

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**Planeamiento estratégico para la empresa telefónica Barcatel  
Inversiones E.I.R.L., Chimbote 2023**

Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial

**Autores:**

Agreda Cribillero, Junior Manuel

Miñano Guzmán, Milagros Victoria

**Asesor:**

Chávez Milla, Humberto Ángel

ORCID: 0000-0002-7879-6411

**CHIMBOTE - PERÚ**

**2024**

## Índice General

Índice General.....	i
Índice de Tablas .....	ii
Índice de Figuras.....	iv
Palabras Clave.....	v
Constancia de Originalidad.....	vi
Título.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción .....	1
Metodología.....	20
Resultados.....	23
Análisis y Discusión .....	50
Conclusiones.....	53
Recomendaciones .....	55
<b>Agradecimientos</b> .....	56
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	57
Anexos y Apéndices .....	61

## Índice de Tablas

Tabla 1. Conocimiento de la Planificación Estratégica	21
Tabla 2. Estrategias de la empresa que permiten captar nuevos clientes	22
Tabla 3. Percepción de directivos respecto al personal calificado	22
Tabla 4. Tecnología y calidad necesaria de empresa para brindar servicios	22
Tabla 5. Precios competitivos que ofrece respecto a la competencia	23
Tabla 6. La empresa Barcatel Inversiones cuenta con un organigrama	23
Tabla 7. Resultados del conocimiento de los objetivos de la empresa	25
Tabla 8. Claridad de las políticas que se manejan en la empresa	26
Tabla 9. Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa	26
Tabla 10. Conocimiento de las funciones del cargo que desempeña.	26
Tabla 11. Resultados del personal si está debidamente motivado	27
Tabla 12. Existencia de personal encargado en supervisión de empleados	27
Tabla 13. Resultados de capacitación constante que brinda la empresa	28
Tabla 14. Infraestructura adecuada para las necesidades de la empresa	28
Tabla 15. Participación activa de los trabajadores en la empresa	28
Tabla 16. Percepción de precios competitivos respecto a la competencia	29
Tabla 17. Esmero de la empresa por prestar servicio de calidad al cliente	29
Tabla 18. Conocimiento del organigrama de la empresa	30
Tabla 19. Servicios con un valor agregado respecto a la competencia	30
Tabla 20. Atención oportuna de distribuidores claro y otras operadoras	32
Tabla 21. Consideración de ubicación en lugar estratégico de la empresa	33
Tabla 22. Personal suficiente calificado para las labores que desarrolla	35
Tabla 23. Resultados de opinión respecto si la empresa es o no innovadora	36

Tabla 24. Resultados según la existencia de discriminación en la empresa	37
Tabla 25. Percepción de la seguridad que brinda la empresa a sus clientes	37
Tabla 26. Validación de la Misión de la empresa	38
Tabla 27. Validación de la Visión de la empresa	39
Tabla 28. Matriz de Evaluación Externa MEFE de la empresa	41
Tabla 29. Matriz de Evaluación Interna MEFI de la empresa	42
Tabla 30. Estrategias elaboradas a partir de la Matriz FODA	43
Tabla 31. Categorización de Estrategias por tipo de Perspectiva	44
Tabla 32. Planes de acción por perspectiva, estrategia, indicador y metas	45

## Índice de Figuras

Figura 1. Matriz FODA (Cruce del análisis interno y externo)	5
Figura 2. Nivel del servicio que se brinda al cliente en la empresa	24
Figura 3. Nivel del posicionamiento de la empresa Barcatel	24
Figura 4. Nivel de la imagen corporativa de la empresa	25
Figura 5. Cómo se informó acerca de la existencia de la empresa	31
Figura 6. Distribuidor de claro y otras operadoras visitado el último año	31
Figura 7. Aspectos por considerar para adquirir servicios de telefonía	32
Figura 8. Productos o servicios adquiere con regularidad en la empresa	33
Figura 9. Calificación servicio que ofrecen los trabajadores de empresa	34
Figura 10. Calificación de los precios equipos y servicios que ofrece	34
Figura 11. Recomendaciones generales para mejorar la empresa	35
Figura 12. Tiempo que usa los servicios de la empresa	36

## Palabras Clave

Planeamiento Estratégico
Gestión

## Keywords

Strategic Planning
Management

## Línea de investigación OCDE

<b>Línea</b>	Gestión de operaciones y procesos
<b>Área</b>	Ingeniería, Tecnología
<b>Sub área</b>	Otras ingeniería y tecnologías
<b>Disciplina</b>	Ingeniería Industrial

# Constancia de Originalidad



## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe, Vicerrector de Investigación de la Universidad San Pedro:

### HACE CONSTAR

Que, de la revisión del trabajo titulado "**Planeamiento estratégico para la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L., Chimbote 2023**" del (a) estudiante: **MIÑANO GUZMAN MILAGROS VICTORIA**, identificado(a) con Código N° **1112100862**, se ha verificado un porcentaje de similitud del **29%**, el cual se encuentra dentro del parámetro establecido por la Universidad San Pedro mediante resolución de Consejo Universitario N° 5037-2019-USP/CU para la obtención de grados y títulos académicos de pre y posgrado, así como proyectos de investigación anual Docente.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Chimbote, 31 de octubre de 2024

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN  
  
DR. JAVIER MARTÍNEZ CARRIÓN  
VICERRECTOR



**NOTA:** Este documento carece de valor si no tiene adjunta el reporte del Software TURNITIN.

## **Título**

**Planeamiento estratégico para la empresa telefónica Barcatel  
Inversiones E.I.R.L., Chimbote 2023**

## **Resumen**

El propósito de esta investigación fue el desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa Telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L., elaborado para el periodo 2024 - 2026, favoreciendo la optimización de la gestión empresarial.

La investigación se llevó a cabo utilizando un método descriptivo y propositivo, utilizando un diseño no experimental y transversal. La población estuvo integrada por 100 clientes y 10 trabajadores del año 2023, y la muestra correspondió a la totalidad de la población. Para la recolección de datos e información, se utilizó la encuesta, empleando un cuestionario como instrumento.

Los resultados del estudio fueron la elaboración de un Planeamiento estratégico para la empresa, en el cual se desarrolló el direccionamiento estratégico (definición de la misión, visión y valores), un diagnóstico estratégico con aplicación de las matrices de evaluación interno y externo (MEFI y MEFE), un Cuadro de Mando Integral para desarrollar y controlar mediante planes de acción, los objetivos estratégicos de la empresa, el cual aporta a la optimización de la rentabilidad, relacionados con la venta de los equipos con línea telefónica móvil, internet móvil y fija, televisión por cable, y otros servicios, para mantener un buen servicio al cliente.

## **Abstract**

The purpose of this research was the development of a Strategic Plan for the company Telefonica Barcatel Inversiones E.I.R.L., prepared for the period 2024 - 2026, favoring the optimization of business management.

The research was carried out using a descriptive and propositional method, using a non-experimental and cross-sectional design. The population was made up of 100 clients and 10 workers from the year 2023, and the sample corresponded to the entire population. To collect data and information, the survey was used, using a questionnaire as an instrument.

The results of the study were the development of a Strategic Planning for the company, in which the strategic direction was developed (definition of the mission, vision and values), a strategic diagnosis with application of the internal and external evaluation matrices (MEFI and MEFE), a Comprehensive Scorecard to develop and control through action plans, the strategic objectives of the company, which contributes to the optimization of profitability, related to the sale of equipment with mobile telephone line, mobile and landline internet , cable television, and other services, to maintain good customer service.

## **Introducción**

La constante permuta en la globalización de los mercados, con un entorno cambiante y competitivo, demanda un desempeño más efectivo por parte de las empresas. En este contexto, el desarrollo del planeamiento estratégico resulta fundamental para el avance de cualquier organización, dado que facilita la alineación de sus actividades hacia un futuro ideal, con ajustes periódicos en su visión y misión, y el cumplimiento de objetivos y metas. La meta de la investigación fue elaborar una propuesta de plan estratégico para Telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L. para el periodo 2024-2026, creando un plan de acción sólido que facilite el cumplimiento y control de los objetivos a corto y mediano plazo.

Con la intención de suministrar información científica, se exploraron disímiles fuentes oficiales, recopilados de: tesis, artículos científicos y otras investigaciones, relacionados con el planeamiento estratégico y otros afines; los cuales contribuyeron en el desarrollo de la investigación. Se llevaron a cabo diversas investigaciones en los ámbitos nacional e internacional, las cuales se explican a continuación.

Se examinó la tesis nacional de Castellanos, López y Ramírez (2021), quienes formularon en el Plan Estratégico para Telefónica del Perú, tres objetivos a largo plazo hacia el 2025, los cuales son: Posicionarse con mejor experiencia al cliente con una satisfacción de Índice 9; acrecentar en 75% su valor de mercado, ascendiendo 12% anualmente; y ser la empresa con infraestructura moderna y estable en antenas y redes en todo el Perú. Los mencionados objetivos se dividieron en 21 objetivos a corto plazo, para lograr progresivamente la misión; los mismo que son evaluados con el Tablero de Control, mediante perspectivas: aprendizaje, procesos, clientes y financiero, con el propósito de conservar un liderazgo basado en innovación y tecnología, permitiendo a los clientes acceder a diversas posibilidades en una era digital nueva, buscando tener posición competitiva, ofreciendo un panorama ideal para realizar el plan estratégico. La Matriz de Factores Externos (MEFE) alcanzó 2.62 de puntaje, mayor al promedio 2.50, lo cual significa que Telefónica es capaz de aprovechar las oportunidades y dominar el impacto de las amenazas. Se definieron

19 estrategias de los análisis interno y externo, y otras 4 fueron creadas para ser parte de las estrategias de contingencia. La empresa viene generando pérdidas hace dos años, debido a la disminución de sus ventas; sin embargo, posee un patrimonio que la hace muy estable, se propone hacer crecer e incrementar su valor de nuevo, para seguir siendo líder del mercado, aportando beneficios a sus clientes que cada vez requieren más de las telecomunicaciones.

Según el estudio de Zúñiga (2022), el objetivo principal fue verificar si las micro y pequeñas empresas de Chimbote aplicaron el planeamiento estratégico como herramienta de gestión durante el año 2021. La investigación se llevó a cabo empleando el método científico basado con un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y un diseño no experimental. Se tomó una muestra de 67 empresarios ubicados en el casco urbano de la ciudad, mediante un muestreo probabilístico o de conveniencia. Para recolectar la información se usó un cuestionario, y los datos fueron evaluados mediante estadística descriptiva haciendo uso del programa SPSS. Los resultados revelaron que el 2% de los encuestados estaba en la fase inicial del uso del planeamiento estratégico, el 43% se encontraba en proceso, y el 22% había logrado implementarlo completamente en todas sus fases. El estudio también subraya la importancia de contar con conocimientos científicos y técnicos para que estos empresarios puedan desarrollar sus planes estratégicos de manera efectiva. En conclusión, el plan estratégico se considera una herramienta clave para la gestión administrativa de las pymes, ya que facilita la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Según Quiroz, López & Yactayo (2020), desarrollaron su artículo científico, teniendo como objetivo, efectuar una investigación La planificación estratégica es un valioso instrumento de gestión para las empresas, ya que les permite mejorar su rentabilidad. El plan estratégico se presenta como una herramienta clave en la administración empresarial. La búsqueda de literatura se realizó con los datos de Revistas Científicas como “SciELO”, y “Science Direct”. Los negocios actuales se han visto afectados por los escenarios adversos, no utilizados en forma correcta. Los datos obtenidos indicaron que el planeamiento estratégico apoya en la toma de decisiones

adecuadas y funciona como una guía estructurada con estrategias para enfrentar escenarios por venir, siendo una herramienta clave de gestión empresarial. El análisis se llevó a cabo considerando cuatro dimensiones: planeación, organización, dirección y control. También se concluyó que, el planeamiento estratégico está relacionado con la rentabilidad, que se mide por la conexión entre los claros frutos de una operación e inversión generada con el patrimonio neto. No se encontraron datos sobre estudios experimentales, lo que abre oportunidades para investigar más sobre la influencia del planeamiento estratégico en la rentabilidad de las empresas.

Según Tineo (2018), realizó una investigación cuyo objetivo fue crear un plan estratégico como herramienta para optimizar la calidad de las prestaciones en la empresa C & L CONIGE S.A.C. de Chiclayo. La metodología empleada tuvo un enfoque descriptivo y un diseño no experimental, centrado en la observación y análisis de la realidad, junto con sus diferentes fenómenos, circunstancias, entornos y sucesos. La muestra se compuso de consumidores fidelizados y potenciales de la organización, sumando un total de 42 personas. Se utilizó una encuesta como instrumento, la cual constaba de 20 preguntas dirigidas tanto a los clientes como para los 11 colaboradores de la organización, con el objetivo de recopilar datos e información precisa y verídica. El estudio proporciona información aplicable tanto a empresas en funcionamiento como a aquellas en proceso de creación. En su contenido, se detalla la formulación de la visión, misión, estructura organizacional, plan de actividades y varias matrices, culminando con un análisis de financiamiento. Por medio de un enfoque estratégico para optimizar la calidad del servicio, se identifican diversas herramientas integrales estratégicas, tales como: el cuadro de mando integral, matrices FODA, la Matriz por Objetivos y los Sistemas de Información, para incrementar la calidad del servicio. El resultado mostró que el uso del planeamiento estratégico mejora la calidad del servicio en cualquier tipo de organización.

Según Mendoza (2020), llevó a cabo su estudio con el propósito de delinear un plan estratégico que incremente la rentabilidad de una empresa comercial en Ayacucho, ya que la falta de rentabilidad implica un riesgo de quiebra económica. La

investigación presenta un enfoque mixto, cuantitativo e integral, ya que posibilita la combinación de información, lo que permite la integración de diferentes tipos de información. Se empleó un método inductivo-deductivo que combina elementos cualitativos y cuantitativos; la población estudiada fue la empresa comercial, y la técnica utilizada para recopilar datos fue mediante entrevistas. Se utilizaron como instrumentos una guía de entrevista y el registro documental de los estados financieros de 2017 y 2018, junto con la recopilación de opiniones que contribuyeron al diagnóstico. Posteriormente, se analizó la rentabilidad de la empresa, encontrando que era baja debido a la falta de ejecución de las ventas potenciales, lo que genera altos costos de venta. Se propusieron 3 soluciones: (1) incrementar las ventas mediante un plan publicitario, (2) disminuir los costos de venta a través de una adecuada gestión de inventarios, y (3) contratar personal calificado para optimizar la atención de manera eficiente y efectiva, promoviendo la colaboración en las actividades. Por lo consiguiente, es necesario implementar publicidad para atraer clientes nuevos, llevar a cabo una gestión efectiva de inventarios y reclutar personal que apoye en la mejora de la gestión y control de las operaciones. Esto contribuirá a un mejor control de la productividad en las actividades comerciales, mejorando así la rentabilidad y el crecimiento de la organización.

Según la tesis de Garay (2020), el objetivo fue demostrar cómo la planificación estratégica está vinculada a la competitividad de la empresa Espinoza Contratistas Generales. El diseño seleccionado para probar la hipótesis consistió en analizar la correlación entre las variables. El estudio se realizó en la ciudad de Huancavelica, y la población estuvo formada por los 28 empleados de la empresa. Dado que se tuvo acceso a toda la población, la muestra fue igual a la población, optándose por un muestreo aleatorio basado en un censo. Ante la inestabilidad del mercado, las organizaciones buscan maneras de satisfacer los requisitos actuales, y la planificación estratégica se presenta como una de las mejores estrategias para encontrar soluciones efectivas. Por ello, su estudio y aplicación son fundamentales. En este contexto, se propone la siguiente hipótesis: el planeamiento estratégico se encuentra directamente vinculado a la competitividad de la organización. La planificación es un proceso administrativo que ha sido objeto de estudio desde la

década de 1970 por destacados expertos e investigadores, aportando diferentes tipos de diseño. La hipótesis de la investigación se demostró con la rho de Spearman, siendo 0.827, el cual significa que hay una relación alta; concluyendo que el planeamiento estratégico está estrechamente relacionado con el aumento de la competitividad en la empresa.

Se revisó la tesis internacional de Cepeda (2022), su objetivo fue el desarrollo de un plan estratégico al 2024, para incrementar la rentabilidad de la empresa en 20%, con un sistema de control de presupuestos y costos. Se observó que el 95% de ingresos se obtienen por una gestión buena, sea telefónica o digital, y el retorno de la inversión es 0,49; el presupuesto anual no tiene adecuado control, genera desviación presupuestal; se identificaron los competidores. Con el PESTEL se hizo el análisis externo, para establecer los riesgos, se propuso estar atento a las reformas, económicas, laborales y legales, que puedan incidir en el futuro. Para valorar la competitividad se utilizó las 5 fuerzas de Porter, siendo, poco atractivo para las empresas nuevas, generando una ventaja corporativa. Se hizo entrevistas a clientes existentes y potenciales, para tener información de cómo mejorar la operación, y explorar un modelo 100% digital nueva. Se realizó un FODA, evaluando los puntos principales, acorde al avance. Se plantea una propuesta de táctica corporativa, basado en los planes estratégicos diseñados, se hizo un cuadro de mando integral para controlar los planes. Se evaluó la modificación de cada una de las propuestas, de manera que, si no se realizan acciones, al segundo año resultará un VAN negativo, colocando en riesgo la continuidad de las operaciones. Los escenarios sensibles permiten manipular una mínima desviación en los ingresos, y ser más flexibles a la caída de 10% en los gastos. Se concluye que, destacando el cumplimiento de los objetivos diseñados, se recomienda ejecutar la estrategia.

Según Quitio (2021), su estudio, realizado en Ecuador, tuvo como objetivo elaborar un diagnóstico y desarrollar estrategias y planes para optimizar la gestión administrativa y respaldar el proceso de la toma de decisiones. El enfoque de la investigación fue mixto, abarcando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. Se examinaron factores cuantitativos, como los estados financieros, ventas y costos,

mientras que en el ámbito cualitativo se analizaron el ambiente laboral y los perfiles del personal. El estudio tuvo un enfoque explicativo y descriptivo, con un diseño no experimental, y una intervención de campo de tipo transversal. La investigación fue de carácter aplicado y se recopilaron fuentes de información tanto documentales como de campo. Los resultados permitieron identificar numerosos hallazgos, que se clasificaron en oportunidades o amenazas, y como fortalezas o debilidades, Dependiendo de si la variable era exógena o endógena, la información recolectada permitió diseñar estrategias mediante el cruce de variables en el análisis FODA, utilizado como herramienta para medir los objetivos estratégicos en relación con el cumplimiento de la misión. Las estrategias formuladas incluyeron un plan de capacitación y renovación en herramientas de gestión, la reestructuración de la organización, el diseño de acciones estratégicas, y la creación de un manual de funciones e indicadores para evaluar la gestión empresarial; Todas las acciones se sistematizaron para identificar los recursos, responsables, costos y cronograma, lo que facilitó su implementación. Se concluye que el plan estratégico optimiza la gestión administrativa y permite tomar decisiones de manera más acertada.

Según Luna Altamirano et al. (2020), El objetivo fue desarrollar un plan estratégico para la sostenibilidad de las empresas en Ecuador, con estrategias que ayuden a los empresarios a comprender las oportunidades que ofrece la tecnología para resolver problemas relacionados con la producción y distribución de bienes, especialmente ante situaciones de crisis. La metodología adoptada fue descriptiva, con un enfoque cuantitativo, y se utilizó el método deductivo. Se aplicó la técnica de encuestas dirigidas a los propietarios y directivos de pequeñas y medianas empresas, quienes son considerados los principales motores de la economía en el ámbito del desarrollo económico y social. El problema surge debido a una pérdida considerable de liquidez, lo que provoca una disminución en la producción y las ventas, ya que los propietarios no están familiarizados con herramientas tecnológicas que les faciliten realizar teletrabajo desde sus unidades de producción. Los resultados logrados facilitan disponer de empleados calificados y dedicados a los objetivos de la empresa, empleando la tecnología de manera que favorece directamente la eficiencia

de las pymes. Esto proporciona estabilidad en el teletrabajo, un uso eficaz de las plataformas digitales, y optimiza tanto la liquidez como la viabilidad de las pymes. El plan propuesto se centra en la adquisición de nuevos conocimientos científicos por parte de los propietarios, los cuales se aplicarán en la producción y comercialización. Al desarrollar estas estrategias, se logra restaurar y mantener la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad de las pymes.

Según Baque, Izquierdo, & Viteri (2022), se plantearon como meta desarrollar un esquema metodológico de planificación estratégica que contribuya a incrementar las ventas en las MiPymes del Cantón Quevedo en Ecuador. El estudio empleó enfoques deductivo, inductivo, bibliográfico y analítico, lo que permitió formular la propuesta de dicho diseño. Es una herramienta importante la planeación estratégica, porque ayuda a dirigir la organización, permite esbozar objetivos, metas y estrategias para hacer exitosa la empresa. El estudio se realizó con el objetivo de desarrollar una estructura metodológica de planificación estratégica que facilite el aumento de ventas en las MiPymes. Para ello, se evaluaron 50 MiPymes dedicadas a actividades de gastronomía y comercialización. Se empleó una encuesta como herramienta de recolección de datos, lo que permitió detectar las necesidades de los emprendedores en la administración de sus negocios. La metodología de planificación planteada se basa en tres pasos clave: primero, el direccionamiento estratégico; luego, la formulación de las estrategias; y finalmente, la evaluación de dichas estrategias. Estos pasos son flexibles y comprensibles, ya que, al confeccionar y aplicarla, mejora de manera significativa las ventas de las MiPymes. La ordenación metodológica de planificación estratégica propuesta permitirá tener una guía simple, sencilla y muy comprensible, el cual contribuirá favorablemente en la dirección y control de las actividades que realizan las MiPymes, y se verán beneficiados al alcanzar los objetivos deseados.

Continuadamente se detallan los compendios científicos que resguardan la concepción de la variable de investigación: Planeamiento estratégico; asimismo, otras explicaciones conceptuales similares, los cuales a continuación se desarrollan.

La definición de Plan tiene diversas concepciones Ordaz & Saldaña (2006), lo definen como un documento, Se detallan las acciones previstas y la forma en que deberán ejecutarse, a través de un conjunto coherente de metas, objetivos y acciones alineadas con la estrategia, con el fin de alcanzar la visión propuesta. El plan también establece las acciones necesarias para concretar el futuro deseado.

El *Plan Estratégico*, según Marciniak (2013) nos dice que es un instrumento ampliamente utilizado, que reúne lo que la organización busca lograr para cumplir su misión y alcanzar su visión (proyección futura). De esta manera, ofrece el diseño y la creación del futuro para la organización, incluso si este futuro es incierto. Asimismo, Sainz de Vicuña (2017), nos indica que, al referirnos al plan estratégico de la organización, hablamos del plan principal en el que la alta dirección refleja las decisiones estratégicas corporativas adoptadas en el presente, con miras a lo que se implementará en los próximos tres años (el horizonte más común para este tipo de planes), con el fin de tener una organización más competitiva que pueda atender las expectativas de sus distintos socios y partes interesadas.

La Dirección Estratégica según David (2003), lo define como la ciencia y el arte de formular, implantar y evaluar decisiones, mediante funciones que faciliten a una organización al logro de sus metas. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de áreas como la gestión, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo, así como los sistemas de información informática, con el fin de lograr el éxito de la empresa.

El término dirección estratégica se utiliza en este texto como equivalente a planeación estratégica. Este último es más frecuente en el ámbito empresarial, mientras que el primero es más común en el entorno académico. (David, 2003).

El proceso de dirección estratégica también se describe en tres fases: la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y la evaluación de la estrategia. A continuación, se explican los subcomponentes que conforman cada una de estas fases. (Coulter & Robbins, 2010).

*La formulación de la estrategia*, se centrará en definir qué es la organización, que desea convertirse en el futuro y cuál es la ruta para alcanzarlo. Para ello, se siguen los siguientes pasos: redactar la declaración de visión y misión, realizar una auditoría interna y externa de la empresa, fijar objetivos a largo plazo, y generar, evaluar y seleccionar estrategias. (David, 2003).

*La Implantación de la estrategia*, según la definición de David (2003), Se señala que es necesario poner en funcionamiento la estrategia global de la organización para llegar a la visión, implementando diversas estrategias en áreas como finanzas, marketing, contabilidad, investigación y desarrollo, y sistemas de información administrativa.

*La Evaluación de la Estrategia*, Es la última fase del proceso, en la que se comparan los resultados alcanzados con los resultados esperados. La medición y evaluación deben realizarse de manera continua (David, 2003). En el Anexo 9, Se presenta el modelo del proceso de gestión estratégica aplicado al análisis.

*El proceso de gestión estratégica*, según Coulter & Robbins (2010), Se define en seis pasos claros que incluyen: la planificación estratégica, la implementación, la evaluación y el control. Aunque se describen los cuatro pasos iniciales, la planificación que se debe llevar a cabo, así como la implementación y la evaluación, también son fundamentales. Incluso las estrategias más efectivas pueden fallar si la gestión no las evalúa adecuadamente o no las implementa correctamente.

Se muestra en el Anexo 9, el proceso o la secuencia que se sigue para una apropiada administración estratégica, el cual fue tomado como modelo para el desarrollo de la investigación. Además, en el texto de Coulter & Robbins (2010), indican que el proceso de gestión estratégica se conforma de seis pasos:

*Identificar la misión actual, los objetivos y las estrategias*, es fundamental para cualquier organización. Toda empresa necesita contar con una misión y una declaración de su objetivo, así como definir su visión. Establecer la misión impone a los directivos a determinar qué acciones llevará a cabo la organización en la ejecución de su actividad empresarial. (David, 2003).

Según D'Alessio (2014), Los componentes de una declaración de misión incluyen los siguientes aspectos: Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?; Mercados: ¿En qué áreas geográficas se desenvuelve la compañía?; Compromiso con el desarrollo, la sobrevivencia y la rentabilidad: ¿La empresa está enfocada en su crecimiento y rentabilidad?; Filosofía: ¿Cuáles son los valores, convicciones y principios éticos fundamentales de la organización?; Preocupación por la imagen pública: ¿Qué tan consciente es la empresa de las cuestiones sociales y ambientales?; Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios clave de la empresa?; Tecnología: ¿Está la empresa tecnológicamente actualizada?; Autoimagen: ¿Cuál es su principal ventaja competitiva y cuáles son sus capacidades clave?; Preocupación por los empleados: ¿Considera la empresa a sus empleados como un activo fundamental?

*Realizar un análisis externo (Oportunidades y Amenazas)*, El entorno externo se considera una restricción importante para las acciones del gerente. Analizar el entorno es una etapa fundamental dentro del proceso de gestión estratégica. En este análisis externo, es necesario evaluar tanto el entorno general como el específico para identificar cambios y tendencias. Una vez evaluado el entorno, se deben considerar las oportunidades que la empresa puede aprovechar y las amenazas que podría enfrentar. Las oportunidades representan tendencias favorables en el entorno externo, mientras que las amenazas son tendencias desfavorables (Coulter & Robbins, 2010).

*Realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades)*, aporta información crucial sobre los recursos y capacidades específicas. Así como los recursos, las competencias claves definen las herramientas competitivas de la empresa. Al concluir el análisis interno, los gerentes deberían estar habilitados para reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa (D'Alessio, 2014),

Además, según Coulter & Robbins (2010) La integración de los análisis interno y externo se denomina análisis FODA, la cual evalúa a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa. Tras realizar estos análisis, se elabora el FODA, con el cual los gerentes están preparados para elaborar estrategias apropiadas. Estas estrategias se enfocan en aprovechar las fortalezas y

oportunidades de la empresa, protegerla de elementos externos y corregir sus debilidades más críticas.

*La formulación de estrategias*, requiere que los gerentes tengan en cuenta las evaluaciones del entorno, los recursos y las habilidades disponibles, así como el diseño de estrategias que permitan a la empresa alcanzar sus metas. Los gerentes desarrollan principalmente tres tipos de estrategias: corporativas, de negocio y funcionales. (Coulter & Robbins, 2010).

*Implementación de estrategias*, una vez que las estrategias han sido formuladas, es necesario implementarlas. No importa cuán bien planificadas estén las estrategias de una organización, su ejecución se verá afectada si no se llevan a cabo de manera adecuada (D'Alessio, 2014).

*Evaluación de resultados*, El último paso del proceso de gestión estratégica es la evaluación de los resultados. Se debe analizar qué tan eficaces han sido las estrategias para que la organización alcance sus objetivos y determinar qué modificaciones son necesarios. Después de revisar los resultados de las estrategias anteriores, se identifican los cambios que deben realizarse (Coulter & Robbins, 2010).

En cuanto al diagnóstico estratégico empresarial, los investigadores se refieren a las actividades de análisis llevadas a cabo para comprender la situación presente de una organización y los impedimentos que no permiten alcanzar los resultados deseados, como su crecimiento, supervivencia y desarrollo. (Romagnoli, 2007).

La evaluación externa está compuesta por factores que ocurren fuera de la empresa y no pueden ser controlados, pero que influyen directamente en su desarrollo. Ejemplos de estos factores incluyen el mercado, la economía y la competencia, entre otros. (Espinosa, 2016). Estos factores se clasifican en dos grupos:

*Las Oportunidades*, según Serna (2008), Se refiere a los sucesos, hechos o tendencias que ocurren en el ambiente de una organización y que, si se aprovechan

de manera adecuada y a tiempo, podrían favorecer su desarrollo. Según D'Alessio (2014), se trata de cualquier factor o elemento externo positivo que la empresa puede utilizar para mejorar su gestión.

*Las Amenazas*, según el investigador Serna (2008), Las amenazas se definen como los sucesos, hechos o tendencias que se presentan en el ambiente de una organización y que impiden, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Según D'Alessio (2014), Cualquier factor externo negativo que puede ser dañino y poner en peligro la continuidad de la organización dentro del mercado.

*El Análisis PESTE+C*, Se utiliza en la evaluación externa o del entorno, y revela tanto amenazas como oportunidades. El objetivo de esta evaluación es proporcionar a los gerentes datos cruciales que les ayude en la toma de decisiones. El análisis es una manera de examinar los factores externos desde una perspectiva integral y sistemática. (D'Alessio, 2014).

*La Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*, Su objetivo es el análisis externo, que consiste en elaborar un listado claro de oportunidades que beneficien a la empresa y de amenazas que la empresa debe evitar o protegerse. La matriz MEFE facilita la recopilación y evaluación de los datos e información obtenidos en el análisis PESTEC, y posteriormente permite medir los resultados alcanzados (D'Alessio, 2014).

Las etapas para llevar a cabo la MEFE son: hacer un listado de 10 a 20 factores entre oportunidades y amenazas, fijar a cada factor un peso relativo entre el 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), asignar la calificación 1 (la respuesta es pobre) al 4 (la respuesta es superior) y hallar el ponderado peso de cada factor, y establecer el peso ponderado total. Un promedio de 4.0 señala que la empresa está excelente, un valor de 1.0 señala lo contrario, que está mal. El valor promedio es de 2.5. Se muestra en el Anexo 8, la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).

*Fortalezas*, Serna (2008) Se define como las actividades y características internas de la organización que respaldan y apoyan a alcanzar los objetivos y metas

de la organización. Según D'Alessio. (2014), Se define como cualquier factor interno que posee la empresa y que le permite aprovechar oportunidades y obtener ventajas competitivas.

*Debilidades*, según Serna (2008), Se describe como las actividades o características internas de una empresa que impiden u obstaculizan el éxito de cualquier tipo de empresa. Según D'Alessio (2014), Se refiere a cualquier factor interno que la empresa no debería poseer, no tiene, o que es menos competitivo en comparación con sus rivales.

*En el Proceso de evaluación interna.* Las áreas funcionales claves que tienen que auditarse en una empresa deben ser identificadas mediante evaluación interna, la cual tiene que centrarse en aspectos estratégicos en lugar de operativos Serna (2008). Los ámbitos a evaluar abarcan: administración y gestión, marketing y ventas, investigación de mercado, operaciones y logística, infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones, como también tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2014).

*La Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI)*, Permite sintetizar los aspectos internos para luego evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, y proporciona un fundamento para reconocer las conexiones entre las distintas áreas de la empresa. La elaboración de la matriz incluye los siguientes pasos: listar entre 10 y 20 factores, tanto fortalezas como debilidades; asignar a cada factor un peso relativo que varíe entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante); otorgar una calificación de 1 (respuesta deficiente) a 4 (respuesta excelente); calcular el peso ponderado de cada factor y finalmente el peso ponderado total (D'Alessio, 2014).

Las empresas que obtienen valores ponderados por debajo de 2.5 en sus evaluaciones son internamente débiles, mientras que aquellas con una puntuación superior a esa cifra tienen una posición interna sólida. En el Anexo 8 se presenta la estructura de la matriz MEFI.

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, acreditado como matriz FODA, según Thompson y Strickland (2012) Se menciona que FODA es el acrónimo de una herramienta analítica que permite manejar toda la información disponible de la empresa, siendo útil para evaluar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas. La figura 1 ilustra la estructura del FODA.

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno Análisis externo	<b>FORTALEZAS: F</b> Listar fortalezas	<b>DEBILIDADES: D</b> Listar debilidades
<b>OPORTUNIDADES: O</b> Listar oportunidades	<b>Estrategias FO</b> Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades (explote maxi-maxi)	<b>Estrategias DO</b> Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades (busque Mini-maxi)
<b>AMENAZAS: A</b> Listar amenazas	<b>Estrategias FA</b> Use las fortalezas para neutralizar las amenazas (confronte Maxi-mini)	<b>Estrategias DA</b> Mejore las debilidades y evite las amenazas (evite Mini-mini)

**Figura 1:** Matriz FODA (Cruce del análisis interno y externo)

Fuente: Tomado de D'Alessio (2014).

La matriz FODA, fue inventada por H. Weihrich (s. f.), es utilizada para realizar el análisis situacional, luego de determinar las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A), de la organización; permite cruzar la información recolectada del entorno y plantear estrategias como: Estrategias FO (Explorar): crear oportunidades utilizando las fortalezas de la empresa; estrategias FA (Confrontar): disminuir las amenazas aprovechando las fortalezas internas; estrategias DO (Buscar): generar oportunidades al minimizar las debilidades de la empresa; estrategias DA (Evitar): establecer defensas al reducir las debilidades internas. (D'Alessio, 2014).

El Cuadro de Mando Integral, según Kaplan y Norton (2002) Se define como una herramienta de gestión que facilita la clarificación, comunicación y control de la estrategia de una unidad de negocios, sirviendo como un vínculo entre la estrategia expresada a través de la misión, visión y valores de la empresa y las tareas que se realizan diariamente en el trabajo. El cuadro de mando integral (CMI) es una estructura que surge de la necesidad de desarrollar capacidades competitivas a largo plazo y del enfoque rígido del modelo contable basado en el costo histórico.

El CMI fue desarrollado para integrar indicadores que provienen de la estrategia. Si bien aún incluye indicadores financieros relacionados con el desempeño pasado, el cuadro de mando incorpora también los factores que influyen en el rendimiento financiero futuro, considerando tanto las acciones realizadas antes como las que se llevan a cabo después de la gestión administrativa y operativa.

Asimismo, Kaplan y Norton (2002), También se define que el CMI es un conjunto de herramientas diseñado para evaluar y controlar el desempeño de la empresa, orientándose hacia la obtención de excelentes resultados futuros. El CMI evalúa el rendimiento desde cuatro perspectivas equilibradas y conectadas: la perspectiva Financiera, la perspectiva del Cliente, la perspectiva del Proceso Interno y la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Estas perspectivas sirven de base para planificar el plan de acción por cada objetivo estratégico (Kaplan y Norton, 2002).

Se representa a continuación, la justificación de la investigación, el cual muestra el sustenta en el desarrollo de aspectos diversos, tales como las justificaciones: científico, teórico, práctico metodológico, y social; los cuales ayudaron en el análisis, desarrollo e interpretación de la variable desarrollada.

La investigación posee una justificación científica, ya que se enfoca en la búsqueda de conocimientos científicos específicos y organizados para explicar de manera racional el Planeamiento Estratégico en la empresa Barcatel Inversiones E.I.R.L. Así como también, cuenta con una justificación teórica, dado que los resultados obtenidos fueron analizados y comparados con estudios previos, que

reflejan la teoría de expertos que han estudiado el tema en profundidad durante muchos años.

El estudio tiene una justificación metodológica, ya que facilita el desarrollo de métodos rigurosos y sistemáticos para alcanzar resultados válidos y confiables en la investigación, orientada a la elaboración de un Plan Estratégico para la empresa. Se emplearon técnicas y procedimientos científicos, mediante los cuales se analizaron los datos e información tras aplicar un proceso estadístico.

La investigación posee una justificación práctica, ya que permite aplicar los resultados dirigidos a resolver los problemas de la organización al desarrollar un Plan Estratégico para la empresa. Se evidencia que se adopta una acción alineada con el contexto local en el que se lleva a cabo la investigación, relacionada con la implementación del plan estratégico, el cual proporciona asistencia técnica necesaria para garantizar la continuidad.

La investigación se justifica desde una perspectiva social, puesto que tiene como objetivo mejorar el estado situacional de la empresa, optimizar el ambiente de trabajo y elevar el nivel de vida de los empleados en su entorno. Además, ha contribuido a la creación de nuevos empleos y a una atención más efectiva de las necesidades de los clientes.

Respecto a la situación problemática de la investigación, se describe a la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L., la cual está ubicada en la Mza. D Lote. 25 Bruces (frente a la Casa de la mujer), distrito de Nuevo Chimbote, provincia del Santa, región Ancash; Se describe como una empresa que opera en el sector de proveedores de servicios de telecomunicaciones para "Claro", tiene un grupo de clientes corporativos que poseen RUC; series de 10 y 20, con negocio o negocio inicial, que se dedican a la venta de equipos con línea telefónica fija y móvil, internet móvil y fija, televisión por cable y otros servicios afines.

Por ser una empresa de telefonía nueva, ingresó al mercado en junio 2015, fijó su visión y misión, los cuales a la fecha no lo tiene claro algunos colaboradores, y el entorno ha presentado cambios e innovaciones. Uno de los problemas principales

es que la empresa no tiene las utilidades suficientes para seguir creciendo, a pesar que sus trabajadores tienen experiencia y conocen su labor que desarrollan; requiere hacer un diagnóstico de sus situación interna, para conocer las fortaleza y debilidades de sus recursos, en especial de su mano de obra; y también de su entorno, con el fin de comprender aspectos relacionados con la situación política, económica, tecnológica, social y ambiental, así como para evaluar a la competencia, debido a que la empresa no dispone de un Plan Estratégico.

La carencia de un Planeamiento estratégico de la empresa es una desventaja por los siguientes motivos: Las empresas competidoras están creciendo, los clientes buscan cada vez más alternativas para comprar un producto o servicio, la necesidad de la comunicación para crecer, sacar estadísticas; por tal motivo se requiere elaborar un Plan, que beneficie a la empresa a tener una mejor gestión, para explotar sus fortalezas y saber aprovechar las oportunidades, fortaleciendo sus debilidades y protegiéndose de las amenazas externas, lo que permitirá guiar a la empresa hacia el futuro deseado.

Respecto al contexto antes mencionado sobre la situación problemática se formula la siguiente interrogante de investigación ara buscar la solución del problema: ¿Cómo sería el Planeamiento estratégico para la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L. Chimbote, periodo 2024 - 2026?

A continuación, se bosquejan las definición conceptual y operacional de la variable independiente (planeamiento estratégico), con sus concernientes dimensiones e indicadores, los cuales se detallan en la matriz del Anexo 2. Respecto a la variable Planeamiento estratégico, se presentan las definiciones siguientes:

En la *definición conceptual*, Se indica que el planeamiento estratégico debe facilitar la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también las oportunidades y amenazas del entorno. Esto se aplica a un plan de trabajo eficaz que genere como resultado un direccionamiento estratégico (misión, visión, valores) y la creación de un plan de acción y control, con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos (Oliveira, 2006, p. 112).

Asimismo, Sainz de Vicuña (2017), Indica que el Plan Estratégico es una valiosa herramienta que la alta dirección utiliza para tomar decisiones estratégicas corporativas en el presente (es decir, en el momento en que se lleva a cabo el análisis estratégico junto a su equipo de dirección), en relación con las acciones que se implementarán en los próximos 3 o 4 años. Su objetivo es convertirse en una empresa moderna y competitiva que satisfaga las expectativas de sus diferentes grupos de interés, tanto internos como externos.

Respecto a la *definición operacional*, El plan estratégico es el responsable de guiar a la organización hacia un futuro deseado; para su desarrollo se requiere evaluar su situación, identificando los grupos de interés; su direccionamiento estratégico, para conocer y validar su misión, visión y valores empresariales; luego hacer el diagnóstico interno y externo, utilizando las matrices MEFE y MEFI; rápidamente con la matriz FODA realizar la determinación de las estrategias, y con ello elaborar el despliegue y control estratégico, a través de un Cuadro de mando integral, con planes de acción para cada objetivo estratégico que contribuyan a optimizar la rentabilidad de la empresa.

La investigación actual, relacionada con la propuesta de un planeamiento estratégico, al ser de tipo descriptivo y propositivo, no incluye hipótesis, según Hernández, Fernández, & Baptista (2014). "Las investigaciones descriptivas, en general, no plantean hipótesis antes de recopilar sus datos"; por lo tanto, es posible inducir hipótesis a través de la recolección y el análisis de la información.

Como respuesta a la problemática definida para la investigación actual, se elaboró el siguiente *Objetivo general*: Elaborar un Planeamiento estratégico para la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L. Chimbote, periodo 2024 - 2026. Además, para obtener el desarrollo del objetivo general, se bosquejó los siguientes cuatro *Objetivos específicos*: Evaluar a través de un análisis interno y externo a la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L. Definir el direccionamiento estratégico de la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L. Formular las estrategias que permitan el logro de los objetivos de la empresa telefónica Barcatel

Inversiones E.I.R.L. Diseñar un método de seguimiento y control del plan estratégico para la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L.

## Metodología

El estudio se realizó bajo un enfoque descriptivo y transversal, ya que se llevó a cabo un análisis interno como externo de la empresa, usando instrumentos diseñados; según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) “La investigación de tipo transversal recopila datos en un momento específico, describiendo las variables y analizando su ocurrencia y contexto en un periodo determinado, similar a capturar una instantánea de un evento en un momento dado. En cuanto al alcance temporal, es sincrónica, ya que se llevará a cabo en un corto plazo.

Es una investigación con diseño no experimental, puesto que no se manipuló la variable, sino que se observaron situaciones y hechos preexistentes. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) indica “en la investigación no experimental las variables ya han ocurrido y no pueden ser controladas ni influenciadas directamente, ya que tanto las variables como sus efectos ya se han manifestado”.

La investigación, respecto al tiempo del dato, es circunscripto, porque se analizó con prudencia los factores que se presentaron en el análisis de la aplicación de un Plan para la empresa. El esquema del tipo y diseño del estudio fue:

G: M ===== > O ===== > P

Donde:

M: Muestra a tomar de los trabajadores y clientes de la empresa.

O: Datos e Información a recoger con los instrumentos.

P: Propuesta de un Planeamiento estratégico para la empresa.

Una población se refiere al conjunto de todos los casos que comparten una serie de características comunes, y debe estar claramente definida en cuanto a su contenido, ubicación y periodo de tiempo. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En la investigación la población estará constituida por 10 trabajadores siete de ellos

son asesores de ventas y tres son directivos de la empresa, y también se consideró una población de 100 clientes consumidores del año 2023 de la Empresa Barcatel Inversiones E.I.R.L. Chimbote, en el año 2023.

En la presente investigación la muestra utilizada fue el 100% de la población de la empresa, considerando los 10 trabajadores; y una selección de 20 clientes tomados al azar de los primeros seis meses del año 2023 de la empresa en Chimbote.

El muestreo empleado en la investigación fue de tipo no probabilístico, y fue tomado por conveniencia de los investigadores, acorde a la situación o momento de recolectar los datos e información en especial a los clientes.

Se emplearon como técnica la encuesta y entrevistas, destinada a obtener datos e información de varias personas, cuyas opiniones impersonales interesaron a los investigadores.

Como instrumento se utilizaron varios cuestionarios diseñados y validados por expertos, que se adjuntan en los Anexos 3, 4, 5, y 6, dirigido a: directivos, trabajadores y clientes; para tomar datos de la situación interna y externa de la organización; estos instrumentos similares fueron aplicados por Vélez (2015) en su investigación, los cuales fueron ajustados por los investigadores y validados mediante el criterio de tres expertos. A la vez, se utilizará documentos de guía, para el análisis del direccionamiento estratégico; los cuales se adaptaron a la realidad de la presente investigación.

Se estructuraron preguntas abiertas y cerradas para recolectar información muy certera y directa, luego desarrollar los objetivos específicos planteados, con los cuales se obtuvo más información y permitió reforzar la investigación.

En el desarrollo de la investigación se empleó el método deductivo, aplicando un proceso analítico-sintético. Se expusieron conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, a partir de los cuales se derivaron conclusiones o consecuencias. Estas conclusiones se aplicaron o analizaron en casos específicos basados en afirmaciones generales. La investigación permitió describir las estrategias de desarrollo comercial de la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L.

Luego de recolectar los datos e información de campo, estos fueron transcritos a los programas Microsoft Excel y Word para su correspondiente tabulación. Los resultados que se obtuvieron se procesaron de acuerdo con los objetivos generales y específicos del estudio, presentándose en tablas estadísticas y gráficos para calcular los promedios.

Para llevar a cabo el análisis descriptivo en la investigación, se emplearon tablas y gráficos de frecuencias relativas porcentuales con el fin de determinar el nivel de la variable estudiada. Estos resultados se presentaron posteriormente y se realizó un análisis y discusión en relación con los antecedentes, lo que permitió obtener las conclusiones y recomendaciones correspondientes del estudio.

## Resultados

Una vez concluido con la recopilación de datos e información, mediante entrevistas y observaciones, con los instrumentos; se muestran los resultados procesados por cada objetivo específico, expresado para el actual estudio.

**Primer Objetivo específico.** Se baso en evaluar la situación inicial mediante un análisis interno y externo a la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L.; para ello se utilizó instrumentos diseñado y validados (Ver anexos 3 y 4), para recolectar los datos e información, cuyos resultados se especifica a continuación.

Respecto a la *evaluación interna*, consistió primero en encuestar a los tres (03) directivos (presidente, gerente general y administrador), luego a los siete trabajadores de la empresa, siendo la muestra total de 10 colaboradores; seguidamente se detallan los resultados por cada pregunta en las siguientes tablas:

**Tabla 1**

*Conocimiento de la Planificación Estratégica*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	3	100,0	100,0
	NO	0	0	
	Total	3	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Los directivos de la empresa tienen una percepción favorable sobre la gestión estratégica con el 72,2 %. La tabla 1 presenta que, el 100% de los encuestados indicaron que sí tienen conocimiento de la Planificación Estratégica. Respecto a la pregunta de la tabla 2, el 100% de los directivos indicaron también, que la empresa no cuenta con estrategias para captar nuevos clientes.

**Tabla 2***Estrategias de la empresa que permiten captar nuevos clientes*

	Preguntas	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado	
Válido	SI	0	0	100,0	Fuente: Elaboración propia.
	NO	3	100,0		
	Total	3	100,0		

De la muestra considerada, en la tabla 3 se muestra que, el 100% de los directivos indicaron que la empresa sí cuenta con personal calificado.

**Tabla 3***Percepción de directivos en la empresa respecto al personal calificado*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	3	100,0	100,0
	NO	0	0	
	Total	3	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4***Tecnología y calidad necesaria de la empresa para brindar servicios*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	1	33,33	33,33
	NO	2	66,67	100,0
	Total	3	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4, se presenta que, el 33,3% de los directivos revelaron que la empresa sí posee la tecnología y calidad necesaria para brindar sus servicios al cliente, mientras que el 66,7% indicó que no la posee los servicios.

**Tabla 5**

*Precios competitivos que ofrece la empresa respecto a la competencia*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	3	100,0	100,0
	NO	0	0	
	Total	3	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

De la muestra estimada, en la tabla 5 se observa que, el 100% de los directivos encuestados de la empresa mostraron que los precios que ofrece Barcatel Inversiones E.I.R.L, sí son competitivos con respecto a la competencia.

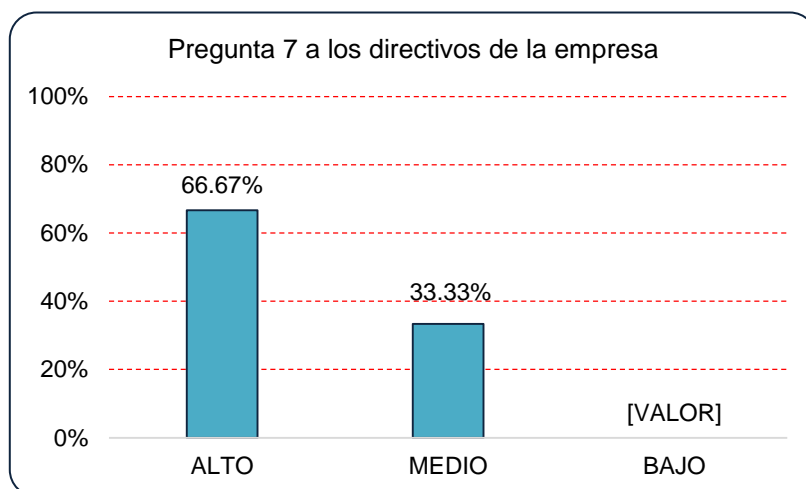
**Tabla 6**

*La Empresa Barcatel Inversiones cuenta con un organigrama*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	3	100,0	100,0
	NO	0	0	
	Total	3	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

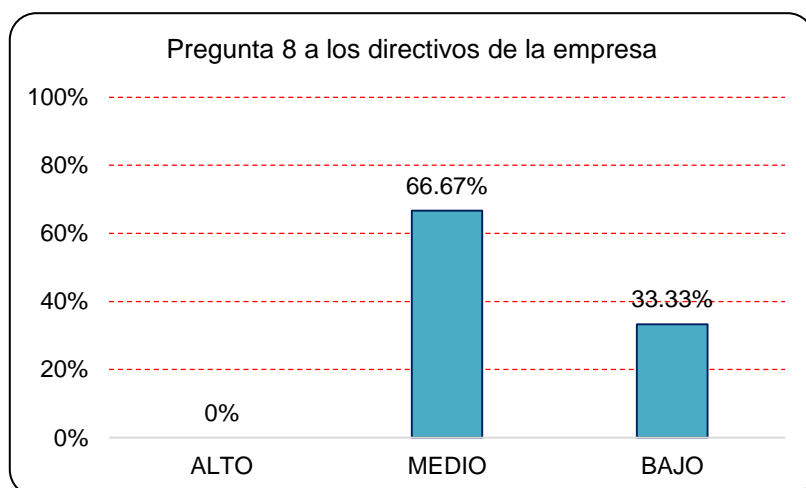
En la tabla 6, considerando la muestra del estudio, se presenta que el 100% de los directivos indicaron que la empresa sí tiene un organigrama funcional.



**Figura 2.** Nivel del servicio que se brinda al cliente en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

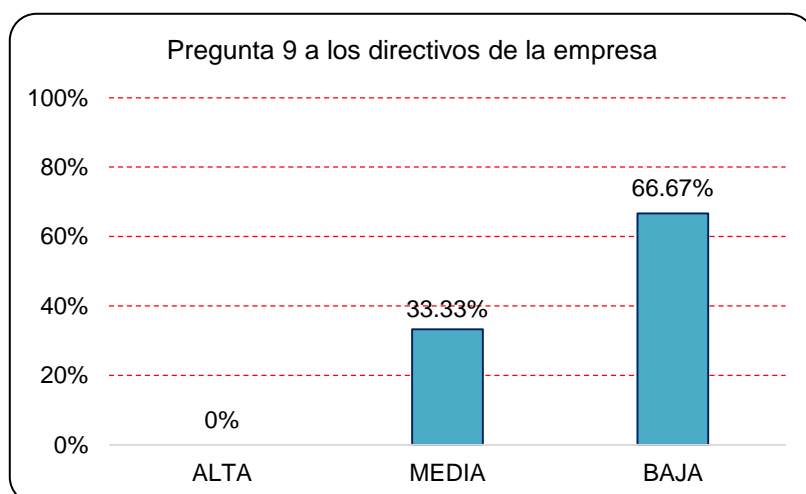
Se presenta en la Figura 2, que, el 66,7% de los directivos calificaron en un nivel alto el servicio que se brinda al cliente en la empresa; el 33,3% de encuestados lo calificó de nivel medio y ninguno o sea el 0% lo calificó de un nivel bajo.



**Figura 3.** Nivel del posicionamiento de la empresa Barcatel.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3 se exhibe que, el 66,7% de los directivos calificó un nivel medio el posicionamiento de la empresa, y solamente el 33,3% lo calificó de nivel bajo.



**Figura 4.** Nivel de la imagen corporativa de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 4 muestra que, el 33,3% de los directivos calificaron con una imagen corporativa media a la empresa; y un 66,7% lo consideraron con una imagen colectiva baja; y el 0% o sea ningún directivo considera que la imagen es alta.

A continuación, se presenta, los resultados procesados en el Anexo 13, de la encuesta aplicado a los trabajadores de la empresa, evaluada por cada pregunta.

**Tabla 7**

*Resultados del conocimiento de los objetivos de la empresa*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	1	14,3	14,3
	NO	6	85,7	100,0
	Total	7	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

De la muestra considerada, en la tabla 7 se muestra que, el 14.3% de los trabajadores encuestados, indicaron que sí tienen conocimiento de los objetivos de la empresa, mientras que el 85.7% indicaron que no tenían comprensión.

**Tabla 8**

*Claridad de las políticas que se manejan en la empresa*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	4	57,1	57,1
	NO	3	42,9	100,0
	Total	7	100,0	

La tabla 8 presenta la muestra evaluada, en la cual el 57.1% de los trabajadores encuestados manifestaron que sí tienen claras las políticas de la empresa, mientras que el 42.9% indicaron que no tenían claras dichas políticas.

**Tabla 9**

*Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	4	57,1	57,1
	NO	3	42,9	100,0
	Total	7	100,0	

De la muestra valorada a los trabajadores de la empresa, la tabla 9 muestra que, el 57.1% de los encuestados revelaron que sí conocen la misión, visión y valores de la empresa, mientras que el 42.9% indicaron que no lo conocen.

**Tabla 10**

*Conocimiento de las funciones del cargo que desempeña*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	6	85,71	85,71
	NO	1	14,29	100,0

Total	7	100,0
-------	---	-------

La tabla 10 presenta que, el 85.7% de los trabajadores encuestados indicaron que sí conocen las funciones del cargo que desempeñan en la empresa, mientras que el 14.3% manifestaron que no conocen dichas funciones del cargo en la empresa.

**Tabla 11**

*Resultados del personal si está debidamente motivado*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	6	85,71	85,71
	NO	1	14,29	100,0
	Total	7	100,0	

En la tabla 11 se presenta que, el 85.7% de los trabajadores encuestados revelaron que el personal sí está debidamente motivado en la empresa, mientras que el 14.3% indicaron que no se encuentran motivados en sus labores.

**Tabla 12**

*Existencia de personal encargado de la supervisión de empleados*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	6	85,71	85,71
	NO	1	14,29	100,0
	Total	7	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

De la muestra considerada la tabla 12 indica que, el 85.7% de los trabajadores indicó que sí existe una persona en la organización encargada de la supervisión de los empleados en la empresa, mientras que el 14.3% indicó que no.

**Tabla 13***Resultados de capacitación constante que brinda la empresa*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	7	100,0	100,0
	NO	0	0,0	100,0
	Total	7	100,0	

La tabla 13 presenta que, el 100% de los trabajadores encuestados indicaron que la empresa sí brinda una capacitación constante a los empleados en la empresa.

**Tabla 14***Infraestructura adecuada para las necesidades de la empresa*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	2	28,57	28,57
	NO	5	71,43	100,0
	Total	7	100,0	

La tabla 14 muestra que, el 28.6% de los trabajadores indicaron que la empresa si posee una infraestructura adecuada para sus necesidades, mientras que el 71,4% de los trabajadores indico que no la posee.

**Tabla 15***Participación activa de los trabajadores en la empresa*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	5	71,43	71,43
	NO	2	28,57	100,0
	Total	7	100,0	

La tabla 15 presenta que, el 71.4% de encuestados indicaron que sí se cuentan con una participación (se tienen en cuenta sus ideas y opiniones) en la empresa, mientras que el 28.6% manifestaron que no tienen intervención.

**Tabla 16**

*Percepción de precios competitivos con respecto a la competencia*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	6	85,71	85,71
	NO	1	14,29	100,0
	Total	7	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 16 muestra que, el 85.7% de trabajadores revelaron que los precios sí son competitivos con respecto a la competencia, mientras que el 14.3% indicaron que la empresa no tiene precios competitivos frente a los competidores.

**Tabla 17**

*Esmero de la empresa por prestar servicio de calidad al cliente*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	6	85,71	85,71
	NO	1	14,29	100,0
	Total	7	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 17 presenta, el 85.7% de trabajadores revelan que la empresa sí se esmera permanentemente por prestar un servicio de calidad al cliente, mientras que el 14.3% indica que la empresa no se esmera por prestar un servicio de calidad.

**Tabla 18***Conocimiento del organigrama de la empresa*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	5	71,43	85,71
	NO	2	28,57	100,0
	Total	7	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 18 presenta, el 71.4% de trabajadores revelaron tener conocimiento del organigrama de la empresa, mientras que el 28.6% indicaron que no tienen conocimiento de tal organigrama funcional.

**Tabla 19***Servicios brindados con un valor agregado respecto a la competencia*

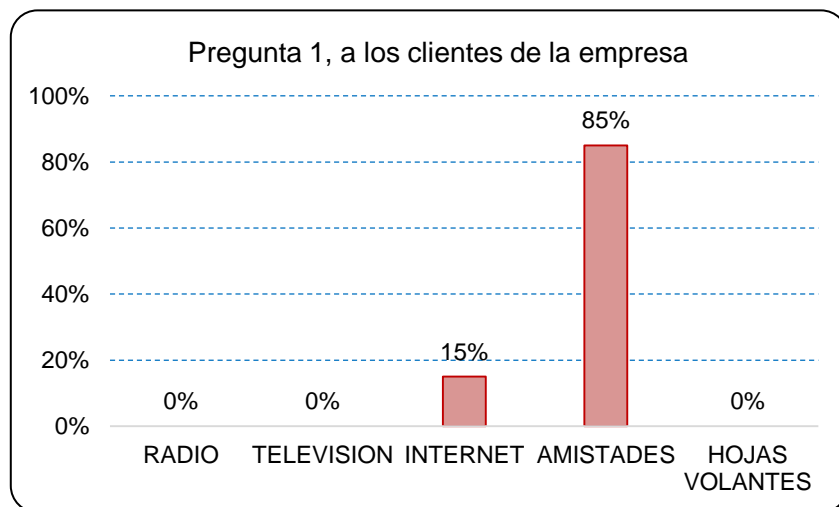
	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	5	71,43	85,71
	NO	2	28,57	100,0
	Total	7	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se presenta en la tabla 19, el 71.4% de los trabajadores encuestados indicaron que los servicios ofrecidos por la empresa sí cuentan con valor agregado con respecto a la competencia, mientras que el 28.6% indica que no cuentan con valor agregado.

Seguidamente para evaluar el *diagnóstico externo*, se encuestaron a los clientes seleccionados de la empresa, siendo un total de 20; se detalla el resultado de

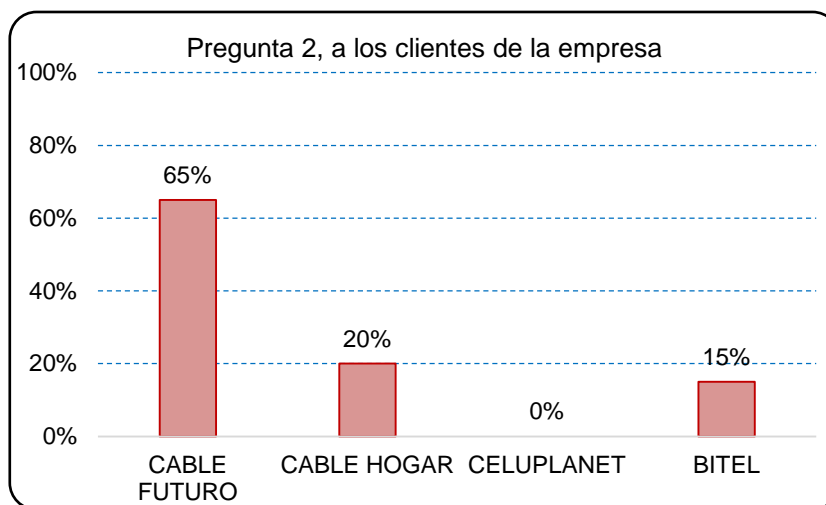
cada



pregunta, presentados en forma de tablas y figuras, tabulados según los datos del Anexo 14; los cuales se presentan a continuación.

**Figura 5.** Cómo se informó acerca de la existencia de la empresa

En la figura 5 se observa que, el 15% de los clientes encuestados indicaron que se informaron acerca de la existencia de la empresa Barcatel por internet, mientras que el 85% indicó que se informaron por las amistades.



**Figura 6.** Distribuidor de claro y otras operadoras que ha visitado el último año

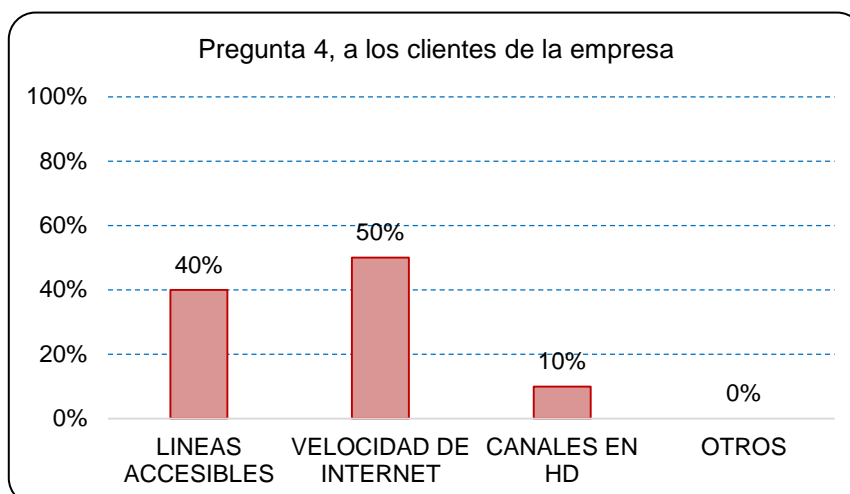
La figura 6 muestra que, el 65% de los clientes encuestados han visitado a Cable Futuro, el 15% manifestó haber visitado a Cable Hogar, mientras que el 15% indicó que visitó a Bitel en el último año respectivamente.

**Tabla 20**

*Atención oportuna de distribuidores claro y otras operadoras*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	6	30,00	30,00
	NO	14	70,00	100,00
	Total	20	100,0	

De la muestra evaluada, en la tabla 20 considera que, el 30% de clientes encuestados indicaron que sí le brindaron la atención oportuna los distribuidores claro y otras operadoras, mientras que el 70% de encuestados manifestaron que no se les brindó atención oportuna los trabajadores de la empresa.



**Figura 7.** Aspectos por considerar para adquirir servicios de telefonía y otros

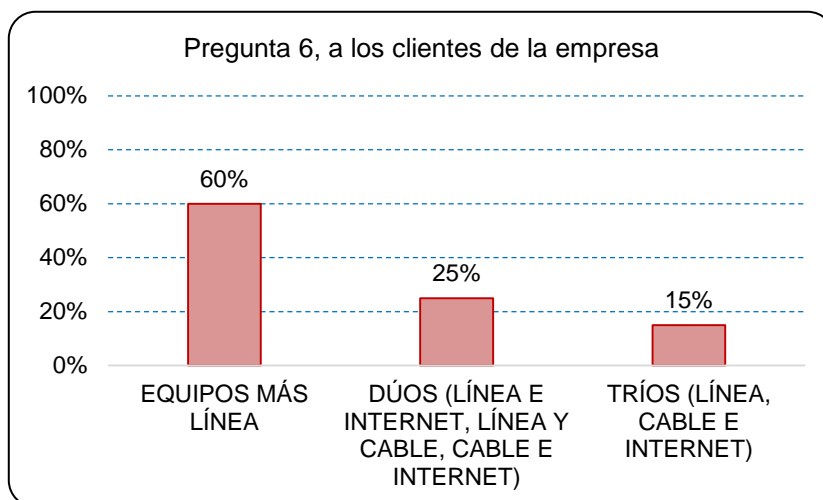
Se observa en la figura 7 que, el 40% de los clientes indicaron que los aspectos a tomar en cuenta para elegir los servicios de telefonía, cable e internet son las líneas accesibles, el 50% toma en cuenta la velocidad de internet, mientras que solamente el 10% indicó que toman en cuenta los canales en HD.

**Tabla 21**

*Consideración de ubicación en lugar estratégico de la empresa*

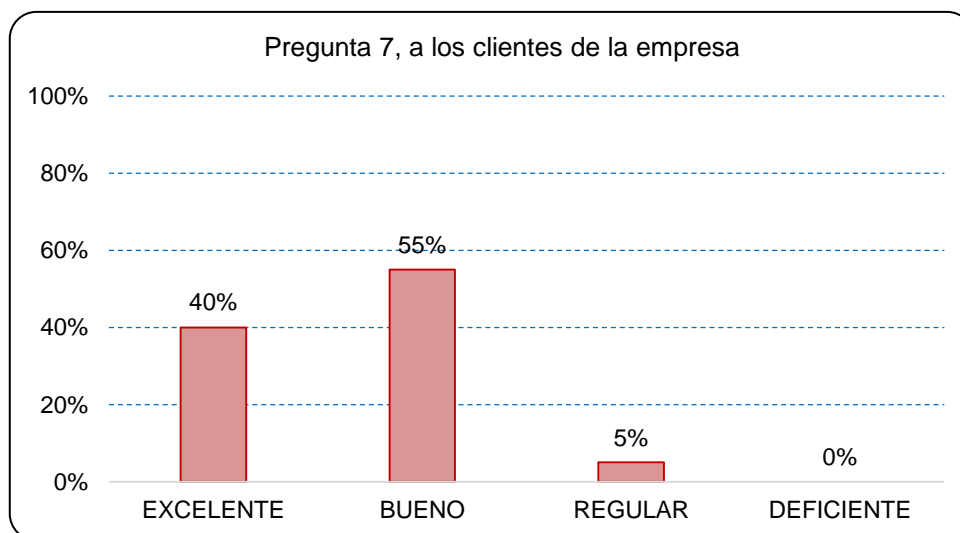
	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	10	50,00	50,00
	NO	10	50,00	100,00
	Total	20	100,0	

La tabla 21, de la muestra considerada a los clientes de la empresa muestra, el 50% de los clientes indicaron que la empresa sí cuenta con una ubicación estratégica, asimismo el otro 50% reveló que no cuenta con una ubicación estratégica.



**Figura 8.** Productos o servicios adquiere con regularidad en la empresa

En la figura 8 se presentan los siguientes resultados, el 60% de clientes encuestados revelaron que adquieren el equipo más línea con mayor regularidad en la empresa, el 25% de los encuestados indicó que adquieren dúos (línea e internet, línea y cable, cable e internet) con observancia, mientras que el 15% de clientes reveló que adquieren tríos (línea, cable e internet) en la empresa.



**Figura 9.** Calificación del servicio que ofrecen los trabajadores de la empresa

En la figura 9 se presenta lo siguiente, el 40% de los clientes indicaron que califica el servicio de atención que ofrecen los trabajadores en la empresa como excelente, el 55% mostró que califica el servicio de atención que ofrecen los trabajadores en la empresa como bueno, mientras que el 5% reveló que califica el servicio de atención que ofrecen los trabajadores en la empresa como regular.

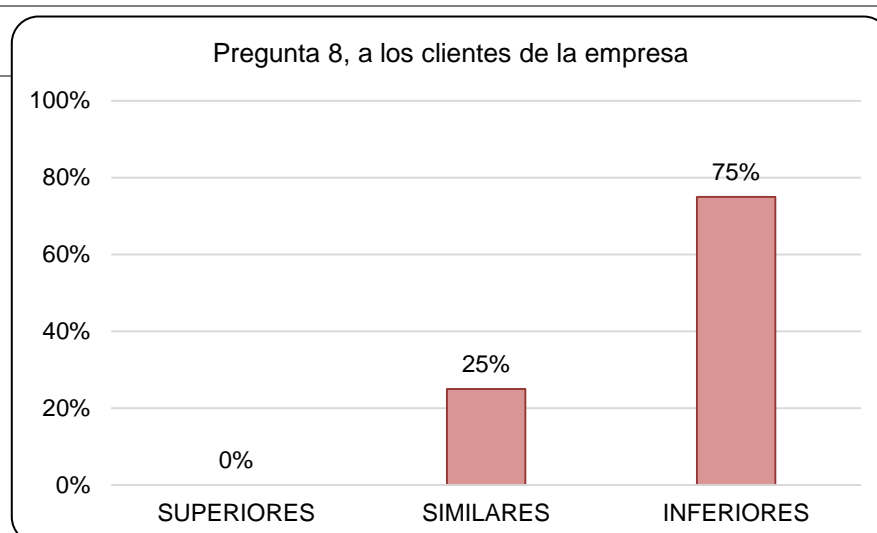
**Figura 10.** Calificación de los precios de equipos y servicios que ofrece la empresa

De la muestra estimada, la figura 10 exhibe, el 25% de los clientes encuestados revelaron que califican a los precios de los equipos y servicios que ofrece la empresa es similar con respecto a la competencia, mientras que el 75% indicaron que califica los precios como inferiores con respecto a la competencia.

**Tabla 22**

*Personal suficientemente calificado para las labores que desarrolla*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	20	100,00	100,00
	NO	0	0,00	100,00



Fuente: Elaboración propia

De la muestra evaluada, en la tabla 21 se presenta que, el 100% de los clientes encuestados indicaron que la empresa si tiene personal lo suficientemente capacitado para las labores que desarrollan en cada área.

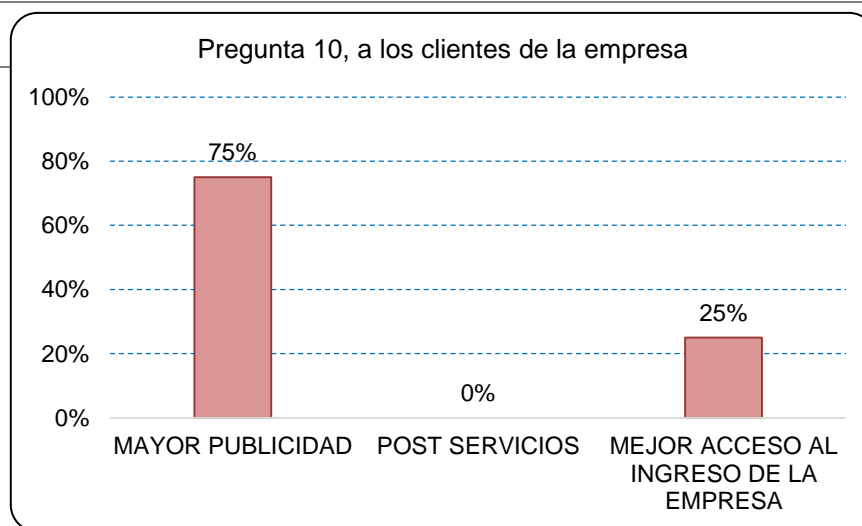
**Figura 11.** Recomendaciones generales para mejorar la empresa

La figura 11, según la muestra considerada revela que, el 75% de los clientes encuestado indicaron que recomienda mayor publicidad para mejorar la empresa Barcatel Inversiones, mientras que solamente el 25% de los clientes revelaron que recomiendan mejorar el acceso al ingreso de la empresa.

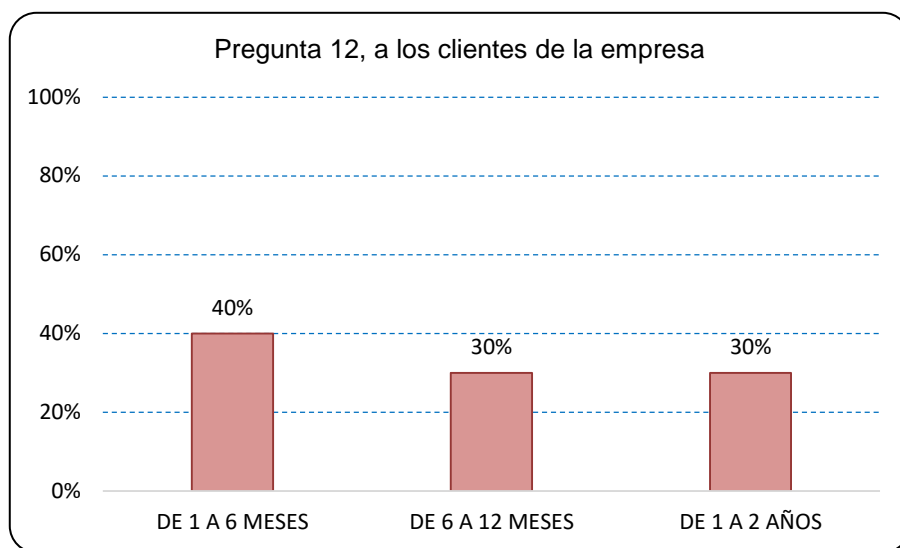
**Tabla 23**

*Resultados de opinión respecto si la empresa es o no innovadora*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	8	40,00	40,00
	NO	12	60,00	100,00



La tabla 23, de la muestra considera que, el 40% de los clientes encuestados sí le parece que la empresa es innovadora en sus servicios, mientras que el 60% de los clientes revelaron que no le parece innovadora la empresa.



**Figura 12.** Tiempo que usa los servicios de la empresa

De la muestra considerada, en la figura 12 se muestra lo siguiente: el 40% de los clientes indicó que usa los servicios en un intervalo de 1 a 6 meses, el 30% de los clientes reveló que usa los servicios en un tiempo de 6 a 12 meses, mientras que el 30% de los clientes dijo que usa los servicios en un intervalo de 1 a 2 años.

**Tabla 24**

*Resultados según la existencia de discriminación en la empresa*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	0	0,00	100,00
	NO	20	100,00	100,00
	Total	20	100,0	

La tabla 24 presenta, de la muestra considerada a los clientes de la empresa, el 100% de los clientes revelaron que no han presenciado ningún tipo de discriminación los trabajadores de la empresa de servicio.

**Tabla 25**

*Percepción de la seguridad que brinda la empresa a sus clientes*

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	19	95,00	95,00
	NO	1	5,00	100,00
	Total	20	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 25 muestra que el 95% de encuestados revelaron que la empresa les brinda seguridad, mientras que solo el 5% manifestó que no les brinda seguridad.

**Objetivo específico 2.** Radicó en desarrollar la definición del direccionamiento estratégico de la empresa, en cual consistió en definir, evaluar y validar la misión y visión de la empresa. La evaluación fue aplicada con un instrumento cuestionario y matriz validados por expertos, y fueron aplicados a una muestra de colaboradores de la empresa; los resultados obtenidos se presentan a continuación.

**Definición de la Misión:**

Para definir la misión de la empresa Barcatel Inversiones E.I.R.L. se utilizó los instrumentos de los Anexos 6 y 7, basado en D'Alessio (2014) y David (2013), los resultados se muestran en el Anexo 17. Con el apoyo del instrumento mencionado, se pudo definir la misión de la empresa, como sigue a continuación:

*“Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad y confiabilidad a precios accesibles en el sector de telecomunicaciones, y a nuestros empleados un ambiente de trabajo agradable, cordial y alegre, digno de admiración, donde se sientan a gusto y se pueda prosperar”.*

**Tabla 26***Validación de la Misión de la empresa*

<b>CRITERIOS</b>	<b>Pesos</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos	0.14	2.80	0.39
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean.	0.13	3.30	0.44
3. Define nuestra cultura y valores como empresa	0.13	2.80	0.36
4. La Misión es clara y concisa en su contenido	0.15	2.90	0.44
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos	0.15	3.20	0.46
6. Logra que el personal se identifique con la empresa	0.15	2.90	0.44
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás.	0.15	3.10	0.46
<b>TOTAL</b>			<b>3.00</b>

Nota: Elaborado con los datos del Anexo 19

Al utilizar el instrumento para evaluar la misión, aplicado a los colaboradores como muestra el Anexo 17, se obtuvo como resultado 222; por tanto, teniendo como referencia el rango establecido, se decidió MANTENER la Misión planteada por la empresa. Según los resultados mostrado en la tabla 26, se aplicó la decisión final para evaluar y validar la misión, con el peso y calificación de cada factor (ver Anexo 19), se obtuvo un total ponderado 3.00 cercano al valor máximo de a 4.

### **Definición de la Visión:**

Se aplicó los instrumentos de los Anexo 6 y 7, basado en D'Alessio (2014) y David (2013), los resultados se exponen en el Anexo 18. Con apoyo del instrumento mencionado, se define la visión de la empresa, tal como se ve a continuación:

*Ser la empresa proveedora de Claro líder en el mercado de telecomunicaciones; a través de nuestros productos y servicios de calidad y a buen precio, teniendo como meta la satisfacción de nuestros clientes, guiados por nuestro personal altamente calificado.*

**Tabla 27***Validación de la Visión de la empresa*

<b>CRITERIOS</b>	<b>Pesos</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos	0.14	2.80	0.40
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean.	0.14	3.30	0.46
3. Define nuestra cultura y valores como empresa	0.14	2.60	0.37
4. La Misión es clara y concisa en su contenido	0.14	2.90	0.42
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos	0.14	3.10	0.44
6. Logra que el personal se identifique con la empresa	0.15	2.90	0.43
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás.	0.14	3.00	0.43
<b>TOTAL</b>			<b>2.94</b>

Nota: Elaborado con los datos del Anexo 20

Se aplicó el instrumento para evaluar y validar la visión (ver Anexo 18), se alcanzó como resultado acumulado un puntaje de 221, teniendo como referencia el rango señalado se decidió MANTENER la Visión propuesta por la empresa; para ello se aplicó la decisión para su validación, con el peso y calificación de cada factor (ver Anexo 20). En la tabla 28 se exhibe el resultado total ponderado de 2.94; siendo su ponderado alto, el factor “contenido entendible por los que leen”, seguido de “refleja el potencial y es base para evaluación”, con pesos de 0.46 y 0.44 respectivamente.

**Objetivo específico 3.** Su desarrollo consistió en desplegar la formulación de estrategias que permitan conseguir los objetivos de la empresa. Para el desarrollo de lo mencionado, se ha considerado los resultados obtenidos de los objetivos específicos 1 y 2. Se desarrollaron las matrices de evaluación externa e interna (MEFE y MEFI), aplicando el formato del Anexo 10. Seguidamente se desplegó la Matriz FODA para determinar las estrategias para la puesta en marcha del Plan estratégico de la empresa; los cuales a continuación se resumen en los resultados.

### Matriz de Evaluación de Factores Externos de la empresa

Luego de consumir la encuesta a cinco trabajadores de la empresa (presidente, gerente, administrador, asesor de ventas y un técnico); se procedió a establecer los promedios del peso y calificación, para confeccionar la matriz EFE (ver Anexo 21).

Se muestra en la tabla 28, los resultados generados en el diagnóstico externo de la empresa, los resultados se muestran en la MEFÉ, se tiene un ponderado total de 2.617; el cual presenta a la empresa con un entorno favorable, ya que presenta mayores oportunidades (subtotal 1.568) que pueden ser aprovechadas, frente a las amenazas menores (subtotal 1.049). Hay oportunidades con ponderados altos como: Crecimiento poblacional con 0.266; Calidad del producto o servicio 0.259; Demanda insatisfecha en la población 0.225; asimismo, se presenta amenazas altas, como: Competidores en el mercado con 0.109; Cambios en el gobierno con 0.113, etc.

**Tabla 28**

*Matriz de Evaluación Externa MEFÉ de la empresa*

Ítem	Factores o Variables	Peso	Valor	Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>	Calidad del producto o servicio ante competidores.	0.068	3.80	0.259
	Crecimiento poblacional en Nuevo Chimbote.	0.070	3.80	0.266
	Impacto social de los medios de comunicación.	0.066	3.20	0.212
	Ubicación geográfica de la empresa.	0.059	2.60	0.153
	Especialistas y técnicos capacitados.	0.064	2.20	0.142
	Adquisición de nuevas tecnologías.	0.053	2.40	0.128
	Demanda insatisfecha en la población.	0.063	3.60	0.225
	Lealtad de los clientes.	0.061	3.00	0.182
Sub Total		0.505		1.568
<b>AMENAZAS</b>	Competidores en el mercado.	0.061	1.80	0.109
	Nivel de Inflación.	0.066	1.80	0.119
	Barreras de entrada.	0.061	2.20	0.134

Inestabilidad de los precios del proveedor.	0.059	2.00	0.118
Cambios en el gobierno del estado.	0.063	1.80	0.113
Seguridad ciudadana, incremento delincuencia.	0.057	2.80	0.160
Cercanía de las competencias.	0.064	2.20	0.142
Infraestructura adecuada de unos competidores.	0.064	2.40	0.155
Sub Total	0.495		1.049
<b>TOTAL MEFE</b>	<b>1.00</b>		<b>2.617</b>

Nota: Basado en los objetivos 1 y 2, tabulados en el Anexo 21.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa**

Efectuada la encuesta a los trabajadores de la empresa; se procedió a establecer los promedios del peso y calificación, para elaborar la matriz EFI (ver Anexo 22).

Se presenta en la tabla 29 los resultados generados en el diagnóstico interno de la empresa, los resultados se indican en la MEFI, donde se exhibe un ponderado total de 2.613 mayor al promedio de 2.50; el cual significa que la empresa tiene mayores fortalezas para ser aprovechadas (subtotal de 1.806). Entre las fortalezas con altos ponderados son: Precios de la empresa respecto a la competencia, y Calidad del servicio al cliente con 0.310 respectivamente; Nivel de atención de la empresa con 0.277; además, se exhiben debilidades altas, como: Desconocimiento de objetivos de la empresa con 0.087, Posicionamiento de la empresa con 0.094; Nivel de tecnología utilizado en atención al cliente con 0.96 entre otros.

**Tabla 29**

*Matriz de Evaluación Interna MEFI de la empresa*

Ítem	Factores o Variables	Peso	Valor	Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>	Estructura organizacional de la empresa.	0.042	3.00	0.126
	Supervisión de los empleados de la empresa.	0.052	3.00	0.157
	Nivel de atención de la empresa.	0.069	4.00	0.277
	Capacitación y motivación que se da en empresa.	0.061	3.60	0.219

	Participación activa del personal de la empresa.	0.061	3.60	0.219
	Precios de empresa con respecto a la competencia.	0.078	4.00	0.310
	Calidad del servicio que se da al cliente.	0.078	4.00	0.310
	Post servicio que se da al cliente.	0.059	3.20	0.188
	<b>Sub Total</b>	<b>0.499</b>		<b>1.806</b>
<b>DEBILIDADES</b>	Desconocimiento de objetivos de la empresa.	0.055	1.60	0.087
	Desconocimiento misión, visión y valores	0.065	1.60	0.104
	Infraestructura de la empresa.	0.063	1.60	0.101
	Nivel de tecnología utilizado en atención al cliente	0.048	2.00	0.096
	Utilización medios de comunicación en empresa.	0.069	1.40	0.097
	Recursos financieros para atender gran demanda.	0.069	1.80	0.125
	Posicionamiento de la empresa.	0.067	1.40	0.094
	Imagen corporativa de la empresa.	0.065	1.60	0.104
	<b>Sub Total</b>	<b>0.501</b>		<b>0.808</b>
	<b>TOTAL MEFI</b>	<b>1.00</b>		<b>2.613</b>

Nota: Basado en los objetivos 1 y 2, tabulados en el Anexo 22.

Se exhibe en la siguiente tabla 30, las estrategias generadas en la matriz FODA, como producto del diagnóstico interno y externo de la empresa, del cruce de los factores tomados de las MEFE y MEFI, considerando sus pesos ponderados (Ver matriz FODA en el Anexo 23). Se generaron 9 estrategias clasificados según su tipo y relación: Agresivos F-O (3), Adaptación D-O (2), Defensivas F-A (2), y Supervivencia F-A (2), los cuales se resumen a continuación en la tabla 30.

**Tabla 30**

*Estrategias elaboradas a partir de la Matriz FODA*

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Relación Tipo</b>
1. Realizar capacitaciones respecto a mejoras en la calidad de los producto o servicios.	<b>Relación F-O Tipo Agresiva</b>
2. Aprovechar la demanda insatisfecha de clientes mejorando la calidad del servicio.	

3. Incrementar el nivel de atención del cliente para atender el crecimiento de la población.	
4. Desarrollar capacitaciones para internalizar el direccionamiento de la empresa.	<b>Relación D-O</b> <b>Tipo Adaptación</b>
5. Mejorar el nivel de uso de las tecnologías para mejorar la calidad del servicio.	
6. Establecer estrategias de retención al cliente para hacer frente a los competidores.	<b>Relación F-A</b> <b>Tipo Defensivas</b>
7. Establecer un Plan de Marketing para atender la inestabilidad de los precios.	
8. Desarrollar acciones para mejorar el desempeño laboral y optimizar el servicio al cliente.	<b>Relación D-A</b> <b>Tipo Supervivencia</b>
9. Desplegar acciones de gestión económica en la investigación de nuevos mercados.	

Nota: Basado en la matriz FODA del Anexo 23.

**Objetivo específico 4.** Su desarrollo consistió en delinear un método de seguimiento y control del plan estratégico establecido para la empresa. Los resultados están basados en los objetivos específicos anteriores; los cuales se categorizaron en los cuatro tipos de perspectivas; luego se realizó por cada estrategia sus Planes de acción, agrupados por perspectiva; para cada estrategia se estableció su respectivo indicador, metas y los responsables de cada actividad de los planes.

**Tabla 31**

*Categorización de Estrategias por tipo de Perspectiva*

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PERSPECTIVA</b>
1. Realizar capacitaciones respecto a mejoras en la calidad de los producto o servicios.	APRENDIZAJE
2. Aprovechar la demanda insatisfecha de clientes mejorando la calidad del servicio.	CLIENTES

3. Incrementar el nivel de atención del cliente para atender el crecimiento de la población.	CLIENTES
4. Desarrollar capacitaciones para internalizar el direccionamiento de la empresa.	APRENDIZAJE
5. Mejorar el nivel de uso de las tecnologías para mejorar la calidad del servicio.	PROCESOS
6. Establecer estrategias de retención al cliente para hacer frente a los competidores.	CLIENTES
8. Establecer un Plan de Marketing para atender la inestabilidad de los precios.	FINANCIERA
8. Desarrollar acciones para mejorar el desempeño laboral y optimizar el servicio al cliente.	PROCESOS
9. Desplegar acciones de gestión económica en la investigación de nuevos mercados.	FINANCIERA

Nota: Basado en la Matriz de estrategias (Tabla 30)

**Tabla 32**

*Planes de acción por cada perspectiva, estrategia, indicador y metas*

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>PLANES DE ACCION</b>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Realizar capacitaciones respecto a mejoras en la calidad de los productos o servicios.	% Horas hombre de capacitación	100% de cumplimiento anual	* Capacitar al trabajador respecto a la calidad del servicio. * Registrar estadísticas de las capacitaciones del personal.
		Seguimiento de capacitación	Informaciones mensuales	* Evaluar seguimiento de la capacitación del personal. * Registrar y difundir información de calidad y servicios.
	Desarrollar capacitaciones para internalizar el direccionamiento de la empresa.	Nivel del direccionamiento	Alto Nivel del direccionamiento	* Encuestar conocimiento del direccionamiento de empresa. * Publicar la misión, visión y valores en diferentes medios. * Evaluar conocimiento del direccionamiento de empresa.
<b>Procesos internos</b>	Mejorar el nivel de uso de las tecnologías para mejorar la calidad del servicio.	% de uso de tecnologías	90% de cumplimiento de uso de tecnologías	* Realizar un registro de control digital online. * Registrar tipo y uso de las tecnologías semanal, mensual.
		Nivel de aceptación de las tecnologías	Nivel excelente de aceptación de las tecnologías	* Efectuar encuestas y calificar el nivel de aceptación de tecnologías: regular, bueno y excelente. * Llevar un registro de adquisición de tecnologías y usos.
	Desarrollar acciones para mejorar el desempeño laboral y optimizar el servicio al cliente.	Nivel de desempeño laboral	Nivel alto en el desempeño laboral	* Implementar registro de control de producción y servicios. * Evaluar el Nivel del desempeño laboral en la empresa.
		% de acciones mejorar el servicio	100% Cumplimiento de acciones al año	* Capacitar a los colaboradores en el buen uso de recursos. * Llevar registro de cumplimiento de acciones al año.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>PLANES DE ACCION</b>
<b>Cientes del producto o servicio</b>	Aprovechar la demanda insatisfecha de clientes mejorando la calidad del servicio.	% Captación de clientes	> 70% de clientes captados	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Publicitar el prestigio y la imagen de la empresa.</li> <li>* Ejecutar encuestas para medir el nivel de conocimiento del prestigio y la imagen en el cliente.</li> </ul>
	Incrementar el nivel de atención del cliente para atender el crecimiento de la población	% de Satisfacción del cliente	> 80% de satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Efectuar encuestas de Satisfacción del cliente.</li> <li>* Contratar los servicios de encuestadores.</li> <li>* Mantener un registro medición de la satisfacción.</li> </ul>
	Establecer estrategias de retención al cliente para hacer frente a los competidores.	% Clientes fidelizados	> 50% de clientes fidelizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Usar las redes sociales para la publicidad del servicio.</li> <li>* Contratar servicios de personal publicitario.</li> <li>* Desarrollar planes de acción de retención del cliente.</li> </ul>
<b>Financiero</b>	Establecer un Plan de Marketing para atender la inestabilidad de los precios.	Cantidad de Plan de Marketing	Ejecutar un Plan de Marketing anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollar e implementar un Plan de Marketing.</li> <li>* Llevar registro de avance de Plan de Marketing.</li> </ul>
	Desplegar acciones de gestión económica en la investigación de nuevos mercados.	Cantidad de investigación de nuevos mercados	Ejecutar una investigación de mercados anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementar una investigación de mercados.</li> <li>* Llevar registro de avance de investigación de mercados.</li> </ul>

Nota: basada en las estrategias del FODA.

## **Análisis y Discusión**

Se presentan la persistencia en el análisis de resultados por cada objetivo específico, contenidos y contrapuestos con los antecedentes de la investigación.

Respecto a las secuelas del objetivo específico 1, relacionado a la evaluación con un análisis interno y externo de la empresa. La evaluación interna, fue encuestar a tres directivos y siete trabajadores de la empresa. De la muestra valorada, uno de los resultados muestra que, el 57.1% revelaron que sí conocen la misión y visión de la empresa, y el 42.9% no conocen. Para valorar el diagnóstico externo, se encuestaron a 20 clientes seleccionados; se detallan en el informe los resultados de cada pregunta, mostrándose en tablas y figuras; entre los que se observa que el 40% indicaron que, califica como excelente el servicio de atención que ofrecen en la empresa, el 55% reveló que califica como bueno el servicio de atención que brindan los trabajadores en la empresa, solamente el 5% reveló que califica como regular el servicio de atención que reciben de los trabajadores en la empresa. Los resultados tienen relación con la tesis de Cepeda (2022), quien tuvo como propósito el desarrollo de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa; se aplicó también un análisis externo, para establecer los riesgos de amenazas y oportunidades; se propuso, además, estar listo a las innovaciones, económicas, y legales, los cuales consigan transgredir el futuro de la empresa. Asimismo, Quiroz, López & Yactayo (2020), presentaron como objetivo efectuar un estudio sobre la planificación estratégica, como instrumento de gestión empresarial, es una herramienta de apoyo en las tomas de decisiones adecuadas, y funciona como una guía estructurada, con estrategias para retar futuros escenarios. Lo mencionado en las dos investigaciones, sostienen la necesidad de realizar un diagnóstico interno y externo para conocer la situación de la empresa.

Con relación al objetivo específico 2, residió en desplegar la definición del direccionamiento estratégico de la empresa; para ello se precisó la redacción de la visión y misión de la empresa; se utilizó los instrumentos basados en D'Alessio (2014) y David (2013). Además, se aplicó un instrumento para evaluar y validar los datos tanto de la visión como de la misión; para ello se aplicó la decisión para su

validación, con el peso y calificación de cada factor o elemento; teniendo como referencia la importante descripción, el cual generó la designación de Mantener, la formulación de la Misión y Visión propuesta para la empresa. Evaluando la investigación de Baque, Izquierdo, & Viteri (2022), presentaron como objetivo el diseño de un contingente metodológico de planificación estratégica, con el propósito de mejorar las ventas; se demostró que la estructura metodológica de planificación propuesta, se compone de tres pasos fundamentales que son: el direccionamiento estratégicos (visión, misión y valores), la formulación de las estrategias y evaluación de las estrategias; estos pasos son comprensibles y flexibles, ya que al elaborarla y aplicarla, mejora de manera significativa las ventas de las MiPymes. También se relaciona con la investigación de Tineo (2018), quien tuvo como objetivo, concebir un plan estratégico, el cual se utiliza como herramienta para mejorar la calidad de servicios en la empresa. El contenido del estudio hace la que la narración de la formulación de una visión, misión, estructura organizacional, plan de actividades, y diversas matrices, finiquitando con el análisis de financiamiento, son instrumentos que ayudan al plan estratégico empresarial.

Respecto al objetivo específico 3, permaneció en desplegar la formulación de las estrategias, que accedan conseguir los objetivos empresariales. Se desplegaron las matrices de evaluación, los cuales fueron: externa MEFE e interna MEFI, con los cuales se hizo la Matriz FODA, y se fijaron estrategias para elaborar el respectivo Plan de la empresa. En los resultados de la MEFE, se obtuvo un ponderado de 2.62; revelando que la empresa tiene entornos favorables, con más oportunidades para ser aprovechadas, frente a las menores amenazas. La MEFI, exhibe un ponderado de 2.61; mostrando que la empresa tiene fortalezas para ser aprovechadas, como: los precios competitivos con relación a la competencia, Calidad en el servicio al cliente, entre otros. Los resultados se relacionan con la investigación de Quitio (2021), quien tuvo como objetivo efectuar diagnósticos, estrategias, y planes, para mejorar la gestión administrativa, y sea manipulado para tomar decisiones. Se identificaron varios hallazgos, clasificados como: oportunidades o amenazas, y fortalezas o debilidades, según sea la variable de carácter externo o interno; la información recolectada ayudó a diseñar estrategias a través del cruce de las variables en la matriz

FODA, considerado como medición de objetivos estratégicos, dando cumplimiento a la misión. Asimismo, según el estudio de Luna Altamirano et al. (2020), tuvieron como objetivo, desarrollar un plan estratégico para la sustentabilidad de las empresas, con estrategias que ayuden a los empresarios y colaboradores a percibir el mundo que ofrece la tecnología, y solucionar inconvenientes de la producción y distribución de bienes, que puedan presentarse en las crisis. Las dos investigaciones mencionadas, dan consistencia que, con la utilización del FODA, también se generan las estrategias para la empresa.

En el análisis del Objetivo específico 4, consistió en delinear un método de seguimiento y control del plan estratégico establecido para la empresa. Los resultados están establecidos en los objetivos específicos anteriores; los cuales se categorizaron en los cuatro tipos de perspectivas: aprendizaje, clientes, procesos y financieros; luego se realizó por cada estrategia, agrupados por perspectivas, sus planes de acción; para cada estrategia se estableció su indicador, metas y actividades respectivas. Se evalúa la discusión con la investigación de Castellanos, López y Ramírez (2021), quienes para el 2025 formularon un Plan Estratégico para Telefónica del Perú, con tres objetivos: Posicionarse al cliente con satisfacción y mejor experiencia; acrecentar en 75% el valor de mercado, escalando 12% anual; y ser una empresa con moderna infraestructura, estable en antenas y redes a nivel nacional. En 21 objetivos a corto plazo se dividieron, para lograr gradualmente la misión; con tablero de control, para evaluarse mediante las perspectivas: aprendizaje, procesos, clientes y financiero; y tener un liderazgo basado en innovación y tecnología, accediendo a los clientes a las posibilidades de la era digital. Asimismo, Mendoza (2020), desplegó su estudio con el propósito de bosquejar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad en la empresa; se propuso tres soluciones: incremento de ventas mediante un plan de publicidad, reducción de costos de venta con una gestión de inventarios adecuado, y contratar personal capacitado para mejorar la atención de manera efectiva, y compartir las actividades.

## Conclusiones

Con relación al análisis interno y externo a la empresa; de la muestra valorada a los trabajadores de la empresa, se resalta que, el 100% si conoce que es un Plan estratégico; 57.1% revelaron que sí conocen la misión, visión y valores, el 42.9% indicaron que no lo conocen; positiva percepción de la gestión estratégica por los directivos con el 72,2%; además, el 66,7% revelaron que la empresa no posee la tecnología y calidad necesaria para brindar servicios al cliente, el 85.7% indicaron que no tienen conocimiento de los objetivos de la empresa. Seguidamente para evaluar el diagnóstico externo, se encuestaron a clientes seleccionados de la empresa, entre los resultados relevantes se muestra que, el 40% indicaron que califica como excelente el servicio de atención que ofrecen los trabajadores, el 55% mostró que califica bueno el servicio de atención que ofrecen los trabajadores, mientras que el 5% reveló que califica regular el servicio de atención que ofrecen los trabajadores; 70% indicaron que no le brindaron la atención oportuna los distribuidores; el 75% de los clientes califican a los precios de equipos y servicios que ofrece la empresa, como inferiores respecto a la competencia; el 95% revelaron que la empresa les brinda seguridad.

Con relación al desarrollo del direccionamiento estratégico de la empresa; se definió la visión y misión utilizando instrumentos basado en D'Alessio (2014) y David (2013), se aplicaron el instrumento para evaluar y validar tanto la visión como la misión, y se alcanzó como resultado un rango señalado de mantener la Visión y Misión propuesta para la empresa comercializadora; para ello se aplicó la decisión para su validación, con el peso y calificación de cada factor; el resultado total ponderado de la Visión fue 2.94 y el ponderado total de la Misión fue 3.00 de un total de 4 puntos.

Respecto a la formulación de estrategias que permitan conseguir los objetivos de la empresa. Se desarrollaron las matrices de evaluación externa e interna (MEFE y MEFI), luego se confecciono la Matriz FODA y se determinaron nueve estrategias para la puesta en marcha del Plan estratégico; en el diagnóstico externo de la

empresa, los resultados se muestran la MEFE con un ponderado total de 2.617; el cual presenta a la empresa con un entorno favorable, con mayores oportunidades (subtotal 1.568) que pueden ser aprovechadas, frente a las amenazas menores (subtotal 1.049). Los resultados indicados en la MEFI exhiben un ponderado total de 2.613 mayor al promedio de 2.50; el cual significa que la empresa tiene mayores fortalezas para ser aprovechadas (subtotal de 1.806); entre ellos se resalta: Precios de la empresa respecto a la competencia, y Calidad del servicio al cliente, entre otros.

Con relación a delinear un método de seguimiento y control del plan estratégico establecido para la empresa; los resultados están basados en los objetivos específicos anteriores; los cuales se categorizaron en los cuatro tipos de perspectivas: Aprendizaje, clientes, procesos y financieros, que agruparon las nueve estrategias del FODA; luego se realizó por cada estrategia sus Planes de acción, agrupados por perspectiva; para cada estrategia se estableció su respectivo indicador, metas y las actividades.

## **Recomendaciones**

Implementar capacitaciones y actividades periódicas, para mejorar las buenas prácticas laborales entre los trabajadores de la empresa, con temáticas relacionado a: trabajo en equipo, seguridad laboral, calidad total, limpieza y cuidado del producto, ética, y otros acorde a la normas legales y reglamentos de la empresa.

Implementar y hacer seguimiento del plan estratégico, como una herramienta útil en la gestión empresarial, la ejecución del planeamiento propuesto, debe tener el compromiso permanente de todos los trabajadores y directivos de la empresa, debiendo gestionar y realizar capacitaciones periódicas para todo el personal.

Se recomienda la implementación de los indicadores de control de los Planes de acción, socializando los avance y resultados con todos los colaboradores; con la finalidad de evaluar las diferentes áreas de la empresa.

Equipar a la empresa con tecnología moderna, para facilitar a los trabajadores la modernización en el buen servicio al cliente.

Dar a conocer la misión y visión de la empresa a los trabajadores, logrando su internalización a fin de que trabajen con dedicación y aporten en las mejoras continuas.

## **Agradecimientos**

Mi mayor reconocimiento a los docentes ingenieros asesores y jurados evaluadores, por su gran soporte profesional en el desarrollo, revisión y evaluación de mi informe de investigación. Agradezco a la Dirección del Programa de Estudios de Ingeniería Industrial de la Universidad San Pedro por su apoyo. También, a los docentes, que me ofrecieron su más valiosos conocimientos y experiencias, en mi formación profesional al servicio de la sociedad, para contribuir en la mejora de la gestión empresarial y el desarrollo sostenible.

Los Autores.

## Referencias bibliográficas

- Baque Villanueva, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 66-74. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000200066&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000200066&script=sci_arttext)
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bustamante, R., & Choez, R. (2022). Propuesta de modelo de Planificación estratégica para el desarrollo organizacional: Caso empresa manufacturera. *Recimundo*, 6(4), 420-438. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1865>
- Castellanos Niebuhr, E., López Carrillo, G., & Ramírez Arroyo, J. (2022). *Plan estratégico de Telefónica del Perú SAA*. [Tesis grado de Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17359>
- Cepeda Arce, J. (2022). *Diseño de un plan estratégico para una empresa de servicios financieros*. [Tesis para optar grado de Magister, Universidad de Chile]. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/187833>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14va. Edición. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- D'Alessio, F. (2014). *Planteamiento estratégico razonado. Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Editorial: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. 3ra. Edición. Lima, Perú: Editorial Pearson Educación de Perú.
- Garay Dueñas, R. F. (2020). *Planeamiento estratégico y competitividad de la empresa Espinoza Contratistas Generales SA-Escogesa-Huancavelica*,

2019. [Tesis de grado Maestro, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio UPCI:  
<https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/145>
- Gave, J., Ramírez, F., Oseda, D., y Gonzales. A. (2011). *Cómo aprender y enseñar investigación científica*. Editorial: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*, Quinta Edición. México. Editorial MC Graw Hill/ Interamericano S.A.
- Jaimes, J. Y. (2022). *Planeación estratégica para la compañía Heladería Cono Loco ubicada en Bucaramanga Santander*. (Tesis de grado, Unidades Tecnológicas de Santander). <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/10566>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*, segunda edición. (pp.20-22). España: Pearson Educación
- Luna Altamirano, K. A., García, M. E., Suquilanda, K. G., & Andrade, D. E. (2020). Plan estratégico de sustentabilidad de las pymes industriales en momentos de emergencia. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(5), 116-139. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7506211>
- Mendoza Sosa, I. (2020). *Plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Comercial, Ayacucho 2020*. [Tesis para optar título, Universidad Norbert Wiener]. Repositorio UNW:  
<https://hdl.handle.net/20.500.13053/4114>
- Marciniak, R. (2013). *Gestión empresarial: Sobre estrategias, modelos, herramientas de gestión e información necesaria para saber cómo gestionar una empresa*. <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/quees-un-plan-estrategico/>
- Parella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. 3ra. Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill.

- Quitio, E. (2021). *Diseño y elaboración de un plan estratégico para la empresa IDC Computadoras en la ciudad Riobamba, Chimborazo*. [Tesis de grado, Escuela Superior Ecuador]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15284>
- Quiroz, H. O., López, E. J. O., & Yactayo, D. P. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4). Disponible en: <https://doi.org/10.37787/zzg09z21>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. 12va. edición. Pearson Educación de México, [en línea]. [Revisado el 10 de agosto del 2018]. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/fcpystajuarz/home/libro-robins-10a-edicion>
- Romagnoli, S. (2007). Herramientas de gestión: Diagnóstico empresarial. *Fruticultura & Diversificación*, 9-10. [https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta\\_revista-fd\\_52.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_revista-fd_52.pdf)
- Sainz de Vicuña, (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*, Tercera Edición (pp. 100-150). Madrid, España: Editorial ESIC. Disponible en: [https://www.esic.edu/editorial/editorial\\_producto.php?isbn=9788417129125](https://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?isbn=9788417129125)
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégico: Metodología, Alineamiento, Implantación y Mapas Estratégicos*. 10ma. edición. (pp. 58-75). Colombia: 3R Editores. <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. 18va ed. México: Editorial McGraw-Hill Companies, Inc.
- Tineo Contreras, R. (2018). *Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de servicio de la empresa C & L CONIGE SAC Chiclayo*. [Tesis de grado Maestro, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31265>
- Zúñiga Abregú, R. (2022). El uso del planeamiento estratégico como instrumento de gestión por las micro y pequeñas empresas de Chimbote. *Ciencia Latina*

*Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2082-2093.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1635](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1635)

## **Anexos y Apéndices**

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

**Título:** Planeamiento estratégico para la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L., Chimbote 2023.

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES
<p>¿Cómo sería el Planeamiento estratégico para la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L. Chimbote, periodo 2024 - 2026?</p>	<p>La investigación por ser del tipo descriptivo no presenta hipótesis, según Hernández, Fernández, &amp; Baptista (2014) “Las investigaciones descriptivas por lo general no formulan hipótesis”</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Elaborar un Planeamiento estratégico para la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L. Chimbote, periodo 2024 - 2026.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar a través de un análisis interno y externo a la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L.</li> <li>• Definir el direccionamiento estratégico de la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L.</li> <li>• Formular las estrategias que permitan el logro de los objetivos de la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L.</li> <li>• Diseñar un método de seguimiento y control del plan estratégico para la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L.</li> </ul>	<p>Planeamiento estratégico</p>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 2: Matriz de Conceptuación y Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Planeamiento estratégico	Sainz de vicuña (2017), señala que el Plan Estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” con su equipo de dirección, en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del Plan Estratégico). Para lograr una Empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.	El Planeamiento estratégico contiene, el diagnóstico (evaluación de factores externos e internos), direccionamiento estratégico (misión, visión y valores), determinación de estrategias (usando Matriz FODA, Matriz interna-externa, otros), implementación y control utilizando el cuadro de mando integral, el cual permite elaborar un plan de acción, para poner en marcha los objetivos estratégicos y cumplir con las metas establecidas.	Diagnóstico estratégico	1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	Nominal
			Direccionamiento estratégico	3. Matriz Validación de Misión 4. Matriz Validación de Visión 5. Matriz Validación de Valores	Nominal
			Formulación de estrategias	6. Matriz FODA 7. Relación FO-FA-DO-DA.	Ordinal
			Despliegue y control	8. Objetivos estratégicos 9. Indicadores, metas e iniciativas. 10. Plan de acción.	Ordinal

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3. Cuestionario para recolección de datos a los directivos de la empresa

Objetivo: Recopilar la información de los directivos de la empresa, que ayude a formular el Planeamiento Estratégico. Responda marcando con una “X” a todas las preguntas del Cuestionario.

PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Tiene conocimiento de la Planificación Estratégica?		
2. ¿Tiene actualmente la empresa Barcatel Inversiones con Estrategias que permitan captar nuevos clientes?		
3. ¿Tiene la empresa Barcatel Inversiones con personal calificado?		
4. ¿Posee la empresa Barcatel Inversiones la tecnología y calidad necesaria para brindar sus servicios?		
5. ¿Los precios que ofrece Barcatel Inversiones son competitivos con respecto a la competencia?		
6. ¿La empresa Barcatel Inversiones cuenta con un organigrama?		
7. ¿En qué nivel califica el servicio que se brinda al cliente en la empresa Barcatel Inversiones? Alta ( )      Media ( )      Baja ( )		
8. ¿En qué nivel califica el posicionamiento de la empresa Barcatel Inversiones? Alta ( )      Media ( )      Baja ( )		
9. ¿Considera usted que la imagen corporativa de la empresa Barcatel es? Alta ( )      Media ( )      Baja ( )		

Fuente: Adaptación propia validado.

#### **Anexo 04: Encuesta a los trabajadores de la empresa**

Objetivo: Recopilar la información que ayude a formular el Plan Estratégico para la empresa Barcatel Inversiones E.I.R.L.

PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa Barcatel Inversiones?		
2. ¿Tiene usted claras las políticas que se manejan en la empresa?		
3. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa Barcatel Inversiones?		
4. ¿Conoce usted las funciones del cargo que desempeña en la empresa?		
5. ¿El personal está debidamente motivado?		
6. ¿Existe una persona en la organización encargada de la supervisión de los empleados?		
7. ¿La empresa Barcatel Inversiones les brinda capacitación constante?		
8. ¿Considera que la infraestructura es la adecuada para las necesidades de la empresa?		
9. ¿Piensa usted que tiene con una participación en la empresa (son tenidas en cuentas sus ideas y opiniones)?		
10. ¿Los precios son competitivos con respecto a la competencia?		
11. ¿Considera que la empresa se esmera permanentemente por prestar un servicio de calidad al cliente?		
12. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?		
13. ¿Los servicios brindados por la empresa Barcatel Inversiones cuentan con un valor agregado con respecto a la competencia?		

Fuente: Adaptación propia.

#### **Anexo 05: Encuesta a los clientes actuales de la empresa**

Objetivo: Recopilar la información que ayude a formular el Plan Estratégico para la empresa Barcatel Inversiones E.I.R.L.

PREGUNTAS	
1. ¿Cómo se informó acerca de la existencia de la Empresa Barcatel Inversiones? Radio ( )    Televisión ( )    Internet ( )    Amistades ( )    Hojas volantes ( )	
2. Puede citar los distribuidores de Claro y otras operadoras que ha visitado en el último año Cable Futuro ( )    Cable Hogar ( )    Celuplanet ( )    Bitel ( )	
3. Las Empresas anteriormente mencionadas. ¿Atendieron oportunamente los servicios que usted requirió? SI ( )    NO ( )	
4. Al momento de adquirir servicios de telefonía, cable e internet. ¿Qué aspectos considera? Líneas accesibles ( )    Velocidad de internet ( )    Canales en HD ( )    Otros ( )	
5.- ¿Considera que la ubicación de la Empresa Barcatel Inversiones se encuentra en un lugar estratégico? SI ( )    NO ( )	
6.- ¿Que productos o servicios adquiere con mayor regularidad en la Empresa? Equipos más línea ( )    Dúos (Línea e internet, línea y cable, cable e internet) ( ) Tríos (línea, cable e internet) ( )	
7.- ¿Cómo califica el servicio de atención que ofrecen los trabajadores de la Empresa? Excelente ( )    Bueno ( )    Regular ( )    Deficiente ( )	
8.- Cómo considera usted que los precios de equipos y servicios que ofrece Barcatel Inversiones frente a la competencia son: Superiores ( )    Similares ( )    Inferiores ( )	
9.- ¿Considera que el personal que labora en la Empresa Barcatel Inversiones, está lo suficientemente capacitado para las labores que desarrolla? SI ( )    NO ( )	
10.- ¿Qué recomendaría en general para mejorar a la Empresa Barcatel Inversiones? Mayor publicidad ( )    Post servicios ( )    Mejor acceso al ingreso de la empresa ( )	
11.- ¿Le parece que Barcatel Inversiones, es una empresa innovadora? SI ( )    NO ( )	
12.- ¿Qué tiempo lleva usted usando los servicios de la Empresa Barcatel Inversiones? De 1 a 6 meses ( )    De 6 a 12 meses ( )    De 1 a 2 años ( )	
13.- ¿Usted presencio algún tipo de discriminación en la Empresa Barcatel Inversiones? SI ( )    NO ( )	
14.- ¿Considera usted que la seguridad brindada en la Empresa Barcatel Inversiones a sus clientes es la adecuada? SI ( )    NO ( )	

Fuente: Adaptación propia.

## **Anexo 06: Instrumento para definir la Misión y Visión de la empresa**

**Objetivo de la entrevista:** Cuestionario para recolectar información del personal para la redacción de la MISIÓN de la empresa.

¿En qué negocio se encuentra la empresa?

¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?

¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa?

¿Quiénes son los clientes de la empresa?

¿Cuáles son los productos y servicios presentes que la empresa ofrece?

¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

**Objetivo de la entrevista:** Cuestionario para recolectar información del personal para la construcción de la VISIÓN de la empresa.

¿Cómo visualiza la empresa a mediano y largo plazo?

¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece la empresa?

¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse en la empresa?

### **Anexo 07: Matriz para evaluar la Misión y Visión de la empresa**

Indicaciones: Califique cada factor marcando con una “X” según su criterio respecto a la definición de la Misión y Visión; tomando en cuenta las siguientes escalas:

Deficiente = 1, Regular = 2, Bien = 3 y Excelente = 4

#### **Matriz para evaluar la Misión de la empresa**

FACTOR	1	2	3	4
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos				
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean.				
3. Define nuestra cultura y valores como empresa				
4. La Misión es clara y concisa en su contenido				
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos				
6. Logra que el personal se identifique con la empresa				
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás.				
TOTAL				

#### **Matriz para evaluar la Visión de la empresa**

FACTOR	1	2	3	4
1. La Visión define el futuro deseable de la empresa.				
2. Define un horizonte de tiempo que permita hacer cambios.				
3. La Visión se muestra medible a través del tiempo.				
4. Inspira, estimula y motiva al colaborador de la empresa.				
5. La Visión es simple, clara y se comprende.				
6. Es atractiva para todos los involucrados en la empresa.				
7. La Visión se muestra retadora, alcanzable y factible.				
TOTAL				

Fuente: Adaptación propia

### **Anexo 8: Validación de Instrumentos con juicio de expertos**

## CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS 1

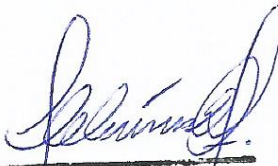
El que suscribe, CHAVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL, con documento de Identidad N° 32793925, de profesión INGENIERO INDUSTRIAL, Registro CIP 27135, con grado de Maestro en Ingeniería Industrial mención en Gerencia de Operaciones, Docente en la Universidad San Pedro de Chimbote.

Por la presente hago constar, que se ha revisado con fines de validación los instrumentos para recolección de datos ubicados los Anexos 3, 4, 5, 6 y 7; para ser aplicado en el desarrollo de la Tesis “Planeamiento estratégico para la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L., Chimbote 2023”.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los instrumentos, se expresa las siguientes apreciaciones:

CRITERIOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud del contenido			X	
Redacción de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Chimbote, 18 de diciembre del 2023



Ing. CIP. CHAVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL  
ING. INDUSTRIAL  
Reg. Colegio de Ingenieros N° 27135

## CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, DEL CASTILLO VILLACORTA HENRY JOSEPH, con documento de Identidad N° 32982461, de profesión Ingeniero Industrial e Ingeniero Civil, con Registro CIP 50337, con grado de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación, Docente en la Universidad Cesar Vallejo.

Por la presente hago constar, que se ha revisado con fines de validación los instrumentos para recolección de datos ubicados en los Anexos 3, 4, 5, 6 y 7; para ser aplicado en el desarrollo de la Tesis “Planeamiento estratégico para la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L., Chimbote 2023”.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los instrumentos, se expresa las siguientes apreciaciones:

CRITERIOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud del contenido			X	
Redacción de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Chimbote, 15 de diciembre del 2023

  
**Henry Joseph Del Castillo Villacorta**  
ING. CIVIL - ING. INDUSTRIAL  
C.I.P.: 50337

## CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, SILVA MÁRQUEZ PEDRO CESAR, de profesión Ingeniero Industrial, con Registro CIP. 207580, con especialidad en Seguridad y Salud Ocupacional, Asesor y Consultor empresarial.

Por la presente hago constar, que se ha revisado con fines de validación los instrumentos para recolección de datos ubicados en los Anexos 3, 4, 5, 6 y 7; para ser aplicado en el desarrollo de la Tesis “Planeamiento estratégico para la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L., Chimbote 2023”.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los instrumentos, se expresa las siguientes apreciaciones:

CRITERIOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud del contenido			X	
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Chimbote, 22 de diciembre del 2023



SILVA MARQUEZ PEDRO CESAR  
ING. INDUSTRIAL  
Reg. Colegio de Ingenieros CIP N° 207580

### Anexo 9. Consolidado de la calificación de la validez de expertos

Criterio de validez	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente	Total
Congruencia de ítems	1	2	3	4	4
Amplitud del contenido	1	2	3	4	3
Redacción de ítems	1	2	3	4	3
Claridad y precisión	1	2	3	4	3
Pertinencia	1	2	3	4	3
Calificación del Ing. CHAVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL					16

Criterio de validez	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente	Total
Congruencia de ítems	1	2	3	4	3
Amplitud del contenido	1	2	3	4	3
Redacción de ítems	1	2	3	4	3
Claridad y precisión	1	2	3	4	3
Pertinencia	1	2	3	4	3
Calificación del Ing. DEL CASTILLO VILLACORTA HENRY JOSEPH					15

Criterio de validez	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente	Total
Congruencia de ítems	1	2	3	4	3
Amplitud del contenido	1	2	3	4	3
Redacción de ítems	1	2	3	4	4
Claridad y precisión	1	2	3	4	3
Pertinencia	1	2	3	4	3
Calificación del Ing. SILVA MÁRQUEZ PEDRO CESAR					16

Nombre del experto	Calificación	% Calificación
Ing. CHAVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL	16	80.0%
Ing. DEL CASTILLO VILLACORTA HENRY	15	75.0%
Ing. SILVA MÁRQUEZ PEDRO CESAR	16	80.0%
<b>Calificación</b>	<b>15.67</b>	<b>78.3%</b>

#### Escala de validez de instrumentos

Escala	Indicador
0.00 - 0.53	Validez nula

0.54 - 0.59	Validez baja
0.60 - 0.65	Valida
0.66 - 0.71	Muy valida
<b>0.72 - 0.99</b>	<b>Excelente validez</b>
1	Validez perfecta

Fuente: Basado en Gonzales, Oseda, Ramírez y Gave (2011).

## Anexo 10: Formato para elaborar las Matrices de Evaluación Externa e Interna

El Formato se puede utilizar para elaborar las dos matrices: la Matriz de Evaluación Externa - MEFE (oportunidades vs amenazas) y elaborar la Matriz de Evaluación Interna MEFI (fortalezas vs debilidades).

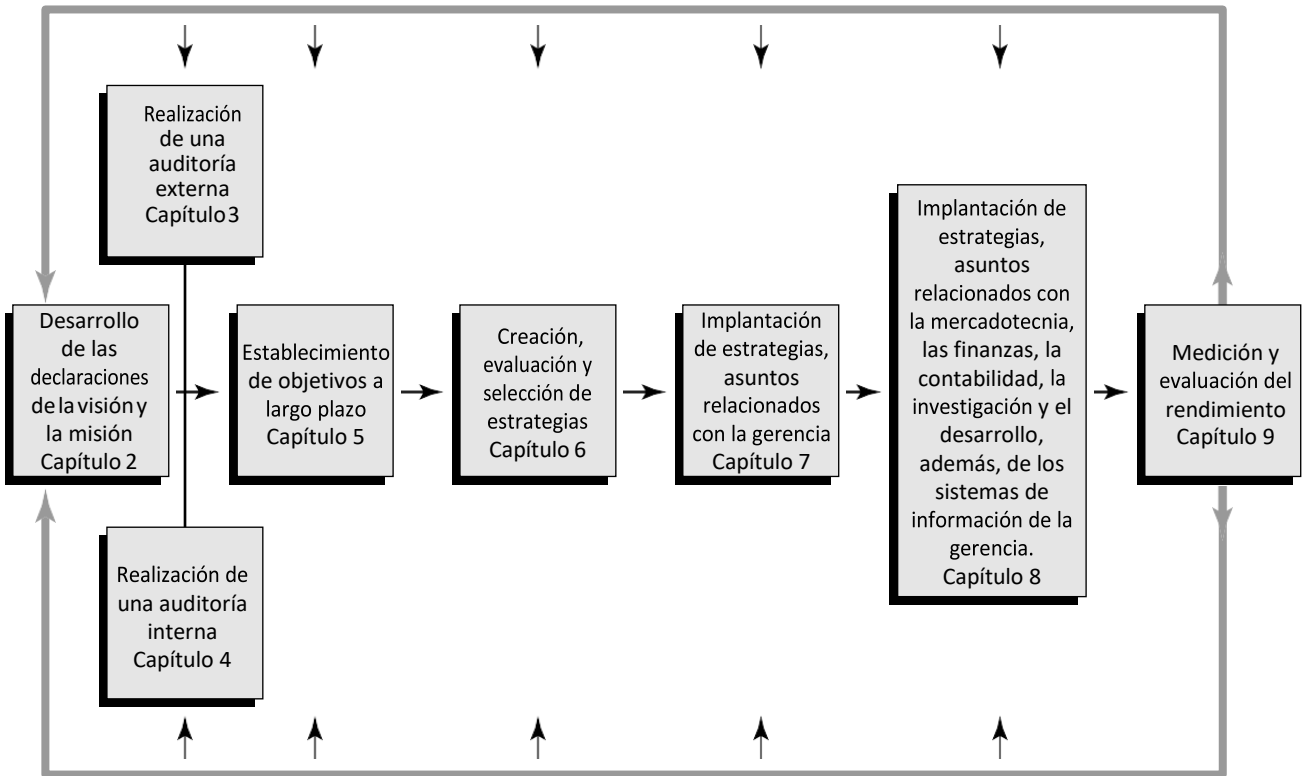
-----  
(Ponderado = Peso x Calificación)

(Escala de la Calificación: del 1 al 4)

Nro.	FACTORES O VARIABLES	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES o FORTALEZAS				
1				
2				
3				
...				
Sub Total				
AMENAZAS o DEBILIDADES				
1				
2				
3				
...				
Sub Total				
<b>TOTAL</b>				<b>1.00</b>

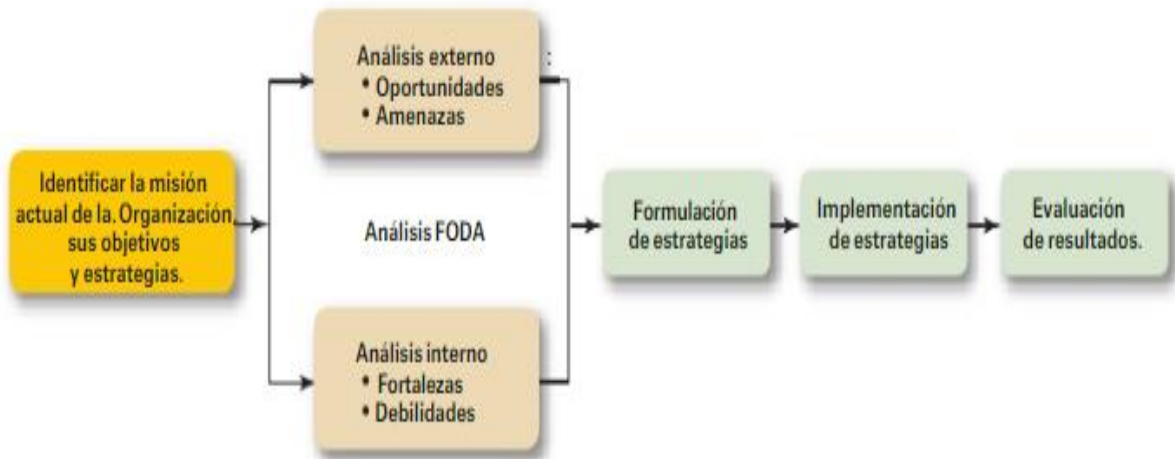
**Fuente:** Elaboración propia, adaptado de D'Alessio (2014).

## Anexo 11: proceso de administración estratégica



**Figura 1:** Modelo del proceso de administración estratégica.

Fuente: Tomado de David, (2003).



**Figura 2:** Proceso de la administración estratégica.

Fuente: Tomado de Coulter & Robbins (2010)

## Anexo 12. Recolección de datos de los directivos de la empresa

Objetivo: Recopilar la información de los directivos de la empresa, que ayude a formular el Planeamiento Estratégico. Responda marcando con una “X” a todas las preguntas del Cuestionario.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Total</b>
1. ¿Tiene conocimiento de la Planificación Estratégica?	3	0	3
2. ¿Tiene actualmente la empresa Barcatel Inversiones con Estrategias que permitan captar nuevos clientes?	0	3	3
3. ¿Tiene la empresa Barcatel Inversiones con personal calificado?	3	0	3
4. ¿Posee la empresa Barcatel Inversiones la tecnología y calidad necesaria para brindar sus servicios?	1	2	3
5. ¿Los precios que ofrece Barcatel Inversiones son competitivos con respecto a la competencia?	3	0	3
6. ¿La empresa Barcatel Inversiones cuenta con un organigrama?	3	0	3
<b>Total diagnóstico interno</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>18</b>
7. ¿En qué nivel califica el servicio que se brinda al cliente en la empresa Barcatel Inversiones?	Alta	2	
	Media	1	
	Baja	0	
8. ¿En qué nivel califica el posicionamiento de la empresa Barcatel Inversiones?	Alta	0	
	Media	2	
	Baja	1	
9. ¿Considera usted que la imagen corporativa de la empresa Barcatel es?	Alta	0	
	Media	1	
	Baja	2	

### Anexo 13: Datos de la Encuesta a los trabajadores de la empresa

Objetivo: Recopilar la información que ayude a formular el Plan Estratégico para la empresa Barcatel Inversiones E.I.R.L.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Total</b>
1. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa Barcatel Inversiones?	1	6	7
2. ¿Tiene usted claras las políticas que se manejan en la empresa?	4	3	7
3. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa Barcatel Inversiones?	4	3	7
4. ¿Conoce usted las funciones del cargo que desempeña en la empresa?	6	1	7
5. ¿El personal está debidamente motivado?	6	1	7
6. ¿Existe una persona en la organización encargada de la supervisión de los empleados?	6	1	7
7. ¿La empresa Barcatel Inversiones les brinda capacitación constante?	7	0	7
8. ¿Considera que la infraestructura es la adecuada para las necesidades de la empresa?	2	5	7
9. ¿Piensa usted que tiene con una participación en la empresa (son tenidas en cuentas sus ideas y opiniones)?	5	2	7
10. ¿Los precios son competitivos con respecto a la competencia?	6	1	7
11. ¿Considera que la empresa se esmera permanentemente por prestar un servicio de calidad al cliente?	6	1	7
12. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?	5	2	7
13. ¿Los servicios brindados por la empresa Barcatel Inversiones cuentan con un valor agregado con respecto a la competencia?	5	2	7
<b>Total diagnóstico interno</b>	<b>63</b>	<b>28</b>	<b>91</b>

### Anexo 14: Datos de la Encuesta a los Clientes de la empresa

PREGUNTAS	Opción	Cant.
1. ¿Cómo se informó acerca de la existencia de la Empresa Barcatel Inversiones?	Radio	0
	Televisión	0
	Internet	3
	Amistades	17
	Hojas volantes	0
2. Puede citar los distribuidores de Claro y otras operadoras que ha visitado en el último año	Cable Futuro	13
	Cable Hogar	4
	Celuplanet	0
	Bitel	3
3. Empresas anteriormente mencionadas. ¿Atendieron oportunamente servicios que usted requirió?	SI	6
	NO	14
4. Al momento de adquirir servicios de telefonía, cable e internet. ¿Qué aspectos considera?	Líneas accesibles	8
	Velocidad de internet	10
	Canales en HD	2
	Otros	0
5.- ¿Considera que la ubicación de la Empresa Barcatel Inversiones se encuentra en un lugar estratégico?	SI	10
	NO	10
6.- ¿Que productos o servicios adquiere con mayor regularidad en la Empresa?	Equipos más línea	12
	Dúos	5
	Tríos	3
7.- ¿Cómo califica el servicio de atención que ofrecen los trabajadores de la Empresa?	Excelente	8
	Bueno	11
	Regular	1
	Deficiente	0
8.- Cómo considera usted que los precios de equipos y servicios que ofrece Barcatel Inversiones frente a la competencia son:	Superiores	0
	Similares	5
	Inferiores	15
9.- ¿Considera que el personal que labora en la empresa está suficientemente capacitado para las labores que desarrolla?	SI	20
	NO	0
10.- ¿Qué recomendaría en general para mejorar a la Empresa Barcatel Inversiones?	Mayor publicidad	15
	Post servicios	0
	Mejor acceso al ingreso	5
11.- ¿Le parece que Barcatel Inversiones, es una empresa innovadora?	SI	8
	NO	12
12.- ¿Qué tiempo lleva usted usando los servicios de la Empresa Barcatel Inversiones?	De 1 a 6 meses	8
	De 6 a 12 meses	6
	De 1 a 2 años	6
13.- ¿Usted presencio algún tipo de discriminación en la Empresa Barcatel Inversiones?	SI	0
	NO	20
14.- ¿Considera que la seguridad brindada en la empresa a sus clientes es la adecuada?	SI	19
	NO	1

## **Anexo 15. Resultados de la Entrevista personal para redactar la Misión**

- **Empresa:** Barcatel Inversiones E.I.R.L.      **Fecha:** 15/07/2023
- **Nombre:** Cristhina Rodríguez Cabellos.      **Cargo:** Gerente.

**Objetivo de la entrevista:** Recolectar información para la construcción de la misión de la empresa.

### **¿En qué negocio se encuentra la empresa?**

Rpta: Se encuentra en el negocio de ser una empresa proveedora de servicios de telecomunicaciones “Claro”, dedicada a la venta de equipos con línea telefónica fija y móvil, internet móvil y fija, televisión por cable.

### **¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?**

Rpta: Para satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando soluciones integrales y de calidad en telecomunicaciones.

### **¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa?**

Rpta: calidad del servicio y precios competitivos

### **¿Quiénes son los clientes de la empresa?**

Rpta: Solo son clientes corporativos con RUC 10 y 20 con negocio o sin negocio

### **¿Cuáles son los productos y servicios presentes que la empresa ofrece?**

Rpta: Venta de equipos con línea telefónica fija y móvil, internet móvil y fija, televisión por cable.

### **¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?**

Rpta: El mercado presente está en la localidad de Nuevo Chimbote, y parte de la provincia.

### **¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?**

Rpta: No los tengo claros, pero hasta la última medición es de 15% anual.

## **Anexo 16. Resultados de la Entrevista al personal para redactar la Visión**

Empresa: Barcatel Inversiones E.I.R.L.

Nombre: Cristhina Ofelia Rodríguez Cabellos

Cargo: Gerente

Fecha: 15/07/2023

### **Objetivo de la entrevista:**

Recolectar información para la redacción de la visión de la empresa.

### **¿Cómo visualiza la empresa a mediano y largo plazo?**

Rpta: Ser la proveedora de servicios de telecomunicaciones “CLARO” líder en el mercado

### **¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece la empresa?**

Rpta: Se deben realizar las estrategias de marketing adecuados y los procesos de servicio al cliente.

### **¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse en la empresa?**

Rpta: Encuestas online para obtener retroalimentación del cliente, Plataformas de ventas automatizadas

### **Anexo 17. Evaluación y validación de la Misión de la empresa.**

Para dicha evaluación se otorgaron las siguientes indicaciones, califique cada factor marcando con una “X” según su criterio personal, respecto a la definición de la Misión; califique tomando en cuenta las siguientes escalas de valor:

Deficiente = 1, Regular = 2, Bien = 3 y Excelente = 4

Para realizar la evaluación y validación de la misión de la empresa, y de acuerdo con el direccionamiento estratégico, se tomó el total de la población, 10 trabajadores de la empresa.

#### **EVALUACION DE LA MISION**

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	SUBTOTAL
1	4	3	4	3	3	3	3	23
2	3	4	3	3	3	3	3	22
3	4	3	2	3	3	3	2	20
4	3	3	3	3	3	4	3	22
5	3	2	4	3	3	3	3	21
6	4	4	4	3	3	3	3	24
7	4	3	3	3	3	3	3	22
8	3	3	3	3	3	4	3	22
9	4	3	4	3	3	4	3	24
10	3	3	3	4	3	3	3	22
TOTAL								222

Posterior a ello, se realizó el grafico de decisión para evaluar la misión

DECISION	RANGO	TOTAL
REFORMULAR	70-130	
MEJORAR	140-210	
MANTENER	220-280	222

De acuerdo con el total obtenido, se determina la decisión de mantener dicha misión.

### **Anexo 18. Evaluación y validación de la Visión de la empresa.**

Para dicha evaluación se otorgaron las siguientes indicaciones, Califique cada factor marcando con una “X” según su criterio personal, respecto a la definición de la Visión; califique tomando en cuenta las siguientes escalas de valor:

Deficiente = 1, Regular = 2, Bien = 3 y Excelente = 4

Para realizar la evaluación y validación de la visión de la empresa de acuerdo con el direccionamiento estratégico, del total de (20) clientes del primer trimestre se tomó una muestra de 10 clientes de la empresa.

#### **EVALUACION DE LA VISION**

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	SUBTOTAL
1	3	2	3	3	4	3	3	21
2	3	3	2	3	4	4	3	22
3	3	4	3	2	3	3	3	21
4	4	3	3	3	4	4	3	24
5	3	3	3	4	3	3	4	23
6	2	4	2	3	3	3	3	20
7	3	4	3	3	3	4	3	23
8	3	3	3	4	3	3	3	22
9	3	3	4	3	4	4	2	23
10	3	3	3	4	3	3	3	22
<b>TOTAL</b>								<b>221</b>

Después se realizó el grafico de decisión para evaluar la visión:

<b>DECISION</b>	<b>RANGO</b>	<b>TOTAL</b>
REFORMULAR	70-130	
MEJORAR	140-210	
MANTENER	220-280	221

De acuerdo con el total obtenido, se determina la decisión de mantener dicha visión.

### Anexo 19. Proceso de Validación de la Misión de la empresa.

Tabulación para determinar el peso de cada factor (misión) - escala de 1 al 10

FACTOR CRITERIO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	PROMEDIO	PESO
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos	7	7	8	6	8	7	8	6	7	7	7.1	0.141
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean.	5	7	8	6	8	7	6	7	6	7	6.7	0.133
3. Define nuestra cultura y valores como empresa	7	6	7	5	7	8	5	7	7	6	6.5	0.129
4. La Misión es clara y concisa en su contenido	8	7	8	9	7	7	8	7	8	8	7.7	0.153
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos	6	8	7	6	7	8	9	8	7	7	7.3	0.145
6. Logra que el personal se identifique con la empresa	8	7	8	8	7	8	7	7	8	8	7.6	0.151
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás.	7	6	8	9	8	7	6	8	8	7	7.4	0.147
<b>TOTAL</b>											50.3	1.00

Tabulación para determinar la calificación de cada factor (misión) - escala de 1 al 4

FACTOR CRITERIO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	PROMEDIO
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2.80
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean.	3	3	4	3	3	2	4	2	6	3	3.30
3. Define nuestra cultura y valores como empresa	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	2.80
4. La Misión es clara y concisa en su contenido	3	2	4	3	3	2	3	2	3	4	2.90
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3.20
6. Logra que el personal se identifique con la empresa	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2.90
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás.	3	3	3	2	3	4	4	2	3	4	3.10
<b>TOTAL</b>											21

### Anexo 20. Proceso de Validación de la Visión de la empresa.

Tabulación para determinar el peso de cada factor (visión) - escala de 1 al 10

FACTOR CRITERIO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Promedio	PESO
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos	8	6	5	7	8	6	7	7	7	8	6.9	0.142
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean.	6	7	8	6	8	7	6	7	6	7	6.8	0.140
3. Define nuestra cultura y valores como empresa	7	6	6	5	7	9	8	7	8	6	6.9	0.142
4. La Misión es clara y concisa en su contenido	5	5	8	9	6	7	7	8	8	7	7.0	0.144
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos	8	7	6	5	7	5	9	8	7	7	6.9	0.142
6. Logra que el personal se identifique con la empresa	6	7	7	6	8	9	7	7	7	8	7.2	0.148
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás.	7	6	8	7	5	7	6	6	8	9	6.9	0.142
<b>TOTAL</b>											48.6	1.00

Tabulación para determinar la calificación de cada factor (visión) - escala de 1 al 4

FACTOR CRITERIO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Promedio
1. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2.800
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean.	3	3	4	3	3	2	4	2	6	3	3.300
3. Define nuestra cultura y valores como empresa	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2.600
4. La Misión es clara y concisa en su contenido	3	2	4	3	3	2	3	2	3	4	2.900
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3.100
6. Logra que el personal se identifique con la empresa	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2.900
7. Permite diferenciar a la organización de todas las	3	3	3	2	2	4	4	2	3	4	3.000

demás.												
TOTAL												20.6

### Anexo 21. Proceso de tabulación para elaborar la MEF de la empresa.

Tabulación para determinar el Peso y Calificación, que se utiliza en la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

N°	OPORTUNIDADES	PESOS DE CADA TRABAJADOR					PESO Promedio	CALIFICACION DE CADA TRABAJADOR					CALIFICAC. PROMEDIO
		PESO 1	PESO 2	PESO 3	PESO 4	PESO 5		CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	CAL. 5	
1	Calidad producto o servicio ante competidores	7	8	8	7	7	<b>7.4</b>	4	4	4	4	3	<b>3.8</b>
2	Crecimiento población Nuevo Chimbote	8	8	7	7	8	<b>7.6</b>	4	4	4	4	3	<b>3.8</b>
3	Impacto social de medios de comunicación	8	7	7	7	7	<b>7.2</b>	4	3	3	3	3	<b>3.2</b>
4	ubicación geográfica de la empresa.	7	6	6	6	7	<b>6.4</b>	3	3	3	2	2	<b>2.6</b>
5	Especialistas y técnicos capacitados.	8	7	7	6	7	<b>7</b>	3	2	2	2	2	<b>2.2</b>
6	Adquisición de nuevas tecnologías.	7	5	5	5	7	<b>5.8</b>	3	2	3	2	2	<b>2.4</b>
7	Demanda insatisfecha en la población.	7	7	7	7	6	<b>6.8</b>	4	4	3	4	3	<b>3.6</b>
8	Lealtad de los clientes.	8	7	6	6	6	<b>6.6</b>	3	3	3	3	3	<b>3</b>
N°	DEBILIDADES	PESOS DE CADA TRABAJADOR					PESO Promedio	CALIFICACION DE CADA TRABAJADOR					CALIFICAC. PROMEDIO
		PESO 1	PESO 2	PESO 3	PESO 4	PESO 5		CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	CAL. 5	
1	Competidores en el mercado.	8	6	7	5	7	<b>6.6</b>	2	2	1	2	2	<b>1.8</b>
2	Nivel de Inflación.	7	8	6	7	8	<b>7.2</b>	2	2	1	2	2	<b>1.8</b>
3	Barreras de entrada.	6	7	6	7	7	<b>6.6</b>	2	3	2	2	2	<b>2.2</b>
4	Inestabilidad de los precios del proveedor.	7	6	5	7	7	<b>6.4</b>	2	2	2	2	2	<b>2</b>
5	Cambios en el gobierno del estado.	8	7	6	6	7	<b>6.8</b>	2	2	3	1	1	<b>1.8</b>
6	Seguridad ciudadana, incremento delincuencia	6	6	7	6	6	<b>6.2</b>	3	3	3	2	3	<b>2.8</b>
7	Cercanía de las competencias.	8	7	6	7	7	<b>7.0</b>	3	2	2	2	2	<b>2.2</b>
8	Infraestructura adecuada de unos competidores	7	8	7	6	7	<b>7.0</b>	3	3	2	2	2	<b>2.4</b>

Fuente: Elaboración propia, tomado de los trabajadores de la empresa.

### Anexo 22. Proceso de tabulación para elaborar la MEFI de la empresa.

Tabulación para determinar el Peso y Calificación, que se utiliza en la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

N°	FORTALEZAS	PESOS DE CADA ENCUESTADO					PESO Promedio	CALIFICACION DE CADA TRABAJADOR					CALIFICAC. PROMEDIO
		PESO 1	PESO 2	PESO 3	PESO 4	PESO 5		CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	CAL. 5	
1	Estructura organizacional de la empresa.	5	3	4	5	3	4.0	3	3	3	3	3	3
2	Supervisión de los empleados de la empresa.	6	4	5	5	5	5.0	3	3	3	3	3	3
3	Nivel de atención de la empresa.	8	6	7	5	7	6.6	4	4	4	4	4	4
4	Capacitación y motivación que se da en empresa.	7	6	5	5	6	5.8	4	4	4	3	3	3.6
5	Participación activa del personal de la empresa.	7	6	6	6	4	5.8	4	3	3	4	4	3.6
6	Precios de empresa con respecto a la competencia.	7	8	7	7	8	7.4	4	4	4	4	4	4
7	Calidad del servicio que se da al cliente.	8	8	7	7	7	7.4	4	4	4	4	4	4
8	Post servicio que se da al cliente.	7	6	5	4	6	5.6	4	3	3	3	3	3.2
N°	DEBILIDADES	PESOS DE CADA TRABAJADOR					PESO Promedio	CALIFICACION DE CADA ENCUESTADO					CALIFICAC. PROMEDIO
		PESO 1	PESO 2	PESO 3	PESO 4	PESO 5		CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	CAL. 5	
1	Desconocimiento de objetivos de la empresa.	6	5	5	5	5	5.2	2	2	2	1	1	1.6
2	Desconocimiento de misión, visión y valores.	7	6	6	7	5	6.2	2	2	2	1	1	1.6
3	Infraestructura de la empresa.	6	6	6	6	6	6.0	2	2	2	1	1	1.6
4	Nivel de tecnología utilizado en atención al cliente	6	5	3	4	5	4.6	2	2	2	2	2	2
5	Utilización medios de comunicación en empresa.	7	7	6	6	7	6.6	2	1	1	1	2	1.4
6	Recursos financieros para atender gran demanda.	7	7	7	6	6	6.6	2	2	1	2	2	1.8
7	Posicionamiento de la empresa.	7	6	6	7	6	6.4	2	2	1	1	1	1.4

8	Imagen corporativa de la empresa.	7	7	5	6	6	6.2	2	2	2	1	1	1.6
---	-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----	---	---	---	---	---	-----

Fuente: Elaboración propia, tomado de los trabajadores de la empresa.

### Anexo 23. Proceso de elaboración de las Estrategias a partir de la matriz FODA de la empresa.

		FORTALEZAS								DEBILIDADES									
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8		
		Estructura organizacional.	Supervisión de los empleados.	Nivel de atención.	Capacitación y motivación	Participación activa del personal.	Precios competitivos	Calidad del servicio.	Post servicio.	Desconocimiento de los objetivos.	Conocimiento: misión, visión y valores.	Infraestructura de la empresa.	Nivel de Tecnología utilizada.	Utilización de medios de comunicación	Falta de recursos financieros.	Posicionamiento en el mercado	Imagen corporativa.		
OPORTUNIDADES	O1	Calidad del producto o servicio ante competidores.		<p>Realizar capacitaciones respecto a mejoras en la calidad de los producto o servicios.</p> <p>Aprovechar la demanda insatisfecha de clientes mejorando la calidad del servicio.</p> <p>Incrementar el nivel de atención del cliente para atender el crecimiento de la población.</p>								<p>Desarrollar capacitaciones para internalizar el direccionamiento de la empresa.</p> <p>Mejorar el nivel de uso de las tecnologías para mejorar la calidad del servicio.</p>							
	O2	Crecimiento poblacional en Nuevo Chimbote.																	
	O3	Impacto social de los medios de comunicación.																	
	O4	ubicación geográfica de la empresa.																	
	O5	Especialistas y técnicos capacitados.																	
	O6	Adquisición de nuevas tecnologías.																	
	O7	Demanda insatisfecha en la población.																	
	O8	Lealtad de los clientes.																	
AMENAZAS	A1	Competidores en el mercado.		<p>Establecer estrategias de retención al cliente para hacer frente a los competidores.</p> <p>Establecer un Plan de Marketing para atender la inestabilidad de los precios.</p>								<p>Desarrollar acciones para mejorar el desempeño laboral y optimizar el servicio al cliente.</p> <p>Desplegar acciones de investigación de nuevos mercados.</p>							
	A2	Nivel de Inflación.																	
	A3	Barreras de entrada.																	
	A4	Inestabilidad de los precios del proveedor (Claro).																	
	A5	Cambios en el Gobierno de estado.																	
	A6	Seguridad Ciudadana, incremento delincuencia.																	

A7	Cercanía de las competencias.		
A8	Infraestructura más adecuada de algunos competidores		

Fuente: Elaboración propia con datos de las MEFI y MEFE de la empres

**"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"**

**CONSTANCIA DE AUTORIZACION DE TOMA DE DATOS PARA TESIS**

Yo, Ofelia Cristhina Rodriguez Cabellos, con DNI 40984685 en calidad de Gerente General de la Empresa Inversiones Barcatel E.I.R.L., en representación de la empresa mencionada, manifiesto y expreso mi consentimiento y autorización para que los tesisistas Agreda Cribillero Junior Manuel con DNI 46952488 y Miñano Guzmán Milagros Victoria con DNI 48322241 de la carrera de Ingeniería Industrial, puedan utilizar todos los datos que sean necesarios para la elaboración de la tesis llamada **"Planeamiento Estratégico para la Empresa Telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L., Chimbote 2023"**.

En señal de conformidad se firma la presente constancia.

Chimbote, 25 marzo del 2023.

BARCATEL INVERSIONES E.I.R.L.  
  
Ofelia Cristhina Rodriguez Cabellos  
TITULAR GERENTE

**OFELIA CRISTHINA RODRIGUEZ CABELLOS  
GERENTE GENERAL DE BARCATEL INVERSIONES E.I.R.L.**

## REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. Información del Autor:			
MIÑANO GUZMÁN MILAGROS VICTORIA		48322291	milminic.14@gmail.com
Apellidos y Nombres		DNI	Career Electrónica
2. Tipo de Documento de Investigación:			
<input checked="" type="checkbox"/>	Tesis	<input type="checkbox"/> Trabajo de Sufrimiento Profesional	<input type="checkbox"/> Trabajo Académico
3. Grado Académico o Título Profesional:			
<input type="checkbox"/>	Escuela	<input checked="" type="checkbox"/> Título Profesional	<input type="checkbox"/> Título Segundo Especialidad
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Doctorado
4. Título del Documento de Investigación:			
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TELEFÓNICA BARCATEL INVERSIONES E.I.R.L., CHIMBOTE 2023			
5. Programa Académico:			
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL			
6. Tipo de Acceso al Documento:			
<input checked="" type="checkbox"/>	Abierto a Público (*) (solo en repositorio de investigación)		<input type="checkbox"/> Acceso restringido (*) (solo en repositorio de investigación)
Embargo (Máximo 24 meses) <small>(solo en repositorio de investigación)</small>		Fecha de Liberación de embargo: ____ / ____ / ____ (Formato: día / mes / año)	
(*) En caso de restringido y embargo sustentar motivo			

**A. Originalidad del Archivo Digital**

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado Evaluador y forma parte del proceso que conduce a obtener el grado académico o título profesional.

**B. Otorgamiento de una licencia CREATIVE COMMONS 1**

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento. 2

Ciudad	Día	Mes	Año
Chimote,	27	09	24

Huella Digital 

  
Firma

**Referencia**

1. Regan Autorización de Embargo Decreto N° 004 2016-MAGS-CO. Reglamento del Registro Institucional de Trabajos de Investigación para optar Grados Académicos y Títulos Profesionales. Vol. 4, tomo 8.2.
2. Ley N° 30000. Ley que regula el Repositorio Institucional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad de San Martín y U.S. 004 2012-PCJ.
3. En el caso de tipo de acceso abierto o público se entrega a la Universidad San Pedro una licencia de software para que se pueda hacer respaldo de datos en la nube y donde se el Repositorio Institucional Digital. Dependiendo siempre las Licencias de Autor Propiedad Intelectual de autoría y en el caso de la Ley 800.
4. En caso de que el autor siga la agenda según descrita en su publicación se publicará los datos del autor y nombre de la obra de acuerdo a la directiva N° 004-2016-UNICITEC. CRIC (Resolución 42) y 8 El que forma el funcionamiento del Repositorio Institucional Digital.
5. Las Licencias Creative Commons (CC) es un mecanismo internacional sin fines de lucro que pone a disposición de los autores un conjunto de licencias flexibles y de herramientas tecnológicas que facilitan el diseño de instrumentos que permitan a los autores y usuarios entre otros. Estas licencias también garantizan que el autor otorga el crédito por su obra.
6. Según el inciso 1.2 del artículo 1º del Reglamento del Registro e Instrumentos de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales (RRIIT) las universidades, instituciones y entidades de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos incluyendo los resultados en sus repositorios institucionales promoviendo o con el acceso abierto restringido. Los datos serán procesados automáticamente por el Repositorio Digital (RDI) a través del Repositorio ICITA.

Nota: En caso de libertad de los datos se procede de acuerdo Ley 21441 art. 11 con CC-BY.

## Planeamiento estratégico para la empresa telefónica Barcatel Inversiones E.I.R.L., Chimbote 2023

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.usanpedro.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>7%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>issuu.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>dspace.esoch.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>cybertesis.unmsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>rus.ucf.edu.cu</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>polodelconocimiento.com</b> Fuente de Internet	

		1 %
10	<a href="http://ciencia.lasalle.edu.co">ciencia.lasalle.edu.co</a> Fuente de Internet	1 %
11	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	1 %
12	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://publicaciones.usanpedro.edu.pe">publicaciones.usanpedro.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://repositorio.uasf.edu.pe">repositorio.uasf.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://repositorio.upagu.edu.pe">repositorio.upagu.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://repositorio.upn.edu.pe">repositorio.upn.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
19	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1 %

21	<a href="http://renatiga.sunedu.gob.pe">renatiga.sunedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://www.dspace.uce.edu.ec">www.dspace.uce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://repo.uta.edu.ec">repo.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://dspace.uazuay.edu.ec">dspace.uazuay.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://tesis.unap.edu.pe">tesis.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://renatamarciniak.wordpress.com">renatamarciniak.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %

33	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
34	Submitted to Universidad de San Buenaventura Trabajo del estudiante	<1 %
35	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
36	moam.info Fuente de Internet	<1 %
37	colombiadigital.net Fuente de Internet	<1 %
38	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
39	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
40	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
41	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
42	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
43	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

44	<a href="http://www.grafiati.com">www.grafiati.com</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://de.slideshare.net">de.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="https://docs.google.com">docs.google.com</a> Fuente de Internet	<1 %
47	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1 %
48	<a href="http://vdocuments.pub">vdocuments.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="http://repositorio.pucesa.edu.ec">repositorio.pucesa.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://tickelia.com">tickelia.com</a> Fuente de Internet	<1 %
51	Submitted to Universidad Privada San Pedro Trabajo del estudiante	<1 %
52	<a href="http://repositorio.up.edu.pe">repositorio.up.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://repositorio.ute.edu.ec">repositorio.ute.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="http://www.ciencialatina.org">www.ciencialatina.org</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a>	

Fuente de Internet

<1 %

---

56 [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)  
Fuente de Internet

<1 %

---

57 [repobiblio.cuc.uqroo.mx](http://repobiblio.cuc.uqroo.mx)  
Fuente de Internet

<1 %

---

58 [repositorio.uwiener.edu.pe](http://repositorio.uwiener.edu.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

---

59 [revistas.unjbg.edu.pe](http://revistas.unjbg.edu.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

---

60 [www.fesc.edu.co](http://www.fesc.edu.co)  
Fuente de Internet

<1 %

---

61 Submitted to Tecsup  
Trabajo del estudiante

<1 %

---

62 [dspace.unitru.edu.pe](http://dspace.unitru.edu.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

---

63 [repositorio.upao.edu.pe](http://repositorio.upao.edu.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

---

64 [supernalpolitics.weebly.com](http://supernalpolitics.weebly.com)  
Fuente de Internet

<1 %

---

65 [www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
Fuente de Internet

<1 %

---

66 Submitted to Universidad Católica de Santa  
María

<1 %

Trabajo del estudiante

---

**67** Submitted to Universidad Nacional San Agustin **<1%**  
Trabajo del estudiante

---

**68** dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com **<1%**  
Fuente de Internet

---

**69** repositorio.espam.edu.ec **<1%**  
Fuente de Internet

---

**70** Submitted to tec **<1%**  
Trabajo del estudiante

---

**71** appadvice.com **<1%**  
Fuente de Internet

---

**72** articlegateway.com **<1%**  
Fuente de Internet

---

**73** repositorio.upse.edu.ec **<1%**  
Fuente de Internet

---

**74** worldwidescience.org **<1%**  
Fuente de Internet

---

**75** www11.urbe.edu **<1%**  
Fuente de Internet

---

**76** cybertesis.uni.edu.pe **<1%**  
Fuente de Internet

---

**77** dokumen.tips **<1%**  
Fuente de Internet

---

78	<a href="http://movistar-tuxtepec.blogspot.com">movistar-tuxtepec.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
79	<a href="http://neoattack.com">neoattack.com</a> Fuente de Internet	<1 %
80	<a href="http://renati.sunedu.gob.pe">renati.sunedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
81	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.co">repositorio.autonoma.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
82	<a href="http://repositorio.uan.edu.co">repositorio.uan.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
83	<a href="http://repositorio.usan.edu.pe">repositorio.usan.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
84	<a href="http://ri.ues.edu.sv">ri.ues.edu.sv</a> Fuente de Internet	<1 %
85	<a href="http://www.intangiblecapital.org">www.intangiblecapital.org</a> Fuente de Internet	<1 %
86	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Fuente de Internet	<1 %
87	<a href="http://alphapedia.net">alphapedia.net</a> Fuente de Internet	<1 %
88	<a href="http://bibliotecas.ucasal.edu.ar">bibliotecas.ucasal.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
89	<a href="http://bpmnotebook.wordpress.com">bpmnotebook.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %

90	<a href="http://brapci.inf.br">brapci.inf.br</a> Fuente de Internet	<1 %
91	<a href="http://dspace.ups.edu.ec">dspace.ups.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
92	<a href="http://repositorio.conicyt.cl">repositorio.conicyt.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
93	<a href="http://repositorio.ulasamericas.edu.pe">repositorio.ulasamericas.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
94	<a href="http://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
95	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
96	<a href="http://www.inidem.edu.mx">www.inidem.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
97	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
98	<a href="http://administracionsistemas2.blogspot.com">administracionsistemas2.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
99	<a href="http://documentos.uru.edu">documentos.uru.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
100	<a href="http://medium.com">medium.com</a> Fuente de Internet	<1 %
101	<a href="http://repositorio.ucundinamarca.edu.co">repositorio.ucundinamarca.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %

102	<a href="http://repositorio.unap.edu.pe">repositorio.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
103	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe">repositorio.uncp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
104	<a href="http://repositorio.uti.edu.ec">repositorio.uti.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
105	<a href="http://sanesteban.bibliotecas.dominicos.org">sanesteban.bibliotecas.dominicos.org</a> Fuente de Internet	<1 %
106	<a href="http://vsip.info">vsip.info</a> Fuente de Internet	<1 %
107	<a href="http://www.celaju.org">www.celaju.org</a> Fuente de Internet	<1 %
108	<a href="http://www.colectivojuventud.org">www.colectivojuventud.org</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 6 words

Excluir bibliografía

Activo