicarse durante todo el año 2015 y observar los

resultados generados. El plan estratégico que les ha permitido ser más disciplinados y lograr las metas que se formularon en el mismo.

2.4. Definición de términos básicos

Competitividad empresarial: Capacidad para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez más exigente y, al mismo tiempo, crear valor; es decir, obtener una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad (Cuervo, 1993).

Capacidad de una empresa para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa y así conseguir algo que se ofrece de forma limitada y es de común interés (Álvarez y García, 1996).

Capacidad para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción (Rubio y otros (2002).

Estrategia: El concepto de estrategia, que en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, donde lo define como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia

que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos y deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Direccionamiento estratégico: “Es la unidad que integra y alinea los principios corporativos, los valores, la misión y la visión de la empresa.” (Serna, 1997).

Estrategas: “Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.” (Serna, 1997)

Estrategias: “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” (Serna, 1997).

Competitividad

Según el World Economic Forum (WEF, 1996), la competitividad empresarial es la habilidad de un país de alcanzar, en forma sostenida, altas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita. Porter (1990) afirma que es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad, en ese mismo sentido, para la European Management Forum (1980) la competitividad empresarial es una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un

paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado. También tenemos el concepto de La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) que la define como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

Indicadores de competitividad: Para evaluar la competitividad de una organización se tienen como indicadores más representativos a los siguientes; Posicionamiento en el sector, Innovación, gestión de la tecnología y la calidad de sus procesos, estos efectos tienen un carácter aditivo, de manera que el impacto sobre la competitividad es la suma de cada uno de los efectos (Salas, 1993).

La ventaja competitiva: Se denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costos. El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al costo necesario para crear el producto. El crear productos para los compradores cuyo valor exceda al coste es la meta de toda estrategia empresarial. Para analizar el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. (Porter, 2008).

La cadena de valor: Cada empresa tiene un conjunto de actividades que desempeñan para producir, llevar al mercado,

entregar y apoyar a sus productos. Todas esas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio del cual una empresa crea un producto valioso para sus compradores (Porter, 2008).

Estrategia competitiva: Porter (2008) en su libro *Ventaja Competitiva* nos habla de que el centro del éxito o del fracaso de las empresas está en la competencia, pues ésta determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva, la primera; es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. La segunda son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. En la mayoría de los sectores industriales, algunas empresas son más lucrativas que otras, sin importar cuál pueda ser la utilidad promedio dentro del sector. La intención de la estrategia competitiva es el tratar de cambiar las reglas a favor de la empresa. En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008).

Misión: Hace referencia a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. (Fred, 2013).

Visión: Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. (Fred, 2013).

Estrategia: La estrategia es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades (Porter1980).

Plan estratégico: Plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible (D`alessio, 2014).

Competitividad empresarial: Hace referencia a las diferentes estrategias y métodos que las organizaciones llevan a cabo con tal de no sólo obtener los mejores resultados sino también de que esos resultados sean los mejores en el rubro. (Fred, 2013).

Benchmarking: Es una técnica que consiste en tomar “compradores” o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación (Fred, 2013).

Balance Score Card: También denominada Hoja de resultados equilibrada, Tablero de Comando y Cuadro de Mando Integral. Es una herramienta de la ciencia de la administración que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. (D`Alessio, 2014).

Matriz FODA: Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.(D`Alessio, 2014).

Matriz PEYEA: Es una herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Es la más adecuada para una organización dada. (D`Alessio, 2014).

Matriz MEFE: Es una herramienta de análisis que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva y en base a ese análisis, identificar sus amenazas y oportunidades.(D`Alessio, 2014).

Matriz MEFI: Es una herramienta de análisis que permite realizar una auditoría interna de la administración, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas y así poder identificar las Fortalezas y Debilidades de la organización. (D`Alessio, 2014).

Matriz del perfil competitivo (MPC): La matriz del perfil competitivo

identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. (D`Alessio, 2014).

Matriz del perfil referencial (MPR): Es una técnica que nos permite conocer las mejores prácticas en el sector son útiles para la evaluación estratégica de lo que ocurre en la industria (D`Alessio, 2014).

Matriz Boston ConsultingGroup (BCG): Es una técnica de análisis que permite evaluar el crecimiento y la participación de los productos/servicios en el mercado. (D`Alessio, 2014).

Matriz ética (ME): Es una técnica que nos permite verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para fines utilitarios. (D`Alessio, 2014).

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico(MCPE):Es una técnica que mediante la Matriz MCPE se busca determinar si las estrategias propuestas por la Matriz FODA, están alineadas y sean coherentes con las posiciones estratégicas sugeridas en el desarrollo de las matrices PEYEA, IE y Gran Estrategia (D`Alessio, 2014).

Matriz Rumelt (MR): Es una técnica que nos permite evaluar la consistencia, la consonancia, la ventaja, la factibilidad de cada una de las estrategias planteadas (D`Alessio, 2014).

Auditoría: Es un proceso mediante el cual se evalúa la forma cómo se están llevando a cabo la administración y las funciones en las

diversas áreas de la empresa (Hitt&Duane, 2008).

Rentabilidad: La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. (Hitt&Duane, 2008).

Utilidad: Se denomina utilidad a las ganancias que un negocio, empresa o activo determinado genera a lo largo de un período de tiempo. (Hitt&Duane, 2008).

Valores: Son criterios estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipo de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables, por lo tanto, pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes (Jones, 2008).

Lineamientos: Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. (D`Alessio, 2014).

Stakeholders: Todos los actores sociales que debido a las decisiones de una empresa, se pueden ver afectados, ya sea una forma positiva o negativa (D`alessio, 2014).

Estratega: Persona experta o entendida en estrategia y experto en dirigir operaciones de guerra (D`alessio, 2014).

Amenazas: Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.(Fred, 2013).

Fortalezas: Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y

positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. (Fred, 2013).

Debilidades: Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.(Fred, 2013).

Oportunidades: Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados (Fred, 2013).

Mercado: Es el área física o virtual dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.(Serna, 1994).

Producto: Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad (Hitt&Duane, 2008).

Diversificación: Se refiere a hacer que aquello que tenía uniformidad o que carecía de variantes, pase a ser variado y heterogéneo. Diversificar, en otras palabras, es aportar **diversidad**, pluralidad. (RAE).

Planes de acción: Es una herramienta de la planificación que prioriza las iniciativas más importantes para **cumplir con ciertos objetivos y metas**. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la

hora de llevar a cabo un **proyecto**. (Fred, 2013).

Factor Crítico de Éxito (FCE): Es el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización.(D`Alessio, 2014)

Accesibilidad: Es la característica del plan estratégico que le permite estar disponible a quienes lo van a aplicar, que su estructura y contenido sea de fácil comprensión, y sea simple en sus estructura (Vilca, Williams, Linares & Domínguez, 2012).

Pertinencia: El plan estratégico es pertinente cuando abarca la totalidad del estado situacional de desea aplicar, formula estrategias contempladas en ella misma, y describe acciones propias del plan estratégico (Mintzberg, 1990^a; Hitt&Duane, 2008).

Identificación: Atributo que mide el grado de involucramiento de las personas en la aplicación o desarrollo del plan estratégico (Quinn, 1980).

Posicionamiento en el sector: Dimensión de la mejora de la competitividad en la empresa que permite medir el grado al sector económico en donde se le aplica, la cual puede ser pública o privada (Castaño &Gutierrez, 2011).

Calidad de sus procesos: Dimensión de la competitividad empresarial que mide los procesos de elaboración de proyectos, edificaciones y transportes para el caso de una empresa de construcción civil (AECA, 2011).

Innovación: Dimensión de la competitividad que mide la innovación en la elaboración de proyectos, edificaciones y transportes para el caso de una empresa de construcción civil (Bernedo y Villanueva, 2013).

Gestión Tecnológica: Dimensión de competitividad empresarial que mide su aplicación en la elaboración de proyectos, edificaciones y transporte para el caso de una empresa constructora (Días, Romero, Quiñones, Agapito y Wong, 2012).

CAPITULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

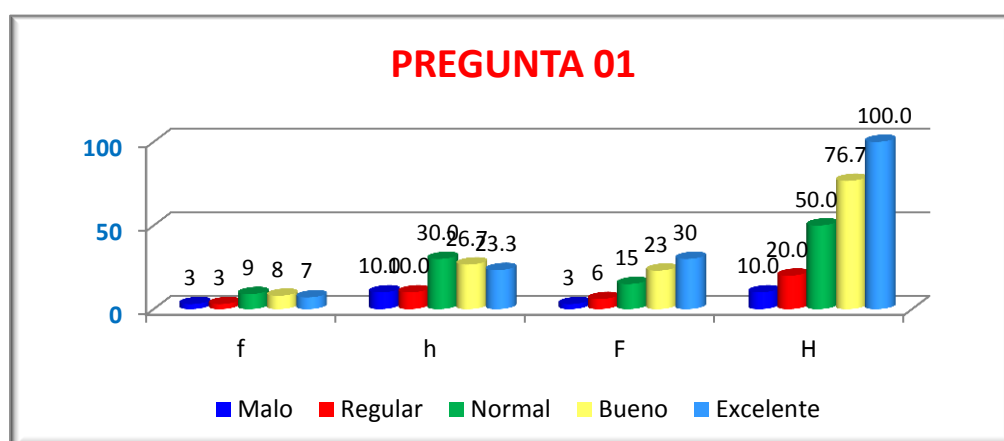
3.1. Análisis de tablas y figuras

3.1.1. Estadística Plan Estratégico: Accesibilidad

Tabla 2. Pregunta 01

01. ¿Cómo califica el grado de disponibilidad del plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L?				
RESPUESTA	f	h	F	H
Malo	3	10.0	3	10.0
Regular	3	10.0	6	20.0
Normal	9	30.0	15	50.0
Bueno	8	26.7	23	76.7
Excelente	7	23.3	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura 2. Pregunta 01

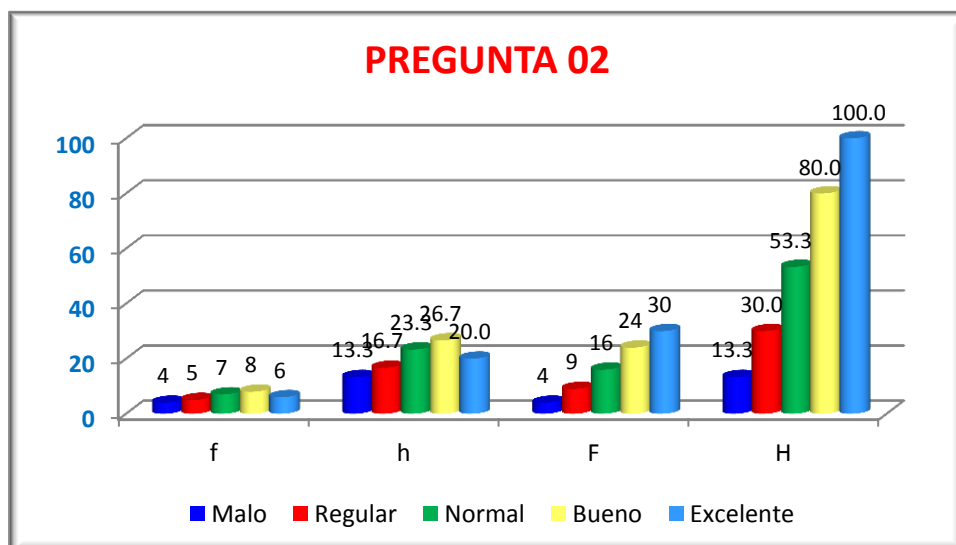


Ante la pregunta 01 planteada, los 30 empleados encuestados, 3 de ellos (10.0%) calificaron el grado de disponibilidad del Plan estratégico como malo, 3 encuestados (10.0%) calificaron como regular; 9 encuestados (30.0%) calificaron como normal, 8 encuestados (26.7%) calificaron como bueno y 7 encuestados (23.3%) calificaron como excelente. Se observa en el acumulado que 10.0% calificaron como malo, 40.0% como regular y normal, y 50.0% como bueno y excelente.

Tabla 03. Pregunta 02

02. ¿Cómo valora el nivel de facilidad de comprensión por los trabajadores del plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
RESPUESTA	f	h	F	H
Malo	4	13.3	4	13.3
Regular	5	16.7	9	30.0
Normal	7	23.3	16	53.3
Bueno	8	26.7	24	80.0
Excelente	6	20.0	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura 03. Pregunta 02

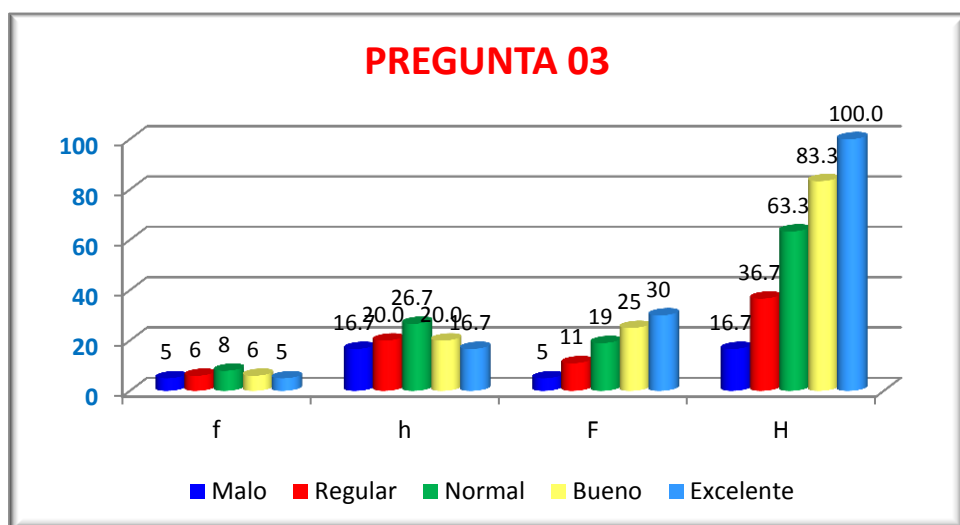


Ante la pregunta 02 planteada a los 30 empleados encuestados, 4 de ellos (13.3%) valoraron el nivel de facilidad de comprensión por los trabajadores el plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L. como malo, 5 encuestados (16.7%) valoraron como regular; 7 encuestados (23.3%) evaluaron como normal, 8 encuestados (26.7%) valoraron como bueno y 6 encuestados (20.0%) valoraron como excelente. Se observa en el acumulado que 13.3% valoraron como malo, 46.7% como regular y normal, y 50.0% como bueno y excelente.

Tabla 4. Pregunta 03

03. ¿Cómo considera el nivel de simplicidad estructural del plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
RESPUESTA	f	h	F	H
Malo	5	16.7	5	16.7
Regular	6	20.0	11	36.7
Normal	8	26.7	19	63.3
Bueno	6	20.0	25	83.3
Excelente	5	16.7	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura4. Pregunta 03



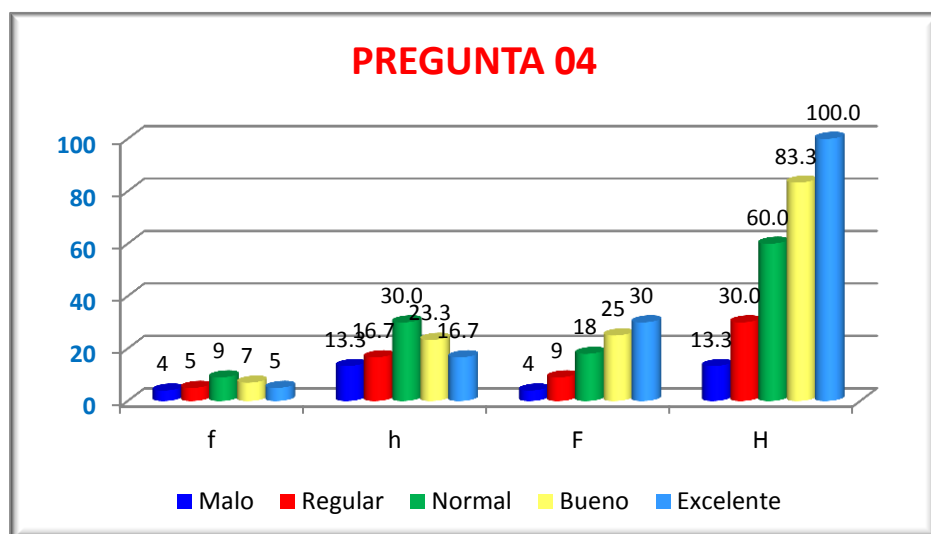
Respecto a la pregunta 03, 5 de ellos (16.7%) consideraron el nivel de simplicidad estructural del plan estratégico como malo, 6 encuestados (20.0%) valoraron como regular; 8 encuestados (26.7%) evaluaron como normal, 6 encuestados (20.0%) valoraron como bueno y 5 encuestados (16.7%) valoraron como excelente. Se observa en el acumulado que 16.7% valoraron como malo, 46.7% como regular y normal, y 46.7% como bueno y excelente.

3.1.2. Estadística Plan Estratégico: Pertinencia

Tabla 5. Pregunta 04

04. ¿Cómo califica el nivel de análisis situacional contemplado en el Plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
RESPUESTA	f	h	F	H
Malo	4	13.3	4	13.3
Regular	5	16.7	9	30.0
Normal	9	30.0	18	60.0
Bueno	7	23.3	25	83.3
Excelente	5	16.7	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura5. Pregunta 04

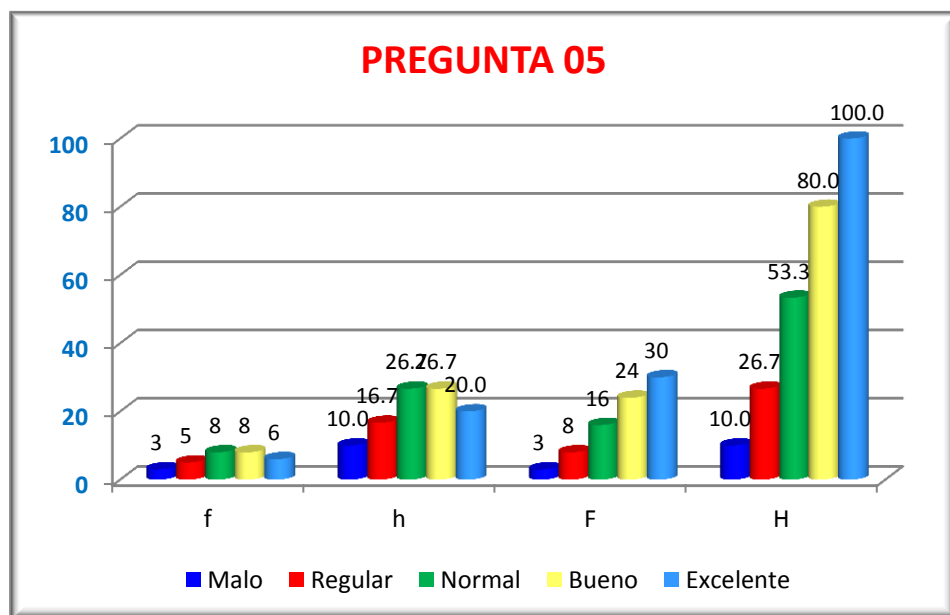


Respecto a la pregunta 04, 4 de ellos (13.3%) calificaron el nivel de análisis situacional contemplado en el Plan estratégico como malo, 5 encuestados (16.7%) valoraron como regular; 9 encuestados (30.0%) evaluaron como normal, 7 encuestados (23.3%) valoraron como bueno y 5 encuestados (16.7%) valoraron como excelente. Se observa en el acumulado que 13.3% valoraron como malo, 46.7% como regular y normal, y 40.0% como bueno y excelente.

Tabla 6. Pregunta 05

05. ¿Cómo valora el nivel de formulación de las estrategias contempladas en el Plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
Malo	3	10.0	3	10.0
Regular	5	16.7	8	26.7
Normal	8	26.7	16	53.3
Bueno	8	26.7	24	80.0
Excelente	6	20.0	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura6. Pregunta 05

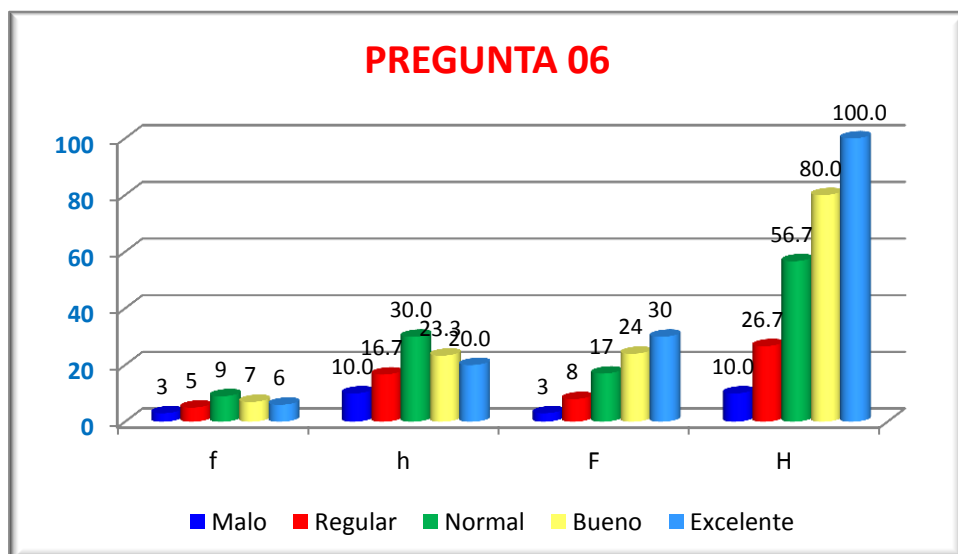


Respecto a la pregunta 05, 3 de ellos (10.0%) valoraron el nivel de formulación de las estrategias contempladas en el Plan estratégico como malo, 5 encuestados (16.7%) valoraron como regular; 8 encuestados (26.7%) evaluaron como normal, 8 encuestados (26.7%) valoraron como bueno y 6 encuestados (20.0%) valoraron como excelente. Se observa en el acumulado que 10.0% valoraron como malo, 53.4% como regular y normal, y 46.7% como bueno y excelente.

Tabla 7. Pregunta 06

06. ¿Cómo considera el nivel de acciones contemplado en el Plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
RESPUESTA	f	h	F	H
Malo	3	10.0	3	10.0
Regular	5	16.7	8	26.7
Normal	9	30.0	17	56.7
Bueno	7	23.3	24	80.0
Excelente	6	20.0	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura7. Pregunta 06



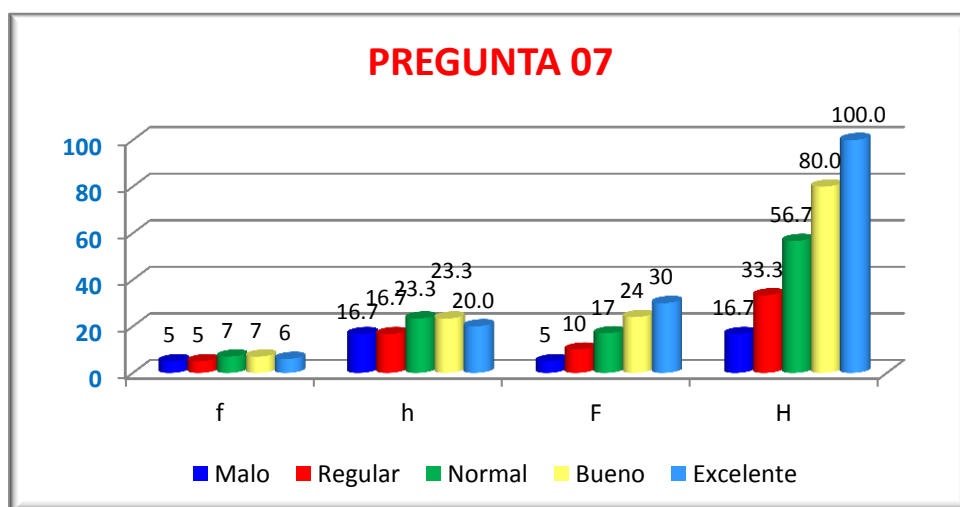
Respecto a la pregunta 06, 3 de ellos (10.0%) consideraron el nivel de acciones contemplado en el Plan estratégico como malo, 5 encuestados (16.7%) consideraron como regular; 9 encuestados (30.0%) consideraron como normal, 7 encuestados (23.3%) valoraron como bueno y 6 encuestados (20.0%) consideraron como excelente. Se observa en el acumulado que 10.0% consideraron como malo, 46.7% como regular y normal, y 43.3% como bueno y excelente.

3.1.3. Estadística Plan Estratégico: Identificación

Tabla 8. Pregunta 07

07. ¿Cómo califica el grado en que los trabajadores se identifican con el Plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
RESPUESTA	f	h	F	H
Malo	5	16.7	5	16.7
Regular	5	16.7	10	33.3
Normal	7	23.3	17	56.7
Bueno	7	23.3	24	80.0
Excelente	6	20.0	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura8. Pregunta 07

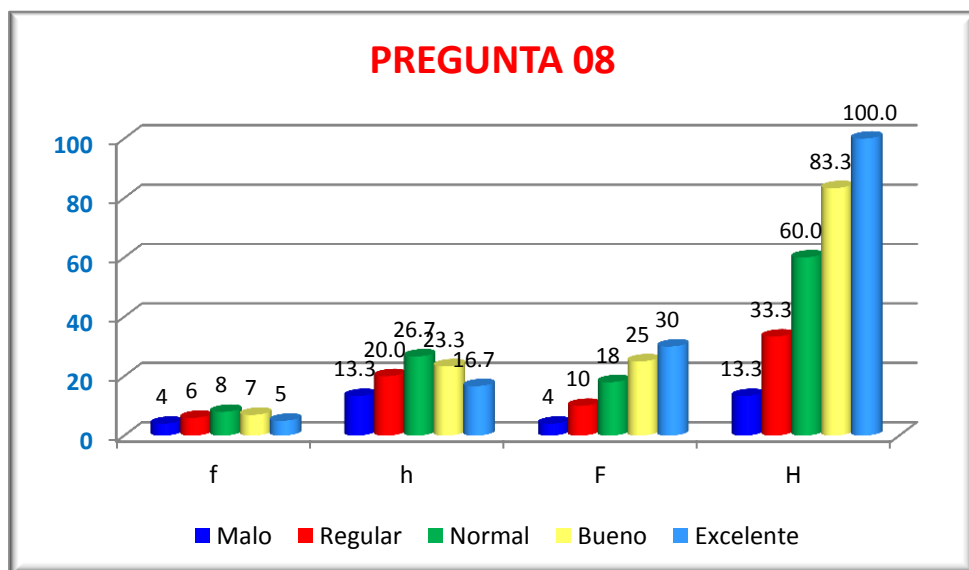


Respecto a la pregunta 07, 5 de ellos (16.7%) calificaron el grado en que los trabajadores de la Unidad se identifican con el Plan estratégico como malo, 5 encuestados (16.7%) valoraron como regular; 7 encuestados (23.3%) evaluaron como normal, 7 encuestados (23.3%) valoraron como bueno y 6 encuestados (20.0%) valoraron como excelente. Se observa en el acumulado que 16.7% valoraron como malo, 40.0% como regular y normal, y 43.3% como bueno y excelente.

Tabla 9. Pregunta 08

08. ¿Cómo valora el grado en que los ingenieros se identifican con el Plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
RESPUESTA	f	h	F	H
Malo	4	13.3	4	13.3
Regular	6	20.0	10	33.3
Normal	8	26.7	18	60.0
Bueno	7	23.3	25	83.3
Excelente	5	16.7	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura9. Pregunta 08

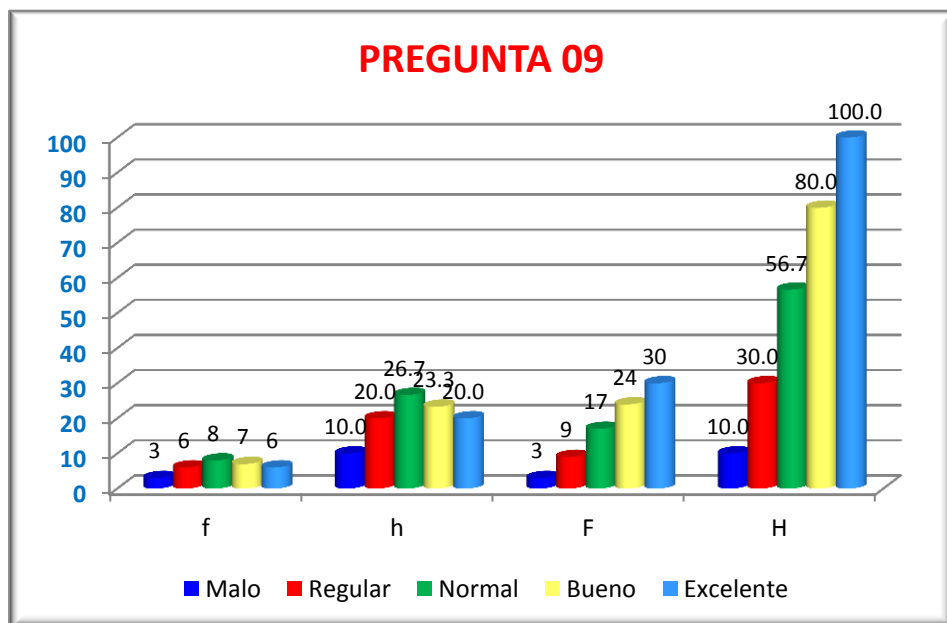


Respecto a la pregunta 08, 4 de ellos (13.3%) valoraron el grado en que los ingenieros se identifican con el Plan estratégico como malo, 6 encuestados (20.0%) valoraron como regular; 8 encuestados (26.7%) evaluaron como normal, 7 encuestados (23.3%) valoraron como bueno y 5 encuestados (16.7%) valoraron como excelente. Se observa en el acumulado que 13.3% valoraron como malo, 46.7% como regular y normal, y 40.0% como bueno y excelente.

Tabla 10. Pregunta 09

09. ¿Cómo valoras el grado de calidad en los procesos de transporte en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
RESPUESTA	f	h	F	H
Malo	3	10.0	3	10.0
Regular	6	20.0	9	30.0
Normal	8	26.7	17	56.7
Bueno	7	23.3	24	80.0
Excelente	6	20.0	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura 10. Pregunta 09



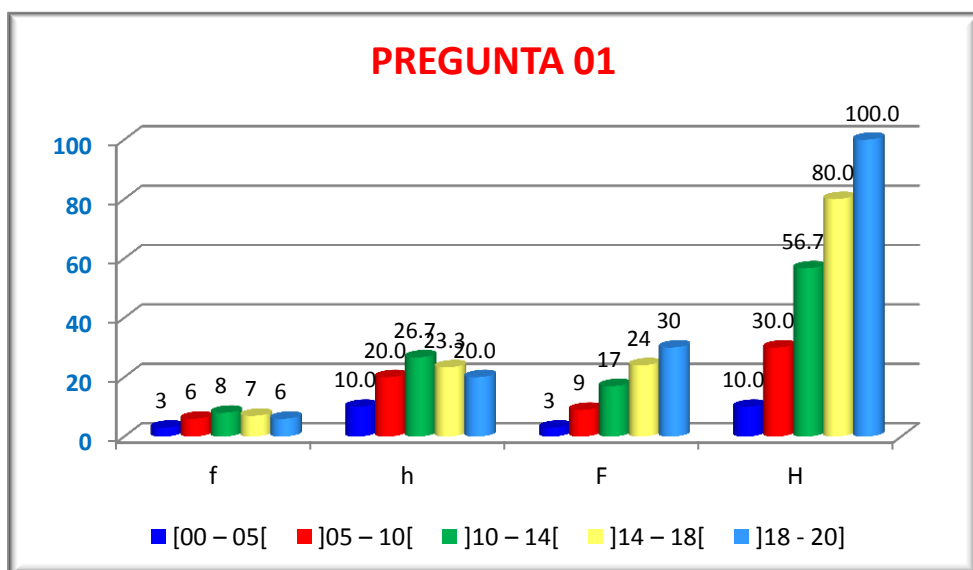
Respecto a la pregunta 09, 4 de ellos (10.0%) valoraron el grado de calidad en los procesos de transporte como malo, 6 encuestados (20.0%) valoraron como regular; 8 encuestados (26.7%) evaluaron como normal, 7 encuestados (23.3%) valoraron como bueno y 6 encuestados (20.0%) valoraron como excelente. Se observa en el acumulado que 10.0% valoraron como malo, 46.7% como regular y normal, y 43.3% como bueno y excelente.

3.1.4. Competitividad empresarial: Posicionamiento en el sector

Tabla 11. Pregunta 01

01. ¿Cómo consideras el nivel de posicionamiento en Elaboración de perfiles y proyectos en el sector público en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
RESPUESTA	f	h	F	H
[00 – 05[3	10.0	3	10.0
]05 – 10[6	20.0	9	30.0
]10 – 14[8	26.7	17	56.7
]14 – 18[7	23.3	24	80.0
]18 - 20]	6	20.0	30	100.0
TOTAL	30	100		

Figura 11. Pregunta 01

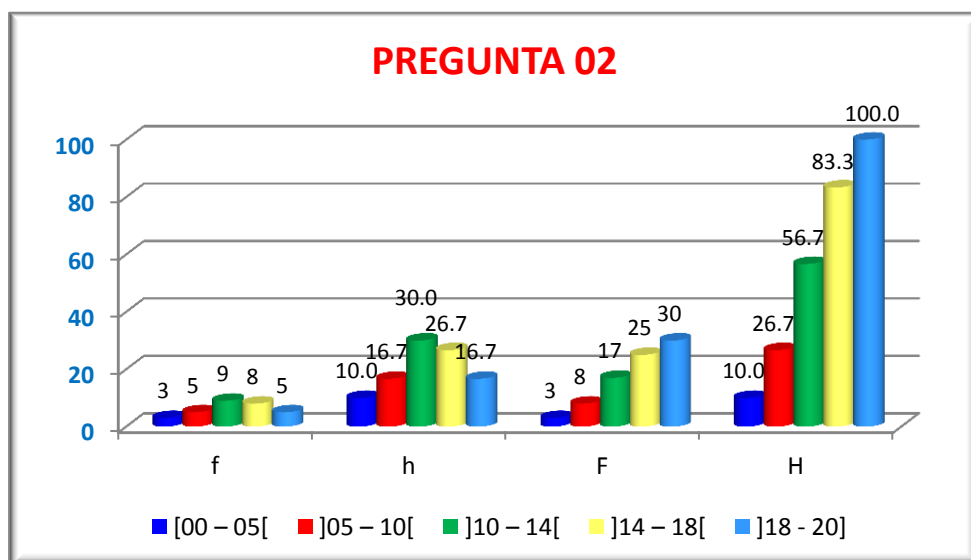


En la pregunta 01, 3 de ellos (10.0%) consideraron que el nivel de posicionamiento en Elaboración de perfiles y proyectos en el sector público es [00 – 05[, 6 encuestados (20.0%) calificaron como]05 – 10[; 8 encuestados (26.7%) evaluaron como]10 – 14[; 7 encuestados (23.3%) valoraron como]14 – 18[; y 6 encuestados (20.0%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 30.0% valoraron entre [00 – 10[, 50.0% entre]10 – 18[, y 20.0% como]18 – 20[.

Tabla 12. Pregunta 02

02. ¿Cómo valoras el nivel de posicionamiento en edificaciones público en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 – 05[3	10.0	3	10.0
]05 – 10[5	16.7	8	26.7
]10 – 14[9	30.0	17	56.7
]14 – 18[8	26.7	25	83.3
]18 - 20]	5	16.7	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura 12. Pregunta 02

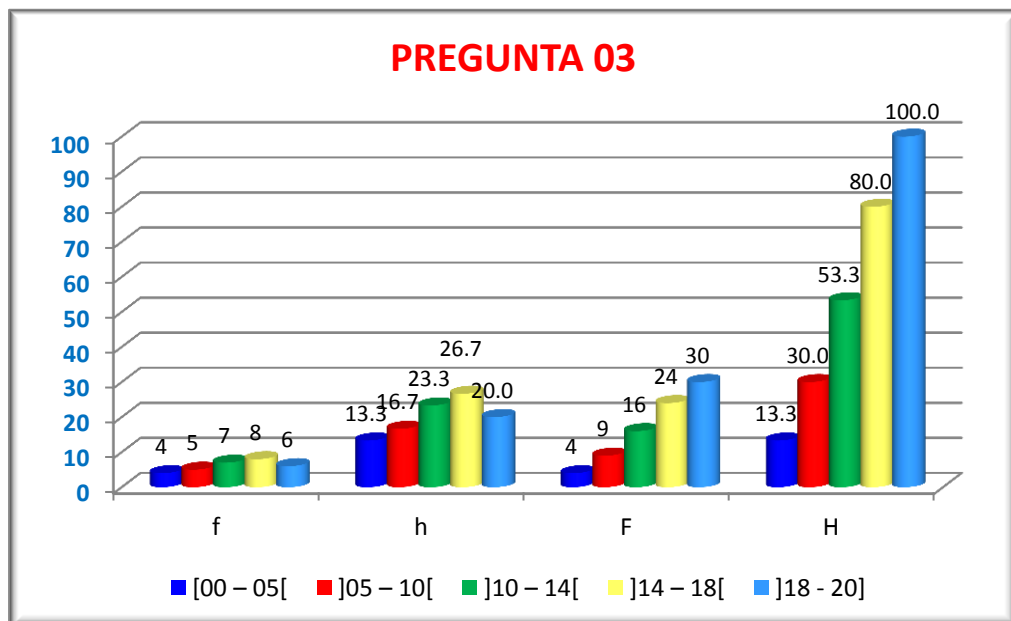


En la pregunta 02, 3 de ellos (10.0%) consideraron que el nivel de posicionamiento en edificaciones públicas [00 – 05[, 5 encuestados (16.7%) calificaron como]05 – 10[; 9 encuestados (30.0%) evaluaron como]10 – 14[; 8 encuestados (26.7%) valoraron como]14 – 18[; y 5 encuestados (16.7%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 26.7% valoraron entre [00 – 10[, 56.7% entre]10 – 18[, y 16.7% como]18 – 20[.

Tabla 13. Pregunta 03

03. ¿Cómo valoras el nivel de posicionamiento en transporte en el sector público en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 – 05[4	13.3	4	13.3
]05 – 10[5	16.7	9	30.0
]10 – 14[7	23.3	16	53.3
]14 – 18[8	26.7	24	80.0
]18 - 20]	6	20.0	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura 13. Pregunta 03

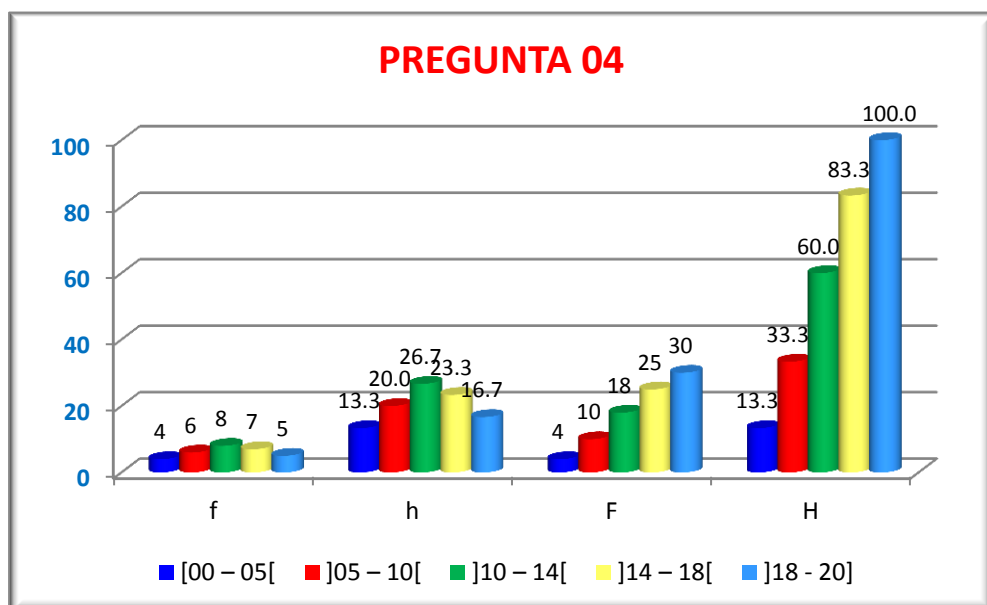


En la pregunta 03, 4 de ellos (13.3%) consideraron que el nivel de posicionamiento en edificaciones públicas es [00 – 05[, 5 encuestados (16.7%) calificaron como]05 – 10[; 7 encuestados (23.3%) evaluaron como]10 – 14[; 8 encuestados (26.7%) valoraron como]14 – 18[; y 6 encuestados (20.0%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 30.0% valoraron entre [00 – 10[, 50.0% entre]10 – 18[, y 20.0% como]18 – 20[.

Tabla 14. Pregunta 04

04 ¿Cómo consideras el nivel de posicionamiento en Elaboración de perfiles y proyectos en el sector privado en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 – 05[4	13.3	4	13.3
]05 – 10[6	20.0	10	33.3
]10 – 14[8	26.7	18	60.0
]14 – 18[7	23.3	25	83.3
]18 - 20]	5	16.7	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura 14. Pregunta 04

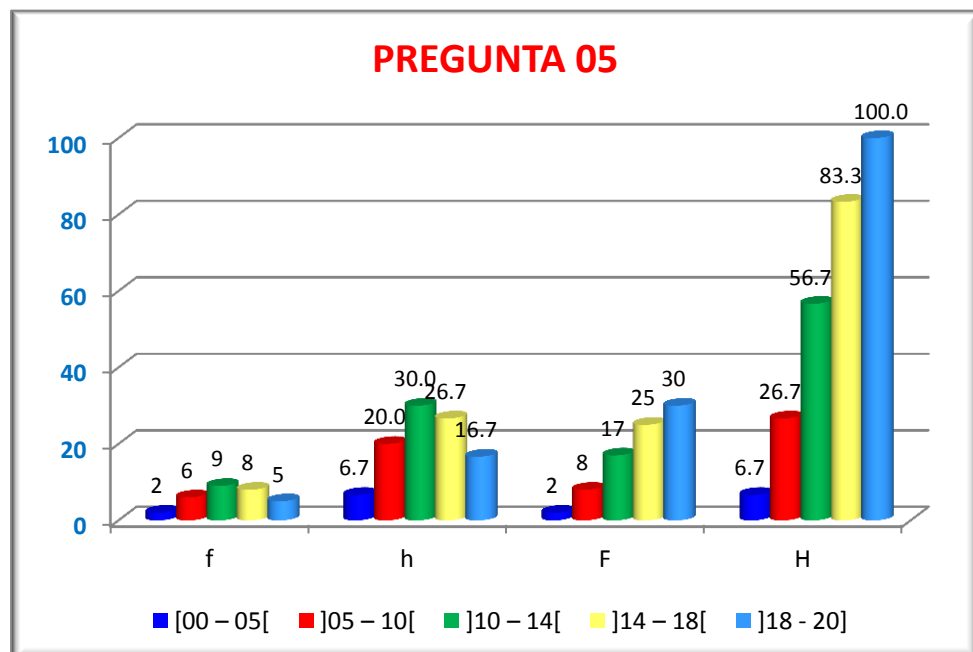


En la pregunta 04, 4 de ellos (13.3%) consideraron que el nivel de posicionamiento en Elaboración de perfiles y proyectos en el sector privado es [00 – 05[, 6 encuestados (20.0%) calificaron como]05 – 10[; 8 encuestados (26.7%) evaluaron como]10 – 14[; 7 encuestados (23.3%) valoraron como]14 – 18[; y 5 encuestados (16.7%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 33.3% valoraron entre [00 – 10[, 50.0% entre]10 – 18[, y 16.7% como]18 – 20[.

Tabla 15. Pregunta 05

05. ¿Cómo valoras el nivel de posicionamiento en edificaciones privado en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 – 05[2	6.7	2	6.7
]05 – 10[6	20.0	8	26.7
]10 – 14[9	30.0	17	56.7
]14 – 18[8	26.7	25	83.3
]18 - 20]	5	16.7	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura 15. Pregunta 05

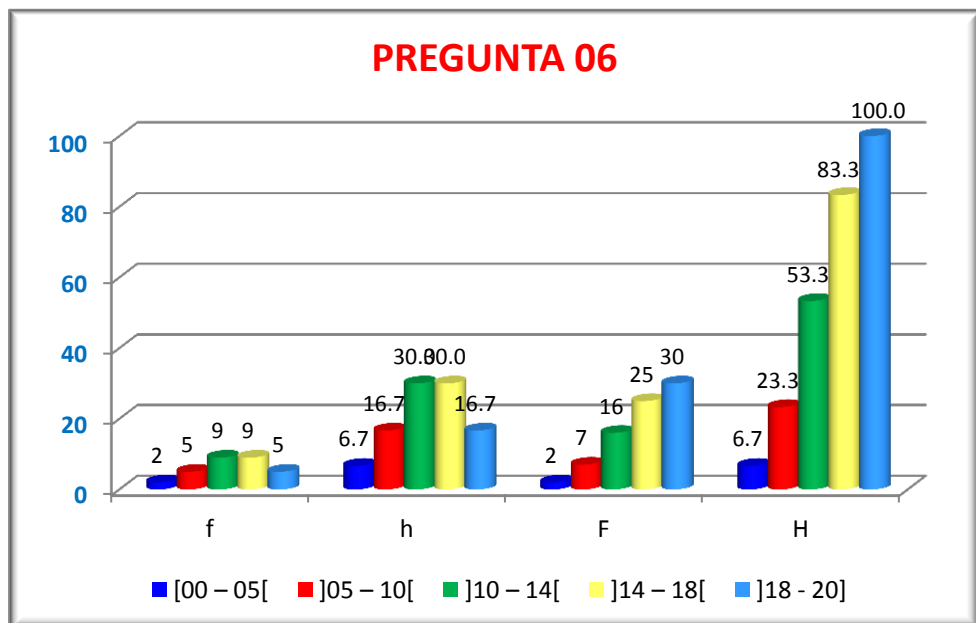


En la pregunta 05, 2 de ellos (6.7%) consideraron que el nivel de posicionamiento en edificaciones privado es [00 – 05[, 6 encuestados (20.0%) calificaron como]05 – 10[; 9 encuestados (30.0%) evaluaron como]10 – 14[; 8 encuestados (26.7%) valoraron como]14 – 18[; y 5 encuestados (16.7%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 26.7% valoraron entre [00 – 10[, 56.7% entre]10 – 18[, y 16.7% como]18 – 20[.

Tabla 16. Pregunta 06

06. ¿Cómo valoras el nivel de posicionamiento en transporte en el sector privado en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 – 05[2	6.7	2	6.7
]05 – 10[5	16.7	7	23.3
]10 – 14[9	30.0	16	53.3
]14 – 18[9	30.0	25	83.3
]18 - 20]	5	16.7	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura 16. Pregunta 06



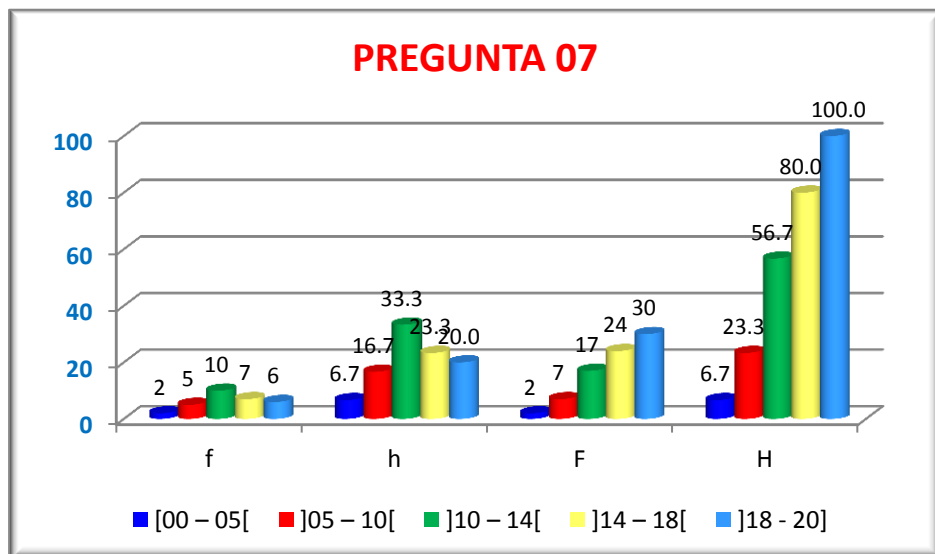
En la pregunta 06, 2 de ellos (6.7%) consideraron que el nivel de posicionamiento en transporte en el sector privado es [00 – 05[, 5 encuestados (16.7%) calificaron como]05 – 10[; 9 encuestados (30.0%) evaluaron como]10 – 14[; 9 encuestados (30.0%) valoraron como]14 – 18[; y 5 encuestados (16.7%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 23.3% valoraron entre [00 – 10[, 60.0% entre]10 – 18[, y 16.7% como]18 – 20[.

3.1.5. Calidad de procesos

Tabla 17. Pregunta 07

07. ¿Cómo consideras el grado de calidad en los procesos de elaboración de proyectos en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 – 05[2	6.7	2	6.7
]05 – 10[5	16.7	7	23.3
]10 – 14[10	33.3	17	56.7
]14 – 18[7	23.3	24	80.0
]18 - 20]	6	20.0	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura 17. Pregunta 07

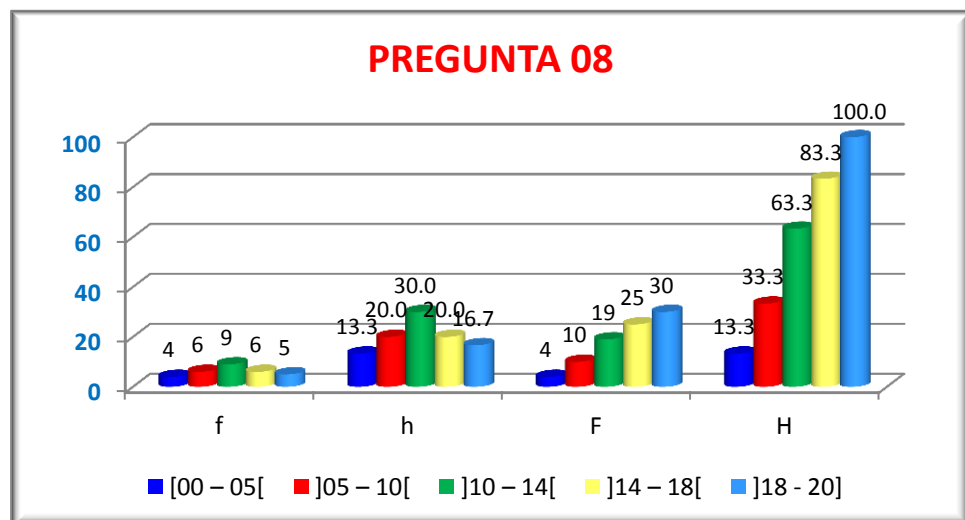


En la pregunta 07, 2 de ellos (6.7%) consideraron que el grado de calidad en los procesos de elaboración de proyectos es [00 – 05[, 5 encuestados (16.7%) calificaron como]05 – 10[; 10 encuestados (33.3%) evaluaron como]10 – 14[; 7 encuestados (23.3%) valoraron como]14 – 18[; y 6 encuestados (20.0%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 23.3% valoraron entre [00 – 10[, 56.6% entre]10 – 18[, y 20.0% como]18 – 20[.

Tabla 18. Pregunta 08

08. ¿Cómo valoras el grado de calidad en los procesos de edificaciones en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 – 05[4	13.3	4	13.3
]05 – 10[6	20.0	10	33.3
]10 – 14[9	30.0	19	63.3
]14 – 18[6	20.0	25	83.3
]18 - 20]	5	16.7	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura 18. Pregunta 08

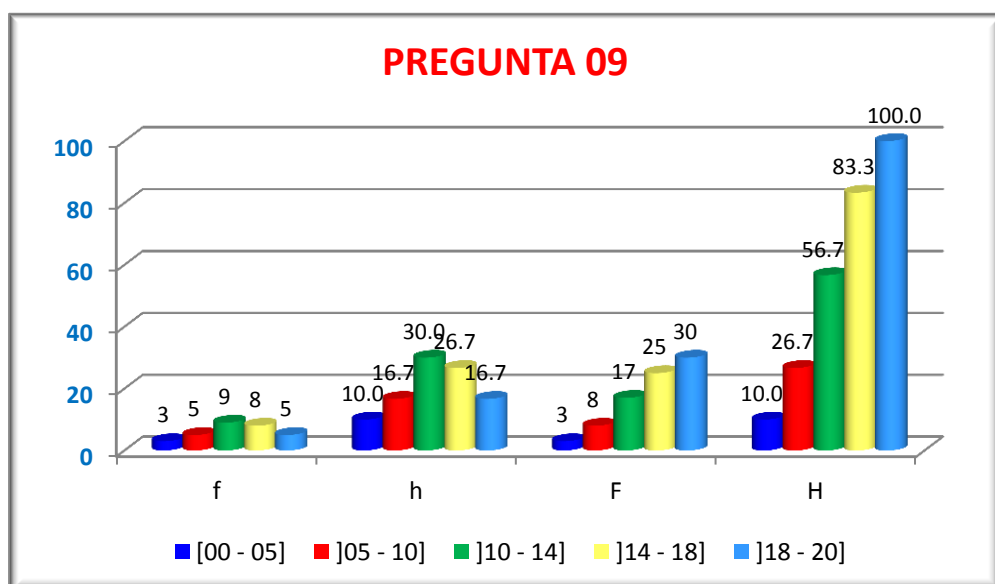


En la pregunta 08, 4 de ellos (13.3%) consideraron que el grado de calidad en los procesos de edificaciones es [00 – 05[, 6 encuestados (20.0%) calificaron como]05 – 10[; 9 encuestados (30.0%) evaluaron como]10 – 14[; 6 encuestados (20.0%) valoraron como]14 – 18[; y 5 encuestados (16.7%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 33.3% valoraron entre [00 – 10[, 50.0% entre]10 – 18[, y 16.7% como]18 – 20[.

Tabla 19. Pregunta 09

09. ¿Cómo valoras el grado de calidad en los procesos de transporte en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 – 05[3	10.0	3	10.0
]05 – 10[5	16.7	8	26.7
]10 – 14[9	30.0	17	56.7
]14 – 18[8	26.7	25	83.3
]18 - 20]	5	16.7	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura 19. Pregunta 09



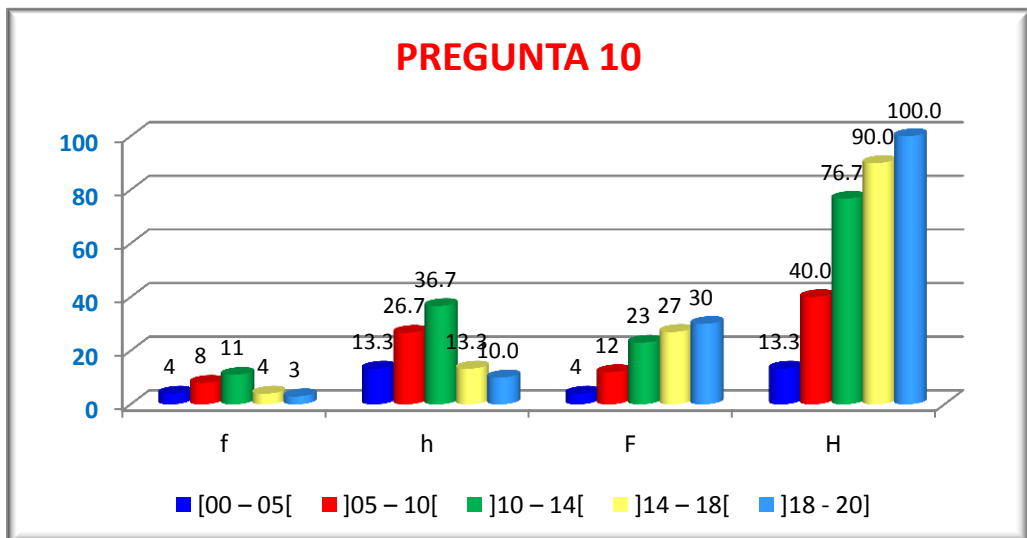
En la pregunta 09, 3 de ellos (10.03%) consideraron que el grado de calidad en los procesos de transporte es [00 – 05[, 5 encuestados (16.7%) calificaron como]05 – 10[; 9 encuestados (30.0%) evaluaron como]10 – 14[; 8 encuestados (26.7%) valoraron como]14 – 18[; y 5 encuestados (16.7%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 26.7% valoraron entre [00 – 10[, 56.7% entre]10 – 18[, y 16.7% como]18 – 20[.

3.1.6. Competitividad empresarial: Innovación

Tabla 20. Pregunta 10

10. ¿Cómo consideras el grado de innovación en la elaboración de proyectos en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 – 05[4	13.3	4	13.3
]05 – 10[8	26.7	12	40.0
]10 – 14[11	36.7	23	76.7
]14 – 18[4	13.3	27	90.0
]18 - 20]	3	10.0	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura20. Pregunta 10

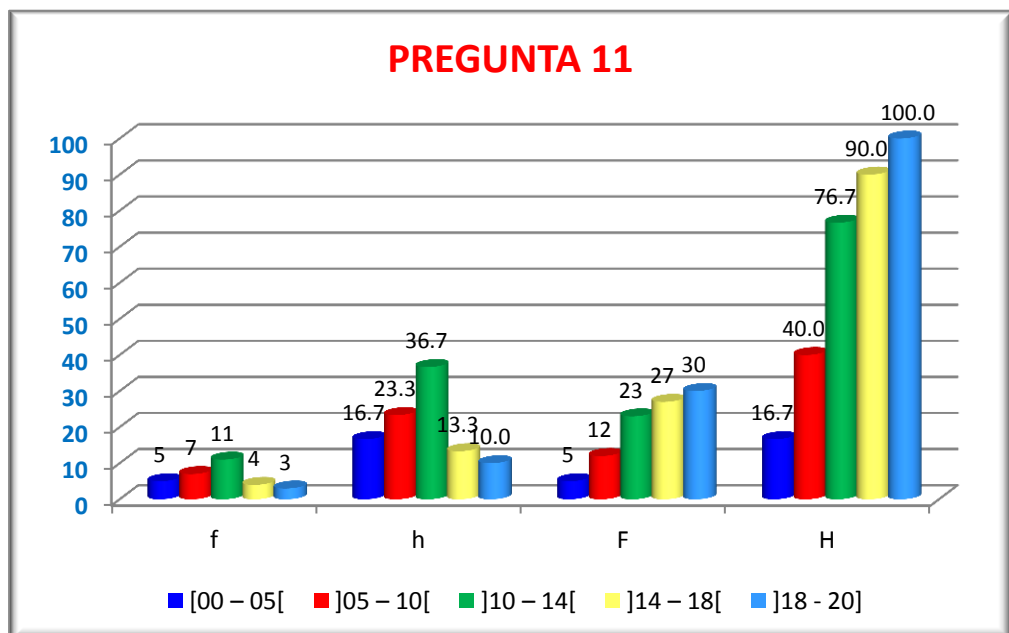


En la pregunta 10, 4 de ellos (13.3%) consideraron que el grado de innovación en la elaboración de proyectos es [00 – 05[, 8 encuestados (26.7%) calificaron como]05 – 10[; 11 encuestados (36.7%) evaluaron como]10 – 14[; 4 encuestados (13.3%) valoraron como]14 – 18[; y 3 encuestados (10.0%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 40.0% valoraron entre [00 – 10[, 50.0% entre]10 – 18[, y 10.0% como]18 – 20[.

Tabla 21. Pregunta 11

11. ¿Cómo valoras el grado de innovación en edificaciones en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 – 05[5	16.7	5	16.7
]05 – 10[7	23.3	12	40.0
]10 – 14[11	36.7	23	76.7
]14 – 18[4	13.3	27	90.0
]18 - 20]	3	10.0	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura21. Pregunta 11

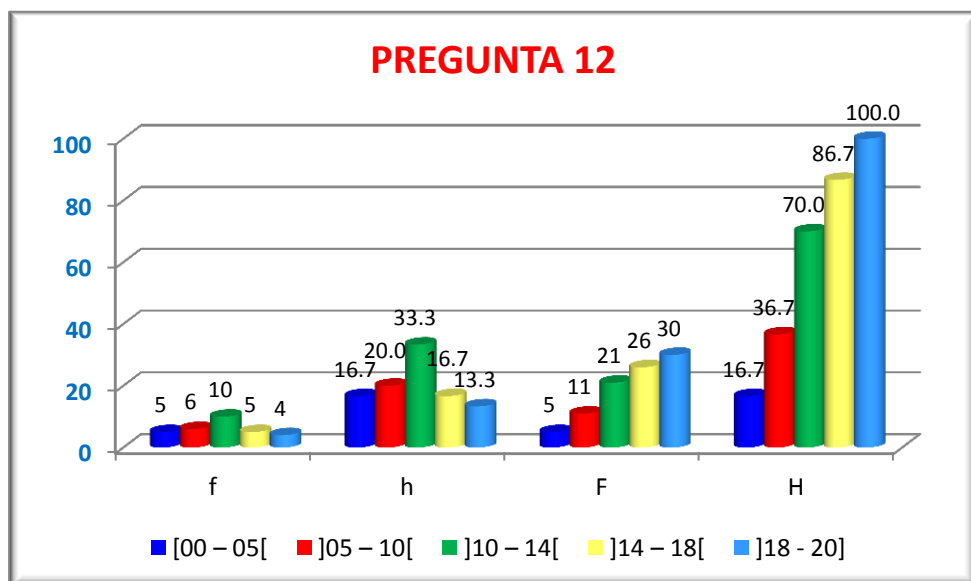


En la pregunta 11, 5 de ellos (16.7%) consideraron que el grado de innovación en edificaciones es [00 – 05[, 7 encuestados (23.3%) calificaron como]05 – 10[; 11 encuestados (36.7%) evaluaron como]10 – 14[; 4 encuestados (13.3%) valoraron como]14 – 18[; y 3 encuestados (10.0%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 40.0% valoraron entre [00 – 10[, 50.0% entre]10 – 18[, y 10.0% como]18 – 20[.

Tabla 22. Pregunta 12

12. ¿Cómo valoras el grado de innovación en transporte en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 – 05[5	16.7	5	16.7
]05 – 10[6	20.0	11	36.7
]10 – 14[10	33.3	21	70.0
]14 – 18[5	16.7	26	86.7
]18 - 20]	4	13.3	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura 22. Pregunta 12



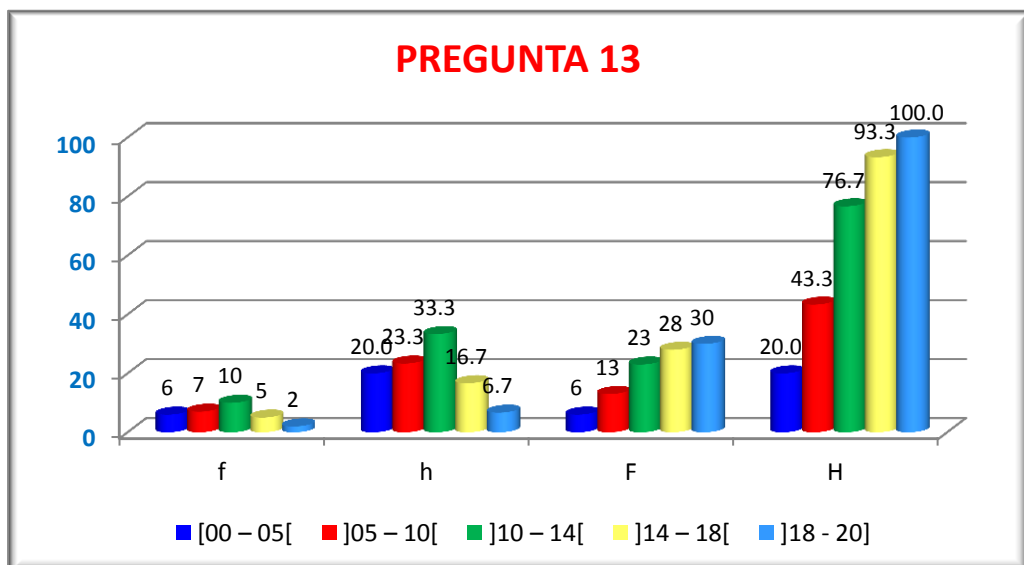
En la pregunta 12, 5 de ellos (16.7%) consideraron que el grado de innovación en edificaciones es [00 – 05[, 7 encuestados (23.3%) calificaron como]05 – 10[; 11 encuestados (36.7%) evaluaron como]10 – 14[; 4 encuestados (13.3%) valoraron como]14 – 18[; y 3 encuestados (10.0%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 40.0% valoraron entre [00 – 10[, 50.0% entre]10 – 18[, y 10.0% como]18 – 20[.

3.1.7. Competitividad empresarial: Gestión de la tecnología

Tabla 23. Pregunta 13

13. ¿Cómo consideras el grado de Gestión de la tecnología en la elaboración de proyectos en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 – 05[6	20.0	6	20.0
]05 – 10[7	23.3	13	43.3
]10 – 14[10	33.3	23	76.7
]14 – 18[5	16.7	28	93.3
]18 - 20]	2	6.7	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura23. Pregunta 13

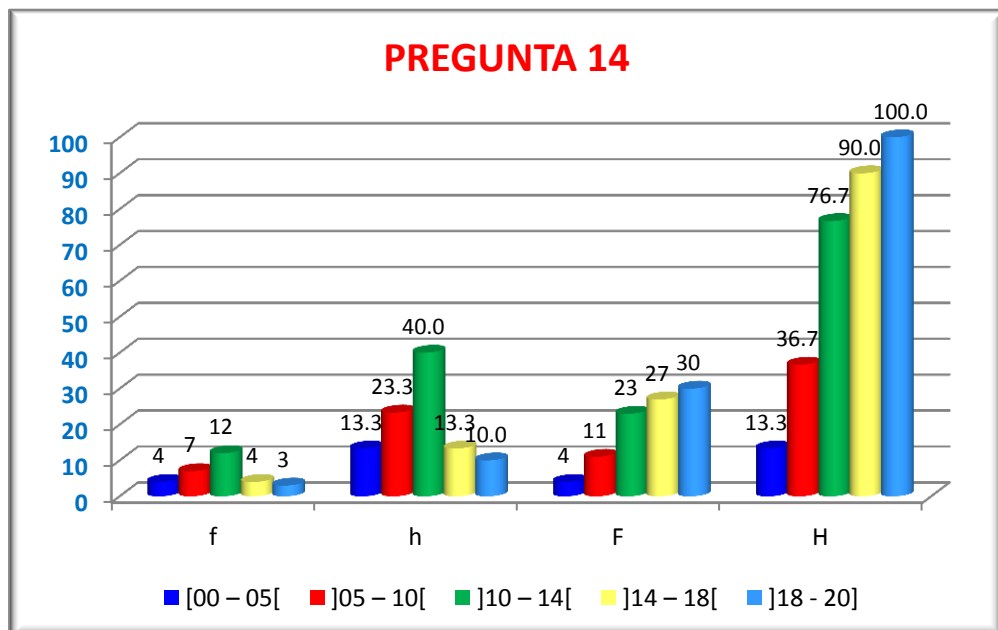


En la pregunta 13, 6 de ellos (20.0%) consideraron que el grado de Gestión de la tecnología en la elaboración de proyectos es [00 – 05[, 7 encuestados (23.3%) calificaron como]05 – 10[; 10 encuestados (33.3%) evaluaron como]10 – 14[; 5 encuestados (16.7%) valoraron como]14 – 18[; y 2 encuestados (6.70%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 43.3% valoraron entre [00 – 10[, 50.0% entre]10 – 18[, y 6.7% como]18 – 20[.

Tabla 24. Pregunta 14

14. ¿Cómo valoras el grado de Gestión de la tecnología en edificaciones en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 - 05]	4	13.3	4	13.3
]05 - 10]	7	23.3	11	36.7
]10 - 14]	12	40.0	23	76.7
]14 - 18]	4	13.3	27	90.0
]18 - 20]	3	10.0	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura24. Pregunta 14

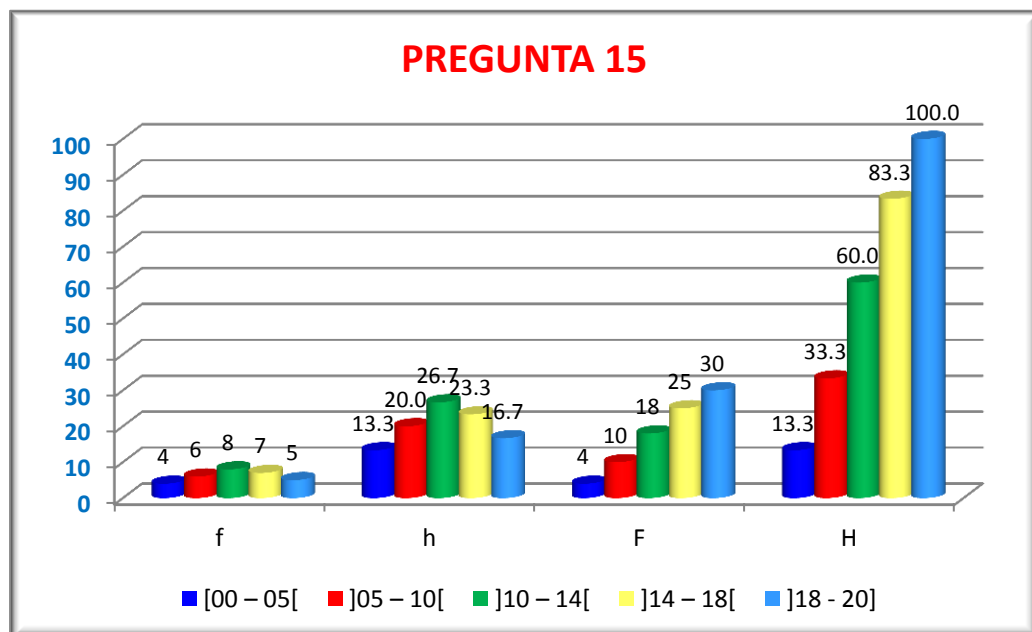


En la pregunta 14, 4 de ellos (13.3%) consideraron el grado de Gestión de la tecnología en edificaciones es [00 – 05[, 7 encuestados (23.3%) calificaron como]05 – 10[; 12 encuestados (40.0%) evaluaron como]10 – 14[; 4 encuestados (13.3%) valoraron como]14 – 18[; y 3 encuestados (10.0%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 36.7% valoraron entre [00 – 10[, 53.3% entre]10 – 18[, y 10.0% como]18 – 20[.

Tabla 25. Pregunta 15

15. ¿Cómo valoras el grado de Gestión de la tecnología en transporte en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?				
NOTAS	f	h	F	H
[00 - 05]	4	13.3	4	13.3
]05 - 10]	6	20.0	10	33.3
]10 - 14]	8	26.7	18	60.0
]14 - 18]	7	23.3	25	83.3
]18 - 20]	5	16.7	30	100.0
TOTAL	30	100.0		

Figura25. Pregunta 15



En la pregunta 15, 4 de ellos (13.3%) consideraron que el grado de Gestión de la tecnología en transporte es [00 – 05[, 6 encuestados (20.0%) calificaron como]05 – 10[; 8 encuestados (26.7%) evaluaron como]10 – 14[; 7 encuestados (23.3%) valoraron como]14 – 18[; y 5 encuestados (16.7%) valoraron como]18 – 20[. Se observa en el acumulado que 33.3% valoraron entre [00 – 10[, 50.0% entre]10 – 18[, y 16.7% como]18 – 20[.

3.2. Validez y confiabilidad del instrumento

Índice de Correlación

La presente investigación utilizará el índice de Spearman para la contrastación y la validación de las hipótesis y a continuación se explica el concepto y el nivel de significancia. SPEARMAN (Rho de Spearman) es un coeficiente de medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos.

Fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} = 1$$

3.2.1. Nivel de significancia:

Escala 1: El coeficiente de correlación oscila entre -1 y +1, el valor 0 que indica que no existe asociación lineal entre las dos variables en estudio.

Escala 2:

Tabla 26. Escala de correlación

Correlación negativa perfecta	-1
Correlación negativa fuerte moderada débil	-0.5
Ninguna correlación	0
Correlación positiva moderada Fuerte	0.5
Correlación positiva perfecta	1.1

Escala 3:

Tabla 27. Tipo de correlación

Perfecta	$R = 1$
Excelente	$R = 0.9 \leq R < 1$
Buena	$R = 0.8 \leq R < 0.9$
Regular	$R = 0.5 \leq R < 0.8$
Mala	$R < 0.5$ (6)

Escala 4: Rango Relación

Tabla 28. Rango de correlación

Escasa o nula	0 – 0,25
Débil	0,26-0,50
Entre moderada y fuerte	0,51- 0,75
Entre fuerte y perfecta 5	0,76- 1,00

3.2.2. Consideraciones de la interpretación

La interpretación del coeficiente rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. Los signos positivos o negativos solo indican la dirección de la

relación; un signo negativo indica que una variable aumenta a medida que la otra disminuye o viceversa, y uno positivo que una variable aumenta conforme la otra también lo haga disminuye, si la otra también lo hace.

3.2.3. Validación del instrumento:

Juicio de expertos

Se estructuró el cuestionario en un total de 09 preguntas para evaluar las dimensiones del plan estratégico, en las preguntas 01,02, 03, 04, se le pide al experto que valide las dimensiones de accesibilidad del plan estratégico. En las preguntas 04.05, 06, se le pide al experto valore la pertinencia del plan estratégico. En las preguntas 07,08, 09, se le pide al experto valore el grado de identificación del plan estratégico.

En cuanto a la variable de la competitividad empresarial, se estructuró 15 preguntas para evaluar las dimensiones de la misma. En las preguntas 01, 02,03,04,05 se le pide al experto evalúe la dimensión del posicionamiento en el sector. En las preguntas 06, 07,08, 09 se le pide al experto, evalúe la dimensión de calidad de los procesos. En las preguntas 10, 11,12 se le pide al experto evalúe la dimensión de la innovación. En las preguntas 13,14,15, se le pide al experto evalúe la dimensión de la gestión de la tecnología.

3.3. Prueba de hipótesis

Tabla 29. Resumen estadístico de frecuencias

VARIABLE	DIMENSIONES	FRECUENCIAS					Suma
		Malo(%)	Regular(%)	Normal(%)	Bueno(%)	Excelente(%)	
V1	Accesibilidad	13.33	16.67	26.67	23.33	20.00	30
	Pertinencia	10.00	16.67	30.00	23.33	20.00	30
	Identificación	13.33	16.67	26.67	23.33	20.00	30
V2	Posicionamiento en sector	10.00	20.00	26.67	26.67	16.67	30
	Calidad de procesos	10.00	16.67	30.00	23.33	20.00	30
	Innovación	16.67	23.33	36.67	13.33	10.00	30
	Gestión de la Tecnología	16.67	23.33	33.33	16.67	10.00	30

3.3.1. Plan Estratégico y posicionamiento en el sector

La tabla se ha construido colocando los valores de las frecuencias respectivas de cada variable obtenidos por los datos recolectados de la aplicación de los instrumentos.

Tabla 30. Correlación Plan estratégico y Posicionamiento en el sector

CORRELACIÓN DE SPEARMAN				
N	X1	X2	di	di ²
1	1.0	2.5	-1.5	2.250
2	1.0	2.5	-1.5	2.250
3	1.0	2.5	-1.5	2.250
4	1.0	7.5	-6.5	42.250
5	2.0	7.5	-5.5	30.250
6	2.0	7.5	-5.5	30.250
7	2.0	7.5	-5.5	30.250
8	2.0	7.5	-5.5	30.250
9	2.0	7.5	-5.5	30.250
10	3.0	12.0	-9.0	81.000
11	3.0	12.0	-9.0	81.000
12	3.0	12.0	-9.0	81.000

13	3.0	12.0	-9.0	81.000
14	3.0	12.0	-9.0	81.000
15	3.0	12.0	-9.0	81.000
16	3.0	12.0	-9.0	81.000
17	3.0	12.0	-9.0	81.000
18	4.0	16.0	-12.0	144.000
19	4.0	16.0	-12.0	144.000
20	4.0	16.0	-12.0	144.000
21	4.0	16.0	-12.0	144.000
22	4.0	16.0	-12.0	144.000
23	4.0	16.0	-12.0	144.000
24	4.0	16.0	-12.0	144.000
25	5.0	16.0	-11.0	121.000
26	5.0	19.0	-14.0	196.000
27	5.0	19.0	-14.0	196.000
28	5.0	19.0	-14.0	196.000
29	5.0	19.0	-14.0	196.000
30	5.0	19.0	-14.0	196.000
				2957.25
n = Tamaño de muestra				
X1 = Plan estratégico				
X2 = Posicionamiento en el sector				

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 * (2957.25)}{30(30^2 - 1)} = 1 - \frac{17743.50}{26970} = 0.3421$$

El índice de correlación de Spearman $r_s = 0.3421$ significa que existió una correlación directa entre el Plan Estratégico aplicado y el posicionamiento en el sector, por lo tanto se acepta la primera hipótesis específica planteada.

3.3.2. Plan Estratégico y calidad de procesos

Tabla 31. Correlación Plan estratégico y calidad de procesos

CORRELACIÓN DE SPEARMAN				
N	X1	X2	di	di ²
1	1.0	2.5	-1.5	2.250
2	1.0	2.5	-1.5	2.250
3	1.0	2.5	-1.5	2.250
4	1.0	7.5	-6.5	42.250
5	2.0	7.5	-5.5	30.250
6	2.0	7.5	-5.5	30.250
7	2.0	7.5	-5.5	30.250
8	2.0	7.5	-5.5	30.250
9	2.0	12.0	-10.0	100.000
10	3.0	12.0	-9.0	81.000
11	3.0	12.0	-9.0	81.000
12	3.0	12.0	-9.0	81.000
13	3.0	12.0	-9.0	81.000
14	3.0	12.0	-9.0	81.000
15	3.0	12.0	-9.0	81.000
16	3.0	12.0	-9.0	81.000
17	3.0	12.0	-9.0	81.000
18	4.0	12.0	-8.0	64.000
19	4.0	12.0	-8.0	64.000
20	4.0	12.0	-8.0	64.000
21	4.0	12.0	-8.0	64.000
22	4.0	12.0	-8.0	64.000
23	4.0	16.0	-12.0	144.000
24	4.0	16.0	-12.0	144.000
25	5.0	16.0	-11.0	121.000

26	5.0	16.0	-11.0	121.000
27	5.0	16.0	-11.0	121.000
28	5.0	19.0	-14.0	196.000
29	5.0	19.0	-14.0	196.000
30	5.0	19.0	-14.0	196.000
				2477.00
n = Tamaño de muestra				
X1 = Plan estratégico				
X2 = Calidad de procesos				

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 * (2477.00)}{30(30^2 - 1)} = 1 - \frac{14862.00}{26970} = 0.4489$$

El índice de correlación de Spearman $r_s = 0.4489$ significa que existió una correlación directa entre el Plan Estratégico aplicado y la calidad de procesos, por lo tanto se acepta la segunda hipótesis específica planteada.

3.3.3. Plan Estratégico e Innovación

Tabla 32. Correlación Plan estratégico e Innovación

CORRELACIÓN DE SPEARMAN				
N	X1	X2	di	di2
1	1.0	2.5	-1.5	2.250
2	1.0	2.5	-1.5	2.250
3	1.0	2.5	-1.5	2.250
4	1.0	2.5	-1.5	2.250
5	2.0	2.5	-0.5	0.250
6	2.0	7.5	-5.5	30.250
7	2.0	7.5	-5.5	30.250
8	2.0	7.5	-5.5	30.250
9	2.0	7.5	-5.5	30.250

10	3.0	7.5	-4.5	20.250
11	3.0	7.5	-4.5	20.250
12	3.0	7.5	-4.5	20.250
13	3.0	12.0	-9.0	81.000
14	3.0	12.0	-9.0	81.000
15	3.0	12.0	-9.0	81.000
16	3.0	12.0	-9.0	81.000
17	3.0	12.0	-9.0	81.000
18	4.0	12.0	-8.0	64.000
19	4.0	12.0	-8.0	64.000
20	4.0	12.0	-8.0	64.000
21	4.0	12.0	-8.0	64.000
22	4.0	12.0	-8.0	64.000
23	4.0	12.0	-8.0	64.000
24	4.0	16.0	-12.0	144.000
25	5.0	16.0	-11.0	121.000
26	5.0	16.0	-11.0	121.000
27	5.0	16.0	-11.0	121.000
28	5.0	19.0	-14.0	196.000
29	5.0	19.0	-14.0	196.000
30	5.0	19.0	-14.0	196.000
				2075.00
n = Tamaño de muestra				
X1 = Plan estratégico				
X2 = Innovación				

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 * (2075.00)}{30(30^2 - 1)} = 1 - \frac{12450.00}{26970} = 0.5384$$

El índice de correlación de Spearman $r_s = 0.5384$ significa que existió una correlación directa entre el Plan Estratégico aplicado y la innovación, por lo tanto se acepta la tercera hipótesis específica planteada.

3.3.4. Plan Estratégico y Gestión de la Tecnología

Tabla 33. Correlación Plan estratégico y Gestión de la Tecnología

CORRELACIÓN DE SPERMAN				
N	X1	X2	di	di2
1	1.0	2.5	-1.5	2.250
2	1.0	2.5	-1.5	2.250
3	1.0	2.5	-1.5	2.250
4	1.0	2.5	-1.5	2.250
5	2.0	2.5	-0.5	0.250
6	2.0	7.5	-5.5	30.250
7	2.0	7.5	-5.5	30.250
8	2.0	7.5	-5.5	30.250
9	2.0	7.5	-5.5	30.250
10	3.0	7.5	-4.5	20.250
11	3.0	7.5	-4.5	20.250
12	3.0	7.5	-4.5	20.250
13	3.0	12.0	-9.0	81.000
14	3.0	12.0	-9.0	81.000
15	3.0	12.0	-9.0	81.000
16	3.0	12.0	-9.0	81.000
17	3.0	12.0	-9.0	81.000
18	4.0	12.0	-8.0	64.000
19	4.0	12.0	-8.0	64.000
20	4.0	12.0	-8.0	64.000

21	4.0	12.0	-8.0	64.000
22	4.0	12.0	-8.0	64.000
23	4.0	16.0	-12.0	144.000
24	4.0	16.0	-12.0	144.000
25	5.0	16.0	-11.0	121.000
26	5.0	16.0	-11.0	121.000
27	5.0	16.0	-11.0	121.000
28	5.0	19.0	-14.0	196.000
29	5.0	19.0	-14.0	196.000
30	5.0	19.0	-14.0	196.000
				2155.00
n = Tamaño de muestra				
X1 = Plan estratégico				
X2 = Gestión de la tecnología				

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 * (2155.00)}{30(30^2 - 1)} = 1 - \frac{12930.00}{26970} = 0.5206$$

El índice de correlación de Spearman $r_s = 0.5206$ significa que existió una correlación directa entre el Plan Estratégico aplicado y la gestión de la tecnología, por lo tanto se acepta la cuartahipótesis específica planteada.

3.3.5. Plan Estratégico y la competitividad empresarial

Tabla 34. Correlación Plan estratégico y la competitividad empresarial

CORRELACIÓN DE SPEARMAN				
N	X1	X2	di	di2
1	1.0	2.5	-1.5	2.250
2	1.0	2.5	-1.5	2.250

3	1.0	2.5	-1.5	2.250
4	1.0	2.5	-1.5	2.250
5	2.0	7.5	-5.5	30.250
6	2.0	7.5	-5.5	30.250
7	2.0	7.5	-5.5	30.250
8	2.0	7.5	-5.5	30.250
9	2.0	7.5	-5.5	30.250
10	3.0	7.5	-4.5	20.250
11	3.0	12.0	-9.0	81.000
12	3.0	12.0	-9.0	81.000
13	3.0	12.0	-9.0	81.000
14	3.0	12.0	-9.0	81.000
15	3.0	12.0	-9.0	81.000
16	3.0	12.0	-9.0	81.000
17	3.0	12.0	-9.0	81.000
18	4.0	12.0	-8.0	64.000
19	4.0	12.0	-8.0	64.000
20	4.0	12.0	-8.0	64.000
21	4.0	16.0	-12.0	144.000
22	4.0	16.0	-12.0	144.000
23	4.0	16.0	-12.0	144.000
24	4.0	16.0	-12.0	144.000
25	5.0	16.0	-11.0	121.000
26	5.0	16.0	-11.0	121.000
27	5.0	19.0	-14.0	196.000
28	5.0	19.0	-14.0	196.000
29	5.0	19.0	-14.0	196.000
30	5.0	19.0	-14.0	196.000
				2541.50
n = Tamaño de muestra				

X1 = Plan estratégico
X2 = Competitividad empresarial

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 * (2541.50)}{30(30^2 - 1)} = 1 - \frac{15249.00}{26970} = 0.4346$$

El índice de correlación de Spearman $r_s = 0.4346$ significa que existió una correlación directa entre el Plan Estratégico aplicado y la competitividad empresarial, por lo tanto se acepta la hipótesis general planteada.

3.4. Discusión de resultados

D'Alesiolpinza (2014) define a la administración estratégica como el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo, por medio de un proceso estratégico que viene a ser un conjunto y secuencia de actividades que se usa para alcanzar la visión trazada de la organización y hacer que ésta se vuelva más competitiva y pueda enfrentar a los cambios constantes del entorno, de manera exitosa; por ello en la presente investigación se pudo comprobar que la aplicación del plan estratégico tiene relación positiva moderada baja con $r_s = 0.4346$ comprobando así la teoría de este autor, pues el tener implementado un plan estratégico de todas maneras orientará a la empresa a ser más competitiva.

Rivera (2014) en su estudio "Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español De la ciudad de Quetzaltenango" concluyó que después del estudio de campo realizado en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, los resultados estadísticos que se obtuvieron a través de la tabulación, se decidió aceptar la hipótesis alternativa (H1) que dice que la Planeación Estratégica sí Aumenta la Competitividad de las escuelas de Español de la Ciudad de Quetzaltenango, ya que traza un camino a largo plazo y lo visualiza, por lo que se pueden anticipar ciertos hechos contraproducentes y por lo mismo plantear algunas estrategias que puedan ayudar a solucionar cualquier tipo de inconvenientes y aprovechar al máximo las oportunidades que presente el ambiente externo, respaldándonos así también con éste antecedente a nuestra hipótesis principal de que la implementación de la planeación estratégica, tiene relación positiva con la mejora de la competitividad de las empresas.

Kotler y Armstrong (1996). Señala que una parte importante de la mercadotecnia consiste en elaborar estrategias competitivas que coloquen a la empresa en una Posición sólida, ante sus competidores, de tal forma que obtenga una ventaja superior ante los competidores, por ello en la investigación sobre la valoración del nivel de formulación de las estrategias contempladas en el Plan estratégico 10.0% valoraron como malo, 53.4% como regular y normal, y 46.7% como bueno y excelente. Confirmando así que la mayoría de trabajadores de la empresa, consideran buenas las estrategias que se vienen aplicando en la empresa. En cuanto a las competitividad empresarial, los encuestados consideraron que el nivel de posicionamiento de la empresa fue bueno con un 26.67% y 17.67% como excelente, reafirmando así la teoría de Kotler quien afirma que el tener buenas estrategias ayuda en el posicionamiento de la empresa.

Porter (2008) en su libro *La Ventaja Competitiva* nos habla de que la base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es la ventaja competitiva sostenida, para lo cual toda empresa debe de contar con estrategias establecidas que le permita mantenerse en el tiempo, un panorama competitivo se logrará a través de uso de estrategias, ya sea como el de liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque, por lo tanto el presente estudio también se respalda en ésta teoría.

Saldaña G. (1993) afirma con respecto a la competitividad que en principio es la capacidad de la empresa para hacer un cliente con respecto a sus competidores, ya que fundamenta su éxito en una relación continua y duradera, de un servicio con calidad e innovación más que en la oportunidad de una venta casual; por tal motivo el estudio de la presente investigación se respalda en que mejorar la competitividad de la empresa, implica procesos constructivos con calidad, innovación y tecnología pues un 23% de los encuestados en cuanto a la calidad de los

procesos constructivos luego de la implementación del plan estratégico, lo calificaron como bueno y un 20% como excelente. Así mismo en cuanto a la invocación solo el 10% de encuestados lo calificaron como excelente, por lo tanto los gerentes de la empresa, deberán tomar acciones correctivas para mejorar en éste aspecto.

CONCLUSIONES

Conclusión general

Toda empresa que cuenta e implementar un plan estratégico, tendrá mejoras sustanciales en cuanto a su competitividad, pues el hecho de generar estrategias hace que ésta cree ventajas competitivas y pueda superar a la competencia y mantenerse sostenible en el tiempo con éxito, en la presente investigación estamos demostrando que la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y la competitividad empresarial en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash fue positiva moderada baja con $rs = 0.4346$.

Conclusiones específicas

El contar con estrategias competitivas para hacer que la empresa logre un mayor posicionamiento beneficia directamente sobre éste aspecto, para nuestro caso, se encontró que la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y el posicionamiento en el sector de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash fue positiva moderada baja con $rs = 0.3421$.

Una empresa que tienen como herramienta de gestión y directriz a un plan estratégico, de todas maneras se orientará a la calidad y la mejora de sus procesos, demostrando así en nuestro estudio, una relación positiva moderada baja con un $rs = 0.4489$ entre la aplicación del plan estratégico y mejora de la calidad en sus procesos constructivos.

La empresa Constructora Quitacocha S.R.L deberá de tomar acciones correctivas y de reajuste en el Plan estratégico para lograr mejorar la tecnología aplicada en sus procesos constructivos, pues la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y la gestión de la tecnología fuepositivamoderadafuerte con $rs = 0.5206$.

A través de los planes tácticos aplicados en función de los objetivos del

plan estratégico, la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. tuvo mejoras significativas en cuanto a sus procesos constructivos aplicando técnicas innovadoras que contribuyeron a la optimización de los recursos de la empresa, datos que se confirman probando la cuarta hipótesis con un índice de correlación de Spearmanrs = 0.5384 que significa que existió una correlación directa entre el plan estratégico aplicado y la innovación.

RECOMENDACIONES

Los Gerentes de la empresa Constructora deberían tener en cuenta los resultados de la relación que existe entre la aplicación del plan estratégico y el posicionamiento en el sector construcción con la finalidad de tomar decisiones de mejora de la relación entre ambas variables, pues están dejando de la lado la tercera fase de la planeación estratégica, que viene a ser la implementación y el control, se recomienda analizar los indicadores, evaluar las metas, hacer uso del balance score card para medir en qué medida se está logrando lo planteado.

Fundamentando nuestro estudio en las teorías de diversos autores, sobre a que la planeación estratégica es una herramienta que contribuye a mejorar la competitividad, es necesario que la empresa invierta capacitar más a los trabajadores de la empresa en cuanto a planeación estratégica y de esa forma hacer que ellos internalicen mejor éstos conceptos y puedan verter sus conocimientos en bien de la Constructora Quitacocha S.R.L., se sugiere un plan de capacitación en planeación estratégica para el personal.

Los Gerentes de la empresa Constructora deberían tener en cuenta los resultados de la relación que existe entre la aplicación del plan estratégico y la calidad de los procesos constructivos con la finalidad de tomar decisiones de mejora de la calidad de los procesos constructivos que realiza la empresa.

La empresa Constructora Quitacocha S.R.L. está encaminándose bien hacia la competitividad, pero se le sugiere tener en cuenta que los procesos constructivos, deben de ir de la mano con la tecnología y la innovación, para lo cual, si se desea afianzar más este punto, se debe de invertir y capacitar más al personal en cuanto a tecnología e inversión.

FUENTES DE INFORMACIÓN

AECA (2011). *La competitividad. Revista española de Contabilidad y administración de empresas*. <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista94/94.pdf>

Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: McGraw Hill.

Bakuli, D. (2012). *Book reviews good strategy bad strategy: The difference and why it matters. Journal of Management and Organization*. Australian and New Zealand Academy of Management and Organization, November, 18(6).

Barreiros, A. E. (2014). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*. Universidad Central del Ecuador.

Bernedo y Villanueva, C. (2013) *Plan estratégico Empresarial de Natura 2009 – 2013*. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración de la Universidad Del Pacífico.

Bueno, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Metodología, Técnicas y Casos. Madrid: Pirámide.

Carneiro, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo.

Castaño, L. Y. & Gutierrez, A. M. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del Área Metropolitana Centro Occidente Amco*. Universidad Tecnológica de

Pereira. Colombia.

Chakravarthy. H. & Dozy. (1992). *Strategy process research*. Strategic Management Journal, vol. 13, special issue, summer 1992, pp. 5-14.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: BeardBooks.

Chirinos, S. J. (2008). *La planeación estratégica como herramienta eficaz para la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas en el Perú*. Lima. Perú.

Condo, P. A. (2010) *Diseño de un plan estratégico para una Empresa constructora de obras civiles*. Universidad politécnica salesiana. Quito Ecuador.

D`alessio, F. A. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado, Aspectos conceptuales y Aplicativos*, 1era. Edición.

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estrategico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

Dandira, M. (2012). *Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners*. Business Strategy Series, 13(3), 128-135.

Davies, W. (2000). *Understanding Strategy*. Strategy and Leadership, 28(5), 25-30.

Días, Romero, Quiñones, Agapito y Wong (2012) *Planeamiento estratégico del servicio de gestión informática para el sector salud en el Perú*.

para obtener el grado de Magister en Administración de Negocios Globales otorgado por Pontificia Universidad Católica.

Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection* (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.

Farjoun, M. (2002): *Towards an organic perspective on strategy*. Strategic Management Journal, vol. 23, pp. 561-594.

Galbraith, John, Kenneth (1977). *Le nouvel état industriel. Essai sur le système industriel américain, traducción de The New Industrial State*, Paris, Gallimard.

García, J. M. (1995). *Dirección Estratégica: Fundamentos. Serien cuadernos canarios de ciencias sociales*. CIES. Las Palmas. Gran Canarias. España.

Getz & Lee, G. (2011). *Why your strategy isn't working*. Business Strategy Series, Nov-Dec, 12(6), 303-307.

Gonzales, C. A (2015). *Propuesta de un modelo de Gestión Estratégica del Pedido en una asociación mediante consorcio de Mypes del sector metalmecánico de Villa El Salvador para la mejora de la competitividad y un crecimiento sostenido*. Universidad UPC. Lima.

González y Francisco (2009). *Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui*. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente.

- Hitt, M. A. & Duane, R. (2008) *Administración Estratégica competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Editorial: CengageLearning. Edición: Séptima edición.
- Huff, A.S & Reger, R.K. (1993). *Strategic Groups: A Cognitive Perspective*, Strategic Management Journal, nº. 14, pp. 104-124
- Jackson, S. E. (2011). *Making strategies stick*. Journal Business Strategy, 32(1), 61-63.
- Jackson, S. E. (2012). *Five secrets to success in business strategy*. Journal of Business Strategy, 33(2).
- Jones, Charles W.L.Hill, Carteh R. (2009). *Administración estratégica*, 8ava.Edición.
- Koontz&Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Méndez, I. (2009). *Propuesta de diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad en el hotel y restaurante el mandarín S.A. DE C.V. en la ciudad de San Miguel*.
- Michael A.Hitt, R. Duanelreland (2008). *Administración estratégica*, 14 Edición.
- Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations*. Edt. Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry; Quinn, James B. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall. 2a. Edición.
- Mintzberg, H. (1990a). *Formación estratégica: Escuelas de pensamiento*.

Frerickson, J. W. (Ed). *Perspectivas de gerencia estratégica*. New York: Harper, pp. 105-235.

Montgomery, C. A. y Hariharan, S. (1991). *Diversified expansion by large established firms*, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 15, pp. 71-89.

Munch, L. (2008). *Planeación estratégica rumbo hacia el éxito*, 2da. Edición.

Palacios, Llanos, Meneses y Velazco (2009). *Planeamiento estratégico de Electroandes Periodo 2005 – 2009*. de CENTRUM, Para obtener el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas en el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York, NY: The Free Press.

Porter, Michael (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires: Ed. Vergara.

Quinn, J. B. (1980). *Estrategias de cambio. Centralismo lógico*. Homland IL. Irwin INC.

Reyes, D. & Celin, A. (2011). *Formulación de un plan estratégico de la empresa glob@l.net en Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos*. Universidad Santiago de Cali. Colombia.

Rivera, J. R. (2014). *Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de*

Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar. México.

Rodriguez, M. G. (2011). *La planeación estratégica para la competitividad caso: “cooperativa de ahorro y crédito unión y progreso Pachalunense responsabilidad limitada*. Universidad San Carlos de Guatemala.

Rumelt, R. P. 1991. *How much does industry matter?* Strategic Management Journal, 12:3.

Salazar, M. (2012). *Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso empresa constructora SSK montajes e instalaciones SAC*. Universidad Nacional de Ingeniería. Lima Perú.

Schendell&Hatten, D. K. (1972). *Business policy or strategic management*. A José Ramón en: El enfoque estratégico. Bases conceptuales. 2008.

Tzu, S. (2009). *El arte de la guerra*. Madrid: Edaf.

Vilca, Williams, Linares & Domínguez (2012). *Planeamiento Estratégico para el Sector Construcción del Departamento de La Libertad*. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

LINKOGRAFIAS

www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf

<http://www.dspace.uce.edu.ec/>

<http://es.slideshare.net/daiannareyes/tesis-formulacin-de-un-plan-estrategico>

<https://es.scribd.com/document/218821055/Tesis-Plan-Estrategico>

<http://claseinnovacion.blogspot.pe/>

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	VARIABLES
<p>GENERAL:</p> <p>¿Cuál es la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y la competitividad de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la provincia de Huaraz- Ancash?</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Determinar la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y la mejora de la competitividad de la Constructora Quitacocha S.R.L. de Huaraz – Ancash.</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Hi:La aplicación del plan estratégico tuvo relación positiva con la mejora de la competitividad de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz – Ancash.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Descriptivo</p>	<p>V.I.</p> <p>Aplicación del Plan estratégico</p>
	<p>ESPECIFICO:</p> <p>Determinar la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y el posicionamiento en el mercado de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash.</p> <p>Determinar la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y la mejora de la calidad de los procesos constructivos de la</p>	<p>Ho:La aplicación del plan estratégico tuvo relación negativa con la mejora de la competitividad de la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz – Ancash.</p> <p>ESPECIFICAS</p> <p>La aplicación del plan estratégico tuvo relación positiva con la mejora del posicionamiento en el mercado de la empresa Constructora</p>	<p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>No experimental correlacional</p>	<p>V.D.</p> <p>Competitividad de la Constructora Quitacocha S.R.L. de la provincia de Huaraz- Ancash.</p>

	<p>Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash.</p> <p>Determinar la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y la innovación de los procesos constructivos en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash.</p> <p>Determinar la relación que existió entre la aplicación del plan estratégico y la gestión de la tecnología en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash-</p>	<p>Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz – Ancash.</p> <p>La aplicación del plan estratégico tuvo relación positiva con la mejora de la calidad de sus procesos constructivos en la empresa Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz – Ancash.</p> <p>La aplicación del plan estratégico tuvo relación positiva con la mejora de la innovación de los procesos constructivos en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash.</p> <p>La aplicación del plan estratégico tuvo relación positiva con la mejora de la gestión de la tecnología en la Constructora Quitacocha S.R.L. de la ciudad de Huaraz- Ancash.</p>		
--	---	--	--	--

ANEXO 02



UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

ENCUESTA A PERSONAL

Autor: Bach. Vicky Marisol Pretel Trejo

ENCUESTA

Apreciado encuestado de la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L., sírvase responder con absoluta sinceridad y libertad la siguiente encuesta, el mismo que corresponde a una investigación, en donde se busca determinar la relación entre la aplicación de un plan estratégico y la competitividad empresarial. Por favor, responder la pregunta con responsabilidad, tratando en lo posible de centrarse en el tema. Esta encuesta es totalmente anónima. Muchas Gracias estimado trabajador.

I. DATOS GENERALES

1. Edad
2. Sexo: Masculino Femenino

II. PREGUNTAS

N°	DIM	CUESTIONARIO	ESCALA				
01	Accesibilidad	¿Cómo califica el grado de disponibilidad del plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
02		¿Cómo valora el nivel de facilidad de comprensión por los trabajadores del plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5

03		¿Cómo considera el nivel de simplicidad estructural del plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
04	Pertinencia	¿Cómo califica el de análisis situacional contemplado en el Plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
05		¿Cómo valora el nivel de formulación de las estrategias contempladas en el Plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
06		¿Cómo considera el nivel de acciones contemplado en el Plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
07	Identificación	¿Cómo califica el grado en que los trabajadores de la Unidad se identifican con el Plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
08		¿Cómo valora el grado en que los ingenieros se identifican con el Plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
09		¿Cómo considera el grado en que los administrativos de la institución en general son identificados por el Plan estratégico en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
01	Posicionamiento en el sector	¿Cómo consideras el nivel de posicionamiento en Elaboración de perfiles y proyectos en el sector público en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
02		¿Cómo valoras el nivel de posicionamiento en edificaciones público en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
03		¿Cómo valoras el nivel de posicionamiento en transporte en el sector público en la Empresa	1	2	3	4	5

		Constructora Quitacocha S.R.L.?					
04		¿Cómo consideras el nivel de posicionamiento en Elaboración de perfiles y proyectos en el sector privado en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
05		¿Cómo valoras el nivel de posicionamiento en edificaciones privado en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
06		¿Cómo valoras el nivel de posicionamiento en transporte en el sector privado en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
07	Calidad de procesos	¿Cómo consideras el grado de calidad en los procesos de elaboración de proyectos en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
08		¿Cómo valoras el grado de calidad en los procesos de edificaciones en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
09		¿Cómo valoras el grado de calidad en los procesos de transporte en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
10	Innovación	¿Cómo consideras el grado de innovación en la elaboración de proyectos en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
11		¿Cómo valoras el grado de innovación en edificaciones en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
12		¿Cómo valoras el grado de innovación en transporte en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
13	Gestión	¿Cómo consideras el grado de Gestión de la tecnología en la elaboración de proyectos en la	1	2	3	4	5

		Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?					
14		¿Cómo valoras el grado de Gestión de la tecnología en edificaciones en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5
15		¿Cómo valoras el grado de Gestión de la tecnología en transporte en la Empresa Constructora Quitacocha S.R.L.?	1	2	3	4	5

LEYENDA

1Malo (0 - 10) 2 Regular (11 - 13) 3 Normal (14 -16) 4 Bueno (17 - 18) 5 Excelente (19 - 20)



UAP

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
Escuela de Administración y Negocios Internacionales

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE: LIRIO LOLI, Felix Antonio

1.2 GRADO ACADEMICO: Doctor

1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNASAM

1.4 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: PRETEL TREJO VICKY MARISOL

1.6 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: " APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA CONSTRUCTORA QUITACCHA S.R.L DE LA CIUDAD DE HUARAZ, PERIODO 2014-2015 "

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Calificación cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		(01-10) 01	(10-13) 02	(14-16) 03	(17-18) 04	(19-20) 05
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				17	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				17	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.				18	
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems.				18	
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad				18	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.				17	
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.				17	
8. COHERENCIA	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores.				18	
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.				18	
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia				17	
Sub Total					175	
Total					175	

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total /10) 17.5

VALORACIÓN CUALITATIVA: ACEPTABLE

VALORACIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Leyenda:

01-13 Impropedente

14-16 Aceptable con recomendación

17-20 Aceptable

Lugar y Fecha: 03.12.2016

Firma y Post firma: [Firma]

LIRIO LOLI, Felix Antonio

DNI 3.16.29391 Teléfono 943974500



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE: VEGA HUINCITO FERNANDO
- 1.2 GRADO ACADEMICO: DOCTOR
- 1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
- 1.4 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO
- 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: PRETEL TRESO VICKY MARISOL
- 1.6 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACION CON LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA CONSTRUCTORA QUITACOMA S.R.L. DE LA CIUDAD DE HUARAZ, PERU 2014-2015

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Calificación cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		(01-10)	(10-13)	(14-16)	(17-18)	(19-20)
		01	02	03	04	05
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				17	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					19
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.				18	
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems.				17	
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad				17	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.				17	
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.				18	
8. COHERENCIA	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores.				17	
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.				17	
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia				17	
Sub Total					155	19
Total					174	

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total /10) 17.4

VALORACIÓN CUALITATIVA: ACEPTABLE

VALORACIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Leyenda:

- 01-13 Improcedente
- 14-16 Aceptable con recomendación
- 17-20 Aceptable

Lugar y Fecha: HUARAZ 02-12-2016

Firma y Post firma: [Firma]

FERNANDO VEGA HUINCITO

DNI 32836979 Teléfono 943998452

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE: Juan de Dios Suarez Sanchez

1.2 GRADO ACADEMICO: Doctor

1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

1.4 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: PRETEL TRESO Vicky Marisol

1.6 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Aplicación del Plan Estratégico y su relación con la competitividad empresarial en la constructora QUITACOCCHA SRL DE LA CIUDAD DE NARANJA, PERIODO 2014-2015

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Calificación cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		(01-10) 01	(10-13) 02	(14-16) 03	(17-18) 04	(19-20) 05
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.			16		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				18	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.				18	
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems.					19
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad					19
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.				18	
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.				18	
8. COHERENCIA	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores.					19
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.				17	
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia				17	
Sub Total				16	106	57
Total					179	

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total/10): 17.9

VALORACIÓN CUALITATIVA: ACEPTABLE

VALORACIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Leyenda:

01-13 Improcedente

14-16 Aceptable con recomendación

17-20 Aceptable

Lugar y Fecha: NARANJA, 02/12/2016

Firma y Post firma: [Firma]

Dr. Juan de Dios Suarez S.

DNI 3.1.6.6.1.3.5.1 Teléfono: 954066063