UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN

FACULTAD DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS TITULADA:
PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Presentado por la Bachiller:
KATHERINE CHAMANA RONDÁN

Para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL

Asesor
Ing. JOSÉ PAZ MACHUCA

AREQUIPA – PERÚ
2018

Dedicatoria

Quiero dedicar esta tesis:

A Dios por haberme dado una familia maravillosa.

A mis padres, porque gracias a ellos soy lo que soy y son ellos la fuerza que me impulsa a seguir adelante.

A mi padre Juvenal, por su invaluable apoyo en todo momento y en todo lo que iniciaba.

A mi madre Pilar, por su apoyo incondicional, por la ternura brindada a lo largo de los años y por motivarme a ser una mejor persona cada día.

A mis hermanos, gracias por su apoyo, cariño y por estar en los momentos más importantes de mi vida.

Y a todas las personas que de una u otra manera me han ayudado a crecer como persona.

KATHERINE CHAMANA RONDAN

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN 1
ABSTRAC 2
INTRODUCCIÓN 3
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA 4
1.1.1. Identificación del problema 5
1.1.2. Tipo del problema de investigación 5
1.2. DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 5
1.2.1. Delimitaciones 5
1.2.2. Definición del problema 6
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 7
1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO 7
1.4.1. Objetivo general 7
1.4.2. Objetivos específicos 7
1.5. HIPÓTESIS 7
1.6. VARIABLES 8
1.6.1. Dependientes 8
1.6.2. Independientes 8
1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN 8
1.7.1. Viabilidad técnica 8
1.7.2. Viabilidad operativa 8
1.7.3. Viabilidad económica 9
1.7.4. Viabilidad social 9
1.8. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 9
1.8.1. Importancia 9
1.8.2. Justificación 10
1.9. ALCANCE 10
1.10. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 10
1.11. ANTECEDENTES 11
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO 12
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 12
2.1.1. Visión 12
2.1.2. Misión 12
2.1.3. Valores 12
2.2. ANÁLISIS EXTERNO 13

2.2.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter 13
2.2.2. Análisis del sector externo (PESTEL) 14
2.2.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) 15
2.3. ANÁLISIS INTERNO 16
2.3.1. Factores críticos de éxito 16
2.3.2. Análisis AMOFHIT 16
2.3.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 18
2.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS 19
2.4.1. Estrategias competitivas genéricas 19
2.4.2. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) 20
2.4.3. Matriz del perfil competitivo (MPC) 21
2.5. MAPA ESTRATÉGICO 21
2.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL 25
CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 28
3.1. DESCRIPCIÓN DE COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. .. 28
3.1.1. Breve reseña histórica 28
3.1.2. Estructura organizacional 29
3.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS 30
3.2.1. Servicio de estiba 30
3.2.2. Servicio de embolse 31
3.2.3. Servicio de trasiego 32
3.2.4. Descarga de graneles 32
3.2.5. Servicio de limpieza de instalaciones 33
3.3. EQUIPOS E INSTALACIONES 34
3.3.1. Equipos 34
3.3.2. Instalaciones 34
CAPITULO IV: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO 36
4.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO 36
4.1.1. Definición del negocio 36
4.1.2. Alcance del negocio 36
4.1.2.1. Alcance de servicios 36
4.1.3. Alcance por mercados o clientes 37
4.1.4. Alcance geográfico 38
4.1.5. Segmentación del negocio 39
4.1.5.1. Segmentación de servicio por sector industrial 40
4.1.5.2. Segmentación por forma de servicio. 43

4.2. ANÁLISIS INTERNO 44
4.2.1. Análisis AMOFHIT 44
4.2.1.1. Administración y gerencia 44
4.2.1.2. Marketing 46
4.2.1.3. Operaciones y logística 46
4.2.1.4. Finanzas 48
4.2.1.5. Capital Humano 48
4.2.1.6. Informática y tecnología 49
4.2.2. Fortalezas 50
4.2.3. Debilidades 51
4.3. ANÁLISIS EXTERNO 54
4.3.1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter 54
4.3.1.1. Poder de negociación de los clientes 54
4.3.1.2. Poder de negociación con los proveedores 56
4.3.1.3. Rivalidad entre competidores 57
4.3.1.4. Amenaza de productos sustitutos 58
4.3.1.5. Amenaza de nuevos entrantes 59
4.3.2. Análisis PESTEL 60
4.3.2.1. Factores políticos 60
4.3.2.2. Factores económicos 60
4.3.2.3. Factores Sociales 62
4.3.2.4. Factores tecnológicos 62
4.3.2.5. Factores ecológicos 62
4.3.2.6. Factores legales 63
4.3.3. Oportunidades 63
4.3.4. Amenazas 65
4.4. ANÁLISIS FODA 66
CAPITULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO 69
5.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 69
5.1.1. Visión 69
5.1.2. Misión 69
5.1.3. Valores 70
5.1.4. Objetivos estratégicos 70
5.2. Factores críticos de éxito 73
5.3. Formulación de estrategias 74

5.3.1. Estrategias competitivas genéricas de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 75
5.3.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 76
5.3.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 78
5.3.4. Matriz FODA de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 81
5.3.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 83
CAPITULO VI: DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) 85
6.1. METODOLOGÍA 85
6.2. BALANCED SCORECARD A NIVEL DE EMPRESA 85
6.2.1. Visión 85
6.2.2. Misión 86
6.2.3. El BSC en relación a los factores críticos de éxito 86
6.2.4. Las perspectivas seleccionadas 87
6.2.5. Distribución de la Visión acorde a las perspectivas 90
6.2.6. Mapa estratégico de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 94
6.2.7. Integración del planeamiento estratégico dentro de la estructura organizacional de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 97
6.2.8. Diseño del cuadro de mando integral 99
CAPITULO VII: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA 104
7.1. EVALUACIÓN ECONÓMICA 104
7.1.1. Proyección de costos 104
7.1.1.1. Costo directo 104
7.1.1.2. Gastos indirectos 106
7.1.1.3. Gastos administrativos y comerciales 107
7.1.1.4. Gastos totales 107
7.1.1.5. Determinación de ingresos 107
7.1.2. Inversión 108
7.1.3. Indicadores económicos 110
7.1.3.1. Flujo de caja 110
7.1.3.2. VAN, B/C y PRI. 111
7.2. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA 113
7.2.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 113
7.2.2. Perspectiva de procesos internos 116

7.2.3. Perspectiva de clientes 118
7.2.4. Perspectiva financiera 120
CONCLUSIONES 122
RECOMENDACIONES 124
BIBLIOGRAFÍA 125

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Alcance por Segmentación de Sectores 44
Cuadro N° 02: Principales clientes de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. 55
Cuadro N° 03: Análisis FODA de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C.67
Cuadro N° 04: Análisis FODA enfocado a la responsabilidad social y medio ambiente 68
Cuadro N° 05: Objetivos estratégicos de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 72
Cuadro N° 06: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 77
Cuadro N° 07: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 80
Cuadro N° 08: Matriz FODA de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 82
Cuadro N° 09: Matriz de perfil competitivo de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 83
Cuadro N° 10: Objetivos estratégicos de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 90
Cuadro N° 11: Relación de la Visión, las estrategias y los objetivos estratégicos en las perspectivas de negocio de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C..... 92
Cuadro N° 12: Relación entre los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 93
Cuadro N° 13: Medición de los objetivos Estratégicos de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 94
Cuadro N° 14: Áreas responsables para la consecución de los objetivos estratégicos 98
Cuadro N° 15: Cuadro de mando integral de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C..... 100
Cuadro N° 16: Costo de mano de obra directa..... 105
Cuadro N° 17: Costo de material directo - inversión..... 105
Cuadro N° 18: Costo de material directo - servicios 106
Cuadro N° 19: Costos directos totales..... 106
Cuadro N° 20: Gastos indirectos 106
Cuadro N° 21: Gastos Administrativos 107
Cuadro N° 22: Gastos totales..... 107

Cuadro N° 23: Determinación de los ingresos 108
Cuadro N° 24: Activo tangible 108
Cuadro N° 25: Activo intangible..... 109
Cuadro N° 26: Capital de trabajo..... 109
Cuadro N° 27: Inversión total 110
Cuadro N° 28: Flujo de caja 111
Cuadro N° 29: VAN, B/C y PRI..... 112
Cuadro N° 30: Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo 115
Cuadro N° 31: Indicadores de la perspectiva de procesos internos..... 117
Cuadro N° 32: Indicadores de la perspectiva de clientes..... 119
Cuadro N° 33: Indicadores de la perspectiva financiera 121

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema N° 01: Organigrama de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 29
Esquema N° 02: Instalaciones de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 35
Esquema N° 03: Estrategia competitiva genérica de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 75
Esquema N° 04: Estructura lógica de la relaciones entre la Visión, la estrategia y el Balanced Scorecard de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 87
Esquema N° 05: Mapa estratégico de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. 96
Esquema N° 06: Estructura lógica para el desarrollo de indicadores en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo 114
Esquema N° 07: Estructura lógica para el desarrollo de indicadores en la perspectiva de procesos internos 116
Esquema N° 08: Estructura lógica para el desarrollo de indicadores en la perspectiva de clientes 118
Esquema N° 09: Estructura lógica para el desarrollo de indicadores en la perspectiva financiera 120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Matriz FODA 20
Figura N° 02: Mapa estratégico 24
Figura N° 03: Cuadro de mando integral 27
Figura N° 04: Servicio de estiba y desestiba 31
Figura N° 05: Servicio de ensaque 31
Figura N° 06: Servicio de trasiego 32
Figura N° 07: Descarga de graneles 33
Figura N° 08: Servicio de limpieza 33
Figura N° 09: Alcance geografico de Costanera Servicios Generales S.A.C. 39
Figura N° 10: Servicio brindado al sector agropecuario 40
Figura N° 11: Servicio brindado al sector construcción 41
Figura N° 12: Servicio de limpieza a los almacenes de alimentos 42
Figura N° 13: Servicio de limpieza a las oficinas administrativas brindado al sector minería 43

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico N° 01: Posicionamiento de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. 38

Gráfico N° 02: Distribución de los principales clientes por sede de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. 56

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar la propuesta de implementación de un plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., que le permitirá aprovechar las oportunidades del sector y las fortalezas de la empresa para tener un mejor desempeño empresarial, para lo cual se estructuro de la siguiente manera.

En el capítulo I se presentó la problemática, el objetivo general y los objetivos específicos, la hipótesis y la justificación del estudio.

En el capítulo II se presentó un marco teórico que servirá como respaldo a las herramientas utilizadas y como fuente para la capacitación programada a los trabajadores de la empresa en cuanto a planificación estratégica.

En el capítulo III se presenta la descripción de la empresa con sus principales productos y servicios brindados a los clientes y su estructura organizacional para una mejor comprensión de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

En el capítulo IV se presenta el diagnostico estratégico tanto en el ámbito interno como externo utilizando herramientas como el análisis AMOFHIT, el análisis PESTEL, las 5 fuerzas competitivas dentro de las más importantes, de esta manera se identificaron las principales oportunidades y amenazas que brinda el sector donde participa la empresa y las principales fortalezas y debilidades que presenta COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

En el capítulo V se plantean los objetivos estratégicos y se identifican los factores críticos de éxito para que a través del desarrollo y análisis de las matrices EFE, EFI, MPC, FODA se planteen estrategias y se realice la planificación estratégica de la empresa.

En el capítulo VI se presenta la propuesta de implementación del planeamiento estratégico mediante el mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

Elaborada la estructura del presente estudio se finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Planificación, Visión, Misión, Estrategia, Diagnostico

ABSTRAC

The present thesis that has as objective to develop the proposal of implementation of a strategic plan in the company COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., that will allow you to take advantage of the opportunities of the sector and the strengths of the company to have a better business performance, for which it is structured as follows.

Chapter I presented the problem, the general objective and the specific objectives, the hypothesis and the justification of the study

In chapter II, a theoretical framework was presented that will serve as a backup to the tools used and as a source for the training scheduled for the company's employees in terms of strategic planning.

Chapter III presents the description of the company with its main products and services provided to customers and its organizational structure for a better understanding of the company COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Chapter IV presents the strategic diagnosis both internally and externally using tools such as the AMOFHIT analysis, the PESTEL analysis, the 5 competitive forces within the most important ones, in this way the main opportunities and threats offered by the sector where the company participates and the main strengths and weaknesses that COSTANERA SERVICIOS GENERALES SAC presents

In chapter V, the strategic objectives are stated and the critical success factors are identified so that through the development and analysis of the matrices EFE, EFI, MPC, FODA, strategies are posed and the strategic planning of the company is carried out.

Chapter VI presents the proposal for the implementation of strategic planning through the strategic map and the balanced scorecard

Once the structure of the present study is completed, the conclusions and recommendations are finalized.

Keywords: Planning, Vision, Mission, Strategy, Diagnosis

.

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día se encuentran en una creciente globalización y tecnificación de sus negocios, esto ha generado una gran presión por crear nuevas estrategias en los sectores donde participan, que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado.

Acompañado del agobio de los directivos que asumen responsabilidades para la creación de estrategias ganadoras que les permita a sus empresas ser exitosas, se tienen que preguntar si es que ¿La creación de las estrategias planteadas e implementadas asegura el éxito de la organización? Por otra parte, la generación de estrategias obedece a un proceso estructurado y perfectamente definido, por lo que el apoyo de los trabajadores y jefaturas es primordial para que las estrategias adoptadas por los directivos tengan éxito.

La empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., no cuenta en la actualidad con un plan estratégico donde se encuentre la cultura organizacional que identifique a los trabajadores con la empresa y no tiene establecidos los pilares de la dirección estratégica como son la Visión, Misión y objetivos estratégicos, es así que tiene la necesidad de diseñar e implementar el plan estratégico empresarial que le permita a los dueños, directivos y Stakeholders tomar mejores decisiones y poder ser competitivos y rentables.

El presente estudio presenta la propuesta de implementación del plan estratégico para la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., que desarrolla sus actividades a nivel nacional en el sector de servicios generales, para lo cual se sigue la metodología de Fernando D´Alessio.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema donde se ha identificado la ausencia de objetivos estratégicos y poca dirección de la empresa como problemática principal, también se presenta los objetivos del estudio, la justificación e hipótesis.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En el mundo y concretamente en Perú, todo lo relacionado con la gestión estratégica de una organización hace unos años, era una incógnita, una pregunta. Actualmente, se conoce toda la teoría al respecto, pero no se lleva a la práctica por un porcentaje de organizaciones, el llevarlo a la práctica, son pocas las organizaciones que aplican el planeamiento estratégico y orientan sus estrategias a la consecución de su Visión y Misión.

Para tener éxito en los negocios, una empresa tiene que centrarse en la calidad y la satisfacción de sus clientes, e ir incrementando gradualmente su nivel de satisfacción y rentabilidad.

La empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., paralela al avance mundial también ha dado un mayor protagonismo a la gestión estratégica en su gestión institucional y han asumido la implementación de un planeamiento estratégico, basados en el modelo de gestión del Balanced Scorecard. Este hecho se explica en que este modelo promueve la adopción de estratégicas, objetivos, indicadores y metas para el desarrollo e implementación de un plan estratégico que nos permita disminuir el impacto de la problemática presentada por la empresa como:

- ✓ El personal de la empresa no tiene una cultura organizacional que parta de la Visión, Misión y valores de la empresa.
- ✓ No se cuenta con objetivos estratégicos claramente definidos a partir de un análisis propio de la organización y del sector en el que participa.
- ✓ No cuenta con una estrategia que le permita incrementar sus actividades y generar mayor competitividad y rentabilidad a la empresa.
- ✓ No hay una comunicación clara sobre la Visión y Misión de la empresa con los trabajadores que les permita tener una motivación mayor.

La realización del presente estudio, tiene la finalidad de aportar con la dirección estratégica de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., y

desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos estratégicos planteados en las cuatro perspectivas de negocio.

1.1.1. Identificación del problema

En la actualidad la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., presenta la siguiente problemática:

- ✓ Ausencia de un análisis interno
- ✓ Desactualización del análisis externo del mercado donde participa la empresa
- ✓ Ausencia de una formulación estratégica empresarial
- ✓ Poco alineamiento de los objetivos individuales de cada área con los objetivos empresariales
- ✓ Falta de un plan estratégico empresarial

1.1.2. Tipo del problema de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL con características DESCRIPTIVAS y EXPLICATIVAS, lo cual permite diagnosticar y evaluar el problema planteado por lo que de esta manera se puede proponer la implementación de un planeamiento estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

1.2. DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Delimitaciones

Temático

El presente estudio propondrá e implementará el planeamiento estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., que desempeña sus actividades en el sector de actividades de servicios personales (SUNAT), con actividades de comercio exterior y servicios de carguío, embolse y descarga, con la finalidad de tener un mejor servicio al cliente y poder ingresar a nuevos mercados que le permitan a la empresa ser más competitiva.

Espacial

El presente estudio se realizará en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., que desempeña sus actividades en la localidad de Matarani, el planeamiento estratégico es un estudio que parte de la decisión de la gerencia enfocándose a la creación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos empresariales, donde la autora del presente estudio desempeñara una función de colaboradora y coordinadora en la metodología del Balanced Scorecard.

Temporal

El presente estudio tiene un tiempo estimado de ejecución de aproximadamente 03 meses de acuerdo a la envergadura de la empresa.

1.2.2. Definición del problema

Los accionistas y dueños de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C, son los integrantes principales del proyecto, los cuales facilitaran la información y colaboración en el desarrollo del planeamiento estratégico empresarial.

En el análisis realizado a la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., presenta una falta de planeación estratégica definida debido a que los directivos toman decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha. Esta situación se presenta por la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, la dificultad para la previsión de eventos futuros y que la empresa no cuenta con el personal adecuado para desarrollar la labor de planeación, se ve reflejado en la ausencia de una visión a futuro.

Los acontecimientos anteriores pueden llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades que brinden el medio y las fortalezas de la compañía, aspectos que demuestran la necesidad de desarrollar un plan estratégico que garantice el éxito futuro. Esta situación hace necesario diseñar e implementar un plan estratégico con la participación de los directivos y demás miembros de la empresa, donde se comprometerán para cumplir los objetivos estratégicos principales,

que le permita reconocer sus debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta para convertirse en una empresa sostenible en el sector donde participa.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la propuesta de implementación de un plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. le permitirá aprovechar las oportunidades del sector para tener un mejor desempeño?

1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.4.1. Objetivo general

Desarrollar la propuesta de implementación de un plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., que le permitirá aprovechar las oportunidades del sector y las fortalezas de la empresa para tener un mejor desempeño empresarial.

1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita respaldar las herramientas de gestión estratégica a utilizar.
- ✓ Realizar un análisis interno de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.
- ✓ Efectuar un análisis externo del sector donde participa la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.
- ✓ Analizar la información recolectada y proponer las estrategias que le permitan a la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., la sostenibilidad en el mercado.
- ✓ Elaborar el mapa estratégico y cuadro de mando integral para la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

1.5. HIPÓTESIS

Dado que la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. no cuenta con la gestión estratégica necesaria para consolidarse en el mercado donde participa, se va dar que con la implementación de un plan estratégico le permitirá a la empresa tener un direccionamiento que los conduzca al cumplimiento de sus metas y objetivos y mejorar su desempeño empresarial.

1.6. VARIABLES

Las variables a identificar en la propuesta de implementación de un plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., son:

1.6.1. Dependientes

- ✓ Cumplimiento de metas y objetivos empresariales
- ✓ Desempeño empresarial

1.6.2. Independientes

- ✓ Implementación de un plan estratégico

1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Viabilidad técnica

Para el desarrollo de la presente tesis se cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo del plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se tiene el apoyo de las gerencias, supervisores y accionistas de la empresa, todos ellos interesados en la definición e implementación del plan estratégico en la empresa.

1.7.2. Viabilidad operativa

Para el desarrollo del presente estudio se plantea realizar la implementación de un plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., partiendo de la definición de la Visión y Misión por parte de los dueños y directorio, seguido del diagnóstico estratégico, realizando un análisis interno de la empresa y un análisis del sector donde participa y así poder saber en qué lugar y circunstancias se encuentra la empresa, para poder definir los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas de negocios (Aprendizaje y desarrollo, Procesos internos, comercial y financiera), luego se plantearan las estrategias que nos permitirán alcanzar las metas y objetivos antes definidas.

Para la implementación del plan estratégico se utilizarán las herramientas de gestión estratégica como el Mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.7.3. Viabilidad económica

Para el desarrollo del presente estudio se realizará una evaluación y medición del Cuadro de Mando Integral, por medio de indicadores de desempeño empresarial, que se verá reflejada en una mejora en la participación de la empresa en el sector y por ende en la rentabilidad.

Los gastos que demandara el proyecto serán cubiertos íntegramente por la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., que será la principal beneficiada.

1.7.4. Viabilidad social

El desarrollo del plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. busca mejorar la participación de la empresa en el mercado donde participa lo cual se verá reflejado con un mejor desempeño y una mayor rentabilidad, lo cual representará mejores oportunidades de trabajo, servicio y desarrollo en la localidad donde participa (Islay) generando nuevos puestos de trabajo y crecimiento a la localidad.

1.8. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1. Importancia

La importancia de la implementación de un plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. se da a partir de la necesidad de la empresa para definir sus objetivos, tener una dirección y herramientas que permitan mejorar la toma de decisiones a nivel gerencial, no estar improvisando como se viene haciendo en la actualidad. La empresa, pretende establecer los cimientos que le permitan tener una cultura organizacional propia y a partir de ello definir la Visión y Misión.

La propuesta del plan estratégico mediante el cuadro de mando integral y el Cuadro de mando estratégico se dará después de definir las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos planteados en las perspectivas de negocio que nos permitirán dar solución a la problemática anteriormente planteada.

1.8.2. Justificación

Con el presente estudio se pretende aplicar la teoría y los conceptos acerca de la planeación estratégica principalmente de Fernando D´Alessio y Michael Porter, para que la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., pueda encontrar la solución a la falta de procesos para la toma de decisiones, a la falta de compromiso de los trabajadores con los clientes, la disminución de sus ingresos y de su rentabilidad, la falta de reconocimiento en el mercado, la falta de una ventaja competitiva sustentable y la pérdida de la participación en el mercado.

Tanto los enfoques y conceptos como el modelo de planeación estratégica D´Alessio y Michael Porter, permitirán al investigador contrastar la teoría de la planeación estratégica con la realidad de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C

La planeación estratégica ayudará a definir claramente la misión, visión, objetivos empresariales y las estrategias que desarrollaran en el corto mediano y largo plazo, que ayudaran a que las metas puedan ser controladas.

1.9. ALCANCE

El presente estudio se realizará específicamente en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. ubicada en el distrito de Mollendo en la provincia de Islay en el departamento de Arequipa.

En cuanto al alcance de la propuesta de implementación de un plan estratégico, abarca hasta el desarrollo del cuadro de mando integral y el mapa estratégico con sus metas, objetivos planteados e indicadores de diferente naturaleza bajo el enfoque de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton.

1.10. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio de implementación de un plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. se realizará en la parte administrativa, específicamente en la parte gerencial de la empresa y no tendrá restricciones en cuanto a la información proporcionada.

1.11. ANTECEDENTES

Actualmente según las investigaciones para la propuesta de implementación del plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., no se cuenta con un estudio anterior en la organización, los esfuerzos han sido enfocados a mejorar la productividad de los servicios.

Este estudio nació de una investigación para dar a conocer las posibles alternativas de solución a los problemas que se presentan en la gestión estratégica de la empresa

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En el capítulo II se presenta el marco teórico donde se definen los principales conceptos básicos y herramientas a utilizar en la estructura del pan estratégico.

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"La planificación estratégica es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de una institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar el logro. (Chininin, V. 2011)

2.1.1. Visión

La declaración de Visión según, Thompson Arthur y Strickland A., (2001) es "El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".

Según Amaya, J. (2005), la Visión es "Un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro."

2.1.2. Misión

Según Amaya, J. (2005) la Misión es "La razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos"

2.1.3. Valores

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores

corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus líderes.

“Los valores son, en esencia, creencias duraderas acerca de una conducta o una consecuencia específicas sean personal o socialmente preferibles que otras” (Hitt, Black y Porter, 2006).

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Según Porter, M. (1998), existen 5 fuerzas competitivas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un negocio, para ello se identifican las 5 fuerzas competitivas las cuales son:

I. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores hace referencia a “la mayoría de empresas que compiten en el mismo mercado, ofreciendo el mismo producto o servicio. Este análisis le permite a una empresa comparar sus estrategias o ventajas competitivas con las de sus competidores y así poder determinar si se está con una buena estrategia o es momento de cambiar”. (Porter, M.1998)

II. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

La amenaza de la entrada de nuevos competidores hace referencia a “la entrada potencial de empresas que tienen el mismo producto o servicio en el mercado donde participas. Este análisis permite a la empresa establecer barreras de entrada que impidan la incorporación de más competidores en el mercado”. (Porter, M.1998)

III. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

La amenaza del ingreso de productos sustitutos hace referencia a “la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o

alternativos a los de la industria. El análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos le permite a la empresa diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de otras compañías que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que le permitan competir con ellas". (Porter, M.1998)

IV. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a "la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Además, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc". (Porter, M.1998)

V. Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores hace referencia a "la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. Además, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto". (Porter, M.1998)

Según Martínez (2005) "cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector".

2.2.2. Análisis del sector externo (PESTEL)

Pascual Parada (2002) "Es una herramienta que debe ser utilizada para analizar el entorno, actual y futuro, sobre el cual se va a mover la empresa. Para ello analizaremos los factores políticos, económicos, sociales,

tecnológicos, ecológicos y legales. El uso de indicadores a analizar dependerá del tipo de negocio y de su relación".

2.2.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- ✓ Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anota las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

- ✓ Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). 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 éstas, 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 o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- ✓ Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

- ✓ Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- ✓ Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

2.3. ANÁLISIS INTERNO

2.3.1. Factores críticos de éxito

"FCE son aquéllas características del producto que son altamente valorados por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe de tener éxito para superar a los competidores" (Johnson y Scholes, 2002).

Son los aspectos que entendemos como prioritarios para desarrollar cada una de las estrategias básicas y los que consideramos clave para el éxito final. Alguno de ellos se repite, al afectar a varios FCE, y muchos de ellos están relacionados entre sí, aunque las actuaciones que hay que desarrollar para conseguirlos se han sintetizado para no repetirse.

Aunque todo lo que forma parte de la estructura estratégica es importante, y su alcance equilibrado supone una de las condiciones del éxito, no todas las estrategias tienen la misma importancia para cumplir con la misión y alcanzar la Visión, ni todos los FCE tienen la misma importancia para alcanzar las estrategias.

2.3.2. Análisis AMOFHIT

(D'Alessio, 2003), 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 de la organización basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son:

a) Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de planear y controlar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización.

b) Marketing y ventas (M)

El área de marketing y ventas va a jugar un rol protagónico. Marketing va a tener que ver cómo generar más demanda, y por otro lado, ver cómo retiene a sus clientes más importantes. Entre tanto, ventas tendrá que desarrollar un rol donde no solo se preocupe por vender sino por ver cómo obtiene información para saber cómo alcanzar las metas propuestas.

c) Operaciones y logística (O)

En su conjunto estudia la previsión, organización y control de las actividades relacionadas con un óptimo flujo de los recursos materiales y la información relacionada con dichos recursos, sean estas materias primas, productos en proceso, productos semi-elaborados y/o productos terminados, vistos desde sus orígenes o fuentes de abastecimiento, a través de los centros de transformación y de estos al cliente final, mediante la distribución.

d) Finanzas y contabilidad (F)

Área funcional que determina las fuerzas y debilidades financieras de la organización para luego formular debidamente estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implementación.

El departamento de contabilidad y finanzas provee al administrador informes financieros, informes de flujo de efectivo, proyecciones y datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones que garanticen la solidez financiera del Sistema

e) Recursos humanos (H)

En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos hoy también conocida como talento humano. Esta área se encarga de organizar, dirigir, coordinar, retribuir y estudiar las actividades de los trabajadores de una empresa

f) Sistemas de información y comunicaciones (I)

Es el área responsable de la organización general de los sistemas automatizados de información, de la planificación, gestión de la red empresarial y del soporte técnico y material para el desarrollo de aplicaciones.

g) Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Área de investigación y desarrollo que orienta sus esfuerzos a la investigación tecnológica e invención científica y comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros (D'Alessio, 2008).

2.3.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI, resume fortalezas y debilidades de la unidad de información y determina la importancia relativa de cada una para el desempeño de la Unidad de Información.

2.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

2.4.1. Estrategias competitivas genéricas

Dentro de la formulación estratégica se han utilizado las estratégicas genéricas planteadas por Michael Porter (1980), las cuales permiten a las organizaciones ganar una ventaja competitiva sobre los competidores estas se pueden identificar como:

a) Estrategia de liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo de costos se puede alcanzar mediante las estrategias de integración directa, hacia atrás y hacia adelante. Según Porter (1998), “Consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible”.

b) Estrategias de diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en alcanzar alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el cliente, lo que puede tener como beneficio de elevar el precio y el margen del producto. La diferenciación se da cuando una empresa es capaz de brindar características diferentes de su producto o servicio lo que genera también la fidelización de los clientes. Según Porter (1998), “Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados”.

c) Estrategia de enfoque

La estrategia de enfoque o alta segmentación está referida a la idea de utilización de cualquiera de las dos estrategias anteriores, en un ámbito competitivo más pequeño. Según Porter (1998) “Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios”.

Según David (2008) “La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias”

2.4.2. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Según Serna (1997), “El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas”.

En la figura N° 01 se muestra el esquema de la matriz FODA.

Figura N° 01: Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS**	**ESTRATEGIAS**
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS**	**ESTRATEGIAS**
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

Fuente: *Serna, 1997*

De la matriz FODA se puede confrontar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de donde se pueden elaborar las estrategias FO, FA, DO y DA.

2.4.3. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

- ✓ Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos de nuestro mercado.
- ✓ Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria, dónde la suma de estas ponderaciones deberá ser igual a 1.0.
- ✓ Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a nuestra empresa la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.
- ✓ Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
- ✓ Sumar la columna de resultados ponderados. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

2.5. MAPA ESTRATÉGICO

Según Kaplan y Norton (2001), el mapa estratégico “Es una herramienta que permite a los directivos comprender la estrategia y dirigir su ejecución”. “Preparar un mapa estratégico consiste en elaborar un diagrama que contiene las principales hipótesis de relación de causa-efecto de la estrategia de la empresa. En esta forma la estrategia empresarial se convierte en un conjunto de hipótesis de relación de causa-efecto cada una de las cuales puede ser validada o reformada o refutada mediante la medición empírica de los indicadores pertinentes”.

El mapa estratégico se desglosa en las cuatro perspectivas de negocio las cuales se revisan a continuación:

I. Perspectiva financiera

Cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.

II. Perspectiva cliente

Tiene como fin identificar qué tenemos que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).

Es esta perspectiva se define la propuesta de valor para los “clientes objetivo”. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada:

- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Retención de clientes
- ✓ Adquisición de clientes
- ✓ Rentabilidad del cliente
- ✓ Participación de mercado
- ✓ Participación en las compras del cliente

Estos indicadores comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa-efecto, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de publicidad de boca en boca.

III. Perspectiva interna

Su objetivo es definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera, es decir se identifica aquellos procesos críticos que se espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

Kaplan y Norton (2004), organizaron en cuatro grupos los procesos internos:

- ✓ **Proceso de gestión de operaciones:** Que son los procesos básicos del día a día; mediante los cuales las empresas producen sus productos o servicios y los entregan al cliente.
- ✓ **Procesos de gestión de clientes:** En este proceso se amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivos.
- ✓ **Procesos de innovación:** Hacen referencia al desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.
- ✓ **Procesos reguladores y sociales:** Ayudan a la organización a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden.

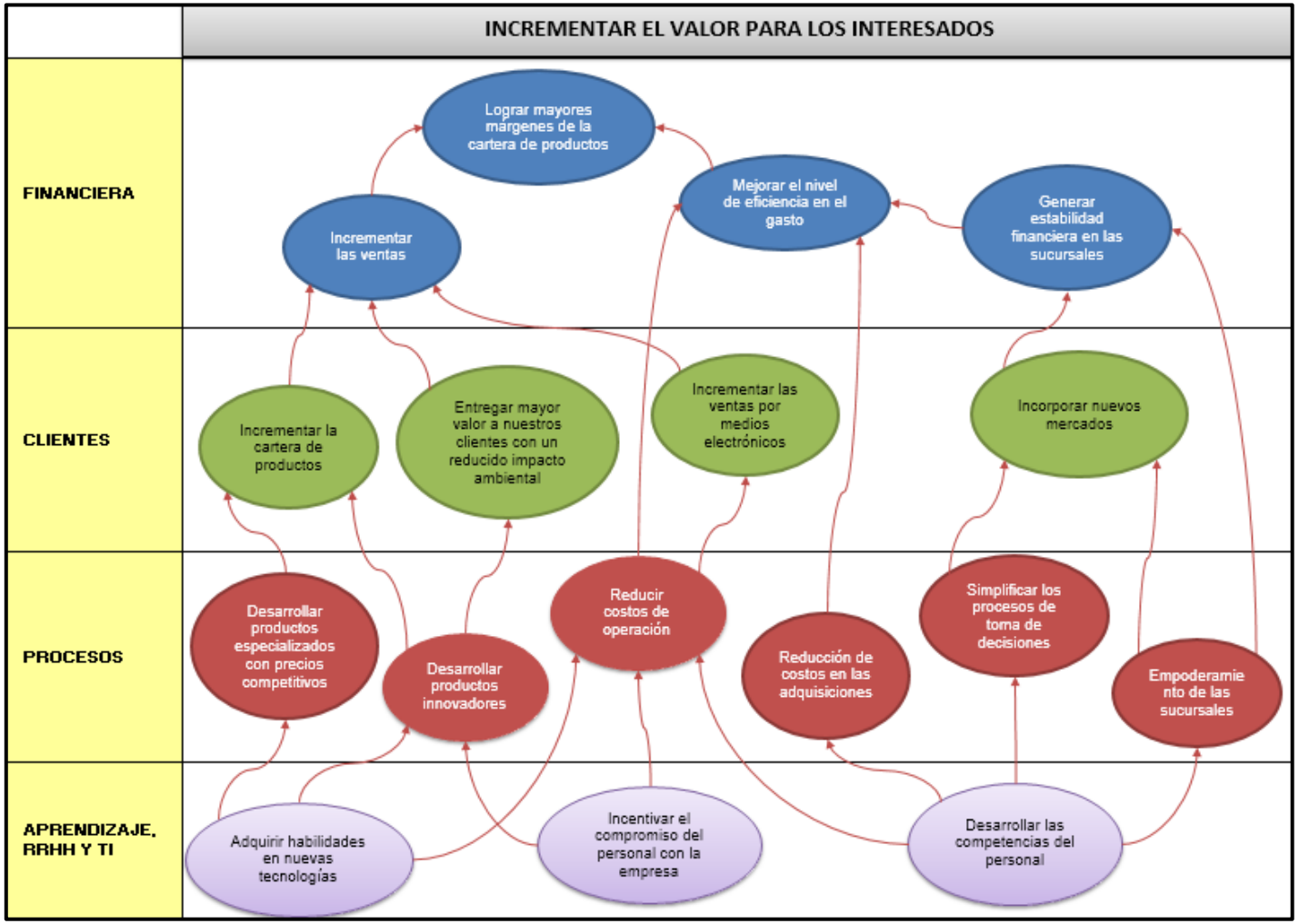
IV. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

En esta perspectiva se identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos, los cuales se van a describir a continuación:

- ✓ **Capital humano.** Trata de la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos para apoyar la estrategia.
- ✓ **Capital de la información.** Trata sobre la disponibilidad de sistemas de información, redes, e infraestructuras requeridos para respaldar la estrategia propuesta.
- ✓ **Capital organizacional.** Trata de la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia propuesta.

A continuación en la figura N° 02 se presenta la representación del mapa estratégico de la empresa KGB como ejemplo.

Figura N° 02: Mapa estratégico



Fuente: *Empresa KGB – BSC, 2016*

2.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), una técnica de gestión y planificación, que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar y gestionar estratégicamente a la empresa moderna. Realmente el CMI formula, implanta, controla y gestiona la estrategia de una organización, vinculando efectivamente la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual. Una de sus principales cualidades es la conjunción de indicadores financieros y no financieros, vinculando el control operativo a corto plazo con objetivos estratégicos de largo plazo. (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004).

El CMI pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa. El CMI puede ser aplicado a empresas privadas, organizaciones, entidades estatales e instituciones sin fines de lucro.

Se explica el éxito de esta nueva perspectiva de dirección CMI identificando por lo menos tres eventos importantes: cambio, crecimiento y hacer de la estrategia el trabajo de cada individuo, que son las motivaciones principales para el desarrollo y despliegue del CMI en las empresas que lo adoptan, a saber:

- ✓ Cambio: En muchos casos el desafío del ingreso de nuevos competidores y el ingreso de nuevas tecnologías, demandan una nueva estrategia para el futuro, incluso cuando la estrategia existente había sido adecuada en el pasado reciente. El cambio ha sido inminente para la supervivencia de muchas organizaciones superando los cambios turbulentos de su entorno.

- ✓ Crecimiento: En segundo lugar, las organizaciones no se contentan con incrementar las ganancias sólo recortando gastos, y eliminando unidades de negocio no rentables. Desean mejorar la rentabilidad, así como también, a través de la expansión de las ganancias, generar una estrategia de crecimiento. No es sorprendente que estas empresas hayan encontrado el BSC o CMI útil para facilitar una estrategia de crecimiento. Aquellas empresas cuya estrategia es el liderazgo en los costos, o que desean recuperar competitividad mediante la reducción de costos y el aumento de la productividad, puede que no encuentren tan útil el también llamado Tablero de mando.

- ✓ Estrategia: El tercer tema, “Hacer que la estrategia sea parte del trabajo de cada individuo”, pone en evidencia que el equipo directivo no puede implementar la nueva estrategia en solitario. Necesita la participación activa de todos los integrantes de la organización. Se trata de una comunicación de arriba-abajo, dejando a los individuos la tarea de encontrar mejores formas de trabajo y de desarrollo del negocio que contribuyan con los objetivos estratégicos de la organización.

A continuación en la figura N° 03 se muestra el cuadro de mando integral como ejemplo para su diseño

Figura N° 03: Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA	INDICADORE DE GESTION	METAS			RESPONSABLE
				2010	2011	2012	
FINANZAS	Incrementar Rentabilidad	1. Estructura de Costo adecuada que permita estimar el Margen de Rentabilidad	Retorno sobre la Inversión	35%	45%	47%	Gerente Financiero
			Apalancamiento	0.3	0.25	0.2	
			Prueba Acido	6.09	7.2	7.5	
		2. Desarrollar Control Presupuestario	Retorno sobre el Capital	60%	70%	75%	
			Margen Neto	10%	20%	25%	
MARKETING	Satisfacer al cliente ofreciendo producto de calidad y que cumpla las expectativas de los clientes	1. Marketing Corporativo.	Calidad de la Harina de Pescado	10%	20%	30%	Jefe Control Calidad
		2. Cultura de Servicio al Cliente	Tiempo Servicio al Cliente	30	20	15	Jefe de Comercialización
			Mejora Servicio al Cliente	10%	25%	30%	Jefe de Comercialización
OPERACIONES	Optimizar proceso productivo	1. Rediseño de Procesos	Factor de Reducción (PH)	3.95	3.92	3.90	Jefe Producción
		2. Plan de Mejora Continua	Eficiencia Harina (FAQ)	98%	99%	100%	
	Optimizar Sistema Gestión Mantenimiento	1. Desarrollar TPM	Recuperación de Aceite crudo	3.50	3.75	4.00	Jefe de Producción
		2. Implementar Software Mantenimiento	Recuperación de Aceite PAMA	80%	85%	90%	
	Optimizar Sistema Gestión Calidad	1.Modernizar equipos de laboratorio	% Reprocesos	10%	7%	4%	Jefe de Producción
		2. Certificación ISO					
		3. Trabajo en Equipo					
	Lograr Desarrollo Auto sostenido: Empresa - Comunidad - Medioambiente	Creación Área Control Medio Ambiental, Formar parte de la Comunidad Ecológica.	N° Incidentes adversos con la Comunidad.	3	2	0	Adminitrador
	Implementar Sistema de Control Ambiental.	Actividades en beneficio de comunidad: Campañas Medicas, Capacitación.	N° Actividades en beneficio de la Comunidad.	6	12	18	Adminitrador
RR.HH.	Capacitar permanentemente y de vanguardia en los temas que sean necesarios a todos los niveles de la organización.	Plan Anual de Capacitación : Elaborado de acuerdo al perfil del puesto	Horas Capacitación x persona	150	300	350	Adminitrador
	Establecer Plan de Motivación a la Mejora Continua. Aumentar la participación de los aportes para mejora continua	Plan de Premios al Aporte en mejora continua	N° Aportes Mejora Continua por Mes	5	10	15	Adminitrador

Fuente: *Empresa KGB – BSC, 2016*

CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el capítulo III se presenta la descripción general de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. como fuente de estudio del presente plan estratégico.

3.1. DESCRIPCIÓN DE COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

La empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se dedica a prestar servicios de estiba, embolse, trasiego, descarga de graneles y servicios de limpieza en las estructuras de los almacenes de la localidad de Matarani.

3.1.1. Breve reseña histórica

La empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. nace de la idea de tres compañeros de trabajo que laboraban en la empresa Molinos & CIA S.A., al ver la informalidad y deficiencia en la calidad de servicio de estiba y ensaque de las empresas que se encontraban en el mercado, siendo su principal motivación satisfacer las necesidades de Molinos & CIA. S.A., y ser su único proveedor a nivel nacional.

Se forma un 23 de Mayo del 2013 y en el mes de Julio inician operaciones en el almacén de Molinos & CIA de Huachipa, el año 2014 ingresan al Almacén de Pisco y Matarani, y para el año 2015 inician sus operaciones en el Almacén de Yara Matarani; brindando principalmente el servicio de estiba y embolse.

En tres años se llegó a ingresar a cuatro almacenes, para el 2019 se tiene planeado ingresar a los Almacenes de Paita y Trujillo de su principal cliente Molinos & CIA.

Brindando los siguientes servicios:

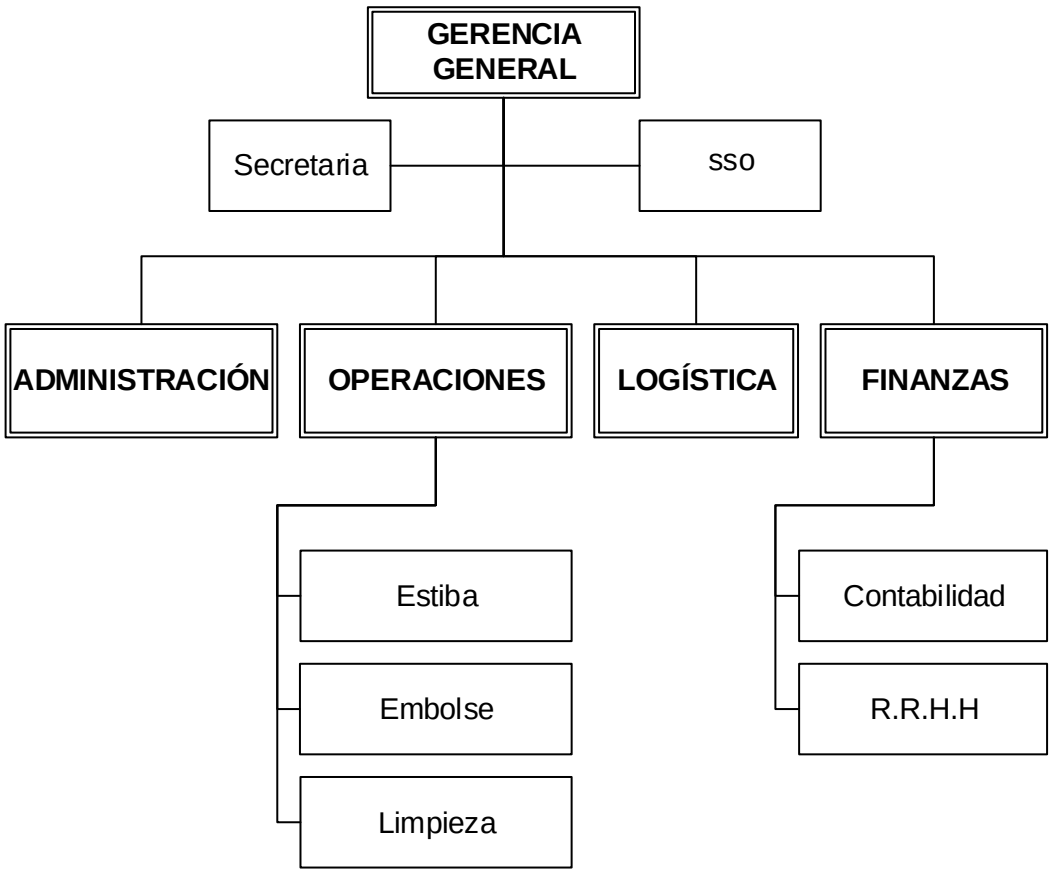
- ✓ Descarga de Graneles.
- ✓ Embolsado.
- ✓ Estiba.
- ✓ Trasiego
- ✓ Limpieza de Instalaciones

3.1.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. esta dirigirá por el Gerente General como máximo ente el cual se encuentra en la capital (Lima) teniendo un administrador en cada una de las sedes, también se tienen las áreas de operaciones, seguridad, logística y finanzas, cada una de ellas con sus áreas respectivas. En el área de operaciones se cuenta con los responsables de los procesos de embolse, estiba y limpieza.

En el esquema N° 01 se presenta la estructura organizacional de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Esquema N° 01: Organigrama de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.



Fuente: *Administración de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

La empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. cuenta con el siguiente capital humano, en su sede de Matarani haciendo un total de 61 trabajadores:

01 Administrador
01 Supervisor de seguridad
01 Supervisor de producción
01 Supervisor de estiba y desestiba
01 Supervisor de embolse
01 Asistente de jefatura
15 Operarios de estiba y desestiba
26 Operarios de embolse
06 Operarios de limpieza
06 Operarios de planta
02 Operadores de maquinaria

3.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se caracteriza por brindar principalmente los servicios de estiba y embolse, complementándose con la descarga de graneles, trasiego y a su vez servicios de limpieza, que le puedan permitir tener un posicionamiento en el mercado en el que se desarrollan, a continuación detallaremos los servicios que presta la empresa a sus clientes.

3.2.1. Servicio de estiba

Es uno de los servicios que da la empresa a sus principales clientes, este servicio trata de la manipulación manual de carga, que consiste en transportarla, colocarla y acomodarla de manera que se encuentre estable y ocupe el menor espacio.

La estiba puede ser:

1. Traslado de sacos de una ruma de producto que se encuentre en el piso a la plataforma de un camión, a parihuelas o a otra ubicación.
2. El traslado de sacos de un camión a otro camión.
3. La desestiba de sacos de un camión cargado a la ruma del producto o a parihuelas.

A continuación en la figura N° 04, se muestra el servicio de estiba y desestiba.

Figura N° 04: Servicio de estiba y desestiba

Fuente: *Empresa Costanera Servicios Generales S.A.C.*

3.2.2. Servicio de embolse

Actividad mediante cual un producto que se encuentra en granel pasa a ser ensacado en un envase de 1000 kg, 50 kg, 25kg y 1 kg.

A continuación en la figura N° 05, se muestra el servicio de ensaque en el puerto de Matarani.

Figura N° 05: Servicio de ensaque

Fuente: *Empresa Costanera Servicios Generales S.A.C.*

3.2.3. Servicio de trasiego

Actividad mediante cual se traslada un producto que se encuentra en un envase a otro envase, con la finalidad de reducir los costos del envase, colocar en envases con la marca del cliente o por lo contrario de poder trasladar mayor cantidad de producto.

El trasiego puede ser:

1. Trasiego de bolsa a bolsa.
2. Trasiego de BigBag a envase comercial.

A continuación en la figura N° 06, se muestra el servicio de trasiego para fertilizantes.

Figura N° 06: Servicio de trasiego

Fuente: *Empresa Costanera Servicios Generales S.A.C.*

3.2.4. Descarga de graneles

Este servicio se brinda antes, durante y después de la descarga de graneles; se inicia con el acondicionamiento de la zona de recepción del producto, durante con el guiado e inspección de las unidades vehiculares hacia la zona de acopio y finaliza con el manteado del producto ya descargado en el almacén.

A continuación en la figura N° 07, se muestra el servicio de descarga de graneles.

Figura N° 07: Descarga de graneles

Fuente: *Empresa Costanera Servicios Generales S.A.C.*

3.2.5. Servicio de limpieza de instalaciones

Se brinda el Servicio de Limpieza y Mantenimiento de Instalaciones, tanto en Oficinas como en zonas Operativas; logrando crear y mantener un ambiente físico higiénico, seguro, confortable y agradable estéticamente.

A continuación en la figura N° 08, se muestra el servicio de limpieza.

Figura N° 08: Servicio de limpieza

Fuente: *Empresa Costanera Servicios Generales S.A.C.*

3.3. EQUIPOS E INSTALACIONES

La empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., cuenta con instalaciones propias y con la maquinaria y equipos necesarios para desarrollar sus actividades.

3.3.1. Equipos

Los equipos con los que cuenta la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., son:

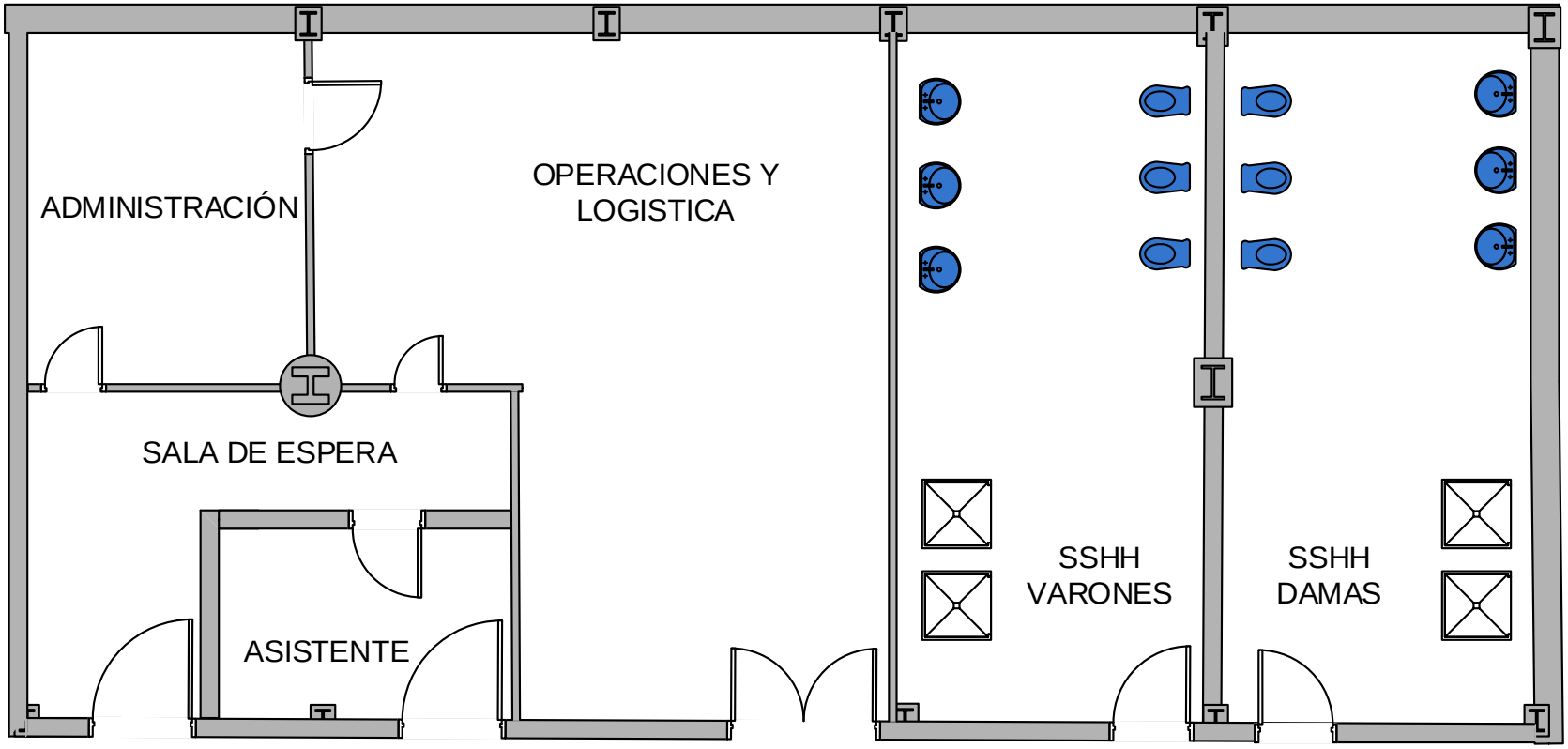
01 Camioneta
01 Montacarga
01 Mini cargador
01 Generador Eléctrico
01 Comprensora de aire
04 Maquinas cocedoras
02 Balanzas mecánicas
04 Balanzas electrónicas
02 Balanzas jumberas

La empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., también alquila maquinaria cuando es necesario, esto se da cuando va a iniciar un embolsado dependiendo del cliente o cuando tiene sobreproducción.

3.3.2. Instalaciones

Las instalaciones de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se presentan en el esquema N° 02:

Esquema N° 02: Instalaciones de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.



Área total:
280 m²

DISTRIBUCIÓN DE PLANTA
Realizado por: KATHERINE CHAMANA RONDAN
Escala: 1:100 **Fecha: 22/06/2017** **Hoja: 01 de 01**

Fuente: Empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.
Elaboración propia

CAPITULO IV: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

En el capítulo IV se presenta el diagnostico estratégico para la propuesta de implementación del plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. donde se presenta el análisis AMOFHIT para realizar un diagnóstico interno y las 5 fuerzas competitivas de M. Porter con el análisis PESTEL para realizar un análisis externo de la empresa.

4.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

4.1.1. Definición del negocio

Costanera Servicios Generales S.A.C., se encarga de brindar servicios de estiba, desestiba, embolse y limpieza de instalaciones. Esta empresa se fundó en el año 2013 y desde su formación no ha dejado de prestar servicios, al contrario ha ingresado a varios almacenes en el Sur y tiene una proyección de ingresar a nuevos almacenes en el Norte.

Actualmente viene prestando servicios a su cliente principal Molinos & Cia. S.A. en los almacenes de Matarani, Pisco y Huachipa y a Yara Perú S.R.L. en el almacén de Matarani.

Su propósito es brindar servicios de calidad y solucionar los problemas de sus clientes, apoyándolos en el momento oportuno y cuando sea solicitado por los mismos; la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C., cuenta con el personal calificado, con las herramientas y equipos necesarios para ejecutar los trabajos que les encomienden.

4.1.2. Alcance del negocio

A continuación se analizara el alcance del negocio de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C., efectuando una segmentación del mercado, según el servicio que ofrece, según los clientes que atiende y por el alcance geográfico donde desempeña sus operaciones.

4.1.2.1. Alcance de servicios

En la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C., podemos clasificar los servicios en cinco grupos bien definidos los cuales se presentaron en el acápite 3.2.

- ✓ **Servicio de estiba:** El servicio que se brinda es el de estiba y desestiba de sacos de 1kg, 25kg y 50 kg y también el de bidones de Ácido Fosfórico.

- ✓ **Servicio de embolse:** Servicio de ensaque de productos a granel a sacos de 1kg, 25 kg, 50 kg y 100kg.

- ✓ **Servicio de descarga de Graneles:** El servicio se brinda antes, durante y después de la llegada del producto a granel.

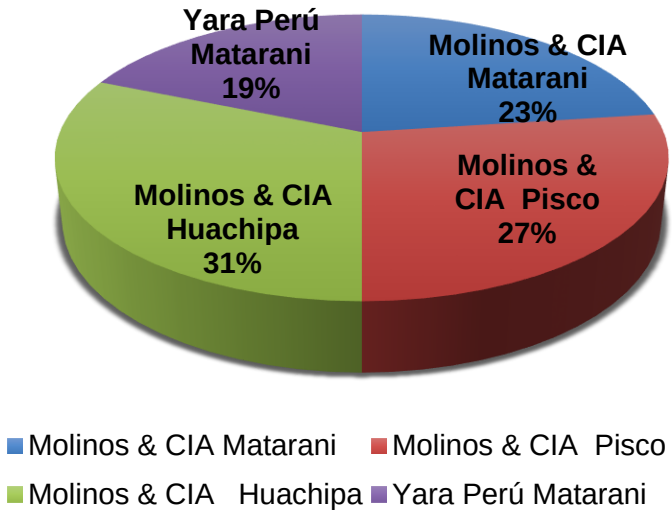
- ✓ **Servicio de trasiego:** El servicio que se brinda es el de trasiego donde se cambia de envase los productos requeridos, puede ser en el mismo envase para cambiar la marca o para colocar mejores envases.

- ✓ **Servicio de limpieza:** Limpieza en general, tanto de oficinas como zonas operativas del almacén.

4.1.3. Alcance por mercados o clientes

Según las ventas del año 2017 el tipo de mercados y clientes que atiende Costanera Servicios Generales S.A.C., según los servicios que ofrece se clasifican en el gráfico N° 01:

Gráfico N° 01: Posicionamiento de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C.



Fuente: *Área comercial de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. Elaboración propia*

Podemos identificar a la empresa Molinos & Cía. S.A. Como el principal cliente con un 31 %, siendo el almacén de Huachipa una de las principales sedes de la sede de Pisco y Matarani, siendo esta ultima la que presento mayor incremento en los últimos años debido al crecimiento de las actividades del puerto de Matarani.

4.1.4. Alcance geográfico

Geográficamente Costanera Servicio Generales S.A.C., presta sus servicios en las ciudades de Arequipa, Ica y Lima; en la localidad de Arequipa con un número de 35 trabajadores, en la localidad de Ica con 40 trabajadores y en la localidad de Lima cuenta con 50 trabajadores; teniendo presencia en los tres mercados con todos los servicios que presenta la empresa:

La distribución geográfica que presenta el mercado de Costanera Servicios Generales S.A.C. se muestra en la figura N° 09:

Figura N° 09: Alcance geografico de Costanera Servicios Generales S.A.C.

Fuente: *Banco fotográfico Costanera Servicios Generales S.A.C.*

4.1.5. Segmentación del negocio

Según Charles W. L. y Gareth J. (2005), definen la segmentación del mercado como "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr y una ventaja competitiva".

De acuerdo a este tipo de segmentación se busca identificar las necesidades de los clientes, su potencial de crecimiento frente a la competencia, desde los diferentes servicios que presta la empresa.

4.1.5.1. Segmentación de servicio por sector industrial

La segmentación de los servicios que brinda la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C., se puede separar en cuatro sectores industriales los cuales son:

I. Sector agropecuario

- ✓ En la industria agropecuaria se puede brindar los servicios de estiba y embolse de los productos que llegan como fertilizantes, semillas entre otros.
- ✓ La limpieza de instalaciones en los almacenes agropecuarios y de zonas operativas.

En la figura N° 10 se muestra el servicio brindado para el sector agropecuario.

Figura N° 10: Servicio brindado al sector agropecuario

Fuente: *Banco fotográfico Costanera Servicios Generales S.A.C.*

II. Sector construcción

- ✓ En el sector construcción se puede brindar el servicio de estiba, mas no el servicio de embolse porque sus procesos son automatizados, se carga grandes cantidades de insumos y materias primas para la construcción como también equipos y herramientas pequeñas.
- ✓ Se puede ofrecer el servicio de limpieza de instalaciones de los almacenes del rubro construcción y de zonas de operación.

En la figura N° 11 se muestra el servicio brindado para el sector construcción en la carga de cemento que se realiza con ayuda de maquinaria.

Figura N° 11: Servicio brindado al sector construcción

Fuente: *Banco fotográfico Costanera Servicios Generales S.A.C.*

III. Sector alimentos

- ✓ En la industria de alimentos, se puede realizar los procesos de embolse y de estiba en cuanto a los alimentos de importación.
- ✓ Servicio de limpieza de instalaciones en los almacenes de alimentos y de las zonas operativas requiere de un servicio

calificado ya que los almacenes deben cumplir normas específicas de salubridad.

En la figura N° 12 se muestra el servicio de limpieza brindado para el sector de alimentos, específicamente la desinfectación de sus almacenes.

Figura N° 12: Servicio de limpieza a los almacenes de alimentos

Fuente: *Banco fotográfico Costanera Servicios Generales S.A.C.*

IV. Sector Minería

- ✓ En el sector minero, no se puede ingresar a prestar servicios de estiba ni de embolse, ya que ellos no lo requieren de estas operaciones.
- ✓ Si se puede ingresar a prestar el servicio de limpieza de instalaciones en gran proporción cumpliendo estándares de seguridad y salud ocupacional, también se puede realizar limpieza a las oficinas administrativas y zonas de trabajo.

En la figura N° 13 se muestra el servicio brindado para el sector minería.

Figura N° 13: Servicio de limpieza a las oficinas administrativas brindado al sector minería

Fuente: *Banco fotográfico Costanera Servicios Generales S.A.C.*

4.1.5.2. Segmentación por forma de servicio.

La segmentación por forma de servicio de Costanera Servicios Generales S.A.C., se da de la siguiente manera:

- ✓ Servicios directos a las empresas, los cuales se da principalmente a los almacenes de los diferentes rubros, con la limpieza, embolse, estiba, desestiba, trasiego entre los principales, para ello se cuenta con personal propio capacitado para realizar los diferentes tipos de servicio también se cuenta con las herramientas menores y con los equipos necesarios, la responsabilidad en sus actividades es netamente de Costanera Servicios Generales S.A.C. contando con su propio personal de supervisión donde se encuentra el responsable de la operación y el ingeniero de seguridad.
- ✓ Servicios de tercerización con empresas contratistas, también se da con los almacenes al momento de prestar el servicio de embolse, estiba y desestiba donde las empresas contratan a Costanera Servicios Generales S.A.C. como tercero, es aquí donde la responsabilidad directa la tiene el cliente, ya que se trabaja con la supervisión y los ingenieros de seguridad del cliente.

En el cuadro N° 01 se presenta la segmentación por servicio de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C.

Cuadro N° 01: Alcance por Segmentación de Sectores

		SERVICIOS		
		Estiba/ Desestiba	Ensaque	Limpieza
SECTORES	Agropecuario	X	X	X
	Construcción	X		X
	Alimentos	X	X	X
	Minería			X

Fuente: *Elaboración propia*

El servicio de limpieza de los almacenes y de las oficinas administrativas tiene un alcance mayor ya que se realiza de manera general, sin embargo, el servicio más solicitado por los almacenes de la zona y por las empresas que trabajan en los puertos principalmente es el de estiba y embolse, que son los principales en los cuales se ha capacitado el personal de trabajo y es en el que se cuenta con mayor cantidad de personal.

4.2. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. se utiliza la herramienta Análisis AMOFHIT presentada por Fernando D´Alessio.

4.2.1. Análisis AMOFHIT

El análisis AMOFHIT es una herramienta para realizar el diagnóstico interno, que es utilizada en el presente estudio para saber la situación actual de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

4.2.1.1. Administración y gerencia

COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., cuenta con su domicilio fiscal en la Av. Los Ciruelos N° 742 Urb. La Capitana, Distrito de San Juan de Lurigancho en Lima, donde el área

Administrativa de la gerencia se encuentra ubicada; y cuenta con una estructura organizacional detallada en el acápite 3.1.

La empresa cuenta con un aproximado de 150 trabajadores entre personal operativo y administrativo distribuidos en los cuatro almacenes en los que tiene presencia

- ✓ Molinos Huachipa
- ✓ Molinos Pisco
- ✓ Molinos Matarani
- ✓ Yara Matarani

La modalidad de trabajo es solo de un turno; los trabajadores que se encuentran de forma perenne en los almacenes es el personal administrativo y el personal de estiba, a diferencia del personal de embolse, que ellos van rotando de acuerdo a los requerimientos de producción de los almacenes.

La empresa cuenta con la gerencia central encargada de las coordinaciones con los clientes, la gerencia de operaciones encargada de las coordinaciones de trabajo en los almacenes a nivel Nacional, fechas de entrega y disposiciones del cliente; tiene una coordinación directa con la gerencia central y por ultimo cuenta con la gerencia administrativa y finanzas encargada de garantizar que la empresa cuente con el talento humano necesario y capaz para cumplir las actividades diarias, que tengan todos sus recursos e insumos.

La empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., presenta un alto índice de rotación del personal operativo debido a la variación del mercado altamente cambiante, lo que ocasiona costos de ingreso, aprendizaje y pérdida de productividad en casi la totalidad de los almacenes, menos el de la locación principal de Lima debido a que presenta un trabajo constante por los convenios que se tiene con los clientes.

La empresa no cuenta con una buena administración, dado que hay problemas con los pagos de los trabajadores, no hay una representación del Gerente hacia los trabajadores y por ende hay

quejas de los clientes con la administración; siendo más visible estas incomodidades en los almacenes más alejados de Lima, tales como Molinos Matarani y Yara Matarani.

La Gerencia General se encarga de realizar los presupuestos anuales y en el abastecimiento de insumos y mano de obra.

4.2.1.2. Marketing

La empresa no cuenta con un plan de marketing, no cuenta con campañas de marketing en el cual haga conocer sus servicios en el rubro que se desempeña.

La empresa en la actualidad no cuenta con una página web donde se puedan apreciar los servicios ofrecidos o algún perfil en redes sociales, ni publicaciones; tampoco se cuenta con un área específicamente de Marketing, el contacto con los clientes es exclusivamente por medio del gerente.

El encargado de realizar los contratos es el gerente general, el cual realiza viajes al exterior del país o al interior analizando nuevos mercados.

4.2.1.3. Operaciones y logística

Las operaciones de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se dan específicamente en los cuatro almacenes, los servicios que se detallan en el acápite 3.2.

Para ello la empresa cuenta con un total de 150 trabajadores aproximadamente para desempeñar los principales servicios que se ofrecen, estas operaciones están a cargo de un responsable que es el colaborador con mayor responsabilidad y en algunas ocasiones el más antiguo.

Siendo nuestros principales servicios la estiba y el embolse de fertilizantes y la limpieza de las instalaciones de los almacenes y los clientes en general COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., requiere de material de trabajo como hilo, agujas, insumos de limpieza, equipo de seguridad entre los principales, por lo que

requiere de una logística, la cual no se da de buena manera ya que el encargado de abastecer tanto los materiales como la mano de obra es el gerente general descuidando sus funciones principales y no cumpliendo de manera adecuada la logística de la empresa.

Dentro de las principales operaciones que se realizan encontramos los siguientes:

a) **Servicio de estiba:** Es uno de los servicios que da la empresa a sus principales clientes, este servicio trata de la manipulación manual de carga, que consiste en transportarla, colocarla y acomodarla de manera que se encuentre estable y ocupe el menor espacio.

   La estiba puede ser:

   1. Traslado de sacos de una ruma de producto que se encuentre en el piso a la plataforma de un camión, a parihuelas o a otra ubicación.
   2. El traslado de sacos de un camión a otro camión.
   3. La desestiba de sacos de un camión cargado a la ruma del producto o a parihuelas.

b) **Servicio de embolse:** Actividad mediante cual un producto que se encuentra en granel pasa a ser ensacado en un envase de 1000kg, 50 kg, 25kg y 1 kg.

   En algunas ocasiones los clientes solicitan el servicio de embolse en simultaneo, y debido a malas coordinaciones no se logra prestar este servicio en las locaciones que lo solicitan y por consecuencia no logran cumplir con las fechas de entrega establecidas por el cliente, muchas veces esto ocurre por falta de recursos que no llegan a tiempo para poder trasladar al personal de una ciudad a otra.

   El abastecimiento de los insumos, equipos, herramientas, repuestos y servicios de terceros no presentan un buen índice de cumplimiento, presentando muchas deficiencias las cuales son

originadas por una mala gestión logística la cual se debe a lo siguiente:

- ✓ Faltas de políticas de inventarios en COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.,
- ✓ Falta de orden y limpieza en las instalaciones de la empresa.
- ✓ Capacitación deficiente de los colaboradores del área.

Las operaciones de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., están en incremento debido al que el sector está prestando mayor demanda de productos fertilizantes, teniendo una proyección de mayor crecimiento para lo cual se está recibiendo una mayor cantidad de trabajadores.

4.2.1.4. Finanzas

La empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., tiene una lista de activos de gran importancia como un terreno en la ciudad de Lima y un terreno en Pisco, 2 Camionetas 4 x 4, una Minivan, un montacargas, un mini cargador y máquinas que respalda sus operaciones.

Considerando los ingresos por ventas y gastos de operaciones directos relacionados, la empresa debería de mostrar una rentabilidad media según el área de finanzas. El servicio de embolse es el que genera un significativo efectivo mayor al de otros servicios.

COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., en la actualidad presenta un desbalance económico, tiene un financiamiento bancario aproximadamente del 30% de su capital de acuerdo a los estados financieros del área contable, tiene problemas económicos al momento de pagar a sus trabajadores y no cuenta con el capital para poder invertir en el pago de sus proveedores de maquinaria; problema similar presenta para adquirir materiales y equipos para sus operaciones.

4.2.1.5. Capital Humano

Los salarios de los trabajadores de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., no se encuentran por encima del promedio de las empresas similares en las localidades donde se ubican, tampoco se encuentran estandarizados de acuerdo al puesto de trabajo; los sueldos se dan de acuerdo a la locación de servicio, habiendo variaciones por ciudades. Adicionalmente existe una falta de motivación que impacta en la productividad, teniendo en cuenta que el pago del personal operativo es por producción y no con un sueldo fijo.

COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., tiene inventarios mínimos de implementos de seguridad en los almacenes de provincia, a diferencia del almacén de Lima; también tiene dificultades para pagar a sus trabajadores a tiempo. Esto último hace que la empresa está expuesto a una alta rotación del personal operativo.

El Área de RR.HH. no cuenta con un sistema de capacitación de su personal, de reclutamiento y entrenamientos para el cumplimiento de las actividades; la mitad de trabajadores están de acuerdo a ley y la otra mitad de trabajadores, especialmente embolse se les paga informalmente.

4.2.1.6. Informática y tecnología

La empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., no cuenta con un Software especializado a un SAP, los informes y las actividades se clasifican de acuerdo al sistema operativo bajo la plataforma de Excel.

La empresa debería de tener un software especializado, siendo primordial para un manejo en línea de todos los almacenes y no solo para lograr aumentar la productividad de la propia empresa sino también para medirla y saber qué puede ir mejor o qué puede estar fallando.

La empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., cuenta con una tecnología del año 2013 donde sus principales activos están representados por un montacargas y un mini

cargador, una minivan que sirve de transporte de movilidad para el personal de Pisco; también se cuenta con balanzas jumberas, mecánicas, electrónicas y cocedoras industriales nuevas, dado que acaban de renovar equipos menores y las herramientas de trabajo, cuando se requiere de maquinaria de mayor envergadura la empresa opta por alquilar de las empresas de la zona.

4.2.2. Fortalezas

A continuación se identifican las principales fortalezas y debilidades para la propuesta de implementación del plan estratégico.

F01. Presencia en las empresas más representativas de Fertilizantes: Sus principales clientes Molinos & Cía. S.A. y Yara Perú S.R.L. son las dos empresas con mayor presencia y ventas a nivel nacional en el rubro de Fertilizantes agrícolas.

F02. Importante sistema logístico: Le permite a la empresa cumplir con sus obligaciones laborales en lo que respecta a la seguridad y salud ocupacional y también a tener sus materiales e insumos de trabajo a tiempo y así poder brindar un buen servicio a sus clientes.

F03. Cuenta con una estructura organizacional establecida: La organización tiene cortos niveles de jerarquización, lo que permite tener un flujo de información más confiable y tener soluciones rápidas.

F04. Los servicios tienen tarifas atractivas para el mercado: La empresa Costanera Servicios Generales cuenta con tarifas atractivas para sus clientes, comparadas con las otras empresas que ofrecen servicios en la locación.

F05. Trato personalizado en la atención al cliente: El cual se da durante el servicio con respuestas rápidas al cliente. Antes uno ofrecía al mercado y ellos adquirían los servicios, ahora es al revés: es el cliente quien impone las condiciones, esto relativo a temas de Seguridad de los Clientes en los almacenes.

F06. Atención de volúmenes pequeños de pedido: La estrategia de Costanera Servicios Generales S.A.C. en el proceso de Embolse

es el de realizar ensaques de lotes de pedido pequeños, a diferencia de otras empresas competidoras que para realizar un ensaque tiene que ser un lote mayor de 2500 TM.

F07. Personal calificado en puestos de Trabajo Operativos: Ya que sus trabajadores cuentan con muchos años de experiencia en el sector, específicamente en las operaciones de estiba y embolse.

F07. Amplia Gama de Servicios: Caracterizando su ventaja competitiva para la satisfacción de sus clientes, se brinda servicios en general para satisfacer a sus clientes es por ello que se tiene un especial cuidado con sus clientes, ya que ellos confían en sus servicios, los clientes son fieles a los servicios siempre y cuando se continúe ofreciendo lo que ellos verdaderamente desean, a partir de ellos es que se establece las relaciones con la empresa.

F09. Flexibilidad en los horarios de atención: La estrategia de Costanera Servicios Generales S.A.C. es el de brindar sus servicios siempre que el cliente lo pide y satisfaciendo los requerimientos de estos, siendo el caso de trabajar en diferentes horarios y trabajando en festividades a diferencia de otras empresas del sector, que no laboran fuera de Horarios Establecidos en sus contratos.

F10. Equipos de maquinaria pesada propios: En los servicios que prestan en el almacén de Yara Matarani se cuenta con un montacarga y un minicargador, que agilizan y dinamizan las operaciones, a diferencia de otras contratistas que no tienen equipos propios.

4.2.3. Debilidades

D01. Escasez de mano de obra calificada debido a la alta rotación de Personal: No se cuenta con suficiente personal idóneo para el cumplimiento de determinadas funciones, pues la mano de Obra es muy rotativa. Cuando los fertilizantes están en campaña

agrícola, hay bastante trabajo, a diferencia que cuando la campaña baja, el trabajo disminuye; y al personal operativo se le paga por producción, por ende sus ingresos varían drásticamente. Es ahí cuando el personal se retira, en busca de mejores oportunidades económicas.

D02. Falta de motivación del personal: Como consecuencia se está convirtiendo en una fuerte restricción para la mejora continua, teniendo como consecuencia la perdida de rendimiento de los trabajadores y el descenso de la productividad de la empresa; falta de incentivos, de sentido de pertenencia, de apatía por el trabajo y valoración de su actividad son algunas de las deficiencias que se identificaron las cuales se abordaran a lo largo del documento.

D03. Mala gestión de mantenimiento en la maquinaria limita la productividad: Por más que se tiene maquinaria relativamente nueva, al tener un deficiente mantenimiento estas presentan errores en los procesos; esto provoca que se tenga deficiencias en la productividad, las condiciones de las maquinas no son óptimas para los procesos, y la existencia de tiempos parados debido a la falta de aplicación de medidas correctivas en las máquinas.

D04. Deficiencia en las coordinaciones de operaciones: Deficiente coordinaciones de las locaciones con la Jefatura de Operaciones, como por ejemplo los cambios en los Embolses de los clientes, junto con la falta de capacidad de anticipar, identificar o reaccionar ante estos cambios, disminuyen la capacidad de respuesta de la empresa frente a estos acontecimientos, cuyos efectos pueden ser negativos para la empresa.

D05. Incumplimiento en las fechas de entrega de mercadería: Una de las principales debilidades de la empresa es el incumplimiento de las fechas y plazos de entrega a nuestros clientes, con frecuencia, se hacen compromisos sin verificar la disponibilidad del personal de Embolse, y tampoco se consideran los pedidos anteriores, o si se tiene algún plan de producción que maneja la empresa. Esta costumbre solo genera incumplimiento, malestar en

el cliente y pérdida de tiempo tanto para la empresa y todos sus colaboradores.

D06. Elevado número de re-procesos para la entrega de pedidos de los clientes: Problemática que se debe al desconocimiento, al apuro del personal por culminar sus tareas, deficiente mantenimiento de equipos y a la mala ejecución de los procedimientos en los procesos; por ejemplo, al calibrar las balanzas por parte de los trabajadores de la empresa, o al momento de estibar. El ideal es poder controlar los dos aspectos, calidad del producto-servicio y calidad en la relación con los clientes.

D07. La estructura salarial de la organización no está acorde al desempeño y responsabilidad de los puestos de trabajo que desempeña el personal: La empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. presenta falencias en cuanto a una estructura salarial acorde con la realidad del mercado laboral, así como del logro de la productividad de los empleados lo que se refleja en la inconformidad del personal que ocupa los puestos.

D08. Sistema de planificación y producción deficientes: Ya que no se tiene un plan propiamente dicho en cuanto a la utilización de la materia prima, insumos, materiales, recursos humanos, equipos e instalaciones; es decir no se tiene una adecuada organización del Ensaque en la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. Los problemas que se llegan a presentar algunas veces son por la falta de mano de obra, falla de alguna máquina, algún material, la falta de cualquiera de ellos es fatal para la producción.

D09. Ausencia de un planeamiento estratégico, que ayude tener los mejores lineamientos de la empresa: Debido a que no se tiene estrategias definidas que estén orientadas hacia el futuro de la organización en conjunto con los proveedores, equipo humano, clientes, para alcanzar la efectividad y eficacia organizacional.

D10. La empresa no cuenta con un buen respaldo financiero por sus inversionistas: Es decir Costanera Servicios Generales S.A.C. no tiene un respaldo crediticio, el cual no respalda la

información de que cualquier deuda será pagada sin dificultad alguna. Últimamente se presenta problemas económicos, cuando los clientes realizan los pagos de los servicios, este dinero es retenido por la SUNAT como medida de cobranza coactiva, viéndose perjudicados los trabajadores y/o proveedores.

4.3. ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el análisis externo micro del entorno donde participa la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. se utiliza la herramienta, el análisis de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter y para un análisis macro del sector donde participa la empresa se realiza el análisis PESTEL.

4.3.1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

La posición competitiva de Costanera Servicios Generales S.A.C., es determinada por la situación del sector industrial en el que participa. 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 Costanera Servicios Generales S.A.C.

4.3.1.1. Poder de negociación de los clientes

Dentro de los clientes de este sector se tiene un grupo de clientes estratégicos, que se diferencian por la ubicación de sus operaciones y es Molinos & CIA S.A. el cual se encuentra en Huachipa, Pisco y Matarani; también destaca otro cliente importante Yara Perú S.R.L. en Matarani.

En ambos casos su poder de negociación lo tiene el cliente, dado que si nuestro servicio no es de acuerdo a sus requerimientos ellos nos pueden reemplazar al existir varias empresas que prestan los mismos servicios en las diferentes localidades.

En el cuadro N° 02 se muestra los principales clientes de la empresa y su distribución de acuerdo a la cantidad en toneladas del año 2017.

Cuadro N° 02: Principales clientes de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C.

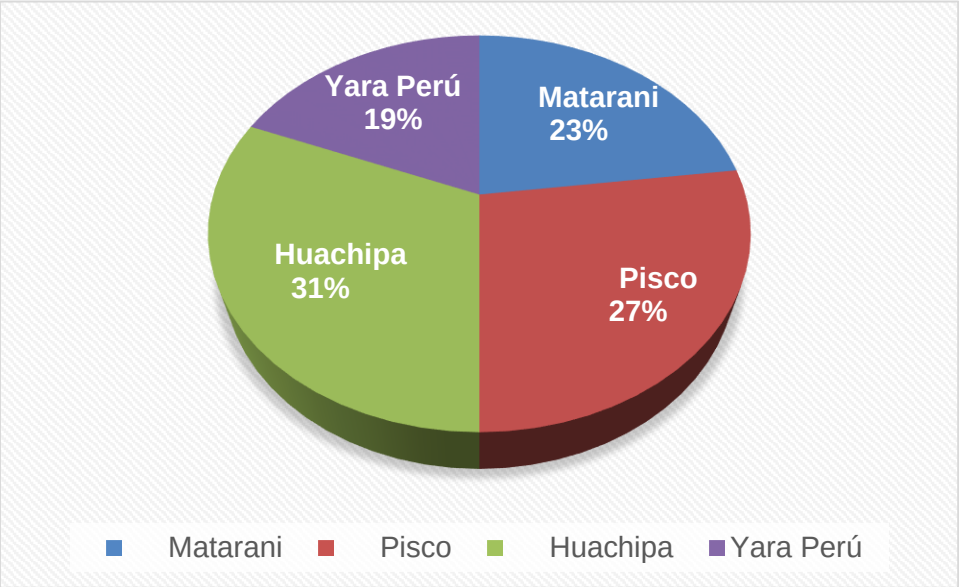
Cliente	Servicios (TM/año)		Participación
	Estiba	Embolse	
Molinos & CIA			
Matarani	55.000,00	55.000,00	22,92%
Pisco	65.000,00	65.000,00	27,08%
Huachipa	75.000,00	75.000,00	31,25%
Yara Perú	45.000,00	45.000,00	18,75%
	240.000,00	**240.000,00**	**100%**

Fuente: *Área Comercial de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

Dentro de los principales clientes podemos encontrar al almacén de Molinos & CIA Huachipa y Molinos Pisco, dado que tiene el mayor volumen de producción y se convierten como el cliente cartera más importante.

A continuación presentamos el grafico N° 01 se presenta como están distribuidos los principales clientes de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. en cuanto a la ubicación geográfica a nivel nacional

Gráfico N° 02: Distribución de los principales clientes por sede de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. (TM/año - 2017)



Fuente: *Área Comercial de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

4.3.1.2. Poder de negociación con los proveedores

a) Mano de obra

En la localidad de Matarani es donde se tiene menor disponibilidad de mano de obra a comparación de la que se tiene en Pisco o Huachipa; debido en primer lugar a que Matarani es zona pesquera y cuando inicia la temporada de pesca, el personal de la zona se va a pescar dejando de lado las actividades realizadas en la empresa, también por estar ubicada geográficamente, en una zona alejada a diferencia de la cercanía que presenta Pisco con Lima, donde es más fácil el traslado de personal y se puede encontrar mayor cantidad de mano de obra en la capital.

b) Maquinaria

En la localidad de Matarani el poder de negociación es medio, a diferencia de la disponibilidad que se tiene en Pisco o Huachipa, debido a que allá hay más opciones de empresas prestadoras de servicio de maquinaria, en Matarani solo se cuenta con 3

empresas, de las cuales 2 de ellas sus costos son elevados en comparación con los precios de Pisco y Huachipa, no siendo rentable para Costanera Servicios Generales S.A.C.

c) Transporte

El poder de negociación del transporte por parte de Costanera Servicios Generales S.A.C. en las diferentes localidades es alto ya que la empresa cuenta con diferentes opciones que puedan prestar el servicio de Movilidad para transportar al personal, transporte de equipos e insumos y refrigerios y también la misma empresa cuenta con su propio transporte.

4.3.1.3. Rivalidad entre competidores

La rivalidad en el sector de estiba y embolse, desde el punto de vista de Costanera Servicios Generales S.A.C. se caracteriza por lo siguiente:

a) Concentración y equilibrio de los competidores

Existen empresas a nivel nacional y local que participan en el rubro de estiba y embolse, se puede encontrar diferentes competidores en todas las localidades lo que hace que la rivalidad sea fuerte tanto en calidad, costo y servicio.

A nivel nacional: Encontramos competidores reconocidos a nivel nacional con años de experiencia en el mercado y servicios de calidad reconocido en el rubro como Grupo Ensacade S.A.C., Corredores y Traders S.A.C., Johnsill S.A.C., y Y&J Inversiones S.A.C.

A nivel local: Se encuentran competidores que solo prestan sus servicios en la localidad. En Matarani se tiene a Consorcio Vanilu S.A.C., ASUR S.R.L.; en Pisco a Fepoes S.A.C.

La empresa Costanera Servicios Generales S.A.C., tiene una participación importante en las diferentes localidades donde desarrolla sus actividades.

b) Grado de diferenciación de productos

El desarrollo de las actividades dentro del sector se caracteriza principalmente por las diferencias que presenta el nivel de servicio ofrecido, los cuales son reconocidos y valorados por los clientes, Costanera Servicios Generales S.A.C., lo hace a través de la seguridad que presenta en sus actividades, estando un paso delante de las otras empresas formales e informales.

c) Diferencia de costos

Existen diferencias importantes de costos entre las empresas y las sedes, las cuales están relacionadas a aspectos de ubicación geográfica y de la disponibilidad de mano de obra, esta diferencia se debe a la gestión logística que puedan realizar las empresas al momento de prestar los servicios, sobre todo en el traslado del personal y de algunos equipos.

d) Barreras de salida

Costo Fijo: Las barreras de salida del sector no son elevadas por los costos fijos y los niveles de inversión correspondientes de cada uno de los competidores. Es fácil recuperar la inversión en los equipos.

4.3.1.4. Amenaza de productos sustitutos

a) Procesos automatizados

Los servicios de Costanera Servicios Generales S.A.C.se ven amenazados por los procesos automatizados que se presentan, la estiba, la cual se ve amenazada por las fajas transportadores y el embolse por las tolvas automáticas de ensaque.

La ventaja que presenta la empresa sobre el proceso automatizado se da en los lotes de producción pequeños y medianos ya que el precio por la capacidad de producción es elevado y la inversión alta que significa la adquisición del servicio de estas máquinas hace que sea poco competitivo en algunos casos.

b) Estibadores Informales

Otra amenaza para la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. son los estibadores informales, ellos al no incurrir gastos administrativos, logísticos, gastos de seguridad realizan el trabajo a precios menores. Pudiendo llegar a ser una oferta atractiva momentánea para las empresas del sector, aunque no se garantice un servicio de calidad y seguro.

4.3.1.5. Amenaza de nuevos entrantes

Existen diversas barreras a la entrada que pueden detener esta amenaza de nuevas empresas entrantes. En primer lugar, el sector requiere de una inversión en maquinaria media para poder producir a un nivel que resulte lo suficientemente competitivo como para generar economías de escala.

a) Economías de escala

Los productos requeridos por los clientes de manera masiva son la estiba y el embolse, las posibilidades de rentabilidad a partir de economías de escala son: en la estiba poco significativa, deja escaso margen de ganancia; a diferencia del embolse que si deja un cuantioso margen de ganancia.

b) Disponibilidad de mano de obra

La ventaja comparativa de operar en la capital a diferencia de Matarani, se restringe con la disponibilidad de mano de obra; dado que abunda la mano de obra en Lima a diferencia de Matarani y cuando se requiere de mano de obra calificada la diferencia es mayor.

c) Requerimiento de capital

No constituye una barrera de ingreso por el nivel de inversión que se necesita, ya que se requiere una inversión en equipos no tan alto para poder producir a un nivel que resulte lo suficientemente competitivo.

Caso distinto si se embolsara en simultáneo en todas las sedes, ahí si se requiere un capital alto para poder cancelar al personal, debido a que el tiempo por cancelación de las facturas de los clientes varía de una semana a quince días; y considerando que al personal se le paga semanal.

4.3.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio; en otras palabras es una herramienta de medición de negocios. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológico y Legal, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. A continuación vamos a proceder a realizar el análisis PESTEL del sector de Servicios varios en el cual se encuentra la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. que está calificada para todo tipo de servicios dentro de los cuales está la Estiba, el embolse y los servicios de limpieza.

4.3.2.1. Factores políticos

El gobierno no ha emitido ninguna ley o mandato que favorezca al sector de servicios generales, no ha reducido el IGV, no se ha reducido el impuesto a la renta; por lo tanto el factor político no tiene mayor influencia en cuanto al desarrollo del sector de la empresa.

En un punto medio, la incertidumbre política que presenta el país por los problemas suscitados representa una amenaza mejor ya que se tiene pocas mejorar que favorezcan a las importaciones y exportaciones en los diferentes puertos del país que permitan incrementar las actividades.

4.3.2.2. Factores económicos

El 2017 ha venido siendo un año complicado para la economía peruana por el 'efecto Odebrecht', que ya tiene un impacto negativo en el sector privado (por ejemplo, la caída de la confianza del consumidor), y por la intensificación del fenómeno de El Niño.

Este último factor podría, incluso, anular el efecto que el gobierno persigue con su anunciado plan de estímulo económico.

En el transcurso del año 2018 gran parte del crecimiento de la economía peruana estará vinculado a la economía local, este crecimiento responde principalmente, a la recuperación de los términos de intercambio y mejores niveles de confianza empresarial. Respecto a los términos de intercambio, la expectativa de mayores precios de los metales en el mediano plazo, en particular del cobre, permite a las empresas mineras iniciar inversiones en exploración, así como de sustitución de equipos y mejoras en infraestructura. Entre las grandes inversiones mineras que se espera que se inicien en el 2018, podría destacar el proyecto cuprífero Quellaveco, en Moquegua, el cual invertiría cerca de US$5.000 millones durante un período de cuatro años, aunque es posible que su ejecución se retrase al 2019.

La recuperación de la inversión privada también se debe a la solidez de otros indicadores de demanda interna. Según el BCR, la confianza empresarial ha aumentado sostenidamente en la segunda mitad del 2017 y a noviembre se encuentra en su nivel más alto en tres años. Asimismo, se observa una recuperación de las importaciones de bienes de capital, indicador de la demanda de inversión, luego de casi cuatro años de caída. Asimismo, se espera un importante avance de proyectos de infraestructura concesionados, como la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez y la línea 2 del metro de Lima. No obstante, la coyuntura política puede impactar sobre la confianza ganada y los esfuerzos por destrabar grandes proyectos de inversión.

Este tipo de inversiones antes mencionadas pueden generar mayor trabajo en la actividad portuaria, lo que generaría mayor demanda de empresas en este rubro, lo que representaría un incremento en el trabajo.

La inversión pública, por su lado, sería uno de los principales contribuyentes del crecimiento del producto. Según el BCR, los

motores que explicarían este crecimiento son la construcción de la infraestructura necesaria para los Juegos Panamericanos y la reconstrucción con cambios, que involucra un plan de 9.804 proyectos por más de S/25.655 millones a lo largo de cuatro años.

Por el lado de las importaciones y exportaciones, estas se han incrementado, por ende hay más traslados de la distribución de productos en los principales puertos y ciudades. Debido a estos incrementos, es mayor la cantidad de operaciones que manejan las empresas, y hay más puestos de trabajo.

Los factores económicos a nivel nacional afectan a la empresa, el sector económico de la localidad también va a afectar a Costanera Servicios Generales S.A.C.

4.3.2.3. Factores Sociales

La empresa influye socialmente, porque la empresa genera mayores puestos de trabajo al haber más flujo de operaciones; y generando empleos directos e indirectos.

Las localidades donde se prestan los servicios tal como Matarani, Pisco y Huachipa no tienen ningún problema con el sector de la empresa o las empresas que se dedican a la exportación e importación de los fertilizantes. La empresa es socialmente responsable con los trabajadores, con la comunidad, con el medio ambiente al tratar de que sus operaciones sean lo más amigables con el ambiente.

4.3.2.4. Factores tecnológicos

Tecnológicamente en el Perú el sector tiene alcance a la nueva tecnología que presenta el mercado, por ejemplo los equipos de maquinaria como montacargas o los equipos menores son de alta tecnología y son de fácil acceso.

4.3.2.5. Factores ecológicos

Factores ecológicos no tienen ningún tipo de influencia en el sector en el que se encuentra Costanera Servicios Generales S.A.C.

4.3.2.6. Factores legales

La Ley de Seguridad y Salud en el trabajo fue aprobada por Decreto Ley 29783 del 2011, y promueve e integra la gestión de la seguridad y salud en el trabajo a la gestión general de la empresa.

Esta ley es vital en el sector Industrial, con el fin de proteger a los trabajadores de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales.

La Ley de Seguridad y Salud en el trabajo de los estibadores terrestres y transportistas manuales fue aprobada por Decreto Ley 29088 del 2007, y contempla las actividades de producción, transporte y comercialización de la cadena agro productiva en el ámbito nacional.

Esta Ley ha beneficiado a miles de peruanos y, a pesar de su reciente publicación, ha ayudado al implementarse medidas de control adecuadas con el fin de preservar al trabajador.

4.3.3. Oportunidades

O01. Estabilidad económica en las localidades del país: Las localidades en el país se han descentralizado y se han estabilizado de forma constante los cuales permitan tener un mayor crecimiento económico y una mayor capacidad para invertir y por ende para generar trabajo. Al haber exportaciones e importaciones generan más oportunidades de trabajo para Costanera Servicios Generales S.A.C.

O02. Crecimiento de la inversión pública a nivel nacional: Mediante los programas de agricultura que les permite a los agricultores incrementar sus niveles de producción lo cual hace que se incremente las importaciones en cuanto a materia primas, insumos y fertilizantes; logrando que se tenga mayor exportación en sus productos y permitiendo una mayor carga y descarga de los productos agrícolas.

O03. Incremento de exportaciones e Importaciones. Al haber mayor exportaciones e importaciones se incrementara las producciones y habrá mayor operaciones de carga y descarga, a su vez más servicios de limpieza.

O04. Alianza estratégica con los clientes: Con el principal cliente que es Molinos & CIA S.A. que se dedica a la comercialización de fertilizantes a nivel nacional, y teniendo almacenes en ubicaciones estratégicas a lo largo del territorio nacional como Paita, Chiclayo Trujillo, Huachipa, Pisco, Arequipa y Matarani.

O05. Acceso a la tecnología para mejorar los procesos automatizados: Lo cual permite la reducción de los costos operativos y será mayor la productividad de los procesos que le permite a la empresa Costanera Servicios Generales prestar un servicio mejor de calidad.

O06. Crecimiento del mercado: De comercialización de productos de importación y exportación en los principales puertos del Perú que le permite a Costanera Servicios Generales S.A.C. incrementar sus actividades y captar mayores clientes a futuro.

O07. Ingreso a nuevos mercados: Donde se brinden servicios similares ya que en la actualidad se brinda los servicios de carga y descarga en almacenes, se puede ingresar a la limpieza de estos mismos. A su vez también ingresar al mercado de comercialización de productos de construcción.

O08. Buena imagen empresarial: Costanera Servicios Generales tiene una buena imagen empresarial debido a que la empresa trabaja con personas de la localidad lo cual hace que los clientes lo vean como una empresa socialmente responsable.

O09. Tratado de libre comercio con los principales países internacionales: Que permiten la importación y exportación de productos de comercialización como China y Unión Europea, generando mayores oportunidades de trabajo.

4.3.4. Amenazas

A01. Complicaciones en la economía peruana por el caso Odebrecht en el sector construcción: Lo cual disminuye la comercialización de materias primas e insumos relacionadas a dicho sector.

A02. Bajo apoyo del gobierno con las empresas contratistas en el sector de servicios generales: Ya que no se fomenta el trabajo seguro, ni los programas sociales y generan una incertidumbre para la comercialización de productos en algunos sectores.

A03. Insuficiente capacidad de mano de obra: Debido a que las localidades como Matarani y Pisco no cuenta con la suficiente mano de obra local, lo cual hace que la empresa tenga que incurrir en mano de obra de otras ciudades incrementando los costos del talento humano al realizar los traslados de personal.

A04. Poca disponibilidad de maquinaria en la localidad: Ya que no se tiene la capacidad suficiente de cargadores frontales, montacargas y equipos menores que brinden el servicio de alquiler de maquinaria cuando varias empresas en la localidad requieren de los servicios de maquinaria en simultáneo.

A05. Empresas reconocidas con experiencia en el sector empresarial a nivel nacional: Como Cotra S.A.C. que es empresa líder en prestar servicios generales en las diferentes localidades y almacenes de los puertos nacionales.

A06. Crecimiento de las empresas locales existente: Ya que en la actualidad muchas de ellas se están asociando para convertirse en serios competidores de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. e ingresar a los almacenes donde prestamos el servicio.

A07. Formalización de estibadores informales: Con perspectivas de creación de nuevas empresas y con la probabilidad de entrada como nuevos competidores para el año entrante.

A08. Incertidumbre al momento de terminar las concesiones: En los almacenes a los cuales se presta el servicio, ya que no se tiene seguro si se seguirá realizando las actividades al finalizar la concesión o si entrara otra contratista.

A09. Alto nivel de competencia: En las empresas que prestan el mismo servicio al momento de ingresar a nuevos almacenes, en algunas ocasiones siendo difícil el ingreso a almacenes nuevos por condiciones de exclusividad de algunas contratistas con las empresas.

4.4. ANÁLISIS FODA

Una vez realizado el diagnostico interno mediante el análisis AMOFHIT se identificaron las Fortalezas y debilidades de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C., el análisis PESTEL y las 5 fuerzas competitivas de Porter son las herramientas utilizadas para el análisis del entorno donde participa la empresa, donde se identificaron las oportunidades y amenazas.

En el cuadro N° 03 se presenta el análisis FODA de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C.

Cuadro N° 03: Análisis FODA de la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F01	Presencia en las empresas más importantes del sector	D01	Alta rotación de personal
F02	Importante sistema logístico	D02	Falta de motivación del personal
F03	Cuenta con una estructura organizacional establecida	D03	Mala gestión de mantenimiento en la maquinaria
F04	Los servicios tienen tarifas atractivas para el mercado	D04	Deficiencia en las coordinaciones de operaciones
F05	Trato personalizado en la atención al cliente	D05	Incumplimiento en las fechas de entrega de mercadería
F06	Atención de volúmenes pequeños de pedido	D06	Elevado número de reprocesos en la entrega de pedidos
F07	Personal calificado en puestos de trabajo operativos	D07	La estructura salarial no acorde al mercado
F08	Amplia gama de servicios	D08	Sistema de planeamiento y producción deficientes
F09	Flexibilidad en los horarios de atención	D09	Ausencia de un planeamiento estratégico
F10	Equipos de maquinaria pesada propios	D10	No se cuenta con un buen respaldo financiero
AMENAZAS		**OPORTUNIDADES**	
A01	Caso Odebrecht afecta el sector construcción	O01	Estabilidad económica en las localidades del país
A02	Bajo apoyo del gobierno con las empresas contratistas	O02	Crecimiento de la inversión pública a nivel nacional
A03	Insuficiente capacidad de mano de obra en la zona	O03	Incremento de exportaciones e Importaciones
A04	Poca disponibilidad de maquinaria en la localidad	O04	Alianza estratégica con los clientes
A05	Empresas de la competencia con mayor experiencia	O05	Acceso a la tecnología para mejorar los procesos
A06	Crecimiento de las empresas locales existente	O06	Crecimiento del mercado
A07	Formalización y asociación de estibadores informales	O07	Ingreso a nuevos mercados
A08	Incertidumbre al momento de terminar las concesiones	O08	Buena Imagen empresarial
A09	Alto nivel de competencia	O09	Tratado de libre comercio países internacionales

Fuente: *Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

Considerando que la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C., desarrolla sus actividades en la localidad de Matarani se realizó también un análisis FODA enfocado a la responsabilidad social y al cuidado del medio ambiente el cual se presenta en el cuadro N° 04.

Cuadro N° 04: Análisis FODA enfocado a la responsabilidad social y medio ambiente

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F01	Prácticas de responsabilidad social como empresa	D01	No cuenta con un sistema de gestión ambiental
F02	Cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores	D02	No realiza trabajos sociales con la comunidad
F03	Brinda trabajo a las personas de la zona	D03	El personal no recibe charlas en cuanto al cuidado del medio ambiente
F04	Es responsable con el medio ambiente	D04	Se cuenta con trabajadores eventuales que no reciben beneficios sociales
F05	Cumplimiento de las normas de seguridad		
AMENAZAS		**OPORTUNIDADES**	
A01	Clientes que exigen sistema de gestión ambiental	O01	Certificación como ventaja comparativa
A02	Problemática que presentan las personas del lugar	O02	La responsabilidad social genera diferenciación
A03	Trabajadores que exigen bonos extras	O03	Mejor imagen con los proveedores y clientes
A04	La comunidad exige mayor % de trabajadores de la zona	O04	Ventaja contra los competidores informales
A05	Alto costo que demanda el sistema de gestión ambiental		

Fuente: *Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

CAPITULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el capítulo V se presenta el análisis estratégico para la propuesta de implementación del plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., tomando como base la declaración de la Visión y Misión de la empresa, también se presenta los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas de negocio y las estrategias definidas mediante el análisis de la matriz EFI, matriz EFE, matriz MPC y la matriz FODA como las principales.

5.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

5.1.1. Visión

La visión de la empresa fue declarada por los dueños de la empresa en coordinación con la gerencia en el taller denominado “Cultura organizacional” y se presenta a continuación.

“Ser una empresa referente en el sector, reconocida por ofrecer servicios que satisfacen íntegramente las expectativas de sus clientes, implementando la mejora continua en todos nuestros procesos y basándonos en los estándares de calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, con un equipo de trabajo que se sienta comprometido con la empresa”.

5.1.2. Misión

La Misión de la empresa fue declarada por los dueños de la empresa en coordinación con la gerencia en el taller denominado “Cultura organizacional” y se presenta a continuación.

Brindar servicios de estiba, desestiba, embolse y limpieza de instalaciones en los principales puertos del país de manera oportuna y eficiente para nuestros clientes, ofreciendo servicios de calidad, siendo responsable con la seguridad, la salud y respetuosos con el medio ambiente. A su vez COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se compromete a brindar a su capital humano la posibilidad de cumplir sus expectativas de desarrollo personal y generar rentabilidad.

5.1.3. Valores

Los valores empresariales que practica COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., como base de su cultura organizacional son los siguientes:

a) **Excelencia:** La calidad llevada al máximo en sus operaciones, eso es la excelencia. Si se exige lo mejor, se podrá dar lo mejor, todo ello para que un cliente quede satisfecho y un empleado pueda ver que se da lo mejor para que se quede con la empresa.

b) **Responsabilidad:** Parte desde la dirección de la empresa y debe ser de manera recíproca con los trabajadores, si se demuestra ser responsables con la sociedad, el medio ambiente y los trabajadores, se reconocerá que no solamente le interesa a la empresa los beneficios económicos.

c) **Lealtad:** Se deben mostrar los trabajadores leales y fieles con el equipo de trabajo, la empresa y los clientes, para que así se tenga a su vez la fidelidad por parte de la empresa y trabajadores.

d) **Transparencia**: Se debe poner en práctica en el entorno social donde cada vez es menos frecuente, dentro de los valores de la empresa la transparencia hacia el equipo y hacia los clientes, implica confianza en ambas partes.

e) **Creatividad:** Buscar, en forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas en las operaciones diarias de la empresa, de modo que ello sea beneficioso para el trabajador, la empresa, y la sociedad.

f) **Solidaridad:** Generar compañerismo y un clima laboral óptimo para desempeñar sus funciones, trabajando juntos para cumplir la Misión y Visión empresarial, encaminándose hacia el logro de los objetivos.

5.1.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa fueron definidos por la gerencia general de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., y se establecieron en las cuatro perspectivas de negocio.

- ✓ **Perspectiva financiera**

F01: Incrementar la rentabilidad de la empresa
F02: Buscar un mejor financiamiento
F03: Generar mayor liquidez

- ✓ **Perspectiva Clientes**

C01: Ingresar a nuevos sectores de clientes
C02: Fidelizar a los clientes cartera
C03: Mejorar la participación de la empresa en el sector de servicios generales
C04: Consolidarse en las localidades que se está trabajando como empresa líder.

- ✓ **Perspectiva Procesos Internos**

P01 Implementar el plan estratégico empresarial
P02 Mejorar la productividad de las operaciones
P03 Incrementar la cartera de productos y servicios ofrecidos
P04 Certificar las operaciones que brinda la empresa
P05 Mejorar las actividades de logística

- ✓ **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

A01 Diseñar el plan estratégico empresarial
A02 Generar un mayor compromiso de los trabajadores hacia la empresa
A03 Implementar los procesos de selección y reclutamiento de personal
A04 Mantener una constante capacitación del personal

Los objetivos estratégicos empresariales anteriormente identificados por la gerencia general de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. se ven resumidos en:

Cuadro N° 05: Objetivos estratégicos de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. consolidándose en el mercado donde participa e ingresando a nuevos sectores de clientes, para ello es importante buscar un mejor financiamiento y poder generar mayor liquidez
Clientes	Mejorar la participación de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. en el sector donde participa consolidándose en las localidades donde se opera con servicios de calidad buscando la fidelización de los clientes y poder ingresar a nuevos sectores que permitan a su vez incrementar nuevos productos y servicios ofrecidos.
Procesos Internos	Implementar el plan estratégico empresarial de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. donde se busque mejorar la productividad de las operaciones, incrementar la cartera de productos y servicios y mejorar la logística interna para poder cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes
Aprendizaje y Crecimiento	Diseñar el plan estratégico de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. que tengan como pilares la Visión, Misión y valores empresariales que generen mayor compromiso de los trabajadores en relación a la empresa, buscando reducir el índice de rotación del personal mediante la capacitación del mismo y mejorando el proceso de selección y reclutamiento del talento humano.

Fuente: *Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

5.2. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito que se presentan en el sector donde se desempeña la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. fueron identificados en el taller de trabajo dirigido por la autora del presente estudio y se realizó con el gerente de la empresa y principales colaboradores.

1. **Calidad del servicio:** Factor determinante para garantizar la plena satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes. Muchas empresas no ponen interés a esta área y como consecuencia pierden gran cantidad de sus clientes por lo que deben de invertir en costosas campañas publicitarias.

2. **Financiamiento:** Es necesario tener un buen financiamiento para poder comprar los materiales que se necesitan en el proceso productivo, adquisición de equipos de protección personal y pagar a los trabajadores y proveedores con los cuales la empresa trabaja. Si no se tiene un buen financiamiento, no se llegará a tener un buen respaldo económico para el correcto desarrollo de las operaciones.

3. **Know – how:** El conocimiento adquirido a lo largo de los años en los procesos es sumamente importante, ya que es una ventaja competitiva que permite marcar diferencias con otras empresas del mismo sector que no tienen los conocimientos necesarios para el buen desarrollo de las operaciones.

4. **Gestión administrativa:** Si una organización no tiene una buena gestión administrativa, esta va tener una tendencia al cierre de esta, y uno de los problemas es no haber sabido gestionar todos los recursos desde una administración eficaz partiendo de la premisa que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. De ello va a depender el éxito de la empresa ya que con una buena gestión administrativa se va a lograr optimizar recursos, minimizar riesgos, logrando tener certeza a la hora de trabajar y no estando a la deriva y una seguridad en la toma de decisiones.

5. **Maquinaria y equipos:** Es importante en los servicios que uno preste, la maquinaria y equipos que se posee; siendo fundamental el correcto funcionamiento y mantenimiento de estos con la finalidad de que no paralicen los

procesos productivos, para así poder reducir los costos de producción. Si se tiene maquinas o equipos en deficiente estado operativo se da una mala imagen empresarial a los clientes y por ende los productos o servicios no son de agrado para los clientes.

6. **Productos y servicios:** Los productos y servicios que uno ofrece tiene que satisfacer la necesidad de los clientes y tener una amplia gama, para que así los clientes no busquen otras empresas que les presten servicios, y pudiendo estas empresas entrar al mercado en el cual se trabaja y convirtiéndose en competidores directos. Los productos y servicios tienen que ser de calidad, y competitivos para poder marcar diferencia de otras empresas que brinden los mismos productos y servicios.

7. **Relación con proveedores:** Es importante la relación que se tiene con los proveedores para poder agilizar y hacer más eficaces los procesos entre la empresa y los proveedores. La empresa necesita tener confianza con los proveedores y una buena relación entre sí para un buen funcionamiento.

8. **Se necesita de flexibilidad y velocidad** para sumarse a las respuestas de un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas de los consumidores. Al estar integrados con la organización los proveedores, han de adaptarse rápidamente con las necesidades de la empresa si quiere mantener su nivel de negocio o aumentarlo. Si el proveedor no es capaz de satisfacer las necesidades de la empresa, no se podrá satisfacer las necesidades de los consumidores.

9. **Seguridad y salud ocupacional:** En la actualidad el tema de Seguridad y salud en el trabajo es vital en todo proceso. Las estadísticas demuestran que un gran número de inspecciones laborales, acaban en sanciones por incumplir las medidas de seguridad; las empresas no quieren sanciones ni ser catalogados como empresas donde no se valore el cuidado de sus trabajadores, siendo fundamental para ellos la implementación de medidas de Seguridad en sus operaciones.

5.3. Formulación de estrategias

La formulación de las estrategias para la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. se realizaron a través de la matriz de evaluación de factores internos EFI, la matriz de evaluación de factores externos EFE, la matriz de perfil competitivo, el análisis de las estrategias genéricas y la matriz FODA.

5.3.1. Estrategias competitivas genéricas de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Según M. Porter (1980) las estrategias genéricas son herramientas para la formulación estratégica, las cuales le permiten a COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. ganar una ventaja competitiva sobre sus competidores y esta es:

Esquema N° 03: Estrategia competitiva genérica de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector industrial	**DIFERENCIACIÓN**	**LIDERAZGO EN COSTOS**
	Solo a un segmento en particular	**ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN**	
		Costanera Servicios Generales	

Fuente: *Gerencia de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

La estrategia competitiva genérica que presenta COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. es el enfoque o alta segmentación ya que sus productos y servicios están dirigidos a un pequeño sector de clientes específicamente al de alimentos, construcción, agropecuario y minería donde se desempeña eficientemente con un buen servicio y precios competitivos.

Para fortalecer más a la empresa y que se pueda defender de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter es necesario que la empresa tenga un mayor poder de negociación con sus clientes y pueda generar alianzas estratégicas que le permita tener trabajos con mayor frecuencia.

COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. debe enfocarse en fortalecer los productos y servicios que brinda en la actualidad y proyectarse a implementar nuevas actividades que permita a la empresa expandirse con nuevos clientes en las localidades donde ya está establecida

5.3.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Tomando como base el análisis externo del sector donde participa la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. y utilizando las herramientas como el análisis PESTEL y las 5 fuerzas competitivas de M. Porter., se identificaron las oportunidades y amenazas que se muestran en el acápite 4.3.3. y 4.3.4., a las cuales está relacionada la empresa

Se realizó un taller con el gerente general y los principales colaboradores de la empresa para poder calificar la importancia de las oportunidades y amenazas en relación a la empresa. Los pesos de cada amenaza y de cada oportunidad fueron recogidos en el taller denominado “Planeamiento estratégico, formulación de estrategias” donde se analizaron 06 fichas resumen identificadas en el Anexo 01, su tabulación y análisis se realizaron mediante el programa Excel para poder asignar los pesos y valores.

A continuación, se muestra la matriz de factores externos de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., en el cuadro N° 06.

Cuadro N° 06: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

	Matriz de factores Externos Claves	Peso	Valor	Puntaje
	Oportunidad			
O01	Estabilidad económica en las localidades del país	0,05	3	0,15
O02	Crecimiento de la inversión pública a nivel nacional	0,03	2	0,06
O03	Incremento de exportaciones e Importaciones	0,06	3	0,18
O04	Alianza estratégica con los clientes	0,07	4	0,28
O05	Acceso a la tecnología para mejorar los procesos	0,05	3	0,15
O06	Crecimiento del mercado	0,06	3	0,18
O07	Ingreso a nuevos mercados	0,07	3	0,21
O08	Buena Imagen empresarial	0,05	2	0,10
O09	Tratado de libre comercio países internacionales	0,06	4	0,24
	Amenazas			
A01	Caso Odebrecht afecta el sector construcción	0,06	3	0,18
A02	Bajo apoyo del gobierno con las empresas contratistas	0,04	2	0,08
A03	Insuficiente capacidad de mano de obra en la zona	0,07	3	0,21
A04	Poca disponibilidad de maquinaria en la localidad	0,06	1	0,06
A05	Empresas de la competencia con mayor experiencia	0,05	2	0,10
A06	Crecimiento de las empresas locales existente	0,05	3	0,15
A07	Formalización y asociación de estibadores informales	0,07	2	0,14
A08	Incertidumbre al momento de terminar las concesiones	0,05	2	0,10
A09	Alto nivel de competencia	0,05	3	0,15
	TOTAL	**1**		**2,72**

Fuente: *Gerencia de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

La evaluación de la matriz de factores externos (EFE) de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. muestra un valor 2.72 superior a 2.50 que es el promedio de la matriz esto nos indica que las oportunidades que presenta el sector donde se desempeña la empresa son más significativas que las amenazas y también se puede analizar que la empresa está respondiendo de manera positiva.

Dentro del análisis de la matriz EFE se puede identificar las principales oportunidades que presenta las cuales son, las alianzas estratégicas con uno de sus principales clientes como lo es Molinos & CIA S.A. y el tratado de libre comercio lo que hace que sea más dinámico el movimiento en los diferentes puertos del país, habiendo así mayor oportunidad de trabajo con otras empresas, también se puede identificar la oportunidad de ingresar a nuevos mercados con clientes de nuevos sectores como el textil, ya que hay un fuerte movimiento de productos textiles.

La incertidumbre generada por el caso Odebrecht en el sector construcción ha traído como consecuencia la disminución de actividades de importación de sus materias primas lo que ha hecho que COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., busque otros clientes en otros sectores, la insuficiente mano de obra disponible en las zonas se convierte en una amenaza importante ya que los costos operativos se incrementan y el alto índice de rotación de personal aumenta, lo que hace que se dé un alto nivel de competencia por parte de las empresas en el sector.

Las estrategias que debe implementar la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., para poder aprovechar las oportunidades es la de generar mayores alianzas estratégicas con nuevas empresas para poder reducir la incertidumbre al momento de acabar los proyectos que se tiene y así se pueda mantener al personal y se disminuya el alto índice de rotación que se tiene. También es importante generar motivación en el personal para poder fidelizarlo y hacer que se sientan a gusto y mejoren su productividad.

5.3.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Tomando como base el análisis interno de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. y utilizando la herramienta el análisis AMOFHIT, se identificaron las fortalezas y debilidades las cuales se presentaron en el acápite 4.2.2. y 4.2.3., donde se analizaron las principales áreas de la empresa.

Se realizó un taller con el gerente general y los principales colaboradores de las distintas áreas de la empresa para poder calificar la importancia de las fortalezas y debilidades que presenta la empresa. Los pesos de cada fortaleza y de cada debilidad fueron recogidos en el taller denominado “Planeamiento

estratégico, formulación de estrategias” donde se analizaron 06 fichas resumen identificadas en el Anexo 02, su tabulación y análisis se realizaron mediante el programa Excel para poder asignar los pesos y valores.

A continuación se muestra la matriz de factores internos de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., en el cuadro N° 07.

Cuadro N° 07: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

	Matriz de factores Externos Claves	Peso	Valor	Puntaje
	Fortalezas			
F01	Presencia en las empresas más importantes del sector	0,06	4	0,24
F02	Importante sistema logístico	0,04	3	0,12
F03	Cuenta con una estructura organizacional establecida	0,04	3	0,12
F04	Los servicios tienen tarifas atractivas para el mercado	0,07	4	0,28
F05	Trato personalizado en la atención al cliente	0,06	4	0,24
F06	Atención de volúmenes pequeños de pedido	0,05	4	0,20
F07	Personal calificado en puestos de trabajo operativos	0,05	4	0,20
F08	Amplia gama de servicios	0,05	3	0,15
F09	Flexibilidad en los horarios de atención	0,03	3	0,09
F10	Equipos de maquinaria pesada propios	0,05	3	0,15
	Debilidades			
D01	Alta rotación de personal	0,07	1	0,07
D02	Falta de motivación del personal	0,06	2	0,12
D03	Mala gestión de mantenimiento en la maquinaria	0,03	2	0,06
D04	Deficiencia en las coordinaciones de operaciones	0,05	1	0,05
D05	Incumplimiento en las fechas de entrega de mercadería	0,05	2	0,10
D06	Elevado número de reproceso en la entrega de pedidos	0,03	2	0,06
D07	La estructura salarial no acorde al mercado	0,05	2	0,10
D08	Sistema de planeamiento y producción deficientes	0,06	2	0,12
D09	Ausencia de un planeamiento estratégico	0,05	1	0,05
D10	No se cuenta con un buen respaldo financiero	0,05	1	0,05
	TOTAL	**1**		**2,57**

Fuente: *Gerencia de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

La evaluación de la matriz de factores internos (EFI) de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. muestra un valor 2.57 ligeramente superior a 2.50 que es el promedio de la matriz esto nos indica que las fortalezas que presenta la empresa son ligeramente superiores a las

debilidades, también se puede analizar que la empresa está buscando apoyarse en las fortalezas para poder eliminar las debilidades o tratar de convertirlas en fortalezas.

Dentro de las fortalezas más importantes que presenta la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. esta la presencia que tiene en las principales empresas de las localidades lo que le permite tener un trabajo más constante, la empresa también presenta productos y servicios con precios competitivos lo que lo hace atractivo a los clientes, manteniendo siempre un servicio de calidad, también tiene como fortaleza el trato personalizado que tiene con los clientes al momento de definir el servicio y también al momento de brindarle soluciones a los clientes en los problemas que se le presente.

Dentro de las principales debilidades que presenta la empresa se encuentra la alta rotación del personal lo que genera altos costos de operación y disminuye la rentabilidad, otra debilidad importante es la deficiente planificación de la producción lo que hace que en ocasiones se falle al cliente incurriendo en multa o en pérdidas por incumplimiento.

Las estrategias que debe adoptar COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. para poder fortalecer las debilidades son la diferenciación por medio de un servicio de calidad a precios competitivos y esto lo puede lograr capacitando a su personal para mejorar el sistema de planificación y mantener los precios competitivos mediante una buena productividad.

5.3.4. Matriz FODA de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

En base al diagnóstico estratégico y la definición del análisis FODA presentado en el acápite 4.4., se realiza la formulación de estrategias en los cuatro cuadrantes. A continuación se presenta en el cuadro N° 08 la Matriz FODA.

Cuadro N° 08: Matriz FODA de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

MATRIZ FODA
DE COSTANERA SERVICIOS GENERALES

Costanera Servicios Generales S.A.C.

FORTALEZAS - F	Punt	DEBILIDADES - D	Punt
F01 Presencia en las empresas más importantes del sector	0,24	D01 Alta rotación de personal	0,07
F02 Importante sistema logistico	0,12	D02 Falta de motivación del personal	0,12
F03 Cuenta con una estructura organizacional establecida	0,12	D03 Mala gestion de mantenimiento en la maquinaria	0,06
F04 Los servicios tienen tarifas atractivas para el mercado	0,28	D04 Deficiencia en las coordinaciones de operaciones	0,05
F05 Trato personalizado en la atención al cliente	0,24	D05 Incumplimiento en las fechas de entrega de mercadería	0,10
F06 Atención de volúmenes pequeños de pedido	0,20	D06 Elevado número de reprocesos en la entrega de pedidos	0,06
F07 Personal calificado en puestos de trabajo operativos	0,20	D07 La estructura salarial no acorde al mercado	0,10
F08 Amplia gama de servicios	0,15	D08 Sistema de planeamiento y producción deficientes	0,12
F09 Flexibilidad en los horarios de atencion	0,09	D09 Ausencia de un planeamiento estratégico	0,05
F10 Equipos de maquinaria pesada propios	0,15	D10 No se cuenta con un buen respaldo financiero	0,05

OPORTUNIDADES - O	Punt	ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS - DO	
O01 Estabilidad económica en las localidades del país O02 Crecimiento de la inversión pública a nivel nacional O03 Incremento de exportaciones e Importaciones O04 Alianza estratégica con los clientes O05 Acceso a la tecnología para mejorar los procesos	0,15 0,06 0,18 0,28 0,15	**Generar alianzas estratégicas** con empresas de los rubros con mayor cantidad de productos en los puertos, lo que permitirá un trabajo constante para la empresa y evitara la rotación del personal (F01, F04, F05, F08, O02, O03, O04, O06, O07, O09)	0,20	**Implementación del plan estratégico empresarial**, planteando los objetivos estratégicos y estrategias en cada uno de los niveles de la empresa para conocimiento de todos los colaboradores (D02, D05, D06, D07, D09, O01, O03, O07, O09).	0,13
O06 Crecimiento del mercado O07 Ingreso a nuevos mercados O08 Buena Imagen empresarial O09 Tratado de libre comercio países internacionales	0,18 0,21 0,10 0,24	**Desarrollar de nuevos servicios,** que permita tener un mayor alcance de empresas y haga que la empresa sea mas competitiva (F01, F04, F07, F08, F10, O02, O03, O04, O06, O07, O08, O09)	0,19	**Realizar un financiamiento** mediante sociedades, lo cual le permitirá tener mayor liquides a la empresa y poder incrementar su personal, productos y servicios.(D02, D05, D10, O01, O02, O04, O07)	0,13

AMENAZAS - A	Punt	ESTRATEGIAS - FA		ESTRATEGIAS - DA	
A01 Caso Odebrecht afecta el sector construcción A02 Bajo apoyo del gobierno con las empresas contratistas A03 Insuficiente capacidad de mano de obra en la zona A04 Poca disponibilidad de maquinaria en la localidad A05 Empresas de la competencia con mayor experiencia	0,18 0,08 0,21 0,06 0,10	**Generar diferenciación** en los productos y servicios ofrecidos que deben estar enfocados a la atención, el tamaño de los servicios, el horario (F02, F04, F05, F06, F07, F08, F09, F10, A04, A05, A06, A07, A09)	0,15	**Desarrollo de talentos,** con la finalidad de formar trabajadores con una buena cultura organizacional y con buenas practicas de trabajo, con una buena estructura salarial (D01, D02, D04, D05, D06, D07, D08, D09, A03, A06, A07, A09)	0,10
A06 Crecimiento de las empresas locales existente A07 Formalización y asociacion de estibadores informales A08 Incertidumbre al momento de terminar las concesiones A09 Alto nivel de competencia	0,15 0,14 0,10 0,15	**Mejorar la productividad de los procesos** para poder reducir los costos y ser cada vez mas competitivos en los precios (F02, F04, F07, F10, A03, A05, A06, A07, A09)	0,17	**Programas de mejora remunerativa** y retención de talentos, para mantener al personal ya calificado y con experiencia (D01, D02, D07, A02, A05, A07, A08)	0,10

Fuente: *Gerencia de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

5.3.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

El análisis de la matriz competitivo le permitirá a la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. compararse en relación a los factores críticos de éxito del sector donde participa con una de las empresas líderes, para ello se realizó una calificación y análisis por parte de los gerentes y colaboradores de la empresa.

Cuadro N° 09: Matriz de perfil competitivo de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Factores de Éxito		COSTANERA S.A.C		COTRA S.A.C.	
	Peso	**Valor**	**Ponderado**	**Valor**	**Ponderado**
1 Calidad del servicio	0,14	3	0,42	3	0,42
2 Financiamiento	0,11	2	0,22	4	0,44
3 Know – how	0,12	4	0,48	3	0,36
4 Gestión administrativa	0,10	2	0,20	4	0,40
5 Maquinaria y equipos	0,09	2	0,18	4	0,36
6 Productos y servicios	0,10	3	0,30	3	0,30
7 Relación con proveedores	0,13	4	0,52	3	0,39
8 Se necesita de flexibilidad y velocidad	0,10	3	0,30	4	0,40
9 Seguridad y salud ocupacional	0,11	3	0,33	3	0,33
	1,00		**2,95**		**3,40**

Fuente: *Gerencia de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

En el cuadro N° 09 se puede observar que la empresa líder en sector es COTRA S.A.C. y en la matriz de perfil competitivo tiene un valor de 3.40 superior a los 2.95 de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., no estando muy lejanos ya que hay diferencia solo en algunos factores críticos de éxito.

Los factores críticos de éxito que son favorable para COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. son el Know how de las operaciones y la relación con los proveedores como Molinos & CIA S.A. en las diferentes localidades, lo que le da una ventaja competitiva a la empresa, sin embargo hay factores críticos de éxito como financiamiento, gestión administrativa y flexibilidad y velocidad de reacción a los trabajos que no son favorables debido que la competencia tiene un buen financiamiento que le permite estar en mayor cantidad de proyectos y por mantener a su personal sin bajas mensualmente, esto también hace que tengan una mayor velocidad de respuesta ante el requerimiento de los clientes.

.

CAPITULO VI: DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

En el presente capitulo se presenta la implementación del planeamiento estratégico mediante las herramientas de Cuadro de Mando Integral y el mapa estratégico.

6.1. METODOLOGÍA

La metodología propuesta por David Norton y Robert Kaplan, (efecto cascada) se basa en realizar primero el mapa estratégico estableciendo la relación entre los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas de negocio para luego elaborar el Cuadro de Mando Integral.

Para ello es necesario partir del diagnóstico estratégico donde se identificaron las principales oportunidades y amenazas que presenta el sector donde participa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., también se identificaron las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

Luego de conocer el diagnostico estratégico se plantearon los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas de negocio. Para el desarrollo del cuadro de mando integral de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se formó un equipo de trabajo liderado por el gerente general con los principales colaboradores de la empresa.

6.2. BALANCED SCORECARD A NIVEL DE EMPRESA

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., es importante definir los pilares del planeamiento estratégico como son la Visión y Misión empresarial que son el punto de partida para la ejecución de la metodología de Balanced Scorecard.

6.2.1. Visión

“Ser una empresa referente en el sector, reconocida por ofrecer servicios que satisfacen íntegramente las expectativas de sus clientes, implementando la mejora continua en todos nuestros procesos y basándonos en los estándares de calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, con un equipo de trabajo que se sienta comprometido con la empresa”.

6.2.2. Misión

"Brindar servicios de estiba, desestiba, embolse y limpieza de instalaciones en los principales puertos del país de manera oportuna y eficiente para nuestros clientes, ofreciendo servicios de calidad, siendo responsable con la seguridad, la salud y respetuosos con el medio ambiente. A su vez COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se compromete a brindar a su capital humano la posibilidad de cumplir sus expectativas de desarrollo personal y generar rentabilidad".

6.2.3. El BSC en relación a los factores críticos de éxito

Según Niven (2002) "El Balanced Scorecard provee el marco lógico que permite a una organización pasar de decidir sobre una estrategia a ejecutarla".

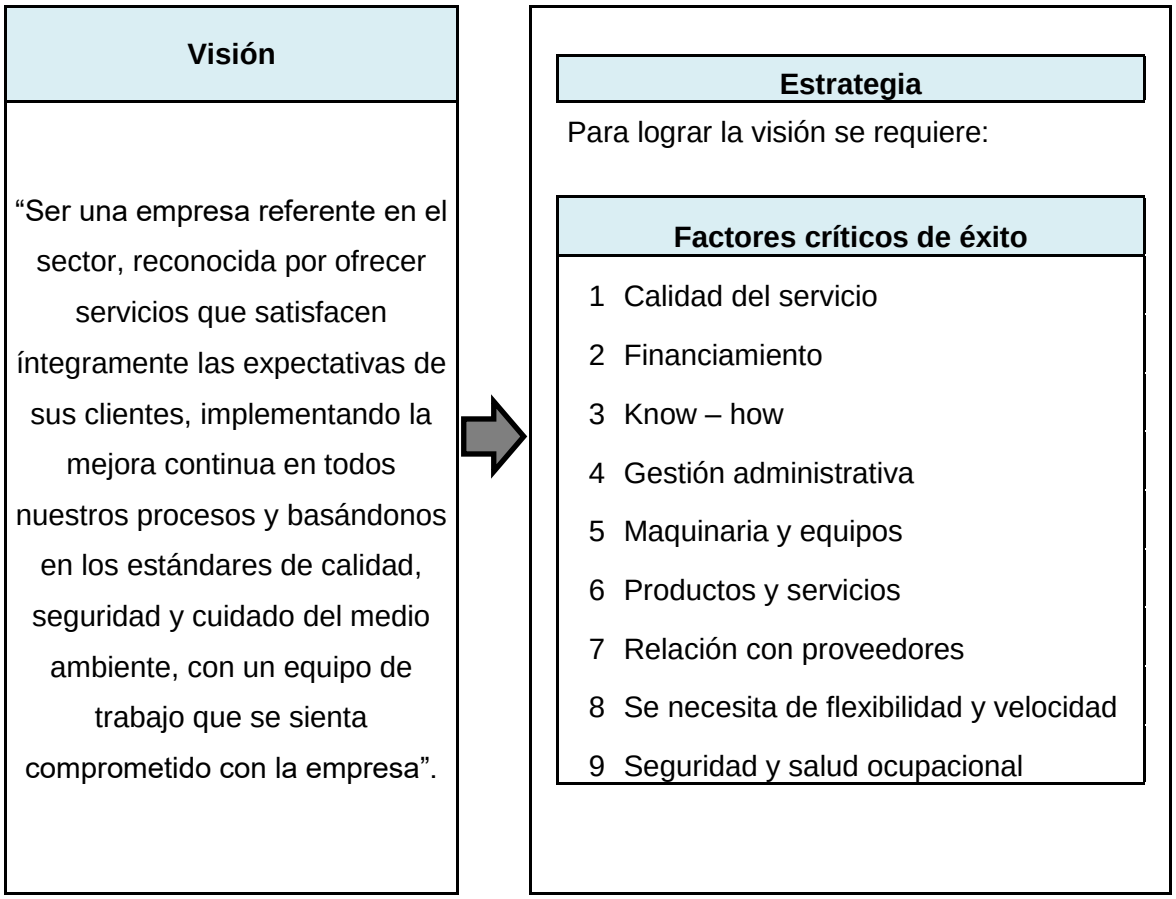
Para identificar la relación de la Visión de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., con los factores críticos de éxito es importante citarlos, ya que estos son vitales para conseguir la estrategia competitiva empresarial.

En el acápite 5.2 se presentaron los factores críticos de éxito los cuales son:

- ✓ Calidad del servicio
- ✓ Financiamiento
- ✓ Know – how
- ✓ Gestión administrativa
- ✓ Maquinaria y equipos
- ✓ Productos y servicios
- ✓ Relación con proveedores
- ✓ Se necesita de flexibilidad y velocidad
- ✓ Seguridad y salud ocupacional

En el esquema N° 04 se muestra la estructura lógica de la relación de Visión, La estrategia y el Balanced Scorecard de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.,

Esquema N° 04: Estructura lógica de la relaciones entre la Visión, la estrategia y el Balanced Scorecard de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.



Fuente: *Gerencia de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

6.2.4. Las perspectivas seleccionadas

Para el desarrollo del Balanced Scorecard se consideran las cuatro perspectivas de negocio definidas por Kaplan (1996).

1. Perspectiva financiera

Desde el punto de vista de cuadro de mando integral, esta perspectiva muestra los resultados de las decisiones estratégicas que se han tomado en las otras tres perspectivas. Describe lo que la gerencia general de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., espera con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, financiamiento, estrategias de costes e inversiones, etc.; se puede decir que en esta perspectiva se encuentran los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores

financieros. Estos indicadores están basados en la contabilidad financiera y es por ello que muestran el pasado.

Los objetivos de la perspectiva financiera se ocupan de los siguientes aspectos:

- ✓ Ingresos
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Estructura financiera
- ✓ Costos
- ✓ Inversiones
- ✓ Gestión de activos

2. Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se describe la creación de valor sobre los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué el comprador acepta pagar por ello, lo que implica que esta parte del proceso es el eje central del cuadro de mando.

Si la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de la demanda, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se irá debilitando progresivamente.

Es por ello que la importancia del concepto de satisfacción de cliente es primordial. Es necesario determinar cuáles son las preferencias y necesidades de los clientes en los diferentes puertos del país para poder prestar un óptimo servicio.

Con el fin de conseguir la fidelización con los clientes, COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., debe examinar exhaustivamente todos los aspectos del proceso de compra. Se tiene que descubrir la importancia que se le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen. La perspectiva de cliente tiene una importancia crucial a la hora de llevar a cabo la implantación del cuadro de mando integral, ya que los clientes son los más importantes de cualquier empresa, sin los cuales no puede sobrevivir.

De ahí la importancia no sólo de satisfacer sus necesidades en el momento que se les presenten sino de satisfacerlas mejor que la competencia, con el objetivo de conseguir la fidelización.

3. Perspectiva del proceso interno

La perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico consiguiente.

Para ello se propone un análisis desde una perspectiva de negocio a través de la cadena de valor, diferenciando aquellos procesos considerados críticos, los cuales están relacionados con los siguientes factores:

- ✓ Liderazgo del producto con respecto a la competencia en aspectos como productividad, costo y servicio.
- ✓ Excelencia operativa con el objetivo de lograr la eficiencia en costes y poder establecer una relación calidad-precio competitiva. Esto va a afectar fundamentalmente a los procesos operativos ya que están relacionados con los costes, la calidad y tiempo
- ✓ Gestión de las relaciones con los clientes para poder conocer sus necesidades y poder satisfacerlas de la mejor manera posible.

4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

En la perspectiva de aprendizaje y desarrollo de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., Los objetivos se deciden en función de aspectos como:

- ✓ El clima organizacional
- ✓ Sistemas de información
- ✓ Competencias
- ✓ Conocimientos
- ✓ Perfiles profesionales
- ✓ Motivación
- ✓ Formación
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Gestión del capital intelectual

6.2.5. Distribución de la Visión acorde a las perspectivas

Se toma a la visión como pilar del planeamiento estratégico a raíz de ello se hace la distribución en base a las perspectivas de negocio y los objetivos estratégicos planteados e cada uno de ellos.

En el cuadro N° 10 se presenta el resumen de los objetivos estratégicos por perspectiva de negocio de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Cuadro N° 10: Objetivos estratégicos de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Objetivo Estratégico
Financiera
Incrementar la rentabilidad de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. en el mercado donde participa e ingresando a nuevos sectores de clientes, para ello es importante buscar un mejor financiamiento y poder generar mayor liquidez.
Clientes
Mejorar la participación de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. en el sector donde participa consolidándose en las localidades donde se opera con servicios de calidad buscando la fidelización de los clientes y poder ingresar a nuevos sectores que permitan a su vez incrementar nuevos productos y servicios ofrecidos.
Procesos Internos
Implementar el plan estratégico empresarial de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. donde se busque mejorar la productividad de las operaciones, incrementar la cartera de productos y servicios y mejorar la logística interna para poder cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes.
Aprendizaje y Crecimiento
Diseñar el plan estratégico de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. que tengan como pilares la Visión, Misión y valores empresariales que generen mayor compromiso de los trabajadores en relación a la empresa, buscando reducir el índice de rotación del personal mediante la capacitación del mismo y mejorando el proceso de selección y reclutamiento del talento humano.

Fuente: *Gerencia de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

Las declaraciones de visión y misión de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., definidas en los acápites 6.2.1. y 6.2.2., están orientadas a establecer estrategias que permitan alcanzar el liderazgo en el mercado donde participa la empresa a brindar servicios de calidad y brindar rentabilidad a sus accionistas, también a contribuir con el bienestar de sus trabajadores y clientes.

En el cuadro Nº 11 se puede identificar la relación entre la visión las estrategias y los objetivos estratégicos en las perspectivas de negocio de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Cuadro N° 11: Relación de la Visión, las estrategias y los objetivos estratégicos en las perspectivas de negocio de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Visión
"Ser una empresa referente en el sector, reconocida por ofrecer servicios que satisfacen íntegramente las expectativas de sus clientes, implementando la mejora continua en todos nuestros procesos y basándonos en los estándares de calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, con un equipo de trabajo que se sienta comprometido con la empresa".

Estrategias
Alianzas estratégicas
Desarrollo de productos y servicios
Productividad
Diferenciación
Desarrollo de talentos
Programas de mejoras remunerativas
implementación del plan estratégico
Financiamiento

Financiera	F01	Incrementar la rentabilidad de la empresa
	F02	Buscar un mejor financiamiento
	F03	Generar mayor liquidez
Clientes	C01	Ingresar a nuevos sectores de clientes
	C02	Fidelizar a los clientes cartera
	C03	Mejorar la participación de la empresa en el sector de servicios
	C04	Consolidarse como empresa líder
Procesos internos	P01	Implementar el plan estratégico empresarial
	P02	Mejorar la productividad de la operaciones
	P03	Incrementar la cartera de productos y servicios ofrecidos
	P04	Certificar las operaciones que brinda la empresa
	P05	Mejorar las actividades de logística
Aprendizaje y desarrollo	A01	Diseñar el plan estratégico empresarial
	A02	Generar mayor compromiso de los trabajadores
	A03	Implementar los procesos de selección y reclutamiento de personal
	A04	Mantener una constante capacitación del personal

Costanera Servicios Generales S.A.C.

Fuente: *Gerencia de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

En el cuadro N° 12 se presenta la relación que tienen los factores críticos de éxito para la consecución de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas de negocio.

Cuadro N° 12: Relación entre los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Perspectivas	Factores críticos de éxito								
Financiera	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
F01 Incrementar la rentabilidad de la empresa	X								
F02 Buscar un mejor financiamiento		X							
F03 Generar mayor liquidez				X					
Clientes									
C01 Ingresar a nuevos sectores de clientes						X			
C02 Fidelizar a los clientes cartera	X								
C03 Mejorar la participación de la empresa en el sector de servicios						X			
C04 Consolidarse como empresa líder.	X								
Procesos internos									
P01 Implementar el plan estratégico empresarial				X					
P02 Mejorar la productividad de la operaciones			X						
P03 Incrementar la cartera de productos y servicios ofrecidos						X			
P04 Certificar las operaciones que brinda la empresa									X
P05 Mejorar las actividades de logística					X				
Aprendizaje y desarrollo									
A01 Diseñar el plan estratégico empresarial				X					
A02 Generar mayor compromiso de los trabajadores hacia la empresa								X	
A03 Implementar los procesos de selección y reclutamiento de personal				X					
A04 Mantener una constante capacitación del personal			X						

Factores críticos de éxito
E01 Calidad del servicio
E02 Financiamiento
E03 Know – how
E04 Gestión administrativa
E05 Maquinaria y equipos
E06 Productos y servicios
E08 Se necesita de flexibilidad y velocidad
E09 Seguridad y salud ocupacional

Costanera Servicios Generales S.A.C.

Fuente: *Gerencia de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

6.2.6. Mapa estratégico de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Para la elaboración del mapa estratégico de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. es necesario medir los objetivos estratégicos que se plantearon en las perspectivas de negocio, para poder generar una relación entre ellos. La visión y misión de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., son la base del planeamiento estratégico, a raíz de esta base se plantean los objetivos estratégicos que deben ofrecer una visión global de la situación de la empresa y así poder definir las estrategias necesarias para su consecución.

Cuadro N° 13: Medición de los objetivos Estratégicos de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Perspectiva Financiera		Tipos
F01	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Combinado
F02	Buscar un mejor financiamiento	Cuantitativo
F03	Generar mayor liquidez	Cuantitativo
Perspectiva de Clientes		**Tipos**
C01	Ingresar a nuevos sectores de clientes	Cualitativo
C02	Fidelizar a los clientes cartera	Cualitativo
C03	Mejorar la participación de la empresa en el sector de servicios	Combinado
C04	Consolidarse como empresa líder.	Cualitativo
Perspectiva de Procesos internos		**Tipos**
P01	Implementar el plan estratégico empresarial	Combinado
P02	Mejorar la productividad de la operaciones	Cuantitativo
P03	Incrementar la cartera de productos y servicios ofrecidos	Cuantitativo
P04	Certificar las operaciones que brinda la empresa	Combinado
P05	Mejorar las actividades de logística	Combinado
Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo		**Tipos**
A01	Diseñar el plan estratégico empresarial	Cualitativo
A02	Generar mayor compromiso de los trabajadores para la empresa	Cualitativo
A03	Implementar los procesos de selección y reclutamiento	Cualitativo
A04	Mantener una constante capacitación del personal	Cualitativo

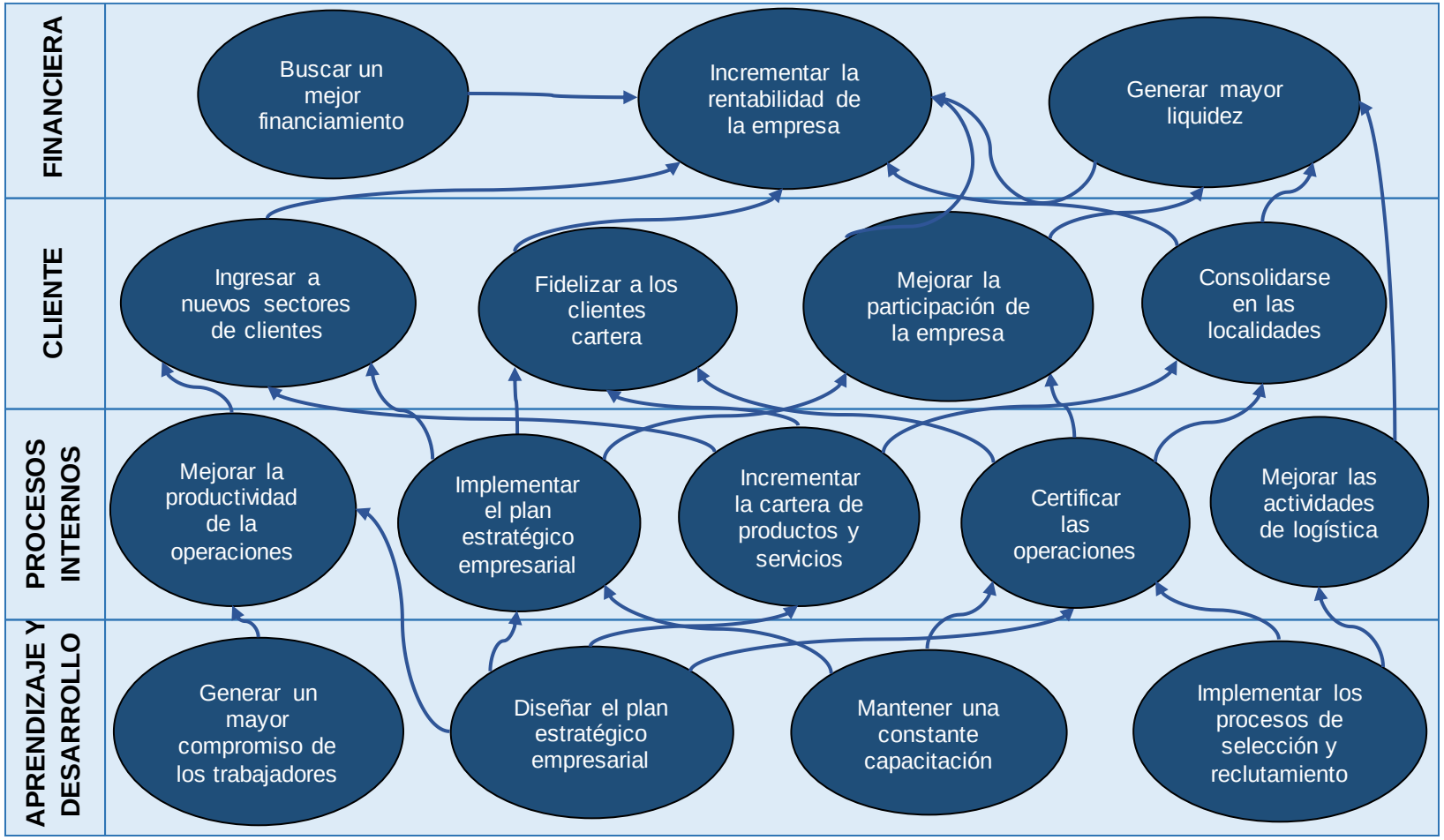
Fuente: *Gerencia de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

A continuación se definen las relaciones causa – efecto de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas de negocio, la relación puede realizarse por niveles o en el mismo nivel.

Las relaciones indicadas son las más significativas y de mayor impacto sobre la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. ya que los objetivos estratégicos tienen una relación menor entre cada uno de ellos, esta relación no se considera para efectos del mapa estratégico.

El esquema N° 05 presenta el Mapa Estratégico de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. donde se representa esquemáticamente las relaciones existentes entre todos los objetivos estratégicos empresariales.

Esquema N° 05: Mapa estratégico de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.



Fuente: *Gerencia de Costanera Servicios Generales S.A.C.*
Elaboración propia

6.2.7. Integración del planeamiento estratégico dentro de la estructura organizacional de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Elaborado el diagnostico estratégico y elaborada la formulación de estrategias se tiene claro quiénes serán los responsables de cada una de las áreas y jefaturas para la consecución de los objetivos estratégicos. Para la aplicación del Balanced Scorecard a nivel organizacional es importante definir las responsabilidades a nivel del organigrama.

Detallada la estructura organizacional en el acápite 3.1.2., se muestra los cargos del gerente general y de las principales jefaturas responsable como la de operaciones, logística y finanzas, sobre esta estructura en el cuadro N° 14 se propone las responsabilidades de seguimiento, gestión y control sobre la consecución de los objetivos estratégicos.

Cuadro N° 14: Áreas responsables para la consecución de los objetivos estratégicos

		Costanera Servicios Generales S.A.C.	Gerencia general	Operaciones	Administración	Logística	Finanzas
Financiera	F01	Incrementar la rentabilidad de la empresa	X	X	X	X	X
	F02	Buscar un mejor financiamiento	X				X
	F03	Generar mayor liquidez			X		X
Comercial	C01	Ingresar a nuevos sectores de clientes	X				
	C02	Fidelizar a los clientes cartera	X	X			
	C03	Mejorar la participación de la empresa en el sector de servicios		X			X
	C04	Consolidarse como empresa líder.		X			
Procesos Internos	P01	Implementar el plan estratégico empresarial	X		X		
	P02	Mejorar la productividad de la operaciones		X			
	P03	Incrementar la cartera de productos y servicios ofrecidos		X			
	P04	Certificar las operaciones que brinda la empresa		X	X		
	P05	Mejorar las actividades de logística				X	
Aprendizaje y Desarrollo	A01	Diseñar el plan estratégico empresarial	X		X		
	A02	Generar mayor compromiso de los trabajadores hacia la empresa			X		
	A03	Implementar los procesos de selección y reclutamiento de personal			X		
	A04	Mantener una constante capacitación del personal			X		

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

Como se puede ver en el cuadro N° 14 a cada uno de los objetivos estratégicos le corresponde un responsable para su consecución pudiendo ser varios responsables.

Como principales objetivos estratégicos designado por la gerencia general, donde se apuntan todas las energías son incrementar la rentabilidad de la empresa y es así que todas las jefaturas y la gerencia general tienen una responsabilidad directa, también se tiene la implementación del planeamiento estratégico donde la gerencia general y la administración tienen la responsabilidad directa sin embargo las demás jefaturas tienen la responsabilidad de gestionar en cada una de sus áreas el esfuerzo conjunto para conseguir la implementación.

6.2.8. Diseño del cuadro de mando integral

El diseño del cuadro de mando integral se da partir de la definición de la Visión y Misión de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., identificando el análisis FODA se establecieron los objetivos estratégicos empresariales en las cuatro perspectivas de negocio, en el cuadro N° 15 se presenta la integración de los objetivos estratégicos y las iniciativas a realizar para su consecución y el planteamiento de los indicadores y metas a corto, mediano y largo plazo establecidas por el gerente general y los principales colaboradores que tomaron como base los planes operativos.

Cuadro N° 15: Cuadro de mando integral de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Persp.	Objetivo	Indicador	Metas			Iniciativa Estratégica	Responsable	Frecuencia de Control
			Línea Base	Prom Anual	Largo Plazo			
FINANCIERA	**Incrementar la rentabilidad de la empresa**	Margen neto de utilidad	10%	12%	20%	Incrementar las ventas Disminuir los costos operativos Disminuir los gastos Realizar compras efectivas	Gerente General - Administrador - Finanzas	Semestral
	Buscar un mejor financiamiento	B/C	1,12	1,15	1,20	Reducción de costos de operación y administrativos Incrementar la participación de la empresa y los servicios	Gerente General - Operaciones - Finanzas	Anual
		Nivel de endeudamiento	25%	20%	15%	Ajustarse al presupuesto anual Controlar las deudas con los proveedores Reducción de los costos y gastos	Gerente General - Operaciones - Finanzas	Mensual
	Generar mayor liquidez	Disponibilidad inmediata	20.000,00	30.000,00	50.000,00	Evaluación de costos y gastos Controlar el stock de inventarios de las materias primas e insumos Controlar los cobros y pagos	Gerente General - Finanzas	Trimestral
		Capital de trabajo	50.000,00	75.000,00	100.000,00	Reducir los costos de operación Deshacerse de lo no imprescindible como las materias primas guardadas en almacén		Semestral

Persp.	Objetivo	Indicador	Metas			Iniciativa Estratégica	Responsable	Frecuencia de Control
			Línea Base	Prom Anual	Largo Plazo			
CLIENTES	**Ingresar a nuevos sectores de clientes**	# de clientes nuevos	1 por mes	2 por mes	4 por mes	Trato personalizado con el cliente Publicidad para que conozcan los servicios Brindar un servicio de calidad para implementar la estrategia voz a voz	Gerente general - Operaciones	Mensual
	Fidelizar a los clientes cartera	# de clientes frecuentes	2	4	6	Mejorar la atención al cliente Atención personalizada al cliente Brindar precios competitivos	Gerente general - Operaciones - Administrador	Mensual
		Nivel de satisfacción del cliente (Escala de linker)	2	3	4	Brindar servicio de calidad Generar mayor comunicación con el cliente para conocer sus requerimientos		
	Mejorar la participación de la empresa en el sector de servicios	Posicionamiento del mercado	4	2	1	Brindar un servicio de calidad Certificar algunas operaciones que permitan garantizar el servicio brindado	Gerente general - Operaciones - Administrador	Trimestral
	Consolidarse como empresa líder	Nivel de ventas de acuerdo mercado (Participación)	20%	25%	35%	Incrementar las ventas cumpliendo el objetivo 05 y buscando como prioridad la calidad del servicio y la satisfacción del cliente	Gerente general - Operaciones - Administrador	Semestral

Persp.	Objetivo	Indicador	Metas			Iniciativa Estratégica	Responsable	Frecuencia de Control
			Línea Base	Prom Anual	Largo Plazo			
PROCESOS INTERNOS	**Implementar el plan estratégico empresarial**	Nivel de implementación del plan estratégico	20%	50%	100%	Generar compromiso con los principales colaboradores de la empresa	Gerente general - Operaciones - Administrador - Finanzas - Logística	Trimestral
						Capacitar al personal sobre planeamiento estratégico y los temas a implementar en cada una de sus áreas		
	Mejorar la productividad de la operaciones	% de productividad	50%	70%	95%	Implementación de herramientas de Lean Manufacturing	Gerente general - Operaciones	Mensual
						Capacitar al personal en las actividades que realizan		
	Certificar las operaciones que brinda la empresa	N° de certificaciones	0	1	3	Implementación del SGC	Gerente general - Operaciones	Anual
						Implementación del SGS		
						Implementación del SGA		
	Mejorar las actividades de logística	% Cumplimiento de entregas	60%	80%	100%	Mayor comunicación con operaciones para establecer tiempos de entrega	Gerente general - Logística	Trimestral
						Mantener un stock de inventarios de los artículos más frecuentes		
						Realizar evaluación de proveedores		

Persp.	Objetivo	Indicador	Metas			Iniciativa Estratégica	Responsable	Frecuencia de Control
			Línea Base	Prom Anual	Largo Plazo			
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	**Diseñar el plan estratégico empresarial**	Nivel de diseño del plan estratégico empresarial	50%	70%	100%	Definir la Visión y Misión empresarial	Gerente general - Operaciones - Administrador - Finanzas - Logística	Semestral
						Realizar reuniones para establecer el diagnostico, los FCE, Los objetivos estratégicos		
						Capacitar al personal sobre planificación estratégica		
	Generar mayor compromiso de los trabajadores hacia la empresa	Nivel de satisfacción de los trabajadores (escala de linker)	2	3	4	Motivar a los trabajadores con bonos de producción	Administración - Gerente general - RR.HH.	Mensual
						Capacitar al personal sobre la cultura organizacional de la empresa		
	Implementar los procesos de selección y reclutamiento de personal	Índice de rotación del personal	25%	15%	5%	Buscar puestos alternativos en temporadas de parada	Administración - Gerente general - RR.HH.	Mensual
						Realizar procedimientos de trabajo para una mejor selección y reclutamiento de personal		
	Mantener una constante capacitación del personal	Horas de capacitación	0	4	8	Capacitar al personal en sus actividades diarias y en cursos de interés para la empresa y el trabajador	Administración Gerente General / RR.HH.	Mensual

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

CAPITULO VII: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Definido el Cuadro de Mando Integral se realiza la evaluación de la propuesta de implementación del plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., mediante la implementación de los indicadores y la evaluación económica.

7.1. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica para la propuesta de implementación de un plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. se realiza en base a los indicadores económicos como el VAN, B/C, PRI y Kc, los cuales tendrán un horizonte de 03 años debido a los contratos que tiene la empresa con los principales clientes.

7.1.1. Proyección de costos

Realizado el cuadro de mando integral donde se detallan las iniciativas estratégicas para la consecución de los objetivos estratégicos planteados se realiza la evaluación de los costos directos, indirectos, administrativos y comerciales para la propuesta de implementación del plan estratégico de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

7.1.1.1. Costo directo

Los costos directos de la propuesta están relacionados al costo de mano de obra directa y al costo de materiales que se van a utilizar en el desarrollo de implementación del estudio.

a) Costo de mano de obra

El costo de mano de obra directa está relacionado a la incorporación de un coordinador de gestión estratégica que se encargara del seguimiento y control de las iniciativas estratégicas y revisión del avance de la implementación del cuadro de mando integral.

Se presenta en el cuadro N° 16 el costo de mano de obra directa para la propuesta de implementación del plan estratégico de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Cuadro N° 16: Costo de mano de obra directa

Puesto	N°	Pago Mensual (S/.)	Pago Anual (S/.)
Coordinador de gestión estratégica	1	2.000,00	24.000,00
Sub – Total	1		24.000,00
Mas 33.32% Prov. y Ben. Soc.			7.996,80
		TOTAL	**31.996,80**

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

b) Material directo

El material directo a utilizar para la propuesta de implementación del plan estratégico de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. es básicamente los equipos de trabajo a utilizar por el coordinador de gestión estratégica, considerando dos partes la inversión de los equipos y el pago mensual de los servicios.

En el cuadro N° 17 se detalla la inversión de equipos que se requieren para el trabajo diario.

Cuadro N° 17: Costo de material directo - inversión

IT	N°	Máquina	Marca	Precio Unitario (S/.)	Precio Total (S/.)
1	01	Computador	LG	3.000,00	3.000,00
2	01	Equipo celular	Motorola	500,00	500,00
				TOTAL	**3.500,00**

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

En el cuadro N° 18 se detalla los servicios que se requieren para el trabajo de coordinador de gestión estratégica.

Cuadro N° 18: Costo de material directo - servicios

IT	N°	Descripción	Precio Unitario (S/.)	Precio Anual (S/.)
1	01	Material de trabajo	150,00	1.800,00
2	01	Línea telefónica	100,00	1.200,00
			TOTAL	**3.000,00**

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

c) Costo directo total

Identificados los costos directos para la propuesta de implementación del plan estratégico, estos se presentan en el cuadro N° 19.

Cuadro N° 19: Costos directos totales

Años	Mano Obra Directa (S/.)	Material Directo (S/.)	Costo Total (S/.)
1	31.996,80	3.000,00	34.996,80
2	31.996,80	3.000,00	34.996,80
3	31.996,80	3.000,00	34.996,80

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

7.1.1.2. Gastos indirectos

Los gastos directos se muestran en el cuadro Nº 20.

Cuadro N° 20: Gastos indirectos

Concepto	Monto Anual (S/.)
Depreciaciones	1.166,67
Mantenimiento	500,00
Servicios básicos	500,00
Indumentaria	280,00
TOTAL	**2.446,67**

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia.

7.1.1.3. Gastos administrativos y comerciales

Para la propuesta de implementación del plan estratégico de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., no se identifican costos comerciales y los costos administrativos están relacionados a la capacitación del personal en todos los niveles.

Cuadro N° 21: Gastos Administrativos

Rubros	Monto Anual (S/.)
Costo de capacitación nivel operativo	1153,85
Costo de capacitación nivel supervisión	346,15
Costo de capacitación nivel jefatura	230,77
Imprevistos (5%)	86,54
TOTAL	**1.817,31**

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia.

7.1.1.4. Gastos totales

Para la propuesta de implementación del plan estratégico de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se tienen los siguientes gastos totales.

Cuadro N° 22: Gastos totales

Años	Costo Directo S/.	Costo Indirecto S/.	Gasto Administrativo S/.	Gastos Ventas S/.	Costo Total S/.
1	34.996,80	2.446,67	1.817,31	0,00	39.260,77
2	34.996,80	2.446,67	1.817,31	0,00	39.260,77
3	34.996,80	2.446,67	1.817,31	0,00	39.260,77

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

7.1.1.5. Determinación de ingresos

La determinación de los ingresos para la propuesta de implementación del plan estratégico de la empresa COSTANERA

SERVICIOS GENERALES S.A.C., están orientados principalmente en reducir los reclamos y penalidades por parte de los clientes, estos se presentan en el cuadro Nº 23

Cuadro N° 23: Determinación de los ingresos

Años	Contratos del 2017 y proyección (S/.)	Penalidades por incumplimiento de plazos 2017 (S/.)	Total (S/.)
1	1.857.234,00	20%	371.446,80
2	2.042.957,40	20%	408.591,48
3	2.247.253,14	20%	449.450,63

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

7.1.2. Inversión

La inversión para la propuesta de implementación de un plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. se realiza en base a los activos tangibles, activos intangibles y el capital de trabajo necesario.

a) Activo tangible

El activo tangible para la propuesta de implementación de un plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se presenta en el cuadro N° 24.

Cuadro N° 24: Activo tangible

Rubros	Monto estimado (S/.)
Construcción de instalaciones (Adaptación)	3.200,00
Máquinas de trabajo (Informática)	3.500,00
Mobiliario para la gestión estratégica	1.000,00
Imprevistos 5%	385,00
TOTAL	**8.085,00**

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

b) Activo intangible

El activo intangible para la propuesta de implementación de un plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se presenta en el cuadro N° 25.

Cuadro N° 25: Activo intangible

Rubros	Monto Estimado (S/.)
Elaboración del plan estratégico	8.000,00
Capacitación externa	1.500,00
Gastos imprevistos 5%	475,00
TOTAL	**9.975,00**

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

c) Capital de trabajo

El capital de trabajo para la propuesta de implementación de un plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se presenta en el cuadro N° 26 y está relacionada a un mes de trabajo del talento humano para la gestión estratégica.

Cuadro N° 26: Capital de trabajo

Rubros	Reserva	Totales (S/.)
Talento humano para gestión estratégica	1 mes	2.666,40
Gastos de indirectos	1 mes	203,89
Gastos de administración	1 mes	151,44
	TOTAL	**3.021,73**

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

d) Inversión para el plan estratégico

Identificados el activo tangible, el activo intangible y el capital de trabajo para la propuesta de implementación del plan estratégico se presenta la inversión total en el cuadro N° 27.

Cuadro N° 27: Inversión total

Rubros	Monto Total (S/.)
Inversión Tangible	8.085,00
Inversión Intangible	9.975,00
Capital de Trabajo	3.021,73
TOTAL	**21.081,73**

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

7.1.3. Indicadores económicos

Identificados los principales costos en los que se va incurrir para la propuesta de implementación del plan estratégico de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., y la proyección de los ingresos que representaría se identifican los indicadores económicos como el flujo de caja, VAN, B/C, PRI.

7.1.3.1. Flujo de caja

El flujo de caja para la propuesta de implementación del plan estratégico de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se muestra en el cuadro N° 28.

Cuadro N° 28: Flujo de caja

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos (Cobranzas)		371.446,80	408.591,48	449.450,63
Actividades de Operación				
(-) Costo de implementación				
(-) Materiales Directos		3.000,00	3.000,00	3.000,00
(-) Mano de obra directa		31.996,80	31.996,80	31.996,80
(-) Costos indirectos		2.446,67	2.446,67	2.446,67
(-) Gastos de administración		1.817,31	1.817,31	1.817,31
(-) Gastos de ventas		0,00	0,00	0,00
(-) Balance de IGV		65.880,02	72.566,07	79.920,71
(-) Impuesto a la renta		93.012,09	103.412,60	114.853,16
(-) Participaciones		33.218,60	36.933,07	41.018,99
(aumento ó disminución de caja)		**140.075,31**	**156.418,97**	**174.397,00**
Menos:				
Actividades de Inversión				
(-) Adquisición de Activo Fijo	-21.081,73			
(aumento ó disminución de caja)				
Menos:				
Actividades de Financiamiento				
Ingreso de préstamo para adquis A.F		0,00		
Devolución de préstamo A.F.		0,00	0,00	0,00
Intereses del Financiamiento		0,00	0,00	0,00
(aumento o disminución de caja)		**0,00**	**0,00**	**0,00**
Saldo inicial de caja		0,00	118.993,58	275.412,55
Aumento o variación de caja del período		**118.993,58**	**156.418,97**	**174.397,00**
Saldo final de caja		118.993,58	275.412,55	449.809,55

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

7.1.3.2. VAN, B/C y PRI.

En el cuadro N° 29 se muestra el VAN, B/C y PRI caja para la propuesta de implementación del plan estratégico.

Cuadro N° 29: VAN, B/C y PRI

Años	Beneficio	Costo	Beneficio neto	Factor de actualización	Beneficio	Costo	Beneficio actual
0	-21.081,73	0,00	-21.081,73	1,0000000	-21.081,73	0,00	-21.081,73
1	371.446,80	231.371,49	140.075,31	0,8000000	297.157,44	185.097,19	112.060,25
2	408.591,48	252.172,51	156.418,97	0,6400000	261.498,55	161.390,41	100.108,14
3	449.450,63	275.053,63	174.397,00	0,5120000	230.118,72	140.827,46	89.291,26
	1.229.488,91	**758.597,63**	**470.891,28**		**788.774,71**	**487.315,06**	**301.459,65**

VANE	=	301.459,65	-21.081,73
VANE	=	**280.377,92**	
B/C	=	1,62	
Kc	=	25%	
PRI	=	1 Año	

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

7.2. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

La evaluación de la propuesta se realiza mediante la medición de los objetivos estratégicos y establecimiento de indicadores y metas en las cuatro perspectivas de negocio.

7.2.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Las iniciativas estratégicas de las perspectivas de aprendizaje y desarrollo para conseguir los objetivos estratégicos son la base para el desarrollo de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., y también son las que marcan el cimiento para las otras cuatro perspectivas.

En el presente estudio se considera el desarrollo y gestión del diseño del plan estratégico a nivel empresarial para lo cual es fundamental la definición de la visión y misión por parte de los dueños, estas a su vez son los pilares de la cultura organizacional que deben adoptar todos los trabajadores de la empresa, la motivación y capacitación de los colaboradores son parte fundamental para el desarrollo del talento humano.

Se plantean metas e indicadores en cada uno de los objetivos estratégicos definidos por la gerencia general o el responsable que corresponda a cada una de las áreas, se dan a corto plazo y a largo plazo siempre siendo optimistas.

En el esquema N° 06 se muestra la estructura lógica para el desarrollo de los indicadores en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Esquema N° 06: Estructura lógica para el desarrollo de indicadores en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Perspectiva: Aprendizaje y desarrollo

Objetivo estratégico

Costanera Servicios Generales S.A.C.

Diseñar el plan estratégico de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. que tengan como pilares la Visión, Misión y valores empresariales que generen mayor compromiso de los trabajadores en relación a la empresa, buscando reducir el índice de rotación del personal mediante la capacitación del mismo y mejorando el proceso de selección y reclutamiento del talento humano.

Objetivos estratégicos

Diseñar el plan estratégico empresarial

Generar mayor compromiso de los trabajadores

Implementar los procesos de selección y reclutamiento

Mantener una constante capacitación del personal

Indicadores

Obj.	Metas

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

Sobre la estructura lógica para la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se desarrolla los indicadores operativos para cada uno de los objetivos estratégicos, los cuales se muestran el en cuadro N° 30.

Se cuenta con 04 objetivos estratégicos y 04 indicadores, que a su vez tienen un total de 08 iniciativas estratégicas que pueden ser medidas de manera cuantitativa y cualitativa con una frecuencia de medición coherente con el desarrollo del cuadro de mando integral en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Cuadro N° 30: Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Perspectiva: Aprendizaje y desarrollo	Clase	Tipo	Medición
A01 Diseñar el plan estratégico empresarial		**Nivel de diseño del plan estrategico empresarial**	
Definir la Visión y Misión empresarial	P	Cualitativo	Anual
Realizar reuniones para establecer el diagnostico, los FCE, Los objetivos estratégicos	P	Cualitativo	Semestral
Capacitar al personal sobre planificación estratégica	P	Cualitativo	Semestral
A02 Generar mayor compromiso de los trabajadores		**Nivel de satisfacción de los trabajadores (escala de linker)**	
Motivar a los trabajadores con bonos de producción	P	Cualitativo	Mensual
Capacitar al personal sobre la cultura organizacional de la empresa	P	Cualitativo	Mensual
A03 Implementar los procesos de selección y reclutamiento de personal		**Índice de rotación del personal**	
Buscar puestos alternativos en temporadas de parada	P	Cuantitativo	Mensual
Realizar procedimientos de trabajo para una mejor selección y reclutamiento de personal	P	Cuantitativo	Mensual
A04 Mantener una constante capacitación del personal			**Horas de capacitación**
Capacitar al personal en sus actividades diarias y en cursos de interés para la empresa y el trabajador	P	Cualitativo	Mensual

(Clase de indicador: E = Existente, Modificado, P = Propuesto)

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

7.2.2. Perspectiva de procesos internos

Las iniciativas estratégicas de las perspectivas de procesos internos para conseguir los objetivos estratégicos establecidos en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se considera para el desarrollo de la implementación del plan estratégico, la mejora en la productividad de los procesos y mejorar los servicios prestados para ser más competitivos para ello se busca generar un mayor compromiso de los trabajadores, implementar las herramientas de Lean Manufacturing e implementar los sistemas de gestión entre las iniciativas más importantes.

Esquema N° 07: Estructura lógica para el desarrollo de indicadores en la perspectiva de procesos internos

Perspectiva: Procesos internos

Objetivo estratégico

Costanera Servicios Generales S.A.C.

Implementar el plan estratégico empresarial de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. donde se busque mejorar la productividad de las operaciones, incrementar la cartera de productos y servicios y mejorar la logística interna para poder cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes

Objetivos estratégicos

Implementar el plan estratégico empresarial

Mejorar la productividad de la operaciones

Incrementar la cartera de productos y servicios ofrecido

Certificar las operaciones que brinda la empresa

Mejorar las actividades de logística

Indicadores

Obj.	Metas

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

En el cuadro N° 31 se muestra los indicadores e iniciativas estratégicas de la estructura lógica de la perspectiva de procesos internos.

Cuadro N° 31: Indicadores de la perspectiva de procesos internos

Perspectiva: Procesos internos	Clase	Tipo	Medición
P01 Implementar el plan estratégico empresarial		**Nivel de implementación del plan estratégico**	
Generar compromiso con los principales colaboradores de la empresa	P	Cualitativo	Mensual
Capacitar al personal sobre planeamiento estratégico y los temas a implementara en cada una de sus á	P	Cuantitativo	Trimestral
P02 Mejorar la productividad de la operaciones			**% de productividad**
Implementación de herramientas de lean manufacturing	P	Cuantitativo	Mensual
Capacitar al personal en las actividades que realizan	P	Cuantitativo	Mensual
P03 Certificar las operaciones que brinda la empresa			**N° de certificaciones**
Implementación del SGC	P	Cuantitativo	Anual
Implementación del SGS	P	Cuantitativo	Anual
Implementación del SGA	P	Cuantitativo	Anual
P04 Mejorar las actividades de logística		**% Cumplimiento de entregas**	
Mayor comunicación con operaciones para establecer tiempos de entrega	P	Cualitativo	Trimestral
Mantener un stock de inventarios de los artículos mas frecuentes	P	Cuantitativo	Mensual
Realizar evaluación de proveedores	P	Cualitativo	Trimestral

(Clase de indicador: E = Existente, Modificado, P = Propuesto)

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

7.2.3. Perspectiva de clientes

En la perspectiva de clientes se busca tener una mejor participación en el mercado donde participa la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., para ello se requiere brindar un servicio de alta calidad que permita satisfacer las necesidades de los clientes y así lograr su fidelización y consolidarse como empresa líder.

Esquema N° 08: Estructura lógica para el desarrollo de indicadores en la perspectiva de clientes

Perspectiva: Clientes

Objetivo estratégico

Costanera Servicios Generales S.A.C.

Mejorar la participación de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.en el sector donde participa consolidándose en las localidades donde se opera con servicios de calidad buscando la fidelización de los clientes y poder ingresar a nuevos sectores que permitan a su vez incrementar nuevos productos y servicios ofrecidos.

Objetivos estratégicos

Ingresar a nuevos sectores de clientes

Fidelizar a los clientes cartera

Mejorar la participación de la empresa en el sector de servi

Consolidarse como empresa líder

Indicadores

Obj.	Metas

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

En el cuadro N° 32 se muestra los indicadores e iniciativas estratégicas de la estructura lógica de la perspectiva de clientes.

Cuadro N° 32: Indicadores de la perspectiva de clientes

Perspectiva: Clientes	Clase	Tipo	Medición
C01 Ingresar a nuevos sectores de clientes			**# de clientes nuevos**
Trato personalizado con el cliente	P	Cualitativo	Mensual
Publicidad para que conozcan los servicios	P	Cuantitativo	Mensual
Brindar un servicio de calidad para implementar la estrategia voz a voz	P	Cuantitativo	Mensual
C02 Fidelizar a los clientes cartera			**Nivel de satisfacción del cliente (Escala de Likert)**
Mejorar la atención al cliente	P	Cualitativo	Mensual
Brindar precios competitivos	P	Cuantitativo	Mensual
Generar mayor comunicación con el cliente para conocer sus requerimientos	P	Cualitativo	Mensual
C03 Mejorar la participación de la empresa en el sector de servicios			**Posicionamiento del mercado**
Generar diferenciación del servicio	P	Cualitativo	Trimestral
Certificar algunas operaciones que permitan garantizar el servicio brindado	P	Cuantitativo	Trimestral
C04 Consolidarse como empresa líder			**Nivel de ventas de acuerdo mercado(Participación)**
Incrementar las ventas	P	Cuantitativo	Mensual
cumpliendo el objetivo 05 y buscando como prioridad la calidad del servicio y la satisfacción del cliente	P	Cualitativo	Semestral

(Clase de indicador: E = Existente, Modificado, P = Propuesto)

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

7.2.4. Perspectiva financiera

Los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera son la cumbre de la propuesta de implementación del plan estratégico, ya que se busca incrementar la rentabilidad de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., y así poder mejorar los ingresos de los Stakeholders de la empresa.

Esquema N° 09: Estructura lógica para el desarrollo de indicadores en la perspectiva financiera

Perspectiva: Financiera

Objetivo estratégico

Costanera Servicios Generales S.A.C.

Incrementar la rentabilidad de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C. consolidándose en el mercado donde participa e ingresando a nuevos sectores de clientes, para ello es importante buscar un mejor financiamiento y poder generar mayor liquidez

Objetivos estratégicos

Incrementar la rentabilidad de la empresa

Buscar un mejor financiamiento

Generar mayor liquidez

Indicadores

Obj.	Metas

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

En el cuadro N° 33 se muestra los indicadores e iniciativas estratégicas de la estructura lógica de la perspectiva financiera.

Cuadro N° 33: Indicadores de la perspectiva financiera

Perspectiva: Financiera	Clase	Tipo	Medición
F01 Incrementar la rentabilidad de la empresa			**Margen neto de utilidad**
Incrementar las ventas	P	Cuantitativo	Mensual
Disminuir los costos operativos	P	Cuantitativo	Semestral
Disminuir los gastos	P	Cuantitativo	Semestral
Realizar compras efectivas	P	Cuantitativo	Mensual
F01 Buscar un mejor financiamiento			**Nivel de endeudamiento**
Reducción de costos de operación y administrativos	P	Cuantitativo	Semestral
Incrementar la participación de la empresa y los servicios	P	Cuantitativo	Semestral
Ajustarse al presupuesto anual	P	Cuantitativo	Anual
Controlar las deudas con los proveedores	P	Cuantitativo	Semestral
F02 Generar mayor liquidez			**Capital de trabajo**
Controlar el stock de inventarios de las materias primas e insumos	P	Cuantitativo	Trimestral
Controlar los cobros y pagos	P	Cuantitativo	Trimestral
Deshacerse de lo no imprescindible como las materias primas guardadas en almacén	P	Cualitativo	Semestral

(Clase de indicador: E = Existente, Modificado, P = Propuesto)

Fuente: *Estudio de COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C.*
Elaboración propia

CONCLUSIONES

PRIMERA: Desarrollado el marco teórico del presente estudio se concluye que es de gran importancia ya que servirá como base para la capacitación futura de los principales colaboradores de la empresa en temas de planificación estratégica, además de su importancia en el desarrollo del presente estudio que permite comprender el desarrollo de la metodología utilizada. Se concluye que la hipótesis fue validada con la elaboración del Planeamiento estratégico en la empresa Costanera Servicios Generales S.A.C. proponiendo conseguir el cumplimiento de sus metas, objetivos, y mejorar su desempeño empresarial.

SEGUNDA: Para realizar el análisis interno de la propuesta de implementación del plan estratégico de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se utilizó la herramienta propuesta por Fernando D´Alessio que es el análisis AMOFHIT, donde se analizó los factores internos y se concluye que las principales fortalezas en las que se tiene que hacer fuerte la empresa es en los precios competitivos de sus servicios, la participación que tiene en las principales empresas del medio y en el trato personalizado al cliente, también tiene que poner mayor cuidado y mejorar en el cumplimiento de los compromisos adquiridos y la planificación de los trabajos realizados.

TERCERA: Para realizar el análisis externo del sector donde participa la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se utilizaron las herramientas como el análisis PESTEL y las 5 fuerzas competitivas de M. Porter de donde se concluye que las principales oportunidades que se le presentan a la empresa son las alianzas estratégicas que tiene con las principales empresas del medio lo que le permite tener trabajo constante y los tratados de libre comercio que tiene el país lo que hace que se intensifique la estiba y desestiba de productos, también se pueden identificar amenazas como la insuficiente capacidad de mano de obra lo que hace que no se tenga una mano de obra confiable.

CUARTA: Definidos los objetivos estratégicos de la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se proponen las estrategias para poder alcanzarlas, para ellos se utilizaron las matrices FODA, EFI, EFE,

MPC de donde se concluye que la estrategia genérica de la empresa es el enfoque o alta segmentación y busca estrategias como el incremento de la productividad, financiamiento y la implementación del plan estratégico como principales.

QUINTA: Se elabora el mapa estratégico y el cuadro de mando integral como parte de la implementación del plan estratégico en la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., donde se concluye que las responsabilidades para la implementación de las iniciativas estratégicas recaen en su mayoría para el gerente general para lo cual es imprescindible su apoyo y dirección para la implementación y así poder alcanzar los objetivos estratégicos.

También se concluye que se puede alcanzar un B/C de 1.62 lo que nos indica que estaríamos ganando 0.62 centavos por cada sol invertido.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Elaborado el marco teórico sobre planificación estratégica se recomienda tomar como base al área de recursos humanos para programar las capacitaciones correspondientes a los principales colaboradores de la empresa que apoyaran al diseño e implementación del plan estratégico.

SEGUNDA: Identificadas las principales fortalezas y debilidades se recomienda tomar atención primordial a las debilidades que son más significativas para poder dar las alternativas de solución que permita convertirlas en fortalezas.

TERCERA: Identificadas las principales oportunidades y amenazas que le brinda el sector donde participa la empresa COSTANERA SERVICIOS GENERALES S.A.C., se recomienda realizar más alianzas estratégicas con empresas de otros sectores industriales para poder incrementar los servicios prestados como la limpieza de instalaciones.

CUARTA: Identificadas las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos se recomienda realizar la capacitación para el inicio del plan estratégico. La implementación de los cambios tecnológicos en los procesos y actividades como parte del mejoramiento del mantenimiento de maquinarias de la empresa tiene que estar acompañado de nuevas técnicas de capacitación, pues con ello se asegura una reacción positiva a los cambios propuestos.

QUINTA: Realizada la propuesta de la implementación mediante el mapa estratégico y cuadro de mando integral se recomienda formar equipos de trabajo liderados por el gerente general para tener un trabajo más rápido y efectivo.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Amaya, J. (2012); “Gerencia: Planeación & Estrategia, Fundamentos Modelos y Software”, Antártica.
- ✓ American Psychological Association; (2001); “Publication Manual of the American Psychological Association”; Washington, DC, EE. UU. Autor.
- ✓ Chininin, V. (2011); “Planificación estratégica educativa” Madrid, España.
- ✓ D’Alessio, F; (2008); “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”; México D.F, México: Pearson.
- ✓ David, F; (2008); “Conceptos de administración estratégica”; México: Pearson Educación.
- ✓ Kaplan & Norton. (2004); “Mapas Estratégicos”. Ediciones Deusto.
- ✓ Lerma, H; (2009); “Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto” Ecoe Ediciones
- ✓ Martínez, D., & Milla, A; (2005); “La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”. España: Ediciones Díaz de Santos
- ✓ Porter, M; (1998); “¿Qué es la estrategia?/ Folletos Gerenciales”; La Habana Cuba: CCED, MES
- ✓ Porter, M. E; (2002); “Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”; España: Alay Ediciones, S.L
- ✓ Quinn, R; (1991); “The strategic Process. Concepts. Contexts”; Englewood Cliffs, Prentice Hall
- ✓ Serna, H; (2003); “Gerencia Estratégica”; Bogotá: 3R editores.
- ✓ Thompson, A; (2008); “Administración estratégica Teoría y casos”; México, DF. : Mcgraw-Hill

ANEXOS

ANEXO 01: Ficha de Información para Análisis Externo

Compañía	Costanera Servicios Generales S.A.C.
Nivel de Análisis	

Área	
Departamento	

Nro	OPORTUNIDAD	Grado de Importancia
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Nro	AMENAZA	Grado de Importancia
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

ANEXO 02: Ficha de Información para Análisis Interno

Compañía	Costanera Servicios Generales S.A.C.
Nivel de Análisis	

Área	
Departamento	

Nro	FORTALEZA	Grado de Importancia
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Nro	DEBILIDAD	Grado de Importancia
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

ANEXO 03: Ficha de Información para los factores críticos de éxito

Compañía	Costanera Servicios Generales S.A.C.
Nivel de Análisis	

Área	
Departamento	

Nro	Factores críticos de éxito	Grado de Importancia
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		