

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y LA MEJORA CONTINUA EN LA
ADMINISTRACION DE LA EMPRESA DE SERVICIOS ELECTRICOS
COMSA INDUSTRIAL**

PRESENTADO POR:

ERIKA ROSSANA CONDOR PACHECO

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA**

ASESOR:

Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN

HUACHO – 2021

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y LA MEJORA CONTINUA EN LA
ADMINISTRACION DE SERVICIOS ELECTRICOS COMSA
INDUSTRIAL**

ERIKA ROSSANA CONDOR PACHECO

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

HUACHO

2021

DEDICATORIA

Para:

Richard, mi esposo, y genial compañero.

Mi adorable hijo Valentino y mi siempre recordada María
Fernanda, bendiciones de mi vida.

Mis queridos padres, a quienes debo todo lo que soy, y seré en
esta vida.

Por su comprensión, motivación y apoyo insustituible.

Es imposible imaginar la vida sin estos seres maravillosos.

ERIKA ROSSANA CÓNDOR PACHECO

AGRADECIMIENTO

A mi esposo Richard quien con su amor, paciencia y esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y superación personal y profesional.

A mi recordada hijita Mariafernanda y mi maravilloso Valentino por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento.

A mi madre y hermanos porque con sus consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas...

ERIKA ROSSANA CÓNDROR PACHECO

ÍNDICE

CAPÍTULO I	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Descripción de la realidad problemática:	12
1.2. Formulación del problema	13
1.2.1. Problema general	14
1.2.2. Problemas específicos	14
1.3. Objetivos de la investigación	14
1.3.1. Objetivo general	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Justificación de la investigación	14
1.5. Delimitaciones del estudio	16
1.6. Viabilidad del estudio	16
CAPÍTULO II	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes de la investigación	17
2.1.1. Investigaciones internacionales	17
2.1.2. Investigaciones nacionales	19
2.2. Bases teóricas	20
2.3. Bases filosóficas	22
2.4. Definición de términos básicos	23
2.5. Hipótesis de investigación	27
2.5.1. Hipótesis general	27
2.5.2. Hipótesis específicas	27
2.6. Operacionalización de las variables	28
CAPÍTULO III	29
METODOLOGÍA	29
3.1. Diseño metodológico	29
3.2. Población y muestra	29
3.2.1. Población	29
3.2.2. Muestra	30
3.3. Técnicas de recolección de datos	30
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	31

CAPÍTULO IV	32
RESULTADOS	32
4.1. Análisis de resultados	32
4.1.1. Descripción de los Resultados de la variable Planeamiento Estratégico y sus dimensiones	32
4.1.2. Descripción de los Resultados de la variable Mejora Continua y sus dimensiones. ...	35
4.2. Contrastación de hipótesis	38
CAPÍTULO V	42
DISCUSIÓN	42
5.1. Discusión de resultados	42
CAPÍTULO VI	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
6.1. Conclusiones	44
6.2. Recomendaciones	44
REFERENCIAS	45
7.1. Fuentes documentales	45
7.2. Fuentes bibliográficas	45
7.3. Fuentes hemerográficas	46
7.4. Fuentes electrónicas	46
ANEXOS	47
ANÁLISIS SECTORIAL/ SUBSECTORIAL	47
PREGUNTAS BÁSICAS	47
PARA SUBMAPAS	47
SOBRE EL ENTORNO	47
COMPETIDORES	50
PROVEEDORES	50
CLIENTES	51
SUSTITUTOS	51
ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO	51
COMPETIDORES INDIRECTOS	51
PROVEEDORES	51
CLIENTES	52
MATRIZ DE CONSISTENCIA	53
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PROPUESTO - COMSA INDUSTRIALES	54

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	32
Tabla 2. ENTORNO ORGANIZACIONAL	33
Tabla 3. ESTRATEGIA FUNCIONAL	34
Tabla 4. MEJORA CONTINUA.....	35
Tabla 5. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
Tabla 6. CALIDAD DE SERVICIOS ELECTRICOS	37

INDICE DE ILUSTRACION

Ilustración 1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	32
Ilustración 2. ENTORNO ORGANIZACIONAL.....	33
Ilustración 3. ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	34
Ilustración 4. MEJORA CONTINUA.....	35
Ilustración 5. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
Ilustración 6. CALIDAD DE SERVICIOS ELECTRICOS.....	37

RESUMEN

El Planeamiento estratégico tiene como base al análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición. El planeamiento estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia). Esto lo logramos elaborando “escenarios marcos” sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) en relación a nuestras organizaciones. Así el planeamiento estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos y/o servicios, los factores que afectan nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades, el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como la implicancia de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas.

La mejora continua es un método por el cual las empresas realizan optimizaciones a pequeñas escalas de forma continuada, Este proceso mejora la calidad de los productos, los procesos y los servicios a largo plazo... Procesos los flujos de trabajo se vuelven más eficientes, lo que ahorra costes.

El presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo determinar si el planeamiento estratégico impacta en la mejora continua en la administración de la empresa. Para lo cual se valió de una metodología que comprende un tipo de investigación aplicada, un diseño de investigación descriptivo explicativo, unidad de análisis de método inductivo (conocer), método deductivo (observar), técnicas de recolección de datos técnicas de muestreo, análisis de interpretación de la información cuestionarios y encuestas. Para obtener los resultados de la investigación recurrimos a los cuestionarios y entrevistas, donde se realizó un análisis de resultado y contrastación de hipótesis utilizando los niveles de planeamiento estratégico, niveles de entorno organizacional, niveles estrategia funcional, niveles mejora continua, niveles de cultura organizacional, niveles de calidad de servicios eléctricos. Lo que finalmente nos lleva a concluir que con el presente estudio se ha podido establecer que, la aplicación del proceso de Planeamiento Estratégico, impacta en la mejora continua en la administración de la empresa COMSA.

Palabras claves: Planeamiento Estratégico, Mejora Continua.

ABSTRACT

Strategic Planning is based on analysis (following the scientific method) and a modest, but not least, dose of intuition. Strategic planning represents a point of balance between analytical (based on our reasoning) and intuitive (based on our judgment or own experience) processes. We achieve this by developing “framework scenarios” on which we carry out simulations between different assumptions or changes in the most sensitive variables (external and internal) in relation to our organizations. Thus, strategic planning involves mastering issues such as the demand for our products and / or services, the factors that affect our supply capacity, our strengths, weaknesses and opportunities, the analysis of the competitive environment and technological changes, as well as the implication of financial character inherent to operational decisions, better known as threats.

Continuous improvement is a method by which companies continuously perform optimizations at small scales. This process improves the quality of products, processes and services in the long term ... Processes workflows become more efficient, which save costs.

The objective of this research work has been to determine if strategic planning impacts on continuous improvement in the administration of the company. For which he used a methodology that includes a type of applied research, an explanatory descriptive research design, an inductive method analysis unit (know), deductive method (observe), data collection techniques, sampling techniques, analysis of interpretation of information, questionnaires and surveys. To obtain the results of the research, we resorted to questionnaires and interviews, where a result analysis and hypothesis contrast were carried out using the levels of strategic planning, levels of organizational environment, levels of functional strategy, levels of continuous improvement, levels of organizational culture, quality levels of electrical services. Which finally leads us to conclude that with this study it has been possible to establish that the application of the Strategic Planning process impacts on continuous improvement in the administration of the COMSA company.

Keywords: Strategic Planning, Continuous Improvement

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo determinar si el planeamiento estratégico impacta en la mejora continua en la administración de la empresa COMSA.

El capítulo I, está destinado al planteamiento del problema, el mismo que comprende puntos esenciales para la investigación tales como formulación del problema general y específicos, el objetivo de la investigación igualmente general y específicos, la justificación del estudio, el sistema de hipótesis, generales y específicas, así como la identificación y clasificación de las variables de estudio.

El capítulo II, consideramos tres elementos básicos: Los antecedentes teóricos, en los que consignamos las conclusiones esenciales a las que han llegado otros investigadores respecto a temas relacionados con la investigación que realizamos; El marco Teórico, como sistema de temas ejes estrictamente relacionados con las variables de estudio.

El capítulo III, trata y analiza todo el aspecto metodológico de la investigación; se especifica el tipo de investigación, se realiza la operacionalización tanto de la variable independiente como de la dependiente, se especifica la estrategia para probar la hipótesis, se señala la población y muestra de estudio, así como describe y explica los instrumentos que se han empleado para la recolección de datos.

El capítulo IV, presenta los resultados del trabajo de investigación y la adopción de teorías. Aquí se muestra y realiza un análisis de los resultados, así como la contrastación de las hipótesis. De igual forma en el capítulo V, se realiza la discusión de los resultados.

Finalmente, en el capítulo VI se muestran las conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo de investigación desplegado, se demuestran la prueba de hipótesis. Igualmente se formulan las recomendaciones respectivas para superar la situación problemática determinada como resultado de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática:

COMSA INDUSTRIAL, inicia sus actividades en el sector eléctrico de Alta Tensión en 1961, con el nombre de “Estudios, Montajes y Tendidos Eléctricos”. Rápidamente la empresa amplía sus actividades hacia los campos de alumbrado público e instalaciones de baja tensión en general.

A partir de la década de los 70, COMSA INDUSTRIAL, va asumiendo de forma progresiva nuevas actividades, tales como: Instalaciones mecánicas y de fluidos, sistemas de instrumentación y control, sistemas de comunicación, plantas de cogeneración e instalaciones⁶ relacionadas con el ámbito ambiental.

Estas actividades se articulan entorno a una organización moderna y dinámica que cuenta con múltiples delegaciones y empresas filiales en todo el estado español.

Los principales activos de COMSA son su equipo humano, que ha recogido y transmitido a través de los años la experiencia de la Empresa, una sólida situación financiera, un actualizado parque de maquinaria y equipos auxiliares, y las instalaciones necesarias para desarrollar su actividad.

La filial del grupo en Perú denominada como COMSA Perú SAC, fue fundada en el año 2012. Inicialmente fue inscrita y registrada como EMTE S.L. SUCURSAL EN EL PERU, con RUC N° 20392770934, posteriormente cambio de razón social a COMSA INSTALACIONES Y SISTEMAS INDUSTRIALES, S.L. SUCURSAL EN PERU, siendo el Nombre Comercial: COMSA INDUSTRIAL.

COMSA INDUSTRIAL, realiza la prestación de servicios eléctricos en Baja, Media y Alta Tensión (líneas energizadas), en la línea de transmisión de 60Kv a 220v., siendo su principal cliente en Lima, ENEL DISTRIBUCION PERU S.A.A, con quienes se tiene contrato de exclusividad para la prestación de servicios eléctricos en la cadena productiva de transmisión y distribución de energía eléctrica.

Según el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN¹), al 2015, el sector eléctrico alcanzó US\$ 2593 millones en inversiones, de los cuales 91.2% correspondió a inversiones de empresas privadas, 4.1% a inversiones de empresas públicas y 4.7% a inversiones en electrificación rural.

Sobre el consumo de electricidad por hogares, los resultados preliminares de la Encuesta Residencial de Consumo y Usos de Energía (ERCUE) para 2016 señalan que el promedio de un hogar a nivel nacional es 149.9 kWh al mes. Este es mayor en el área urbana (173.8 kWh/mes) y menor en las zonas rurales (40.9 kWh/mes). En comparación a 2012, los niveles se habrían incrementado 49%, 44% y 12%, respectivamente. De acuerdo con el nivel de pobreza, los resultados preliminares de la ERCUE 2016 señalan que los hogares no pobres consumen en promedio 166.2 kWh/mes, mientras que los hogares en situación de pobreza y extrema pobreza consumen 94.1 kWh/mes y 61.2 kWh/ mes, respectivamente. En comparación a 2012, estos números representan un crecimiento de 72%, 23% y 44%, respectivamente.

En la actualidad no existe información del sector industrial de empresas prestadoras de servicios eléctricos en el Perú, que permita conocer el impacto que tienen las empresas prestadoras en el nivel de competitividad del sector.

Actualmente COMSA INDUSTRIAL carece de un modelo de planeamiento estratégico para cumplir su propósito de, prestar servicios eléctricos en la cadena productiva de transmisión y distribución de energía eléctrica, el cual se ve reflejada en los no muy rentables ingresos económicos de los últimos años, debido a una no adecuada administración de la empresa, pues se tiene poco conocimiento de las herramientas administrativas y tecnológicas que nos ofrece el entorno competitivo.

1.2. Formulación del problema

Ante la problemática presentada, en el caso en la Administración de la empresa COMSA INDUSTRIAL, se plantean las siguientes interrogantes:

¹ http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Osinergmin-Industria-Electricidad-Peru-25anos.pdf

1.2.1. Problema general

- ¿De qué manera el Planeamiento Estratégico impacta en la mejora continua en la Administración de la empresa?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera el Planeamiento Estratégico en la empresa, influye en la mejora de la calidad en la Administración de la empresa?
- ¿De qué manera el Planeamiento Estratégico influye en la mejora de la rentabilidad de la empresa?
- ¿De qué manera las estrategias se relacionan con la mejora continua en la Administración de la empresa?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Determinar si el Planeamiento Estratégico impacta en la mejora continua en la Administración de la empresa.

1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar un Plan Estratégico para lograr la mejora de la calidad en la Administración de la empresa.
- Proponer un modelo de Planeación Estratégica para obtener una mejora en la rentabilidad de la empresa.
- Determinar si las estrategias se relacionan con la mejora continua en la Administración de la empresa.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación Teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos de la administración estratégica, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afectan a la empresa COMSA INDUSTRIAL. Esto permitirá al investigador contrastar diferentes conceptos de la administración en una realidad como COMSA INDUSTRIAL.

Este estudio también permitirá comprobar la importancia del Planeamiento Estratégico como parte integrante de la Administración Estratégica, constituyéndose en un instrumento para la adecuada gestión y crecimiento de las empresas.

Para el logro de esta investigación se desarrolla dentro de un marco teórico basado en el Modelo de Excelencia en la Gestión, el cual nos servirá como una guía práctica de evaluar a la organización y plantear nuevas estrategias que permitan un desarrollo constante de la empresa y su sostenibilidad.

Justificación Metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como el Instrumento para medir las características del análisis ambiental y nivel de competitividad de las empresas de servicios eléctricos, desarrollado y validado por el autor de esta tesis. A través de la aplicación del cuestionario y su procesamiento en un software estadístico, se busca conocer el grado de análisis estratégico del entorno, dirección estratégica, estructura y cultura organizacional que determinen el nivel de competitividad de la empresa COMSA INDUSTRIAL. Así, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio, como el cuestionario y el software estadístico.

Justificación Práctica

De acuerdo a los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de análisis estratégico, dirección estratégica, estructura y cultura organizacional, que inciden en los resultados de la empresa COMSA INDUSTRIAL.

Así, el desarrollo de la investigación, permitirá realizar un análisis de estos dos criterios en la organización, bajo el Modelo de Excelencia en la Gestión del Perú, para luego realizar la propuesta del desarrollo del Planeamiento Estratégico con el fin de aportar al mayor crecimiento de la empresa; e ir de la mano con el crecimiento constante del sector de servicios eléctricos, buscando aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Esta investigación será una guía para otras empresas de servicios eléctricos para que realicen el diagnóstico de su organización y tengan un modelo de propuesta para el desarrollo del Planeamiento Estratégico.

1.5. Delimitaciones del estudio

Delimitación Temporal

Comprende el período 2019

Delimitación Espacial

El ámbito físico geográfico comprende la empresa COMSA INDUSTRIAL, Lima Metropolitana.

Delimitación Conceptual

Es delimitado por el proceso del Planeamiento Estratégico aplicado a la mejora continua de la empresa.

Delimitación Social

Se circunscribe al estudio de la Organización COMSA INDUSTRIAL, Alta Dirección y personal administrativo en el contexto de su sector empresarial.

1.6. Viabilidad del estudio

El Proyecto de Investigación que se está presentando tiene viabilidad, ya que se puede disponer de los respectivos y necesarios medios de información. Respecto a los costos y gastos que genere este trabajo de investigación, en su totalidad será financiado con recursos propios, y para lo cual se dispone de los respectivos medios de financiamiento.

De otra parte, el tiempo requerido permitirá establecer la relación entre el planeamiento estratégico y la mejora continua, los que validarán las hipótesis planeadas en el presente proyecto de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Al momento de desarrollar el estudio, no encontramos antecedentes bibliográficos de alguna empresa prestadora de servicios eléctricos que haya realizado un estudio documentado de la aplicación o desarrollo de un modelo de planeamiento o administración estratégica en su organización, pero si muchos modelos desarrollados de planificación estratégica en otros sectores de nuestra economía.

De la misma forma tenemos existen muchos modelos de Planeamiento Estratégico y Administración Estratégica desarrollados por diversas entidades, sobre todo privadas, quienes están constantemente a la vanguardia de los cambios en el entorno para poder competir en este panorama global.

Es así como, este proyecto puede ser, un modelo a ser replicado en cualquier organización que preste servicios eléctricos.

2.1.1. Investigaciones internacionales

- Weiman Durango & Parra Carmona (2014), en su tesis *“Diseño del plan estratégico en la empresa de servicios de ingeniería eléctrica y telecomunicaciones Energizando Ingeniería y Construcción S.A.S.”*, Universidad EAFIT – Colombia, Escuela de Administración – MBA, su investigación brinda una descripción de la construcción de un plan estratégico siguiendo la metodología del modelo Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. (Osterwalder & Yves Pigneur, 2010). Como objetivo general se plantea diseñar el Plan Estratégico para la empresa de servicios de ingeniería ENERGIZANDO INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.S. para el periodo 2015-2019. El presente documento recoge información del sector donde se desenvuelve Energizando, con el fin de justificar la viabilidad del negocio en el entorno macro. La planeación estratégica trajo como resultado un conjunto de acciones puntuales para encaminar la compañía hacia un futuro deseable elegido adrede por los estrategas.

- Escobar Gutiérrez (2016), en su tesis “*Plan estratégico para una empresa de ingeniería e innovación del sector minero*”, Universidad Técnica Federico Santa María – Chile, Departamento de Ingeniería Comercial – MBA, su investigación se basa en el análisis de una empresa nueva en el mercado que carece de varios aspectos que podrían dejarla fuera de la industria. Tras un diagnóstico realizado a todas sus áreas funcionales se determinó que actualmente el principal motivo de que su permanencia en el mercado sea una amenaza radica en la falta de una Planificación Estratégica y la falta de un Cuadro de Mando Integral que permita medir y mantener dicha planificación en el tiempo. En la Planificación Estratégica propuesta para la empresa se centra en un servicio de calidad al menor costo posible empleando la innovación para conseguirlo. Tras el análisis de las 5 fuerzas de Porter, PESTEL y FODA se establecieron objetivos a corto y mediano plazo para abordar las debilidades y amenazas detectadas y potenciar las fortalezas y oportunidades. La estrategia que se determinó de acuerdo a Porter es la de Enfoque de Bajo Costo, la cual ofrece un servicio a un segmento de clientes al precio más bajo posible. Para el largo plazo se determinaron objetivos estratégicos en las perspectivas financiera, de los clientes, interna y de crecimiento. En cada una de ellas se determinaron indicadores económicos para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos. Con estas perspectivas y objetivos estratégicos se construye un mapa estratégico que posteriormente da paso al Cuadro de Mando Integral. Finalmente, se realiza una propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral que en consecuencia ayuda a la implementación de la Planificación Estratégica.
- Ente Nazionale Per L'energia Elettrica (ENEL - España) - Plan Estratégico Institucional 2018-2020.²
- Empresa Nacional de Electricidad S.A. (ENDESA España) – Plan Estratégico 2019-2021.³

² <https://www.enel.pe/content/dam/enel-pe/medios/press/NP%2020171121%20ENEL%20Strategic%20Plan%202018%202020.pdf>

³ <https://www.endesa.com/content/dam/endesa-com/home/sobreendesa/estrategia/documentos/2018/Endesa%20Actualizaci%C3%B3n%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%202019-21.pdf>

2.1.2. Investigaciones nacionales

- Alvino Cáceres & Langan Díaz (2019), en su tesis “La planificación estratégica y las exportaciones de maíz blanco gigante del cusco hacia España. 2015 -2017”, Universidad Católica Sedes Sapientiae - Perú, Escuela de Postgrado - Maestría en Administración de Negocios y Finanzas Internacionales, su investigación se centra en la identificación de la ausencia de planificación estratégica en las empresas que exportan el maíz blanco gigante del Cusco (MBGC) arriesgando las posibilidades del crecimiento empresarial, al desaprovechar las oportunidades del mercado y otros correlatos que implica la falta de planificación empresarial. La tesis tiene un enfoque cualitativo, su alcance es correlacional con un diseño no experimental, el ámbito de la investigación comprende a las empresas exportadoras ubicadas en las zonas productivas de maíz gigante blanco del Cusco (MBGC), específicamente en las zonas del Valle Sagrado de los Incas en las provincias de Urubamba y Calcas. El desarrollo de la investigación comprende caracterizar el maíz blanco gigante del Cusco, analizar el mercado español, la oferta exportable, el valor de las exportaciones hacia España por empresa, para finalmente plantear las pruebas de hipótesis. El aporte de la investigación radica en la demostración de la relación entre todos los aspectos teóricos y prácticos del uso de herramientas de planificación estratégica respecto al desempeño de las exportaciones del maíz blanco gigante del Cusco.
- Blas Daga (2019), en su tesis “Planeamiento estratégico y rentabilidad de la empresa Corporación DEYCAR’S SAC, Trujillo, 2016”, Universidad Privada San Pedro - Perú, su investigación tuvo por finalidad diseñar un Planeamiento Estratégico, con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa dedicada a la Enseñanza de Manejo y afines, y en dicha investigación se tomó como muestra a la empresa CORPORACION DEYCAR`S SAC, por ser una de las más representativas en la ciudad de Trujillo. Para esto se aplicó el método descriptivo básico, a través de la recolección de datos, en forma documentaria y otras proporcionada por la gerencia y el área de contabilidad. A la vez ésta investigación presenta un diseño no experimental, puesto que solo se procede a observar, describir y explicar la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Rentabilidad. Al final la investigación llego a la conclusión que:

La comparación de la rentabilidad del periodo 2015 frente al periodo 2016, resulta favorable en razón del último periodo y esto se debe a la aplicación del Planeamiento Estratégico, que se desarrolla en razón de políticas de ventas más eficientes y la mejor administración de la liquidez de la empresa.

- Electro Sur Este - Plan Estratégico Institucional 2017-2021.⁴
- Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. (SEAL) - Plan Estratégico 2017-2019.⁵
- Administración de Infraestructura Eléctrica S.A. (ADINELSA) - Plan Estratégico Institucional 2017-2021.⁶
- ENEL Perú - Plan Estratégico Institucional 2018-2020.⁷

2.2. Bases teóricas

Según **Porter, Michael**,⁸ La administración estratégica es el proceso que envuelve a los administradores de todas las áreas de la organización en la formulación y en la implementación de estrategias y las metas estratégicas. Esta definición no significa que los administradores más altos dicten sus ideas para que sean seguidas por las personas que lideran. Todas las personas de la organización pueden dar ideas para que la administración de la empresa pueda llegar a ser óptima.

Según **Hitt, Michael**,⁹ El proceso de Administración Estratégica es por naturaleza dinámica, además es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.

Según **Druker, Peter**,¹⁰ Es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro, en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y medir los resultados de éstas decisiones comparándolas con las

⁴ <http://www.else.com.pe/ArchivosTransparencia/2018000415.pdf>

⁵ <http://www.seal.com.pe/Documentos/PLANEAMIENTO/A%20C3%B1o%202019/PLAN%20ESTRAT%20C3%89GICO%202017-2021%20V.07-CNC.pdf>

⁶ http://www.adinelsa.com.pe/files/transparencia/perugob/S_IL_2_d_PEI.pdf

⁷ <https://www.enel.pe/es/conoce-enel/prensa/press/d201711-plan-estrategico-enel-2018-2020-a-la-vanguardia-con-la-digitalizacion-y-clientes.html>

⁸ Porter, Michael, (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

⁹ Hitt, Michael; Ireland, Duane y Hoskisson, Robert (1,999). *Administración Estratégica*. México.

¹⁰ Druker, Peter. 1,981. *La Gerencia*. Editorial El Ateneo. 4ta edición. Buenos Aires.

expectativas mediante la retroacción sistemática organizada; El proceso comienza con los objetivos de la empresa.

Según **Warren Bennis**,¹¹ Define el Desarrollo Organizacional como una respuesta al cambio, representando una compleja estrategia educativa con la intención de modificar las creencias, actitudes, valores, y estructura de las organizaciones de modo que ellas puedan adaptarse de mejor manera a las nuevas tecnologías, mercados, y desafíos, como así también al vertiginoso ritmo del propio cambio".

Según **Richard Beckhard**,¹² El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado que se desarrolla a todo lo ancho de la organización, que es dirigido desde la cúspide, con el propósito de aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los "procesos organizacionales" haciendo uso del conocimiento de las ciencias del comportamiento.

Según **James Harrington**,¹³ para él la Mejora Continua, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

Según **Edward Deming**,¹⁴ la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

Según **Thompson, Arthur**,¹⁵ Las empresas de hoy en día tienen que pensar estratégicamente acerca de la posición de su compañía y acerca del impacto de las condiciones cambiantes. Deben supervisar la situación externa para saber cuándo realizar un cambio de estrategia y deben conocer el negocio muy bien para saber qué tipos de cambios estratégicos iniciar.

¹¹ Warren Bennis 1969 "Organization Development: Its nature, origin, and prospects", Reading, MA: Addison-Wesley.

¹² Según Richard Beckhard (1969).

¹³ . James Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá, McGraw-Hill, 1992, 309 Págs

¹⁴ DEMING, William Edwards (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis. Díaz de Santos. p. 412. ISBN 84-87189-22-9.

¹⁵ Thompson JR, Arthur A., (2004), Administración Estratégica: Textos y Casos, Mc Graw Hill 13va edición. Mexico.

La función de los directivos de formular e implementar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

- ✓ Desarrollar un concepto de negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización.
- ✓ Transformar la misión en objetivos específicos de resultados.
- ✓ Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
- ✓ Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- ✓ Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real.

Las 5 Tareas de la Administración Estratégica



El presente trabajo de investigación se desarrollará en el contexto del marco teórico de Arthur Thompson.

2.3. Bases filosóficas

En la actualidad las empresas compiten para proveer de mejores productos y servicios, de ahí nace la necesidad de adoptar las buenas prácticas que prometen dotar a las compañías de control, buena organización, por eso se realizan los outsourcings (externalizar) y los benchmarking (evaluaciones comparativas). Un ejemplo de esto son todos los métodos y filosofías que se han popularizado y estandarizado en la mayoría de las empresas sobre cómo se deben llevar a cabo las operaciones y la administración de una organización. Con esta documentación se busca profundizar en estas filosofías comprobar la eficiencia de estos métodos para lograr la mejora continua. COMSA se dedica a llevar soluciones innovadoras para diferentes segmentos de mercado como el manejo eficiente de energía en

automatización, control y servicios eléctricos, utilizada por sus clientes en diferentes sectores y segmentos económicos: infraestructuras, industria, edificios, centros de datos y sector residencial; bajo la visión de que la energía es fundamental para el mundo en crecimiento en el que vivimos.

2.4. Definición de términos básicos

Planeamiento Estratégico. Es un proceso continuo, sin intermitencias. Una vez puestos en marcha los diferentes planes hay que ir retransmitiendo a su debido tiempo la información pertinente a sus mandos responsables, con el fin de que puedan introducir oportunamente las correcciones que hubiere lugar. Es necesario además hacer periódicamente revisiones generales sobre la marcha de las operaciones, a fin de reelaborar los planes siempre que las circunstancias hayan cambiado radicalmente.

Mejora Continua. Es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora. La mejora continua constituye un método eficaz para lograr la calidad total, también denominada excelencia, que es la evolución que ha ido experimentando el concepto de calidad. La calidad es, por lo tanto, el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término de calidad a lo largo del tiempo.

El Mejoramiento Continuo. La calidad total y la mejora continua se basa en el ciclo PHVA o ciclo de Deming, que fue dado a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basándose en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA: Plan, Do, Check, Act. Este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los Sistemas de Gestión de la Calidad con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad y de los productos ofrecidos. También sirve para mejorar permanentemente la calidad, facilitando una mayor participación en el mercado, una optimización en los costos y, por supuesto, una mejor rentabilidad y productividad de la organización.

El Ciclo PDCA. Suele ser la sistemática más empleada en la implementación de un sistema de mejora continua. También se le conoce como ciclo de mejora continua o círculo de

Deming. Esta última denominación se debe a su autor, Edwards Deming. El círculo de Deming está compuesto por cuatro etapas cíclicas, de tal forma que una vez terminada la cuarta etapa se debe regresar a la primera y repetir el ciclo. De esta manera, las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

La idea es que es lograr la mejora continua, es decir, el mejoramiento continuo de la calidad mediante la disminución de fallas, el aumento de la eficacia y eficiencia, la solución de problemas, y la previsión y eliminación de riesgos potenciales.

Las cuatro etapas que componen el ciclo **PDCA** son:

Planificar (Plan): se identifica cuáles son aquellas actividades de la organización susceptibles de mejora y se fijan los objetivos a alcanzar al respecto. La búsqueda de posibles mejoras se puede realizar con la participación de grupos de trabajo, escuchando las opiniones de los trabajadores, buscando nuevas tecnologías, entre otros procedimientos.

Hacer (Do): se ejecutan los cambios necesarios para efectuar las mejoras requeridas. Es conveniente aplicar una prueba piloto a pequeña escala para determinar el funcionamiento antes de hacer cambios a gran escala.

Verificar (Check): una vez realizada la mejora, se procede a un período de prueba para verificar su buen funcionamiento. En caso que la mejora no cumpla con las expectativas iniciales se realiza modificaciones para ajustarla a los objetivos esperados.

Actuar (Act): finalmente, luego del periodo de prueba se estudian los resultados y se comparan estos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora en forma definitiva y a gran escala en la organización; pero si no lo son habrá que evaluar si se hará cambios o si se descarta la mejora.

Una vez terminado el cuarto paso, se vuelve al primer paso para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Los Modelos de Excelencia. El desarrollo de la calidad total y la mejora continua ha dado lugar a la aparición de los modelos de excelencia, que pueden definirse como marcos no

normativos basados en una serie de criterios que sirven como guías de autoevaluación. De esta forma, las organizaciones pueden comprobar que están dirigiéndose por el camino correcto para conseguir la excelencia empresarial, mediante el alcance y mantenimiento de la calidad total y mejora continua de todos sus procesos y circuitos.

Estos criterios tienen que ver con cuestiones de liderazgo, políticas y estrategias, enfoque a los clientes y los trabajadores, alianzas y recursos, procesos y resultados obtenidos en las personas, la sociedad y resultados clave para la organización.

Administración Estratégica. Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Certo S. la define como: El proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso.

Stoner J. Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y después actúe conforme a ellos.

Ventaja Competitiva. Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

Gerencia Estratégica. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el

desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Estrategias. Son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales; implican objetivos, compromiso de los recursos necesarios para el logro de dichos objetivos y las principales políticas que deberán acatarse en utilizar esos recursos. Se refieren al destino que debe darse a los recursos (humanos, financieros, etc) para que aumenten las probabilidades de que se logren los objetivos fijados.

Visión Estratégica. Una visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para la organización, proporcionando una vista panorámica de “en qué negocio deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de empresa que estamos tratando de crear”. Explica en forma detallada una dirección y describe el punto del destino.

Misión. La misión es expresión de la manera como definimos nuestra organización en términos de identidad, valores, actividades y ámbito de acción. La Misión Básica de la empresa son estrategias diseñadas para llevar a las organizaciones más allá de su negocio básico, estrategias que en efecto extienden su misión. Esto puede hacerse de maneras denominados verticales u horizontales, así como en combinaciones de ambas.

Políticas. Guías que proporcionan orientación en la acción administrativa y sobre todo en la toma de decisiones, obligándonos a elaborarlas dentro de determinados límites. Por lo general no requieren acción alguna, ya que su intención es servir a los administradores en los compromisos que adquieren cuando toman decisiones. Su esencia es el buen juicio.

Teoría de Sistemas Abiertos. Sugiere que las organizaciones y los entornos son interdependientes. Los cambios del entorno indudablemente influyen en la vida de una organización, y los cambios internos de una organización, ciertamente influyen en el entorno de la misma.

Consiguientemente la “tarea de administrar” está fuertemente ligada al diseño de un contexto organizacional donde el individuo puede acercarse a la racionalidad en la toma de

decisiones, y que este acercamiento sea práctico en términos de los objetivos organizacionales.

Desarrollo Organizacional. Proceso de cambios planeados tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados. Es la disciplina/ciencia/arte que más energías ha dedicado para explicar eventualmente y predecir eficazmente el comportamiento de las organizaciones, encontrando su sustento y apoyo dentro de las Ciencias del Comportamiento.

La Cultura Organizacional. Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa u organización.

Análisis Estratégico. Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Objetivos Estratégicos. Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa, o área de negocio.

2.5. Hipótesis de investigación

2.5.1. Hipótesis general

La hipótesis general de la investigación es:

El Planeamiento Estratégico contribuye en la mejora continua en la Administración de la empresa.

2.5.2. Hipótesis específicas

Las hipótesis específicas de la investigación son:

- El Planeamiento Estratégico es un factor clave de éxito en la mejora continua de la calidad en la Administración de la empresa.
- La Planeación Estratégica contribuye en el crecimiento de la rentabilidad de la empresa.

- Las características de la estrategia, estructura y la cultura organizacional alineados, se relacionan con la mejora continua en la Administración de la empresa.

2.6.Operacionalización de las variables

A continuación, se detalla la operacionalización de las variables.

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES
Independiente: El Planeamiento Estratégico	- Entorno Organizacional - Estrategia Funcional	- Análisis del entorno interno y externo. - Visión estratégica, objetivos estratégicos y financieros, estrategias genéricas y funcionales.
Dependiente: Mejora Continua	- Cultura Organizacional - Calidad de Servicios eléctricos	- Nivel de mejora - Nivel de adaptación a las nuevas herramientas administrativas

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La investigación para el presente trabajo de tesis es no experimental, que se define como la investigación donde no se manipulan deliberadamente las variables. Lo que vamos a hacer en este tipo de investigación es observar el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlo. El diseño será de tipo transversal; este tipo de estudio recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Así mismo la investigación tendrá carácter descriptivo cuya naturaleza es indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables (dentro del enfoque cualitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación dada.

El método a utilizar será el Inductivo-Deductivo.

Este diseño de investigación, es un diseño sin grupo control y en el cual sólo se efectúa una medición posterior.

Esquema del diseño pre-experimental:

G X O₁

G = Grupo objeto de estudio (empresa COMSA INDUSTRIAL)

X = Tratamiento o variable independiente (Planeamiento Estratégico)

O₁ = Medición de la variable dependiente (Mejora Continua)

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Población interna (personal de la empresa)

- **Marco muestral:** Nómina de directivos de la empresa (8)
- **Técnicas de muestreo:** Método No probabilístico. Muestreo por conveniencia.
- **Tamaño de la muestra:** 8

Población externa (clientes)

- **Marco muestral:** Registro de clientes corporativos y funcionarios del cliente principal ENEL: 13 clientes corporativos y 42 funcionarios de ENEL.

3.2.2.Muestra

La muestra será de tamaño: 45

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la Muestra, dato que se quiere obtener

Z= Nivel de confianza escogida (1,96)

N= Tamaño de la población (55)

E= Precisión o error (0.05)

p= Proporción de la población que tiene la característica de interés que nos interesa medir (0.20)

q= (1-p) Es la proporción de la población que no tiene la característica de interés = 0,80

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.2 * 0.8 * 55}{(0.05)^2 * (55-1) + (1.96)^2 * 0.2 * 0.8} = 45.10 = 45$$

f= Fracción de muestreo (n / N) = $45/55 = 0.8182$

Muestra Estratificada

ESTRATIFICACION	CLIENTES	PORCENTAJE	MUESTRA
Corporativos	13	24%	11
Funcionarios ENEL	42	76%	34
	N= 55	100%	n= 45

3.3.Técnicas de recolección de datos

La metodología a utilizar será dinámica y participativa involucrando a todos los actores (interno, externo) que forman parte del sector de servicios eléctricos.

Focus Group, Una entrevista en grupo es una oportunidad única de experimentar "el mercado" directamente, esta investigación comenzará con una detección de necesidades, para lo cual se realizará un focus group con profesionales de diversas empresas proveedoras de servicios eléctricos de la región. Como resultado de esta sesión se espera rescatar la existencia de un problema recurrente en el área de servicios eléctricos.

Observación, utilizaremos nuestros sentidos orientándolos a la captación de la realidad que estamos analizando. Dentro de la clasificación nos enfocaremos en la observación no Estructurada que comprende las notas de campo y notas propiamente dichas.

Entrevistas, se interactuará con las personas, donde una de las partes formulará determinadas preguntas relacionadas con la investigación. Dentro de la clasificación utilizaremos las entrevistas semi estructuradas o focales, en las que el entrevistador se vale de una guía temática que indica las preguntas que habrá de formular y las entrevistas de grupo focal, en las cuales un grupo conversa acerca de los temas que aparecen en la guía temática.

Encuestas y Cuestionarios, lo usaremos como procedimiento de recogida de datos primarios cuando se quiera reservar la autoría de las opiniones.

Análisis Documental, de todos aquellos documentos históricos con que cuentan COMSA INDUSTRIAL y las principales empresas de servicios eléctricos en el país y ello es posible encontrarlo en los informes, boletines, manuales, memorias, news, web site, etc.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Los datos recolectados durante la etapa de investigación serán procesados en primera instancia clasificando y ordenando de acuerdo a las variables que son objeto de estudio, haciendo uso de las técnicas de la estadística básica utilizando para ello el uso de hojas de cálculo de Ms-Excel, además de tablas combinadas, cuadros y gráficos estadísticos, SPSS.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

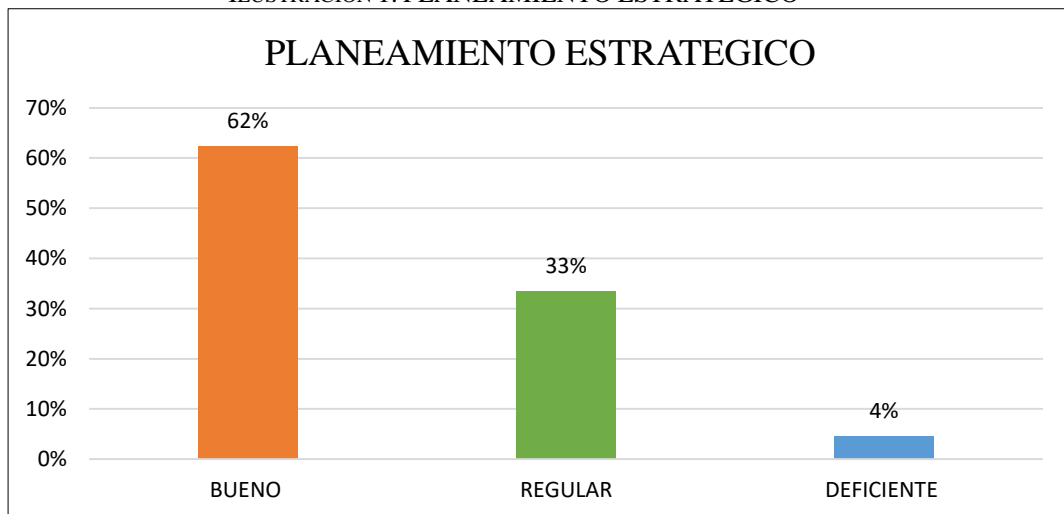
4.1.1. Descripción de los Resultados de la variable Planeamiento Estratégico y sus dimensiones.

TABLA 1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

NIVELES	ENEL	OTROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	10	18	28	62%
REGULAR	1	14	15	33%
DEFICIENTE	0	2	2	4%
TOTAL	11	34	45	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes: funcionarios de ENEL y otras empresas.

ILUSTRACIÓN 1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO



Fuente: Elaboración propia

Se realizó una encuesta a 45 clientes: funcionarios de la empresa de distribución eléctrica ENEL, y funcionarios de otras empresas clientes de la ciudad de Lima, sobre planeamiento estratégico.

De los cuales el **62%** de los encuestados, manifiestan que el nivel de planeamiento estratégico es bueno; es decir, se preocupan por el entorno organizacional y estrategia funcional.

Además, el **33%** de los encuestados indican que el nivel de planeamiento estratégico es regular. Finalmente, el **4%** de los encuestados indicaron que el nivel de planeamiento estratégico es deficiente.

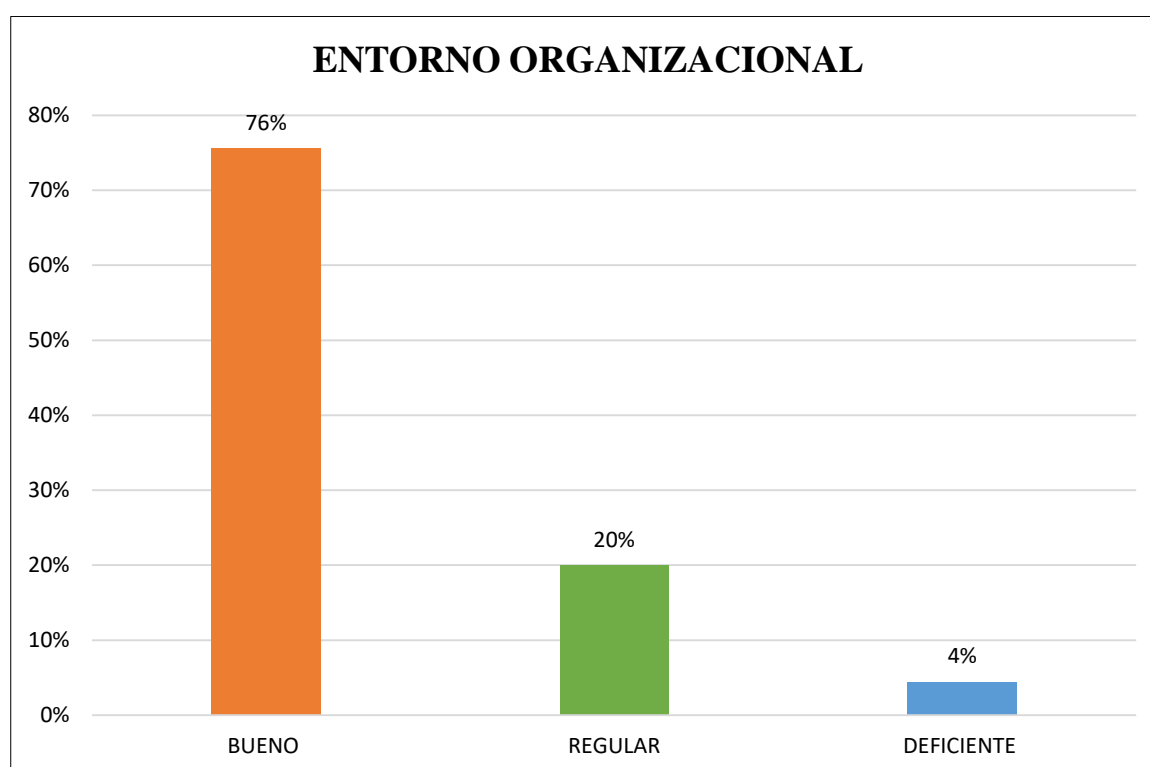
TABLA 2. ENTORNO ORGANIZACIONAL

ENTORNO ORGANIZACIONAL

NIVELES	ENEL	OTROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	9	25	34	76%
REGULAR	1	8	9	20%
DEFICIENTE	1	1	2	4%
TOTAL	11	34	45	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes: funcionarios de ENEL y otras empresas.

Ilustración 2. ENTORNO ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia

De la tabla y figura N° 2, de la encuesta realizada a 45 clientes: funcionarios de la empresa de distribución eléctrica ENEL, y funcionarios de otras empresas clientes de la ciudad de Lima, podemos advertir que:

El **76%** de los encuestados, manifiestan que el nivel de entorno organizacional es bueno; es decir, poseen un buen análisis del entorno interno y externo.

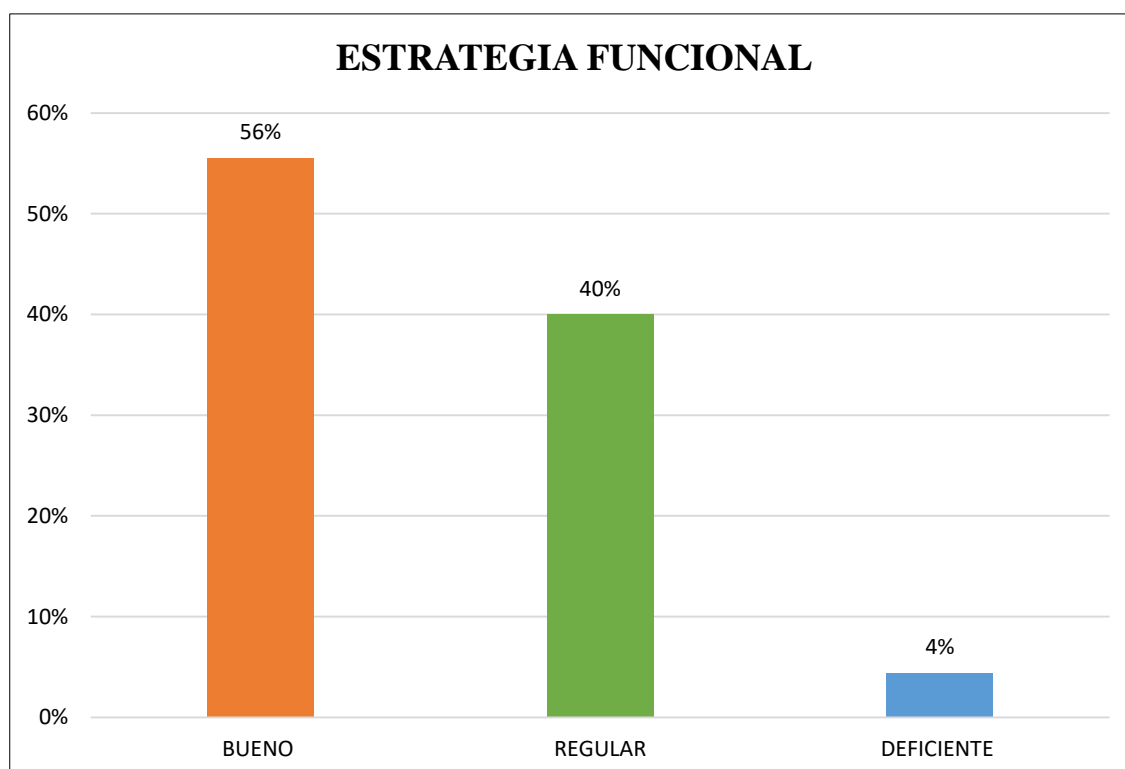
Además, el **20%** de los encuestados indican que el nivel de entorno organizacional es regular. Finalmente, el **4%** de los encuestados indicaron que el nivel de entorno organizacional es deficiente.

TABLA 3. ESTRATEGIA FUNCIONAL

ESTRATEGIA FUNCIONAL				
NIVELES	ENEL	OTROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	9	16	25	56%
REGULAR	2	16	18	40%
DEFICIENTE	0	2	2	4%
TOTAL	11	34	45	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes: funcionarios de ENEL y otras empresas.

ILUSTRACIÓN 3. ESTRATEGIA FUNCIONAL



Fuente: Elaboración propia

De la tabla y figura N° 3, de la encuesta realizada a 45 clientes: funcionarios de la empresa de distribución eléctrica ENEL, y funcionarios de otras empresas clientes de la ciudad de Lima, podemos advertir que:

El **56%** de los encuestados, manifiestan que el nivel de estrategia funcional es bueno; es decir, están bien establecidas la visión estratégica y los objetivos estratégicos y financieros, así como su estrategias genéricas y funcionales.

Además, el **40%** de los encuestados indican que el nivel de estrategia funcional es regular.

Finalmente, el **4%** de los encuestados indicaron que el nivel de estrategia funcional es deficiente.

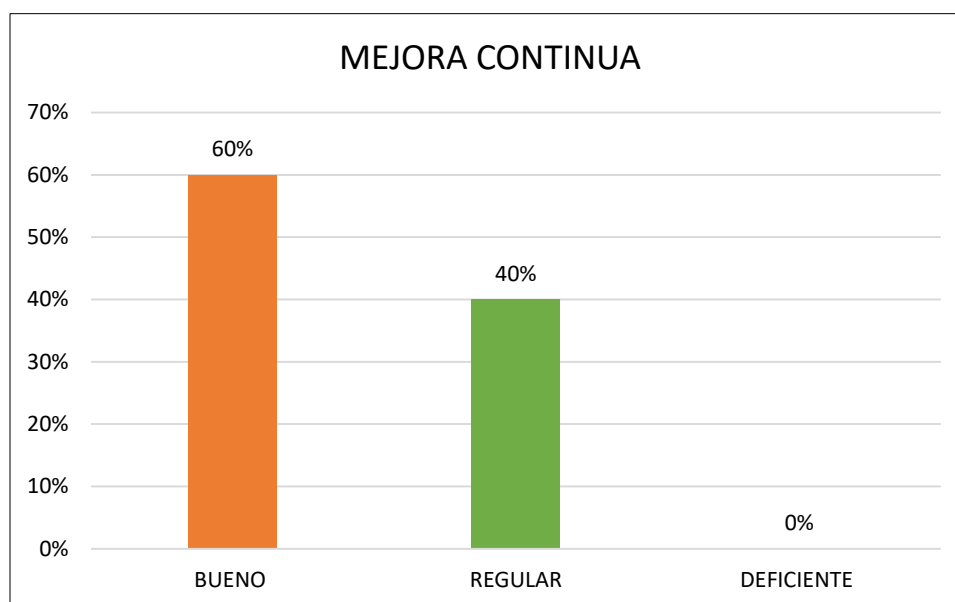
4.1.2. Descripción de los Resultados de la variable Mejora Continua y sus dimensiones.

TABLA 4. MEJORA CONTINUA

MEJORA CONTINUA				
NIVELES	ENEL	OTROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	8	19	27	60%
REGULAR	3	15	18	40%
DEFICIENTE	0	2	2	0%
TOTAL	11	34	45	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes: funcionarios de ENEL y otras empresas.

ILUSTRACIÓN 4. MEJORA CONTINUA



Fuente: Elaboración propia

Se realizó una encuesta a 45 clientes: funcionarios de la empresa de distribución eléctrica ENEL, y funcionarios de otras empresas clientes de la ciudad de Lima, sobre mejora continua.

De los cuales el **60%** de los encuestados, manifiestan que la mejora continua es buena; es decir, se preocupan por la cultura organizacional y calidad de servicios eléctricos.

Además, el **40%** de los encuestados indican que el nivel de mejora continua es regular.

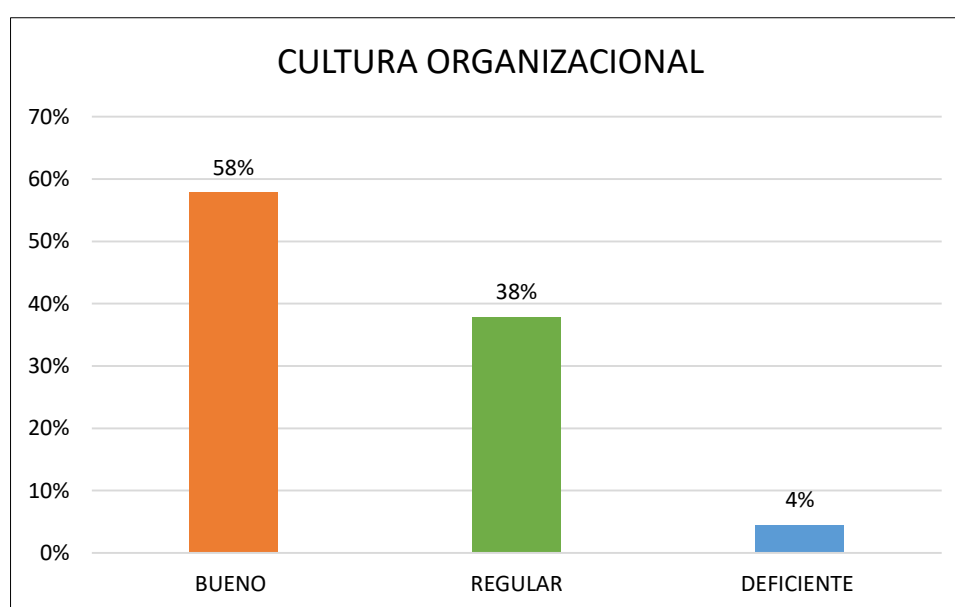
Finalmente, ningún encuestado indicó que el nivel de la mejora continua es deficiente.

TABLA 5. CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL				
NIVELES	ENEL	OTROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	9	17	26	58%
REGULAR	1	16	17	38%
DEFICIENTE	1	1	2	4%
TOTAL	11	34	45	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes: funcionarios de ENEL y otras empresas.

ILUSTRACIÓN 5. CULTURA ORGANIZACIONAL.



Fuente: Elaboración propia

De la tabla y figura N° 5, de la encuesta realizada a 45 clientes: funcionarios de la empresa de distribución eléctrica ENEL, y funcionarios de otras empresas clientes de la ciudad de Lima, podemos advertir que:

El **58%** de los encuestados, manifiestan que el nivel de cultura organizacional es bueno; es decir, se tienen definidos un buen nivel de mejora continua.

Además, el **38%** de los encuestados indican que el nivel de cultura organizacional es regular.

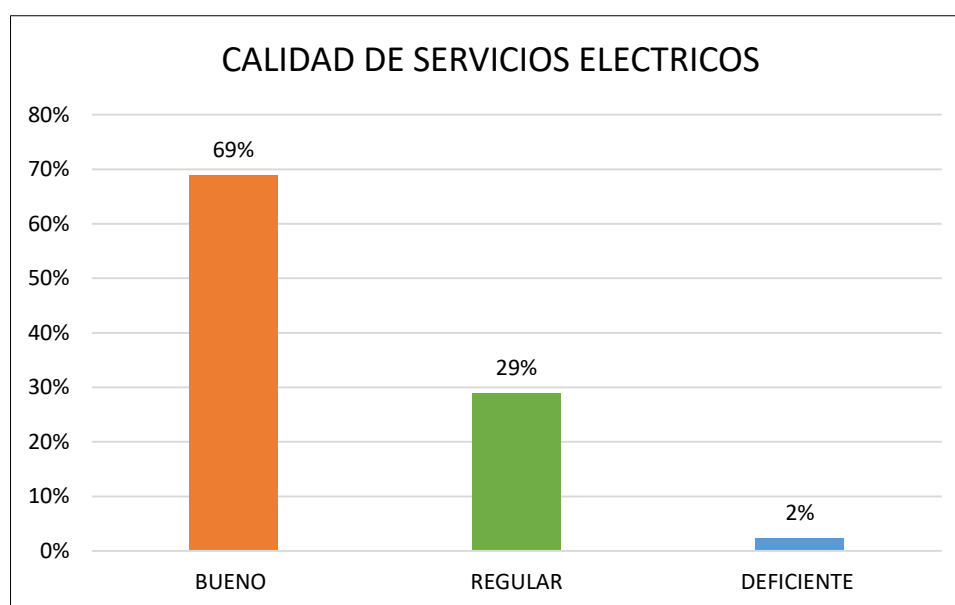
Finalmente, el **4%** de los encuestados indicaron que el nivel de cultura organizacional es deficiente.

TABLA 6. CALIDAD DE SERVICIOS ELECTRICOS

CALIDAD DE SERVICIOS ELECTRICOS				
NIVELES	ENEL	OTROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	9	22	31	69%
REGULAR	2	11	13	29%
DEFICIENTE	0	1	1	2%
TOTAL	11	34	45	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes: funcionarios de ENEL y otras empresas.

ILUSTRACIÓN 6. CALIDAD DE SERVICIOS ELECTRICOS



Fuente: Elaboración propia

De la tabla y figura N° 6, de la encuesta realizada a 45 clientes: funcionarios de la empresa de distribución eléctrica ENEL, y funcionarios de otras empresas clientes de la ciudad de Lima, podemos advertir que:

El **69%** de los encuestados, manifiestan que el nivel de calidad de servicios eléctricos es bueno; es decir, se cuenta con un buen nivel de adaptación a las nuevas herramientas administrativas de mejora continua.

Además, el **29%** de los encuestados indican que el nivel de calidad de servicios eléctricos es regular.

Finalmente, el **2%** de los encuestados indicaron que el nivel de calidad de servicios eléctricos es deficiente.

4.2. Contrastación de hipótesis

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS GENERAL

- H₀: El Planeamiento Estratégico no impacta en la mejora continua en la Administración de la empresa.
H₁: El Planeamiento Estratégico impacta en la mejora continua en la Administración de la empresa.

Demostración de la Hipótesis General

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p**<**0.05** se rechaza H₀.

Aplicamos SPSS v25:

Tabla 7: CORRELACIÓN ENTRE EL PLANEAMIENTO Y LA MEJORA CONTINUA

<i>Correlaciones</i>			PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	MEJORA CONTINUA
Rho de Speaman	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	Coefficiente de	1,000	,789
		correlacion Sig. (bilateral)		,000
		N	45	45
	MEJORA CONTINUA	Coefficiente de	,789	1,000
		correlacion Sig. (bilateral)	,000	
		N	45	45

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

Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en la Tabla 7 la significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador).

Es decir, El Planeamiento Estratégico impacta en la mejora continua en la Administración de la empresa.

Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.789, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECIFICA 1

H₀: El Planeamiento Estratégico no es un factor clave de éxito en la mejora continua de la calidad en la Administración de la empresa.

H₁: El Planeamiento Estratégico es un factor clave de éxito en la mejora continua de la calidad en la Administración de la empresa.

Demostración de la Hipótesis Especifica 1

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p**<**0.05** se rechaza H₀.

Aplicamos SPSS v25:

Tabla 8: CORRELACIÓN ENTRE CALIDAD DE SERV. ELECTRICOS Y LA MEJORA CONTINUA

Correlaciones

		PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	MEJORA CONTINUA
Rho de Speaman	CALIDAD DE SERV ELECTRICO	1,000	,541
			,000
		45	45
	MEJORA CONTINUA	,541	1,000
		,000	
		45	45

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

Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en la Tabla 8 la significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador).

Es decir, El Planeamiento Estratégico es un factor clave de éxito en la mejora continua de la calidad en la Administración de la empresa.

Estratégico impacta en la mejora continua en la Administración de la empresa.

Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.541, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECIFICA 2

H₀: La Planeación Estratégica no contribuye a la mejora de la rentabilidad de la empresa.

H₁: La Planeación Estratégica contribuye a la mejora de la rentabilidad de la empresa.

Demostración de la Hipótesis Especifica 2

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p**<**0.05** se rechaza H₀.

Aplicamos SPSS v25:

Tabla 9: CORRELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MEJORA CONTINUA

Correlaciones

		PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	MEJORA CONTINUA	
Rho de Speaman	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlacion	1,000	,667
		Sig. (bilateral)		,000
		N	45	45
	MEJORA CONTINUA	Coefficiente de correlacion	,667	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	45	45

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

Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en la Tabla 9 la significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador).

Es decir, La Planeación Estratégica contribuye a la mejora de la rentabilidad de la empresa.

Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.667, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECIFICA 3

H₀: La estrategia no se relacionan con la mejora continua en la Administración de la empresa.

H₁: La estrategia se relacionan con la mejora continua en la Administración de la empresa.

Demostración de la Hipótesis Especifica 3

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p<0.05** se rechaza H₀.

Aplicamos SPSS v25:

Tabla 10: CORRELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL Y LA MEJORA CONTINUA

Correlaciones

			PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	MEJORA CONTINUA
Rho de Speaman	ESTRATEGIA FUNCIONAL	Coeficiente de correlacion	1,000	,766
		Sig. (bilateral)		,000
		N	45	45
	MEJORA CONTINUA	Coeficiente de correlacion	,766	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	45	45

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

Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en la Tabla 10 la significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador).

Es decir, La estrategia se relacionan con la mejora continua en la Administración de la empresa.

Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.766, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

En la presente investigación se realizó una comparación de los resultados obtenidos con otras investigaciones similares o parecidas, distinguiendo en ellas las variables estudiadas o su respectiva relación, destacando aspectos de similitud o discrepancia con los antecedentes y fuentes teóricas citadas en esta investigación.

- Los resultados obtenidos en esta investigación conducen en términos generales a establecer que el Planeamiento Estratégico impacta en la mejora continua en la Administración de la empresa COMSA. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.789, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Sánchez Cueva (2019) en su tesis “Planeamiento estratégico y su relación con la calidad de servicios al cliente en la empresa importadora American Service Refrigeration E.I.R.L. Surquillo, 2018”, llego a la conclusión que: No existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad del servicio en la Empresa importadora American Service Refrigeration E.I.R.L. Surquillo 2018.
- En la primera hipótesis específica se estableció que el Planeamiento Estratégico es un factor clave de éxito en la mejora continua de la calidad en la administración de la empresa COMSA. La correlación de Rho de Spearman es 0.541, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Armas & Romani (2019) en su tesis “Factores críticos de éxito que permiten a una pequeña Empresa del sector consultoría migrar a mediana Empresa en Lima Metropolitana”, llego a la conclusión que: Los procesos de calidad y nivel de servicio, innovación, capital humano y planeamiento estratégico son críticos para el crecimiento económico de una pequeña empresa del sector Consultoría en Lima Metropolitana, pues permiten mejorar el estándar de los procesos internos.
- En la segunda hipótesis específica se estableció que la Planeación Estratégica contribuye a la mejora de la rentabilidad de la empresa COMSA. La correlación de Rho

de Spearman es 0.667, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Blas Daga (2019) en su tesis “Planeamiento estratégico y rentabilidad de la empresa Corporación DEYCAR’S SAC, Trujillo, 2016”, llego a la conclusión que: La comparación de la rentabilidad del periodo 2015 frente al periodo 2016, resulta favorable en razón del último periodo y esto se debe a la aplicación del Planeamiento Estratégico, que se desarrolla en razón de políticas de ventas más eficientes y la mejor administración de la liquidez de la empresa.

- En la tercera hipótesis específica se estableció que la Estrategia se relaciona con la mejora continua en la administración de la empresa COMSA. La correlación de Rho de Spearman es 0.766, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Alayo & Becerra (2013) en su tesis “Elaboración e implementación de un plan de mejora continua en el área de producción de Agroindustrias KAIZEN”, llego a la conclusión que: Con el alineamiento con los objetivos estratégicos con la misión y visión de la empresa, se realizó un análisis en el BSC para determinar la validación de los indicadores ya propuestos en durante el diagnóstico y establecer nuevos indicadores medibles al aplicar los programas y planes de mejora.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

De las pruebas realizadas, podemos concluir que:

- Con el presente estudio se ha podido establecer que, la aplicación del proceso de Planeamiento Estratégico, impacta en la mejora continua en la administración de la empresa COMSA.
- Se ha determinado que, el Planeamiento Estratégico, es un factor clave de éxito en la mejora continua de la calidad en la administración de la empresa COMSA.
- Se ha determinado que, la Planeación Estratégica contribuye a la mejora de la rentabilidad de la empresa COMSA.
- Se ha determinado que, las Estrategias se relacionan con la mejora continua en la administración de la empresa COMSA.

6.2. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se recomienda:

- A partir de la presente investigación, elaborar un Plan Estratégico para un horizonte de cinco años, utilizando metodología y herramientas modernas en administración estratégica.
- Recomendamos que el plan estratégico que se desarrolle e implemente sea revisado en forma mensual, con la finalidad de realizar los ajustes correspondientes oportunamente, en caso no se llegara a cumplir con alguna de las actividades programadas.
- COMSA debería llevar el control de la implementación de su plan estratégico, a través de los indicadores de gestión, utilizando como herramienta el Balance Scorecard. Para ello, al diseñar su tablero de control deben participar todas las áreas involucradas (operativas, financieras, comercial, recursos humanos, administrativas, etc.) con la finalidad de que puedan conocer el sistema y al mismo tiempo se comprometan con la ejecución.
- Considerar la posibilidad de adquirir o desarrollar una herramienta de software, que permita automatizar la generación de reportes y resultados del Cuadro de Mando Integral.

REFERENCIAS

7.1.Fuentes documentales

No incluidas

7.2.Fuentes bibliográficas

- a) BECKHARD R. (1980). Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano. S.A.
- b) BURKE, W.W. (1988). Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo. Bogotá: Addison-Wesley.
- c) CABALLERO ROMERO, ALEJANDRO E. (1990), Metodología de la Investigación Científica. Editorial Técnico Científica S.A; 2da edición.
- d) CHIAVENATO, IDALBERTO. (2002). Administración, Proceso Administrativo. McGraw Hill. 3ra edición. Mexico.
- e) DEMING WILLIAM EDWARDS (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis. Díaz de Santos. p. 412. ISBN 84-87189-22-9.
- f) DRUKER, PETER FERDINAND. (2000). El Management del Siglo XXI. Editorial EDHASA. 1ra edición. Barcelona.
- g) FRED R., DAVID. (2003), Concepto de Administración Estratégica. Editorial Pearson. 9na edición. Mexico.
- h) GARRIDO BUJ, SANTIAGO. (2006). Dirección Estratégica. Editorial McGraw Hill. 2da edición. España.
- i) HARRINGTON, JAMES H. (1992). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Bogotá, McGraw-Hill, 1992, 309 Págs.
- j) HILL CHARLES, JONES GARETH. (1998), Administración Estratégica: Enfoque Integrado, Editorial Mc Graw Hill. 3a edición. Mexico.
- k) HITT, MICHAEL; IRELAND, DUANE y HOSKISSON, ROBERT. (2004). Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. Editorial Thomson, 5ta edición. México.
- l) HODGE B. y JOHANSON H. (1987). Administración y Organización. Edit. El Ateneo. Buenos Aires.
- m) KOONTZ HAROLD. (2004). Administración: Perspectiva Global. McGraw Hill. 12va edición. Mexico

- n) PORTER, MICHAEL E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- o) ROBERT, MICHEL y RACINE, BERNARD. (2001). *e-Strategy: Pure & Simple Connecting your Internet Strategy to your Business Strategy*. New York: McGraw Hill.
- p) STEPEN P. ROBBINS. (1997). *Comportamiento Organizacional*, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 6ta. edición, México.
- q) THOMPSON Jr, ARTHUR A., STRICKLAND III, A. J. (2004). *Administración Estratégica: Textos y Casos*, McGraw-Hill. Interamericana Editores, 13ra. edición, México.

7.3. Fuentes hemerográficas

No incluidas

7.4. Fuentes electrónicas

AUTORES VARIOS, *Administración Estratégica*, Disponible en Internet

[http://www.mhhe.com/business/management/thompson_elearning/]

[<http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/>]

ANEXOS

INSTRUMENTOS DE OBTENCION DE INFORMACION.

1. GUIA DE ENTREVISTA A EMPRESARIOS CLAVES. ANÁLISIS SECTORIAL/ SUBSECTORIAL

PREGUNTAS BÁSICAS

¿Dónde obtiene usted sus materias primas e insumos?

1. ¿A quién vende su producción (bienes y/o servicios)?
2. ¿Quién es el consumidor final de su producto?
3. ¿Qué tecnología emplea usted, existen otras mejores y por qué no las usa?
4. ¿Qué cambios importantes han existido en el negocio desde que empezó?
5. ¿Cuáles son las empresas más importantes de su ramo? ¿Por qué?
6. ¿Quiénes son su principal competencia? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles son los precios de sus principales productos?
8. ¿Puede sugerir otras personas que tengan información similar?

PARA SUBMAPAS

9. Tiempo de mano de obra por unidad producida
10. Volumen de principal materia prima usada y costo por unidad producida
11. Número de trabajadores por sexo
12. Ventas promedio

SOBRE EL ENTORNO

13. Conocimiento sobre programas de apoyo. ¿Participa? ¿Por qué?
14. Principales problemas con marco regulatorio
15. Identificación de políticas que afectan al sector y opinión sobre ellas
16. Pertenencia a organizaciones gremiales

2. VISION CUESTIONARIO.

I. SITUACION ACTUAL

1. Cuáles son los productos/servicios que la empresa ofrece a sus clientes?
2. ¿Qué diferencia a la empresa de sus competidores?
3. ¿Cuáles son las razones por las que la empresa ha sido exitoso en el pasado?
4. ¿Qué percepción considera que tienen los clientes de la empresa?
5. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la empresa?
6. ¿Cuáles son las cualidades que describen a la empresa?
7. ¿Cuáles son los valores que hacen que el grupo de empresas sea lo que es?

II. DEFINICION DE LA VISION

8. ¿Qué oportunidades y riesgos existen en el largo plazo para la nueva organización en el mercado?
9. ¿Qué nuevas necesidades existen en el mercado?
10. Cuáles son los productos/servicios que la nueva organización debería ofrecer a sus clientes?
11. ¿Qué percepción quisiera que los clientes, accionistas, personal y público en general tengan de la nueva organización?
12. ¿Sobre qué bases considera que debe evaluarse el progreso de la organización? (innovación, entre otros)
13. ¿Enuncie la Visión que a su parecer describe lo que la nueva organización debería ser en el futuro?

3. EVALUACION DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

FUERZAS COMPETITIVAS	EVALUACIÓN DE FACTORES				
	1	2	3	4	5
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					
<p>PRINCIPIO. - La manipulación competitiva entre las empresas rivales es un proceso dinámico y en constante cambio, a medida que las empresas inician nuevas medidas ofensivas y defensivas y que el énfasis cambia de una combinación de herramientas y tácticas competitivas a otra.</p> <p>FACTORES. -</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia en precios. - Calidad durabilidad. - Desempeño. - Innovación. - Imagen. 					
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES					
<p>PRINCIPIO. - Los peligros de un nuevo ingreso son más poderosos cuando las barreras son bajas, hay un considerable grupo de candidatos, las empresas establecidas no pueden o no están dispuestas a combatir con energía los esfuerzos de un recién llegado por lograr una posición en el mercado y el competidor potencial puede esperar utilidades atractivas.</p> <p>FACTORES. -</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nueva capacidad de producción. - Economía de escala. - Aprendizaje y experiencia. - Lealtad del cliente. - Políticas reguladoras. 					

PRODUCTOS SUSTITUTOS.					
PRINCIPIO. La amenaza competitiva planteada por los productos sustitutos es poderosa cuando éstos se encuentran fácilmente disponibles y tienen un precio atractivo, cuando los compradores creen que los sustitutos tienen características comparables o mejores y cuando los costos del cambio son bajos para los compradores					
FACTORES. <ul style="list-style-type: none"> - Calidad. - Desempeño. - Precio. 					

FUERZAS COMPETITIVAS	EVALUACIÓN DE FACTORES				
	1	2	3	4	5
PODER DE LOS PROVEEDORES					
PRINCIPIO. Los proveedores de un grupo de empresas rivales son una poderosa fuerza competitiva siempre que tengan el suficiente poder de negociación para colocar a ciertos rivales en una desventaja competitiva basada en los precios que pueden exigir, la calidad y el desempeño de los artículos que proporcionan, o la confiabilidad de sus entregas.					
FACTORES. <ul style="list-style-type: none"> - Calidad. - Precio. 					
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES					
PRINCIPIO. Los compradores son una fuerza competitiva poderosa cuando pueden ejercer un apalancamiento en las negociaciones en lo concerniente a precio, calidad, servicio u otros términos de venta.					
FACTORES. <ul style="list-style-type: none"> - Número de compradores. - Poder de discreción. - Calidad del servicio. 					

LEYENDA:

- MUY DE ACUERDO : 1
- DE ACUERDO : 2
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO : 3
- EN DESACUERDO : 4
- MUY EN DESACUERDO. : 5

4. GUIA DE ANALISIS DEL ENTORNO.

I.- ANÁLISIS GLOBAL

ANALISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO (MACROENTORNO EXTERNO)

¿Qué tendencias globales están (o estarán) afectando este tipo de negocios?

- Económico: ¿Qué cambios en la economía están impactando la empresa que se asesora?
- Político / Jurídico: ¿Qué cambios en legislación o en regulaciones están impactando o impactarán esta actividad?
- Ambiental: ¿Qué cambio en el ambiente y en los recursos naturales pueden afectar la empresa?
- Tecnológico: ¿Qué tendencias tecnológicas o innovaciones están afectando (o es probable que afecten) esta actividad?
- Sociocultural: ¿Qué cambios en los hábitos de las personas, los deseos, acciones o creencias están o se pueden prever que están afectando el negocio?

IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS DEL ENTORNO

- Basados en las respuestas a todas estas preguntas, ¿cuáles son las amenazas y oportunidades más importantes de la empresa que se asesora?

II.- ANALISIS SECTORIAL O SUBSECTORIAL (5 FUERZAS PORTER)

- ¿Determine qué factores en el ambiente externo están afectando a la empresa y qué amenazas y oportunidades de la empresa que se asesora?

COMPETIDORES

- ¿Hay amenaza de nuevos competidores en el subsector?
- ¿Cuál es fácil para los competidores entrar en el mercado?
- ¿Cuál es el nivel e intensidad de la competencia?
- ¿Qué hace que las empresas en este subsector compitan fuertemente entre sí? ¿Por qué?
- ¿El subsector está creciendo o está empujándose? ¿A qué ritmo?

PROVEEDORES

- ¿Cómo es la relación de negociación de la empresa con los proveedores?
- ¿Son los proveedores importantes? ¿Son muchos o pocos?
- ¿Están coordinados o compiten airadamente entre sí?
- ¿Hay amenazas de obsolescencia?
- ¿Cuán probable es que el producto actual sea completamente sustituido por otro?
- ¿Qué tanto contribuyen en la calidad o servicio de los productos de la empresa?

CLIENTES

- ¿Cuántos son los clientes importantes?
- ¿Cuál es la disponibilidad de sustitutos de los productos del sector?
- ¿Qué tan importante es para el cliente la calidad o servicio que se le brinda?
- ¿Qué costo presenta para el cliente cambiarse a otra empresa?
- ¿Cuál es la rentabilidad de los clientes?

SUSTITUTOS

- ¿Cuál es la disponibilidad de sustitutos cercanos?
- ¿Cuáles son los costos del cambio para el cliente?
- ¿Qué tan rentable y agresivo es el dueño del sustituto?
- ¿Cuál es la relación valor / precio del producto sustituto?

ANALISIS DEL ENTORNO INMEDIATO

COMPONENTES DIRECTOS

- ¿Existen otras empresas en el entorno más cercano a la empresa que vendan un producto o servicio igual o equivalente?
- ¿Cuál es el tamaño y volumen de ventas de cada una de ellas?
- ¿Cuáles son las características del producto que fortalece la competencia (precio, calidad, empaque)?
- ¿Qué hace que varias empresas en su entorno inmediato compitan por los mismos clientes?
- ¿Qué tipo de promoción y publicidad utiliza la competencia?
- ¿Qué características tiene el local donde funciona (otras facilidades)?
- ¿Qué productos o servicios adicionales se ofrecen?
- ¿Cómo se atiende al cliente en estas empresas?
- ¿Cuáles son las características del personal?

COMPETIDORES INDIRECTOS

- ¿Existen en el entorno más cercano empresas que produzcan o brinden un servicio similar o sustituto que puedan competir con su empresa?
- ¿Caracterice los productos o servicios en cuanto a: ¿precio, calidad, empaque, promoción, publicidad, lugar, servicio al cliente, entre otros aspectos?

PROVEEDORES

- ¿Cuáles son sus principales proveedores?

- ¿Pueden llegar a convertirse en su competencia?
- ¿Cómo contribuye a la calidad del producto o servicio que usted produce?
- ¿Qué ventajas tiene usted con esta relación (tiempos, pagos, crédito, lealtad)?

CLIENTES

- ¿Cuántos son los principales clientes? Elabore una ficha de cada uno de ellos.
- ¿Qué tan importante es para el cliente la calidad o servicio que se le brinda?
- ¿Qué costo representa para el cliente cambiarse a otra empresa?
- ¿Cuál es la rentabilidad de los clientes?
- ¿Se informa usted de sus necesidades, gustos y preferencias?
- ¿Qué atención le da a su clientela que no le brinda la competencia?

MATRIZ DE CONSISTENCIA

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
PRINCIPAL O GENERAL	¿De qué manera el Planeamiento Estratégico impacta en la mejora continua en la Administración de la empresa?	Determinar si el Planeamiento Estratégico impacta en la mejora continua en la Administración de la empresa.	El Planeamiento Estratégico impacta en la mejora continua en la Administración de la empresa.	<p style="text-align: center;">INDEPENDIENTE X: Planeamiento Estratégico</p> <p>Indicadores:</p> <p>X1: Entorno Organizacional</p> <p>X2: Estrategia Funcional</p> <p style="text-align: center;">DEPENDIENTE Y: Mejora Continua</p> <p>Indicadores:</p> <p>Y1: Cultura Organizacional</p> <p>Y2: Calidad de Servicios Eléctricos.</p>	<p>1. Tipo de investigación - Aplicada</p> <p>2. Diseño de investigación - Descriptivo explicativo</p> <p>3. Unidad de análisis - Método inductivo: Conocer - Método deductivo: Observar</p> <p>4. Técnica de recolección de datos - Técnicas de muestreo - Técnicas recolector de datos</p> <p>5. Análisis de interpretación de la información - Cuestionarios - Encuestas</p>
ESPECIFICO (1)	¿De qué manera el Planeamiento Estratégico influye en la mejora de la calidad en la Administración de la empresa?	Elaborar un Plan Estratégico para lograr la mejora de la calidad en la Administración de la empresa.	El Planeamiento Estratégico es un factor clave de éxito en la mejora continua de la calidad en la Administración de la empresa.		
ESPECIFICO (2)	¿De qué manera el Planeamiento Estratégico genera un proceso de mejora en la rentabilidad de la empresa?	Proponer un modelo de Planeación Estratégica para obtener una mejora en la rentabilidad de la empresa.	La Planeación Estratégica contribuye a la mejora de la rentabilidad de la empresa.		
ESPECIFICO (3)	¿De qué manera la estrategia, se relacionan con la mejora continua en la Administración de la empresa?	Determinar si la estrategia, estructura se relacionan con la mejora continua en la Administración de la empresa.	La estrategia se relacionan con la mejora continua en la Administración de la empresa.		

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PROPUESTO - COMSA INDUSTRIALES

MISION

Nuestra misión es atender la necesidad de desarrollo de proyectos, ejecución de obra y mantenimiento de instalaciones eléctricas, siendo responsables con nuestro medio ambiente, cumpliendo los más altos estándares de calidad, seguridad y tiempo, generando confianza a nuestros clientes.

VISION

Ser una empresa de servicios eléctricos reconocida, como líder en el sector de la electricidad, en el mantenimiento de instalaciones eléctricas y en la elaboración y ejecución de proyectos de electricidad, tanto por nuestros proveedores como por nuestros clientes. La profesionalidad en nuestro trabajo es prioridad, lo cual nos lleva a ofrecer a nuestros clientes un servicio de atención y calidad adecuado a sus necesidades.

Nuestro propósito es la mejora continúa buscando el incremento de nuestra eficacia y esto comienza con una exhaustiva selección de nuestros empleados y proveedores, los cuales son evaluados previamente para asegurarnos que su servicio y productos adquiridos se adapten y se mantengan en el tiempo a las necesidades de nuestros clientes y las nuestras.

VALORES

Confianza.- Cumplimos los acuerdos y plazos contraídos, más allá de los compromisos contractuales.

Liderazgo.- Nuestra iniciativa y liderazgo está siempre presente para dirigir los proyectos, obras y servicios encomendados.

Innovación.- Brindamos como un equipo sólido nuevas soluciones. Implementamos cambios para el mejor servicio.

Eficiencia.- Optimizamos permanentemente nuestros procesos, garantizando nuestra competitividad en el mercado.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Posicionamiento de Mercado

- Generación de una cultura de Negocios a largo plazo
- Búsqueda de la entrega de una respuesta oportuna y de excelencia

- Búsqueda permanente de nuevas oportunidades de negocio.
- Ser reconocidos en la Región por:
- El cumplimiento de estándares de calidad.
- Expertos en energía.
- Líderes en uso de tecnología.
- Contar con Personal Contratista de gran capacidad técnica y empresarial.

Reacción y Agilidad

- Búsqueda permanente de la disminución de los tiempos de respuesta a nuestros clientes.
- Disminución en los tiempos de atención a clientes por fallas en sus instalaciones.
- Disposición de nuestro personal para dar soluciones técnicas.
- Relación permanente a través de programa de visitas.

Valoración Equitativa

- Innovación permanente en los procedimientos de trabajo. De manera de lograr optimizar los tiempos de trabajo.
- Apoyo constante en aporte de soluciones técnicas y mejores prácticas a nuestros grupos de interés.
- Ser percibidos como unidad que brinda satisfacción a nuestros clientes externos.
- Implementar mejores prácticas y estándares técnicos económicos
- Personal preocupado por la generación de ingresos.
- Nuestro personal buscará por medio del conocimiento de la cadena de valor del cliente.
- Lograr tener un cliente leal y satisfecho.

Capacidad Administrativa y Capital de Conocimiento

- Personal con alto grado de conocimiento y nivel de profesionalismo.
- Innovación permanente en la tecnología introducida en la red de eléctrica
- Innovación continua en los procesos internos, productos y servicios.
- Personal altamente involucrado con la Prevención de Riesgo.
- Procedimientos y normas en base al capital de conocimientos de las personas que trabajan en COMSA.
- Personal con alto grado en la toma de decisiones y capacidad de respuesta hacia nuestros clientes internos y externos.

ANALISIS FODA Y DE ENTORNO

Consiste efectuar un análisis interno y externo del Team de Mantenimiento, para ver las fortalezas y conocer las debilidades. También, es importante poder efectuar un análisis del entorno para ver como ésta el mercado y conocer sus exigencias. Para dar cumplimiento a esto, se realizarán entrevistas al Gerente de Operaciones y a Clientes líderes de opinión.

ANALISIS FODA

Fortalezas:

El Foco de negocio central a parte de los servicios eléctricos, es la búsqueda de nuevos negocios a través de la venta de servicios de mantenimiento a los clientes de tipo comercial e industrial. Medición de la calidad del servicio que se entrega a los clientes, tanto a nivel operativo como comercial, son un estándar de la Empresa. Se reconoce la importancia del aprendizaje de sus empleados y la relación estratégica con los contratistas. Mantiene los valores éticos y la seguridad de su personal. Posee el área de mantenimiento las capacidades técnicas y equipamiento de punta para poder desarrollar las actividades de mantenimiento.

Oportunidades:

Existe un mercado que necesita empresas con alto nivel de especialización. El área de mantenimiento ya participa en servicios a la minería. La alta demanda en el mercado de cobre, hace que las empresas necesiten mantener la continuidad de su producción con el menor tiempo de interrupción. Fidelizar a los diferentes clientes a través de los servicios de mantenimiento. Posibilidad de aumentar los niveles de Calidad de Trabajo.

Debilidades:

Personal Contratista con bajo nivel de preparación de su personal. Estructura organizacional muy ajustada por lo que no se pueden asumir contratos de envergadura con empresas mineras. Nuestros estándares de tiempo de vida útil de los equipamientos son totalmente distintos al de las grandes empresas mineras, lo que hace dificultoso poder cumplir con sus estándares. No se tiene estructura definida para poder enfrentar los trabajos solicitados. Poco conocimiento de los niveles de exigencias de las grandes empresas mineras.

Amenazas:

Competencias de empresas de la región como Cobra Perú, Dominium, Lari, entre otros. Se prevee la llegada de otras empresas competencia. Descuidar el mantenimiento de las instalaciones propias. Sobrecarga del personal por aumento de su nivel de responsabilidades y exigencias en el cumplimiento de las tareas.

ANALISIS DE ENTORNO

Económico

En la Región, existe un alto crecimiento en la actividad económica y en forma especial la que corresponde al rubro minero, lo que para estas Empresa se traduce en una necesidad permanente la de contar con una continuidad permanente de servicios eléctricos industriales. Por lo que independiente del precio del servicio, requieren de Empresas especializadas en el servicio de mantenimiento que permita entregar un servicio de Calidad. En la región existen empresas mineras dedicadas a la extracción de cobre, los cuales hoy en el mercado tienen un valor importante que hace que la pérdida del suministro de energía eléctrica origine grandes pérdidas económicas.

Político

El factor político, no es relevante para este mercado, solo importa que la condición de la regulación eléctrica mantenga precios de nudo que permitan obtener el máximo de utilidades y que exista estabilidad política en el país para que las inversiones tanto internas como extranjeras permitan el desarrollo normal de las empresas.

Legal

En el ámbito legal se puede apreciar que las Empresas requieren de prestadores de servicio que cumplan con todos los aspectos legales con sus trabajadores. Cuenten con normativas internas, tengan reglamentos de Higiene y Seguridad, no registren accidentes y no tengan reclamos en la inspección del trabajo. Finalmente, cuenten con espaldas financieras que les permita absorber cualquier tipo de evento.

Sociocultural

Hoy las Empresas todas tienen declaraciones de cuidado del medio ambiente, por lo que buscan proveedores de servicio que tengan de algún modo Certificaciones de Calidad, trabajen con altos estándares de cuidado del medio ambiente y mantengan contacto con las comunidades.

Global

Existe un alto valor en el mercado de los productos derivados del cobre. También, existe un alto desarrollo económico en la región, que hacen que las Empresas tengan niveles de producción altos por la demanda que existe.

Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN
ASESOR

Dra. FLOR DE MARÍA GARIBAY TORRES
PRESIDENTE

Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA
SECRETARIO

Dr. FELIX GIL CARO SOTO
VOCAL