

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE TITULACIÓN POR TESIS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SERVICIO
INMOBILIARIO**

TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADA POR

Bach. RAMIREZ AGUIRRE, ANABEL CYNTHIA

Bach. SÁNCHEZ AGUILAR, CYNTHIA KARINA

ASESOR: Mg. MATEO LÓPEZ, HUGO JULIO

LIMA - PERÚ

2019

DEDICATORIA

A mis padres, mis hijos y amigos quienes me brindaron su apoyo incondicional cuando más lo necesite y a todas las personas que colaboraron para cumplir mi meta.

Anabel Ramirez Aguirre

A mis padres; quienes, han sido el soporte perfecto para nunca decaer y siempre mantenerme firme en cada etapa del proceso del desarrollo de esta tesis.

Cynthia Sánchez Aguilar

AGRADECIMIENTO

Nuestro especial agradecimiento para nuestros familiares que nos apoyaron durante este periodo también a nuestra alma mater, por habernos brindado los conocimientos de esta carrera; a la empresa Integro 365 S.A.C. por abrirnos sus puertas y confiar en nosotros y sin ser último agradecemos a Dios que nos brindó paciencia y fuerza para continuar día a día con el desarrollo de la presente tesis.

Anabel Ramirez Aguirre y Cynthia Sánchez Aguilar

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Descripción y formulación del problema general y específicos	2
1.1.1 Problema General	5
1.1.2 Problemas Específicos	5
1.2 Objetivo general y específico	6
1.2.1 General.....	6
1.2.2 Específico.....	6
1.3 Delimitación de la investigación: temporal espacial y temático.....	6
1.4 Limitación de la investigación	6
1.5 Justificación e importancia	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes del estudio de investigación	8
2.1.1 Internacional	9
2.1.2 Nacional	10
2.1.3 Local	12
2.2 Bases teóricas vinculadas a la variable o variables de estudio	13
2.2.1 Planificación Estratégica.....	13
2.2.2 La Visión.....	14
2.2.3 La Misión	14
2.2.4 Valores	14
2.2.5 Objetivos Estratégicos	14
2.2.6 Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	15

2.2.7	Análisis PESTEL	16
2.2.8	Modelo AMOFHIT	17
2.2.9	Análisis FODA	18
2.2.10	Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)	19
2.2.11	Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)	21
2.2.12	Matriz de Perfil de Competitividad	23
2.2.13	Mapa Estratégico	24
2.2.14	Cuadro de Mando Integral	31
2.2.15	Gestión Administrativa	33
2.3	Definición de términos básicos	35
2.4	Hipótesis	38
2.4.1	Hipótesis General.....	38
2.4.2	Hipótesis Específicas	39
2.5	Variables	39
2.5.1	Definición conceptual de las variables	39
2.5.2	Operacionalización de las variables.....	39
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		41
3.1	Tipo y Nivel de Investigación.....	41
3.1.1	Tipo de investigación.....	41
3.1.2	Nivel de investigación	41
3.2	Diseño de investigación	41
3.3	Enfoque de investigación.....	41
3.4	Población y Muestra	42
3.4.1	Población	42
3.4.2	Muestra	43
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43

3.5.1 Tipos de técnicas e instrumentos	43
3.5.2 Criterios de validez y confiabilidad de los instrumentos	44
3.5.3 Procedimientos para la recolección de datos	45
3.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	47
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
4.1 Diagnóstico y situación actual	49
4.1.1 Antecedentes de la empresa Integro 365 S.A.C.....	51
4.1.2 Generalidades.....	52
4.1.3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	53
4.2 Análisis Externo.....	58
4.2.1 Análisis PESTEL	58
4.2.2.1 Factores políticos	58
4.2.2.2 Factores económicos.....	59
4.2.2.3 Factores socioculturales.....	59
4.2.2.4 Factores tecnológicos.....	60
4.2.2.5 Factores ecológicos.....	61
4.2.2.6 Factores legales.....	61
4.2.2 Oportunidades de Integro 365 S.A.C.....	62
4.2.3 Amenazas de Integro 365 S.A.C.....	62
4.2.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	63
4.3 Análisis Interno.....	63
4.3.1 Análisis AMOFHIT	63
4.3.2 Fortalezas de Integro 365 S.A.C.....	66
4.3.3 Debilidades de Integro 365 S.A.C.....	66
4.3.4 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	67

4.4 Diseño del Plan Estratégico	67
4.4.1 Planificación Estratégica Empresarial	67
4.4.1.1 Visión.....	67
4.4.1.2 Misión	68
4.4.1.3 Valores	68
4.4.1.4 Objetivos	69
4.4.1.5 Factores críticos de éxito	70
4.4.1.5 Análisis FODA	71
4.4.2 Formulación de Estrategias.....	73
4.4.2.1 Estrategias competitivas genéricas	73
4.4.2.2 Matriz FODA.....	74
4.4.2.3 Matriz de perfil competitivo MPC.....	76
4.4.3 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral	76
4.4.3.1 Metodología	77
4.4.3.2 Las perspectivas seleccionadas	78
4.4.3.3 Mapa Estratégico para Integro 365 S.A.C.	80
4.4.3.4 Integración del sistema dentro de la estructura organizacional	81
4.4.3.5 Diseño del cuadro de mando integral.....	82
4.5 Presentación y Análisis de Resultados.....	84
4.5.1 Resultados.....	84
4.5.2 Análisis de resultados	84
4.5.3 Misión Evaluada	84
4.5.4 Visión Evaluada.....	85
4.5.5 Valores Corporativos Evaluados	86
4.5.6 Evaluación Interna	87
4.5.7 Evaluación Externa	88

4.5.8 Perfil Competitivo.....	90
4.5.9 Estado de Resultados	91
4.5.10 Análisis de Normalidad	92
4.5.11 Prueba de Hipótesis	93
4.5.12 Discusión de Resultados	94
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES.....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y ANEXOS	97
Referencias Bibliográficas	97
Anexos	101
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	101
Anexo 2: Resultados APEIM 2018.....	102
Anexo 3: Encuesta de Valoración del Cliente	103
Anexo 4: Resultados de la encuesta de la muestra – Edificio El Diamante	104
Anexo 5: Ficha de Evaluación de los Instrumentos de Medición.....	108
Anexo 6: Ley de Regulación de edificaciones y la Administración inmobiliaria	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de Matriz de Operacionalización (variables independientes)	39
Tabla 2: Modelo de Matriz de Operacionalización (variables dependientes)	40
Tabla 3: Total de departamentos.....	43
Tabla 4: Métodos, Técnicas e instrumentos de investigación	44
Tabla 5: Análisis de la rivalidad entre competidores actuales	54
Tabla 6: Análisis de la amenaza de nuevos competidores.....	55
Tabla 7: Análisis de la amenaza de servicios sustitutos	55
Tabla 8: Análisis del poder de negociación de los clientes	56
Tabla 9: Análisis del poder de negociación de los proveedores	57
Tabla 10: Análisis general	58
Tabla 11: Matriz de evaluación del factor externo	63
Tabla 12: Matriz de evaluación del factor interno.....	67
Tabla 13: Análisis de la Misión	68
Tabla 14: Perspectiva y Objetivos estratégicos de Integro 365 S.A.C	78
Tabla 15: Objetivos estratégicos que conforman el CMI de Integro 365 S.A.C	80
Tabla 16: Resultados obtenidos	84
Tabla 17: Cantidad de clientes e Ingreso Bruto de Integro 365 S.A.C.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: PBI Global y PBI de la construcción 2014- 2018	3
Figura 2: Evolución del sector construcción del 2019 respecto al 2018 (%).	3
Figura 3: Causa – Efecto (Diagrama de Ishikawa) empresa Integro 365 S.A.C.	5
Figura 4: Las cinco fuerzas competitivas de Porter	15
Figura 5: Análisis PESTEL.....	16
Figura 6: Análisis AMOFHIT.....	17
Figura 7: Análisis FODA	19
Figura 8: Ejemplo Matriz EFI.....	21
Figura 9: Ejemplo Matriz EFE.....	23
Figura 10: Ejemplo de Matriz del perfil competitivo	24
Figura 11: Triángulo Estratégico de Kenichi Ohmae	27
Figura 12: Perspectivas	28
Figura 13: Mapa Estratégico.....	29
Figura 14: Estructura genérica de un mapa estratégico	30
Figura 15: Control de Gestión	32
Figura 16: Pasos para el diseño del modelo de Planeamiento Estratégico	45
Figura 17: Logo de la empresa Integro 365 S.A.C.	49
Figura 18: Resultados de las preguntas realizadas al Gerente General	50
Figura 19: Organigrama de la empresa Integro 365 S.A.C.....	52
Figura 20: FODA de la empresa Integro 365 S.A.C.....	72
Figura 21: Estrategia competitiva genérica de Integro 365 S.A.C.	74
Figura 22: Matriz FODA de la empresa Integro 365 S.A.C.	75
Figura 23: Perfil Competitivo	76
Figura 24: Estructura lógica entre la Visión y los Factores críticos de éxito	77

Figura 25: Relación de visión, estrategias y objetivos estratégicos de Integro 365 SAC	79
Figura 26: Mapa Estratégico de Integro 365 S.A.C.....	81
Figura 27: Cuadro de mando integral de Integro 365 S.A.C	83
Figura 28: Clasificación de los encuestados - Misión	84
Figura 29: Evaluación de la Misión.....	85
Figura 30: Clasificación de los encuestados - Visión.....	85
Figura 31: Evaluación de la Visión.....	86
Figura 32: Clasificación de los encuestados - Valores	86
Figura 33: Evaluación de los valores.....	87
Figura 34: Clasificación de los encuestados – Diagnostico Interno	87
Figura 35: Diagnostico Interno	88
Figura 36: Clasificación de los encuestados – Diagnostico Externo	89
Figura 37: Diagnostico Externo.....	89
Figura 38: Diagnostico del Perfil Competitivo.....	90
Figura 39: Evaluación del Perfil Competitivo	91
Figura 40: Procesamiento y Descriptivos 2018 y 2019	92
Figura 41: Datos de la Prueba de Normalidad.....	93
Figura 42: Datos de la Prueba de T-student.....	93
Figura 43: Datos de la Correlacional de Prueba de T-student	93
Figura 44: Datos de la Correlacional de Prueba de T-student	94
Figura 45: Matriz de Consistencia.....	101

RESUMEN

La globalización ha generado grandes cambios en los negocios y nuevas exigencias para las organizaciones los cuales han puesto bajo fuerte presión los sistemas de planeamiento, control y evaluación de desempeño empresarial. Reconociendo que la mejora continua de una empresa es primordial para su desarrollo, el objetivo que se presentó en esta tesis fue diseñar un plan estratégico para que pueda implementarse posteriormente en Integro 365 S.A.C. y además aportará con los lineamientos necesarios para mejorar la gestión administrativa y alcanzar los objetivos propuestos.

Con la realización del plan estratégico se cumplieron los objetivos planteados donde existirá una retención de clientes e incremento del 43% anual y un proyectado en los últimos 4 meses del 25%, para el caso de los ingresos el incremento será del 74% anual y un 34% proyectado.

Mediante el análisis interno y externo, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas reflejadas en la matriz FODA. También, se evaluó la misión, visión y valores donde se establecieron reuniones con los miembros de la empresa y se levantó información y para cada característica se obtuvieron puntajes. Por otro lado, se definió los objetivos estratégicos y con ellos se formularon las estrategias, se elaboró el mapa estratégico, CMI y los planes de acción.

Palabras Claves: Plan Estratégico, análisis interno, análisis externo, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, matriz FODA, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, mapas estratégicos.

ABSTRACT

Globalization has generated great changes in business and new demands for organizations that have put under pressure the systems of planning, control and evaluation of business performance. Recognizing that the continuous improvement of a company is essential for its development, the objective presented in this thesis was to design a strategic plan so that it can be implemented later in Integro 365 S.A.C. and it will also provide the necessary guidelines to improve administrative management and achieve the proposed objectives.

With the realization of the strategic plan, the objectives set were met where there will be a retention of clients and an increase of 43% per year and a projected in the last 4 months of 25%, in the case of income the increase will be 74% per year and a 34% projected.

Through the internal and external analysis, the strengths, weaknesses, opportunities and threats reflected in the SWOT matrix were identified. Also, the mission, vision and values were evaluated where meetings were established with the members of the company to gather information and for each characteristic scores were obtained. On the other hand, strategic objectives were defined and with them the strategies were formulated, the strategic map, BSC and action plans were prepared.

Key Words: Strategic Plan, internal analysis, external analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats, SWOT matrix , mission, vision, values, strategic objectives, strategic maps.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se desarrolla teniendo como objetivo la elaboración de un plan estratégico para el logro de la gestión administrativa eficiente de la empresa Integro 365 S.A.C.

En un entorno altamente competitivo, las empresas tienen que dirigirse al logro del cumplimiento de sus objetivos para así poder adaptarse a un entorno cambiante. Además, se debe contar con estrategias e indicadores que ayuden a medir el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para ello, se estructuró la tesis de la siguiente manera:

El planeamiento estratégico se inició hace más de 40 años expandiéndose para su aplicación a diversos campos, constituye un factor importante para mejorar la gestión administrativa de una empresa y es una herramienta que busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Actualmente, muchas empresas presentan ausencia de estrategias alineadas a su misión, visión, objetivos, falta de indicadores y herramientas para gestionar de manera efectiva su gestión administrativa. Integro 365 S.A.C. también se asemeja a esta realidad, esto origina la inexistencia de una correcta gestión administrativa, puesto que se trabaja con objetivos desalineados a sus expectativas principales.

En los dos primeros capítulos se presenta el planteamiento del problema y marco teórico que servirá de soporte a las herramientas de gestión. En el tercer capítulo se presenta la metodología de la investigación, técnicas para el procesamiento y análisis de la información. El cuarto capítulo contiene el perfil de la empresa Integro 365 S.A.C., el análisis estratégico del negocio, el análisis externo e interno de la empresa y el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa.

Finalmente se desarrolla la propuesta del cuadro de mando integral sobre la base de los objetivos estratégicos y de su mapa estratégico. Presentando también el estado de resultados y el análisis de Normalidad.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción y formulación del problema general y específicos

La globalización y el cambio tecnológico han introducido nuevas tendencias en el mercado que llevan al reemplazo de productos o servicios tales como: procesos, diseños, nuevas técnicas entre otros. Por ello las empresas tienen una posición competitiva ya no solo a nivel nacional sino a regional y mundial, lo cual ha generado específicamente en el sector de servicios generales un nuevo escenario de exigencia técnica donde las empresas vienen adaptándose y crean sus propias estrategias y planes a seguir.

Integro 365 S.A.C. para atender mejor a un mercado altamente competitivo, tiene en cuenta que la tecnología juega un triple papel en el mundo de los negocios: como formadora de productos y servicios, como medio de entrega de estos y como medio de comunicación entre mercados y clientes.

El desarrollo del sector inmobiliario para Integro 365 S.A.C. es importante para saber el mercado al cual atender y además es uno de los pilares para el crecimiento económico del país y según el último informe económico de la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) nos indica que el PBI del sector construcción creció 5.6% entre enero y noviembre del 2018, con respecto al 1.74% alcanzado en el mismo periodo del 2017. Del mismo modo, creció 5.77% en los últimos 12 meses (diciembre 2017-noviembre 2018).

El sustento del crecimiento sectorial en el 2018 se basó en la inversión pública, la cual creció en 9.9%. El segmento de vivienda también presentó un importante dinamismo el año pasado (6.9% en unidades). Además, las expectativas de las empresas para el 2019 crecieron entorno a la construcción. Con una proyección de crecimiento de 5.1%, según Capeco, la cifra es menor a la previsión del BCR para el desempeño del PBI sectorial (6.9%).

En la Figura 1 se presenta la variación acumulada del periodo:

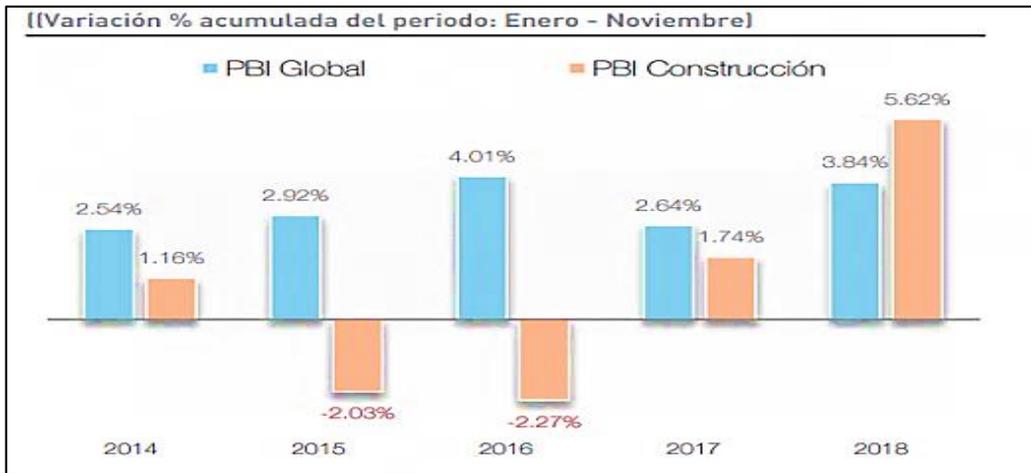


Figura 1: PBI Global y PBI de la construcción 2014- 2018

Fuente: (Capeco, 2019)

“La encuesta a empresarios revela que la construcción de infraestructura será el segmento más dinámico en el 2019 (6.4%). En el segmento inmobiliario también habrá un importante crecimiento (5.4%), previéndose la consolidación de Mi vivienda”, comunicó el informe, que además sostiene que las obras públicas dejarán de ser el motor principal del sector construcción debido a una menor tasa de crecimiento de la inversión del Estado (2.8%).

En La figura 2 se muestra la evolución de las expectativas sobre la variación del nivel de operaciones de las empresas del sector construcción del 2019 respecto al 2018:

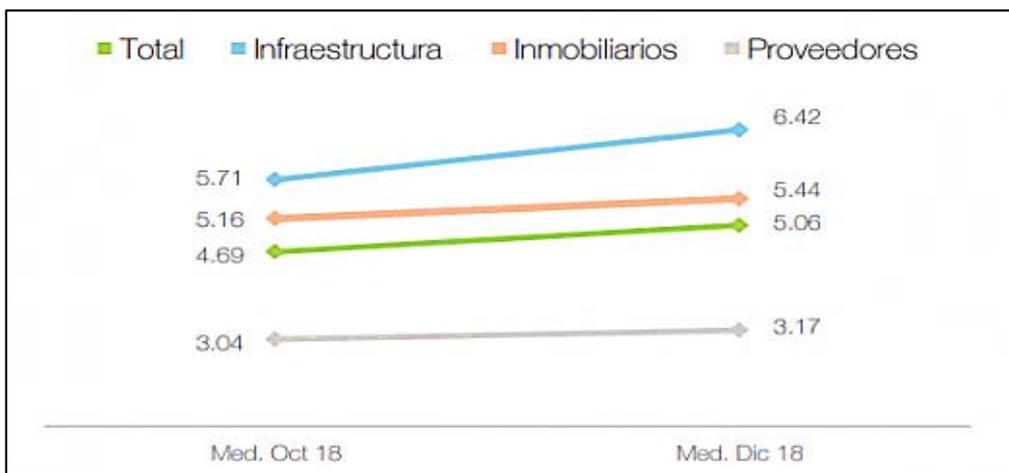


Figura 2: Evolución del sector construcción del 2019 respecto al 2018 (%)

Fuente: (Capeco, 2019)

Así, el gremio asegura que la apuesta para el 2019 se basa en el crecimiento de la inversión privada (6.5%). “Se ha identificado una cartera de megaproyectos privados por más de

US\$19,000 millones para los próximos dos años, poco más de la mitad de esta inversión corresponde a proyectos mineros y el 25% a grandes obras de infraestructura”, afirmó la entidad. (Capeco, 2019, pág. 1)

En los últimos años, los departamentos se han convertido en la mejor opción de vivienda de miles de familias peruanas, sin embargo, la convivencia en estas viviendas multifamiliares puede convertirse en una pesadilla si la administración de los espacios comunes no se regula a través de una junta de propietarios, la cual debe inscribirse en los registros públicos.

En este contexto se considera como base de estudio de la presente tesis a la empresa Integro 365 S.A.C., que presenta la siguiente problemática:

- Falta de alineamiento estratégico para poder controlar de manera más eficiente y efectiva su gestión alineados a su misión y visión definidas.
- Ausencia de conocimiento de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para determinar estrategias y fortalecerse en el mercado.
- Ausencia de indicadores de gestión y desempeño dentro de la organización que nos les permite tener un mejor control sobre sus actividades.
- Ausencia de misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa Integro 365 S.A.C.
- La Junta de Propietarios sin inscripción en registros públicos impide el buen manejo de la administración del edificio. Solo el 23% de los edificios se encuentran registrados.
- Cuentan con un 25% de procedimientos finalizados, los demás se encuentran en elaboración y/o revisión.
- El cumplimiento del plan de mantenimiento se desarrolla a un 70% debido a factores externos como: el cliente sin dinero, inasistencia del proveedor, falla en las coordinaciones internas.
- Ausencia de capacitaciones a los trabajadores administrativos y operativos.

A continuación, se presenta en la Figura 3 el Diagrama de Ishikawa de la empresa Integro 365 S.A.C. para determinar las posibles causas:

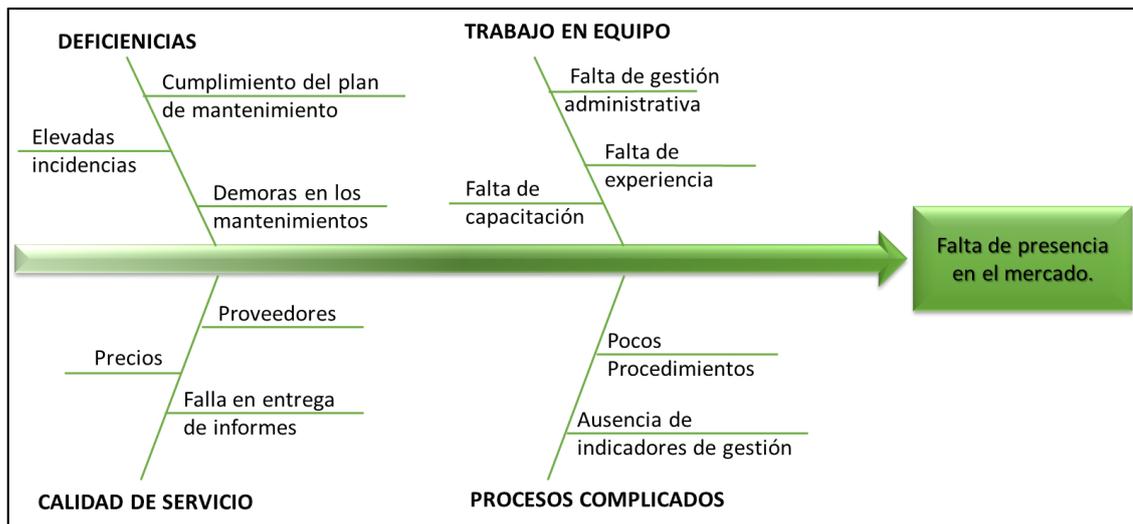


Figura 3: Causa – Efecto (Diagrama de Ishikawa) empresa Integro 365 S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia

Es evidente que existen varias limitaciones que obstaculizan el desempeño eficiente de la empresa. Sin embargo, también crecen las oportunidades para el sector en mención, ya que conociendo realmente lo que buscan las organizaciones que se apoyan en los servicios, se pueden generar nuevas estrategias enfocadas en las verdaderas necesidades de los clientes; conscientes que el mundo es dinámico y cada vez las necesidades son distintas por lo que se deben buscar elementos que permitan conocer cada vez más el consumidor, por tal razón se hace importante realizar un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa Integro 365 S.A.C. en cuanto a los servicios que están ofreciendo, fundamentado en éste posteriormente diseñar un plan estratégico alineado a la estrategia empresarial que permita posicionarse mejor en el mercado.

De acuerdo con lo descrito se puede definir el problema que enfrenta la empresa en la actualidad:

1.1.1 Problema General

¿En qué medida el diseño de un plan estratégico mejora la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario?

1.1.2 Problemas Específicos

- ¿En qué medida el diseño de un plan estratégico mejorará la retención de los clientes de una empresa de servicio inmobiliario?

- b. ¿En qué medida el diseño de un plan estratégico incrementará el número de clientes de una empresa de servicio inmobiliario?
- c. ¿En qué medida el diseño de un plan estratégico incrementará los ingresos en el servicio de una empresa de servicio inmobiliario?

1.2 Objetivo general y específico

1.2.1 General

Mejorar la gestión administrativa a través del diseño de un plan estratégico de una empresa de servicio inmobiliario.

1.2.2 Específico

- a. Analizar en qué medida el diseño de un plan estratégico mejorará la retención de los clientes de una empresa de servicio inmobiliario.
- b. Evaluar en qué medida el diseño de un plan estratégico incrementará el número de clientes de una empresa de servicio inmobiliario.
- c. Estimar en qué medida el diseño de un plan estratégico incrementará los ingresos en el servicio de una empresa de servicio inmobiliario.

1.3 Delimitación de la investigación: temporal espacial y temático

La presente Tesis se realizó en la empresa Integro 365 S.A.C. ubicada en la Calle José Toribio Polo Nro. 327 Dpto. 306, en el distrito de Miraflores. Se tomará como línea base el análisis de los resultados de la empresa para el periodo 2020 - 2025.

1.4 Limitación de la investigación

La presente Tesis se realizó específicamente en la empresa Integro 365 S.A.C, con ningún inconveniente en la obtención de los datos de la empresa.

Por el contrario, nos han apoyado en facilitando la información y acceso a la plataforma web.

1.5 Justificación e importancia

Esta investigación se justifica y genera una gran importancia por el incremento de construcción de condominios en Lima Metropolitana (TINSA y BBVA Research, 2017).

Necesitamos experiencia y conocimiento en administración en el sector inmobiliario específicamente en administración de condominios.

Hoy reviste en toda organización independientemente del rubro o país de origen requiere una planificación estratégica para lograr el éxito en su funcionamiento, el presente estudio tiene repercusión practica sobre la actividad que se desarrolla, aportando información necesaria que servirá de material de dirección y acción para la gerencia gerencial de la empresa Integro 365 S.A.C, generando acciones para establecerse y mantenerse en el mercado.

El trabajo de investigación se ha realizado debido a que la empresa Integro 365 S.A.C. no cuenta con una planificación, ni definición clara y ni tampoco tiene una dirección hacia el futuro.

Por lo tanto, se ha realizado el diseño de un plan estratégico que proporciona a la empresa una alternativa diferente para fortalecer y mejorar su gestión administrativa para poder tener mayor incremento de ingresos, incremento de clientes y principalmente fidelizar a los clientes, así se podrá gestionar de una manera eficiente.

Los resultados obtenidos en la investigación contribuirán en el desarrollo de la empresa Integro 365 S.A.C. y así mismo servirá como referencia y soporte para otras empresas que se encuentren con problemas similares y puedan adaptar esta investigación a su empresa y así puedan tener una gestión administrativa más eficiente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio de investigación

Cuando Aníbal Barca planeaba conquistar Roma inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto dio referencia y representa el proceso de Planificación Estratégica que hoy en día es aplicado en todas las empresas de cualquier rama.

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente, esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica que no surgió sino hasta principios de la década de los años sesenta donde se presentaron una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares que empezaron a invadir, principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios de salud, leyes y contabilidad.

Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica acentuaba un enfoque de arriba hacia abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios. Esta sucesión de sacudidas preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas e hizo necesario un nuevo proceso de planeación para mantener saludables las empresas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica a pesar de los trastornos ocurridos en cualesquiera de sus negocios o líneas de productos.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los directivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación. Los gerentes estratégicos establecen metas que reflejan tanto la eficacia como la eficiencia, entre las metas estratégicas más comunes se encuentran diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad.

Henry Mintzberg, uno de los mayores iconoclastas de la estrategia empresarial, concluyó que "lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial; el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas".

La planificación estratégica involucra a los gerentes en la formulación de implementación de metas estratégicas y estrategias donde se integran en un solo proceso. Además, existen muchas posibilidades de que las organizaciones cambien sus formas de trabajo y de esta manera les permite también ampliar su ventaja. Asimismo, proporciona la dirección que guía la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa para facilitar el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

2.1.1 Internacional

Mena, G (2015)

Sustenta que el propósito de la investigación determina que la planificación estratégica y gestión administrativa va de la mano en una organización, lo cual permite establecer que es necesario el direccionamiento y formulación de estrategias por lo cual deberá asumir los cambios para un mejoramiento continuo de las actividades y operaciones financieras de una empresa, brinda un direccionamiento estratégico con el enfoque de la ruta crítica acompañada por

su propuesta de valor, con la utilización de las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; además se identifican y desarrollan las iniciativas estratégicas para la Cooperativa determinando la rentabilidad actual y futura de la institución financiera.(p. 5)

Posso, C. & Ríos, D. (2014)

Nos menciona que el sector administrativo de la educación superior, donde se encuentran las universidades, la gestión funcional del conocimiento debe estar integrada con la documentación de procesos existentes y la administración de la información. Con el alcance de este proyecto podemos enfocarlo al nuestro a fin de que este contribuya al mejoramiento de los procesos, con planes y estrategias que refuercen el objetivo principal y conlleven a tomar las mejores decisiones. (p.8)

Solórzano, A. F. (2014)

La investigación realizada tuvo como fin con la información obtenida poder realizar un cuadro de mando de control con un indicador semáforo teniendo un estándar de acuerdo con el negocio, esto anterior dan los resultados los cuales están alineados a los objetivos y metas corporativas, de ellos se tomarán decisiones y elaborar los planes estratégicos. La relación con el tema de investigación es alinear los objetivos estratégicos según al negocio, dado el caso como de la empresa citada sin fines de lucro y en contribución a la sociedad para poder mejorar la calidad de vida de las personas, de misma manera apuntamos a un impacto similar. (p. 2)

2.1.2 Nacional

Fernández, A. & Polar, J. (2017)

Se basa en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas textiles y la finalidad del estudio es establecer el objetivo de la empresa, el cual se plasma en la visión, identificar las estrategias que se deben utilizar para lograr tal objetivo y finalmente proponer tácticas, pasos, cronograma e indicadores para las estrategias. Para lograr el objetivo del plan, se desarrolló un diagnóstico

situacional, el cual contiene un análisis externo comprendido por la descripción actual del macro y micro entorno, y un análisis interno en el que se evaluó áreas relevantes de la empresa como administración y gerencia, marketing, producción, finanzas, Recursos Humanos y sistemas de información. Tras realizar el estudio, se tuvo como resultado que el objetivo principal de KALITEX que era crecer y diferenciarse de las demás empresas por la calidad de sus productos y servicios, se concluyó que las estrategias principales deben ser las de diferenciación y desarrollo de mercado, y se fijaron tácticas, indicadores y un cronograma para ponerlas en práctica.(p.5)

Saavedra, I. (2016)

El problema de estudio está relacionado con la tenencia irresponsable de mascotas, situación evidenciada fundamentalmente, con la falta de espacios, alimentación inadecuada, nulos cuidados de salud, etc. El planteamiento hipotético, que orienta el estudio, se expresa en términos condicionales “Si se diseña un Plan Estratégico de Capacitación a docentes y estudiantes de Instituciones Educativas de Educación Primaria, fundamentado en la gestión por procesos, entonces se posible mejorar la tenencia de mascotas, en las familias del distrito de José Leonardo Ortiz”. El modelo teórico que sustenta el estudio interrelaciona planteamientos de la gestión por procesos y estándares referidos a la tenencia de mascotas. El alcance del estudio es propositivo, en tanto se circunscribe a plantear una propuesta, en el plano cognoscitivo de la ciencia. En la investigación se trabaja una perspectiva multimetódica, en el sentido de interrelacionar procedimientos de métodos como; lógicos, científico, modelado, etc. Se infiere como conclusión central que la tenencia de mascotas se realiza de manera improvisada y sin los cuidados adecuados, que garanticen salud tanto, para animales como para las personas. Toda empresa, por obligación tiene que contar con un plan estratégico bien definido, muchas empresas hasta no cuentan con una misión y visión, y la gran mayoría que tiene no las inculca con sus colaboradores, por lo cual es algo inédito y grave. Es fundamental que toda la empresa está comprometida con la planeación estratégica y así poder cumplir los objetivos en equipo. (p.6)

Mendoza, J. (2015)

El cual incluye un método deductivo para determinar las gestiones antes y después de aplicado el Balanced Scorecard, un análisis FODA para determinar los objetivos y las estrategias. Además, se diseñó un cuadro de mando integral para determinar los indicadores y con el diseño del Balanced Scorecard desarrollada en su tesis, mejoraron las mediciones y los controles logrando optimizar los resultados de cada perspectiva. Ello nos permite conocer los lineamientos a seguir para encadenar la misión y visión de la empresa. (p.4)

2.1.3 Local

Champi, E., Coloma, P. A., Funegra, F., & Vertiz, J. (2016)

La investigación manifiesta un plan estratégico enfocado a un plazo de 06 años, la cual se orienta a la tercerización como alternativa que muchas empresas en la actualidad optan, además detallan que el sector estatal implementa en gran escala esta técnica moderna ya que existen muchas empresas como los operadores logísticos, o también antes llamados empresa de transportes, lo cual con los años esta ha venido abarcando muchas más actividades en el sector transporte. Según lo detallado por los autores, la visión es fundamental en cualquier tipo de empresa, en la actualidad los operadores logísticos son empresas que dan solución a un servicio fundamental de las empresas y la tercerización ha venido tomando fuerza en los últimos años, por ello, las oportunidades se deben aprovechar. (p.5)

Negrón, M., & Pretell, C., (2018)

El plan estratégico consistió en incrementar la calidad de servicio teniendo un mejor control en los entregables de las distintas áreas que conforma la empresa, especialmente en el área de proyectos, ya que es donde inicia y termina las licitaciones de otras áreas. Se realiza una evaluación de los factores externos, con las matrices de evaluación estratégica EFE y EFI, FODA donde se formularon indicadores. Con la simulación del Balanced Scorecard, se definieron indicadores bajo las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Se logró simular la reducción del número de días de implementación de nuevos servicios y permitió reducir el número de

penalidades hasta en 12 mil soles por mes, indicado una mejora de hasta un 33 % con respecto al año 2017. (p.3)

2.2 Bases teóricas vinculadas a la variable o variables de estudio

2.2.1 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planificación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.

La Planeación Estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. Esto, ayuda a alinear al equipo con el fin de que empleen un lenguaje común basado en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización. El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro.

Esto permite que la organización actúe de forma proactiva y no reactiva:

- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio.
- Aumenta la longevidad del negocio.
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito.
- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva.
- Permite tomar mejores decisiones.
- Incrementa la eficiencia operacional.
- Identifica y establece prioridades para la organización.
- Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades.
- Reduce los efectos y cambios adversos.
- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos.

2.2.2 La Visión

Es la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva, es el resultado de nuestros sueños en acción, la imagen convincente que precede al futuro.

2.2.3 La Misión

Muñiz, R. (2010) define a la misión:

“La razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas” (p.95)

La formulación de la misión es describir lo que es la empresa en sí y lo que aspira a ser, es el porqué de la empresa, su finalidad. La formulación de la misión debe definir los vínculos entre la organización y los clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, gobierno, medio ambiente y otros grupos de interés.

2.2.4 Valores

Podemos decir que son el marco de referencia de las conductas de la empresa en su interlocución externa e interna y en sus decisiones. Debe estar adherida a principios y sensibilidades de ética, respeto a las personas y al medio ambiente, orientación al cliente y responsabilidad social empresarial.

2.2.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.

2.2.6 Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Analizan un sector en función de las cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que se desarrolla. Así mismo, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter son un gran concepto para los negocios en el que se puede lograr maximizar los recursos y superar a la competencia.

De esta manera se debe iniciar desarrollando la visión de la empresa y después se establece la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa. Se debe tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta el poder y la jerarquía dentro de una empresa.

En la Figura 4 se muestran las cinco fuerzas de Porter donde se encuentran las 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria y la rivalidad entre competidores; y las 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.



Figura 4: Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

2.2.7 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que ayudará en analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa. Se podrá identificar los factores que afectan hoy o en el futuro. El punto de partida para tomar cualquier decisión estratégica ha de ser analizar cuál es la situación actual y la del entorno.

Tener una dirección estratégica eficaz es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, se requiere realizar la planificación siguiendo una metodología y un calendario de acción.

El análisis PESTEL se debe realizar para entender el entorno, de este modo se sabrá cómo puede verse afectado, cómo reaccionar y cómo desenvolverse. Según ha ido incrementando la complejidad del entorno actual, se han añadido más factores, dando lugar a PESTEL.

En la figura 5 que se muestra a continuación, se indican los factores a estudiar según el nombre dado para este análisis:

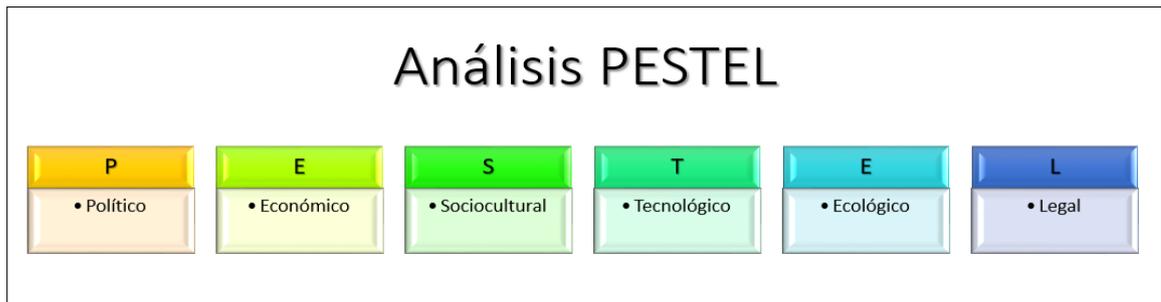


Figura 5: Análisis PESTEL

Fuente: Elaboración Propia

Las principales ventajas de hacer un análisis PESTEL en la empresa son las siguientes:

- Proactivo: te ayuda a anticiparte a un futuro incierto, del cual podrás aprovechar en mayor medida las oportunidades que te brinda y reducir los efectos negativos de las amenazas.
- Sencillo: solo has de preguntarte cómo afecta cada uno de los factores a tu empresa.

- Adaptable: puedes aplicarlo tanto a una empresa de reciente creación (start-up) como a una empresa consolidada, al igual que a una empresa pequeña como a una grande.
- Complementario: a otras herramientas estratégicas como es el análisis DAFO, obteniendo mejores conclusiones para tu toma de decisión.

2.2.8 Modelo AMOFHIT

D' Alessio, F. (2008)

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación del entorno basado en el análisis de siete áreas funcionales las cuales son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas/contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I); y tecnología, investigación y desarrollo (T). (p.168)

A continuación, se muestra en la Figura 6 las áreas funcionales que servirán para desarrollar el análisis interno:

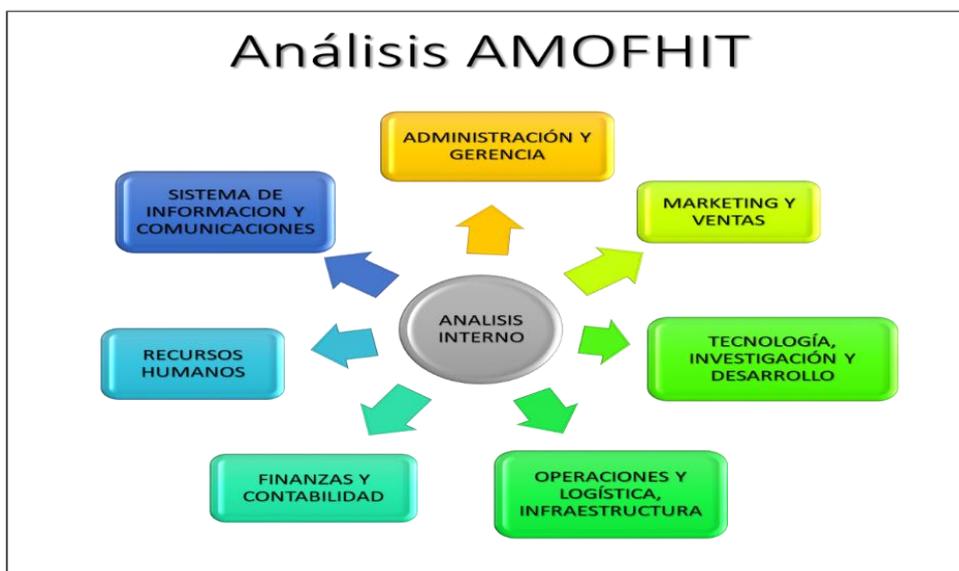


Figura 6: Análisis AMOFHIT

Fuente: Elaboración Propia

2.2.9 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica esencial para el estudio de una empresa, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la organización. Asimismo, brinda información acerca de la situación actual y permite trazar una estrategia con pasos a seguir de acuerdo a la información obtenida de sus características internas y del contexto.

Cabe señalar que, si existiera una situación compleja, el análisis FODA puede afrontarse de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así en los factores que tienen mayor impacto en la organización, a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes. Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje y creando estrategias para una eficaz competencia.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. En todo momento se deben tomar decisiones y por ello se recurre al FODA para lograr desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, teniendo en consideración que el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

A continuación, en la Figura 7 se muestra un esquema donde se encuentran los cuatro ejes básicos, los cuales cuentan con los factores que lo rodean para obtenerlo, y según lo se quiere conseguir en base a lo que se tiene:

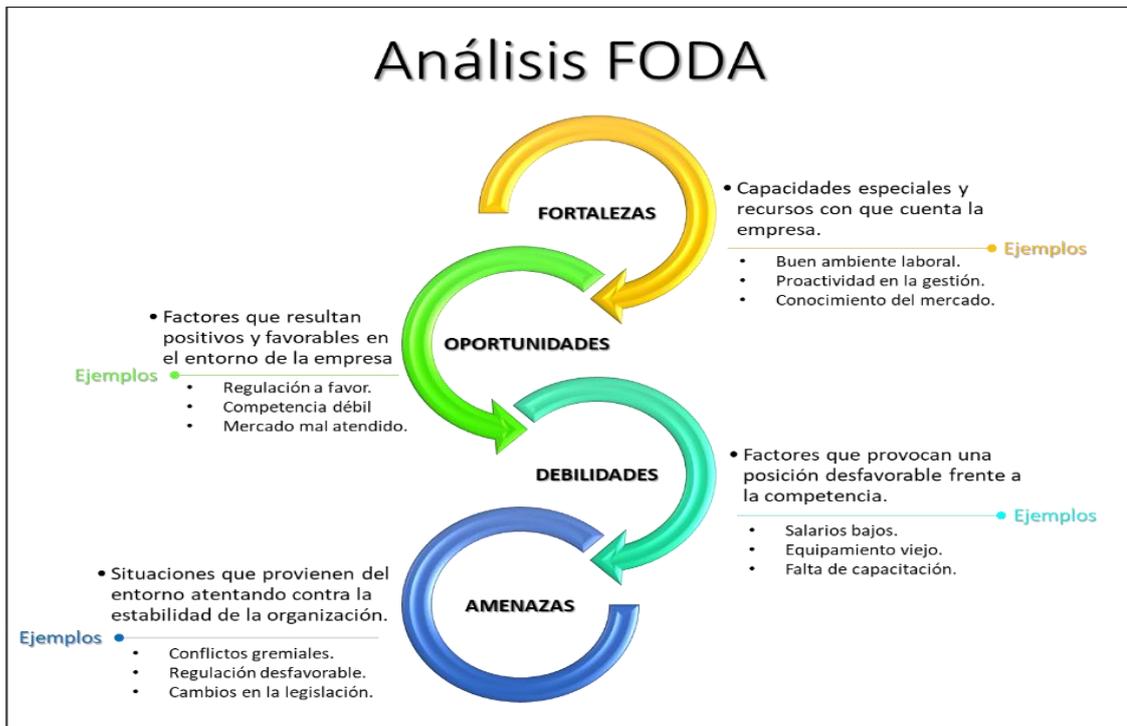


Figura 7: Análisis FODA

Fuente: Elaboración Propia

2.2.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)

La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Lo más importante de esta matriz es que nos permite tener el primer sondeo, acercamiento o primera aproximación al contexto de la marca.

A la hora de utilizar la MEFI, es necesario aplicar algunos juicios intuitivos con respecto a la experiencia, ya que posee diversos componentes subjetivos, muy similar al de la Matriz EFE, por ello a la hora de realizar dicho análisis es necesario utilizar los resultados de otras herramientas como la Matriz FODA o las 5 fuerzas de Porter.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo los pasos:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de una auditoría interna. Utilizar varios factores internos que incluyan primero las fuerzas

y luego las debilidades, se debe ser lo más específico posible y se debe utilizar porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa, independientemente los factores que involucren más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos y el total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Luego asignar una calificación entre 1 (debilidad mayor) y 4 (fuerza mayor) a cada uno de los factores, considerando además la calificación 2 como una debilidad menor y la calificación 3 una fuerza menor. De esta manera, las calificaciones representaran a la compañía, mientras que los pesos representaran a la industria.
4. Se multiplicará el peso de cada factor por su calificación y con ello se determinará una calificación ponderada para cada variable, después se debe sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores claves. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

En la siguiente Figura 8 contiene un ejemplo de una matriz EFI, donde se observa que las fuerzas más importantes de la empresa son la razón circulante.

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Posee más de 8 años de experiencia en el área de ortodoncia	0.20	4	0.80
Posee un consultorio con las última tecnología de punta	0.18	4	0.72
Tiene una gran cartera de clientes que recomienda de manera constante a la doctora	0.15	4	0.60
Fotogénica y le encanta compartir y conversar con los demás	0.10	3	0.30
Reconocida a nivel regional	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
No posee presencia digital (ni página web, ni redes sociales)	0.10	2	0.20
No tiene identidad de marca personal	0.08	2	0.16
No comercializa a través del Internet	0.07	2	0.14
Falta de calidad en las fotografías	0.07	1	0.07
Diseño poco profesional en las imágenes	0.05	1	0.05
Valor ponderado			3.34

Figura 8: Ejemplo Matriz EFI

Fuente: (Shum Xie, Matriz EFI para Marca Personal, 2019)

2.2.11 Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

La elaboración de una Matriz EFE consta de pasos similares a la Matriz EFI:

1. Se debe hacer también una auditoría, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentra la empresa. Se debe abarcar un total de diez a veinte factores, incluyendo primero las oportunidades y después las amenazas. Se tiene que especificar utilizando porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Se asignará también un peso a cada factor de 0.0 a 1.0. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen, el total de todos los pesos también debe sumar 1.0.
3. Además, se determina una calificación del 1 al 4 a cada uno de los factores para el éxito, con ellos se indica si las estrategias de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, valores: 4 por una respuesta superior, 3 por una respuesta superior a la media, 2 por una respuesta media y 1 por una respuesta mala. De esta manera, las calificaciones se basan en la empresa, y los pesos se basan en la industria.
4. Para finalizar se multiplica cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada y luego se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La siguiente Figura 9 se presenta un ejemplo de una matriz EFE. Se observa el factor más importante que afecta a esta industria y cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Explorar las plataformas digitales, para aumentar la tasa de solicitud de citas.	0.15	4	0.60
Realizar alianzas con centros de estéticas, academia de modelos, planificadoras de bodas, centro de capacitaciones de oratoria y periodismo.	0.15	4	0.60
Utilizar la presencia de profesionales relevantes e influencers que atiende María José para impulsar su presencia y que aprecien la calidad de su trabajo.	0.08	4	0.32
Participar en eventos presenciales nacionales e internacionales, para aumentar la credibilidad y reputación.	0.08	3	0.32
Asistir a programas de TV, radio y canal de YouTube que estén enfocados en el área de la ortodoncia.	0.08	3	0.32
AMENAZAS			
Muchas marcas poseen presencia en los medios digitales y con grandes comunidades.	0.10	2	0.20
La ortodoncia se ha vuelto un área muy competitiva, donde día a día surgen más profesionales especializados en el sector.	0.10	2	0.20
Se ha creado una falsa perspectiva sobre la importancia de la ortodoncia sobre los efectos positivos para la salud personal, ya que en muchas ocasiones la población lo toma como moda o tendencia.	0.08	2	0.20
El rubro es reducido y no todas las personas pueden pagar o invertir por un servicio de ortodoncia.	0.08	1	0.08
Muchos odontólogos que se hacen pasar por especialistas en ortodoncia.	0.08	1	0.08
Valor ponderado			2.92

Figura 9: Ejemplo Matriz EFE

Fuente: (Shum Xie, Matriz EFE para Marca Personal, 2019)

2.2.12 Matriz de Perfil de Competitividad

La Matriz MPC permite identificar a los principales competidores del sector, comparar sus factores de éxito (participación de mercado, posición financiera, calidad del producto, lealtad del cliente, etc.) así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los elementos de la matriz del perfil de competitividad son los siguientes:

- **Peso en la Matriz:** Cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.
- **Rating:** Corresponde a lo que están haciendo bien las empresas en cada área. El rango es de 4 a 1 y cada valor significa: 1- Gran debilidad; 2- Debilidad menor; 3- Fuerza menor y 4- Gran fortaleza.
- **Puntaje:** Es el resultado de la multiplicación del peso por el Rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.

La siguiente, figura 10, muestra un ejemplo de cómo debe realizarse la Matriz del perfil competitivo.

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.02	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza. 4 – mayor fuerza.
(2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

Figura 10: Ejemplo de Matriz del perfil competitivo

Fuente: (Contreras, 2006)

2.2.13 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una manera de facilitar una visión macro de la estrategia de una organización, y proporcionan un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas adecuadas para evaluar su desempeño.

Kaplan, R., & Norton, D. (2009)

Se analizaban las organizaciones que habían implementado con éxito el Cuadro de Mando Integral (CMI) identificaron dos factores comunes: foco y alineamiento. En el proceso de desarrollo del CMI las organizaciones tenían que repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto los llevo a plantear un principio más profundo al ya conocido “Lo que no se puede medir, no se puede controlar”. (p. 41)

De esta forma, los mapas estratégicos, que inicialmente había formado parte del proceso de construcción del CMI pasaron a considerarse un tema principal.

El mapa estratégico, como un conjunto de objetivos, es la representación visual de los objetivos críticos y la relación causa-efecto entre ellos y permite a los trabajadores visualizar cómo su trabajo está directamente relacionado con los objetivos de la organización. La definición de un Mapa Estratégico es el diseño mediante las relaciones causa-efecto determinan como se relacionan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

En la parte más alta tenemos los resultados financieros que indican qué se debe hacer, así como los objetivos financieros que se deben plantear, los cuales se consiguen mediante la satisfacción de los clientes por lo cual esta perspectiva depende enteramente del cliente.

El segundo nivel queda constituido por la propuesta de valor, muy relacionado con el concepto de la Cadena de Valor de Porter, que se desarrolla para los clientes describiendo la metodología para la generación de ventas, fidelización de clientes, etc. Implica qué se debe hacer y cómo medimos nuestra proposición de valor hacia el cliente con objeto de conseguir su satisfacción. Esta fase se encuentra directamente relacionada con los procesos internos de la organización.

Los procesos internos estarían en el tercer nivel siendo su configuración la que delimita la puesta en práctica de los procesos de fabricación y/o servicio de cara a crear y desarrollar la proposición de valor a nuestros clientes, los cuales indican los procesos de la cadena de valor donde debemos ser excelentes: competencias centrales. Este tercer nivel es alimentado por los activos intangibles.

Los activos intangibles considerados como capital humano, capital de la información y la cultura de la organización se situarían en la base del diagrama definido y de este parte el apoyo en el desarrollo de los procesos internos situados “aguas arriba” proporcionando los fundamentos de la estrategia. Sin la consideración de las necesidades de éste último eslabón la creación de valor no se conseguirá y la estrategia no se desarrollará satisfactoriamente pues determinan las capacidades estratégicas de la empresa y definen cuales son los aspectos críticos para mantener la excelencia, así como nuestros recursos de personas, competencias, habilidades y tecnología con los que contamos.

El alineamiento de los objetivos de las cuatro perspectivas es la clave para el desarrollo de una buena y centrada estrategia y coherente internamente. Si se desarrolla un buen Mapa Estratégico permitirá a las empresas identificar una serie de objetivos financieros o económicos a plantear y efectuar su programación recorriendo el mapa diseñado bajando de nivel en las relaciones correspondientes de modo que, de un modo visual, se puedan identificar las necesidades y capacidades para la consecución de la estrategia que se quiera desarrollar.

El Mapa Estratégico de una empresa se desarrolla en relación a cinco principios básicos:

Debe suponer un equilibrio de fuerzas contradictorias: El rendimiento a largo plazo garantiza el incremento de valor para los Directivos de la entidad y colisiona con el recojo de buenos resultados financieros a corto plazo. Los resultados se pueden mejorar mediante recortes de gastos e inversiones que “hipotecan” acciones de innovación, y capacitación de personal. La búsqueda del equilibrio entre la racionalización de costes en el corto plazo y la realización de inversiones es vital para cualquier entidad.

Ohmae, & Kenichi, (2004)

La definición de una correcta proposición de valor al cliente: Situando la satisfacción del cliente como punto de partida para la creación de valor sostenible en las organizaciones - el cual constituye uno de los lados del Triángulo Estratégico de Kenichi Ohmae, la correcta definición de los mismos, los puntos de relación de la empresa con los mismos, así como de las características del producto o servicio que necesitan son clave para cualquier estrategia empresarial, pues el cliente le aporta valor. (p.67)

En la Figura 11 donde se muestra a continuación el Triángulo Estratégico de Kenichi Ohmae:



Figura 11: Triángulo Estratégico de Kenichi Ohmae

Fuente: Elaboración Propia

El valor se desarrolla en los procesos internos: Bajo el marco de visión del Cuadro de Mando Integral las perspectivas financieras y del cliente son aspectos externos que describen los resultados que la entidad espera lograr, vía crecimiento de ingresos o mejora de la productividad o ambas. Por otro lado, los aspectos relacionados con los procesos internos y capacidades estratégicas corresponden a una perspectiva interna del negocio y delimitan el desarrollo práctico del desarrollo de la estrategia elegida. Será el desarrollo y control de los procesos internos, así como la relación de las diferentes capacidades estratégicas de la empresa, las que determinen finalmente el éxito de la estrategia elegida por la entidad.

La estrategia debe ser integral: Debe encontrarse relacionada con la totalidad de los procesos de la empresa para garantizar su éxito abarcando al menos un factor de cada grupo, pues dicha dinámica garantiza beneficios y mejora a corto plazo en mejoras de procesos operativos, mediano plazo en mejoras en la relación con los clientes, y largo plazo en la inversión en innovación y atención a procesos reguladores y sociales.

El valor de los activos intangibles proviene de su capacidad para el apoyo en la implantación de la estrategia de la empresa: Considerando los activos intangibles de cualquier entidad como capital humano (habilidades, talento del personal y motivación), capital de información (bases de datos, sistemas de información e infraestructura tecnológica) y capital organizativo (cultura, liderazgo, etc.), estos no pueden concretarse o medirse de un modo independiente encontrando su valor en su capacidad para ayudar a

la empresa en el desarrollo de su estrategia. La integración correcta de los tres tipos de activos intangibles es condición necesaria para la ejecución correcta de la estrategia definida.

Como resumen el mapa estratégico define las líneas de actuación (estrategia) de una organización de un modo coherente con objeto del establecimiento y gestión de sus objetivos e indicadores y se convierte en el nexo entre la formulación de la estrategia, con objeto de conseguir por parte de la empresa una ventaja competitiva en relación sus competidores, y su realización. Además, su desarrollo obliga a las organizaciones a determinar de un modo lógico como se creará valor y para quién, debiendo perfilar unos pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causa-efecto muy bien definidas, lo que permitirá ver de manera rápida la estrategia de la organización.

En la Figura 12 se muestra las perspectivas que se consideran dentro de la estrategia de una organización:



Figura 12: Perspectivas

Fuente: (Kaplan & Norton, 2014)

Mientras que en la Figura 13 se muestra la relación que tiene cada perspectiva que se pretende lograr dentro del mapa estratégico:



Figura 13: Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

La figura que sigue a continuación, la Figura 14, se muestra una visión global del sistema con relaciones que unen a las cuatro perspectivas creando de esta manera un cuadro integrado:

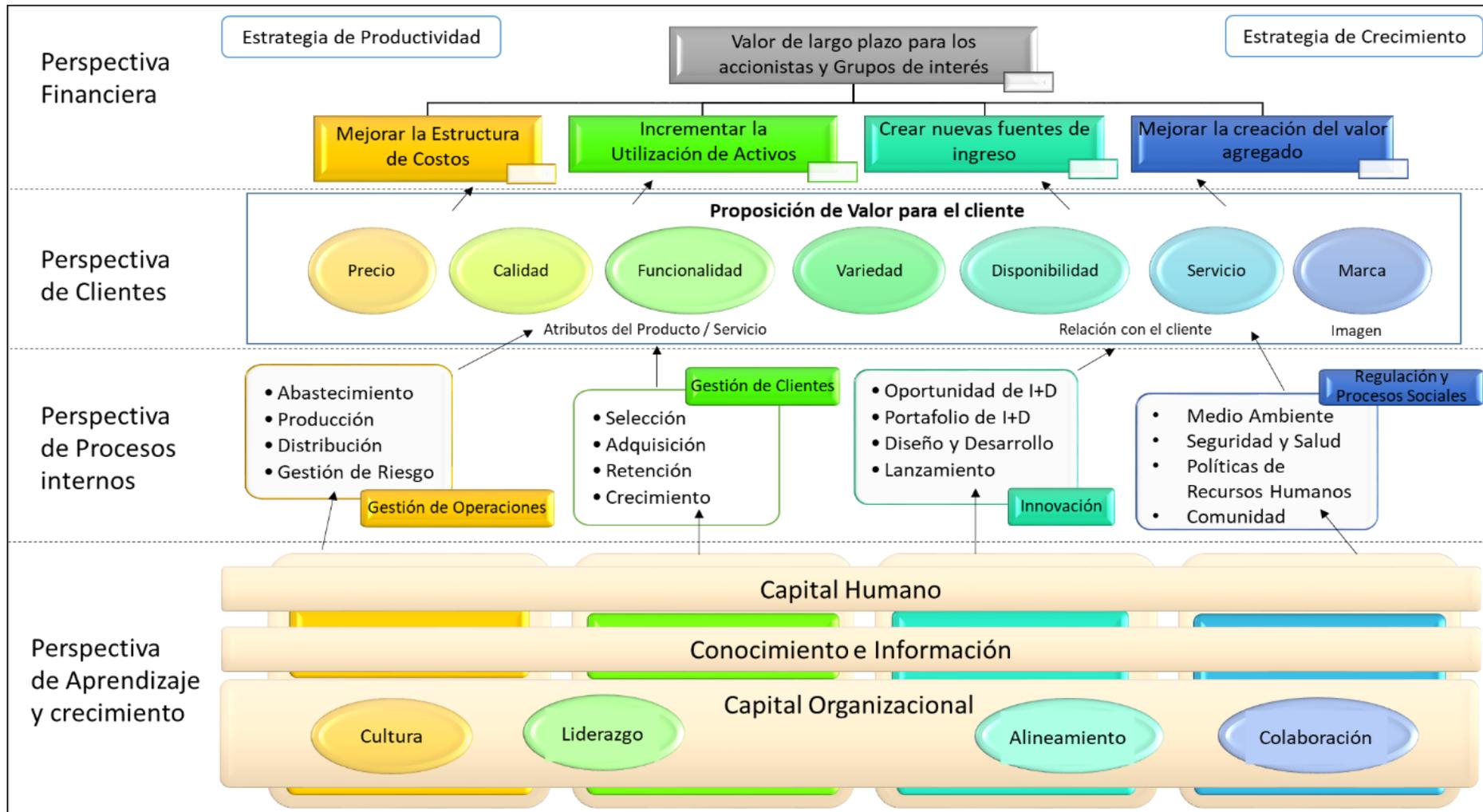


Figura 14: Estructura genérica de un mapa estratégico

Fuente: (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2009)

2.2.14 Cuadro de Mando Integral

Se presentó en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992)

Plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados, ...) como fuente principal de ventaja competitiva.(p.1)

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

En la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que, traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

En la Figura 15 se muestra el control de gestión que debe establecerse:



Figura 15: Control de Gestión

Fuente: Elaboración Propia

Los beneficios que cuentan con un cuadro de mando integral son los siguientes:

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también a largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, asociar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

2.2.15 Gestión Administrativa

La gestión administrativa es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo. Se basa en cuatro principios fundamentales; el orden es el primero, según cada trabajador debe ocupar el puesto para el cual está capacitado.

La falta de orden conlleva a un trabajo menos eficiente y al uso incorrecto de los recursos. El segundo principio es la disciplina; dentro de la gestión administrativa la disciplina es un aspecto importante, ya que las normas y reglas deben ser cumplidas y respetadas por todos.

El tercer principio es la unidad de mando. El empleado debe saber a quién reporta su trabajo y de quién recibirá órdenes, para evitar mensajes erróneos que perjudiquen la calidad del trabajo. Por último, fomentar y valorar la iniciativa en el personal es crucial para motivar; esto repercutirá positivamente en el ambiente de trabajo y en el logro de metas.

La gestión administrativa es primordial para la organización, ya que conforma las bases sobre las cuales se van a ejecutar las tareas propias del grupo, conformando además una red orientada a cumplir los objetivos empresariales. Además, la gestión administrativa cuenta con cuatro procesos:

Planeación: Planificar es la piedra angular de este proceso, ya que de esta se derivarán las subsiguientes acciones a seguir. Para realizar un proceso eficiente es necesario considerar lo siguiente:

- Contar con objetivos claros.
- Estudiar el ambiente bajo el cual se realizará el trabajo.
- Identificar y asignar las tareas que ayudarán a lograr los objetivos.
- Realizar un plan integral de logros, donde se destaquen los elementos creativos que ayuden a desempeñar eficazmente el trabajo.
- Determinar las políticas, métodos y procedimientos requeridos para el desempeño de la labor.
- Crear sistemas de alerta que permitan anticipar acciones ante problemas futuros.
- Actualizar constantemente los planes, considerando los resultados de los controles ejercidos sobre los mismos.

Organización: Para alcanzar el éxito se deben coordinar todos los recursos humanos, financieros y materiales que estén relacionados con el trabajo que se va a realizar.

Esto implica el establecimiento de un conjunto de reglas y asignaciones de tareas que deben seguir rigurosamente las personas que estén involucradas. Algunas de estas actividades son:

- Dividir el trabajo considerando las unidades de operación.
- Agrupar las tareas por los puestos de trabajo.
- Estructurar las unidades operativas con criterios de manejabilidad y afinidad de la labor.
- Seleccionar al personal que posea las aptitudes requeridas para determinado puesto de trabajo.
- Establecer ajustes en las actividades ejecutadas, con base en lo que arrojen los resultados de control de las mismas.

Dirección: Para cumplir con las estrategias planificadas y organizadas es necesario tomar las acciones que las inicien y les den continuidad.

Entre estas medidas están las de dirigir la actividad y propiciar el desarrollo del empleado en lo laboral y personal, para que así esta motivación se traduzca en el logro eficiente del objetivo. Estas estrategias pueden ser:

- Guiar e incentivar al grupo para que alcancen el objetivo.
- Establecer una comunicación directa, abierta y transparente con cada uno de los involucrados, directa o indirectamente, en el trabajo.
- Desarrollar las potencialidades de cada miembro.
- Crear incentivos para los empleados que se destaquen en determinados criterios pre-establecidos, como la creatividad, rapidez en la culminación, entre otros.
- Establecer mecanismos de evaluación constante del proceso de ejecución, a fin de rectificar acciones en caso de ser requerido.

Control: Es importante implantar estrategias para comprobar que lo planificado, organizado y ejecutado esté progresando de forma satisfactoria y efectiva hacia el alcance del objetivo.

Esto permitirá tomar decisiones de sustitución de actividades o de reorientación del proceso, que permitan optimizarlo. Estas podrían ser algunas de las acciones a seguir:

- Establecer comparaciones de los resultados con los planes generales de la empresa.
- Evaluar el producto de la labor, tomando como base los estándares de desempeño de la misma.
- Hacer públicos los medios a ser utilizados en las mediciones.
- Comunicar las sugerencias al personal responsable, para así poder corregir las acciones que sean necesarias.

2.3 Definición de términos básicos

Administración: “Conjunto de los organismos destinados a la gestión y el funcionamiento de una parcela determinada de la vida social”. (Real Academia Española, 2019, pág. 1)

Amenazas: “Son tendencias o eventos futuros que provocarían un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo”. (Fred, 2010, págs. 10-11)

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. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. (Fred, 2010, págs. 10-11)

Escala de Likert:

Consiste en un numero de <<declaraciones de opinión>>... A los entrevistadores se les pide que indiquen, en una escala de cinco puntos, con cuales de las <<declaraciones>> que aparecen en la escala están de acuerdo. Claro está que dos personas, aunque posean niveles similares en sus actitudes, podrían mostrarse en desacuerdo con la misma <<declaración>> cuando se les requiere una respuesta especifica. (O'Shaughnessy, 2008, pág. 232)

Las escalas de Likert se desarrollaron en 1932 como una respuesta bipolar de cinco puntos con la que la mayoría de la gente hoy en día está familiarizada. Tres de estas escalas van desde un grupo de categorías de menos a más, pidiendo a la gente que indique cuánto está de acuerdo o en desacuerdo, aprueba o desaprueba, o cree que es cierto o falso. (Bhaskaran, 2019, pág. 1)

Estrategia: “Son las acciones que debe 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”. (Thompson, 2012, pág. 15)

“La estrategia de una unidad de negocio se expresa mediante un mapa estratégico o diagrama, el mapa se constituye por objetivos estratégicos concretándolos en la relación causa-efecto”. (Kaplan & Norton, 2014, pág. 10)

Fortalezas: “Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa”. (Fred, 2010, págs. 10-11)

Gestión: Acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio. (Rodríguez, 2011, pág. 20)

Gestión Organizacional: Demanda comportamientos muy específicos de sus miembros y, al mismo tiempo, para motivarlos hace uso de esquemas altamente generalizados, se visualiza en un esquema en el que la empresa comparte una posición complementaria con el talento humano, entendida como la administración del personal en términos de planeación, organización, desarrollo y coordinación de actividades. (Rodríguez, 2011, pág. 25)

Oportunidades: “Son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada”. (Fred, 2010, págs. 10-11)

Participación de mercado: “Se conoce como “participación de mercado” al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación con las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico”. (Headways Media, 2016, pág. 1)

Plan:

Un plan es ante todo la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización, adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan. El recurso de escribirlo en una hoja o en la computadora evitará olvidos, pérdidas u otras cuestiones que atenten contra la continuación del proyecto. (Ucha, 2008, pág. 1)

Planeamiento:

El planeamiento consiste en la formulación de objetivos económicos o sociales que permiten corregir problemas concretos en base a suposiciones o proyecciones para el futuro, que permiten la acertada visualización y programación de las actividades por realizar en aras de obtener los resultados deseados, por lo tanto, es un proceso permanente de la planificación, cuyas tareas simultáneas dan racionalidad y coherencia a la ejecución de planes corrientes. (Fred, 2010, págs. 10-11)

Posicionamiento:

La evolución del mercado en estos últimos 10 años ha dado lugar a una etapa donde «lo esencial no es serlo, sino parecerlo», donde lo que prima es lo que llamamos marketing de percepciones, es decir, lo que importa verdaderamente es lo que percibe el mercado de nosotros, de nuestra empresa y de nuestra marca. Por ello debemos utilizar todas las herramientas que el marketing pone a nuestro alcance para posicionarnos en la mente del consumidor para que este nos perciba de manera positiva y así, paralelamente, posicionarnos en el mercado de forma más competitiva. No hay que olvidar que los productos se hacen en las fábricas y las marcas en nuestra mente. (Muñiz, 2010, pág. 60)

Organización: “Constituyen un fenómeno característico de la sociedad moderna, que se relacionan con la sociedad de tal manera, que constituyen un medio a través del cual los distintos subsistemas funcionales de la sociedad buscan soluciones específicas a los problemas que la sociedad enfrenta”. (Rodríguez, 2011, pág. 30)

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

El diseño de un plan estratégico mejorará significativamente la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario.

2.4.2 Hipótesis Específicas

- a. El diseño de un plan estratégico mejorará significativamente la retención de los clientes de una empresa de servicio inmobiliario.
- b. El diseño de un plan estratégico mejorará significativamente el número de clientes de una empresa de servicio inmobiliario.
- c. El diseño de un plan estratégico mejorará significativamente los ingresos en el servicio de una empresa de servicio inmobiliario.

2.5 Variables

2.5.1 Definición conceptual de las variables

Las variables se dividen en independiente y dependiente, se detalla a continuación:

Variables Independientes: Plan Estratégico

Variables dependientes: Gestión Administrativa, Retención de los clientes, Incremento de N° de clientes, Incremento de ingresos.

2.5.2 Operacionalización de las variables

Se detalla a continuación en las Tablas 1 y 2 la Matriz de Operacionalización de las variables independientes y dependientes respectivamente:

Tabla 1: Modelo de Matriz de Operacionalización (variables independientes)

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL
PLAN ESTRATÉGICO	Se pretende medir si el sustentante es capaz de: - Definir la misión, visión y filosofía de la organización. - Identificar la cadena de valor de cada organización. - Realizar el análisis FODA organizacional. - Definir objetivos, estrategias, acciones y recursos. - Definir los criterios de evaluación de plan estratégico.	Toma de Decisiones	Es un documento o programa de actuación donde concentramos las grandes decisiones que se va orientar hacia el objetivo donde se dirige la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: Modelo de Matriz de Operacionalización (variables dependientes)

VARIABLES DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	La gestión administrativa es una porción completa de un incorporado mayor compuesto por diversas ocupaciones que se conciernen entre sí, así como con todo el contiguo, el cual es dispuesto y constituido por la planeación, organización, dirección y control.	Control	Es un sistema mediante el cual, se busca asegurar que las tareas claves y críticas que una empresa debe desarrollar, sean realizadas con eficiencia, efectividad y calidad, para que la empresa pueda cumplir sus objetivos y satisfacer las necesidades de sus clientes externos e internos.	% de disminución de trabajo efectivo de entrega del servicio brindado
RETENCIÓN DE LOS CLIENTES	La habilidad que tiene cada empresa para retener clientes. Es tanto una medida de la lealtad de los clientes como de la capacidad que tiene la empresa para mantener clientes satisfechos por el buen servicio y la calidad del producto vendido.	Fidelizar	El objetivo conseguir, mediante diversas estrategias y técnicas de marketing y ventas, que el consumidor que haya adquirido con anterioridad alguno de nuestros servicios nos siga adquiriendo y se convierta en una necesidad.	Número de Clientes por mes
INCREMENTO DE Nº DE CLIENTES	El incremento de clientes se basa en los clientes potenciales, por lo tanto, son aquellas personas, empresas u organizaciones que aún no realizan compras a una cierta compañía pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que disponen de los recursos económicos y del perfil adecuado.	Precio Demanda	Al intercambio de un servicio por un cierto monto de dinero en la cual participan el vendedor y el comprador de una empresa.	% de nuevos clientes
INCREMENTO DE INGRESOS	Al incremento de los recursos económicos que presenta una organización, una persona o un sistema contable, y que constituye un aumento del patrimonio neto de los mismos. Este término se emplea con significados técnicos similares en distintos ámbitos del quehacer económico y administrativo.	Ventas	Las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.	% de Incremento de ingresos

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo y Nivel de Investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada es **aplicada** porque lo que se buscó en la investigación es emplear los conocimientos para el desarrollo de un Planeamiento Estratégico, de esa manera poder resolver el problema y pueda ser aplicable a la empresa Integro 365 S.A.C. con el fin de mejorar su calidad, su servicio y la gestión administrativa.

3.1.2 Nivel de investigación

El método de investigación será **descriptiva y explicativa**, lo cual permitió diagnosticar y evaluar los problemas planteados, de esta manera se pudo proponer el diseño de un plan estratégico en la empresa Integro 365 S.A.C.

Nivel Descriptivo: Implica observar y describir los pasos del modelo de planeamiento estratégico y la influencia de manera positiva en el proceso de gestión administrativa.

Nivel Explicativo: No sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.

3.2 Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo **cuasi experimental** debido a que se enmarcó en la recopilación de información del objeto de estudio, así como de la realidad de la organización seleccionada.

El objetivo es identificar los factores que influyen en la deficiente gestión administrativa de la empresa Integro 365 S.A.C. y mediante la información recolectada y estudiada se elaboró un plan estratégico.

3.3 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es **Cuantitativo** debido a que se recolectó y analizó la información de la empresa Integro 365 S.A.C. con la finalidad de dar solución a los problemas identificados y probar las hipótesis planteadas. La información recolectada han sido datos numéricos que contribuyeron a dar exactitud a las mediciones y así poder

brindar soluciones de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos y también se pudo obtener la afirmación o negación de la hipótesis planteada en la investigación.

Además, la obtención y análisis de la información fueron a través de reuniones con el gerente general de la empresa Integro 365 S.A.C. y con la encuesta a los propietarios de los departamentos que actualmente se les brinda servicio, en total son 17 clientes que la empresa Integro 365 S.A.C. administra, todo ello con el objetivo de lograr una comprensión de mayor profundidad y para poder realizar la formulación de las hipótesis.

Listado de clientes de la empresa Integro 365 S.A.C.:

- Edif. Los Aires Parque Próceres
- Edif. El Diamante
- Edif. Las Begonias
- Edif. Pardo 930
- Edif. Jorge Chávez
- Edif. Blue Space
- Edif. El Mirador
- Edif. El Prado
- Edif. 2 de mayo 900
- Edif. Indigo
- Cond. Alameda Los Faisanes
- Edif. Calle 33
- Edif. Ortega y Gasset
- Edif. Mendiburu
- Edif. Canabrias
- Edif. Vivanco 690
- Edif. Los Cerezos

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La población de estudio estuvo formada por los propietarios que residen en los departamentos dentro de los 17 edificios que administra la empresa Integro 365 S.A.C., estos edificios son departamentos de NSE A y B que se encuentran en los distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana según APEIM (2018). Ver Anexo 2

En la Tabla 3, que se muestra a continuación, se indica la cantidad de departamentos que se encuentra en cada edificio administrado por la empresa Integro 365 S.A.C.:

Tabla 3: Total de departamentos

Cuentas	N° de departamentos
Edif. Los Aires Parque Próceres	58
Edif. El Diamante	7
Edif. Las Begonias	10
Edif. Pardo 930	58
Edif. Jorge Chávez	27
Edif. Blue Space	85
Edif. El Mirador	63
Edif. El Prado	23
Edif. 2 de mayo 900	34
Edif. Indigo	67
Cond. Alameda Los Faisanes	127
Edif. Calle 33	21
Edif. Ortega y Gasset	39
Edif. Mendiburu	20
Edif. Canabrias	28
Edif. Vivanco 690	12
Edif. Los Cerezos	8
TOTAL	687

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2 Muestra

Mediante la entrevista que se le realizó al Gerente General nos indicó que el edificio que le brinda más rentabilidad es el Edificio El Diamante y que su evaluación corresponde a los ingresos que se tiene en un edificio versus la cantidad de departamentos del edificio.

Por ello, el Edificio El Diamante no necesariamente dispone de los mayores ingresos, pero si muestra mayor rentabilidad. Para la muestra se tomó este edificio el cual se encuentra constituido por 7 departamentos y se realizó una encuesta a los propietarios que residen en dichos departamentos. Ver Anexo 3 y Anexo 4.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Tipos de técnicas e instrumentos

Se aplicaron las diversas técnicas e instrumentos que se muestran en la Tabla 4, como la entrevista, el sondeo y la observación dentro de un método experimental y de encuesta respectivamente.

Tabla 4: Métodos, Técnicas e instrumentos de investigación

Métodos de investigación	Técnicas de recolección y análisis de datos	Instrumento
Método experimental	- Entrevista	- Esquema de entrevista
	- Observación	- Rejilla de observación
	- Cuestionario	- Cuestionario
Método de encuesta	- Entrevista	- Esquema de entrevista
	- Observación	- Rejilla de observación
	- Sondeo o censo	- Cuestionario
Método de análisis de huellas	- Observación	- Registro de observación
	- Análisis de contenido	- Rejilla de análisis
	- Análisis de registros estadísticos	- Cuadros y graficas, programas de computación
	- Análisis histórico	- Rejilla de análisis

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Criterios de validez y confiabilidad de los instrumentos

Los siguientes criterios se utilizaron en el desarrollo del Plan estratégico:

Escala de Likert: Es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado, en este caso el gerente general. Mediante preguntas abiertas se emplea para obtener la opinión de la persona entrevistada bajo una escala.

Encuesta: La encuesta que se aplicó a la muestra, es una encuesta validada por la empresa Integro 365 S.A.C. que efectúa a todos sus clientes y con ella poder conocerlos con mayor amplitud.

Macro Excel: esta herramienta es una matriz de evaluación del diagnóstico, el cual nos permitió realizar las evaluaciones de la Visión, Misión y Valores. Asimismo, presentar el diagnóstico externo, interno, el perfil competitivo y la generación de objetivos y estrategias. Esta macro se ejecuta con intervención de las evaluaciones generadas por el gerente general de la empresa y los administradores.

Software SPSS 26: La plataforma de software IBM SPSS ofrece un análisis estadístico, es fácil de usar y es accesible para cualquier proyecto. Además, ayudó en la toma de decisiones basadas en datos para mejorar los resultados, encontrar nuevas oportunidades, mejorar la eficiencia y minimizar el riesgo.

Este aplicativo está diseñado para resolver problemas comerciales y de investigación mediante análisis ad hoc, ejecutar las pruebas de hipótesis, análisis geoespaciales y análisis predictivo. Las organizaciones utilizan las estadísticas de SPSS para comprender datos, analizar tendencias, pronosticar y planificar para validar suposiciones e impulsar conclusiones precisas.

3.5.3 Procedimientos para la recolección de datos

1. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.
2. Análisis PESTEL.
3. Análisis con el modelo AMOFHIT.
4. Análisis Cuantitativo que comprende: Matriz de Factores Externos (EFE) y Matriz Factores Internos (EFI).
5. Se realizará una evaluación de los factores internos y externos de la organización con el análisis FODA
6. Diseñar los objetivos que llevarán a conseguir la misión de la empresa.
7. Elaboración de misión, visión y valores.
8. Elaboración de un Cuadro de mando integral.
9. Elaboración de Mapas Estratégicos.

A continuación, se presenta en la Figura 16 el paso a paso para diseñar un Plan Estratégico:



Figura 16: Pasos para el diseño del modelo de Planeamiento Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a cada fase o etapa del estudio, se utilizan distintas metodologías que permiten justificar cada paso y acción a seguir.

Fase I: Llevar a cabo un levantamiento de información con respecto a la situación actual de la empresa Integro 365 S.A.C., mediante el uso de instrumentos, tales como encuestas, entrevistas y talleres.

- Levantamiento de información respecto a las actividades a lo largo de toda la cadena que permiten a la empresa llevar a cabo sus negocios. Para esto se contempla una serie de reuniones y talleres con los trabajadores administrativos y el gerente general de la empresa, de los cuales, en algunos casos, se procede mediante la modalidad de entrevista. Una segunda modalidad es a través de talleres con algunos de los trabajadores de la empresa para plantear temas que tienen que ver con la estructura general estratégica de la compañía y finalmente una tercera modalidad de reunión es básicamente para solicitar documentos, archivos en cualquier formato sobre temas específicos de la empresa.

Fase II: Revisar y actualizar el diagnóstico estratégico para redefinir el sector en el que compete la empresa.

- Realizar el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter para establecer el comportamiento actual de la industria.
- Efectuar un análisis PESTEL, para determinar el efecto actual y futuro de los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, identificando amenazas y oportunidades.
- Realizar un análisis interno de la empresa utilizando como marco de referencia el modelo AMOFHIT, identificando fortalezas y debilidades.

Fase III: Desarrollar una Planificación Estratégica basándose en el procedimiento metodológico propuesto por Arnoldo Hax y Nicolás Majluf.

- Revisar y validar la Misión, Visión de Integro 365 S.A.C., el negocio y su alcance.
- Realizar un cruce estratégico mediante la matriz FODA de Integro 365 S.A.C. para determinar estrategias a nivel de unidad de negocio y la elaboración de objetivos estratégicos.

Fase IV: Diseño del Mapa Estratégico de Integro 365 S.A.C. y diseño del Cuadro de Mando Integral, utilizando la metodología propuesta por David Norton y Robert Kaplan.

- Establecer objetivos estratégicos a nivel empresarial enmarcados en las cuatro perspectivas. Estos objetivos estratégicos se desprenden de la nueva planificación estratégica que se propone en el presente estudio.
- Diseñar un mapa estratégico a nivel empresarial, en donde sea posible identificar las relaciones de causa efecto entre los objetivos estratégicos.
- Establecer objetivos estratégicos de Integro 365 S.A.C., enmarcándolos en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y alineados con los objetivos empresariales. Estos objetivos estratégicos se desprenden del análisis estratégico Integro 365 S.A.C. desarrollado en el presente estudio.
- Diseñar un mapa estratégico a nivel la unidad de Integro 365 S.A.C., para identificar las relaciones de causalidad y efecto entre los distintos objetivos estratégicos.
- Definir indicadores y metas para todos los objetivos estratégicos planteados, y establecer iniciativas estratégicas para alcanzar las metas fijadas.

3.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas de procesamiento:

- El análisis interno de la empresa Integro 365 S.A.C. nos ayudó a identificar las debilidades y fortalezas para el desarrollo de su actividad. Este análisis se realizó con el objetivo de identificar la eficiencia de sus procesos, identificar oportunidades de mejora y en la actualidad que cosas se están realizando bien.
- El análisis externo de la empresa nos ayudó a identificar las amenazas y oportunidades que tiene la empresa para expandirse y tener una mayor participación en el mercado y así poder incrementar sus ventas.
- La entrevista que es la recopilación verbal. Por ello, se realizaron entrevistas a la Gerencia general, para poder recolectar información para el plan estratégico.
- Reuniones con el gerente general y los administradores para que evalúen la visión, misión, objetivos y todo lo que interviene en el desarrollo del plan estratégico.

- Según la evaluación de la muestra, se realizaron las encuestas a propietarios que residen en los departamentos que a su vez cuentan con el servicio de la empresa Integro 365 S.A.C.
- La observación es una técnica que estudia las características y comportamientos dentro de un medio en particular, por ello se recolectó información para detectar los puntos fuertes y débiles, luego analizar y adecuar los procesos de la Empresa.
- Realización de agenda de reuniones en la empresa Integro 365 S.A.C. y lograr el levantamiento de información con la gerencia.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Diagnóstico y situación actual

La empresa Integro 365 S.A.C. inicio sus operaciones en el año 2017 naciendo como una empresa dedicada a las actividades inmobiliarias por retribución, incorporando todas las herramientas necesarias para asegurar el óptimo funcionamiento de la propiedad. Integro 365 S.A.C. es una empresa dedicada a brindar servicios de administración de edificios, condominios, oficinas y remodelación de oficina, se caracteriza porque permite acceso a toda la estructura de costos del servicio, cuenta con pólizas de seguro, consejeros legales y asesores contables, los cuales pone a disposición del cliente. Además, cuenta con una plataforma online donde se pueden realizar consultas sobre la información del inmueble, con un soporte 24x7 para atender mejor a un mercado altamente competitivo, tiene en cuenta que la tecnología juega un triple papel en el mundo de los negocios: como formadora de productos y servicios, como medio de entrega de los mismos y como medio de comunicación entre mercados y clientes.

La siguiente Figura 17 nos muestra el logo de la empresa Integro 365 S.A.C. la cual se está utilizando para la presentación de un plan estratégico:



Figura 17: Logo de la empresa Integro 365 S.A.C.

Fuente: Integro 365 S.A.C.

Según la escala de Likert el cual se utiliza para la comprensión de las opiniones y actitudes hacia una marca, mercado meta entre otros y, además para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona hacia determinado tema. (O'Shaughnessy, 2008, pág. 232). Se generó el levantamiento de información para conocer la situación de la empresa Integro 365 S.A.C., mediante una entrevista con el Gerente General donde se recolectó información y de esa manera poder generar el diagnóstico de la empresa.

En la Figura 18 se muestra la valoración del diagnóstico de la empresa considerando la perspectiva del gerente general y la situación actual de la empresa.

Marcar con una X para valorar su empresa en función de cada una de las afirmaciones, de tal forma que 1= Pésimo; 2= Malo; 3=Regular; 4=Bueno; 5=Excelente.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA		VALORACIÓN					
		PÉSIMO 1	MALO 2	REGULAR 3	BUENO 4	EXCELENTE 5	
1	La empresa tiene una Propuesta administrativa para los servicios que se brindaran al cliente.				x		
2	La empresa emplea los recursos necesarios para prestar el servicio inmobiliario.			x			
3	La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz frente al manejo de los edificios (al cliente).				x		
4	La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz frente a la gestión administrativa interna.		x				
5	Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir a corto, mediano y largo plazo.			x			
6	La empresa cuenta con procesos y procedimientos como principal fuente de ventaja competitiva.		x				
7	Cumplimiento del plan de mantenimiento al 100% cada mes.			x			
8	Es adecuado el mantenimiento que se efectúa (limpieza, reparaciones, revisiones, etc.).				x		
9	La empresa dispone de página web, y ésta se emplea no sólo como exposición virtual de servicios, sino también para establecer relaciones con los clientes.					x	
10	Calidad de atención del personal en oficina.				x		
11	Calidad de atención del personal en cada edificio.				x		
12	Los canales de información de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.				x		
13	Existen o han existido problemas en la administración de los edificios de manera recurrente.			x			
14	La empresa dispone y ejecuta un plan de Marketing y Ventas.		x				
15	La empresa tiene optimizada su gestión financiera.			x			
16	La empresa busca continuamente mejorar la relación con sus clientes optimizando la ejecución de los mantenimientos.			x			
17	La organización del edificio es clara y comprensible para cada escenario.		x				
18	Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.		x				
19	La empresa siempre trabaja con una estrategia y cuenta con los objetivos claros.		x				
20	Se realizan visitas técnicas periódicas a los edificios.			x			
21	Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los servicios de la empresa.			x			
22	El pago a los trabajadores se cumplen.					x	
23	La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal propósito el deleitarlos día a día.			x			
24	Se generan actas en las reuniones que se tienen con los conserjes de cada edificio.		x				
25	El trato de los conserjes con los miembros del edificio.				x		
26	La facilidad de comunicación con el personal que se encuentra en el edificio.				x		
27	Atención y amabilidad del administrador en el edificio.				x		
28	Oportunidad y efectividad en la entrega de información.		x				
POTENCIAL DE MEJORA		100%					
		1	2	3	4	5	CALIFICACIÓN PONDERADA
	FRECUENCIA	0	8	9	9	2	
	CALIFICACIÓN	0.00	2.00	4.50	6.75	2.00	15
	RESULTADO	54%					
	POTENCIAL DE MEJORA	46%					

Figura 18: Resultados de las preguntas realizadas al Gerente General

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1 Antecedentes de la empresa Integro 365 S.A.C.

La empresa Integro 365 S.A.C. es una empresa especialista en la administración de inmuebles, que brinda un servicio transparente, responsable y de calidad. Coordina e incorpora todas las herramientas necesarias para asegurar el óptimo funcionamiento de la propiedad. Su compromiso es superar sus expectativas en base a un servicio integral y eficiente que brinda soporte las 24 horas, los 365 días del año.

Integro 365 S.A.C. se encuentra ubicada en el distrito de Miraflores, donde el personal trabaja administrando las cuentas de cada edificio, gestionan la atención de todos los servicios que requiere un inmueble y proporcionan una amplia gama de soluciones para velar por el buen funcionamiento en la infraestructura y los ambientes comunes de cada edificio. Además, mediante los supervisores controla el desarrollo eficiente del plan de mantenimiento para cada cuenta.

La estructura organizacional actual de Integro 365 S.A.C., tiene como máximo organismo al Gerente General, seguido por sus gestores que tienen a cargo las cuentas de los edificios y que, a su vez, monitorean a los conserjes ubicados en cada edificio que se administra apoyándose también de los supervisores que son los que visitan cada cuenta. Además, algunos gestores realizan rutina de campo para la revisión de los planes de mantenimiento establecidos en cada edificio.

Asimismo, la gerencia cuenta con un Asistente de Recursos y un Asistente Legal, quienes trabajan de la mano.

Servicios de Integro 365 S.A.C.:

- Página web: La web de Integro 365 S.A.C. tiene como principal objetivo conseguir que las personas mediante la tecnología puedan tener la información a su alcance y puedan informarse de los servicios que brinda la empresa.
- Sistema Online: Se administra la información de los clientes (edificios administrados), se visualiza el plan de mantenimiento del edificio, los gastos, recaudaciones, etc. Además, la información está disponible para que el cliente pueda verlo en tiempo real.

- Mantenimientos: Cuentan con un plan de mantenimiento según lo requerido por el edificio, abarcan mantenimientos preventivos, correctivos y urgencias de las áreas comunes.
- Limpieza: Se cuenta con un cronograma de limpieza el cual abarca las áreas comunes del edificio: recepción, pasadizos, ascensores.
- Conserjería: Comprende personal en el área de recepción en horario 24 x 7.
- Asesoría Legal: Servicio de asesoría para asambleas ordinarias y extraordinarias, inscripción de junta directiva y propietarios, modificación de reglamento interno y normas de convivencia.

En la siguiente Figura 19 se muestra el Organigrama de la empresa Integro 365 S.A.C.:

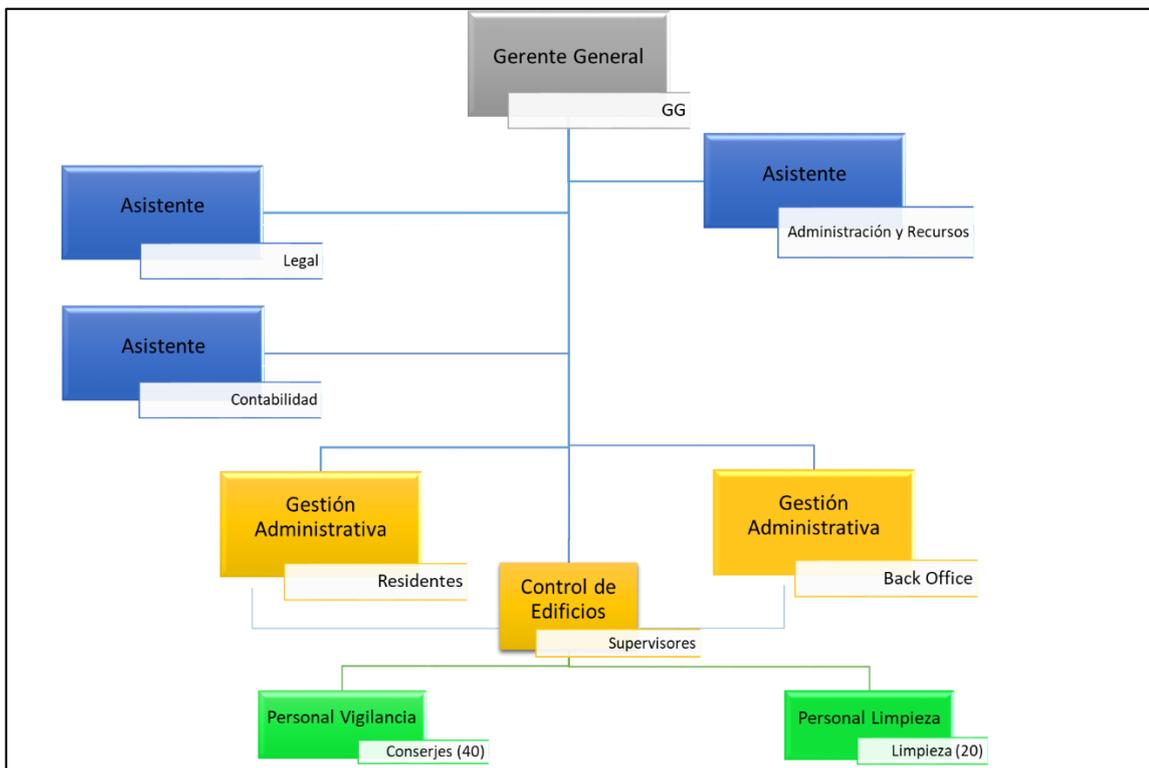


Figura 19: Organigrama de la empresa Integro 365 S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Generalidades

Para analizar la situación actual de la empresa Integro 365 S.A.C., se aplicaron técnicas de recopilación de información las cuales son las entrevistas, observación directa y diversos análisis con el objetivo de tener una visión directa de los elementos que intervienen en la estructura de la organización.

4.1.3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

La posición competitiva de Integro 365 S.A.C. es determinada por la situación del sector de servicio inmobiliario en el que opera. Para este análisis se va a seguir el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, a fin de determinar la rentabilidad del negocio y la posterior formulación de estrategias.

A continuación, se identifican los componentes claves correspondientes a cada una de las fuerzas, así como las tendencias generales que afectan la posición competitiva de Integro 365 S.A.C.

Rivalidad entre competidores actuales:

En el mercado se tiene una considerable cantidad de proveedores que atienden la necesidad de administrar edificios y condominios. Solo algunas empresas competidoras están inscritas con un CIUU específico, hay empresas que utilizan una clase distinta como 6209: Otras actividades de tecnología información y sistemas informáticos, 6820: Actividades inmobiliarias con retribución por contrata, entre otras. Esta variedad nos brinda una oportunidad, ya que el servicio de la empresa Integro 365 S.A.C. está constituida con esa finalidad, administrar edificios y condominios y brindará un servicio diferenciado respecto a los demás.

Existen variados factores que determinan la intensidad de la rivalidad interna de los competidores. La rivalidad en este sector desde el punto de vista de una empresa de servicios inmobiliarios se caracteriza por lo siguiente:

- Crecimiento de la industria, se puede afirmar que existe un fuerte crecimiento, lo que aumenta la rivalidad. Hoy en día los propietarios e inquilinos buscan que una empresa se encargue de los servicios generales de los edificios y condominios donde viven y ello forma parte del business core del negocio.
- Grado de diferenciación de los servicios, en cuanto a la diferenciación las empresas brindan servicios complementarios de valor agregado a sus clientes.
- Costos fijos, son altos y especialmente están asociados a los recursos humanos que representan el 70% y 80% del costo total operacional.
- Barreras de salida, con respecto a las barreras de salida, la capacitación y especialización de los activos presenta una barrera alta de salida para empresas

con un número importante de puestos de trabajo. Por otro lado, están las pequeñas empresas que utilizan tecnología básica y sólo entregan servicios básicos de procesos de negocio. Para ellas tienen bajo costo, ya que los recursos utilizados tienen un bajo grado de especialización.

Se puede confirmar entonces a modo de conclusión, que la rivalidad interna entre competidores de la industria de procesos de negocio en Perú es de carácter media.

En la siguiente Tabla 5 se muestra el análisis efectuado a los competidores actuales:

Tabla 5: Análisis de la rivalidad entre competidores actuales

Aspecto a analizar	Peso	Límite Inferior	Grado de Atractividad					Límite Superior
			1	2	3	4	5	
Números de competidores directos	25%	Alto			x			Bajo
Crecimiento de la industria en los últimos años	20%	Alto				x		Bajo
Diferenciación del servicio respecto a la competencia	25%	Bajo					x	Alto
Diversidad de servicios y atributos de competidores	20%	Alto			x			Bajo
Barreras de salida	10%	Bajo				x		Alto
Puntuación	100%				3.8			

La calificación de este escenario es atractiva, para lo cual debe enfocarse en la diferenciación.

Fuente: Elaboración Propia

Amenaza de nuevos competidores:

Cabe la posibilidad que las empresas que son competencia y las nuevas que ingresen a la industria puedan replicar el modelo y convertirse en nuestra competencia directa. Para ello se ha desarrollado una propuesta atractiva para los propietarios. La empresa está fundada con la categoría exclusiva de administración de edificios y condominios, ello implica que el modelo del negocio ofrecido sustenta sus actividades en la propuesta de valor de la empresa que se destaca por su servicio base de administración, vigilancia, limpieza, jardinería, conserjería, inspección técnica y mantenimiento, orientado a la calidad, satisfacción al cliente y ecoeficiencia para generar ahorro económico.

En la Tabla 6 se muestra el análisis efectuado para el caso de nuevos competidores y la puntuación obtenida.

Tabla 6: Análisis de la amenaza de nuevos competidores

Aspecto a analizar	Peso	Límite Inferior	Grado de Atractividad					Límite Superior
			1	2	3	4	5	
Diferenciación del servicio	25%	Alto			x			Bajo
Acceso a canales de distribución y tecnología	5%	Bajo		x				Alto
Costo de cambio de los clientes	10%	Bajo		x				Alto
Requerimiento de capital	20%	Bajo				x		Alto
Economías de escala	20%	Alto					x	Bajo
Efecto de la experiencia en el sector	20%	Alto					x	Bajo
Puntuación	100%				3.85			

La calificación de este escenario es atractiva, ya que existen barreras de entrada como requerimiento de capital, economías de escala y experiencia en el sector.

Fuente: Elaboración Propia

Amenaza de servicios sustitutos:

En los servicios sustitutos pueden considerarse los competidores de empresas de servicio específico (limpieza, vigilancia, administración) o la junta de propietarios. Esta tiene una potencial debilidad, puesto que sus integrantes no están capacitados para esa actividad porque recurren a tomar este servicio y hacerlo integral; en algunos casos lo realizan para reducir costos (como consecuencia tienen una mala administración).

En la Tabla 7 se muestran las amenazas de los servicios sustitutos el cual manifestarse como atractiva da opción a un incremento de precios al servicio ofrecido.

Tabla 7: Análisis de la amenaza de servicios sustitutos

Aspecto a analizar	Peso	Límite Inferior	Grado de Atractividad					Límite Superior
			1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos al alcance de los clientes	15%	Alto			x			Bajo
Costo de cambio de los clientes	10%	Bajo		x				Alto
Precio del producto sustituto	30%	Bajo				x		Alto
Grado que satisface la misma necesidad o cumple la misma función	25%	Alto				x		Bajo
Innovación del producto sustituto respecto al propio	20%	Alto					x	Bajo
Puntuación	100%				3.65			

La calificación de este escenario es atractiva, ya que el empleo de sustitutos puede elevar el precio del servicio. No se tendrá la misma satisfacción ni innovación.

Fuente: Elaboración Propia

Poder de negociación de los clientes:

La cantidad de empresas que demandan servicio inmobiliario presentan una mediana concentración. Se encuentran dispersas tanto en número, como por sectores según el NSE donde participan. La decisión tiene muchas variables y se consideran como principales, el tipo de servicio, tecnología asociada y los costos en los que se incurre. Las principales razones que llevan a requerir el servicio son:

- Baja estructura de costos
- Seguridad y confianza
- Mayor y mejor acceso a la información
- Crecimiento de la empresa

Todos nuestros clientes inician con una proforma y un contrato firmado donde se especifican todos los alcances del servicio. Tomando la expectativa de nuestros clientes, podemos precisar alcances que al momento de la firma no están contemplados y si ocurriesen en el futuro (como variación de precio), se podría buscar elementos que puedan contribuir al bienestar de los propietarios con servicios no contemplados en el contrato.

En la Tabla 8 se observa el análisis realizado al poder de negociación de los clientes:

Tabla 8: Análisis del poder de negociación de los clientes

Aspecto a analizar	Peso	Límite Inferior	Grado de Atractividad					Límite Superior
			1	2	3	4	5	
Número de clientes meta	15%	Bajo				x		Alto
Disponibilidad de sustitutos en la industria	15%	Alto			x			Bajo
Costos del cambio del cliente	10%	Bajo			x			Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	10%	Alto				x		Bajo
Rentabilidad de los clientes	20%	Bajo					x	Alto
Contribución a la calidad de los servicios y costos totales del cliente	30%	Alto		x				Bajo
Puntuación	100%				3.15			

La calificación de este escenario es relativamente atractiva. Se tiene un tamaño de mercado meta y rentabilidad atractiva. Satisfacer el nivel de servicio que requiere los clientes meta y el costo que este demande será también una barrera a los nuevos competidores y los actuales.

Fuente: Elaboración Propia

Poder de negociación de los proveedores:

Para controlar el poder de negociación de los proveedores se está trazando una estrategia de contar con diversos proveedores para no depender de un solo proveedor, aplicando el concurso de precios y calidad, adjudicando a los mejores postores que cumplen las expectativas técnico-económicas ofrecidas por los bienes (insumos de limpieza, uniformes, celulares, etc.)

Además, se considera que los proveedores presentan un bajo poder de negociación. Estos factores son los siguientes:

- Cantidad de proveedores en la industria, son muchos los proveedores de diferentes servicios y productos por lo que hacen que la amenaza sea baja.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor, es bajo ya que al existir muchos proveedores el poder de decisión lo tiene el cliente.
- Nivel de organización de los proveedores, se encuentran agrupados y las tarifas que nos ofrecen son muy competitivas.

En la siguiente Tabla 9 se muestra el poder de negociación de los proveedores el cual la tendencia es fortalecer las relaciones con ellos.

Tabla 9: Análisis del poder de negociación de los proveedores

Aspecto a analizar	Peso	Límite Inferior	Grado de Atractividad					Límite Superior
			1	2	3	4	5	
Número de proveedores importantes	15%	Bajo			x			Alto
Disponibilidad de sustitutos para suministro del proveedor	20%	Bajo				x		Alto
Costos del cambio de proveedor	10%	Alto				x		Bajo
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	10%	Alto					x	Bajo
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	35%	Alto		x				Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	10%	Alto					x	Bajo
Puntuación	100%				3.35			

La calificación de este escenario es relativamente atractiva, se tendrá que fortalecer las relaciones con los proveedores.

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones al análisis de las cinco fuerzas de Porter:

El funcionamiento interno de Integro 365 S.A.C. se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y, por lo tanto,

en sus resultados. Es por este motivo que se hace altamente necesario comprender el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan su forma de operar.

La aplicación del Modelo de las cinco Fuerzas de Porter permite comparar las estrategias y ventajas competitivas, con las de otras empresas rivales, mediante el análisis de la rivalidad entre competidores; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes.

A continuación, se muestra en la Tabla 10 el análisis general:

Tabla 10: Análisis general

Evaluación General	Peso	Grado de Atractividad				
		1	2	3	4	5
Rivalidad entre competidores	30%		3.80			
Amenaza de nuevos competidores	15%		3.85			
Amenaza de servicios sustitutos	20%		3.65			
Poder de negociación de los clientes	15%		3.15			
Poder de negociación de los proveedores	20%		3.35			
Puntuación	100%		3.59			

La calificación es atractiva. Principalmente en la rivalidad con los competidores existentes nos diferenciaremos con respecto al mercado y la amenaza de competidores potenciales, ya que no tendrían la posibilidad de realizar economías de escala por recién adquirir clientes y no contar con la experiencia profesional suficiente.

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Análisis Externo

4.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

4.2.2.1 Factores políticos

Existe una expectativa favorable en el actual Gobierno, que da muestras de una estabilidad política relativa, economía prudente y estabilidad democrática. El Plan Nacional de Competitividad y el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022

promueven el destrabe de proyectos, la simplificación administrativa y la reducción de barreras burocráticas. El Reglamento Nacional de Edificaciones (2006) promueve la calidad de vida y el uso de tecnologías que incrementen el bienestar de las personas.

4.2.2.2 Factores económicos

Los indicadores macroeconómicos están mejorando y se mantienen estables, con una proyección incremento del PBI para el 2017 de 4,8%, para el 2018 un 4,3% y para el 2019 un 3,2%, según Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 Revisado. El PBI per cápita tiene una tendencia creciente; el 2018 se tuvo una variación anual de 2,3%, según datos del Banco Mundial. El tipo de cambio con tendencia al alza, depreciando la moneda nacional, se estima en un valor de 3,238 al cierre del 2017 y para el 2018 sería un tipo de cambio de 3,40. De acuerdo con la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), se tiene una aceleración de los nuevos créditos hipotecarios, crecimiento de 11,13% de abril 2019 con respecto abril del 2018. De acuerdo con Urbana Perú y el Informe del Sector Inmobiliario 2018 del BBVA Research, la venta de departamentos multifamiliares ha incrementado a diferencia de los tres últimos años. También se espera se incremente su venta con la disposición del 25% del fondo de la AFP y productos como alquiler-venta y leasing inmobiliario.

4.2.2.3 Factores socioculturales

Según los resultados del Índice de Progreso Social (IPS) 2018, elaborado por el Social Progress Imperative, en el cual Perú ocupa la posición 61 de 146 países y logró 70.09 puntos en una escala del 0 al 100, por lo que se le considera dentro de la categoría de Progreso Social Medio Alto, aunque en el mismo grupo se encuentren Brasil (puesto 49) y Colombia (puesto 56) mejor ubicados. Asimismo, Chile (puesto 34) y Uruguay (puesto 38) son los únicos países que se encuentra dentro de la categoría de Progreso Social Alto.

El Índice del Progreso Social (IPS) analiza tres dimensiones a través de 12 componentes y 51 indicadores. Perú presenta diferentes puntajes y posiciones en las tres dimensiones: (a) Necesidades Básicas Humanas (78.71 puntos y ocupa el puesto 81), Fundamentos de Bienestar (76.90 puntos y ocupa el puesto 49) y Oportunidades (54.67 puntos y ocupa el puesto 62).

El IPS es un indicador agregado de indicadores sociales y ambientales que captura tres dimensiones del progreso social. La edición del 2018 considera una data de 146 países y 51 indicadores y cubre el 98% de la población mundial.

El modelo del IPS 2018 y los niveles en los que son analizados de la siguiente manera para cada país: Primero, a nivel global se analiza las tres dimensiones: (a) Necesidades Básicas Humanas, (b) Fundamentos de Bienestar, y (c) Oportunidades. Segundo, se mide los cuatro componentes por cada dimensión, en total doce componentes: (a) Nutrición y Cuidados Médicos Básicos, (b) Agua y Saneamiento, (c) Vivienda, (d) Seguridad Personal, (e) Acceso a Conocimientos Básicos, (f) Acceso a Información y Telecomunicaciones, (g) Salud y Bienestar, (h) Calidad del Medio Ambiente, (i) Derechos Personales, (j) Libertad Personal y de Elección, (k) Tolerancia e inclusión y, (l) Acceso a Educación Superior. En el tercer nivel se tienen a los indicadores o variables. El número depende de cada componente debido a que permiten dar una clara interpretación del desempeño de cada país en cada uno de los componentes. En total son 51 indicadores y se distribuyen entre los 12 componentes.

En el Perú los niveles socioeconómicos más altos tienen una mayor conciencia respecto al medioambiente y la necesidad de adoptar prácticas sostenibles en sus vidas. De acuerdo con el Informe de niveles socioeconómicos 2019 (APEIM), se aprecia un incremento del porcentaje de hogares de los NSE A y B que residen en departamentos de edificios multifamiliares, en el NSE el incremento es de 47,6% a 52,5% y en el NSE B el aumento va de 44,7% (APEIM, 2018). De acuerdo a lo indicado por la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco), las personas están prefiriendo adquirir departamentos en distritos donde se concentra los mayores porcentajes de los NSE A y B.

4.2.2.4 Factores tecnológicos

El impacto de la tecnología es muy positivo en la formación de los profesionales. Hoy en día una educación de calidad se basa en la implementación de herramientas digitales para el acceso de los estudiantes a la información e infraestructura, además de la definición del campo de acción donde se desenvolverán los egresados. Cerca del 90 % de procesos en las compañías actuales se basan en tecnología y sobre ello, garantizar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información en los sistemas.

El sector tecnología en el Perú pese a la coyuntura política que golpea al sector público, existe un sector privado que sigue apostando por sumar tecnologías no solo para ganar eficiencia sino para ganar en el terreno netamente comercial. Las tecnologías que serán las más demandadas por las empresas peruanas es adopción de carga, volúmenes y disposición de infraestructura en la nube.

El desarrollo de las tecnologías digitales se ha convertido en un gran desafío para las empresas, pues tienen que adecuarse a las exigencias del entorno digital e implementar nuevas tecnologías que ayuden a mejorar el comercio, la creación de nuevos productos, logística, financiación, canales de distribución, entre otros.

En el Perú 7 de cada 10 hogares tienen acceso a Internet, ello corresponde a más del 75.4% según Osiptel 2017 y el sector telecomunicaciones aporta a la economía nacional el 4.8% del producto bruto interno (PBI) nacional. Gracias al avance de la tecnología se accede a equipos y/o accesorios que pueden generar ahorro en el consumo energético e hídrico.

4.2.2.5 Factores ecológicos

Existe una problemática por la disminución de la disponibilidad hídrica: se estima que para el 2030 la disponibilidad hídrica de la vertiente del Pacífico disminuiría en 9%, por lo cual debemos ser más eficientes en el consumo del agua (Ministerio del Ambiente). También está la problemática por el incremento de los gases de efecto invernadero, para lo cual, mediante el Acuerdo de París, se propone llegar a cero emisiones netas de gases de efecto invernadero antes del 2100. Este acuerdo compromete a los países a mantener el aumento de temperatura debajo de 2°C (Ministerio de Ambiente, 2016, pág. 1). El Gobierno, mediante el MVCS, implementará Bono de Vivienda Sostenible en el 2016 para impulsar la construcción y venta de unidades habitacionales bioclimáticas que aprovechan las condiciones naturales y reducen las necesidades energéticas. (Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, 2016, pág. 1)

4.2.2.6 Factores legales

De acuerdo a la Ley N° 27157, se tendrá reconocimiento legal a las edificaciones que elaboren un reglamento interno alineado a dicha Ley, pues tendrán los beneficios de inscribir a su junta de propietarios a la Superintendencia Nacional de los Registros

Públicos (Sunarp), tales como el cobro ante posibles morosos, obtener el saneamiento legal, entre otros. El plan del Gobierno promueve que sus políticas públicas coincidan con los objetivos de desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas consignados en su Agenda 2030. (Ministerio de Vivienda, construcción y Saneamiento, 2017, pág. 1)

4.2.2 Oportunidades de Integro 365 S.A.C.

Se obtiene como resultado del análisis del entorno, a continuación, se detalla las oportunidades que deben ser aprovechadas por la empresa y las amenazas a las que debe hacer frente, las cuales fueron definidas a través de sesiones de brainstorming (lluvia de ideas) y con la participación del gerente general de la empresa.

Integro 365 S.A.C. presenta las siguientes oportunidades:

- O.01 Crecimiento de Pymes y Mypes a nivel nacional.
- O.02 Poca competencia en el mercado.
- O.03 Respaldo comercial.
- O.04 Cobertura tecnológica al alcance del cliente, próximo proyecto.
- O.05 El gobierno promueve los proyectos de inversión.
- O.06 Crecimiento de ventas de departamentos.
- O.07 Crecimiento de la conciencia ambiental.
- O.08 Aumento del NSE A y B que residen en edificios multifamiliares.

4.2.3 Amenazas de Integro 365 S.A.C.

Se obtiene como resultado del análisis del entorno, a continuación, se detalla las amenazas de Integro 365 S.A.C.:

- A.01 Competencia informal que ofrece los mismos servicios.
- A.02 Microempresarios están arraigados a la informalidad
- A.03 Limitaciones en recursos financieros.
- A.04 Incremento en el nivel de morosidad del sistema financiero.
- A.05 Bajo nivel de comunicación con los clientes.
- A.06 Posible aparición de nuevos competidores.
- A.07 Disminución de créditos hipotecarios.

A.08 Tendencia decreciente de ventas de departamentos o ejecución de proyectos.

4.2.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para los pesos de las oportunidades y amenazas, se tuvo en cuenta la opinión del gerente general y los supervisores, para la tabulación y análisis final se realizó en la empresa Integro 365 S.A.C el análisis externo.

En base al análisis del entorno de Integro 365 S.A.C., se identificaron las oportunidades y amenazas que se detalla en la Tabla 11, cuyos resultados son:

Tabla 11: Matriz de evaluación del factor externo

	FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	RATING	PONDERADO
OPORTUNIDADES	Crecimiento de Pymes y Mypes a nivel nacional	0,1000	4,00	0,4000
	Poca competencia en el mercado	0,0150	4,00	0,0600
	Respaldo empresarial	0,1700	3,00	0,5100
	Cobertura tecnológica al alcance del cliente	0,0100	4,00	0,0400
	El gobierno promueve los proyectos de inversión	0,0190	4,00	0,0760
	Crecimiento de ventas de departamentos	0,0170	4,00	0,0680
	Crecimiento de la conciencia ambiental	0,0500	4,00	0,2000
	Aumento del NSE A y B que residen en edificios multifamiliares	0,0800	4,00	0,3200
	AMENAZAS	Competencia informal que ofrece los mismos servicios	0,0200	1,00
Microempresarios están arraigados a la informalidad		0,0780	2,00	0,1560
Limitaciones en recursos financieros		0,0890	2,00	0,1780
Incremento en el nivel de morosidad del sistema financiero		0,0570	1,00	0,0570
Bajo nivel de comunicación con los clientes		0,1700	2,00	0,3400
Posible aparición de nuevos competidores		0,0800	2,00	0,1600
Disminución de créditos hipotecarios		0,0100	1,00	0,0100
Tendencia decreciente de ventas de departamentos o ejecución de proyectos		0,0300	1,00	0,0300
TOTAL		1,00		2,63

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Análisis Interno

4.3.1 Análisis AMOFHIT

Administración y gerencia:

De acuerdo a la estructura organizativa de Integro 365 S.A.C., la toma de decisiones la realiza la gerencia.

El gerente general de Integro 365 S.A.C. es Renzo Vidal, quien se encarga de dirigir todas las unidades administrativas, financieras, comerciales y operacionales desde la oficina principal ubicada en el distrito de Miraflores en la ciudad de Lima.

Marketing y ventas:

En su conjunto se encargan del desarrollo, planificación y promoción de los servicios de Integro 365 S.A.C. La dirección comercial se encarga de la planificación, colocación, administración y segmentación de los servicios que brinda la empresa.

Se encuentra bajo la dirección del Gerente General quien a su vez delega responsabilidades al asistente Comercial (una persona), quien se encarga de organizar a los administradores, back office o supervisores y conserjes a nivel de Lima metropolitana.

La supervisión de edificios está compuesta por cinco (5) supervisores comerciales, los cuales están repartidos de la siguiente manera: Ver Anexo 2.

- 03 supervisores para la Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. (APEIM, 2018, pág. 14)
- 02 supervisores para la Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. (APEIM, 2018, pág. 14)

Los supervisores diariamente emiten los reportes diarios de gestión de clientes para validar las ventas. Ellos se encargan de visitar a los clientes vía canal directo (venta directa) ofreciendo los servicios de Integro 365 S.A.C. y así poder concretarlas.

Operaciones y logística:

Las áreas de operaciones y logística se encuentran dirigidas por el Gerente de General. La logística de Integro 365 S.A.C. trabaja de manera indirecta y conjunta con todas las áreas como soporte y apoyo ante las necesidades que se presenten día a día.

Para los servicios que se realiza solo se envía un correo de confirmación a los supervisores y al asistente sobre el inconveniente que pueda tener el edificio, el cliente puede modificarlo o cambiar en cualquier momento que indica.

Finanzas y contabilidad:

La dirección de finanzas y control se encarga de la administración y el control financiero de la empresa, las compras, el pago de tributos y la información que se envía al gerente general. El director financiero (tercero) es el señor Alejandro Ramirez, quien tiene a su

cargo las jefaturas de control financiero, tesorería, facturación, análisis de créditos y normalización.

La jefatura de control financiero y tesorería revisa el ingreso de dinero a la empresa, se encargan del pago a proveedores y servicios que le empresa requiera, parte de sus funciones es tramitar la entrega de viáticos a los supervisores que requieran desplazarse a una zona geográfica de lima metropolitana, se considera a esta área cuenta con la ayuda del asistente.

El área de facturación (asistente) como su nombre lo dice se encarga de la emisión de las facturas emitidas por Integro 365 S.A.C.

Recursos humanos:

En Integro 365 S.A.C. el velar y gestionar a los colaboradores no sólo les compete a recursos humanos sino principalmente al equipo de líderes que lo conforma, teniendo como principal a su gerente general.

Es por ello que podemos decir que apunta a tener uno de los mejores índices de clima laboral del mercado peruano. Para lograr ello, Integro 365 S.A.C. trabaja en estos puntos:

- Crear una cultura sólida y sostenible en el tiempo.
- Trabajar fuertemente en el clima laboral y en el desarrollo de los talentos.
- Cimentar los valores.
- Velar por los 5 pilares de éxito: Ser parte de la solución, crear el futuro, tomar riesgos, poner al cliente en el centro, trabajo en equipo para ganar.

Sistemas de información y comunicaciones:

El área de sistemas es vital para el desarrollo de las actividades de Integro 365 S.A.C., más aún en el último año debido al cambio tecnológico. Esta área se encarga de ordenar y uniformizar todos los sistemas comerciales, financieros y administrativos mediante la plataforma.

Como consecuencia del cambio tecnológico, el área de sistemas propone la virtualización de todas las unidades de trabajo unificando los sistemas de trabajo mediante la plataforma,

la cual es accesible mediante la web y no hay necesidad de estar conectados a un servidor local.

Tecnología:

Integro 365 S.A.C. entiende que el uso de tecnología es muy importante para el desarrollo de sus actividades diarias, sobre todo del área comercial, la cual se encarga de generar todos los ingresos de la empresa. Para ofrecer un buen servicio Integro 365 S.A.C. hace uso de su plataforma y utiliza diferentes herramientas de tecnología (laptop, Tablet e internet móvil) a la fuerza de ventas para que puedan ofrecer los servicios que brindan dentro de la administración de edificios.

4.3.2 Fortalezas de Integro 365 S.A.C.

A continuación, se detalla las fortalezas del análisis AMOFHIT de la empresa Integro 365 S.A.C.

- F.01 Posicionamiento en el mercado.
- F.02 Amplia cartera de clientes.
- F.03 Precio competitivo.
- F.04 Capacidad de crédito.
- F.05 Posibilidad de financiamiento para la capital del trabajo.
- F.06 Enorme entusiasmo e interés de negocio.
- F.07 Servicio diferenciado.
- F.08 Experiencia profesional.

4.3.3 Debilidades de Integro 365 S.A.C.

A continuación, se detalla las debilidades del análisis AMOFHIT de la empresa Integro 365 S.A.C.

- D.01 Falta de experiencia en el mercado de servicio inmobiliario.
- D.02 Ausencia de indicadores de gestión y desempeño de la organización.
- D.03 Responsabilidad social inadecuada.
- D.04 Capacitaciones periódicas al personal.
- D.05 Conflicto con las juntas registradas y no registradas.
- D.06 Poca experiencia en la industria.

D.07 El servicio ofrecido puede ser imitable.

D.08 Marca no reconocida.

4.3.4 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

En base al análisis AMOFHIT se procede a evaluar las fortalezas y debilidades de Integro 365 S.A.C., el resumen de la matriz EFI se muestra en la Tabla 12.

Para la valoración de cada fortaleza y debilidad se tuvo en cuenta la opinión del gerente general y los supervisores, la tabulación y análisis final se realizó en campo cuyos resultados son:

Tabla 12: Matriz de evaluación del factor interno

	FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RATING	PONDERADO
FORTALEZAS	Posicionamiento de mercado	0,0820	4,00	0,3280
	Amplia cartera de clientes	0,0160	4,00	0,0640
	Precio Competitivo	0,1900	4,00	0,7600
	Capacidad de crédito	0,0100	4,00	0,0400
	Posibilidad de financiamiento para el capital de trabajo	0,0190	3,00	0,0570
	Enorme entusiasmo e interés en el negocio	0,0170	4,00	0,0680
	Servicio diferenciado	0,0400	4,00	0,1600
	Experiencia profesional	0,0800	4,00	0,3200
DEBILIDADES	Falta de experiencia en el mercado de servicio inmobiliario	0,0200	2,00	0,0400
	Ausencia de indicadores de gestión y desempeño dentro de la organización	0,0780	2,00	0,1560
	Responsabilidad social inadecuada	0,0570	2,00	0,1140
	Capacitaciones periódicas al personal	0,1800	2,00	0,3600
	Conflictos con las juntas registradas y no registradas	0,0860	1,00	0,0860
	Poca experiencia en la industria	0,0800	2,00	0,1600
	El servicio ofrecido puede ser imitable	0,0100	2,00	0,0200
	Marca no reconocida	0,0300	2,00	0,0600
	TOTAL	1,00		2,79

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Diseño del Plan Estratégico

4.4.1 Planificación Estratégica Empresarial

4.4.1.1 Visión

Ser una empresa innovadora en los servicios de administración inmobiliaria al imponer una nueva cultura de servicio en este rubro. Es posible contar con un servicio de administración integral de calidad donde prime la formalidad y transparencia.

4.4.1.2 Misión

Brindar un excelente servicio de administración de edificios y condominios de calidad, disfrutando de una vida plena y organizada, ofreciendo tranquilidad con un sentido de responsabilidad social, implementando y proponiendo mecanismos de ecoeficiencia, donde predomine la seguridad, satisfacción y tranquilidad de cada uno de nuestros clientes para el NSE A y B.

De esta manera se muestra en la Tabla 13 el análisis efectuado de la misión de la empresa:

Tabla 13: Análisis de la Misión

COMPONENTES	ANÁLISIS DE LA MISIÓN
CLIENTE	Personas que habiten en edificios o condominios
SERVICIO	Administración de edificios y condominios basado en servicios de calidad en administración, vigilancia, limpieza, jardinería, consejería e inspección técnica con practica de ecoeficiencia
MERCADO	Población de sectores NSE A y B
TECNOLOGÍA	Sistemas de gestión e infraestructura modernos
PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD	Obtener resultados positivos y superiores al promedio del mercado
FILOSOFÍA	Buenas practicas orientadas a la calidad, satisfacción y la ecoeficiencia
AUTOCONCEPTO	Ser reconocidos por nuestros clientes
PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA	Responsabilidad por el medio ambiente, buenas practicas de ecoeficiencia
PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS	Empleados capacitados y comprometidos por brindar un servicio de calidad

Fuente: Elaboración Propia

4.4.1.3 Valores

- Honestidad: Ser coherente con lo que piensas, sientes, dices y haces
- Responsabilidad: Somos responsables de nuestras acciones
- Transparencia: Hacia nuestro equipo y hacia nuestros clientes
- Eficiencia: Hacer el trabajo con mínimo de recursos y menor tiempo posible
- Compromiso: Hacer tuyos los objetivos del cliente y das todo para conseguirlo

4.4.1.4 Objetivos

Integro 365 S.A.C. entiende que es muy importante establecer las estrategias para afrontar los cambios tecnológicos, desarrollar ventajas competitivas en base al incremento de clientes, de esa manera fidelizar la cartera de clientes y contar con mayor rentabilidad reflejándose en el incremento de sus ingresos. Para cumplirlas, se tienen los siguientes objetivos estratégicos:

- Generar mayor rentabilidad, optimizando el servicio y eliminando que no sean rentable para el negocio de administración inmobiliaria para poder contribuir con el desarrollo de sostenibilidad de la empresa.
- Mejorar los tiempos de ejecución de los servicios para poder retener y captar nuevos clientes.
- Implementar estrategias nuevas de capacitación de personal como aprovechando el uso de nuevas tecnologías.
- Mejorar la percepción del servicio como complemento de alianzas estratégicas para posicionar a Integro 365 S.A.C como marca líder en administración inmobiliaria.
- Mejorar el ambiente y las condiciones de trabajo.

Estos objetivos estratégicos se distribuyen en cada una de las perspectivas de la siguiente manera:

F01 Generar mayor rentabilidad.

F02 Optimizar servicios y eliminar los no rentables.

C01 Posicionar Integro 365 S.A.C como marca en administración inmobiliaria.

C02 Mejorar la percepción del servicio como complemento de alianzas estratégicas.

P01 Optimizar la captación de clientes

P02 Optimizar la retención

P03 Mejorar los tiempos de ejecución de los servicios.

A01 Implementar nuevas tecnologías.

A02 Incrementar la motivación del personal.

R01 Mejorar las prácticas del ambiente y condiciones de trabajo.

4.4.1.5 Factores críticos de éxito

Los Factores Críticos de Éxito (FCE), son aquellas capacidades que la empresa puede controlar y en las que tiene que sobresalir para que la unidad estratégica de negocio alcance una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del mercado.

Los factores críticos de éxito que a continuación se describen fueron generados y ponderados, a través de un taller que se realizó con el gerente y personal clave de la organización. La empresa Integro 365 S.A.C. presenta los siguientes factores críticos de éxito:

Alianza estratégica con los proveedores:

Los proveedores deben tener una relación de éxito con la empresa y es necesario que se escoja adecuadamente, por ello se debe previamente seleccionar y evaluar a cada uno cuidadosamente. La alianza entre la empresa Integro 365 S.A.C. y sus proveedores es brindar un excelente servicio al cliente y además garantizar la calidad de los trabajos realizados en cada cliente.

Posicionamiento en el mercado:

Se considera a la empresa Integro 365 S.A.C. que cuenta con un posicionamiento en el mercado en los segmentos A y B de los sectores en la zona 6 y zona 7 brindándoles un excelente servicio como se caracteriza la empresa.

Competencia de precios:

El servicio de la empresa Integro 365 S.A.C. no presenta importantes diferencias con los demás competidores. Es habitual determinar un precio similar al de la competencia y captar el interés de la demanda. La estrategia de la empresa Integro 365 S.A.C. funciona cuando la oferta no puede cubrir la demanda existente y hay cabida para nuevos competidores, así como también las alianzas que se puedan ejercer con diversas inmobiliarias.

Calidad de servicio:

Los aspectos más importantes que Integro 365 S.A.C. tiene para asegurar la permanencia de los clientes es brindándoles un buen servicio, manteniendo una comunicación fluida con los mantenimientos programados, los trabajos que se encuentren en ejecución y los avances en cada caso. Además de presentar las propuestas oportunamente, se diferencia dando un valor agregado al contratar al personal que se encuentra en el edificio mostrando un compromiso directo con el cliente.

Tecnología:

Integro 365 S.A.C. se centra en el crecimiento tecnológico para el cliente, por ello aparte de contar con la plataforma web, se busca externalizar determinados servicios de tecnología avanzada implementando el aplicativo. La visualización del aplicativo es para poder contar con la información de la plataforma desde cualquier equipo móvil y de esta manera podrán revisar sus pagos, las compras requeridas, el plan de mantenimiento en ejecución y todo lo referente al servicio que brinda la empresa.

4.4.1.5 Análisis FODA

El FODA nos ayudará a tener un análisis externo e interno de la empresa, que determinará si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

Se presenta a continuación en la Figura 20 el FODA de la empresa Integro 365 S.A.C.:



Figura 20: FODA de la empresa Integro 365 S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2 Formulación de Estrategias

4.4.2.1 Estrategias competitivas genéricas

Antes de formular las estrategias detalladas en base a la matriz FODA, se procederá a validar la estrategia competitiva genérica de la empresa. Se ha explicado las tres estrategias competitivas genéricas propuestas de Porter que permiten a una empresa defenderse de las 5 fuerzas competitivas.

La estrategia genérica que nos permite protegernos de las cinco fuerzas competitivas, corresponde a la de enfoque o alta Segmentación.

La razón es que, dadas las condiciones de rivalidad y los resultados de rentabilidad del sector, el negocio cubre las necesidades de los siguientes factores de la empresa, consecuentemente se busca mantener la competitividad de precios y a la vez se mantiene con margen positivo. Por el lado de la administración inmobiliaria, cuenta con la presencia de la administración que puedan hacer las principales empresas PYMES y MYPES.

Con estos factores, la estrategia genérica para defendernos de las cinco fuerzas competitivas es la Diferenciación, a través de ella continua con la creación de "algo que sea percibido en el mercado como único" y nos permite concretar una visión contra la rivalidad competitiva a través de fidelidad del cliente, captación de clientes e incremento de los ingresos.

En la siguiente Figura 21 se muestra las estrategias genéricas adoptadas por Integro 365 S.A.C, en cada uno de los sectores de administración inmobiliaria en los que participa y que le permitirán defenderse de las cinco fuerzas competitivas.

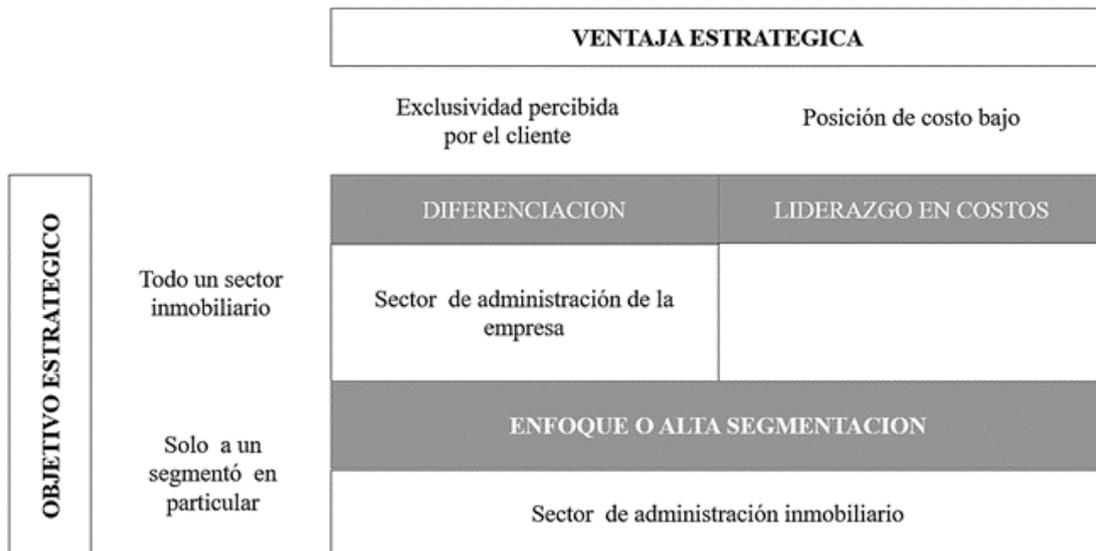


Figura 21: Estrategia competitiva genérica de Integro 365 S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2.2 Matriz FODA

En base al análisis FODA se formulan las estrategias necesarias que determinarán los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos la empresa.

A continuación, detallamos en la Figura 22 la Matriz FODA de la empresa Integro 365 S.A.C donde se muestran los cuatro tipos de estrategias formuladas:

MATRIZ DE INTEGRO 365 S.A.C	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
		F.01 Posicionamiento en el mercado. F.02 Amplia cartera de clientes. F.03 Precio competitivo. F.04 Capacidad de crédito. F.05 Posibilidad de financiamiento para la capital del trabajo. F.06 Enorme entusiasmo e interés de negocio. F.07 Servicio diferenciado. F.08 Experiencia profesional.
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
O.01 Crecimiento de Pymes y Mypes a nivel nacional. O.02 Poca competencia en el mercado. O.03 Respaldo comercial. O.04 Cobertura tecnológica al alcance del cliente, próximo proyecto. O.05 El gobierno promueve los proyectos de inversión. O.06 Crecimiento de ventas de departamentos. O.07 Crecimiento de la conciencia ambiental. O.08 Aumento del NSE A y B que residen en edificios multifamiliares.	Desarrollo del mercado y se aprovechara el crecimiento de pymes y mypes para captar nuevos clientes. Desarrollo tecnológico para brindarle un servicio diferenciado al cliente.	Realizar investigaciones sobre el crecimiento de las pymes y mypes para poder fidelizar la cartera de clientes existente. Fomentar capacitaciones entre las áreas operativas con el fin de aumentar la productividad y mejorar el liderazgo en el mercado.
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
A.01 Competencia informal que ofrece los mismos servicios. A.02 Microempresarios están arraigados a la informalidad A.03 Limitaciones en recursos financieros. A.04 Incremento en el nivel de morosidad del sistema financiero. A.05 Bajo nivel de comunicación con los clientes. A.06 Posible aparición de nuevos competidores. A.07 Disminución de créditos hipotecarios. A.08 Tendencia decreciente de ventas de departamentos o ejecución de proyectos.	Ofrecer una variedad de precios y accesibilidad a condominios en crecimiento con montos bajos de inversión. Desarrollo del mercado con el posicionamiento que tiene la empresa, fortalecer las ventas como solución de incremento de clientes.	Mejorar el servicio de post venta para fidelizar a los clientes y establecer barreras de entrada de nuevos competidores.

Figura 22: Matriz FODA de la empresa Integro 365 S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2.3 Matriz de perfil competitivo MPC

Para el análisis de esta matriz, se identificó a los principales competidores de la empresa y a través de una calificación de los factores críticos de éxito del sector publicitario donde participan. En la Figura 23 se muestra como se procedió a analizar el perfil competitivo de las empresas:

Factor Externo Clave	Peso	Integro 365 SAC		Inreco SAC		Columbus EIRL	
		Clasificación	Peso Ponderado	Clasificación	Peso Ponderado	Clasificación	Peso Ponderado
Alianza estratégica con los proveedores	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Posicionamiento en el mercado	0.28	3	0.84	3	0.84	2	0.56
Competencia de precios	0.21	4	0.84	3	0.63	3	0.63
Calidad de servicios	0.19	3	0.57	3	0.57	3	0.57
Tecnología	0.17	4	0.68	3	0.51	2	0.34

Figura 23: Perfil Competitivo

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que la competencia de precios es el factor crítico de mayor importancia para el éxito. En este aspecto Integro 365 S.A.C., alcanza una calificación de 4, calificados como mayor fuerza.

De manera similar en el factor de tecnología, la calificación es de 4 respectivamente considerados como mayor fuerza, a diferencia de la empresa Inreco S.A.C., que exhibe como mayor fuerza la alianza estratégica con los proveedores.

Concluimos que Integro 365 S.A.C. muestra un mejor perfil competitivo respecto a sus competidores, sin embargo, es importante monitorear el perfil de ambas empresas, ya que se soporta fundamentalmente en su posicionamiento en el mercado y una competencia directa en la calidad de los servicios.

4.4.3 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión empresarial que mide la evolución de la actividad de la empresa y sus resultados, desde un enfoque estratégico y una perspectiva general. Los altos mandos lo emplean por el valor que contribuye en la visión empresarial de una manera eficaz, a mediano y largo plazo.

4.4.3.1 Metodología

Siguiendo la metodología explicada en el acápite 3.5 a continuación pasamos a la Fase IV, diseñando en primer lugar el mapa estratégico de la empresa y a partir de ello desarrollar el cuadro de mando integral para la empresa Integro 365 S.A.C., utilizando la metodología propuesta por David Norton y Robert Kaplan.

Para el desarrollo de esta fase, se conformó un equipo de trabajo con la participación del gerente general y los administradores de cuenta, llevándose a cabo reuniones de trabajo con el apoyo de la técnica lluvia de ideas.

Se define el proceso de cascada como aquel que permite desarrollar Cuadros de Mando en todos los niveles de la empresa, es necesario destacar que, aunque algunos indicadores pueden ser los mismos a lo largo de toda la empresa, existen también algunos de estos, en los cuadros de nivel inferior, que incluyen medidas que reflejan oportunidades y metas específicas de su propio nivel.

En el cuadro de mando integral podemos ubicar la línea de trabajo propuesta, cuyo alcance incluye el nivel de empresa o unidad estratégica de negocio en la empresa Integro 365 S.A.C.

A continuación, en la Figura 24 se muestra como se aplican los conceptos desarrollados en los capítulos de diagnóstico y planificación estratégica, para el desarrollo y aplicación del cuadro de mando integral.

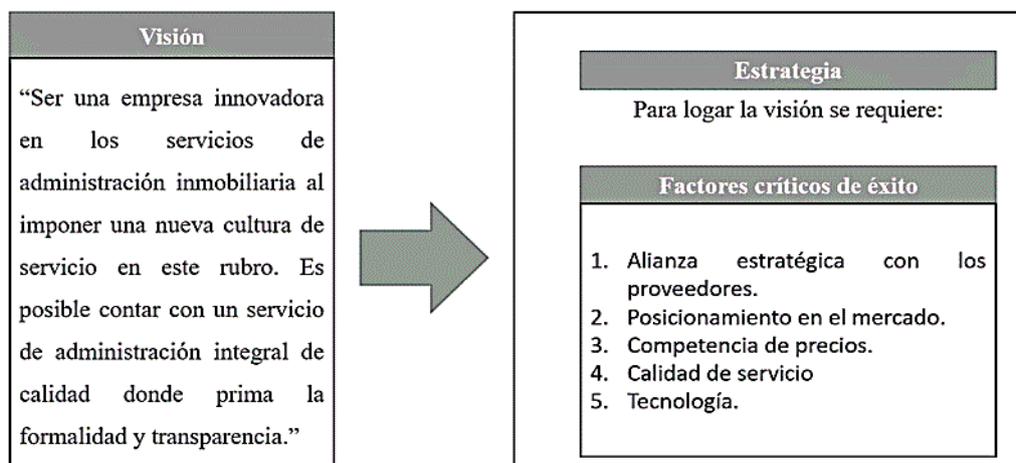


Figura 24: Estructura lógica entre la Visión y los Factores críticos de éxito

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3.2 Las perspectivas seleccionadas

Para el desarrollo del cuadro de mando integral se van a utilizar las cuatro perspectivas definidas por Kaplan en el modelo original (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento) y hoy en día se considera una perspectiva adicional que es Responsabilidad Social. En el caso Integro 365 S.A.C., se ha decidido que, dentro de la perspectiva de clientes, mejorar la calidad de servicio y competitividad de precios a Integro 365 S.A.C.

Distribución de la visión acorde a las perspectivas:

La división de la visión y por lo tanto los objetivos estratégicos acorde a las perspectivas seleccionadas, es fundamentalmente un proceso para definir los aspectos de la estrategia empresarial correspondientes a cada una de las perspectivas que contribuirán a asegurar y hacer sostenibles las ventajas competitivas de la organización. La estrategia sería la relación entre la visión de la organización y los planes operativos que se ejecutan día a día.

Para el caso de Integro 365 S.A.C. en la Tabla 14 se muestran las siguientes líneas estratégicas que se han definido:

Tabla 14: Perspectiva y Objetivos estratégicos de Integro 365 S.A.C

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERA	Generar mayor rentabilidad, optimizando el servicio y eliminando que no sean rentable para el negocio de administración inmobiliaria para poder contribuir con el desarrollo de sostenibilidad de la empresa.
CLIENTES	Mejorar la percepción del servicio como complemento de alianzas estratégicas para posicionar a Integro 365 S.A.C como marca líder en administración inmobiliaria.
PROCESOS INTERNOS	Mejorar los tiempos de ejecución de los servicios para poder retener y captar nuevos clientes.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar estrategias nuevas de capacitación de personal como aprovechando el uso de nuevas tecnologías.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Mejorar el ambiente y las condiciones de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

Las declaraciones de visión y misión de Integro 365 S.A.C, expuestas anteriormente, establecen la importancia de establecer estrategias enfocadas a la rentabilidad de la empresa, la percepción del servicio como complemento de alianzas estratégicas, mejorar los tiempos de servicios y finalmente mejorar el ambiente de trabajo para contribuir al desarrollo de los stakeholders, todo ello está plasmado en los cuatro objetivos estratégicos definidos.

Asimismo, estos objetivos estratégicos globalizan el conjunto de temas estratégicos obtenidos en el análisis FODA, y son los que deben perseguirse para el adecuado desempeño empresarial, por lo tanto, concluimos en base a ambos análisis que el camino a seguir está claramente determinado

En la Figura 25 muestra como los objetivos estratégicos se han traducido en conceptos de indicadores primarios que más adelante serán detallados en profundidad.

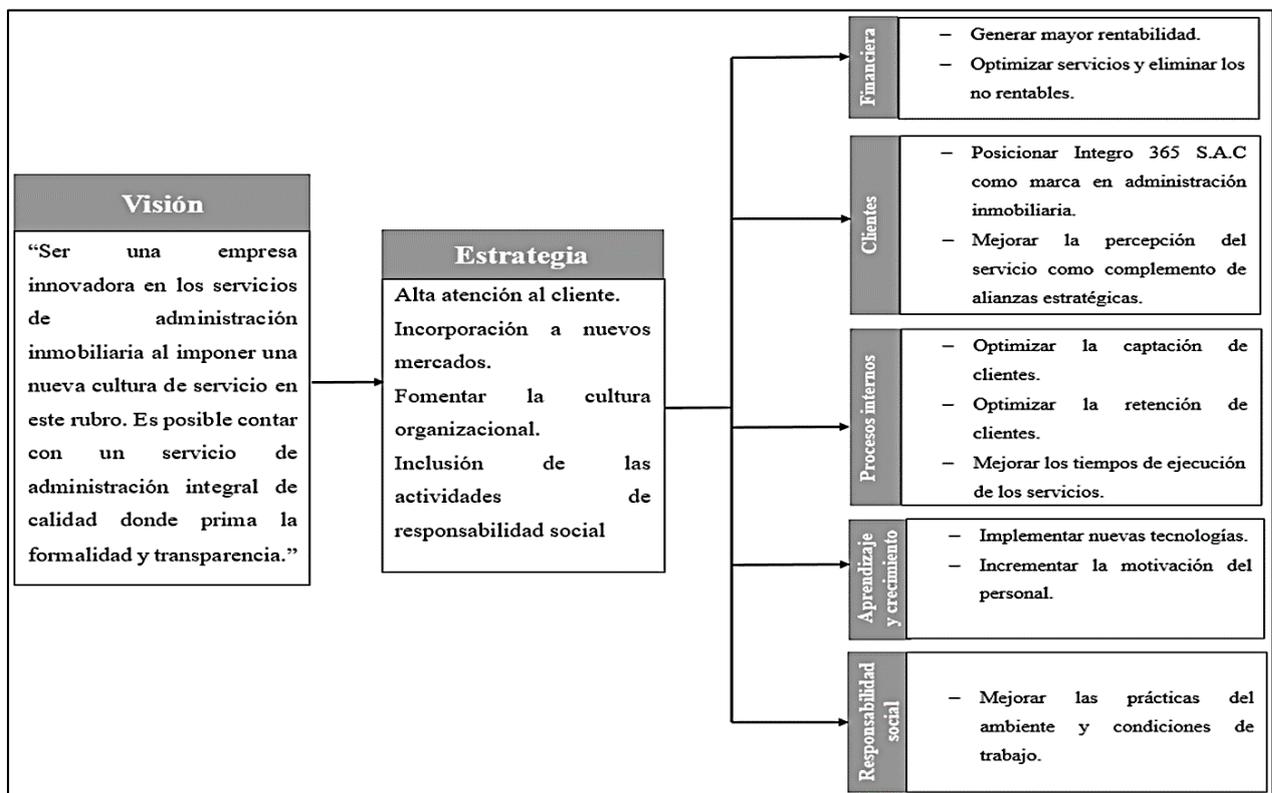


Figura 25: Relación de visión, estrategias y objetivos estratégicos de Integro 365 SAC

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3.3 Mapa Estratégico para Integro 365 S.A.C.

El desarrollo de indicadores estratégicos se conforma el mapa estratégico de nivel superior es nuestra primera aproximación a lo que será el uso práctico del diseño de un plan estratégico. La visión de Integro 365 S.A.C fue la base para definir los factores críticos de éxito que se acaban de presentar. Los factores críticos de éxito a su vez servirán de base para los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos deben ofrecer una visión global de la situación de la empresa y de tal forma, cubrir todos los aspectos claves.

En la siguiente Tabla 15 se muestran los objetivos estratégicos que conforman el cuadro de mando integral de la empresa Integro 365 S.A.C.:

Tabla 15: Objetivos estratégicos que conforman el CMI de Integro 365 S.A.C

	PERSPECTIVAS	TIPO
	FINANCIERA	
F01	Generar mayor rentabilidad.	Cuantitativo
F02	Optimizar servicios y eliminar los no rentables.	Combinado
	CLIENTES	
C01	Posicionar Integro 365 S.A.C como marca en administración inmobiliaria.	Combinado
C02	Mejorar la percepción del servicio como complemento de alianzas estratégicas.	Cualitativo
	PROCESOS INTERNOS	
P01	Optimizar la captación de clientes.	Cuantitativo
P02	Optimizar la retención de clientes.	Cuantitativo
P03	Mejorar los tiempos de ejecución de los servicios.	Cuantitativo
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
A01	Implementar nuevas tecnologías.	Cualitativo
A02	Incrementar la motivación del personal.	Cualitativo
	RESPONSABILIDAD SOCIAL	
R01	Mejorar las practicas del ambiente y condiciones de trabajo.	Cualitativo

Fuente: Elaboración Propia

Para formar el mapa estratégico de esta lista de objetivos estratégicos, se definen las relaciones de causa-efecto obtenidas como resultado del análisis de los procesos de la empresa, del análisis AMOFHIT y de la interacción de las fuerzas competitivas.

En la siguiente Figura 26 se presenta el mapa estratégico de primer nivel de Integro 365 S.A.C., que muestra gráficamente las relaciones existentes entre todos los objetivos estratégicos que llevan a la meta para alcanzar la visión.

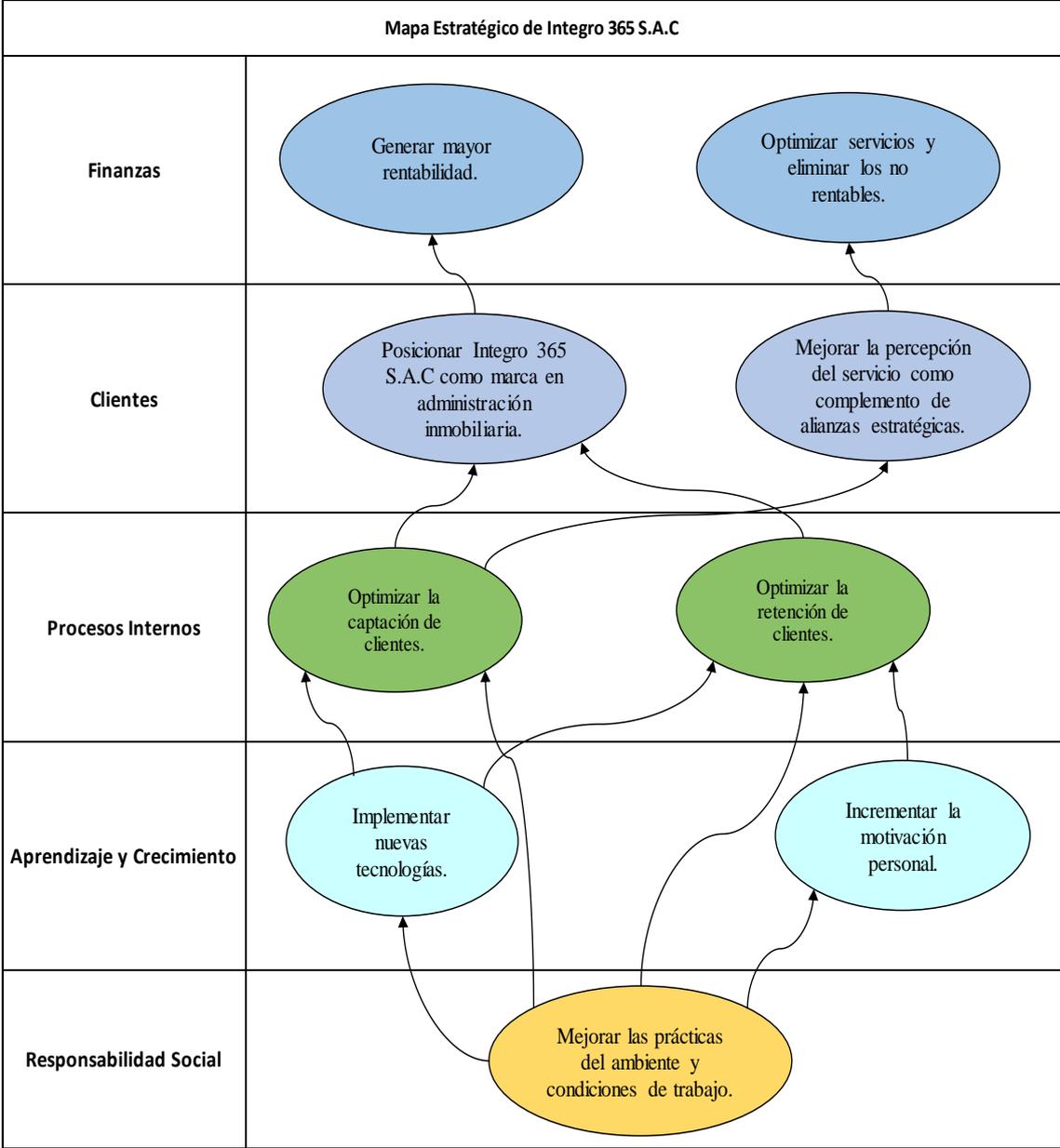


Figura 26: Mapa Estratégico de Integro 365 S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3.4 Integración del sistema dentro de la estructura organizacional

Una vez que se tiene clara la estructura genérica del sistema de gestión, pasamos a detallar la forma en la que se integra a la organización existente, para aprovechar las iniciativas que tiene la organización ya sea en desarrollo o en su cartera de proyectos internos.

Para la aplicación del Cuadro de Mando Integral (BSC) de nivel superior que se acaba de presentar es preciso primero recurrir a la estructura organizacional que va a sostener todo el proceso.

4.4.3.5 Diseño del cuadro de mando integral

Con todos los elementos definidos, a continuación, en la Figura 27 se presenta la propuesta de Cuadro de Mando Integral de Integro 365 S.A.C. El mismo es una adaptación del cuadro de mando integral presentado por Kaplan y Norton en su libro Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Mes			Iniciativa Estrategica	Responsable	Frecuencia control	Rangos			Promedio Trimestral
			Enero	Febrero	Marzo				Rojo	Ambar	Verde	
FINANCIERA	Generar mayor rentabilidad	Ventas a clientes nuevos	35%	48%	60%	Nuevas tecnicas de ventas	Asesores comerciales	Mensual	< 30%	≥ 50%	≥ 75%	50%
		Nivel de morosidad	38%	34%	42%	Fomentar el pago	Encargado de crediticio	Mensual	< 28%	≥ 40%	≥ 70%	49%
		Nivel de colocaciones de servicios diferenciados	35%	48%	45%	Desarrollo de servicio	Asesores comerciales	Mensual	< 30%	≥ 45%	≥ 50%	60%
	Optimizar servicios y eliminar los no rentables	Eficiencia de servicio brindado	30%	35%	45%	Reducir tiempo de entrega	Asistente comercial	Mensual	< 20%	≥ 30%	≥ 40%	35%
CLIENTES	Posicionar Integro 365 S.A.C como marca en administración inmobiliaria.	Ingresos a nuevos mercados	20%	39%	50%	Fidelizacion de clientes	Supervisores	Mensual	< 15%	≥ 30%	≥ 45%	30%
	Mejorar la percepción del servicio como complemento de alianzas estratégicas.	Percepcion de Integro 365 S.A.C. para alianzas estrategicas	35%	46%	49%	Difusion de la marca	Gerente General	Mensual	< 25%	≥ 40%	≥ 50%	40%
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la captación de clientes.	Efectividad de visitas a nuevos clientes.	17%	38%	40%	Pago de comisiones	Supervisores	Diaria	< 15%	≥ 25%	≥ 35%	25%
	Optimizar la retención de clientes.	Incremento en ventas en clientes cartera	35%	49%	60%	Promociones al cliente	Asesores comerciales	Mensual	< 30%	≥ 40%	≥ 50%	50%
	Mejorar los tiempos de ejecución de los servicios.	Productividad	30%	37%	45%	Optimizacion de actividades	Asesores comerciales	Mensual	< 25%	≥ 35%	≥ 50%	35%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar nuevas tecnologías.	Horas de capacitación de tecnología por colaborador de	25 hrs.	42 hrs.	50 hrs.	Capacitación y aprendizaje	Gerente General	Anual	< 15 hrs	≥ 40 hrs	≥ 50 hrs	30 hrs
	Incrementar la motivación del personal.	Nivel de incentivos por ventas	5%	10%	12%	Evaluación de pagos de comisiones	Planificación	Mensual	< 3%	≥ 8%	≥ 15%	8%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Mejorar las prácticas del ambiente y condiciones de trabajo.	Clima laboral	30%	75%	85%	Responsabilidad social	Gerente General	Mensual	< 22%	≥ 50%	≥ 70%	50%

Figura 27: Cuadro de mando integral de Integro 365 S.A.C

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Presentación y Análisis de Resultados

4.5.1 Resultados

A continuación, se muestran en la siguiente Tabla 16 los logros obtenidos con la realización de la investigación:

Tabla 16: Resultados obtenidos

LOGROS	ACTUAL	PROPUESTO
Misión Evaluada	No existe	Misión Evaluada
Visión Evaluada	No existe	Visión Evaluada
Valores Corporativos Evaluados	No existe	Valores Corporativos Evaluados
Evaluación Interna	No existe	Evaluación Interna
Evaluación Externa	No existe	Evaluación Externa
Objetivos y Estrategias de impacto	No existe	Objetivos y Estrategias de impacto
Mapa Estratégico	No existe	Mapa Estratégico
Cuadro de Mando Integral	No existe	Cuadro de Mando Integral

Fuente: Integro 365 S.A.C. Elaboración Propia

4.5.2 Análisis de resultados

Para el análisis de los resultados se utilizaron las siguientes herramientas: Macro de evaluación de misión, visión y valores. Además, el macro del cuadro de mando integral.

4.5.3 Misión Evaluada

Mediante la matriz de evaluación, la misión fue valorada consiguiendo el siguiente resultado:

Los criterios fueron presentados a 6 miembros de la empresa Integro 365 S.A.C., siendo los administradores de cuentas y el gerente general quienes colocaron una clasificación del 1 al 4 para cada criterio como se muestra en la siguiente Figura 28:

Debe ser..	Promedio	Encuestados					
		GG	A1	A2	A3	A4	A5
Orientación al cliente	3.67	4	4	4	4	3	3
¿Qué somos?	4.00	4	4	4	4	4	4
Expresa ventajas competitivas (liderazgo, diferenciación, posicionamiento único)	3.00	4	3	4	2	1	4
Atender requerimientos de los principales grupos de interés	3.17	3	3	3	4	4	2
Diversificación	3.50	4	4	2	3	4	4
Crecimiento y rentabilidad	2.83	3	2	3	2	3	4
Concisa, simple, clara y directa	2.33	3	2	2	3	2	2
Expresada preferiblemente en frases encanzadas por verbos en acción	2.17	4	1	2	2	1	3

Figura 28: Clasificación de los encuestados - Misión

Fuente: Macro de matriz de evaluación de la Misión

El resultado final presentó un 3.20, colocándose en un rango Verde (bueno). Como se indica en la Figura 29:

<i>"Brindar un excelente servicio de administración de edificios y condominios de calidad, disfrutando de una vida plena y organizada, ofreciendo tranquilidad con un sentido de responsabilidad social, implementando y proponiendo mecanismos de ecoeficiencia, donde predomine la seguridad, satisfacción y tranquilidad de cada uno de nuestros clientes para el NSE A y B"</i>					
CRITERIOS	PESO	FORTALEZA	LIMITACIÓN	CLASIF.	PONDERADO
Orientación al cliente	0.1500			3.67	0.5505
¿Qué somos?	0.2000	X		4.00	0.8000
Expresa ventajas competitivas (liderazgo, diferenciación, posicionamiento único)	0.1500	X		3.00	0.4500
Atender requerimientos de los principales grupos de interés	0.1000	X		3.17	0.3170
Diversificación	0.1000	X		3.50	0.3500
Crecimiento y rentabilidad	0.1000	X		2.83	0.2830
Concisa, simple, clara y directa	0.1000		X	2.33	0.2330
Expresada preferiblemente en frases enlazadas por verbos en acción	0.1000		X	2.17	0.2170
TOTAL	1.00				3.20

1 : Limitación Mayor
 2 : Limitación Menor
 3 : Fortaleza Menor
 4 : Fortaleza Mayor

RANGOS DE CALIFICACIÓN	INFERIOR	SUPERIOR
ROJO	MENOS	2.50
AMARILLO	2.50	3.00
VERDE	3.00	3.50
AZUL	3.50	MAS

Figura 29: Evaluación de la Misión

Fuente: Macro de matriz de evaluación de la Misión

4.5.4 Visión Evaluada

Mediante la matriz de evaluación, la visión fue valorada consiguiendo el siguiente resultado:

Los criterios fueron presentados a 6 miembros de la empresa Integro 365 S.A.C., siendo los administradores de cuentas y el gerente general quienes colocaron una clasificación del 1 al 4 para cada criterio como se muestra en la siguiente Figura 30:

Volver		Encuestados					
CRITERIOS	Promedio	GG	A1	A2	A3	A4	A5
Define claramente las metas	3.67	4	4	3	3	4	4
De fácil interpretación	3.33	3	4	3	4	3	3
Inspiradora y retadora	3.67	3	4	4	3	4	4
Memorable	3.17	2	3	4	4	4	2
Atractiva para los involucrados	3.33	3	4	4	3	3	3
Alineada a la misión	3.67	3	4	4	3	4	4

Figura 30: Clasificación de los encuestados - Visión

Fuente: Macro de matriz de evaluación de la Visión

El resultado final presentó un 3.51, colocándose en un rango Azul (excelente). Como se indica en la Figura 31:

"Ser una empresa innovadora en los servicios de administración inmobiliaria al imponer una nueva cultura de servicio en este rubro. Es posible contar con un servicio de administración integral de calidad donde prime la formalidad y transparencia."

CRITERIOS	PESO	FORTALEZA	LIMITACIÓN	CLASIFICACION	PONDERADO
Define claramente las metas	0.20	X		3.67	0.7377
De fácil interpretación	0.15	X		3.33	0.4895
Inspiradora y retadora	0.20	X		3.67	0.7377
Memorable	0.15	X		3.17	0.4755
Atractiva para los involucrados	0.10	X		3.33	0.3330
Alineada a la misión	0.20	X		3.67	0.7377
TOTAL	1.00				3.51

1 : Limitación Mayor
2 : Limitación Menor
3 : Fortaleza Menor
4 : Fortaleza Mayor

RANGOS DE CALIFICACIÓN	INFERIOR	SUPERIOR
ROJO	MENOS	2.50
AMARILLO	2.50	3.00
VERDE	3.00	3.50
AZUL	3.50	MAS

Figura 31: Evaluación de la Visión

Fuente: Macro de matriz de evaluación de la Visión

4.5.5 Valores Corporativos Evaluados

Mediante la matriz de evaluación, los valores fueron calificados consiguiendo el siguiente resultado:

Los criterios fueron presentados a 6 miembros de la empresa Integro 365 S.A.C., siendo los administradores de cuentas y el gerente general quienes colocaron una clasificación del 1 al 5 para cada valor como se muestra en la siguiente Figura 32:

Valores	Promedio	Encuestados					
		GG	A1	A2	A3	A4	A5
Honestidad	4.00	5	4	3	3	5	4
Responsabilidad	4.00	4	3	5	5	3	4
Transparencia	4.50	5	3	5	5	5	4
Eficiencia	4.00	4	3	3	5	5	4
Compromiso	4.00	3	4	3	5	4	5

Figura 32: Clasificación de los encuestados - Valores

Fuente: Macro de matriz de evaluación de los valores

El resultado final presentó de los 5 valores, uno de ellos calificado como muy alto y los restantes como alto. Como se indica en la Figura 33:

VALORES	DESCRIPCION	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
Honestidad	Ser coherente con lo que piensas, sientes, dices y haces				X	
Responsabilidad	Somos responsables de nuestras acciones				X	
Transparencia	Hacia nuestro equipo y hacia nuestros clientes					X
Eficiencia	Hacer el trabajo con mínimo de recursos y menor tiempo posible				X	
Compromiso	Hacer tuyos los objetivos del cliente y das todo para conseguirlo				X	

01: Muy Bajo
 02: Escaso
 03: Medio
 04: Alto
 05: Muy Alto

CALIFICACION
01 : Muy bajo
02 : Escaso
03 : Medio
04 : Alto
05 : Muy Alto

Figura 33: Evaluación de los valores

Fuente: Macro de matriz de evaluación de los valores

4.5.6 Evaluación Interna

Mediante la matriz de evaluación, se realizó el Diagnostico interno obteniendo el siguiente resultado:

Los criterios fueron presentados a 6 miembros de la empresa Integro 365 S.A.C., siendo los administradores de cuentas y el gerente general quienes colocaron una clasificación del 1 al 4 para cada criterio como se muestra en la siguiente Figura 34:

vover	Debe ser..	Promedio	Encuestados					
			GG	A1	A2	A3	A4	A5
	Posicionamiento de mercado	3.50	3	4	3	3	4	4
	Amplia cartera de clientes	3.67	4	3	4	3	4	4
	Precio Competitivo	3.67	3	4	3	4	4	4
	Capacidad de credito	3.83	4	3	4	4	4	4
	Posibilidad de financiamiento para el capital de trabajo	3.50	4	4	3	4	3	3
	Enorme entusiasmo e interes en el negocio	3.67	4	3	4	3	4	4
	Servicio diferenciado	3.67	4	3	3	4	4	4
	Experiencia profesional	3.83	4	4	3	4	4	4
	Falta de experiencia en le mercado de servicio inmobiliario	1.67	2	1	2	1	2	2
	Ausencia de indicadores de gestion y desempeño dentro de la organizacion	1.50	1	2	1	2	2	1
	Responsabilidad social adecuada	1.67	2	1	2	2	2	1
	Capacitaciones periodicas al personal	1.67	1	2	2	1	2	2
	Conflictos con las juntas registradas y no registradas	1.83	1	2	2	2	2	2
	Poca experiencia en la industria	1.83	2	1	2	2	2	2
	El servicio ofrecido puede ser imitable	1.83	2	1	2	2	2	2
	Marca no reconocida	1.50	1	2	1	1	2	2

Figura 34: Clasificación de los encuestados – Diagnostico Interno

Fuente: Macro de matriz de evaluación del Factor Interno

El resultado final presentó un 2.61, colocándose en un rango Amarillo (Regular) como se muestra en la Figura 35:

DIAGNOSTICO INTERNO MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

		FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RATING	PONDERADO
FORTALEZAS		Posicionamiento de mercado	0.08	3.5	0.28
		Amplia cartera de clientes	0.02	3.67	0.0734
		Precio Competitivo	0.2	3.67	0.734
		Capacidad de credito	0.01	3.83	0.0383
		Posibilidad de financiamiento para el capital de trabajo	0.02	3.5	0.07
		Enorme entusiasmo e interes en el negocio	0.02	3.67	0.0734
		Servicio diferenciado	0.04	3.67	0.1468
		Experiencia profesional	0.08	3.83	0.3064
LIMITACIONES		Falta de experiencia en le mercado de servicio inmobiliario	0.02	1.67	0.0334
		Ausencia de indicadores de gestion y desempeño dentro de la organizacion	0.08	1.5	0.12
		Responsabilidad social inadecuada	0.06	1.67	0.1002
		Capacitaciones periodicas al personal	0.2	1.67	0.334
		Conflictos con las juntas registradas y no registradas	0.06	1.83	0.1098
		Poca experiencia en la industria	0.08	1.83	0.1464
		El servicio ofrecido puede ser imitable	0.01	1.83	0.0183
		Marca no reconocida	0.02	1.5	0.03
		TOTAL	1.00	Pesos	2.61

1 : Limitación Mayor
 2 : Limitación Menor
 3 : Fortaleza Menor
 4 : Fortaleza Mayor

RANGOS DE CALIFICACIÓN		
	INFERIOR	SUPERIOR
ROJO	MENOS	2.5
AMARILLO	2.5	3
VERDE	3	3.5
AZUL	3.5	MAS

Figura 35: Diagnostico Interno

Fuente: Macro de matriz de evaluación del Factor Interno

4.5.7 Evaluación Externa

Mediante la matriz de evaluación, se realizó el Diagnostico externo obteniendo el siguiente resultado:

Los criterios fueron presentados a 6 miembros de la empresa Integro 365 S.A.C., siendo los administradores de cuentas y el gerente general quienes colocaron una clasificación del 1 al 4 para cada criterio como se muestra en la siguiente Figura 36:

Volver		Encuestados					
Debe ser..	Promedio	GG	A1	A2	A3	A4	A5
Crecimiento de Pymes y Mypes a nivel nacional	3.50	3	4	3	3	4	4
Poca competencia en el mercado	3.67	4	3	4	3	4	4
Respaldo empresarial	3.67	3	4	3	4	4	4
Cobertura tecnologica al alcance del cliente	3.83	4	3	4	4	4	4
El gobierno promueve los proyectos de inversion	3.50	4	4	3	4	3	3
Crecimiento de ventas de departamentos	3.67	4	3	4	3	4	4
Crecimiento de la conciencia ambiental	3.67	4	3	3	4	4	4
Aumento del NSE A y B que residen en edificios multifamiliares	3.83	4	4	3	4	4	4
Competencia informal que ofrece los mismos servicios	1.67	2	1	2	1	2	2
Microempresarios están arraigados a la informalidad	1.50	1	2	1	2	2	1
Limitaciones en recursos financieros	1.67	2	1	2	2	2	1
Incremento en el nivel de morosidad del sistema financiero	1.67	1	2	2	1	2	2
Bajo nivel de comunicacion con los clientes	1.83	1	2	2	2	2	2
Posible aparicion de nuevos competidores	1.83	2	1	2	2	2	2
Disminucion de creditos hipotecarios	1.83	2	1	2	2	2	2
Tendencia decreciente de ventas de departamentos o ejecución de proyectos	1.50	1	2	1	1	2	2

Figura 36: Clasificación de los encuestados – Diagnostico Externo

Fuente: Macro de matriz de evaluación del Factor Externo

El resultado final presentó un 2.60, colocándose en un rango Amarillo (Regular). Como se observa en la Figura 37:

Inicio		Zoom		Consultas		DIAGNOSTICO EXTERNO			
MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO						Encuesta		Grafico	
FACTOR EXTERNO CLAVE						PESO	RATING	PONDERADO	
O P O R T U N I D A D E S	Crecimiento de Pymes y Mypes a nivel nacional	0.1000	3.50	0.3500					
	Poca competencia en el mercado	0.0150	3.67	0.0551					
	Respaldo empresarial	0.1700	3.67	0.6239					
	Cobertura tecnologica al alcance del cliente	0.0100	3.83	0.0383					
	El gobierno promueve los proyectos de inversion	0.0190	3.50	0.0665					
	Crecimiento de ventas de departamentos	0.0170	3.67	0.0624					
	Crecimiento de la conciencia ambiental	0.0500	3.67	0.1835					
	Aumento del NSE A y B que residen en edificios multifamiliares	0.0800	3.83	0.3064					
R I E S G O S	Competencia informal que ofrece los mismos servicios	0.0200	1.67	0.0334					
	Microempresarios están arraigados a la informalidad	0.0780	1.50	0.1170					
	Limitaciones en recursos financieros	0.0890	1.67	0.1486					
	Incremento en el nivel de morosidad del sistema financiero	0.0570	1.67	0.0952					
	Bajo nivel de comunicacion con los clientes	0.1700	1.83	0.3111					
	Posible aparicion de nuevos competidores	0.0800	1.83	0.1464					
	Disminucion de creditos hipotecarios	0.0100	1.83	0.0183					
	Tendencia decreciente de ventas de departamentos o ejecución de proyectos	0.0300	1.50	0.0450					
TOTAL						1.00	Pesos	2.60	
RANGOS DE CALIFICACIÓN						INFERIOR	SUPERIOR		
ROJO						MENOS	2.50		
AMARILLO						2.50	3.00		
VERDE						3.00	3.50		
AZUL						3.50	MAS		

1 : Riesgo Mayor
 2 : Riesgo Menor
 3 : Oportunidad Menor
 4 : Oportunidad Mayor

Figura 37: Diagnostico Externo

Fuente: Macro de matriz de evaluación del Factor Externo

4.5.8 Perfil Competitivo

Mediante la matriz de evaluación, se realizó el Perfil competitivo obteniendo el siguiente resultado:

Los criterios se evaluaron verificando información de 2 empresas que son competencia directa para la empresa Integro 365 S.A.C., las empresas son Corporación Inreco S.A.C. y Administración de Inmuebles Columbus E.I.R.L.

Cada factor se clasifico del 1 al 4, donde Competencia muy débil es 1, Competencia débil es 2, Competencia fuerte es 3 y Competencia muy fuerte es 4. Se muestra en la siguiente Figura 38 el detalle:

o Zoom Consultas

DIAGNOSTICO EXTERNO MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Grafico

Factor Externo Clave	Peso	Integro 365 SAC		Inreco SAC		Columbus EIRL	
		Clasificacion	Peso Ponderado	Clasificacion	Peso Ponderado	Clasificacion	Peso Ponderado
Alianza estratégica con los proveedores	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Posicionamiento en el mercado	0.28	3	0.84	3	0.84	2	0.56
Competencia de precios	0.21	4	0.84	3	0.63	3	0.63
Calidad de servicios	0.19	3	0.57	3	0.57	3	0.57
Tecnología	0.17	4	0.68	3	0.51	2	0.34
TOTAL	1.00		3.38		3.15		2.55

RANGOS DE CALIFICACIÓN	INFERIOR	SUPERIOR
ROJO	MENOS	2.50
AMARILLO	2.50	3.00
VERDE	3.00	3.50
AZUL	3.50	MAS

Figura 38: Diagnostico del Perfil Competitivo

Fuente: Macro de matriz de evaluación del Diagnostico Externo – Perfil Competitivo

La Figura 39 muestra la evaluación del perfil competitivo de Integro 365 S.A.C. con otras 2 empresas:

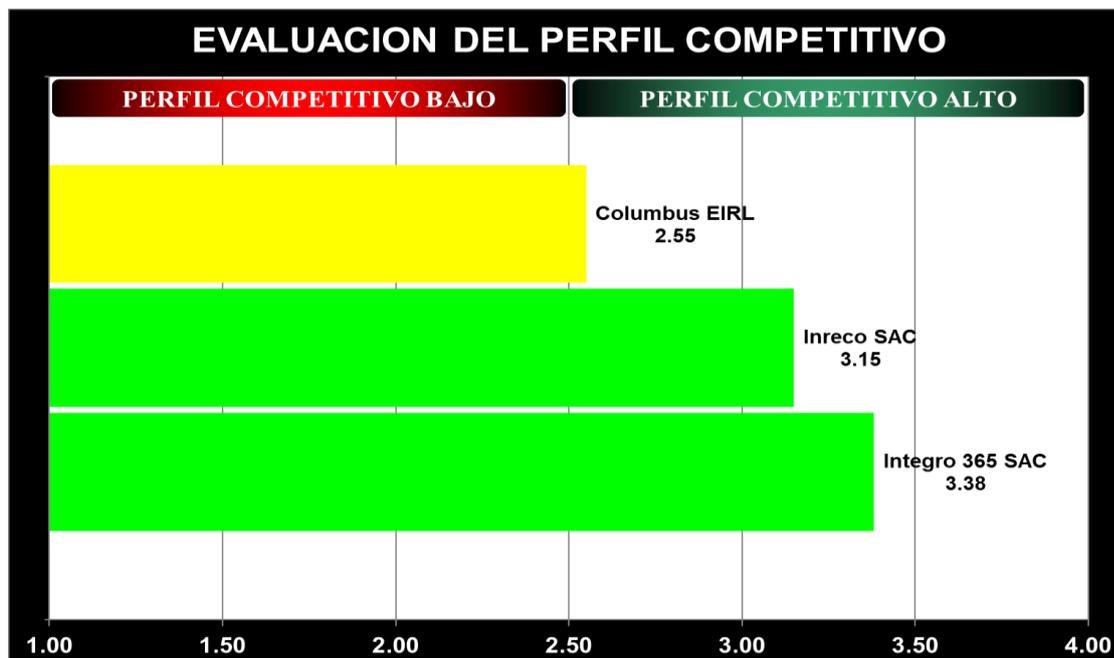


Figura 39: Evaluación del Perfil Competitivo

Fuente: Macro de matriz de evaluación del Diagnostico Externo – Perfil Competitivo

4.5.9 Estado de Resultados

Se presenta a continuación información que el gerente general de la empresa Integro 365 S.A.C. nos mencionó para realizar los diferentes análisis. En la siguiente Tabla 17 se ve la evolución que tienen en el incremento de clientes y el incremento bruto de la empresa:

Tabla 17: Cantidad de clientes e Ingreso Bruto de Integro 365 S.A.C

Integro 365 S.A.C.	2018			2019		
	Cantidad de Clientes	Incremento /Retención Clientes	Ingreso Bruto	Cantidad de Clientes	Incremento /Retención Clientes	Ingreso Bruto
Enero	12	0	S/10,409.51	14	1	S/12,067.79
Febrero	12	1	S/10,409.51	15	0	S/13,450.82
Marzo	13	0	S/11,142.16	15	0	S/13,450.82
Abril	13	0	S/11,326.32	15	1	S/13,450.82
Mayo	13	0	S/11,326.32	16	0	S/15,644.06
Junio	13	0	S/11,442.28	16	0	S/15,644.06
Julio	13	1	S/11,442.28	16	0	S/15,644.06
Agosto	14	0	S/ 11,896.51	16	0	S/15,644.06
Setiembre	14	0	S/ 11,896.51	16	1	S/15,644.06
Octubre	14	0	S/ 12,067.79	17	1	S/16,397.57
Noviembre	14	0	S/ 12,067.79	18	2	S/18,627.11
Diciembre	14		S/ 12,067.79	20		S/21,024.19

Fuente: Elaboración Propia

4.5.10 Análisis de Normalidad

Se realizó una prueba de normalidad para identificar si los datos ingresados se encuentran en una distribución normal para la empresa Integro 365 S.A.C. en la aplicación SPSS 26.

En la siguiente Figura 40 se visualizará el resumen de procesamiento de datos:

Resumen de procesamiento de casos							
Casos							
	Válido				Total		
	N				N	Porcentaje	
Ingresos2018	12	100.0%	0	0.0%	12	100.0%	
Ingresos2019	12	100.0%	0	0.0%	12	100.0%	
Descriptivos							
				Estadístico	Error estándar		
Ingresos2018	Media			11457.8975	170.42070		
	95% de intervalo de confianza para la media	Limite inferior			11082.8041		
			Limite superior			11832.9909	
	Media recortada al 5%			11482.2583			
	Mediana			11442.2800			
	Varianza			348518.581			
	Desviación estándar			590.35462			
	Mínimo			10409.51			
	Máximo			12067.79			
	Rango			1658.28			
	Rango intercuartil			836.77			
	Asimetría			-0.791	0.637		
	Curtosis			-0.251	1.232		
Ingresos2019	Media			15557.4517	704.65317		
	95% de intervalo de confianza para la media	Limite inferior			14006.5205		
			Limite superior			17108.3828	
	Media recortada al 5%			15447.6141			
	Mediana			15644.0600			
	Varianza			5958433.055			
	Desviación estándar			2440.99018			
	Mínimo			12067.79			
	Máximo			21024.19			
	Rango			8956.40			
	Rango intercuartil			2758.37			
	Asimetría			0.918	0.637		
	Curtosis			1.247	1.232		

Figura 40: Procesamiento y Descriptivos 2018 y 2019

Fuente: Elaboración Propia

El SPSS nos muestra la siguiente prueba de normalidad, presentando los datos y graficas del año 2018 y 2019. A continuación, se detallan en la Figura 41:

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Ingresos2018	0.188	12	,200*	0.864	12	0.054
Ingresos2019	0.236	12	0.064	0.896	12	0.142

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Figura 41: Datos de la Prueba de Normalidad

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra la Prueba de Normalidad presentando que los resultados son significativos.

4.5.11 Prueba de Hipótesis

Los resultados obtenidos en la comparación nos hacen pensar que la aplicación de incremento de ingresos mejora significativamente la rentabilidad de la empresa Integro 365 S.A.C., para comprobar lo anterior se realiza las pruebas de hipótesis respectivas.

En la siguiente Figura 42 se muestra la comparación de los ingresos 2018 y 2019, además se presenta en la Figura 43 la correlación entre las mismas.

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Ingresos2018	11457,8975	12	590,35462	170,42070
	Ingresos2019	15557,4517	12	2440,99018	704,65317

Figura 42: Datos de la Prueba de T-student

Fuente: Elaboración Propia

Correlaciones de muestras emparejadas				
		N	Correlación	Sig.
Par 1	Ingresos2018 & Ingresos2019	12	,794	,002

Figura 43: Datos de la Correlacional de Prueba de T-student

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 44 se mostrará la prueba estadística propiamente dicha realizada por el SPSS para visualizar si realmente hay un incremento de ingresos considerable en el año 2018 y 2019.

		Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas							
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par 1	Ingresos2018 - Ingresos2019	-4099,55417	2004,46238	578,63845	-5373,12880	-2825,97953	-7,085	11	,000

Figura 44: Datos de la Correlacional de Prueba de T-student

Fuente: Elaboración Propia

4.5.12 Discusión de Resultados

Las estrategias que se empleara para la empresa Integro 365 S.A.C le ayudara significativa para las metas que desea lograr. Además los objetivos que la empresa considera son incrementar el número de clientes, retener los clientes e incrementar los ingresos, con la visión que tiene la empresa nos brindó una diferente perspectiva. Se llega a una conclusión que las estrategias ayudan a mejorar sus metas.

Lo anterior llega ser estadísticamente significativo luego de una prueba de hipótesis a un nivel de significancia del 5% es decir que mejora significativamente el incremento de ingresos 2019 esto además nos indica que la empresa Integro 365 S.A.C va tener rentabilidad.

CONCLUSIONES

- 1) El diseño de un plan estratégico mejora significativamente en la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario tal como podemos señalar los resultados en las conclusiones 3,4 y 5.
- 2) El diseño de un plan estratégico mejoro en la retención de los clientes de la empresa en un 100% es decir que se retuvo a todos los clientes.
- 3) La evaluación que se realiza en el diseño del plan estratégico genera un incremento en número de clientes, obteniendo un anualizado del 43% para el presente año y evaluando los últimos 4 meses proyectados nos da un incremento del 25% de clientes.
- 4) La evaluación que se realizó en el diseño de un plan estratégico genero un incremento del 74% para el presente año.

RECOMENDACIONES

- 1) Implementar el plan estratégico de Integro 365 S.A.C. y que el mismo pase a formar parte de la cultura organizacional, para incrementar las actividades hacia lo que se quiere lograr en el futuro.
- 2) El desarrollo se deberá orientarse hacia el sector donde actualmente tiene potencial para incrementar sus ventajas competitivas, de manera que se utilicen los recursos disponibles hacia ese fin, para brindar un mejor servicio. Integro 365 S.A.C. debe realizar actividades y eventos de integración para fortalecer las relaciones entre las distintas áreas de trabajo.
- 3) Desarrollar el presente diseño de Planeamiento Estratégico en la empresa Integro 365 S.A.C. para que se visualice su metodología, importancia y utilidad como herramienta de gestión. Además, se recomienda mantener una efectiva y constante comunicación con los clientes pues permitirá obtener un crecimiento de mercado, debido a que los clientes potenciales llegan por buenas referencias y “el boca a boca” entre amistades y familiares que son clientes actuales.
- 4) Según se recomienda hacer una investigación de tesis y desarrollo de un complemento de un plan estratégico con mayor énfasis en el sector inmobiliario y comparar planes estratégicos entre los condominios de Lima Metropolitana.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y ANEXOS

Referencias Bibliográficas

- Ansoff, H., Declerck, R., & Hayes, R. (1990). *El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- APEIM. (2018). *APEIM 2018: Data ENAHO 2017*. Obtenido de <http://apeim.com.pe/niveles.php>
- Bhaskaran, V. (2019). *Blog QuestionPro*. (Q. S. Software, Editor) Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Capeco. (04 de Febrero de 2019). *SEMANAeconomica.com*. Obtenido de SEMANAeconomica.com: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/conectividad/328785-capeco-el-sector-construccion-alcanzo-su-mejor-desempeno-en-cinco-anos/>
- Champi, E., Coloma, P. A., Funegra, F., & Vertiz, J. (2016). *Plan Estratégico para los Operadores Logísticos del Perú*. Lima (Tesis de Pregrado): Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7526>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima ed.). (C. L. De la Fuente, & E. L. Montaña, Trads.) Mexico: Mc Graw Hill.
- Congreso de la República del Perú. (Agosto de 2016). *Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria*. Recuperado el 2019, de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0011420160823-.pdf
- Contreras, J. (julio de 2006). *miaulavirtual.com*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson Educación de México SA.

Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (3 de 5 de 2016). Obtenido de <http://www.elperuano.pe/noticia-el-gobierno-implementara-bono-vivienda-sostenible-40605.aspx>

Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (27 de Julio de 2018). *El Peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-modifica-la-ley-27157-ley-de-regularizacion-de-edif-ley-n-30830-1674956-1>

Fernández, A., & Polar, J. (2017). *Plan Estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., Arequipa 2017*. Arequipa (Tesis de Pregrado): Universidad Católica San Pablo. Obtenido de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15389/1/FERN%20C3%81NDEZ_BARREDA_ALE_KAL.pdf

Fred, D. (2010). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Harvard Business Review. (1992). *Harvard Business Publishing*. Obtenido de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Hax, A., & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo de la visión a los resultados*. Buenos Aires - Barcelona - Mexico: Granica.

Headways Media. (2016). *Headways Media*. Obtenido de <https://headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral* (Tercera ed.). España: Gestión 2000 de Centro de Libros PAPF S.L.U.

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Mapas Estratégicos* (Primera ed.). España: Gestión 2000.

Mena, G. (2015). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito Santa Ana de Nayón Ltda de la ciudad de Quito año 2015*. Quito (Tesis de Pregrado): Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/773>

- Mendoza, J. (2015). *Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa de procesos textiles E.I.R.L.* Trujillo (Tesis de Maestría): Universidad Nacional de Trujillo.
- Ministerio de Ambiente. (06 de 10 de 2016). *Ministerio de Ambiente*. Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/minam-el-4-de-noviembre-entrara-en-vigencia-acuerdo-de-paris-sobre-cambio-climatico>
- Ministerio de Vivienda, construcción y Saneamiento. (2017). Obtenido de <http://nike.vivienda.gob.pe/dgaa/modulos/index.aspx>
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico*. (Segunda ed.). México: Prentice Hall Inc.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI* (Quinta ed.). Madrid: Ediciones CEF.
- Negrón, M., & Pretell, C. (2018). *Diseño de un plan estratégico basado en el Balance Scorecard para incrementar la calidad del servicio en una empresa de tercerización de procesos de negocios*. Lima (Tesis de Pregrado): Universidad Ricardo Palma.
- Ohmae, & Kenichi. (2004). *La Mente del Estratega: El arte de Japón en el mundo de los negocios* (2da Edición ed.). (R. H. García, Trad.) España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- O'Shaughnessy, J. (2008). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Posso, C., & Rios, D. (2014). *Plan estratégico informático para la unidad administrativa de la universidad de Cartagena*. Cartagena de Indias(Tesis de Pregrado): Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/435/1/Plan%20Estrategico%20Informatico%20para%20la%20Unidad%20Administrativa%20de%20la%20Universidad%20de%20Cartagena.pdf>
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=0mCOzj6>

- Rodriguez, D. (2011). *Gestión Organizacional* (Quinta ed.). Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Saavedra, I. (2016). *Plan Estratégico de capacitación a docentes y estudiantes de Instituciones Educativas de Educación Primaria, para mejorar la tenencia de mascotas, en las familias del distrito de José Leonardo Ortiz*. Lambayeque (Tesis de Maestría): Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/395>
- Shum Xie, Y. (2019). *Matriz EFE para Marca Personal*. Obtenido de Yi Min Shum Xie: <https://yiminshum.com/matriz-efe-marca-personal-mefe/>
- Shum Xie, Y. (2019). *Matriz EFI para Marca Personal*. Obtenido de Yi Min Shum Xie: <https://yiminshum.com/matriz-efi-para-marca-personal-mefi/>
- Solórzano, A. F. (2014). *Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la Empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*. Cuenca, Ecuador (Tesis de Pregrado): Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/UPS-CT003930.pdf>
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica* (18ª ed.). México: McGrawhill.
- Ucha, F. (Noviembre de 2008). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/plan.php>

Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SERVICIO INMOBILIARIO

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable Independiente	Variable Dependiente	Indicadores Dependientes
General	General	General			
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico mejora la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario?	Mejorar la gestión administrativa a través del diseño de un plan estratégico de una empresa de servicio inmobiliario.	El diseño de un plan estratégico mejorará significativamente la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario.	Plan Estratégico	Gestión Administrativa	% de disminución de trabajo efectivo de entrega del servicio brindado
Específicos	Específicos	Específicos			
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico mejorará la retención de los clientes de una empresa de servicio inmobiliario?	Analizar en qué medida el diseño de un plan estratégico mejorará la retención de los clientes de una empresa de servicio inmobiliario.	El diseño de un plan estratégico mejorará significativamente la retención de los clientes de una empresa de servicio inmobiliario.	Plan Estratégico	Retención de los clientes	Número de Clientes por mes
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico incrementará el número de clientes de una empresa de servicio inmobiliario?	Evaluar en qué medida el diseño de un plan estratégico incrementará el número de clientes de una empresa de servicio inmobiliario.	El diseño de un plan estratégico incrementará significativamente el número de clientes de una empresa de servicio inmobiliario.	Plan Estratégico	Incremento de Nº de clientes	% de nuevos clientes
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico incrementará los ingresos en el servicio de una empresa de servicio inmobiliario?	Estimar en qué medida el diseño de un plan estratégico incrementará los ingresos en el servicio de una empresa de servicio inmobiliario.	El diseño de un plan estratégico incrementará significativamente los ingresos en el servicio de una empresa de servicio inmobiliario.	Plan Estratégico	Incremento de ingresos	% de Incremento de ingresos

Figura 45: Matriz de Consistencia

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2: Resultados APEIM 2018

Distribución de zonas APEIM por niveles 2018 – Lima Metropolitana

ZONA	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)*
Total	100	4.7	23.2	41.3	24.4	6.4	4058	1.54
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	15.0	37.8	38.2	9.0	291	5.74
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.2	26.9	49.3	19.3	2.3	353	5.22
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	17.4	43.2	28.9	9.5	276	5.9
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	2.5	26.7	43.0	24.1	3.8	526	4.27
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.0	10.4	45.1	33.3	10.2	331	5.39
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	14.4	56.0	23.9	3.9	1.8	284	5.82
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.6	46.4	13.7	4.2	1.1	338	5.33
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2.0	28.8	47.4	18.1	3.7	289	5.76
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamác)	100	0.4	7.2	49.2	34.0	9.3	318	5.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	100	1.3	18.7	45.7	24.6	9.8	1019	3.07
Otros	100	0.0	8.8	42.6	32.8	15.7	33	17.06

Fuente: (APEIM, 2018)

Perfil de hogares según NSE 2018 – Lima Metropolitana

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Tipo de vivienda Casa independiente	71.5%	40.8%	57.3%	75.3%	73.4%	79.4%	82.1%	81.0%
Departamento en edificio	21.1%	58.4%	38.4%	18.2%	20.5%	13.4%	7.2%	1.2%
Vivienda en quinta	4.6%	0.8%	4.1%	5.2%	5.1%	5.0%	5.2%	3.6%
Vivienda en casa de vecindad (Callejón, solar o corralón)	2.7%	0.0%	0.2%	1.3%	0.9%	2.2%	5.5%	12.2%
Chozo o cabaña	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Vivienda improvisada	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%
Local no destinado para habitación humana	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
Otro	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: (APEIM, 2018)

Perfil de hogares según NSE 2018 – Lima Metropolitana

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
La vivienda que ocupa su hogar es: Alquilada	15.2%	19.7%	16.1%	14.5%	14.5%	14.4%	16.4%	8.8%
Propia, totalmente pagada	55.3%	63.6%	61.4%	56.2%	58.8%	50.9%	49.1%	45.1%
Propia, por invasión	8.5%	0.8%	1.9%	8.3%	7.4%	10.1%	13.5%	20.0%
Propia, comprándola a plazos	2.0%	9.3%	4.2%	0.9%	0.9%	1.0%	0.7%	0.6%
Cedida por el centro de trabajo	0.2%	0.4%	0.2%	0.1%	0.1%	0.2%	0.3%	0.0%
Cedida por otro hogar o institución	18.7%	6.2%	15.9%	19.9%	18.3%	23.2%	19.8%	25.5%
Otra forma	0.1%	0.0%	0.3%	0.1%	0.0%	0.2%	0.2%	0.0%

Fuente: (APEIM, 2018)

Anexo 3: Encuesta de Valoración del Cliente

La encuesta se realiza a todos los departamentos de cada cliente que administra la empresa Integro 365 S.A.C. (1 hoja):

	ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTE EN LA ADMINISTRACION	Version	1
		Fecha	14.10.2019

Con la siguiente escala califique cada una de las siguientes preguntas marcando con un "X" según su criterio de significancia.

VALORACIÓN DE CLIENTES		VALORACIÓN				
		PÉSIMO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1	El comité del edificio como realiza la gestión en conjunto con la administración inmobiliaria.					
2	Cómo califica su actual servicio de administración inmobiliaria.					
3	Como calificaría la gestión en la comunicación que se brinda a Ud. su actual Servicio de Administración inmobiliaria.					
4	Cómo calificaría la gestión de los servicios generales (Servicio de limpieza, seguridad, recepción, jardinería) que brinda su actual servicio de administración inmobiliaria					
5	Como calificaría el mantenimiento que se realiza (mantenimiento de equipos e infraestructura, reparaciones, revisiones, etc.) en su actual administración.					
6	Como califica el precio que paga por el servicio de Administración					
7	Cómo valora las buenas prácticas de ecoeficiencia (ahorro de energía y agua) en su actual administración de edificios					
8	Como calificaría la calidad de atención del personal de recepción y seguridad					
9	Como calificaría la calidad de atención del personal en limpieza.					
10	Cómo valora la plataforma tecnológica para la gestión en general.					
11	Como calificaría los canales de información de la empresa que le brinda su actual administración.					

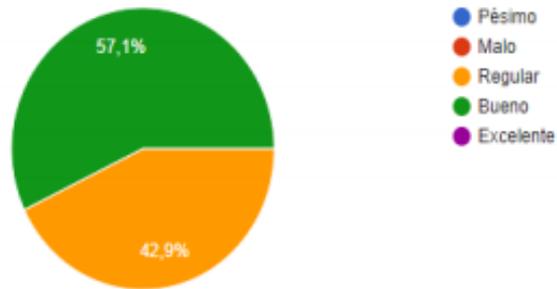
Tiene Ud. Alguna sugerencia que considere de suma importancia para mejor el servicio:

Fuente: Empresa Integro 365 S.A.C.

Anexo 4: Resultados de la encuesta de la muestra – Edificio El Diamante

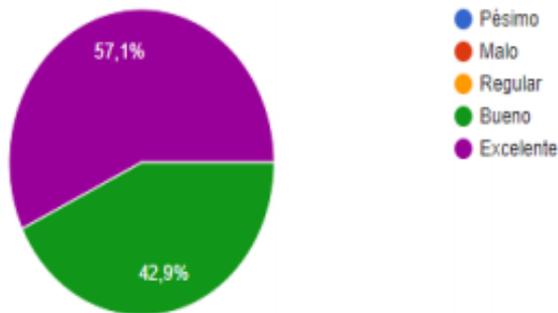
El comité del edificio realiza una gestión eficiente en conjunto con la administración inmobiliaria:

7 respuestas



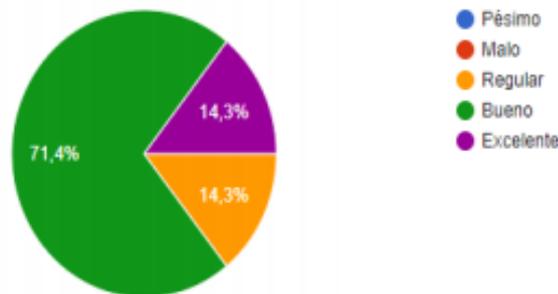
Cómo califica su actual servicio de administración inmobiliaria:

7 respuestas



Como calificaría la gestión en la comunicación que se brinda a Ud. su actual Servicio de Administración inmobiliaria:

7 respuestas



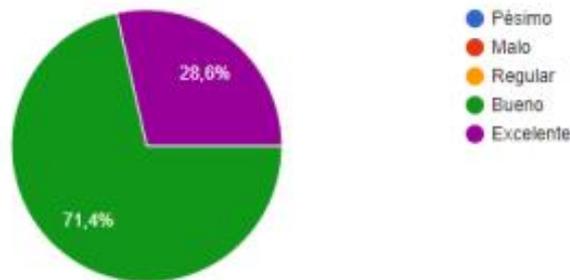
Como calificaría la gestión de los servicios generales (Servicio de limpieza, seguridad, recepción, jardinería) que brinda su actual servicio de administración inmobiliaria:

7 respuestas



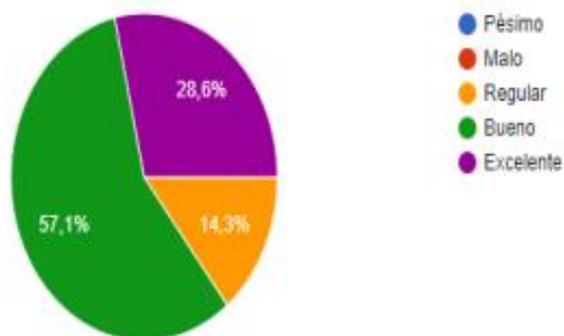
Como calificaría el mantenimiento que se realiza (mantenimiento de equipos e infraestructura, reparaciones, revisiones, etc.) su actual Servicio de Administración:

7 respuestas



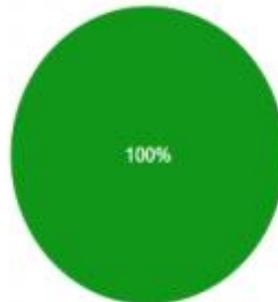
Como califica el precio que paga por el servicio de Administración:

7 respuestas



como valora las buenas prácticas de ecoeficiencia (ahorro de energía y agua) en su actual administración de edificios:

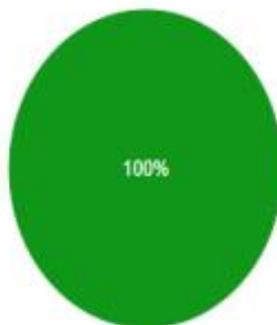
7 respuestas



- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

Calidad de atención del personal de recepción y seguridad:

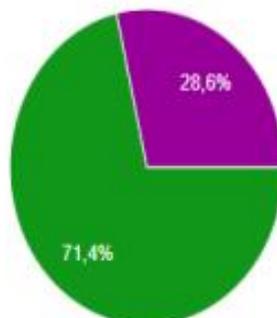
7 respuestas



- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

Calidad de atención del personal en limpieza:

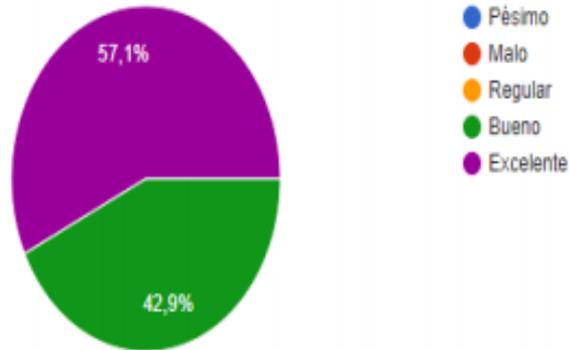
7 respuestas



- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

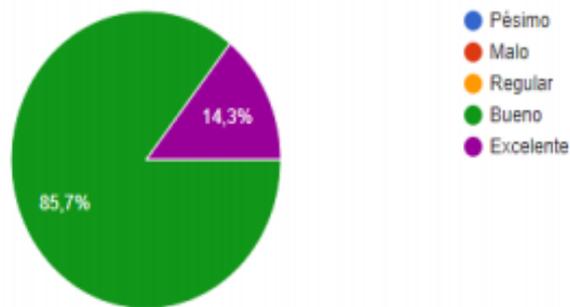
Como valora la plataforma tecnológica para la gestión en general:

7 respuestas



Como calificaría los canales de información de la empresa que le brinda su actual administración de edificios:

7 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5: Ficha de Evaluación de los Instrumentos de Medición

Ficha de Evaluación de los Instrumentos de Medición

EVALUACION DE INSTRUMENTO "Ficha de Observación"

INDICADORES DE EVALUCION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítem del Instrumento	VALIDACION		Sugerencia (Si debe eliminarse o modificarse algo)
		SI	NO	
1. CLARIDAD	Están formuladas con el lenguaje adecuado que facilita la comprensión	✓		
2. COHERENCIA	Existe una relación con el contenido de lo que se desea saber	✓		
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teórica	✓		
4. PERTINENCIA	Las categorías de respuesta y su valores son apropiados	✓		
5. OBJETIVIDAD	Están expresados conductas observables y medibles	✓		

Opinión de aplicabilidad (✓)

Aplicable después de corregir ()

No aplicable ()

Apellidos y Nombres del juez validador

Ing. Cesar Amado Rivera Lynch

Especialidad del validador

Fuente: Elaboración Propia

Ficha de Evaluación de los Instrumentos de Medición
EVALUACION DE INSTRUMENTO "Ficha de Observación"

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítem del Instrumento	VALIDACION		Sugerencia (Si debe eliminarse o modificarse algo)
		SI	NO	
1. CLARIDAD	Están formuladas con el lenguaje adecuado que facilita la comprensión	X		
2. COHERENCIA	Existe una relación con el contenido de lo que se desea saber	X		
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teórica	X		
4. PERTINENCIA	Las categorías de respuesta y su valores son apropiados	X		
5. OBJETIVIDAD	Están expresados conductas observables y medibles	X		

Opinión de aplicabilidad Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y Nombres del juez validador Ing. José Antonio Velásquez Costa

Especialidad del validador Docente y consultor del area de Operaciones.



Ficha de Evaluación de los Instrumentos de Medición

EVALUACION DE INSTRUMENTO "Ficha de Observación"

INDICADORES DE EVALUCION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítem del Instrumento	VALIDACION		Sugerencia (Si debe eliminarse o modificarse algo)
		SI	NO	
1. CLARIDAD	Están formuladas con el lenguaje adecuado que facilita la comprensión	✓		
2. COHERENCIA	Existe una relación con el contenido de lo que se desea saber	✓		
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teórica	✓		
4. PERTINENCIA	Las categorías de respuesta y su valores son apropiados	✓		
5. OBJETIVIDAD	Están expresados conductas observables y medibles	✓		

Opinión de aplicabilidad ()

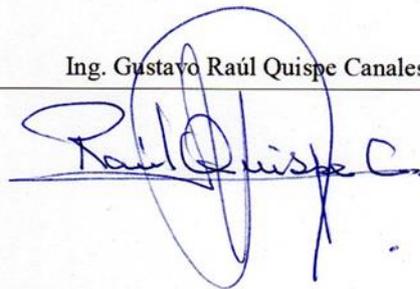
Aplicable después de corregir ()

No aplicable ()

Apellidos y Nombres del juez validador

Ing. Gustavo Raúl Quispe Canales

Especialidad del validador



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6: Ley de Regulación de edificaciones y la Administración inmobiliaria

Ley 30830, Ley Que Modifica La Ley 27157, Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común:

 Firmado Digitalmente por: EDITORA PERU Fecha: 27/07/2018 09:13:26	
4	NORMAS LEGALES
Viernes 27 de julio de 2018 / 	
MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA	PROVINCIAS
D.A. N° 009-2018-A/MLV.- Disponen el embanderamiento general de viviendas, locales comerciales e instituciones públicas y privadas del distrito 95	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CALLAO
MUNICIPALIDAD DE LOS OLIVOS	D.A. N° 12-2018-MPC-AL.- Prorrogan vigencia de la Ordenanza N° 025-2017, que aprueba la Campaña de Regularización de Habilitaciones Urbanas y Edificaciones Ejecutadas sin Licencia 100
MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO	SEPARATA ESPECIAL
Ordenanza N° 377.- Establecen Tasa por Estacionamiento Vehicular Temporal en el distrito de San Juan de Lurigancho 96	INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCION DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL
MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO	Res. N° 144-2018/SDC-INDECOPI.- Confirman Resolución 011-2016/CDB-INDECOPI emitida por la Comisión de Dumping, Subsidios y Eliminación de Barreras Comerciales No Arancelarias, que dispuso aplicar derechos compensatorios definitivos sobre las importaciones de biodiésel puro originario de la República Argentina
D.A. N° 14-2018-MSS.- Disponen que Gerencia de Desarrollo Urbano ejecute diagnóstico y proponga zona de transición entre predios que cuentan con Zonificación RDB y Zonificación RDMB en las Urbanizaciones San Jorge, parte de la Urbanización Huertos de San Antonio, Collinas de Monterrico, Pampas de Santa Teresa y Casuarinas Baja 99	Res. N° 145-2018/SDC-INDECOPI.- Confirman Resolución 189-2016/CDB-INDECOPI emitida por la Comisión de Dumping, Subsidios y Eliminación de Barreras Comerciales No Arancelarias, que dispuso aplicar derechos antidumping definitivos sobre las importaciones de biodiésel puro originario de la República Argentina
PODER LEGISLATIVO	DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA TRANSITORIA
CONGRESO DE LA REPUBLICA	ÚNICA. Procedencia de la regularización Los propietarios de predios que se hayan acogido con anterioridad al procedimiento de regularización dispuesto por el artículo 3 respecto a edificaciones terminadas al 20 de julio de 1999 o dentro del plazo establecido por la disposición complementaria décimo cuarta de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades modificada por la Ley 28437, y en los que se hayan efectuado nuevas edificaciones, ampliaciones, demoliciones o remodelaciones en el mismo predio con posterioridad a dicha fecha, pueden acogerse a lo dispuesto en la presente ley.
LEY N° 30830	DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES
EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA POR CUANTO: EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA; Ha dado la Ley siguiente:	PRIMERA. Improcedencia de la regularización No puede aplicarse el procedimiento de regularización establecido en la presente ley para las edificaciones levantadas en zonas arqueológicas, zonas de protección ecológica, zonas de riesgo para la salud e integridad física, riberas de ríos, lagos o mares, así como en edificaciones en las que resulte evidente la contravención a los elementos básicos de seguridad, lo cual ponga en riesgo la vida humana.
LEY QUE MODIFICA LA LEY 27157, LEY DE REGULARIZACIÓN DE EDIFICACIONES, DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DECLARATORIA DE FÁBRICA Y DEL RÉGIMEN DE UNIDADES INMOBILIARIAS DE PROPIEDAD EXCLUSIVA Y DE PROPIEDAD COMÚN	SEGUNDA. Adecuación del reglamento En el plazo de 30 días contados desde la entrada en vigencia de la presente ley, el Poder Ejecutivo adecua el Texto Único Ordenado del Reglamento de la Ley 27157, Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común, aprobado por el Decreto Supremo 035-2006-VIVIENDA.
Artículo único. Modificación del artículo 3 de la Ley 27157, Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común Modifícase el artículo 3 de la Ley 27157, Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común, en los siguientes términos:	Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación. En Lima, a los cinco días del mes de julio de dos mil dieciocho.
Artículo 3.- De la regularización Los propietarios de edificaciones ejecutadas hasta el 31 de diciembre de 2016, que hayan sido construidas sin licencia de construcción, conformidad de obra o que no cuenten con declaratoria de fábrica, independización y/o reglamento Interno, de ser el caso, podrán sanear su situación de acuerdo al procedimiento establecido en la presente ley.	LUIS GALARRETA VELARDE Presidente del Congreso de la República
	MARIO MANTILLA MEDINA Primer Vicepresidente del Congreso de la República

Fuente: (Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, 2018)

Comisión de Vivienda y Construcción aprobó los proyectos de Ley 1027/2011-GR y Ley 2622/2013-CR, integrándolos y sustituyéndolos bajo el rótulo de Ley que regula La Administración Inmobiliaria.

Dictamen recaldo en el Proyecto de Ley N°
114/2016-CR, que propone la Ley que Regula
la Administración Inmobiliaria

TEXTO SUSTITUTORIO
(Entregado en Sala de Sesiones con fecha 16.Noviembre.2016 a las 12.00 m.)

LEY QUE REGULA LA ADMINISTRACIÓN INMOBILIARIA

Artículo 1°.- Objeto de la Ley
La presente ley tiene por objeto regular la administración de las unidades inmobiliarias a cargo de la Junta de Propietarios, de conformidad con lo normado en la Ley N° 27157, sus modificatorias y reglamento, siendo de aplicación supletoria lo establecido en el Código Civil.

Artículo 2°.- Personería Jurídica de la Junta de Propietarios
La Junta de Propietarios de las unidades inmobiliarias bajo régimen de propiedad exclusiva y de propiedad común se constituye en asociación con persona jurídica de naturaleza civil sin fin de lucro. Los recursos patrimoniales que genere la Junta de Propietarios para contribuir con el pago de los gastos comunes, no desvirtúa la calidad de persona jurídica sin fin de lucro de la Junta de Propietarios.

Artículo 3°.- Finalidad de la Asociación de Junta de Propietarios
La Asociación de Junta de Propietarios tiene por finalidad administrar y mantener de forma eficaz y eficiente los bienes y servicios comunes, colaborar en una óptima convivencia, manejar los asuntos de interés común de los propietarios y cumplir y hacer cumplir el reglamento interno y normas de la materia.

Artículo 4°.- Recursos Patrimoniales de la Junta de Propietarios. Los recursos patrimoniales de la Junta de Propietarios son los siguientes:

- a) Los ingresos provenientes de las cuotas de mantenimiento ordinarias y extraordinarias, multas, intereses, fondo de imprevistos, y demás bienes e ingresos que adquiera o reciba a cualquier título para el cumplimiento de su objeto.
- b) La persona jurídica constituye un fondo para pagos de mantenimiento de imprevistos, que se forma con el porcentaje de recargo no inferior al uno por ciento (1%) sobre el presupuesto anual de gastos comunes.

Artículo 5°.- Cuotas de mantenimiento
Los propietarios de los bienes privados están obligados a realizar el pago de las cuotas de mantenimiento ordinarias y extraordinarias por los gastos comunes de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 27157, su Reglamento, sus modificatorias y cada reglamento interno de la Junta de Propietarios. Al respecto se aplican las siguientes disposiciones:

- a) Toda Junta de Propietarios debe mantener una cuenta bancaria exclusiva del condominio. La Junta de Propietarios designar al administrador o a la(s) persona(s) autorizadas al manejo de dicha cuenta.
- b) Existe solidaridad entre el propietario y el poseedor o residente bajo cualquier título del bien de dominio privado, respecto al pago de las cuotas de mantenimiento y en general con cualquier deuda con la respectiva Junta de Propietarios relacionada a los gastos comunes.
- c) Existe solidaridad entre el propietario anterior y el nuevo propietario del bien de una unidad exclusiva, respecto al pago de las cuotas de mantenimiento y en general de cualquier deuda con la respectiva Junta de Propietarios relacionada a los gastos comunes. El notario deja constancia de esta disposición, en las Escrituras Públicas de transferencia de propiedad de bienes inmuebles sometidos al régimen de propiedad exclusiva y propiedad común.

Fuente: (Congreso de la República del Perú, 2016)