

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN
BASE A LA METODOLOGÍA DEL OCTÓGONO DE JUAN ANTONIO
PÉREZ LÓPEZ PARA LA EMPRESA MULTISERVICIOS VALLE S.R.L.”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

CERECEDA ANCCO, SANDRA BRIGETTE

**Villa El Salvador
2019**

DEDICATORÍA

El presente trabajo está dedicado a mi madre Roxana Ancco López por su confianza y apoyo incondicional a lo largo de mi carrera universitaria. A mi familia y amistades que me acompañaron en la realización de esta meta con sus palabras de aliento y constante apoyo emocional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo profesional.

A mis padres quienes son mi mayor inspiración, mi ejemplo de perseverancia y esfuerzo. Siempre estaré agradecida por su amor y confianza.

A mis familiares que me acompañaron, alentaron y aconsejaron en este proyecto en vida y durante toda mi formación académica y profesional.

A mi asesora Mg. Ines Castro por orientarme con su experiencia y conocimientos gracias por su confianza, y a mis estimados Leonardo, Natalie, Kimberly y Yoselin por su compañía en este reto en mi vida.

A mi casa de estudios, docentes y autoridades, por permitirme el desarrollo de mis capacidades como profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
LISTADO DE FIGURAS	viii
LISTADO DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	13
1.2. Justificación del Problema	14
1.3. Delimitación del Proyecto	15
1.3.1. Teórica.....	15
1.3.2. Temporal	16
1.3.3. Espacial	16
1.4. Formulación del Problema.....	16
1.4.1. Problema General	16
1.4.2. Problemas Específicos	16
1.5. Objetivos.....	17
1.5.1. Objetivo General.....	17
1.5.2. Objetivos Específicos	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes de la Investigación	18
2.1.1. Antecedentes Internacionales	18
2.1.2. Antecedentes Nacionales	19

2.2.	Bases Teóricas.....	21
2.2.1.	El Octógono de Juan Antonio Pérez López	21
2.2.2.	Paradigmas o modelos de organizaciones	24
2.2.3.	Dimensiones de la organización	25
2.2.4.	Las variables del Octógono	26
2.3.	Definición de términos básicos	34
2.4.	Aspectos Metodológicos.....	35
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA		37
3.1.	Modelo de Solución Propuesto.....	37
3.1.1.	Diagnóstico actual de la organización	37
	Fase 1. Identificación del Entorno externo e Interno	37
	Etapa 1.1. Identificación de Entorno Externo.....	37
	Etapa 1.2. Identificación de Entorno Interno.....	37
	Fase 2. Primer nivel del octógono – Dimensión de la eficacia.....	39
	Etapa 2.1. Estrategia	39
	Etapa 2.2. Sistema formal	40
	Etapa 2.3. Estructura formal	44
	Fase 3. Segundo nivel del octógono - Dimensión Atractividad.....	46
	Etapa 3.1. Saber Distintivo	46
	Etapa 3.2. Estilo de dirección	47
	Etapa 3.3. Estructura real	48
	Fase 4. Tercer nivel del octógono – Dimensión de la unidad	50
	Etapa 4.1. Misión externa	50
	Etapa 4.2. Valores de la dirección	50
	Etapa 4.3. Misión interna	52
3.1.2.	Propuesta de estrategia empresarial para Multiservicios Valle S.R.L.	57
	Fase 1. Identificación del Entorno externo e Interno	57
	Etapa 1.1. Identificación de Entorno Externo.....	57
	Etapa 1.2. Identificación de Entorno Interno.....	79
	Fase 2. Primer nivel del Octógono - Dimensión de la Eficacia.....	80
	Etapa 2.1. Estrategia	80
	Etapa 2.2. Sistema formal	83
	Etapa 2.3. Estructura formal.....	84

Fase 3. Segundo nivel del Octógono – Dimensión de la Atractividad	100
Etapa 3.1. Saber distintivo.....	100
Etapa 3.2. Estilo de dirección	100
Etapa 3.3. Estructura real	100
Fase 4. Tercer nivel del Octógono – Dimensión de la Unidad.....	102
Etapa 4.1. Misión externa	102
Etapa 4.2. Valores de la dirección	102
Etapa 4.3. Misión interna.....	102
3.2. Resultados	105
CONCLUSIONES.....	109
LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
ANEXOS	114
ANEXO A. CUADRO RESUMEN.....	114
ANEXO B. EL OCTÓGONO DESARROLLADO	115
ANEXO C. FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DE MULTISERVICIOS VALLE S.R.L.	116
ANEXO D. CUADROS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES.	120
ANEXO E. ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA DESARROLLADA A LA GERENCIA DE MULTISERVICIOS VALLE S.R.L.	136
ANEXO F. DISTRIBUCIÓN DEL GASTO DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO POR NIVEL DE GOBIERNO Y FUNCIONES DEL AÑO FISCAL 2018	137
ANEXO G. DISTRIBUCIÓN DEL GASTO DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO POR NIVEL DE GOBIERNO Y FUNCIONES DEL AÑO FISCAL 2019	138
ANEXO H. ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS-CENTROS EDUCATIVOS, SEGÚN NIVEL Y MODALIDAD, 2008 - 2017.....	139

ANEXO I. PORTAL ESCALE SECCIÓN SERVICIOS EDUCATIVOS	140
ANEXO J. ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN TOTAL POR AÑOS CALENDARIO SEGÚN EDAD 2016-2021	141
ANEXO K. SONDEO FÍSICO DEL PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR EN EL SECTOR DE MUEBLES PARA EDUCACIÓN	142
ANEXO L. MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD	144
ANEXO M. CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO BAJO MODALIDAD DE CONTRATO DE TEMPORADA.....	146
ANEXO N. FICHA TÉCNICA-FORMATO N°05-HOJA INFORMATIVA DE CONTRATOS SUJETOS A MODALIDAD (T.U.O. D. LEG.728)	148
ANEXO O. MALLA CURRICULAR DEL CURSO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS.....	149
ANEXO P. FORMATO-ENCUESTA DE SALIDA-MULTISERVICIOS VALLE S.R.L.	150
BIBLIOGRAFÍA	151

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.El octógono de Juan Antonio Pérez López	23
Figura 2.Distribución de la fábrica de Multiservicios Valle S.R.L.....	41
Figura 3.Organigrama actual de Multiservicios Valle S.R.L.	45
Figura 4.Síntesis de diagnóstico actual de Multiservicios Valle S.R.L. en base al Octógono de Juan Antonio. Pérez López.	56
Figura 5.Perú empresas manufactureras, según actividad económica,2017.	61
Figura 6.Evolución de la tasa neta de matrícula escolar a educación inicial 2007-2017.	66
Figura 7.Tasa Neta De Asistencia Escolar a Educación Inicial según sexo	67
Figura 8.Evolución del índice de desigualdad de género.	67
Figura 9.Superficie reforestada anualmente según departamento, 2014.....	70
Figura 10.Modelo de cuadro de inventario de productos terminados para el control logístico.	83
Figura 11.Organigrama propuesto para Multiservicios Valle S.R.L.	85
Figura 12.Propuesta de estrategia empresarial para Multiservicios Valle S.R.L. en base al Octógono de Juan Antonio Pérez López	104

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.	Peso de la calidad motivacional en los trabajadores de la empresa. .	38
Tabla 2.	Estimaciones mensuales de las remuneraciones de los trabajadores de Multiservicios Valle S.R.L.....	43
Tabla 3.	Cualidades de los miembros representativos de Multiservicios Valle S.R.L.	49
Tabla 4.	Principales motivos de los colaboradores de cada área.....	53
Tabla 5.	Estimación del gasto según la clasificación funcional.	58
Tabla 6.	Distribución del gasto del presupuesto del sector público de las funciones con mayor concentración porcentual de los años fiscales 2018 y 2019...	59
Tabla 7.	Producto Bruto Interno trimestral del 2018.....	60
Tabla 8.	Establecimientos educativos del Perú según niveles de la educación básica regular del 2008 al 2017.	62
Tabla 9.	Número de servicios educativos del nivel inicial en el departamento de Lima 2018.	63
Tabla 10.	Servicios Educativos del Nivel inicial de Lima Metropolitana del 2014 al 2018.	64
Tabla 11.	Número de servicios educativos de nivel inicial en el departamento de Ica 2018.	65
Tabla 12.	Servicios Educativos del Nivel inicial de Ica del 2014 al 2018.....	65
Tabla 13.	Variación de la población entre las edades de 3,4 y 5 años respecto al 2016.	66
Tabla 14.	Perú: Dimensiones del índice de desigualdad de género.....	68

Tabla 15. Competidores del rublo de muebles educativos en el Parque Industrial de Villa El Salvador	73
Tabla 16. Productos sustitutos en mobiliarios educativos de nivel inicial	77
Tabla 17. Proyección de escuelas del nivel inicial para los años 2019,2020 y 2021 de lima metropolitana clasificada por número de UGEL.	80
Tabla 18. Estimación de ventas por aula de 20 alumnos	82
Tabla 19. Manual de descripción de puestos	85
Tabla 20. Cualidades óptimas de puesto más representativos en Multiservicios Valle S.R.L.	101
Tabla 21. Plan estratégico operativo 2019-2021 para la empresa Multiservicios Valle S.R.L.	105

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo proponer el diseño de una estrategia empresarial para Multiservicios Valle S.R.L. ubicado en el parque industrial de Villa El Salvador. La determinación de esta estrategia está en base a la metodología del Octógono de Juan Antonio Pérez López, este modelo permite determinar acciones estratégicas que fortalezcan la organización y al ser mejoradas estas apoyen la estrategia empresarial que se define, esta metodología está basada principalmente en el accionar de las personas teniendo en cuenta los tres niveles que nos llevan a los propósitos de eficacia, atraktividad y unidad.

En el sector Industrial de Villa El Salvador hay un conglomerado de empresas Mypes, para las cuales el desarrollo de esta investigación les será de utilidad para determinar la situación en la que se encuentran y a la vez definir y diseñar qué estrategia utilizar para ser más competitivos.

El presente trabajo de suficiencia profesional se estructuró en capítulos:

En el capítulo I: El planteamiento del problema que abarca todo lo concerniente a la descripción de la realidad problemática que enfrenta la empresa Multiservicios Valle S.R.L. al no contar con una estrategia definida y respaldada por la organización, lo que para las empresas es muy importante ya que marca su competitividad, asimismo también la justificación de la investigación, la delimitación de la ejecución de la investigación, la formulación del problema y objetivos.

En el capítulo II: Marco Teórico, abarca los antecedentes de la investigación internacionales y nacionales las cuales son de referencia para el desarrollo de esta investigación basada en la teoría del octógono de Juan Antonio Pérez López, además la definición de términos empleados en la investigación y la metodología de la investigación.

En el capítulo III: El desarrollo del trabajo de suficiencia, abarca tres puntos principales, el diagnóstico actual de la empresa en base a la metodología del Octógono y el modelo propuesto de la estrategia empresarial en base a la metodología del mismo y los resultados de la investigación los cuales por no ser de carácter aplicativo se plantea un plan operativo estratégico para 2 años.

Y finalmente tenemos las conclusiones, las limitaciones y recomendaciones a las que se han llegado producto del desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En el Perú el sector empresarial está conformado por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de las cuales el segmento de micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.5%, siendo las micro empresas las más representativas con una representación del 96.5% de las cuales el porcentaje de empresas dedicadas a la industria manufacturera son el 12.4%. (Ministerio de la producción, 2017). El 99,8% de las compañías son microempresas, pequeñas y medianas empresas y solo generan el 20% de las ventas totales del país, por lo que requieren mejorar su competitividad y productividad según lo indicó Jorge Ochoa el presidente del gremio de la pequeña empresa de la Cámara de Lima. (Cámara de Lima, 2018) la importancia de las MIPYMES en el Perú es reflejada en la fuente de empleo que genera y su rol dinamizador para la economía peruana.

En el sur de Lima Metropolitana tenemos el Parque Industrial de Villa El Salvador como uno de los principales centros económicos, donde se reúnen un conglomerado de empresas dedicadas a los siguientes rubros de comercio representado con 64%, de industrias con 29.4% y de servicios con 6.6%, en su mayoría son micro y pequeñas empresas, estas se caracterizan por tener una limitada dirección empresarial con necesidad de capacitación y asistencia en administración y contabilidad, factores que los limitan al crecimiento, también se caracteriza por el poco uso del internet y la tecnología, alcanzando solo el 16%, lo que es muy necesario hoy para el logro de la competitividad en este entorno globalizado. (Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012).

La empresa Multiservicios Valle S.R.L. dedicada a la fabricación y comercialización de muebles y mobiliarios para el sector educativo del nivel inicial, ubicada en el Parque Industrial de Villa El Salvador es una empresa de orden

familiar con 12 años en el mercado, esta ha atravesado conflictos debido a su crecimiento en los últimos años, la gestión empresarial es empírica, la gerencia la dirige una socia de la empresa la cual pone en marcha la empresa bajo sus decisiones subjetivas, la empresa presenta limitaciones en la capacidad de dirección, planificación de estrategias, y carece de una planificación en marco de las condiciones que presenta el entorno.

Si la empresa sigue omitiendo la importancia de la utilización de una estrategia empresarial se perderá en el tiempo y no alcanzará ser competitiva y posicionarse en este rublo. Por lo cual es necesario identificar y proponerle el diseño de una estrategia empresarial que le permita tomar medidas y acciones de mejora a fin de beneficiar y contribuir a su crecimiento organizacional.

1.2. Justificación del Problema

1.2.1. Justificación Teórica

Este trabajo de suficiencia profesional pretende diseñar una estrategia empresarial para la empresa Multiservicios Valle S.R.L. en base al marco teórico respecto a la metodología del octógono de Juan Antonio Pérez López, caracterizado por centrarse en el accionar de las personas que son participes dentro de la organización y el entorno en el cual se desenvuelve la organización, con el estudio de los elementos del primer nivel del octógono que describen la eficacia de la empresa, el estudio de los elementos del segundo nivel del octógono que describen su atraktividad y los elementos del tercer nivel que describen su unidad. Siendo la eficacia, la atraktividad y la unidad la finalidad de una empresa que garantiza su competitividad y crecimiento.

1.2.2. Justificación Metodológica

El presente para lograr el objetivo de diseñar la estrategia empresarial fue necesario desarrollar dos puntos, primero el diagnóstico de la realidad de la empresa donde plasma la aplicación del octógono para reflejar el estado de cada uno de los elementos de los niveles del mismo, para el que se utilizó los instrumentos de recolección de datos siguientes la observación, la encuesta a los trabajadores y la entrevista a la gerente y segundo la propuesta de la estrategia

empresarial definida para la empresa, basada en la definición de cada uno de los elementos del octógono con un conjunto de acciones estratégicas direccionadas para apoyar al elemento propio de la estrategia propuesta que se ubica en el primer nivel del octógono.

1.2.3. Justificación Práctica

Las microempresas representan con un rol importante en la economía peruana por ello la necesidad de desarrollar en estas empresas la competitividad, posicionamiento y crecimiento a través de la gestión empresarial. Siendo Multiservicios Valle S.R.L. una de las empresas ubicada en el Parque Industrial de Villa El Salvador perteneciente a la categorización de microempresa, que presenta la necesidad de una estrategia definida para posicionarse y crecer.

Esta propuesta pretende persuadir a esta empresa que tome en consideración la aplicación de este modelo porque proporciona una estructura que agrupa los elementos más importantes para el funcionamiento de una organización, este diseño permitirá detectar una situación actual a nivel general con el cual podrán detectar específicamente los elementos que presentan falencias y con esta mejorar en su totalidad de manera paulatina.

Además, será de referente para las empresas que muestren interés en la metodología del octógono y deseen aplicar este modelo a sus organizaciones.

1.3. Delimitación del Proyecto

1.3.1. Teórica

Este trabajo de suficiencia profesional se desarrolla en marco a las referencias enfocadas a la metodología del Octógono.

Juan Antonio Pérez López (2018). Fundamentos de la dirección de empresas, libro donde plasma la metodología del octógono, definiendo el funcionamiento de las organizaciones, las dimensiones de eficacia, atraktividad y unidad.

Manuel Alcázar García (2005). Introducción al octógono. Donde presenta la teoría que deja el estudioso Juan Antonio Pérez López donde presenta los

parámetros de la metodología del octógono definiendo cada uno de los once elementos.

Pablo Ferreiro de Babot y Manuel Alcázar García (2016). En gobierno de las personas en la empresa. Abarca los motivos y motivaciones de las personas, el liderazgo y la calidad motivacional temas que son determinados desde el enfoque de los estudios de Juan Antonio Pérez López.

1.3.2. Temporal

El presente tiene como fecha de ejecución de inicio el 04 de febrero de 2019 y como fecha de término el 02 de junio de 2019.

1.3.3. Espacial

El trabajo se desarrolla en la empresa Multiservicios Valle S.R.L. ubicada en la MZ. B Lote. 11A Parcela II A, situado en el Parque Industrial del Distrito Villa El Salvador, Lima.

1.4. Formulación del problema

1.4.1 Problema General

¿Cómo diseñar una estrategia empresarial para Multiservicios Valle S.R.L. en base a la metodología del Octógono de Juan Antonio Pérez López?

1.4.2. Problemas Específicos

¿Cuál es la situación del entorno externo e interno donde se desarrolla Multiservicios Valle S.R.L.?

¿Cómo deberán ser los elementos del primer nivel del Octógono para Multiservicios Valle S.R. L.?

¿Cómo deberán ser los elementos del segundo nivel del octógono para Multiservicios Valle S.R.L.?

¿Cómo deberán ser los elementos del tercer nivel del octógono para Multiservicios Valle S. R. L.?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Identificar y proponer el diseño de la estrategia empresarial para Multiservicios Valle S.R.L. en base a la metodología del Octógono de Juan Antonio Pérez López.

1.5.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación del entorno externo e interno Multiservicios Valle S.R.L.

Identificar la realidad del primer nivel del octógono y proponer medidas para el logro de la eficacia de la empresa Multiservicios Valle S.R.L.

Describir la realidad del segundo nivel del octógono y proponer medidas para mejorar la atraktividad de la empresa Multiservicios Valle S.R.L.

Describir la realidad del tercer nivel del octógono y proponer medidas para desarrollar la unidad de la empresa Multiservicios Valle S.R.L.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Ronquillo Intriago & Olvera Aguas. (2018). Tesis de pregrado *“Diseño de estrategias de marketing para la empresa AC-ACTIVA S.A. en el cantón Guayaquil año 2018”* se desprende,

El objetivo de esta investigación es diseñar las estrategias de marketing para mejorar los niveles de ventas de la empresa AC-ACTIVA S.A.

Las conclusiones fueron que los directivos de la organización están comprometidos en la reestructuración de la implementación de un plan de marketing unificando así las 4 P, orientándolas a un objetivo común que es el incremento de las ventas de la empresa AC-ACTIVA S.A., las que por diversos factores internos y externos decrecieron, la propuesta realizada fue la estrategias de precio basados en la competencia y el posicionamiento se dará después de la aplicación de las diversas estrategias de marketing, con las ventajas diferenciales permitirá un desarrollo sostenible del negocio, generando rentabilidad.

Sandoval Estupiñan, Flórez Huertas & Gómez Martínez. (2015) Tesis de Pregrado *“Caracterización de la institución universitaria desde los enfoques organizacionales propuestos por Pérez López”*

El objetivo es el identificar el enfoque organizacional predominante en la institución universitaria soportada en un enfoque antropológico o institucional que permita que cada institución universitaria reconozca la ruta para desarrollar su institucionalidad.

Los resultados de la propuesta de caracterización de la Institución Universitaria a partir de los enfoques organizacionales de Pérez López, coinciden en que ésta es una aportación que integra postulados teóricos que estaban aislados y que se pueden aplicar en el contexto de la educación superior, en reconocimiento de las problemáticas y perspectivas que presenta la Institución Universitaria Colombiana.

Balarezo Balarezo. (2014). Tesis doctoral “*Modelización de un sistema integral para planificación estratégica y su aplicación en la planificación estratégica de la Universidad de Piura*” se desprende,

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un modelo completo para el diagnóstico sobre el funcionamiento de una empresa y para la formulación y planificación de su estrategia basado en el modelo antropológico de Pérez López y la aplicación práctica a la Universidad de Piura.

Como resultados de esta investigación se logró la elaboración de un modelo para la aplicación en las empresas, por el que primero revisaron y profundizaron en el modelo sobre el funcionamiento de las organizaciones humanas profundizando con apoyo de otros autores, con esto se realizó la modelización de un sistema integral de para la planificación estratégica, con el modelo desarrollado se puso en práctica la aplicación en la Universidad de Piura, la que fue desarrollada en 3 fases :análisis y diagnóstico estratégico, formulación estratégica y planificación estratégica, y finalmente la universidad se puso en marcha el plan de ejecución de la estrategia durante el año 2013

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Castillo Córdova. (2018), Trabajo de investigación” *Los sistemas formales de la organización según Juan Antonio Pérez López*”,

El objetivo de la investigación documental es conocer los sistemas formales en la organización según Juan Antonio Pérez López, resaltando su modelo antropológico con sus nociones respectivas a través del “octógono”.

Las conclusiones del estudio son: (a) los sistemas formales son de índole abstracto y su racionalidad los lleva a adaptarse al sistema real que es definido por tener otra dinámica en el plano organizacional y personal, (b) se reconoce la principal ventaja de los sistemas formales ya que con el mismo se determina el funcionamiento básico de la organización, (c) la ventaja anterior puede limitar a las organizaciones a quedarse en el mecanicismo el cual impide el crecimiento y vitalidad de las personas y como organización y (d) las condiciones para usar bien los sistemas formales vienen dadas por el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, es decir con una visión integral de la acción humana y de la organización.

Malca Correa. (2018). Tesis de maestría titulada *“Estrategia empresarial basada en la metodología PHVA para mejorar los indicadores de gestión del grupo TRANSPESA, Trujillo”* se desprende,

El objetivo de esta tesis es proponer una estrategia empresarial basada en la metodología PHVA para mejorar los indicadores de gestión del grupo TRANSPESA.

Las conclusiones del estudio son: (a) Se realiza la fundamentación teórica y metodológicamente para caracterizar el proceso de gestión empresarial respecto a la competitividad para mejorar los Indicadores de Gestión, logrando los resultados en la empresa, lo cual a su vez permitirá optimizar el desempeño del Grupo Transpesa a través de sus principales indicadores, demostrándose que es posible llevar a una empresa hacia una situación futura de un nivel superior mejorando el rendimiento para ser más competitivos, cumpliéndose los 2 requisitos básicos que son Vender más y Gastar menos, y (b) la metodología PHVA(Planificar-Hacer-Verificar-Actuar); que como una herramienta ayudará a conseguir los resultados para el Grupo Transpesa, entre los que se encuentran, incrementar la operatividad de la flota, reducir el consumo de combustible; reducir el costo de mantenimientos, entre otros indicadores logrados.

Álvarez Quispe & Díaz Luque. (2017). Tesis de pregrado titulada *“Diagnóstico del clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de*

las organizaciones (octógono) para la empresa solar representaciones S.A.C.” se desprende,

El objetivo de este estudio es analizar el clima organizacional de la empresa Solar Representaciones S.A.C. mediante las variables que ejercen influencia sobre éste, de acuerdo al Modelo de Funcionamiento de las Organizaciones (Octógono) de expresado en la obra Juan Antonio Pérez López.

Las conclusiones del estudio son: (a) Las variables analizadas fueron las referidas por Juan Antonio Pérez López; estrategia, sistemas de dirección, estructura formal, objeto, estilos de dirección, estructura real, misión externa, valores de dirección y misión interna, (b) Los resultados comprobaron la hipótesis planteada en la que más del 50% de los colaboradores de la empresa perciben un buen clima organizacional, (c) La variable mejor calificada es la de sistemas de dirección, confirmando que los procesos directivos aplicados en la empresa logran la eficacia en el logro de objetivos y (d) Por otro lado, existen variables tales como Misión Externa, Objeto de la Organización y Misión Interna que no alcanzaron los niveles requeridos, para las cuales se plantearon recomendaciones específicas que buscan contribuir a la mejora de estos resultados.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. El Octógono de Juan Antonio Pérez López

Esta metodología tiene un enfoque humanista, comprendiéndose así que las acciones del factor humano es la base de las organizaciones, es decir la interacción que existe entre los miembros definen la organización, de esta manera radicando la importancia de su estudio. Juan Antonio Pérez López profesor del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra de España es el principal autor de esta metodología conocida también como la teoría de las organizaciones y denominada antropológica en su libro de fundamentos de la dirección de empresas.

En el texto la introducción al octógono nos menciona que debemos partir siempre teniendo en consideración que cuando se habla de una organización se hace referencia a las personas y al dinamismo entre ellas para el logro de una meta

en común, siendo el principal actor las personas y no considerarlas solo por ser representantes legales. La importancia de esta metodología es que al aplicarla a las organizaciones permite diagnosticar la situación de la empresa como es y cómo está funcionando, el “Octógono” es una herramienta que permite el diagnóstico general de la empresa, esta tiene 11 elementos que la conforman, estos están relacionados y clasificadas por niveles donde se refleja el rol de cada una de las variables, en el primer nivel refleja el grado de eficacia de la organización, en el segundo nivel refleja la atractividad que posee la empresa y en el tercer nivel refleja la unidad de la organización.(Alcázar García,2005)

En el siguiente párrafo se explica a detalle la esquematización y relacionamiento de esta teoría. En la (Figura 1.) se pueden ver las variables que considera esta metodología, cada elemento corresponde a una posición y una relación según los siguientes niveles:

El Primer Nivel. Sus variables son (a) estrategia, (b) sistemas de dirección y (c) estructura formal; es la formalidad de la organización donde las personas miembros de la organización son promovidas por motivaciones extrínsecas solo tomando en cuenta una visión parcial de la organización dejando de lado otras necesidades y motivos.

El Segundo Nivel. Hace referencia a las variables (a) saber distintivo, (b) estilos de dirección y (c) estructura real; este nivel en base al anterior puede adoptar medidas para mejorar aplicando las motivaciones correspondientes a los motivos intrínsecos como la generación de aprendizaje y conocimientos.

El Tercer Nivel. Está identificado por las variables (a) misión externa, (b) valores de la dirección y (c) misión interna, con base de los anteriores niveles reflejará el estado de unidad o identificación con la organización, donde las personas están motivadas por la motivación trascendente, al ser alcanzado por las organizaciones se reflejará la eficacia, la atractividad y la unidad.

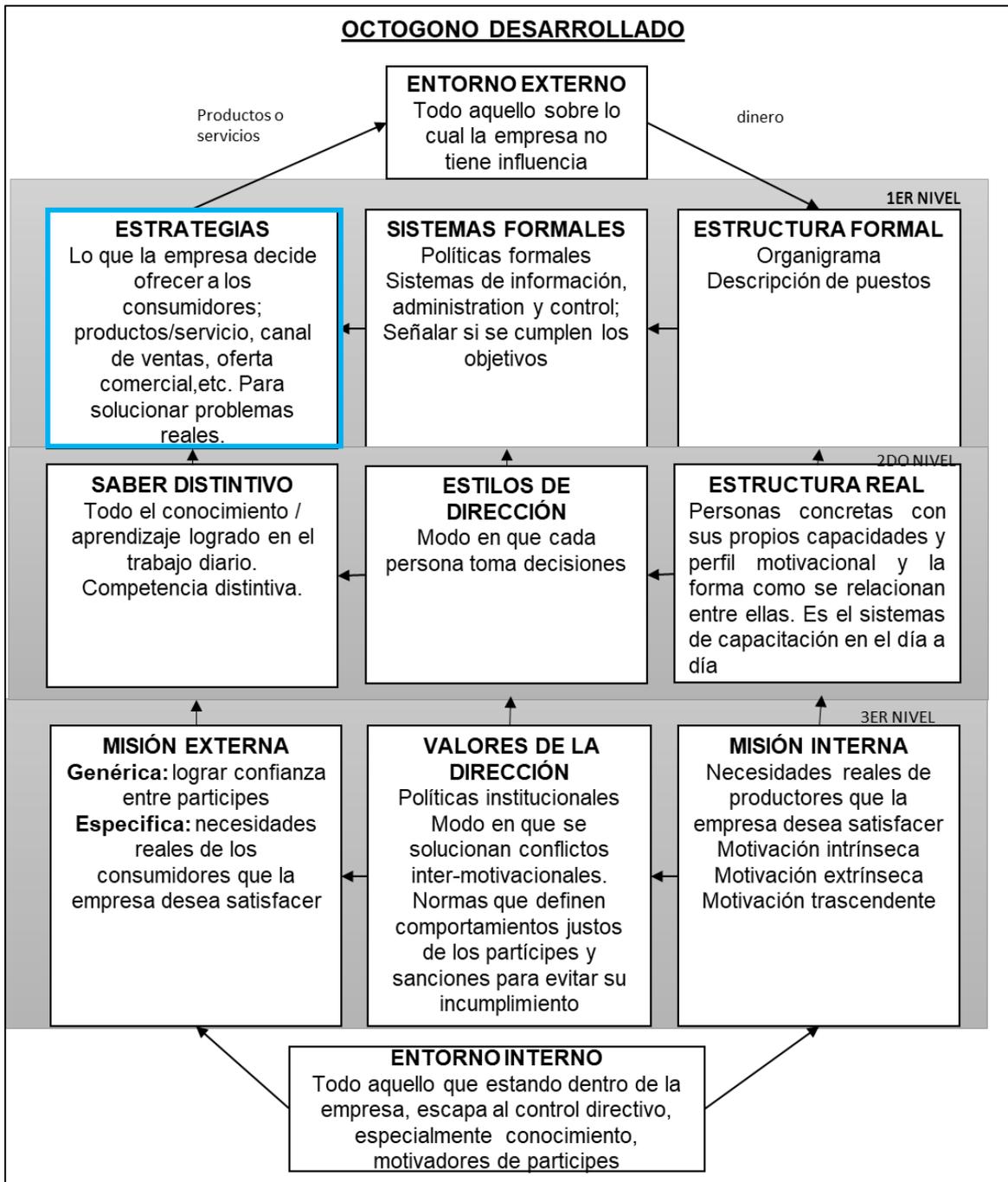


Figura 1. El octógono de Juan Antonio Pérez López. (Fuente: Adaptado de "fundamentos de la dirección de empresas" de Pérez López J. A, (1993) por Alcázar García. (2005). Citado por Ferreiro de Babot. (2013). (p.65)." El Octógono: diagnóstico completo de la organización empresarial". (Anexo A))

El primer nivel es considerado como el sistema formal de la organización aquí las acciones están previstas, y el segundo y tercer nivel son considerados como el sistema espontáneo donde las acciones de las personas son imprevistas por la organización. Desde el enfoque vertical la primera columna de la izquierda se direcciona hacia los consumidores; la segunda a la organización y la tercera a los

trabajadores. (Chinchilla Nuria y García Hugo,2010; García Parra,2004; y Alcázar García,2005).

2.2.2. Paradigmas o modelos de organizaciones

Pérez López, categoriza tres grupos para explicar el funcionamiento de las organizaciones, estos son recogidos del modelo del octógono y son los miembros directivos que determinan con modelo trabaja la empresa.

2.2.2.1. Modelo mecánico (la organización como sistema técnico)

Se hace referencia a la organización que desarrolla sus actividades mediante coordinaciones cuya finalidad es la de producir y distribuir bienes y servicios, la manera en que funciona es mediante el sistema productivo-distributivo en el cual se especifica lo más posible las funciones, la relación es específicamente por la contribución en las operaciones que cada persona tiene, siendo el principal motivador el factor monetario, caracterizándose por mantener un vínculo débil entre los trabajadores y la empresa.

Los directivos se centran en los elementos del primer nivel del octógono, enfatizan en su estructura formal, sistema formal y estrategia para lograr la eficacia de la organización, que consiste en maximizar beneficios. (Pérez López,2018; Chinchilla Nuria y et. al.,2010)

2.2.2.2. Modelo orgánico (la organización como organismo)

Este modelo hace referencia a que los miembros de la organización representan el sistema técnico teniendo en cuenta que tienen la necesidad de otro tipo de retribución que no sea monetaria, estas necesidades deben ser satisfechas por motivaciones actuales que representen un atractivo respecto a la empresa, siendo estas motivaciones las que crean un vínculo de atractivo para la mayor permanencia y desempeño en la organización por parte de los miembros. (Pérez López,2018; Chinchilla Nuria y et. al.,2010)

Las empresas que tienen este modelo consideran los elementos de primer nivel del octógono complementando con los elementos del segundo nivel con la

finalidad principal de lograr la eficiencia y la atractividad de la empresa. (Pérez López,2018; Chinchilla Nuria y et. al.,2010)

2.2.2.3. Modelo antropológico (la organización como institución)

Este modelo analiza la coordinación de las acciones de los miembros para que se satisfagan las motivaciones reales que presenten los mismos, el vínculo entre miembros y empresa es el máximo.

Este modelo tiene como cimiento los elementos del primer nivel, segundo nivel y los del tercer nivel, siendo el modelo más completo e ideal. El propósito de este modelo es que se logre la unidad de los miembros y la identificación de los miembros con la empresa, además de la eficacia y la atractividad. (Pérez López,2018; Chinchilla Nuria y et. al.,2010)

2.2.3. Dimensiones de la organización

2.2.3.1 La eficacia

Según Pérez López (citado en Ferreiro de Babot y Alcázar Garcia,2016) la define como la capacidad de operar a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participen en la empresa, permitiendo la continuidad en el tiempo.

La eficacia se mide como la diferencia entre los recursos generados por las operaciones y los incentivos para motivar a las personas realicen sus actividades. La eficacia es un resultado de suma importancia para la supervivencia de la empresa. Para maximizar la eficacia hay dos opciones una reducir los incentivos y la otra de aumentar los recursos generados mediante la reducción de costos e incrementando ingresos. (Ferreiro de Babot y Alcázar Garcia,2016)

2.2.3.2. La atractividad

Es el fin de la organización, se define como la capacidad que la empresa tiene para operar mediante la satisfacción de los motivos internos (pueden ser intrínsecos o trascendentes) de los miembros de la organización, los miembros operan por cooperación con la empresa aun si no percibieran incentivos. En esta

dimensión las personas participan de modo voluntario sin exigir un incentivo económico, es el grado de congruencia entre lo que la empresa demanda y lo que los miembros dan espontáneamente.

La atractividad mide el grado de aprendizaje operativo (competencia distintiva) y las capacidades operativas ligadas a la actividad de la empresa. La podemos medir a través de indicadores como la rotación de personal. (Ferreiro de Babot y Alcázar Garcia,2016)

2.2.3.3. La unidad

Es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes y sus necesidades afectivas de las personas, esta dimensión se refleja en la confianza mutua que se da entre los miembros de la organización y en la identificación que estas personas tienen con la empresa para con sus fines y modos de operar.

Cuando el grado de unidad es alto, es atractivo para los miembros que la empresa funcione de manera eficaz, es decir al lograrse la unidad las anteriores dimensiones son fortalecidas. (Ferreiro de Babot y Alcázar Garcia,2016) (pp.110-144)

2.2.4. Las variables del Octógono

Según J.A. Pérez López (1993, citado en Alcázar Garcia,2005) nos expone lo siguiente: “Las organizaciones son realidades intermedias que conectan otras dos realidades más profundas: un entorno interno (estados internos de los participantes) con un entorno exterior (el entorno propiamente dicho)”. (pp.12)

Con este supuesto podemos definir que la organización es el resultado del dinamismo de su entorno interno y de su entorno externo.

2.2.4.1. Entorno externo

El entorno externo hace referencia a los factores fuera de la empresa los cuales no son manejables y escapan del control de la organización, entre estos podemos mencionar por categoría:(a) los económicos como sus indicadores

macroeconómicos la inflación, los tipos de interés, la tasa de desempleo; (b) los ambientales, recursos naturales; (c) los políticos ,con normas , leyes y entre otros respecto a la situación política; (d) ámbito social, la preferencias de los consumidores ,las ideologías, costumbres; (e)ámbito sectorial empresarial con respecto a competidores;(f)situación científica tecnológica y entre otros; de los tantos mencionados las organizaciones pueden aprovechar aquellos que los favorezcan, cuando estos factores del entorno lleguen a ser manejados por la organización dejara de ser de su entorno. (Alcázar García,2005)

Para definir el entorno externo se abordará el estudio de dos dimensiones el entorno general o el macro-entorno y el entorno específico o del sector.

En el entorno general o macro entorno se tienen en consideración los factores o fuerzas políticas, económicos, sociales, ambientales, tecnológicos, culturales, ecológicos y demográficos.

En el entorno específico o del sector se tiene como referencia las 5 fuerzas de Michael Porter los cuales son: la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos productos. (Harold Koontz y Heinz Wehrich, 2004)

2.2.4.2. Entorno interno

El entorno interno hace referencia a los factores que están dentro de empresa, pero de los cuales la organización no tiene el control para manejarlos entre ellos se tienen a :(a) presencia de sindicatos; (b) características de empleados; (c) simpatías o antipatías; (d) situaciones personales; y entre otras. Estos deben ser motivos de atención ya que puede perjudicar el funcionamiento del sistema de la organización en el segundo nivel y tercer nivel. Los directivos de la empresa trataran de conocer este entorno y así de manera más precisa tomar acciones, como conocimientos y motivaciones. (Alcázar García,2005)

2.2.4.3. Primer nivel del Octógono

2.2.4.3.1. *Estrategia de negocio*

Es la acción de la organización frente al entorno tanto externo como interno, para el logro de la misión con respecto a sus clientes internos y externos. lo que implica que la organización se adapte, aproveche y sobrelleve el entorno cambiante.

Para que la estrategia sea eficaz debe lograr un mayor valor económico para la empresa y para sus consumidores, pero si el logro deteriora el objeto y la misión tanto interna como externa de la empresa, la estrategia dejará de ser estrategia y se tornará oportunista y tendrá como consecuencia la pérdida de sus atributos distintivos como los valores. Por eso la estrategia y sus metas deben ser acorde a las capacidades de la organización. El proceso de la formulación estratégica se proyecta como va a pasar el entorno y elabora un plan de acción que lo tenga en cuenta, cada acción está determinada en un plazo de tiempo, alineadas a la meta estratégica. (Alcázar García,2005)

Entre las estrategias que se pueden aplicar en las organizaciones tenemos las estrategias competitivas genéricas propuestas por Michael Porter las cuales pueden aplicarse a cualquier tipo de organización al igual también más de una a la vez. Las cuales son:(a) *Estrategia de liderazgo de costos generales*, Consiste en la reducción de costos, esta estrategia se basa en la experiencia. Se hace estrecha vigilancia en los costos en las áreas de investigación y desarrollo, operaciones, ventas y servicio; el principal objetivo es la estructura de costos bajos en comparación con los de los competidores. Para la aplicación de esta estrategia se requiere que haya una alta participación relativa de mercado y de instalaciones de costo eficiente, (b) *Estrategia de diferenciación*, Consiste en proponer un producto o servicio único en la industria y es de gran atractivo para los consumidores por sus características únicas, las cuales le permite establecer un precio superior.es importante que los consumidores sean poco sensibles a los precios para poder implementarla; y (c) *Estrategia de enfoque (de bajo costo o diferenciación)*, Consiste en limitar su atención en segmentos especiales de clientes, categorizados porque estos clientes tienen características y necesidades homologas.es decir se

enfocan en segmentos de mercados para los cuales concentran sus esfuerzos. Esta estrategia puede aplicar la diferenciación, costos bajos o ambas en el segmento escogido. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2004)

2.2.4.3.2. Sistemas de dirección o formales

Es el conjunto de los sistemas de información, de los sistemas de control y de las políticas formales de la organización, siendo los que definen las operaciones de la organización. Mediante la estructuración y planificación se llevará a cabo la estrategia en tareas y con la supervisión podrán asegurarse del cumplimiento de las tareas necesarias. Los sistemas pueden tener muchos niveles desde el diseño de la estructura formal hasta la asignación de incentivos relacionados a la ejecución de tareas. (Alcázar García, 2005)

El sistema formal son las actividades previstas en la organización los cuales pueden estar planteadas escritas o no escritas, los subconjuntos que la componen son el sistema operativo y el distributivo.

Sistema operativo. Son las acciones que se esperan que los miembros de la organización realicen de manera prevista, estas acciones están determinadas de acuerdo al cargo que desempeñen los cuales son respaldados por los manuales que describen las funciones de los puestos.

Sistema distributivo. Hace referencia a la retribución que las personas recibirán a cambio de su desempeño operativo. Este sistema es apoyado por el sistema de información del desempeño operativo y las acciones para compararlas las previstas, y el sistema de control para asegurar el cumplimiento de las acciones previstas. (Ferreiro de Babot y Alcázar García, 2016)

2.2.4.3.3. Estructura formal

La estructura desde un punto de vista sencillo es el conjunto de actividades destinada a un puesto de trabajo, documentos que forman parte del diseño de la organización como el organigrama de la empresa, las relaciones entre puestos, procedimientos, redes de comunicación, los perfiles profesionales para cada puesto. Para J.A. Pérez López forman parte como instrumento para actuar ante los

problemas de la organización mediante la delegación hallando el punto mínimo donde se originó el problema y así resolverlo, siendo la actividad directiva la que mediante esta estructura pueda designar los sub-problemas a los subordinados más capaces. Siendo la estructura formal y los sistemas los que constituyan un camino para subdividir los problemas logrando hallar el origen y con ello permitirle emplear estrategias para la consecución de metas.

Organigrama. Es una estructura formal que representa la relación jerárquica de los puestos de trabajo, la dependencia entre los mismos, la línea de mando y las líneas de comunicación.

Perfil de puestos. Es el conjunto de características que el puesto de trabajo exige para la ejecución de los objetivos de la organización, esta se encuentra determinada por el conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos que requiere el puesto para la ejecución de sus actividades. (Alcázar Garcia,2005)

2.2.4.4. Segundo nivel del octógono

2.2.4.4.1. Estructura real

Se hace referencia a los miembros de la organización, las personas que cumplen un rol, realizando funciones o tareas, en esta variable se señala las cualidades específicas de cada miembro de acuerdo a la tarea a su cargo. Entre las cuales están: (a) cualidades cognoscitivas (capacidades técnicas y directivas); (b) cualidades motivacionales necesarias, las capacidades y (c) perfiles motivacionales de cada uno de ellos, porque es singular así estén a cargo del mismo puesto. (Alcázar Garcia,2005)

2.2.4.4.2. Objeto específico o saber distintivo

El objeto responde a la competencia distintiva propia de la organización, es la capacidad específica que ha desarrollado mediante el aprendizaje obtenido al resolver los problemas a los cuales se enfrentó. Es en lo que la empresa se desempeña bien y sabe hacerlo bien en base a sus experiencias vividas. el objeto es el saber de lo que dispone la organización, aquí es la importancia del conocimiento de lo que saben y qué hacer con lo que saben. (Alcázar Garcia,2005)

“La competencia distintiva depende de las capacidades y actitudes desarrolladas por las personas reales que componen la estructura real, para hacer aquello que se le ha asignado según el sistema formal (sistemas y estructura formal) específicamente como su cometido en la organización”. (Alcázar García, 2005, pp.19)

Es decir que la diferencia que logren recaer en las personas y en la manera en la que se relacionan para lograr sus metas en común. Siendo esta lo que hace singular, inimitable, incomparable para otras organizaciones.

2.2.4.4.3. Estilos de dirección

Corresponde a la representación de la forma en la cual se lleva a cabo las operaciones y se toman decisiones, las cuales ayuden a las personas de la organización a desarrollar sus habilidades y actitudes y así mejorar su competencia distintiva. En cuanto a los estilos hace referencia al temperamento de los directivos entre los cuales podemos identificar a algunos como: (a) más absorbentes quiere decir controladores; (b) más abdicantes; (c) más proactivos; (d) más locuaz y (e) entre otros.

Es la caracterización de los directivos que influye en los miembros de la organización estas características se reflejarán en sus miembros, formando así los valores comunes. Esta variable repercutirá en la atraktividad que ofrece la organización. Los procesos que determinan el estilo es la comunicación y el proceso participativo en la toma de decisiones para la resolución de problemas y situaciones. (Alcázar García, 2005)

En las organizaciones se pueden encontrar varios tipos de líderes, a continuación, mencionaremos ocho perfiles extremos de directivos:

Medíocre. Carece de cualidades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo, no se preocupa por los demás excepto cuando llegan a él por el sentimiento, no logra nada en el puesto donde se desempeña, en general no lleva preocupaciones ni aspiraciones y por lo general tiene una alta resistencia al cambio,

Tirano. Tiene alta capacidad estratégica, pero es deficiente en cuanto a sus principios y cae en la racionalización, sabe aprovechar oportunidades, su fuerza es su poder coactivo y maneja a los demás por medio de incentivos salariales o por manejo de sanciones, no toma valor del factor humano más que para sus fines.

Demagogo. Su fuerza es el poder persuasivo, manipula a las personas, pero diferente a un explotador, sabe venderse y convencer con sus ideas, aprovecha los motivos intrínsecos y extrínsecos de las personas y mejora la atractividad de la organización en un corto período, carece de liderazgo, no concreta estrategia y puede entorpecer negocios cultiva un ambiente de desconfianza y no productivo, tiene como principales preocupaciones el status, el prestigio y la popularidad.

Manipulador. Tiene poder coactivo y persuasivo, logra la eficacia a corto plazo y la atractividad a un mayor plazo, tiene carácter desaprensivo lo que hace que la viabilidad de la empresa falle o se encuentre al límite.

Bonachón. Tiene carácter afable, pacífico y bondadoso, no tiene capacidad estratégica ni ejecutiva, no cuenta con características directivas para generar resultados para la organización, ya que generalmente tienen el puesto por orden familiar, es un pseudo líder, porque no sabe enfrentarse con opiniones encontradas que pueden ser oportunidades que dan los cambios.

Prestigioso. Prestigioso por sus experiencias y logros obtenidos, cuenta con motivos trascendentes lo llevan a ayudar a los miembros de la organización en su eficacia y habilidades estratégicas, busca lograr la eficacia en el corto plazo y se preocupa por la viabilidad futura de la empresa. Se caracteriza por ser visionario y capaz de adaptarse a los cambios. Este se encuentra propenso a caer en el exhibicionismo por las cualidades.

Persuasivo. Es un gran consolidador de empresas en funcionamiento, se caracteriza por su entusiasmo de reorganizar, por ser facilitador del consensó y por mejorar la integración, tiene poder persuasivo y de autoridad, llega a las personas hasta entabla amistades. Consigue fortalecer la unidad y confianza en la organización.

Líder. Logra crear valores auténticos en los demás, logra la eficacia, la atraktividad y la unidad, hace de la organización una institución al servicio del entorno interno o externo que se presente. Se caracteriza por su autoridad y profesionalismo, busca la unión e identificación de los miembros con la organización; es un formador de líderes su fuerza está en su ejemplo. (Ferreiro de Babot y Alcázar García,2016)

2.2.4.5. Tercer nivel de Octógono

En este nivel refleja el buen funcionamiento de la organización, este depende de los cimientos del primer y segundo nivel. Para Pérez López, este nivel lo llama la unidad, siendo el nivel donde los miembros de la organización logran identificarse con ella.

2.2.4.5.1. Misión externa

Esta variable tiene como base la búsqueda de la satisfacción del consumidor, cliente o usuario solucionando los problemas que presente mediante el producto o servicio que se ofrece.

“Representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer a través del producto o servicio que llamamos acción organizacional... influye la satisfacción de las necesidades de las personas que desempeñan la función de consumidores y en cuanto desempeñan dicha función”. Pérez López (1993, citado en Alcázar García,2005, pp. 26)

2.2.4.5.2. Misión interna

Representa las necesidades reales que la organización busca satisfacer en sus miembros, ya que sus acciones determinan la calidad del bien o servicio que produzcan y afecta directamente con el logro de los propósitos de la empresa. para que se cumpla la misión interna es necesario satisfacer las motivaciones extrínsecas, las intrínsecas y las trascendentes ya que la organización al menos necesita dos de ellas para lograr con éxito sus operaciones. La clave de la misión interna está en la ayuda que se brinda para que las personas mejoren en su dimensión de liderazgo. (Alcázar García,2005)

2.2.4.5.3. Valores de la dirección

Los valores de la dirección tienen como base de la misión interna y la misión externa de la organización, aquí se fortalecen y se integran. Estás son el fundamento en el momento de la toma de decisiones, los cuales tienen peso que repercutirá en los afectados con la decisión que se tomará. (Alcázar García,2005)

2.3. Definición de términos básicos

Entorno externo. Hace referencia a los aspectos que se desarrollan fuera de la organización y de los cuales no tiene dominio.

Entorno interno. Son aquellos aspectos que se desarrollan dentro de la organización y de los cuales no tiene dominio.

Estrategia. Es lo que se debe hacer para enfrentar un entorno cambiante, del cual la organización logre con éxitos sus propósitos.

Estilo de dirección. Es la forma en la que ejercen el liderazgo las personas que tienen cargos directivos en la organización.

Estructura formal. Son los parámetros formales de la organización para el ejercicio de sus funciones.

Estructura real. Son el reflejo de la interrelación de los miembros de la organización con capacidades y cualidades singulares predeterminados a la estructura formal.

Misión externa. Es la función de la organización con respecto a la satisfacción de los clientes externos con productos o servicio dirigido a sus necesidades.

Misión interna. Es la función de la organización con respecto a sus clientes internos, fuerza laboral que le permite el logro de sus objetivos.

Motivación extrínseca. Son provocados por condiciones propias de la organización, el principal motivo es el dinero, el reconocimiento, un ascenso, etc.

Motivación intrínseca. Son aquellas que permiten el desarrollo profesional y personal de los miembros para generar aprendizaje y conocimientos, se enfoca en las capacidades y cualidades.

Motivación trascendente. Son aquellas que permiten el desarrollo personal de los miembros generando compromiso e identificación con la organización.

Objeto específico. Hace referencia al efecto singular de su factor humano que lo hace inmune a la imitación.

Sistema de dirección. Son los sistemas con los que los miembros de la dirección ejercen supervisión, control e información sobre la organización.

Valores de la dirección. Esta variable hace referencia a los valores que ejercen los miembros directivos en sus decisiones los cuales afectan a sus colaboradores.

2.4. Aspectos Metodológicos

2.4.1. Tipo de investigación

El presente trabajo tendrá como tipo de investigación

Investigación descriptiva: El trabajo de investigación se centró en recolectar datos y observaciones para reflejar los elementos de la organización que se definen en el octógono de Juan Antonio Pérez López y realizar en el diagnóstico de la situación actual de Multiservicios Valle S.R.L. para identificar sus limitaciones y proponerle el diseño de una estrategia empresarial en base a la metodología del Octógono.

2.4.3. Población

El presente trabajo tendrá como población 18 personas las cuales desarrollan sus actividades laborales en Multiservicios Valle S.R.L.

2.4.4 Técnicas e Instrumentos

En el trabajo desarrollado se aplicará como instrumentos:

La observación: Realizada en la fábrica de la empresa.

La Encuesta. Dirigida a los trabajadores de Multiservicios Valle S.R.L. excepto la gerente general siendo 17 personas, la cual consta de 60 preguntas.

La Entrevista Semi Estructurada: Dirigida a la gerente general.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA

3.1. Modelo de Solución Propuesto

La propuesta del diseño de la estrategia empresarial se desarrolla en dos puntos el diagnóstico actual de la organización y la propuesta de estrategia empresarial los que se muestran a continuación.

3.1.1. Diagnóstico actual de la organización

El modelo del octógono con sus 11 elementos, reflejan la organización en un plano amplio y completo el cual nos proporciona un panorama de la situación de la organización en cada uno de los elementos del modelo del Octógono el cual permitirá detectar aquellas falencias que se deben subsanar para mejorar.

Para el desarrollo del presente se aplicó la observación en la fábrica, la entrevista semi-estructurada a la gerente de la empresa y la encuesta a los 17 trabajadores de la empresa (anexo D), y resultados de la encuesta (anexo E)

Fase 1. Identificación del Entorno externo e Interno

Etapas 1.1. Identificación de Entorno Externo

En este elemento se analiza el entorno general y el entorno específico del sector, los factores que representen oportunidades o amenazas para el desarrollo de la empresa Multiservicios Valle S.R.L. en la actualidad la empresa no realiza el análisis del entorno general ni del entorno específico.

Etapas 1.2. Identificación de Entorno Interno

Para definir el entorno interno se aplicó la encuesta del anexo H. en la cual se identifica grupos, en la pregunta 1 se clasifica a los trabajadores por área de trabajo representado el área de producción por el 70.6%, en el área de administrativa

11.8%, en el área de ventas con 11.8% y 5.9% en el área de logística, concentrándose el mayor grupo humano de la empresa en el área productiva. En la pregunta dos se identifica una mayor concentración del sexo masculino representado por el 76% y el 24% por sexo femenino. En cuanto a la antigüedad de los trabajadores el mayor porcentaje de 41% es de los que tienen menos de un año en la empresa, de 1 a 3 años es representada por el 35%, de 3 a 7 años es representado con 6% y con más de 7 años es representado por el 18% siendo predominante los trabajadores menores a un año. Con respecto a los trabajadores que tienen hijos representan el 47%, en cuanto a política los trabajadores no se identifican a un grupo político siendo el 94%, los trabajadores que realizan deporte con sus compañeros de trabajo representan el 53% y además el 82% de los trabajadores consideran tener una relación armoniosa con sus compañeros lo cual es un buen indicador.

Tabla 1. *Peso de la calidad motivacional en los trabajadores de la empresa.*

Personal/motivos	Extrínsecos	Intrínsecos	Trascendente	Cantidad	Calidad
Gerente general	50	30	20	100	Baja
Asistente Administrativo	30	60	10	100	Media
Auxiliar Contable	35	50	15	100	Media
Maestro de Carpintería 1	70	10	20	100	Baja
Maestro de Carpintería 2	50	40	10	100	Baja
Maestro de Carpintería 3	80	10	10	100	Baja
Ayudante de carpintería	70	20	10	100	Baja
Maestro de Acabados	60	30	10	100	Baja
Ayudante de Acabados	50	30	20	100	Baja
Maestro de Melamina	45	15	40	100	Baja

Operario de Melamina	40	10	50	100	Alta
Ayudante de Melamina	70	10	20	100	Baja
Ayudante de Melamina	50	40	10	100	Baja
Ayudante de Acabados	60	25	15	100	baja
Ayudante de Acabados	60	30	10	100	baja
Conductor	50	30	20	100	baja
Vendedor 1	30	15	55	100	alta
Vendedor 2	70	20	10	100	baja

Fuente: Elaboración Propia,2019. Peso de la calidad motivacional de los trabajadores de Multiservicios Valle S.R.L. (los valores definidos por la gerente general de Multiservicios Valle S.R.L.)

En el entorno interno la empresa Multiservicios Valle S.R.L. cuenta con trabajadores que iniciaron sus actividades laborales conjuntamente con el inicio de las operaciones de la empresa, los cuales hoy tienen cargos de maestros, los cuales tienen un grado de familiarización con la empresa.

En la motivación de los trabajadores hay 3 motivos fundamentales y cada uno con un peso distinto de los cuales el peso mayor es el que define la calidad motivacional, los trabajadores de Multiservicios Valle S.R.L., la calidad motivacional en general es baja ya que predomina en la mayoría el motivo extrínseco siendo la remuneración que perciben ellos al realizan su trabajo.

Fase 2. Primer nivel del octógono – Dimensión de la eficacia

Etapas 2.1. Estrategia

La estrategia que actualmente está utilizando la empresa es la fabricación de muebles y mobiliarios educativos para el nivel inicial.

Cuenta con una cartera de clientes en Lima Metropolitana y también en las provincias del sur de Lima como Ica principalmente.

Realiza estrategias basadas en temporadas sin estudios de mercado, el año pasado lanzo productos mobiliarios de color blanco y rojo alusivo al mundial de futbol donde participo Perú, los cuales no fueron de acogida para el cliente. Y según lo manifestado por la gerente en el 2018 no ha realizado ningún estudio de mercado, no ha evaluado el entorno donde se desenvuelve el negocio.

En el 2018 sus ventas se estimaron alrededor de 525 mil soles, considera que su principal competidor es Mobilia S.A una empresa con años de experiencia en el mercado.

En cuanto al conocimiento de la estrategia por parte de los trabajadores, según los resultados de la encuesta se identifico

El 71% de los trabajadores no reconoce cual es el objetivo de la empresa.

El 53% de los trabajadores sí reconoce que estrategia utiliza la empresa.

El 65% de los trabajadores si identifica a donde se dirige la empresa.

El 71% no reconoce que la empresa comunique sus decisiones sobre estrategias a tomar en el futuro.

El 76% no reconoce que la empresa aproveche las circunstancias del entorno.

En síntesis, se puede decir que en la mayoría hay un desconocimiento sobre cómo es la estrategia que emplea la empresa, a pesar que el 53% reconocen que la empresa ofrece un producto diferente al mercado.

Etapas 2.2. Sistema formal

Mediante la observación y la interacción en la empresa se identificó lo siguiente:

Su sistema operativo está definido por la distribución de la fábrica en la cual se observa a esta empresa con tres plantas en la primera planta esta acondicionada para la elaboración de productos de melanina, en la segunda planta se encuentra el área de almacén de mobiliarios terminados y las oficinas administrativas, y en la tercera planta está condicionada para la producción de los mobiliarios en base a

madera pino y tornillo. La distribución de las áreas es de acuerdo al proceso operativo de las funciones de cada puesto de trabajo. (Figura 2.)

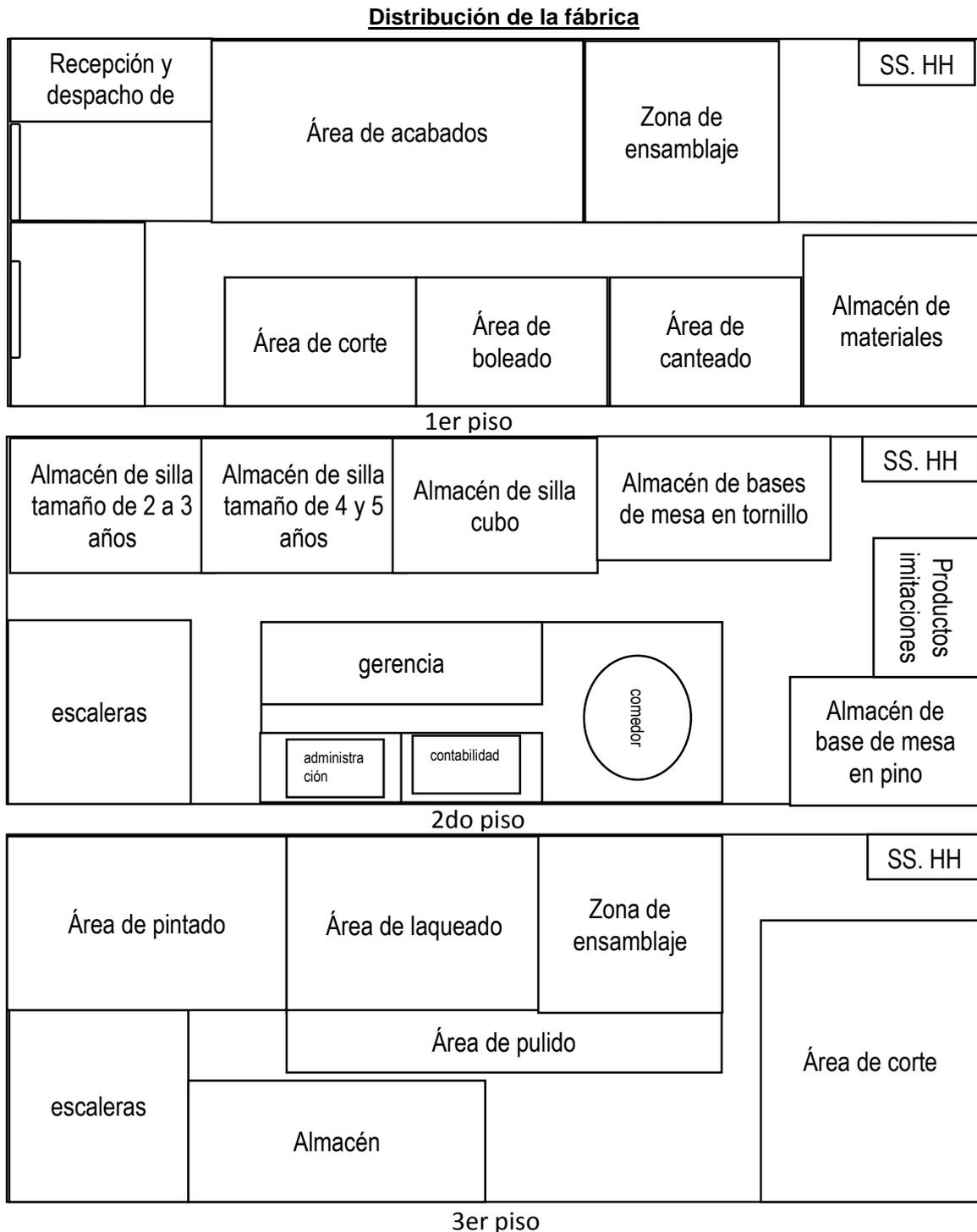


Figura 2. Distribución de la fábrica de Multiservicios Valle S.R.L. (Fuente: Elaboración propia, 2019)

En la producción se realiza la planificación de producción para la semana según los pedidos y según la cantidad de inventario que se necesita abastecer, el jefe de producción es la gerente de la empresa y lleva de manera empírica basada

en su experiencia, el control y el cálculo de su producción, Multiservicios Valle S.R.L. cuenta con 4 líneas de productos, sillas y mesas, organizadores, muebles imitaciones y carpetas.

Las normas básicas son:(a) la asistencia de los trabajadores en el horario establecido en la fábrica es de lunes a viernes de 8 am. A 6 pm. y sábado de 8 am. a 3pm., (b) el mantenimiento de su área de trabajo limpia y ordenada y (c) el uso de los equipos de protección es obligatorios.

En la comercialización la empresa cuenta con un local en el Parque Industrial de Villa El Salvador, el cual es su principal punto de venta, en este local es atendido por 2 personas encargadas, el horario de atención es de 9 am. A 7 pm. De lunes a domingo.

Los abastecimientos del local se realizan los lunes. Los vendedores reportan al final del día los pedidos, estos son atendidos con un tiempo de 7 días de acuerdo el volumen, stock y el requerimiento específico.

Otro medio de comercialización es el que se realiza con los clientes captados a través de redes sociales como el fan page de Facebook, el correo institucional, y WhatsApp ,el proceso para concretar las ventas inicia cuando el cliente presenta su requerimiento, una vez identificado su requerimiento se realiza la cotización según el volumen de productos y se estima un tiempo de entrega ,la venta se concreta cuando el cliente hace el adelanto del por lo menos el 30 % del total del precio del producto.

En cuanto a la distribución de los productos, la empresa distribuye de la fábrica a su tienda comercial semanalmente los pedidos establecidos, el inventario necesario ,esto es controlado en el cuaderno de entradas y salidas de la fábrica, de la fábrica al cliente ,la empresa ofrece servicio de movilidad para sus clientes a nivel de Lima Cercado, utiliza guías de remisión para el control de las entregas ; también ofrece servicio de movilidad para su clientes que requieren realizar envíos a provincia a través de agencia de transporte.

El sistema distributivo está definido por las retribuciones para los productores son mediante pagos monetarios y en periodos semanales, a continuación, se

presentará el estimado de pagos semanales que perciben los trabajadores. Los trabajadores de rublo están acostumbrados a ser compensados semanalmente.

Tabla 2. *Estimaciones mensuales de las remuneraciones de los trabajadores de Multiservicios Valle S.R.L.*

Personal	Pago semanal s/	al día s/	al mes s/
Asistente Administrativo	150	21.43	642.86
Auxiliar Contable	220	31.43	942.86
Maestro de Carpintería 1	350	50.00	1500.00
Maestro de Carpintería 2	300	42.86	1285.71
Maestro de Carpintería 3	300	42.86	1285.71
Ayudante de carpintería	220	31.43	942.86
Maestro de Acabados	380	54.29	1628.57
Ayudante de Acabados	220	31.43	942.86
Maestro de Melamine	450	64.29	1928.57
Operario de Melamine	380	54.29	1628.57
Ayudante de Melamine	250	35.71	1071.43
Ayudante de Melamine	250	35.71	1071.43
Ayudante de Acabados	220	31.43	942.86
Ayudante de Acabados	220	31.43	942.86
Distribuidor	300	42.86	1285.71
Vendedor 1	300	42.86	1285.71
Vendedor 2	300	42.86	1285.71

Fuente: Elaboración Propia.2019, Estimaciones de pagos mensuales a trabajadores de Multiservicios Valle S.R.L. (información recogida de los trabajadores)

El total de personal que colabora en la empresa es de 17, de los cuales solo 5 forman parte de planilla y reciben beneficios de Essalud, estos son los trabajadores antiguos y los nuevos suelen trabajar solo por meses indefinidos, éstos suelen ocupar cargos de ayudantes.

En cuanto a los sistemas de información y control solo se toman en cuenta el registro de las asistencias, las tardanzas para la realización de los pagos respectivos. También se aplica sanciones en cuanto a las tardanzas y faltas injustificadas con los descuentos en los sueldos.

En cuanto al control también se lleva el control de las ventas en tienda, las cuales son registradas por los vendedores, meta de tienda es cubrir al cierre de mes el 70% de lo proyectado, cuando se logra más de lo proyectado se entregan comisiones de manera informal a los vendedores.

Se identificó en la encuesta realizada a los trabajadores los siguientes:

La mayoría de los trabajadores representado por el 76% desconocen cuales sus deberes y derechos como trabajadores de la empresa.

Se puede decir que la mayoría representado por el 82% reconoce que no se le evalúa su desempeño en base objetivos.

La mayoría de trabajadores reconoce que no se le retribuye las horas extras laboradas siendo representada por el 94%.

En cuanto a la relación laboral del trabajador con la empresa se identifica que el 100% de los trabajadores no cuenta con un contrato laboral de manera física.

Los trabajadores que pertenecen al régimen laboral y se encuentran en planilla son representados por 29% siendo 5 trabajadores solo los que tienen beneficios de ley.

Etapas 2.3. Estructura formal

En cuanto a su estructura formal se identificó en la encuesta realizada a los trabajadores los siguientes:

Los trabajadores desconocen la existencia de un manual de funciones en un 76%, y el 94% desconoce la existencia de un organigrama y también reconocen no conocer el reglamento interno de la organización en un 88%.

De los cuales se puede deducir que la empresa Multiservicios Valle S.R.L. a pesar de sus años en el mercado no cuenta con una estructura formal definida y comunicada a sus trabajadores.

Se observa que los trabajadores definen sus funciones en base la dirección de los maestros experimentados en su área, los cuales organizan al conjunto de puestos que se encuentran a cargo de él. La organización de la empresa se puede definir en base la observación como se muestra en la figura

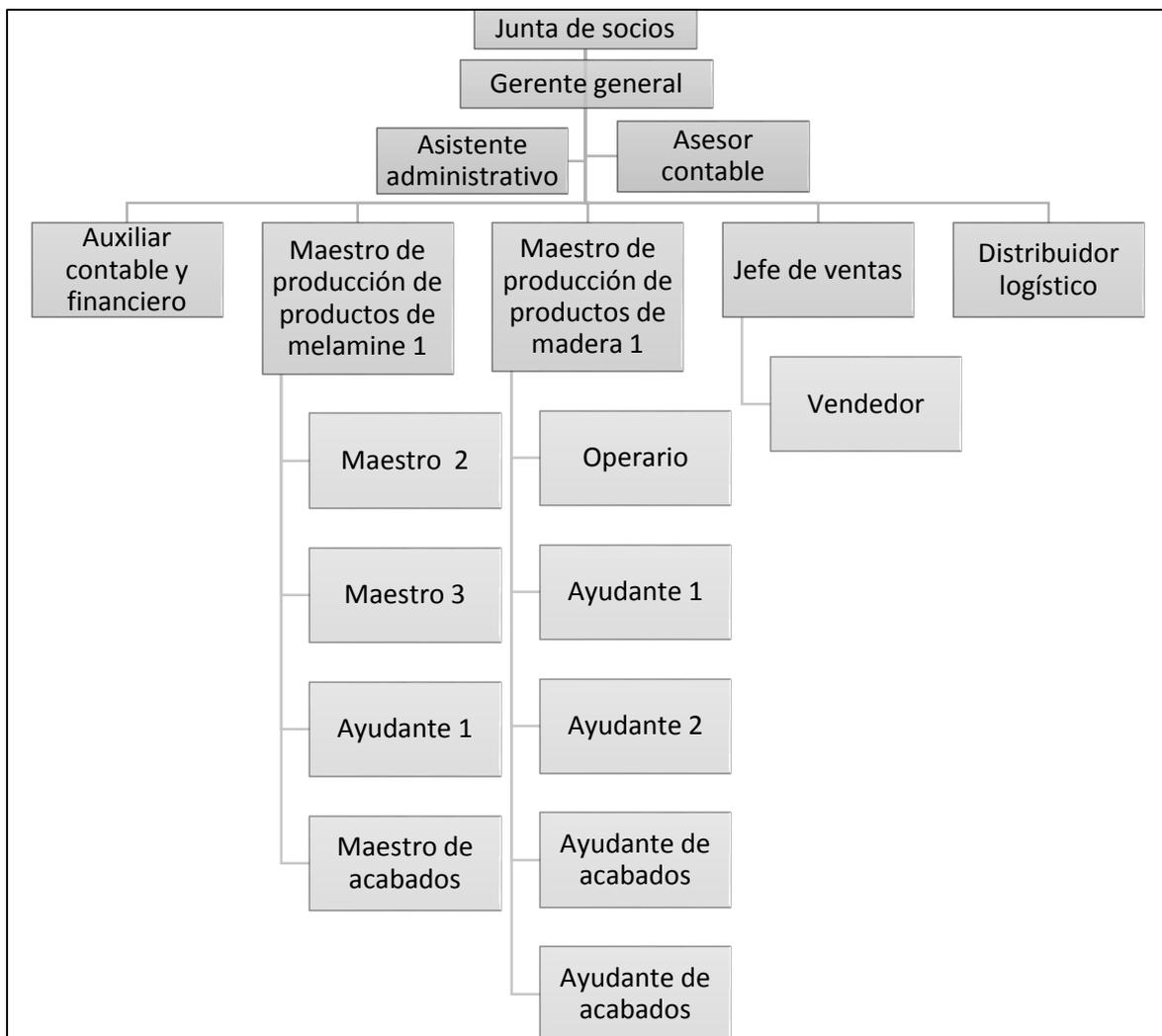


Figura 3. Organigrama actual de Multiservicios Valle S.R.L. (Fuente: Elaboración Propia,2019. Se plasma la organización teniendo en cuenta todos los puestos actuales para que se comprenda cómo se maneja la organización).

Los problemas que se presentan por causa de la no determinación de documentos formales que definan las funciones, las líneas de comunicación, la relación jerárquica, entre las principales son la duplicidad de funciones, la generación de una falta de responsabilidad de cada miembro con su puesto de trabajo y la generación de disfunción.

Fase 3. Segundo nivel del octógono-Dimensión Atractividad

Etapas 3.1. Saber Distintivo

Se identificó en la encuesta realizada a los trabajadores los siguientes:

El 53% de los trabajadores están de acuerdo que su desempeño refleja calidad en los productos.

El 41% de los trabajadores está en desacuerdo y considera que no se le reconoce el esfuerzo a su creatividad.

El 41% de los trabajadores está de acuerdo con que los productos que ofrece la empresa son diferentes a los del mercado.

El 35% de los trabajadores está en total acuerdo con la afirmación sobre los conocimientos que poseen sobre los productos son especializados.

El 41% de los trabajadores están en desacuerdo con la afirmación de que se le capacite o instruye sobre su puesto de trabajo.

El 41% de los trabajadores es indiferente y el 29% considera estar en desacuerdo con la afirmación sobre si reciben capacitaciones de técnicas externas.

El 47% de los trabajadores están en desacuerdo con la afirmación sobre si percibe una preocupación por el desarrollo de sus competencias por parte de la empresa.

Según lo observado los trabajadores conocen y desarrollan sus habilidades enfocándose en la calidad de los productos que realizan ya que saben que están dirigidos a niños pequeños, el saber distintivo que se puede reconocer de la organización es la producción de productos con un acabado especial teniendo en

cuenta estos puntos que marcan su diferencia, los productos mobiliarios tienen bordes redondeados y superficies no rugosas teniendo en cuenta el cuidado de no causar daño a la salud física de los niños, los muebles tienen medidas y estructura ergonómica para los niños. En el acabado también se toma en cuenta la combinación de colores que son de atractivo para los niños.

Etapa 3.2. Estilo de dirección

Se identificó en la encuesta realizada a los trabajadores los siguientes

El 35% de los trabajadores es indiferente y el 29% está de acuerdo con que los miembros directivos conocen muy bien el sector de la empresa.

El 41% de los trabajadores está en total desacuerdo con la afirmación sobre si los miembros directivos proponen iniciativas y realizan planes de acción.

El 29% de los trabajadores es indiferente y el 29% está en desacuerdo sobre la afirmación de si los miembros directivos reconocen y aprovechan las oportunidades del entorno.

El 29% de los trabajadores está de acuerdo con la afirmación sobre si su jefe inmediato le asigna tareas sin temor a que las incumplan.

El 29% de los trabajadores están en total desacuerdo con la afirmación sobre su si su jefe toma en cuenta sus opiniones y acepta sus errores

El 41% de los trabajadores están en desacuerdo con la afirmación sobre si los miembros directivos manifiestan información con transparencia, de forma clara y fluida.

El 47% de los trabajadores es indiferente y el 29% está en desacuerdo con la afirmación sobre si sus jefes ejercen su autoridad con justicia cuando se debe.

El estilo gerencial se ha identificado como el estilo demagogo, ya que se caracteriza por tener alta capacidad de persuasión ,sabe convencer y sabe vender y llegar a las personas por lo cual puede llegar a manipular en ciertas oportunidades, no tiene capacidad de estrategia ,la comunicación con sus trabajadores es coloquial hasta puede transmitir ordenes con lenguaje inapropiado

o a voz alturada ,comunica logros y problemáticas que se suscitan entorno a la organización. Se puede desprender de su personalidad que le cuesta delegar y confiar en trabajadores.

Etapa 3.3. Estructura real

Para comprender mejor la estructura real de la organización se analizo a las personas que están al mando y en la posición gerencial de la organización.

Se identificó en la encuesta realizada a los trabajadores los siguientes

El 41% de los trabajadores está de acuerdo y coincide que el principal motivo de la gerente general es la generación de mayores ingresos para su empresa.

El 47% es indiferente y 29% está de acuerdo de su principal motivo de la gerente general es la generación de experiencia y conocimientos.

El 24% es indiferente, el 24% está de acuerdo y el otro 24% está en desacuerdo con que el principal motivo de la gerente general sea el afectivo.

De las anteriores dirigidas a identificar los principales motivos de la gerente general analizando se puede apreciar que la percepción del personal es que la gerente general tiene como predominio el motivo generado por sus deseos de generar mayor ingreso para su empresa.

El 35% de los trabajadores es indiferente y el 35% está de acuerdo y coincide que el principal motivo de la asistente administrativa es la generación de mayores ingresos para la empresa.

El 47% está de acuerdo de su principal motivo de la asistente administrativa es la generación de experiencia y conocimientos.

El 41% es indiferente, y el 24% está en desacuerdo con que el principal motivo de la asistente administrativa sea el afectivo.

De las anteriores se puede analizar y apreciar que la percepción del personal es que la asistente administrativa tiene como predominio el motivo generado por sus deseos de generar experiencia y conocimientos.

Para determinar cómo es la estructura real de la empresa primero debemos identificar como son los miembros que dirigen la empresa ya que de ellos se refleja el accionar de sus trabajadores.

Tabla 3. *Cualidades de los miembros representativos de Multiservicios Valle S.R.L.*

	Gerente general	Asistente administrativo
Perfil personal	Religión católica	Religión católica
	Experiencia en fabricación de muebles para el hogar	Sin Experiencia en fabricación de muebles
	Convive con su pareja	Soltera
	No tiene hijos	No tiene hijos
	Habilidad de comerciante	Practicante profesional.
Cualidades positivas	Emprendedora	Organizada
	Persistente	Capacitada
	Meticulosa	Amable
	Persuasiva	Responsable
		Tolerante
Cualidades negativas	Autoritaria	Poco comunicativa
	Controladora	Desconfiada
	Obstinada	Individualizada
Motivos	Extrínsecos: maximizar sus ganancias como dueña de la empresa	Extrínsecos: recibir una remuneración.
	Intrínsecos: brindar productos de calidad para los niños.	Intrínsecos: desarrollar sus conocimientos profesionales.
	Trascendentes: no tiene interés real por los trabajadores.	Trascendentes: no tiene interés por las necesidades de los demás.

Fuente: Elaboración Propia, 2019. Cualidades positivas, negativas y principales motivos identificados, (basada en opiniones de los trabajadores)

Como representantes de la organización ellas desarrollan las coordinaciones con los miembros de la organización, son los principales puestos que dirigen y manejan los procesos, la comunicación y la delegación de responsabilidades.

Fase 4. Tercer nivel del octógono – Dimensión de la unidad

Etapa 4.1. Misión externa

Los muebles educativos son elementos esenciales que complementan las necesidades básicas de educación, al segmento donde se dirige la empresa Multiservicios Valle S.R.L. los productos ofrecidos a estos centros educativos tienen como principal función satisfacer las necesidades de cada consumidor final, por lo cual los productos que ofrece brindan seguridad, comodidad y creatividad.

Según la encuesta se identifica lo siguiente:

El 47% de los trabajadores están de acuerdo con que su experiencia ofrece lo que el cliente necesita.

El 35% de los trabajadores está de acuerdo con que la empresa brinda un servicio confiable, seguro y de calidad.

El 41% de los trabajadores está de acuerdo con que la reputación de la empresa hacia los clientes es buena.

En conclusión, los trabajadores coinciden que lo que ofrecen al cliente es de acuerdo a su necesidad, de buen servicio, y de buena reputación.

Etapa 4.2. Valores de la dirección

Según la encuesta se identifica lo siguiente:

El 41% es indiferente y el 29% de los trabajadores está de acuerdo con que su jefe asume responsabilidad ante errores comidos por ellos.

El 47% de los trabajadores están de acuerdo con la muestra de interés que se tiene muy marcada en la atención a los clientes.

El 41% de los trabajadores está en desacuerdo con la afirmación si le permiten tomar decisiones sobre mejoras para los productos.

El 41% de los trabajadores es indiferente y el 35% de ellos están en desacuerdo sobre la afirmación si su jefe muestra un comportamiento modelo.

El 41% de los trabajadores está en desacuerdo con la afirmación de que su jefe reconoce sus errores y ofrece disculpas.

El 35% de los trabajadores es indiferente y el 29% está en desacuerdo sobre la afirmación de que la empresa muestra respaldo y les brinda apoyo antes sus problemas personales que se presentasen.

El 41% es indiferente y el 24% de ellos está de acuerdo con la afirmación de que su jefe lo defiende ante actos injustos

El gerente general tiene claro que la atención al cliente es muy importante para la organización y es donde hace predominar su decisión. La participación que permite es muy baja, para los trabajadores no es ejemplo a seguir como persona desde su perspectiva ideal carece de valores, la percepción de los trabajadores sobre su humildad es baja, se denota que los trabajadores perciben que no tienen respaldo ante sus problemas personales, pero sin embargo sienten que antes actos injustos serán respaldados por ella.

Los valores identificados en la dirección recaen en la forma en como maneja los conflictos como se puede tomar en cuenta en los siguientes casos ; la gerente, ante conflictos que se suscitan entre clientes y trabajadores como entrega de productos fuera de tiempo, mala atención del personal que realiza las entregas o clientes prepotentes que ofenden a los trabajadores ,en el primer caso la gerente se disculpa aludiendo que la falta por demora se incurrió por factores externos como el tráfico vehicular en la ciudad, en el segundo caso la gerente se solicita las disculpas de caso y hace un llamado de atención al personal y amenaza con sanción y en el último caso la gerente solo puede pedir disculpas por el tipo de cliente al que se enfrenta. Sabe manejar los conflictos tratando de perjudicar ni a su cliente ni a su trabajador y según el caso aplica medidas correctivas sancionadoras.

Algunos antivalores es su autoridad en la ejecución de su facultad de socia, no respeta el trabajo de los trabajadores ante conflictos por descoordinaciones, Es obstinada, realiza funciones que no le corresponden lo cual le ocasiona problemas internos con el personal.

Etapa 4.3. Misión interna

Según la encuesta se identifica lo siguiente:

El 29% de los trabajadores está en desacuerdo con la afirmación sobre si su remuneración es competitiva a la de otras empresas en este rublo.

El 41% de los trabajadores es indiferente y el 29% de ellos están de acuerdo con la afirmación de que se le valora el tiempo extra que laboral cuando lo exige así la demanda del mercado.

El 47% de los trabajadores está de acuerdo con la afirmación sobre si la empresa tiene en consideración el cuidado de la salud de los trabajadores con equipos de protección en el trabajo.

El 35% está en desacuerdo sobre la afirmación de que la empresa muestre preocupación sobre su desarrollo profesional.

El 35% es indiferente y el 35% está en desacuerdo sobre la afirmación sobre si la empresa invierte en el desarrollo de las capacidades técnicas que implican sus puestos de trabajo.

El 47% de los trabajadores está en desacuerdo con la afirmación de que la empresa refleje su identidad como persona.

El 35% es indiferente y el 29% de los trabajadores está de acuerdo con la afirmación sobre si se siente comprometidos con las entregas exitosas de una venta.

El 41% de los trabajadores está de acuerdo con la afirmación sobre si unen esfuerzos con sus compañeros para el logro del éxito en la empresa.

En síntesis, se puede concluir que las remuneraciones percibidas son poco competitivas, los trabajadores perciben la valoración de su esfuerzo, perciben el cuidado de su salud, la preocupación por el aprendizaje y el desarrollo intelectual de sus trabajadores por parte de la empresa es bajo y se muestra interés por el desarrollo de la empresa.

Esta se refleja de las necesidades reales que presentan los miembros de la organización, que motivos los hacen pertenecer en la empresa, y cuáles son las necesidades que satisface la empresa en sus trabajadores. En la siguiente tabla 4. se plasma los principales motivos que predominan en los trabajadores siendo los motivos extrínsecos los predominantes.

Tabla 4. *Principales motivos de los colaboradores de cada área.*

Áreas	Personal	Motivos predominantes	¿Qué le da la empresa?	¿Necesidades que satisfacen?
Área administrativa	Asistente Administrativo	Intrínsecos	Lugar de desarrollo de sus conocimientos profesionales	Cognoscitivas
	Auxiliar Contable	Intrínsecos	Lugar de desarrollo de sus conocimientos profesionales	Cognoscitivas
Área productiva	Maestro de Carpintería 1	Extrínsecos	retribución monetaria	Psico corpóreas
	Maestro de Carpintería 2	Extrínsecos	retribución monetaria	Psico corpóreas
	Maestro de Carpintería 3	Extrínsecos	retribución monetaria	Psico corpóreas
	Ayudante de carpintería	Extrínsecos	retribución monetaria	Psico corpóreas

	Maestro de Acabados	Extrínsecos	retribución monetaria	Psico corpóreas
	Ayudante de Acabados	Extrínsecos	retribución monetaria	Psico corpóreas
	Maestro de Melanina	extrínsecos y trascendentes	retribución monetaria y confiabilidad	Psico corpóreas y afectivas
	Operario de Melanina	extrínsecos y trascendentes	retribución monetaria y confiabilidad	Psico corpóreas y afectivas
	Ayudante de Melanina	Extrínsecos	retribución monetaria	Psico corpóreas
	Ayudante de Melanina	Extrínsecos	retribución monetaria	Psico corpóreas
	Ayudante de Acabados	Extrínsecos	retribución monetaria	Psico corpóreas
	Ayudante de Acabados	Extrínsecos	retribución monetaria	Psico corpóreas
Área logística	Conductor	Extrínsecos	retribución monetaria	Psico corpóreas
Área comercial	Vendedor 1	extrínsecos y trascendentes	retribución monetaria y confiabilidad	Psico corpóreas y afectivas
	Vendedor 2	Extrínsecos	retribución monetaria	Psico corpóreas

Fuente: Elaboración Propia,2019. Principales motivos y necesidades que alcanzan los colaboradores de la empresa Multiservicios Valle S.R.L.(desde la percepción de la dirección)

El ambiente laboral que se tiene entre los colaboradores es bueno, entre ellos no se identifica un grupo de opositores, ni rivalidades sino estima y solidaridad.

La empresa les proporciona a los trabajadores un área para que puedan almorzar, con un equipo microondas, en este espacio los trabajadores interactúan

tanto los trabajadores antiguos como los trabajadores con poco tiempo en la empresa.

El diagnóstico actual de la empresa Multiservicios Valle S.R.L. se sintetiza en el modelo del Octógono de Juan Antonio Pérez López que se ilustra en la siguiente figura

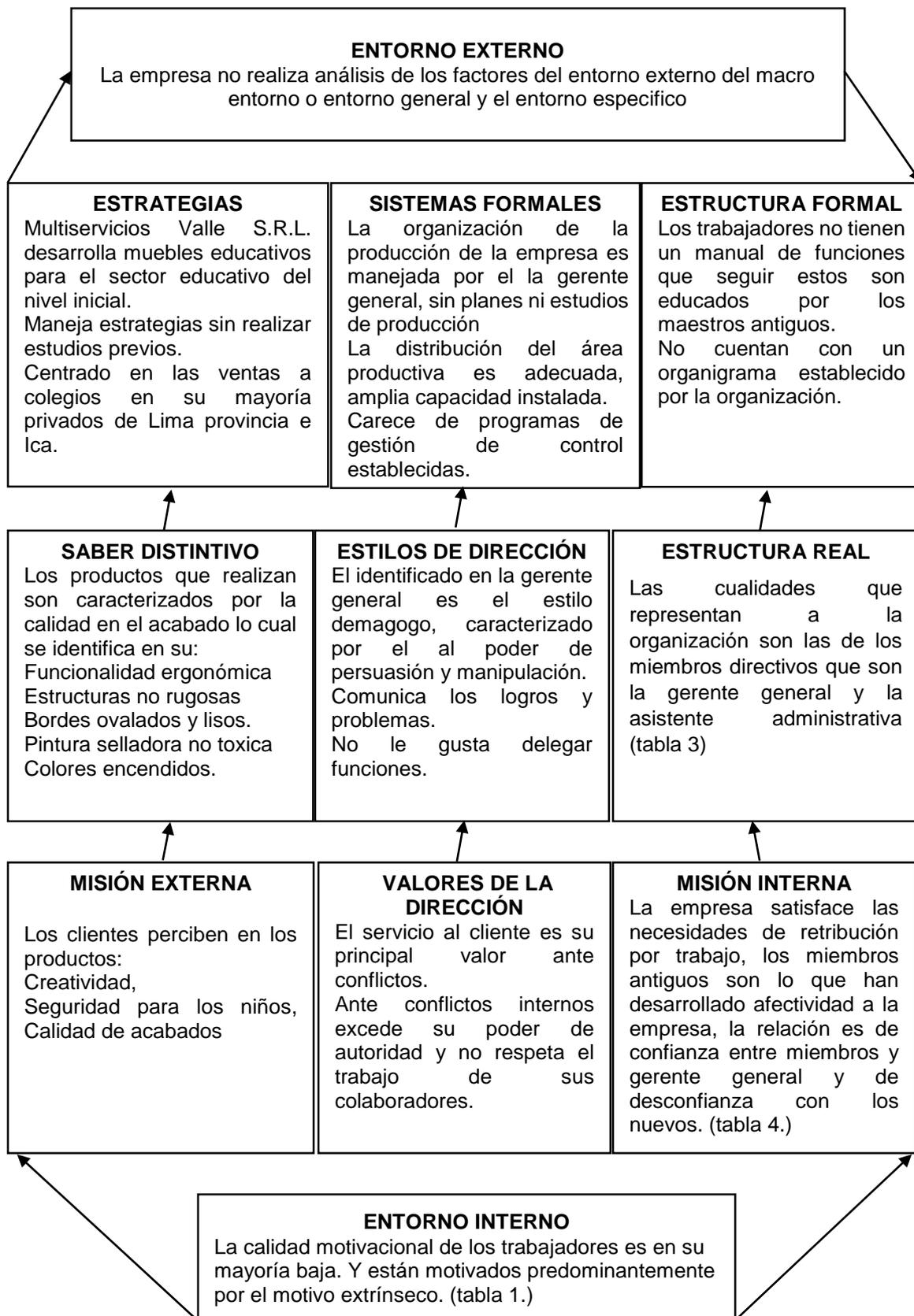


Figura 4. Síntesis de diagnóstico actual de Multiservicios Valle S.R.L. en base al Octógono de Juan Antonio. Pérez López.(Fuente: Elaboración Propia,2019.)

3.1.2. Propuesta de Estrategia Empresarial para Multiservicios Valle S.R.L.

Fase 1. Identificación del Entorno externo e Interno

Etapa 1.1. Identificación de Entorno Externo

En este elemento se analiza el entorno general y el entorno específico del sector, los factores que representen oportunidades o amenazas para el desarrollo de la empresa Multiservicios Valle S.R.L.

a. Entorno general o macro entorno

Factores Políticos.

En el entorno político el estado peruano se encuentra arrastrando un contexto crítico en los últimos años con los escándalos de corrupción en el organismo público.

La inestabilidad política frente al cambio de mandatario por la renuncia del ex presidente electo Pedro Pablo Kuczynski, el nuevo mandatario Martín Vizcarra asume el poder frente a una disputa entre partidos políticos en el congreso y actos de corrupción de tráfico de influencia escandalosos, involucrando a jueces de alto rango del poder judicial.

Firma del pacto nacional por la educación al bicentenario, el presidente Martín Vizcarra en reunión con gobernadores regionales y autoridades del sector participaron en este pacto para ejecutar las líneas conjuntas de la actividad educativa. En esta reunión el presidente Martín Vizcarra mencionó que el presupuesto se incrementó de 15 000 millones de soles, en el 2012 a 30 500 millones de soles en el 2019, resaltó la importancia de la acción en la educación en la formación de mejores ciudadanos se reflejará en el futuro al ya no tener preocupaciones por la corrupción y la violencia contra la mujer. (RPP noticias, 26 de enero de 2019)

En la tabla 5. se puede observar los gastos se concentran en las funciones educación, salud, transporte y previsión social en conjunto representan el 45% del total. También la proyección del gasto previsto para el 2020 y el 2021

Tabla 5. *Estimación del gasto según la clasificación funcional.*

Estimación del Gasto según la Clasificación Funcional				
(En Millones de Soles)				
	2018	2019	2020	2021
I. GASTO NO FINANCIERO	140,986	147,299	154,197	161,250
01. LEGISLATIVA	668	477	479	479
02. RELACIONES EXTERIORES	765	740	753	773
03. PLANEAMIENTO, GESTION	21,879	17,872	19,239	20,398
04. DEFENSA Y SEGURIDAD NACIONAL	5,358	5,267	5,601	5,800
05. ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD	9,369	9,915	10,021	10,076
06. JUSTICIA	5,365	5,873	7,091	8,512
07. TRABAJO	602	496	567	608
08. COMERCIO	511	517	516	535
09. TURISMO	527	443	432	464
10. AGROPECUARIA	3,721	5,008	5,123	4,771
11. PESCA	463	473	503	486
12. ENERGIA	1,002	920	871	923
13. MINERIA	189	152	155	162
14. INDUSTRIA	229	234	242	224
15. TRANSPORTE	15,250	16,005	17,308	17,697
16. COMUNICACIONES	856	1,430	1,661	1,640
17. AMBIENTE	2,696	2,793	3,013	3,053
18. SANEAMIENTO	4,309	5,375	6,866	7,842
19. VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	2,703	2,349	2,381	2,372
20. SALUD	16,028	18,217	18,329	19,042
21. CULTURA Y DEPORTE	2,943	3,146	2,401	2,849
22. EDUCACION	27,564	30,628	31,532	32,799
23. PROTECCION SOCIAL	6,028	6,394	6,613	6,962
24. PREVISION SOCIAL	11,960	12,574	12,501	12,783
II. RESERVA DE CONTINGENCIA	3,740	4,826	4,156	4,635
III. SERVICIO DE LA DEUDA	12,433	15,949	18,804	16,116
TOTAL	157,159	168,074	177,158	182,001

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Dirección general del presupuesto público. Programación Multianual del Presupuesto 2019-2021. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/pres_multi/Presupuesto_Multianual_2019_2021.pdf

En el presupuesto del sector público para el año fiscal 2019, aprobado se muestra la distribución de los gastos del presupuesto del sector público por funciones donde se estipula el monto en soles de presupuesto destinado a la educación.

Realizando un análisis comparativo de la distribución del gasto del presupuesto del sector público aprobado del año fiscal 2018 y 2019 (ver tabla 6.) se puede observar el incremento del presupuesto anual en la función educación en un 0.68%, representando un 18.22% del total del presupuesto nacional.

Tabla 6. *Distribución del gasto del presupuesto del sector público de las funciones con mayor concentración porcentual de los años fiscales 2018 y 2019.*

Funciones	2018	2019	Variación %
Educación	17.54%	18.22%	0.68%
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	16.30%	13.31%	-2.99%
Salud	10.20%	10.84%	0.64%
Transporte	9.70%	9.85%	0.15%
Total	53.74%	52.22%	

Fuente: Elaboración Propia, 2019. Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Presupuesto del sector público. Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019 y 2018. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/proyecto-de-presupuesto> (Anexo F . y Anexo G.)

La relevancia del incremento en el presupuesto en la función educación es para mejorar enseñanza, las remuneraciones de los profesores y la infraestructura, esta disposición se aprueba por el legislativo y se promulga por el ejecutivo por ello se ve su índole política.

De lo anterior se puede desprender que el aumento del presupuesto en el ámbito educativo representa una oportunidad para esta empresa ya que hay un incremento favorable en el sector.

Factores Económicos

El indicador macroeconómico producto bruto interno refleja el crecimiento de la economía, esta tiene una relación directa con el aumento de la actividad económica del país lo cual reduce el desempleo y aumenta la capacidad de compra es por ello su importancia.

En la tabla 7. se puede observar que en el año 2018 el PBI nacional tuvo una fluctuación 3.2% en el primer trimestre, 5.5% en el segundo, 2.4% en el tercero y el 4.8% en el cuarto trimestre alcanzando finalizar el año con un promedio de 4.0%, y con respecto al año 2017 que se registró en un 2.5% promedio, con lo cual se

observa la variación porcentual de 1.5% lo cual se muestra el incremento favorable para el país.

También se muestra la variación del PBI según los sectores agropecuarios, pesca, minería e hidrocarburos, manufactura, electricidad y agua, construcción, comercio y servicios.

Tabla 7. Producto Bruto Interno trimestral del 2018

PRODUCTO BRUTO INTERNO (Variaciones porcentuales anuales)						
	2017	2018				Año
		I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	
Agropecuario	2,6	7,2	10,5	6,1	5,3	7,5
Agrícola	2,5	10,5	11,7	7,2	5,0	9,0
Pecuario	2,8	3,2	8,0	4,6	5,8	5,4
Pesca	4,7	6,1	29,2	4,9	154,6	39,7
Minería e hidrocarburos	3,4	0,4	-0,6	-2,8	-2,0	-1,3
Minería metálica	4,5	1,6	-2,1	-2,2	-2,8	-1,5
Hidrocarburos	-2,4	-5,9	8,6	-5,5	2,8	0,0
Manufactura	-0,2	0,5	10,9	1,7	11,4	6,2
De procesamiento de recursos primarios	1,9	0,4	21,3	-1,6	31,6	13,2
No primaria	-0,9	0,6	6,6	2,8	5,1	3,7
Electricidad y agua	1,1	2,3	5,0	3,9	6,3	4,4
Construcción	2,1	4,9	7,4	1,1	7,9	5,4
Comercio	1,0	2,7	3,2	2,2	2,5	2,6
Servicios 1/	3,3	4,2	5,1	3,9	4,4	4,4
PBI	<u>2,5</u>	<u>3,2</u>	<u>5,5</u>	<u>2,4</u>	<u>4,8</u>	<u>4,0</u>
Sectores primarios	3,1	2,0	6,1	-0,6	5,1	3,3
Sectores no primarios	2,3	3,5	5,3	3,3	4,8	4,2

1/ Incluye derechos de importación y otros impuestos a los productos.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. (2018). Indicadores Económicos de IV trimestre del 2018. Producto Bruto Interno. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Podemos ver la variación anual del PBI al 2018, en el sector manufactura el porcentaje es de 6.2 %, en el 2017 su porcentaje fue de -0.2% con lo cual se puede ver en la evolución incremento.

La actividad manufacturera peruana se divide en nueve subsectores. Entre ellos está la industria alimentaria, la industria química, la industria de fabricación de

productos minerales no metálicos, textiles y cueros, madera y muebles, papel e impresión, productos metálicos, maquinaria y aparatos eléctricos y elaboración de metal.

Según la INEI, 2017 menciona en su boletín Perú: estructura empresarial 2017 en el sector manufacturero las actividades más representativas fueron la industria textil y de cuero (30,6%), la industria de alimentos y bebidas (17,1%), la fabricación de productos metálicos (16,0%), la industria de madera y muebles (15,6%) y la industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones (11,6%), entre las más importantes. Estas actividades representan en conjunto el mayor porcentaje del total del sector como se puede observar en la (figura 5.) siendo la actividad de manufactura industria de madera y muebles la que representa el 15,6% del sector. (INEI, 2017).

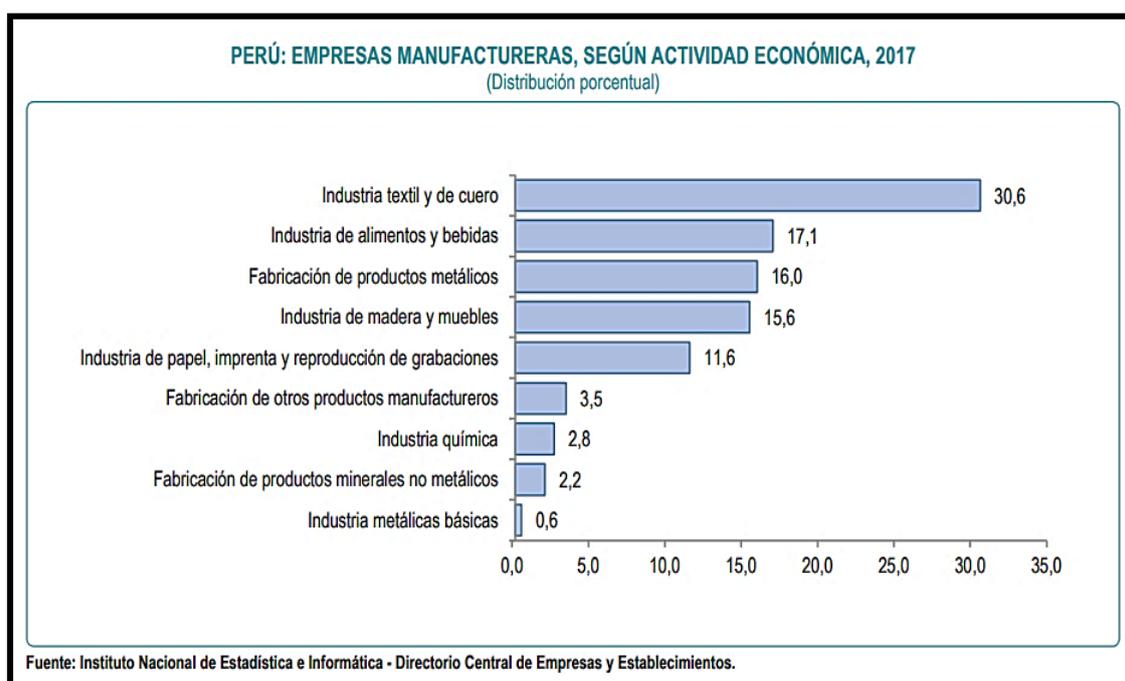


Figura 5. Perú empresas manufactureras, según actividad económica, 2017. (Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática en Perú. (2017) Perú: Estructura Empresarial 2017. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1586/libro.pdf)

En el sector educación el presupuesto asignado por el estado peruano es de 30 627 millones de soles. El incremento es mayor al 6.4% que logra el presupuesto total para el Sector Público es S/ 3 061 millones adicionales que tendrá el presupuesto sectorial permitirán incrementar su participación en el PBI.

En el CADE 2018, el director de los colegios Innova Schools, Jorge Yzusqui, señaló que el país invierte 5.8% del Producto Bruto Interno (PBI) en educación en los sectores público y privado. (Agencia Peruana de Noticias, 12 de noviembre de 2018)

Tabla 8. *Establecimientos educativos del Perú según niveles de la educación básica regular del 2008 al 2017.*

Nivel / año	Educación inicial	Educación primaria	Educación secundaria	Educación básica regular
2007	38 078	36 458	12 805	87 341
2008	38 472	36 567	12 953	87 992
2009	39 717	36 566	12 155	88 438
2010	40 490	36 949	12 448	89 887
2011	41 961	37 198	12 780	91 939
2012	42 173	35 917	12 527	90 617
2013	48 444	37 753	13 414	99 611
2014	49 637	37 888	13 704	101 229
2015	52 120	38 068	13 972	104 160
2016	53 105	38 221	14 271	105 597
2017	53 687	38 387	14 502	106 576
%Variación de 9 años	40%	5%	12%	21%
% Variación promedio anual	4%	1%	1%	2%

Fuente: Elaboración Propia, 2019. Adaptado del INEI presentado por el Ministerio de Educación - Padrón de Instituciones Educativas. Centros Educativos, Según Nivel y Modalidad, 2008 – 2017. Recuperado el 25 de marzo de 2019 en <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/> (anexo H)

Según las estadísticas del INEI en su sección estadísticas en el sector sociales en la base de datos con respecto a la educación, en el cual podemos ver la tendencia del incremento de establecimientos educativos en el nivel inicial de los años de 2008 al 2017.

El nivel inicial representa un mayor incremento de establecimientos a nivel nacional, el incremento promedio anual es de 4%, el incremento 9 años respecto del 2008 es de 40% a nivel nacional. También se puede ver que la cantidad de establecimientos del nivel inicial es casi el 50% de los establecimientos totales.

Tabla 9. *Número de servicios educativos del nivel inicial en el departamento de Lima 2018.*

Provincias de Lima	Número de servicios educativos		Total
	De inversión pública	De inversión privada	
Lima metropolitana	3106	4829	7935
Barranca	0	199	199
Cajatambo	0	33	33
Canta	0	40	40
Cañete	2	335	337
Huaral	1	289	290
Huachipaico	2	261	263
Huaura	5	303	308
Oyón	0	61	61
Yauyos	0	108	108
Total	3116	6458	9574

Fuente: Elaboración Propia, 2019. Adaptado de Estadística de la Calidad Educativa del portal ESCALE. MINEDU en la sección servicios educativos. Recuperado el 25 de marzo de 2019 en <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-ieee>. (Anexo I.)

En el Perú según los datos recogidos de Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) en el Perú hay a nivel nacional 53 969 servicios educativos de nivel inicial, de procedencia privada el 21% del total y de pública un 79%. Podemos observar en la tabla 9. La cantidad de centros educativos de nivel inicial en Lima las cuales representan y concentran el 18% de los centros educativos a nivel nacional, siendo el 67% de inversión privada y el 33% de inversión pública.

Tabla 10. *Servicios Educativos del Nivel inicial de Lima Metropolitana del 2014 al 2018.*

Inversión	2014	2015	2016	2017	2018	%Variación de 4 años	% Variación promedio anual
Pública	3449	5547	3461	3393	3106	-10%	-3%
Privada	4664	5180	4725	4706	4829	4%	1%
Total	8113	10727	8186	8099	7935	-2%	-1%

Fuente: Elaboración Propia,2019. Adaptado de Estadística de la Calidad Educativa del portal ESCALE. MINEDU en la sección servicios educativos. Recuperado el 25 de marzo de 2019 en <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-ieee>. (Anexo I.)

A nivel de Lima Metropolitana como se muestra en la tabla 10. La variación del año 2014 al 2018 es de -2% lo cual representa un decrecimiento de servicios educativos, del cual los se registra que los servicios de inversión privada aumentan en 4% y se disminuyen los servicios de inversión pública en un -10%. Siendo los servicios privados los más atractivo con un incremento promedio anual de 1% y el público con una variación negativa lo que quiere decir que disminuyó con promedio anual de -3%.

En la siguiente tabla 11. se puede observar la cantidad de servicios educativos del nivel inicial del departamento de Ica, la cantidad de centros educativos en Ica representan el 2% del total a nivel nacional, de los cuales la inversión pública representa un 73% de los servicios en Ica y el restante representado por el 27% es de inversión privada.

Tabla 11. *Número de servicios educativos de nivel inicial en el departamento de Ica 2018.*

Provincias de Ica	Número de servicios educativos		
	De inversión pública	De inversión privada	Total
Ica	406	144	550
Chincha	273	103	376
Nazca	94	26	120
Palpa	52	3	55
Pisco	128	74	202
Total	953	350	1303

Fuente: Elaboración Propia,2019. Adaptado de Estadística de la Calidad Educativa del portal ESCALE. MINEDU en la sección servicios educativos. Recuperado el 25 de marzo de 2019 en <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-ieee>. (Anexo I.)

A nivel de Ica como se muestra en la tabla 12. La variación del año 2014 al 2018 es de 2% lo cual representa un crecimiento de servicios educativos del nivel inicial, del cual los se registra que los servicios de inversión privada y pública aumentan en 2%. Obteniendo los servicios privados y públicos un incremento promedio anual de 1%. Ambos con el mismo porcentaje de incremento, pero en cantidad marca la diferencia los servicios de inversión pública.

Tabla 12. *Servicios Educativos del Nivel inicial de Ica del 2014 al 2018.*

Inversión	2014	2015	2016	2017	2018	%Variación de 4 años	% Variación prom. anual
Pública	934	948	943	953	953	2%	1%
Ica Privada	342	346	341	347	350	2%	1%
Total	1276	1294	1284	1300	1303	2%	1%

Fuente: Elaboración Propia,2019. Adaptado de Estadística de la Calidad Educativa del portal ESCALE. MINEDU en la sección servicios educativos. Recuperado el 25 de marzo de 2019 en <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-ieee>. (Anexo I.)

De los factores económicos se pueden identificar incremento del PBI en los últimos años, crecimiento en la actividad manufacturera, tendencia de incremento de centros educativos en el sector inicial y un mercado amplio de inversión privada en Lima.

Factores Socioculturales

La situación demográfica en el Perú según el INEI en sus proyecciones donde se estiman la población, entre el año 2016 al 2019 se observa que hay una variación descendente con respecto al 2016 en las edades de 3,4 y 5 años sin distinción de sexo.

Tabla 13. *Variación de la población entre las edades de 3,4 y 5 años respecto al 2016.*

Edades	2016	2017	Var.%	2018	Var.%	2019	Var.%
3	571460	568239	-0.6%	565091	-1.1%	562070	-1.6%
4	574881	571385	-0.6%	567814	-1.2%	564366	-1.8%
5	579097	574472	-0.8%	569421	-1.7%	564603	-2.5%

Fuente: Elaboración Propia, 2019. Adaptado del INEI, 2009. Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total, por Años Calendario y Edades Simples, 1950-2050. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/libro_1.pdf

En la tabla anterior se observa las variaciones negativas con respecto al año 2016, esto se puede deducir de los factores sociales que expresan la población adulta con respecto a su preferencia sobre la cantidad de hijos desea en el futuro.

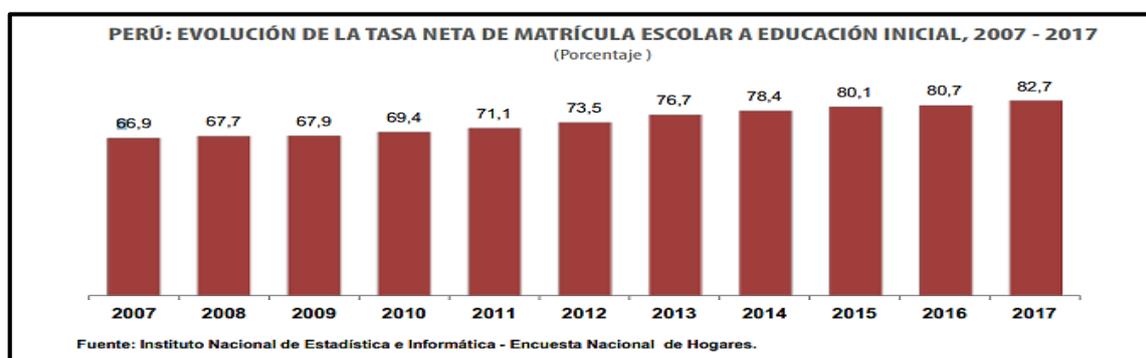


Figura 6. Evolución de la tasa neta de matrícula escolar a educación inicial 2007-2017. (*Fuente:* INEI. (2017). Perú indicadores de educación por departamentos 2007 al 2017. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1529/libro.pdf)

En el libro Perú indicadores de educación por departamentos 2007 al 2017, el INEI muestra la evolución de la tasa neta de matrícula escolar inicial, (figura 6) en el cual se observa la tendencia va en aumento con una variación entre el año 2007 con un porcentaje de 66.9% y el 2017 con un porcentaje de 82.7%. (INEI,2017)

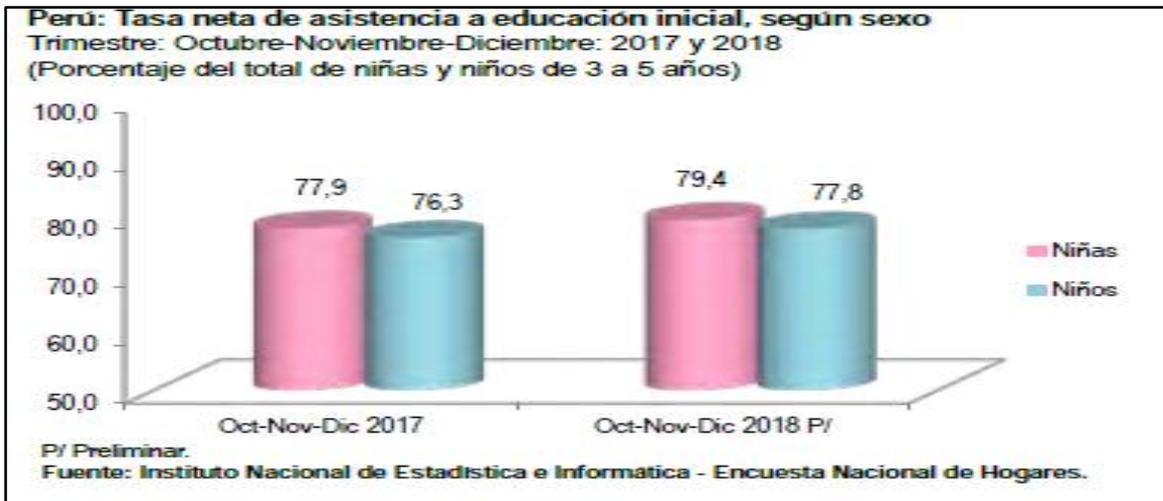


Figura 7. Tasa Neta De Asistencia Escolar a Educación Inicial según sexo (Fuente: INEI. (2018). Estadísticas con enfoque de género. Tasa neta de asistencia escolar a educación inicial según sexo. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_estadisticas-genero_oct-nov-dic2018.pdf)

En el informe técnico del INEI nos menciona sobre la Tasa neta de asistencia escolar a la educación inicial (figura 7.) en cual vemos que los niños y niñas de 3 a 5 años del año 2017 al 2018 han incrementado su asistencia total en un 1.6 %.

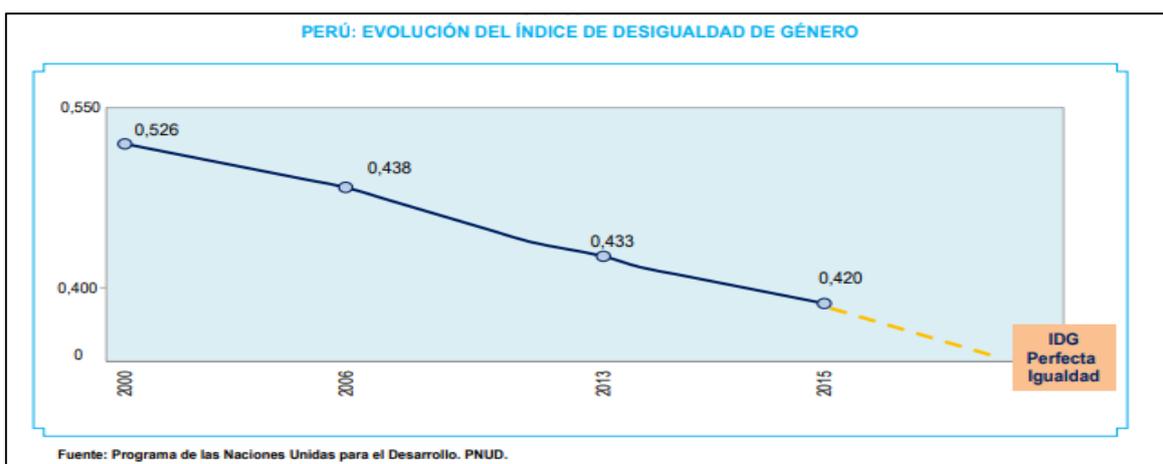


Figura 8. Evolución del índice de desigualdad de género.(Fuente: INEI. (2016). Perú: Brechas de genero 2016. Evolución del índice de desigualdad de género. Recuperado el 25 de marzo de 2019 en https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1388/Libro.pdf)

En la actualidad se busca la igualdad de género para lo cual se toma en cuenta en cuenta indicadores del desarrollo humano clasificados por el género, La evolución de desigualdad de género en el Perú ha ido disminuyendo lo cual es favorable para el país. En la (figura 8.) se puede ver la reducción del índice.

Los indicadores que permiten la medición del índice de desigualdad de género son la salud reproductiva, el empoderamiento que comprende porcentaje de puestos ocupados en el parlamento y el nivel de educación, y el mercado laboral hace referencia la participación en la fuerza laboral, los cuales se verán en la siguiente (tabla 14.) estos indicadores determinan las brechas entre los varones y las mujeres.

Tabla 14. *Perú: Dimensiones del índice de desigualdad de género.*

Indicadores	2000	2006	2015
Mortalidad Materna 1/	185	103	93
F.Adolescente 2/	66	59	65
Rep. Parlamento (%)			
Mujeres	10,8	19,2	26,9
Hombres	89,2	80,8	73,1
Con educación secundaria o más (%) 3/			
Mujeres	44,0	49,7	62,6
Hombres	56,5	62,5	73,5
Participación en fuerza laboral (%) 4/			
Mujeres	58,9	62,8	63,4
Hombres	79,9	76,2	82,5

1/ Definida como muertes maternas por cada 100 000 nacidos vivos. Información correspondiente al periodo 2004-2010.
2/ Cantidad de partos por cada 1000 mujeres entre 15 a 19 años de edad.
3/ Datos para la población de 25 y más años de edad.
4/ Datos para la población de 15 y más años de edad.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. a/ Encuesta Demográfica de Salud Familiar. b/ Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: INEI, 2016. Presentado en Perú: Brechas de género 2016. Perú: Dimensiones del índice de desigualdad de género. Recuperado el 25 de marzo de 2019 en https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf

Se puede desprender que el avance en cuanto a la ocupación de puestos parlamentarios de las mujeres ha incrementado del año 2000 al 2015 en 16.1%, el nivel educativo de las mujeres también se incrementó en un 22.6% y la participación laboral de las mujeres también en un 4.5%. con lo que se concluye que el rol de las mujeres está tomándose más en cuenta, como podemos ver hoy en día el empoderamiento de la mujer es más notorio en muchos ámbitos. Las madres de familia hoy en día tienen más ocupaciones, lo que las lleva a tomar decisiones sobre sus hijos y su trabajo, el tiempo juega un rol importante para estas decisiones.

Con respecto a estos factores se observan que hay una disminución de población entre 3 a 5 años, según las proyecciones estimadas por el INEI. En el caso de las tasas de matrícula inicial se ha incrementado en los últimos años y también en cuanto a la tasa asistencial a educación inicial se puede ver que ha ido creciendo con una variación positiva y el empoderamiento de la mujer juega un rol decisivo sobre la educación del hijo por la implicancia de tiempo. Los cuales representan para la empresa Multiservicios Valle una oportunidad de seguir creciendo.

Factores Tecnológicos

La situación tecnológica de nuestro país es una de las más limitadas, según el diario El Comercio nos informa que en el ranking de Competitividad Digital Mundial 2018, el Perú quedo en el puesto 60 de un total de 63 país siendo uno de los tres últimos del listado, este ranking clasifica a los países de acuerdo a su capacidad para adoptar y explorar tecnologías digitales que le permitan una transformación en las practicas gubernamentales, en los modelos de negocios y en la sociedad. Este ranking es sujetado por la evaluación de tres pilares el conocimiento, tecnología y preparación para el futuro. Este listado es elaborado por la escuela de negocios IMD de Lausana en Suiza. (Castillo Nicolás, 20 de junio de 2018)

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica(CONCYTEC) presenta en el 2016 el Programa Especial de Transferencia Tecnológica (PETT), siendo transferencia tecnológica la transmisión la información científica, tecnológica, de conocimiento y de los medios y derechos para la producción de un bien, el desarrollo de un proceso o la prestación de un servicio contribuyendo al desarrollo de sus capacidades; y con la investigación se genere un impacto positivo en la sociedad y economía. Este programa tiene como objetivo generar condiciones de transferencia tecnológica en el Perú, los principales actores son las instituciones, universidades y centros de formación los cuales con los resultados de sus investigaciones transmiten la tecnología. (CONCYTEC,2016)

La industria maderera tiene un centro de innovación productiva y transferencia tecnológica (CITE) madera el cual promueve e impulsa el uso de nuevas tecnologías en los productores, empresas, asociaciones, cooperativas. Contribuye impulsando la competitividad, mejora la calidad en las diferentes etapas de transformación e industrialización de la madera. Estos centros son los aliados estratégicos de las empresas que se desarrollan en este rubro. (Instituto Tecnológico de la Producción,2019)

A nivel mundial somos uno de los países con menor desarrollo tecnológico, el estado está realizando proyectos con el CONCYTEC para mejorar y apoyar a las empresas con investigaciones, al igual se desarrollan centros que cooperen con las empresas de cada rubro mediante capacitaciones y asistencia.

Factores Ecológicos

La superficie del territorio peruano es de 1 millón 285 mil 215,60 Km², somos unos de los 19 países con mayor extensión, siendo nuestra selva peruana la que ocupa el 60,3% conformada por la selva alta y baja con una población del 9.4%. Los bosques plantados, suministran madera, fibra, leña y productos forestales no maderables para uso industrial y no industrial. En la siguiente (figura 9.) se observa la superficie reforestada por departamento. En el cual se podrá ver que cuantas hectáreas han sido reforestadas y en que departamentos. (INEI,2015)

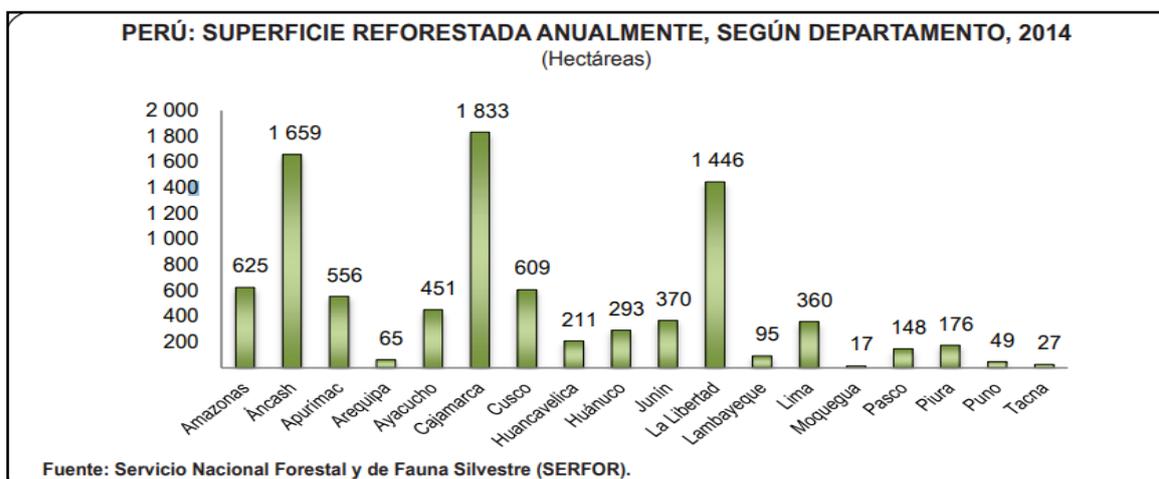


Figura 9. Superficie reforestada anualmente según departamento, 2014. (Fuente: INEI. (2015). Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2015. Superficie reforestada anualmente según departamento, 2014. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/libro.pdf.)

En la figura 9. se puede observar que en el 2014 los departamentos que reforestaban más hectáreas eran Cajamarca, Ancash, La Libertad.

En el diario El Comercio Mongabay Latam ,2019 presenta según un análisis de imágenes satelitales del Proyecto de Monitoreo de la Amazonía Andina (MAAP), los puntos de mayor deforestación se concentraron en las regiones de Madre de Dios, Ucayali, Puno, Huánuco y Loreto. Matt Finer, investigador principal de MAAP, explica que el sistema de alertas tempranas sobre el que se basa este análisis permite tener un balance anual muy rápidamente y con esto se definen donde se deben tomar acción política.

La Amazonía sur es uno de los puntos más críticos, principalmente en Madre de Dios, el año 2018 correspondió a la zona central de la Amazonía.

El gobierno peruano puso en marcha la Operación Mercurio 2019, un plan integral frente a la minería ilegal en esta región. Las acciones se iniciaron en La Pampa con la presencia de 1272 policías, 300 militares de las Fuerzas Armadas, 70 representantes del Ministerio Público y peritos de Criminalística y de la Unidad de Explosivos. Se trata de una intervención multisectorial que involucra a trece sectores del Estado más el Poder Judicial y la Fiscalía de la Nación, y que, según ha precisado el gobierno, tendrá un periodo largo de ejecución. (El Comercio, 3 de marzo de 2019).

Con lo anterior podemos desprender que somos un país de grandes hectáreas con riqueza forestal, sin embargo, la reforestación es poca y según los últimos estudios se los lugares con mayor deforestación son los que no se reforestan, lo bueno es que ya el estado está desarrollando medidas en contra de acciones ilegales.

Factores Legales

El Congreso de la República en 2013 promulgó la Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”. Este tiene entre sus objetivos establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Los criterios de clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la siguiente manera, siendo las microempresas caracterizadas por tener hasta 150 UIT en ventas anuales y con un ilimitado número de trabajadores; las pequeñas empresas definidas con un rango de ventas desde 150 UIT hasta 1700 UIT con número de trabajadores ilimitado; y las medianas empresas definidas en sus ventas desde 1700 UIT hasta 2300 UIT y con número de trabajadores ilimitados. (Escalante Ramos,2016)

Es sistema educativo del Perú está respaldado por la ley general de la educación N°28044 publicada en el peruano con una modificación respecto al nivel inicial en el artículo 36.

“La Educación Inicial constituye el primer nivel de la Educación Básica Regular, atiende a niños de 0 a 2 años en forma no escolarizada y de 3 a 5 años en forma escolarizada. El Estado asume, cuando lo requieran, también sus necesidades de salud y nutrición a través de una acción intersectorial. Se articula con el nivel de Educación Primaria asegurando coherencia pedagógica y curricular, pero conserva su especificidad y autonomía administrativa y de gestión.” (art. 36.)

En el cual no se mencionan que se exista una obligatoriedad de la asistencia de los niños de 3 a 5 años al nivel inicial en forma escolarizada que se hace referencia a la atención educativa que tienen los niños en centros educativos inicial, de forma no escolarizada por ejemplo son los pronoei o cunas para niños menores de 3 años inclusive. A partir de los 6 años cuando ingresan al nivel primaria ya es de obligatoriedad según la presente ley. (MINEDU, 2017)

Ley de los Centros Educativos Privados N° 26549, esta ley solo regula los centros de educación básica regular y programas educativos de inversión de origen privado. El ministerio de educación a través de sus órganos regirá control sobre estos centros educativos. (MINEDU,1995)

En cuanto los factores legales tenemos la regulación de las Mypes con la ley 30056 que fomenta la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo; la ley del sistema educativo del Perú que no especifica la obligatoriedad de la asistencia a educación inicial; y la ley de los centros educativos privados regulados por el ministerio de educación.

b. Entorno del sector o micro entorno

Rivalidad entre competidores

En el parque industrial de Villa El Salvador con un sondeo físico se identificó 36 locales de comercialización de empresas que están centradas en venta de muebles para el sector educativo.

De total de empresas se identificó que 29 empresas eran fabricantes y 7 de ellas comerciantes, en cuanto a sus productos se hallaron 20 que tenían productos variados y 16 eran especializados en solo mobiliarios escolares, en cuanto a los precios todos contaban con precios para negociar al por mayor, la atención de los vendedores en su mayoría fue buena, y la mayoría de ellas usa el WhatsApp para establecer sus negociaciones y solo 4 tienen página web.

En la siguiente tabla 15. se puede observar a los competidores directos en el rubro de muebles educativos.

Tabla 15. *Competidores del rublo de muebles educativos en el Parque Industrial de Villa El Salvador*

Nombre comercial	Ventas Estimadas Anuales	Fabr icantes	Productos	Precio	Atención	Comunicación
Corporación Peruana De Mobiliario	324,000	SI	Especializado s	Al por mayor	Buena	página web
Aco Moda	372,000	SI	Especializado s	Al por mayor	Regular	Whatsapp
Ariana Kid's	396,000	SI	Especializado s	Al por mayor	Buena	Whatsapp
Ely	420,000	SI	Especializado s	Al por mayor	Regular	Whatsapp
D&J	504,000	SI	Especializado s	Al por mayor	Regular	Whatsapp

Multiservicios valle S.R.L.	525,000	SI	Especializados	Al por mayor	Regular	whatsapp, fan page
Muebles Educativos Jireh	540,000	SI	Especializados	Al por mayor	Regular	Whatsapp
Grupo Benny	564,000	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	www.industriasbenny.com
Industrias Land Hogar S.A.C	618,000	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
Mobilia industrial S.A.C	620,000	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	mobiliaindustria.l.com.pe
ASIMVES	-	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
Decor Kafa	-	NO	Especializados	Al por mayor	Buena	www.decorkafamuebles.com
Industrias Rozy T	-	NO	Especializados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
Mueblería Valechka	-	SI	Especializados	Al por mayor	Regular	Whatsapp
R&E	-	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
Valdivia	-	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	Whatsapp

Fuente: Elaboración Propia 2019. Competidores del rubro de muebles educativos en el Parque Industrial de Villa El Salvador adaptado del sondeo físico de las empresas (anexo K.)

En la anterior se puede observar que todas las empresas son trabajan con precios al por mayor y que la mayoría es fabricante por lo cual el competir en precios no resultaría distintivo, si clasificamos estas empresas en el orden de mayor acogida en el mercado o ventas mensuales en el primer lugar tendríamos a Mobilia

Industrial S.A.C, segundo Industrias Land Hogar, tercer lugar a grupo Benny, en cuarto el lugar Muebles Educativos Jireh.

Multiservicios Valle S.R.L. Compite directamente con ellos está dentro de la clasificación estaría en el quinto lugar, con ventas mensuales rodeando los 525 mil soles anuales.

Entre estas empresas la que tiene más experiencia es la empresa Mobilia Industrial S.A.C. con 20505958625 cuenta con alrededor de 15 años ofreciendo productos mobiliarios para el sector educativo con una diversificación de productos, Aron Marcelino Prado León uno de sus representantes es miembro en el centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) madera como representante del sector privado vinculado a la cadena productiva.

En el parque industrial de San Juan de Lurigancho mediante las páginas amarillas en línea se identificó una empresa que se dedica a la fabricación de muebles y mobiliarios educativos. La empresa es Industria FORGA tiene presencia en las redes sociales.

La rivalidad entre los competidores es media, para Multiservicios Valle S.R.L. ya que esta diferenciada por calidad de producto, en el mercado hay una competencia de precios el cual también es manejado por ella.

Poder de negociación de los proveedores

En el Parque Industrial de Villa El Salvador los productores tienen al alcance los insumos para la elaboración de sus muebles. Entre los principales proveedores está:

1. Representaciones Martin S.A. uno de los mayores proveedores de suministros para la elaboración de muebles, siendo proveedor de materia prima (madera pina, tableros de melanina, aglomerado) para las fabricas locales del parque industrial; sus años en el mercado lo posicionan como un proveedor estable y confiable. La calidad de sus tableros y sobretodo los colores que poseen los mismos son los que los diferencian de sus competidores.

2. Grupo CASAMAT E.I.R.L. proveedora de selladora y laca para el pintado de muebles de madera, brinda el servicio de entrega a sus clientes.
3. Distribuidores pequeños de materia prima ubicados en el sector que traen madera nacional de la selva peruana, el precio de esta materia prima es muy variable y la calidad es de acuerdo a la estacionalidad, en temporada de lluvias la madera suele estar a un precio mayor por el costo del transporte.

Otros proveedores de insumos complementarios, la Casa de los Tiradores, La Casa del Canto. La competitividad entre fabricantes de materia prima permite que haya una estandarización del precio y una competitividad de calidad de sus productos. La mayor parte de los fabricantes del sector industrial trabajan con materia prima financiada por sus proveedores. Los proveedores brindan facilidades de pagos a sus clientes más frecuentes.

El poder de los proveedores es alto por que pueden repercutir adversamente en la calidad de los productos de los fabricantes.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden tener un seguimiento de precios en el área comercial del parque industrial. Los clientes principales en la industria de muebles y mobiliarios educativos son los centros educativos iniciales, colegios iniciales, instituciones de educación temprana, asociaciones educativas, ONG, las características de los clientes son propios de los padres de familia, maestras, y directores de colegios.

Entre los centros educativos están las instituciones privadas los cuales los que poseen mayor poder adquisitivo y tienden a elegir productos más exclusivos que sean creativos y tengan características de comodidad para los niños. Y las instituciones públicas que poseen un presupuesto limitado y requiere productos con características técnicas específicas. Sin embargo, ambos buscan un mobiliario que ofrezca comodidad y seguridad a sus niños. es aquí donde la calidad del producto prevalece al costo ya que el consumidor final requiere de un cuidado especial.

El poder de negociación de los clientes es bajo ya que la calidad y los diseños es el principal diferenciador que define su decisión de compra.

Amenaza de productos sustitutos

Entre los productos sustitutos tenemos a los productos elaborados en otros materiales, entre los cuales tenemos los productos plásticos y productos metálicos.

Entre ellos hay diferencias en cuanto al modo de producir, el mobiliario de plástico se produce en gran escala, en metal en pequeña escala al igual que el producido en madera; en cuanto a la variedad de modelos creativos que se pueden realizar, en el plástico se pueden realizar variedad de modelos, pero es necesario que se produzca en escala y ello lo limita en la realización de modelos más creativo, en la madera se puede desarrollar modelos creativos y variados.

En cuanto a sus propiedades físicas el metal es más pesado que la madera y su movilización puede ser dificultosa para los niños.

En la siguiente tabla 16. comparativa se aprecia los precios que tienen y las características ventajosas y no ventajosas.

Tabla 16. *Productos sustitutos en mobiliarios educativos de nivel inicial*

		
Silla de plástico y metal s/ 69.90	Silla de plástico s/ 19.90	Silla de madera s/ 40.00
Ventajas: -De volumen liviano -De fácil apilación	Ventajas: - Sencillo de limpiar - De fácil apilación	Ventajas: -De peso consistente -Estructura permite reparación en el tiempo.
Desventajas: Patas peligrosas para los niños.	Desventajas: -Perdurable -Estructura poco estable	Desventajas: -Ocupa más espacio y volumen

Si se malogra ya no se puede reparar	-Poca seguridad de los niños -Si se rompe ya no se puede reparar.
--------------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia, 2019. Comparación de productos sustitutos en mobiliarios educativos para inicial.

La diferencia en precios es muy diferenciada, el plástico es de menor precio comparado con los demás con casi la tercera, pero con características poco seguras para los niños, la silla de madera tiene un precio menor al de la silla de plástico y metal lo cual no representaría una amenaza.

La amenaza de los productos sustitutos es baja, es decir no hay amenaza de productos sustitutos para los muebles de madera, ya que los centros educativos tienen preferencia por mobiliarios creativos y seguros para los niños.

Amenaza de nuevos productos.

Los ingresos de nuevos competidores en el sector de fabricación de muebles educativos se enfrentan a las empresas fabricantes que poseen una capacidad instalada para la producción de calidad de muebles, el conglomerado de empresas del parque industrial presenta un mayor porcentaje de empresas fabricantes, otra de las barreras es la diferenciación del producto que representa tener mayor control en los detalles de los productos por lo que se dirigen a un público específico.

En el año 2017 ingreso a este mercado del rublo de fabricación de muebles la empresa Grupo Benny S.A.C. y en el 2018 ingreso la empresa de nombre comercial Chiquinnova.

En estos dos últimos años solo se identificaron estas empresas por los cual la amenaza de los nuevos productos es baja con respecto a los 16 que se encuentran en este mercado.

No hay amenaza del ingreso de empresas con el mismo producto, el ingreso de empresas en este rublo es muy bajo.

El entorno tanto con el análisis del macro entorno y el micro entorno se muestra dinámico y con tendencia a desarrollarse en el sector al cual se dirige esta empresa.

Las oportunidades detectadas del macro entorno son :(a) el incremento del presupuesto en el sector educativo en 0.68% para el 2019, (b) Variación en un 1.5% del PBI nacional entre el 2017 y el 2018. (c) incremento en 1.6% de la tasa neta de asistencia escolar de nivel inicial, (d) incremento en 2.0% de la tasa de matrícula escolar de nivel inicial, (e) crecimiento de anual de la tasa de servicios educativos del nivel inicial en 1% en Lima metropolitana de procedencia privada y en Ica incremento anual de 1% en servicios de procedencia privada y pública ,(f) Concentración de centros educativos privados en Lima con 67% y en Ica en 73% de centros públicos, (g)apoyo de organismos públicos para las MYPEs con asistencia para el desarrollo empresarial y (h) empoderamiento de la mujer reducción de las brechas de género.

Las oportunidades detectadas por el micro entorno son: (a) la rivalidad de competidores es media en Lima Metropolitana, (b) el poder de los clientes es bajo, (c) el poder de los proveedores es alto, (d) la amenaza de los productos sustitutos es baja, y(e) la amenaza de los nuevos productos entrantes es baja.

Etapa 1.2. Identificación de Entorno Interno

Con el análisis de la calidad motivacional de cada trabajador, menciona que la mayoría de los trabajadores tienen mayor motivación en base a sus motivos extrínsecos independientes de la remuneración que da la empresa sea o no la más justa.

La amenaza que se puede presentar es que otra empresa satisfaga mejor esta necesidad y se vayan personal con conocimientos aprendidos en la empresa. Esta se puede contrarrestar ofreciendo una estabilidad y mejores condiciones para que puedan alinearse las necesidades de los trabajadores con los de la empresa.

Fase 2. Primer nivel del Octógono-Dimensión de la Eficacia

Etapa 2.1. Estrategia

La propuesta es la aplicación de la estrategia empresarial de enfoque de alta segmentación con diferenciación. Por el cual la empresa Multiservicios Valle S.R.L. se enfocará en el segmento de nivel inicial del sector educativo del departamento de Lima e Ica sus principales puntos de ventas, repotenciando su diferenciación de sus productos en el diseño ergonómico de los mobiliarios, la calidad de acabado, la variedad de modelos creativos que garanticen el aprestamiento del niño, la seguridad por la calidad en estructura e insumos.

Posicionándose con la estrategia comercial de penetración en el mercado aprovechando el amplio mercado de Lima y Ica, sobretodo en Lima que tiene mayor presencia de colegios de inversión privada, y penetrar en Ica en el sector público mediante intermediarios como directores o empresas que realizan contrataciones con el estado.

En la siguiente tabla 17 se muestra como es la variación del crecimiento de los colegios de Lima Metropolitana en cuanto a su clasificación por UGEL.

Tabla 17. *Proyección de escuelas del nivel inicial para los años 2019,2020 y 2021 de lima metropolitana clasificada por número de UGEL.*

Establecimientos		2014	2015	2016	2017	2018	%Variación de 4 años	% Variación promedio anual	2019	2020	2021
UGEL- San Juan de Miraflores 01	<i>Pública</i>	744	786	781	763	763	2.55%	0.63%	768	773	778
	<i>Privada</i>	746	769	774	824	791	6.03%	1.48%	796	801	806
	<i>Pública</i>	445	462	464	431	432	-2.92%	-0.74%	435	437	440
UGEL- Rímac 02	<i>Privada</i>	869	863	863	933	872	0.35%	0.09%	878	883	889

	<i>Pública</i>	311	313	294	272	272	-12.54%	-3.29%	274	275	277
UGEL- Breña 03	<i>Privada</i>	559	624	552	588	548	-1.97%	-0.50%	551	555	558
	<i>Pública</i>	571	609	601	596	596	4.38%	1.08%	600	604	607
UGEL- Comas 04	<i>Privada</i>	647	655	662	741	681	5.26%	1.29%	685	690	694
UGEL- San Juan de Lurigancho 05	<i>Pública</i>	632	642	604	595	401	-36.55%	-10.75%	404	406	409
	<i>Privada</i>	534	547	550	586	564	5.62%	1.38%	568	571	575
	<i>Pública</i>	427	488	429	449	429	0.47%	0.12%	432	434	437
UGEL-Ate 06	<i>Privada</i>	681	692	707	781	747	9.69%	2.34%	752	756	761
	<i>Pública</i>	319	332	288	287	283	-11.29%	-2.95%	285	287	288
UGEL- San Borja 07	<i>Privada</i>	628	624	617	667	616	-1.91%	-0.48%	620	624	628
Totales	<i>Pública</i>								319 6	321 6	323 6
Totales	<i>Privada</i>								484 9	488 0	491 1

Fuente: Elaboración Propia, 2019. Adaptado de Estadística de la Calidad Educativa del portal ESCALE. MINEDU en la sección servicios educativos. Recuperado el 25 de marzo de 2019 en <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiiee>. (Anexo I.)

En unidades de establecimientos se deduce el incremento anual en entidades públicas es de 20 y en privadas es de 30 de manera anual.

Con la proyección anterior se observa los crecimientos favorables y se identifica hacia donde se debe priorizar. Identificándose como las más atractivas Ate, Comas, San Juan de Miraflores, Rímac y Lurigancho.

Estimando que cada colegio tenga 3 aulas y cada una de ella tenga 20 alumnos se le puede presupuestar el monto en ventas que podría hacer Multiservicios Valle SRL al colocar sus ventas en estos futuros colegios para ello se muestra la siguiente tabla 18

Tabla 18. *Estimación de ventas por aula de 20 alumnos*

Productos básicos	Cantidad	Precio de productos	Monto s/
Mesas de 4 niños	5	120	600
Sillas	20	40	800
Porta loncheras de 15 espacios.	1	350	350
armario	1	250	250
Escritorio docente	1	140	140
Silla docente	1	70	70
Total presupuestado			2210
Total presupuestado en 3 aulas			6630

Fuente: Elaboración propia,2019. basada en precios de productos de Multiservicios Valle S.R.L.

Si la empresa capta al año 16 colegios con tres aulas es decir el 31% de los colegios incrementados anuales podrá respaldar un incremento en ventas de 6 630 x 16= 106 080 soles que implica un incremento de un 20% anual en base a las ventas del 2018.

El objetivo mediante esta estrategia es el incremento de las ventas en un 20%, manteniendo el mercado ganado y captando los nuevos miembros del mercado.

Para el logro de este objetivo se empleará el marketing digital para lograr el posicionamiento de la empresa mediante:

La comunicación e interacción en redes sociales como el Instagram y Facebook anunciando los productos y dando seguimiento a los clientes recurrentes con medios informativos como catálogos de los productos y cotizaciones.

Etapa 2.2. Sistema formal

Para el apoyo de la estrategia planteada es necesario desarrollar acciones en los siguientes:

El Sistema Operativo

Contratar a un especialista para realice un estudio de producción y se estime cuanto se debe producir mensualmente según las proyecciones en las ventas con lo cual se desarrolle un programa para la planificación de las compras.

Contratar un personal encargado de almacén para el desarrollo de manejo y control del inventario de productos terminados que entraran, las mercancías que salen y las mercancías que son devueltas por daños, los productos considerados mermas.

Emplear herramientas de Microsoft office y desarrollar en hojas de Excel para que lleve el control y sea más dinámica la información para la toma de decisiones. Por ejemplo, desarrollar base de datos en tablas como se muestra en la (figura 10.)

<i>Cuadro De Inventario de Productos Terminados</i>					
<i>N° DE CODIGO</i>	<i>DESCRIPCION</i>	<i>INV.INICIAL</i>	<i>ENTRANTES</i>	<i>SALIENTES</i>	<i>MERMAS</i>

Figura 10 .Modelo de cuadro de inventario de productos terminados para el control logístico.(Fuente: Elaboración Propia, 2019.)

El Sistema Distributivo

El desarrollo de las retribuciones para los trabajadores implementara el contrato laboral para determinar la relación laboral. Planteándose registrar el 60 % de los trabajadores bajo la modalidad de planilla. Con esto también fomentar la formalización de la empresa. Los contratos que se le sugiere a esta empresa son el contrato temporal para los trabajadores en el área de producción en los puestos

de ayudantes de carpintería y ayudantes de acabados porque son los que suelen trabajar por tiempos no definidos, y el contrato bajo modalidad en el cual es de obligación registrar al trabajador en planilla bajo el régimen laboral del decreto legislativo n° 728 y el contrato de modalidades formativas para los practicantes que deseen realizar sus practica en esta empresa. Se puede ver el contrato en el (Anexo L. y anexo M.), y el anexo N. Se puede ver la ficha técnica de la hoja informativa de contrato sujetos a modalidad (T.U.O. D.L. 728) como guía para el desarrollo.

El desarrollo de las contribuciones hacia los clientes se realizará mediante la realización de Focus Group con clientes potenciales dándoles a conocer los productos que ofertan, las características e invitándoles ser partícipes con sus opiniones con respecto a nuevos diseños de se pretendan realizar.

Mantener el seguimiento a los clientes recurrentes para no perder la relación, mediante ofertas exclusivas para ellos por medio de redes sociales.

Organizar eventos para los docentes y directores de instituciones educativas para un recorrido visita de las zonas de fabricación y en almacenes para que conozcan los productos que se elaboran, los procesos y la calidad y dedicación puesta en cada producto.

Etapa 2.3. Estructura formal

Para el apoyo del sistema formal se desarrollará el siguiente organigrama (figura 11.) en el cual se ha implementado dos puestos para el desarrollo de las funciones organizacionales más óptima. En el área productiva se pretende implementar a un jefe de producción y en el área de logística un encargado de Almacén.

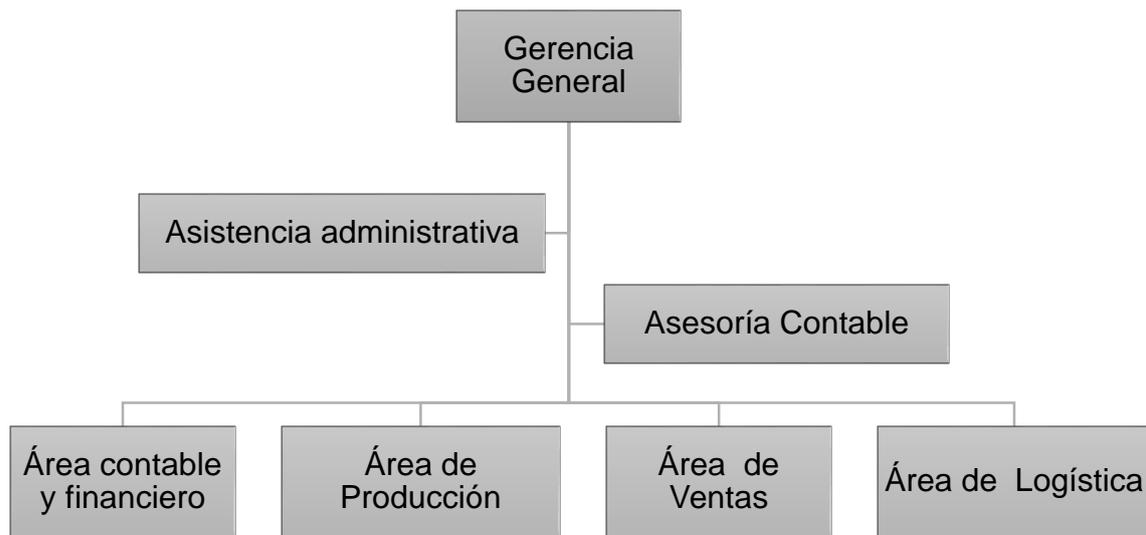


Figura 11. Organigrama propuesto para Multiservicios Valle S.R.L. (Fuente: Elaboración Propia, 2019.)

El cual se respaldará del manual de descripción de puestos donde se desarrollarán las funciones, responsabilidades y requisitos del perfil de contratación, adecuado a sus necesidades. En la siguiente tabla 18. se plantea el manual de descripción de puestos.

Tabla 19. Manual de descripción de puestos

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto: Gerente general	Código: 001-a
Área:	Administrativo
Depende de:	Junta de socios
Supervisa a:	Asistente administrativo, auxiliar contable ,jefe de producción ,jefe de ventas, encargado de almacén.
Funciones del puesto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar a la empresa ante cualquier situación legal, comercial e institucional. 2. Tomar decisiones sobre el futuro de la empresa bajo supervisión de la junta de accionistas. 3. Establecer los objetivos, metas y estrategias de la organización. 	

<ol style="list-style-type: none"> 4. Evaluar los informes de las áreas de contabilidad y finanzas, producción, ventas y logística. 5. Supervisar las áreas de la organización. 6. Realizar lazos comerciales especiales con proveedores y clientes, estableciendo precios y fechas de entregas. 7. Evalúa las decisiones con respecto a las áreas de la organización. 8. Coordinar y aprueba los proyectos por campañas con las diferentes áreas. 9. Aprueba los reglamentos, manuales y otros documentos normativos internos.
<p>Responsabilidades:</p>
<p>Responsable de dirigir y supervisar una eficiente administración de los recursos financieros, económicos, materiales y humanos. Ejecuta las decisiones de la junta de accionistas.</p>
<p>Perfil de contratación:</p>
<p>A.-educación formal:</p>
<p>Educación básica regular, estudios técnicos o universitarios en ciencias empresariales.</p>
<p>B.-educación no formal:</p>
<p>Conocimientos en computación</p>
<p>C.-experiencia laboral:</p>
<p>Contar con 5 años de experiencia dirigiendo empresas en el sector de fabricación de muebles.</p>
<p>D.- conocimientos necesarios:</p>
<p>Conocimientos del proceso administrativo. Conocimientos en dirección de personal Conocimiento en producción de muebles.</p>
<p>E.- habilidades y destrezas:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comunicativas • Capacidad analítica • Capacidad de toma de decisiones. • Liderazgo y delegación • Manejo de conflictos • Capacidad de negociación
<p style="text-align: center;">Manual de descripción de puestos</p>
<p>Nombre del puesto: Asistente administrativo Código: 002-a</p>
<p>Área: Administrativo</p>
<p>Depende de: Gerente general</p>
<p>Supervisa a: Auxiliar contable</p>
<p>Funciones del puesto:</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar las labores del gerente general. 2. Programar y organizar la agenda diaria del gerente general.

<ol style="list-style-type: none"> 3. Manejar la atención de cotizaciones por medio del correo electrónico. 4. Manejar el dinamismo constante en las redes sociales de la empresa. 5. Coordinar con proveedores y clientes reuniones. 6. Organizar, registrar y manejar los documentos que llegan a gerencia. 7. Coordinar, programar y verificar el cumplimiento los pagos de los servicios de suministros, SUNAT y préstamos financieros. 8. Supervisar y efectuar seguimiento de la gestión del personal, coordinar permisos, vacaciones, asistencia diaria. 9. Manejar los requerimientos de materiales de oficina, uniformes y equipos de protección de personal.
Responsabilidades:
Asistir en forma integral a la gerencia general en el cumplimiento de sus funciones, velando por la eficiencia, confidencialidad
Perfil de contratación:
A.-Educación formal:
Educación básica regular, estudios técnicos o universitarios en ciencias empresariales, conocimientos en Excel.
B.-Educación no formal:
Conocimientos en computación (Excel,Word,Power Point)
C.-Experiencia laboral:
Mínimo 3 meses en puestos similares.
D.-Conocimientos necesarios:
Conocimientos del proceso administrativo Conocimientos en manejo del personal
E.-Habilidades y destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de relacionarse • Comunicativa • Responsable • Capacidad de trabajo en equipo

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto: Auxiliar contable	Código: 003-c
Área:	Contabilidad y finanzas
Depende de:	Gerente general
Supervisa a:	Jefa de ventas
Funciones del puesto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registra y organiza los documentos contables 2. Elaborar las facturas, ingresar en el sistema de la empresa las facturas de compras y de ventas. 3. Supervisar llevar un control de las cuentas bancarias de la empresa. 4. Realizar los documentos de proyección de los estados financieros mensuales. 5. Prepara las declaraciones fiscales ante SUNAT. 	
Responsabilidades:	

Asistir al contador externo. Dirigir y realizar todas las actividades contables.
Perfil de contratación:
A.-Educación formal:
Educación básica regular, estudios técnicos o universitarios en ciencias contables, conocimientos en Excel .
B.-Educación no formal:
Conocimientos en computación (Excel, Word, PPT), manejo de software contable.
C.-Experiencia laboral:
Mínimo 6 meses en puestos similares.
D.-Conocimientos necesarios:
Conocimientos en el sistema CONCAR
E.-Habilidades y destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Capacidad de negociación • Ordenan • Responsabilidad

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto: Jefe de producción	Código: 004-p
Área:	Producción
Depende de:	Gerente general
Supervisa a:	Maestros de carpintería en madera, melamina y a maestro de acabados.
Funciones del puesto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar el cumplimiento del programa diario de producción. 2. Coordinar con los trabajadores respectivos del área, los tiempos a producir los diversos productos. 3. Supervisar y controlar el adecuado uso de las herramientas y maquinarias utilizadas en el área de melamina y de carpintería. 4. Supervisar y controlar que los trabajadores estén siempre con sus respectivos implementos de seguridad y uniformes. 5. Supervisar y controlar el uso adecuado de la materia prima e insumos en las operaciones. 6. Dar seguimiento y presentar al gerente general propuestas de mejora en los procesos productivos. 7. Coordinar la elaboración de productos para pedidos de acuerdo a la fecha de entrega. 8. Coordinar con el encargado de almacén los requerimientos de producción. 9. Coordinar con la gerencia y los maestros la elaboración de un producto diferenciado. 	
Responsabilidades:	

Programar el trabajo de los productores para abastecer los pedidos, el stock en tiendas y los inventarios.
Perfil de contratación:
A.-Educación formal:
Educación básica regular, estudios técnicos o universitarios titulados en ingeniería industrial o en ciencias empresariales, conocimientos en Excel.
B.-Educación no formal:
Conocimientos en computación (Excel, Word, PPT)
C.-Experiencia laboral:
Mínimo 3 años en puestos similares.
D.-Conocimientos necesarios:
Conocimientos en el sector Conocimientos en normativas de calidad. Manejo de conflictos
E.-Habilidades y destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo • Capacidad de resolución de conflictos • Trabajo en equipo • Responsable • Puntual • Organizado.

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto:	Maestro de carpintería en madera 1 Código: 005-p
Área:	Producción
Depende de:	Jefe de producción
Supervisa a:	Ayudante de carpintería
Funciones del puesto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el jefe de producción la carga de trabajo de la semana. 2. Apoyar en las funciones al jefe de producción. 3. Coordinar con el jefe de producción la asignación de trabajo a los maestros carpinteros. 4. Realizar modelos de pruebas de productos nuevos. 5. Elaborar medidas de diseños optimizando los insumos, realizar cortes y ensamble de los productos. 6. Mantener sus máquinas de trabajo en buen estado. 7. Limpiar su área de trabajo.
Responsabilidades:	<p>Encargado de la supervisión de los demás miembros de su área. Responsable de solicitar los requerimientos y el mantenimiento de las maquinarias al jefe de producción. Utilizar los uniformes y los equipos de protección</p>

Perfil de contratación:
A.-Educación formal:
Educación básica regular
B.-Educación no formal:
Talleres o cursos técnicos en carpintería
C.-Experiencia laboral:
Mínimo 3 años en sectores similares
D.-Conocimientos necesarios:
Conocimientos en el oficio
E.-Habilidades y destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo • Trabajo en equipo • Responsable

Manual de descripción de puestos		
Nombre del puesto:	Maestro de carpintería en madera 2 y 3	006-p Código: 007-p
Área:	Producción	
Depende de:	Jefe de producción	
Supervisa a:	Ayudante de carpintería	
Funciones del puesto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el maestro de carpintería en madera la carga de trabajo de la semana. 2. Elaborar medidas de diseños optimizando los insumos, realizar cortes y ensamble de los productos. 3. Mantener sus máquinas de trabajo en buen estado. 4. Limpiar su área de trabajo. 	
Responsabilidades:	<p>Cumplir con la producción estimada y encomendada. Utilizar los uniformes y los equipos de protección</p>	
Perfil de contratación:		
A.-Educación formal:		
Educación básica regular		
B.-Educación no formal:		
Talleres o cursos técnicos en carpintería		
C.-Experiencia laboral:		
Mínimo 2 años en sectores similares		
D.-Conocimientos necesarios:		
conocimientos del oficio		
E.-Habilidades y destrezas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsables 		

<ul style="list-style-type: none"> • Puntuales • Dinámicos
--

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto:	Ayudante de carpintería en madera Código: 008-p
Área:	Producción
Depende de:	Maestros de carpintería en madera
Supervisa a:	-
Funciones del puesto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el maestro de carpintería en madera la carga de trabajo de la semana. 2. Apoyar en labores encomendadas por los maestros carpinteros. 3. Realizar cortes de habilitado, ensamble, lijado de los productos. 4. Mantener sus máquinas de trabajo en buen estado. 5. Limpiar su área de trabajo. 	
Responsabilidades:	
Cumplir con la producción estimada y encomendada. Utilizar los uniformes y los equipos de protección	
Perfil de contratación:	
A.-Educación formal:	
Educación básica regular	
B.-Educación no formal:	
Talleres o cursos técnicos en carpintería	
C.-Experiencia laboral:	
Mínimo 6 meses en puestos similares	
D.-Conocimientos necesarios:	
conocimientos del oficio	
E.-Habilidades y destrezas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsables • Puntuales • Dinámicos 	

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto:	Maestro de acabados en madera Código: 009-p
Área:	Producción
Depende de:	Jefe de producción
Supervisa a:	Ayudante de acabados
Funciones del puesto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el jefe de producción la carga de trabajo de la semana. 2. Coordinar con los ayudantes de acabados el laqueado, lijado. 	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Realizar el pintado de los productos, acabado final. 4. Hacer requerimientos de insumos, herramientas y mantenimiento de maquinarias del área al jefe de producción. 5. Mantener sus máquinas de trabajo en buen estado. 6. Limpiar su área de trabajo.
Responsabilidades:
Cumplir con la producción estimada y encomendada. Utilizar los uniformes y los equipos de protección
Perfil de contratación:
A.-Educación formal:
Educación básica regular
B.-Educación no formal:
Talleres o cursos técnicos en pintado de muebles
C.-Experiencia laboral:
Mínimo 2 años en sectores similares
D.-Conocimientos necesarios:
Conocimiento de pintado al duco y técnicas de pintado.
E.-Habilidades y destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsables • Puntuales • Dinámicos

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto:	Ayudante de acabados de madera Código: 010-p
Área:	Producción
Depende de:	Maestro de acabados en madera
Supervisa a:	-
Funciones del puesto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el maestro de acabados la carga de trabajo de la semana. 2. Apoyar al maestro de acabados en la tarea encomendada. 3. Realizar el laqueado, lijado y pintado. 4. Mantener sus máquinas de trabajo en buen estado. 5. Limpiar su área de trabajo.
Responsabilidades:	
	Cumplir con la producción estimada y encomendada. Utilizar los uniformes y los equipos de protección
Perfil de contratación:	
A.-Educación formal:	
	Educación básica regular
B.-Educación no formal:	

Talleres o cursos técnicos en carpintería
C.-Experiencia laboral:
Mínimo 1 años en sectores similares
D.-Conocimientos necesarios:
conocimientos en el oficio de laqueado de muebles.
E.-Habilidades y destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsables • Puntuales • Dinámicos

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto:	Maestro de carpintería en melamina Código: 011-p
Área:	Producción
Depende de:	Jefe de producción
Supervisa a:	Operario de melamina
Funciones del puesto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el jefe de producción la carga de trabajo de la semana. 2. Apoyar en las funciones al jefe de producción. 3. Coordinar con el jefe de producción la asignación de trabajo al operario y ayudantes de carpintería en melamina. 4. Realizar modelos de pruebas de productos nuevos. 5. Elaborar medidas de diseños optimizando los insumos, realizar cortes y ensamble de los productos. 6. Mantener sus máquinas de trabajo en buen estado. 7. Limpiar su área de trabajo. 	
Responsabilidades:	
<p>Encargado de la supervisión de los demás miembros de su área. Responsable de solicitar los requerimientos de mantenimiento de las maquinarias al jefe de producción. Utilizar los uniformes y los equipos de protección</p>	
Perfil de contratación:	
A.-Educación formal:	
Educación básica regular	
B.-Educación no formal:	
Talleres o cursos técnicos en carpintería	
C.-Experiencia laboral:	
Mínimo 3 años en puestos similares	
D.-Conocimientos necesarios:	
Conocimientos en el oficio de la elaboración de muebles de melamina.	
E.-Habilidades y destrezas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo 	

<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsables • Puntuales • Dinámicos

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto: Operario de melamina	Código: 012-p
Área:	Producción
Depende de:	Maestro de melamina
Supervisa a:	Ayudante de carpintería en melamina
Funciones del puesto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el maestro de melamina la carga de trabajo de la semana. 2. Apoyar al maestro en la tarea encomendada. 3. Realizar cortes ovalados y pagar cantos a tableros. 4. Mantener sus máquinas de trabajo en buen estado. 5. Limpiar su área de trabajo. 	
Responsabilidades:	
Cumplir con la producción estimada y encomendada. Utilizar los uniformes y los equipos de protección	
Perfil de contratación:	
A.-Educación formal:	
Educación básica regular	
B.-Educación no formal:	
Talleres o cursos técnicos en carpintería	
C.-Experiencia laboral:	
Mínimo 2 años en sectores similares	
D.-Conocimientos necesarios:	
conocimientos del oficio de la fabricación de muebles	
E.-Habilidades y destrezas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsables • Puntuales • Dinámicos 	

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto: Ayudante de melamine 1,2	013- Código: p;014-p
Área:	Producción
Depende de:	Maestro de melamina
Supervisa a:	-
Funciones del puesto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el maestro de melamina la carga de trabajo de la semana. 2. Apoyar al maestro en la tarea encomendada. 	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Realizar ensamble de piezas habilitadas y armado de muebles 4. Mantener sus máquinas de trabajo en buen estado. 5. Limpiar su área de trabajo.
Responsabilidades:
Cumplir con la producción estimada y encomendada. Utilizar los uniformes y los equipos de protección.
Perfil de contratación:
A.-Educación formal:
Educación básica regular
B.-Educación no formal:
Talleres o cursos técnicos en carpintería de melamina
C.-Experiencia laboral:
Mínimo 6 meses en sectores similares
D.-Conocimientos necesarios:
Conocimientos en el oficio de la fabricación de muebles en melamina
E.-Habilidades y destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsables • Puntuales • Dinámicos

Manual de descripción de puestos		
Nombre del puesto:	Ayudante de acabados en melamina 1 y 2	015-p; Código: 016-p
Área:	Producción	
Depende de:	Maestro de melamina	
Supervisa a:	-	
Funciones del puesto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el maestro de melamina la carga de trabajo de la semana. 2. Apoyar al maestro en la tarea encomendada. 3. Realizar las técnicas de acabados en filos, boleados, tapar los puntos de ensamble. 4. Seguir parámetros de los modelos establecidos. 5. Limpiar su área de trabajo. 	
Responsabilidades:	Cumplir con la producción estimada y encomendada. Utilizar los uniformes y los equipos de protección	
Perfil de contratación:	A.-Educación formal:	
	Educación básico regular	
	B.-Educación no formal:	

Talleres o cursos técnicos en carpintería
C.-Experiencia laboral:
Mínimo 6 meses en sectores similares
D.-Conocimientos necesarios:
Conocimientos en la fabricación de muebles de melamina.
E.-Habilidades y destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsables • Puntuales • Dinámicos

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto: Encargado de almacén	Código: 017-p
Área:	Producción
Depende de:	Jefe de producción
Supervisa a:	Distribuidor logístico
Funciones del puesto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organiza y controla los recursos materiales de la organización. 2. Controla el inventario del almacén de insumos. 3. Supervisa el control de las entradas y salidas de productos terminados. 4. Coordinar los requerimientos de materiales del todas las áreas de la empresa con la gerente general. 5. Coordina con el jefe de producción las compras de insumos. 6. Coordina con el distribuidor logístico las entregas de productos terminados. 7. Registra y supervisa los documentos como facturas de compras y guías de remisión. 8. Clasificar y almacenar los materiales de acuerdo a su naturaleza. 9. Controlar los stocks de tienda o inventarios 10. Otras funciones que le sean asignadas por el gerente general. 	
Responsabilidades:	
Reportar a el gerente general la situación de los inventarios disponibles. Controlar y salvaguardar los inventarios de la empresa.	
Perfil de contratación:	
A.-Educación formal:	
Educación superior universitaria o técnica en carrera de ingeniería industrial o administración de empresas, Excel avanzado	
B.-Educación no formal:	
Talleres o cursos de logística.	
C.-Experiencia laboral:	
Mínimo 6 meses en sectores similares	
D.-Conocimientos necesarios:	
Conocimientos de manejo de almacén.	
E.-Habilidades y destrezas:	

<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsables • Puntuales • Dinámicos

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto: Distribuidor logístico	Código: 018-p
Área:	Logística
Depende de:	Encargado de almacén
Supervisa a:	-
Funciones del puesto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el encargado de almacén las compras. 2. Transportar los materiales que requieren las áreas de la empresa. 3. Transportar los productos terminados a la tienda. 4. Coordinar las rutas de entrega de pedidos. 5. Distribuir y entregar los productos a los clientes conforme la ruta establecida. 6. Mantener el vehículo en condiciones de limpieza y mantenimiento. 7. Controlar los productos que distribuye y verificar con los documentos relacionados a la venta con los productos que transporta. 	
Responsabilidades:	
Operar la unidad vehicular de acuerdo a ruta, velar por la integridad del vehículo ,documentos, los productos transportados.	
Perfil de contratación:	
A.-Educación formal:	
Educación básica regular, licencia de conducir.	
B.-Educación no formal:	
Atención al cliente	
Manejo de conflictos	
C.-Experiencia laboral:	
Mínimo 6 meses en el puesto	
D.-Conocimientos necesarios:	
Reglas de tránsito y ,rutas de lima	
E.-Habilidades y destrezas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Dinámico • Amable • Servicio al cliente. 	

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto: Jefe de ventas	Código: 019-v
Área:	Ventas
Depende de:	Gerente general
Supervisa a:	Vendedor 1
Funciones del puesto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con la gerencia general el manejo de la caja chica en la tienda. 2. Elaboración de comprobantes de pagos. 3. Realizar requerimientos a almacén sobre accesorios, materiales para empaques. 4. Atender y tomar los pedidos de los clientes. 5. Pasar diariamente los pedidos al área de producción 6. Controlar y supervisar a la fuerza de ventas de la empresa. 7. Buscar nuevos puntos de ventas que generen menos costos operativos 8. Realizar seguimiento de cobranza a los clientes empresariales (constructoras) 9. Visitar clientes de la empresa para reforzar lazos comerciales. 	
Responsabilidades:	
<p>velar por la integridad de los productos de la tienda comercial. Cumplir con las metas de ventas mensuales.</p>	
Perfil de contratación:	
A.-Educación formal:	
Educación superior universitaria o técnica en administración comercial o marketing	
B.-Educación no formal:	
Talleres o cursos en marketing	
C.-Experiencia laboral:	
Mínimo 1 años en sectores similares	
D.-Conocimientos necesarios:	
Manejo de técnicas de ventas	
E.-Habilidades y destrezas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociador • Capacidad de organización • Liderazgo • Dinámico • Amable • Respetuoso • Responsable 	

Manual de descripción de puestos	
Nombre del puesto: Vendedor 1	Código: 020-v
Área:	Ventas
Depende de:	Jefe de ventas
Supervisa a:	-
Funciones del puesto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el jefe de ventas las metas establecidas. 2. Atender y brindar asesoría a los clientes que visitan la tienda, explicando las bondades del producto, los precios y cobranza. 3. Organizar los productos de la tienda, exhibiendo los productos y distribuyéndolos de acuerdo a sus características. 4. Elaborar listado para reposición de stock. 	
Responsabilidades:	
Lograr las metas de ventas proyectadas. Conservar limpia la tienda.	
Perfil de contratación:	
A.-Educación formal:	
Educación básica regular	
B.-Educación no formal:	
Talleres o cursos en técnicas de ventas.	
C.-Experiencia laboral:	
Mínimo 3 meses en sectores similares	
D.-Conocimientos necesarios:	
Manejo de técnicas de ventas	
E.-Habilidades y destrezas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociador • Capacidad de organización • Liderazgo • Dinámico • Buena actitud • Respetuoso • Capacidad de persuasión • Capacidad de orientación al cliente 	

Fuente: Elaboración Propia, 2019. Manual de descripción de puestos de Multiservicios Valle S.R.L. basado en la observación y en las opiniones de los trabajadores.

Fase 3. Segundo nivel del Octógono – Dimensión de la Atractividad

Etapa 3.1. Saber distintivo

Para fortalecer la competencia distintiva se debe desarrollar diseños más creativos que faciliten el aprestamiento del niño y que cubran la necesidad de los clientes. Para ello se propone vender los atributos de los productos por medio de las redes sociales, mostrar la dedicación que se tiene en los acabados y las fortalezas del trabajo en equipo que se dan en la elaboración de los productos.

Desarrollar un plan anual para consolidar las capacidades de los trabajadores para que generen sus habilidades, en base a los beneficios de asistencia, asesoría, y aprovechar la CITE madera y generar conocimientos en sus especialidades.

Etapa 3.2. Estilo de Dirección

Proponer a la gerencia que lleve un curso de capacitación para que desarrolle sus habilidades directivas y su capacidad de liderazgo.

Como opción la Universidad Científica del Sur ofrece un curso de liderazgo y dirección de equipos en el cual se desarrollarán las habilidades de los asistentes, el curso consiste en 6 sesiones con horarios nocturnos y un costo de 789.00 soles. (Anexo O.)

Y como apoyo constante para el desarrollo de sus capacidades tiene opciones de asistencia y capacitación empresarial que presentan: (a) El COFIDE banco de desarrollo del Perú charlas en su página web www.cofide.com.pe, y (b) la sociedad nacional de industrias que presenta curso en su página web www.sni.org.pe.

Etapa 3.3. Estructura real

Realizar una capacitación para el área administrativa, en manejo de conflictos, en el área productiva sobre trabajo en equipo.

En la (tabla 20.) se plasma las cualidades que deben tener los miembros que representaran la organización para que las relaciones internas entre los miembros de la organización sea la más óptima y amable.

Programar talleres con especialistas que brinden asesoría para los cargos directivos par que mejoren como líderes, puedan fortalecer sus habilidades comunicativas sociales.

Tabla 20. *Cualidades óptimas de puesto más representativos en Multiservicios Valle S.R.L.*

Gerente general	Asistente administrativo	Jefe de Producción
Puntual	Comunicativa	Saber escuchar
Honesta	Organizada	Responsable
Empatía	Amable	Organizado
Persistente	Responsable	Puntual
Asertiva	Tolerante	Amable
Persuasiva	Colaborador	Prudente
Prudente	Cooperativo	Justo
Justa	Proactivo	Flexible
Manejo de conflictos	Considerados	Manejo de conflictos

Fuente: Elaboración Propia,2019. Cualidades que deben caracterizar y desarrollar los cargos más representativas en la organización.

Lo importante es que al transmitir sus cualidades durante el tiempo que se interrelacionen generen un trabajo en equipo para fortalecer las acciones de toda la organización, las cuales les permitirá el atractivo hacia la empresa.

Implementar una encuesta de salida como medio de control y herramienta de mejora para la empresa y le permita saber desde la perspectiva de los trabajadores que renuncian o cesan en la organización cuales son los motivos, criticas, sugerencias los cuales son de utilidad para la retroalimentación de la organización, en el anexo P. propongo una encuesta de salida para identificar los motivos del cese.

Fase 4. Tercer nivel del Octógono – Dimensión de la Unidad

Etapa 4.1. Misión externa

La palabra que define la misión es “aprestamiento”, el producto que se ofrece refleja seguridad, comodidad, confort, creatividad y funcionalidad para los clientes; y suple la necesidad de aprestamiento del niño, lo significa que el niño guste de estar en un lugar donde las mesas y sillas son de su atracción por las características coloridas y creativas que los definen.

Invitar a docentes de educación inicial para conocer sus opiniones acerca de los productos, definir talleres internos con los trabajadores para que conozcan que características, y que funcionalidades proporcionan los productos y como favorecer el aprestamiento de los niños.

Etapa 4.2. Valores de la dirección

Los valores que deben practicar para respaldar el estilo de liderazgo es la justicia, la generosidad, la confianza, el respeto, la humildad, fuerza y empuje emprendedor.

Para reforzar y generar estos valores en los miembros directivos, la gerente como principal representante del directivo tiene que tomar conciencia sobre sí misma y hacer un análisis de su comportamiento y conversar con personas que considere ejemplo a seguir o represente para ella una autoridad que la pueda ayudar a mejorar como persona, esto como primer paso, posteriormente se debe trabajar con sus miembros directivos el desarrollo de los valores con las actitudes y decisiones siendo estas como ejemplo para los demás, ya que la influencia que tienen los líderes van a repercutir en el desempeño de los demás.

Etapa 4.3. Misión interna

Regularizar la modalidad de trabajo de los productores, ofreciendo salarios justos y de acuerdo a ley.

Hacer partícipes a los productores en las capacitaciones que ofrece la CITE madera, promover su desarrollo técnico en el área que se encuentre el trabajador.

Realizar programas de socialización como reuniones en fechas especiales como el día del trabajador, el día del padre, el día de la madre, navidad y año nuevo. En estas reuniones invitar a sus familias para así generar un vínculo de los trabajadores con su familia dirigido hacia la empresa.

En la siguiente figura 12. presentare la síntesis de la propuesta de estrategia empresarial en base el octógono de Juan Antonio Pérez López.

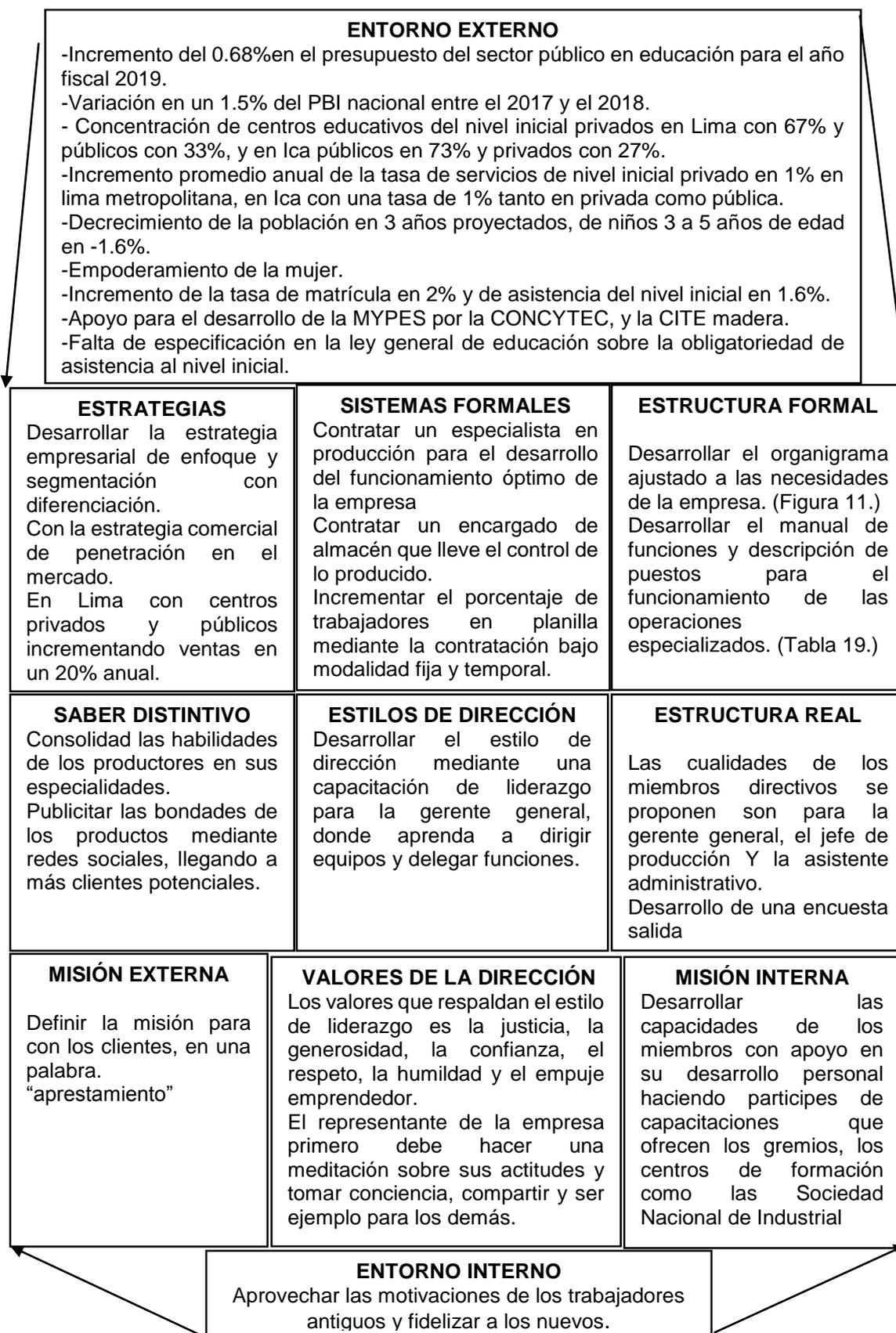


Figura 12. Propuesta de estrategia empresarial para Multiservicios Valle S.R.L. en base al Octógono de Juan Antonio Pérez López. (Fuente: Elaboración Propia.2019.)

3.2. Resultados

Esta investigación no es de carácter experimental, es de carácter descriptivo por ello no se podrá comprobar los resultados de las soluciones propuestas en el capítulo III, punto 3.1. modelo propuesto. Para la comprobación de los resultados se sugiere el siguiente plan estratégico operativo para 2 años como se muestra en la siguiente tabla 21, con el cual se monitoreará y controlará.

Tabla 21. *Plan estratégico operativo 2019-2021 para la empresa Multiservicios Valle S.R.L.*

Objetivo	Posicionamiento en el Mercado: Mediante la estrategia empresarial de enfoque de alta segmentación con diferenciación. Con la estrategia comercial de penetración en el mercado aprovechando el amplio mercado de Lima.									
Dimensión	N°-	Elemento	Metas	Acciones estratégicas	Recursos	Indicadores de resultado	Semestres(jun-2019 al jun- 2021)			
							1	2	3	4
Eficacia	1	Estrategia	Aplicación de la estrategia empresarial (de enfoque con diferenciación)y la estrategia comercial de penetración en el mercado para el primer semestre 2021 con 40% más en ventas en Lima	Comunicar e interactuar con los clientes mediante redes sociales. Desarrollar estudios de producción. Programas de compras en base a la proyección de ventas. Estudios del mercado.	Personal especializado en producción.	Mayor Presencia Geográfica. (incremento de ventas*) *base de Venta anual 2018:525 000.00	10%	10%	10%	10%

Dimensión	N°-	Elemento	Metas	Acciones estratégicas	Recursos	Indicadores de resultado	Semestres(jun-2019 al jun- 2021)			
							1	2	3	4
Eficacia	2	Sistema formal	Incrementar las relaciones con el cliente a través de redes sociales, logrando 4000 reacciones de los clientes potenciales para los 4 próximos semestres	Interactuar por medio del fan page con los clientes potenciales, lanzar spots publicitarios, promocionar los productos.	Equipos para la toma y grabación de los spots publicitarios.	Números de seguidores en el fan page	1000	1000	1000	1000
	3	Estructura formal	Rediseñar un organigrama para el 2 do semestre de 2020.	Elaboración de un organigrama ajustado a sus necesidades (figura 11.)	Presupuesto para cubrir los nuevos cargos propuestos.	Número de personal incrementado	1	1		
	4		Contar con personal especializado en sus funciones para el 1er semestre del 2020	Desarrollo del manual de descripciones de funciones(tabla 19.)	Personal que evalué el manual propuesto.	Manual establecido	1			
Atractividad	5	Saber distintivo	Capacitar al 60% de personal de la empresa al término del primer semestre del 2021.	Estar pendientes de los cursos y asistencia que brindan los organismos que como la Sociedad Nacional de Industrias y la Cite madera.	Presupuesto para pasajes y cursos.	Número personal capacitado	0	4	4	4

Dimensión	N°-	Elemento	Metas	Acciones estratégicas	Recursos	Indicadores de resultado	Semestres(jun-2019 al jun- 2021)			
							1	2	3	4
Atractividad	6	Estilo de dirección.	Desarrollar la capacidad de liderazgo y dirección de equipos de trabajo a los miembros directivos.	Capacitar a la gerente general en cursos de liderazgo como la que ofrece la universidad científica del sur.	Presupuesto del costo del curso.	Número de miembros capacitados en liderazgo.	0	1	1	1
	7	Estructura real	Registrar y reducir la rotación de personal	Realizar encuesta de salida a todos los colaboradores que renuncian o son despedidos para retroalimentar a la empresa con las sugerencias.	Recursos materiales para la aplicación de la encuesta.	Realización de las encuestas de salida en un 100% .	100%	100%	100%	100%
Unidad	8	Misión externa	Desarrollar los productos enfocados para el aprestamiento de los niños.	Programar visitas a docentes o directores de colegios del nivel inicial y entrevistar para conocer preferencias de los niños sobre los productos que ofrece la empresa.	Presupuesto para realización de visitas.	Número de visitas semestral.	3	3	3	3

Dimensión	N°-	Elemento	Metas	Acciones estratégicas	Recursos	Indicadores de resultado	Semestres(jun-2019 al jun- 2021)			
							1	2	3	4
Unidad	9	Valores directivos	Concientizar a los miembros de la empresa hacia la práctica de los valores .	Identificación de los miembros más influyentes dentro de la empresa y desarrollar en ellos la concientización de los valores , que respaldan el estilo de liderazgo como justicia, la generosidad, la confianza, el respeto, la humildad, fuerza y empuje emprendedor.	Personal que desarrolle el programa.	Número de trabajadores identificados y capacitados .	30%	50%	70%	100 %
	10	Misión interna	Lograr que los trabajadores se sientan en confianza e integrados.	Desarrollar un programa de sociabilización para los trabajadores y sus familias.	Presupuesto y personal comprometido	Número de trabajadores que asisten.	30%	50%	70%	100 %

Fuente: Elaboración Propia,2019. Plan operativo estratégico 2019-2021 propuesto para Multiservicios Valle S.R.L.

CONCLUSIONES

La estrategia es uno de los 11 elementos del Octógono de Juan Antonio Pérez López, estos interrelacionados definen el funcionamiento completo de una empresa; para el diseño de la estrategia empresarial primero es necesario desarrollar el diagnóstico actual de Multiservicios Valle S.R.L. y en base a este determinar la estrategia empresarial mediante la construcción de un nuevo octógono de acciones estratégicas alineadas a la estrategia empresarial propuesta, los elementos del primer nivel apoyan a la estrategia, el segundo nivel y el tercer nivel respaldan y contribuyen al primer nivel, y tanto el entorno externo e interno son los que permiten definir el diseño de la estrategia para Multiservicios Valle S.R.L. como enfoque y alta segmentación con diferenciación y la estrategia comercial de penetración en el mercado dirigiéndose al mercado del sector educativo de nivel inicial de Lima Metropolitana con sus productos diferenciados por la calidad y seguridad en acabados, diseños creativos que favorezcan el aprestamiento feliz y seguro de los niños.

La situación del entorno externo e interno de Multiservicios Valle S.R.L., en la actualidad no realiza, no se evalúa los factores que presentan el entorno externo, en el presente estudio se identificaron factores a nivel general y específico los que se muestran favorables para el desarrollo de la estrategia por ser dinámico, en crecimiento y presentar oportunidades para ganar mayor posicionamiento en el mercado; y en el entorno interno se identificaron grupos de trabajo que comparten intereses como el deporte, la mayoría considera tener una relación armoniosa de trabajo con sus compañeros; se ha identificado que los trabajadores podrían ausentarse del trabajo si recibieran mayores ofertas de salario, el motivo predominante en ellos es el extrínseco lo cual significa una posible amenaza de pérdida de personal.

La eficacia de la organización recae en los elementos del primer nivel el cual está conformado por la estrategia, el sistema formal y la estructura los que formal En el diagnóstico de estos elementos se identificaron en cuanto a la estrategia un desarrollo de la misma de manera empírica, sin planificación y sin estudio del entorno al que se enfrenta, para ello luego de analizar el entorno de la empresa se le propone el diseño de la estrategia empresarial de enfoque de alta segmentación con diferenciación para que este tenga resultados favorables es necesario fortalecer los otros elementos y desarrollar acciones estratégicas; en el sistema formal que se encuentra con el sistema operativo sin planificación ni control y con el sistema distributivo para los trabajadores con pagos no regularizados mensualmente, sin vínculo contractual escrito siendo necesario para el propósito proponer la contratación de un especialista en producción y sistemas de control para la logística, y el sistema distributivo mediante el incremento del personal registrado en planilla y la regularización de su permanencia en la empresa mediante contrato formal; en la estructura formal se identificó la carencia de documentos que definan funciones para ello se le propone la aplicación del organigrama y el manual de descripción de puestos para que faciliten el logro de los objetivos individuales del puesto y no se generen problemas como duplicidad de tareas y desorganización.

La atraktividad se logra en base a los elementos correspondientes del segundo nivel del octógono; el saber distintivo que respalda la estrategia; en la actualidad se puede identificar que los trabajadores conocen y desarrollan sus habilidades enfocándose en la calidad de los productos terminados y a su conocimiento del mercado hacia donde se dirige la empresa, por el que se le propone desarrollar y fortalecer sus capacidades mediante capacitaciones técnica mediante el apoyo que brindan las entidades que asesoran y dan asistencia a las Mypes; el estilo de dirección identificado en el directivo es el demagogo el cual favorecerá la atraktividad a corto plazo por ello se le propone que desarrolle sus capacidades directivas, de delegación y comunicación mediante cursos de liderazgo y manejo de equipos de trabajo para que respalden las acciones propuestas en el saber distintivo; la estructura real identificada de los directivos de la empresa que son la gerente general y la asistente administrativa sus cualidades definen a la organización con motivos predominantes más extrínsecos para lo cual

se debe trabajar en ellas las cualidades que sirvan de ejemplo para sus trabajadores para que sean replicadas y favorezcan fidelizar a los trabajador y llevar el control mediante la aplicación de la encuesta de salida propuesta.

Para lograr la unidad se tienen como base los elementos del tercer nivel del octógono, la misión externa que en conjunto con la misión interna conllevan a la definición de valores de la empresa; la misión externa actual de los productos es creatividad en los modelos, seguridad, calidad de acabados para fortalecer este elemento se le propone que el cliente identifique a la empresa mediante la palabra aprestamiento los productos que ofrece Multiservicios Valle S.R.L ;la misión interna identificada refleja que los trabajadores tienen predominio de su motivo extrínseco para la realización de sus funciones y que los trabajadores que ocupan cargos de maestros son los que más tiempo laborando tienen y son los que han desarrollado afecto hacia la organización para la generación de una mayor afinidad hacia la empresa se propone programas de sociabilización en fechas festivas que promuevan la interacción entre los trabajadores generando una familiarización con la empresa; los valores de dirección identificados en la empresa son los respectivos al servicio al cliente para el cual se le propone los valores de justicia, generosidad y respeto. El logro de la unidad es progresivo y su desarrollo debe ser constante.

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

La forma de trabajo establecida en la empresa podría limitar a la empresa el desarrollo de la estrategia propuesta para ello es importante desarrollar las iniciativas en participación con los trabajadores para que ellos puedan evaluarla y contribuir. Para diseñar la estrategia empresarial basada en la metodología del octógono para Multiservicios Valle S.R.L se le recomienda aplicarla teniendo en cuenta el plan operativo estratégico de 2 años para iniciarla y redefinirla cada año.

El desarrollo del diagnóstico implica inversión, tiempo y requiere de interés por parte del directivo la toma de decisiones basada en un diagnóstico definirá el futuro de una organización por ello es importante su desarrollo para la toma de decisiones estratégicas y por lo menos realizarlo una vez al año.

El personal de la empresa ya tiene una costumbre de trabajo establecida la cual podría generar rechazo ante la propuesta con respecto a los elementos de la eficacia, para ello se le recomienda a la empresa que la aplicación debe ser considerando y generando la participación de los trabajadores que se identifiquen como líderes.

La atractividad está limitada en cuanto a las decisiones que asuma el directivo ,la recomendación es desarrollar las capacidades de liderazgo y delegación para la gerencia general, buscar especialistas que la capaciten en manejo de conflictos, aprovechar oportunidades con los centros de capacitación de la sociedad como la sociedad nacional de industrial, capacitarse en gestión mediante curso en universidades para que pueda aplicar técnicas para fidelizar a su cliente interno, ofreciéndole los beneficios para su desarrollo cognoscitivo respecto a su áreas para el logro de la generación del saber distintivo en la empresa.

Generar la unidad de los trabajadores depende del estilo de liderazgo que ejerza la gerencia ya que en base a sus decisiones hacia la satisfacción de la

misión interna que conllevará la satisfacción de la misión externa y en conjunto se definirán los valores de la dirección, para ello se recomienda considerar la premiación del esfuerzo que pone el trabajador en los productos dirigidos al mercado infantil mediante reconocimientos simbólicos que afiancen los lazos afectivos hacia la empresa.

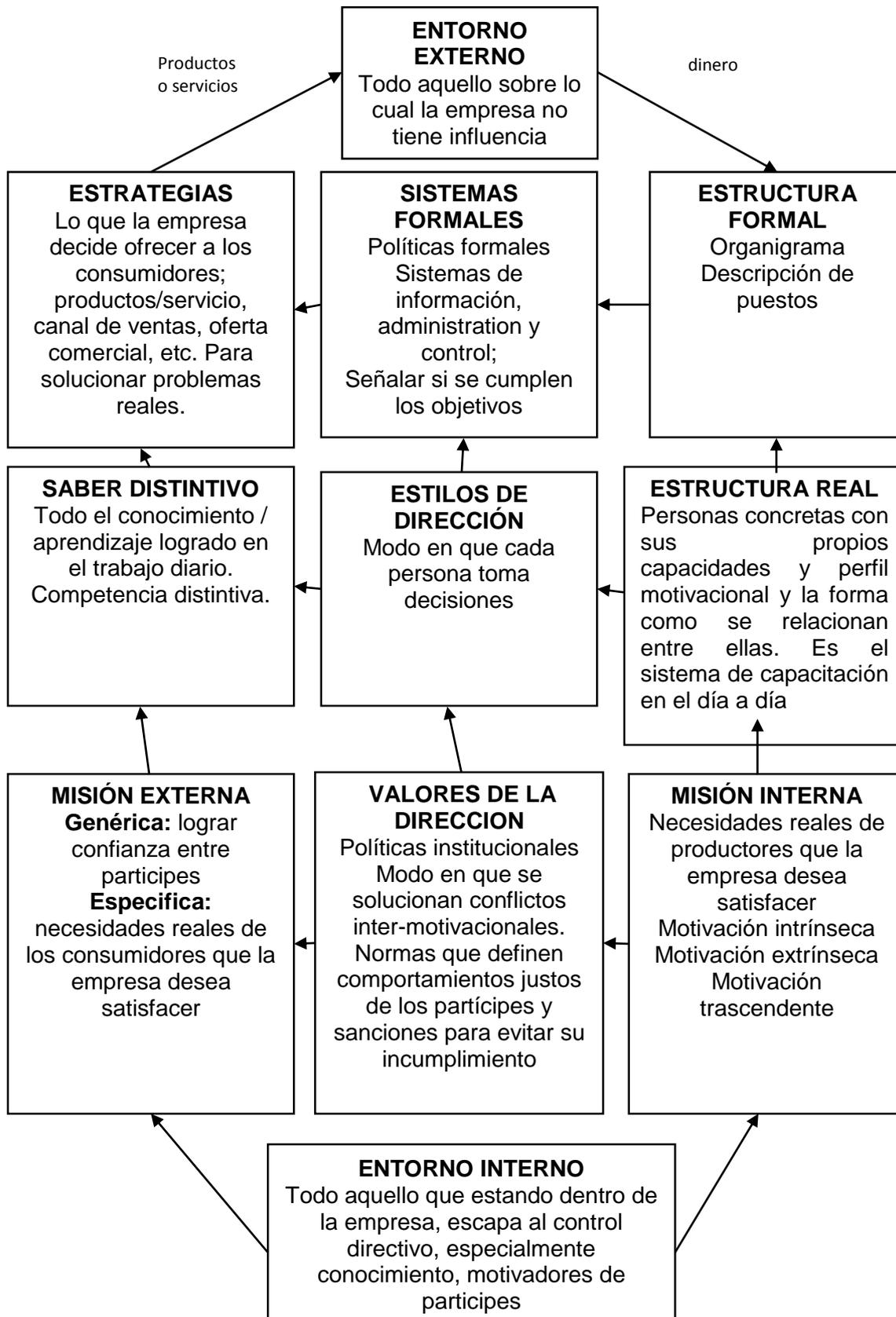
ANEXOS

ANEXO A. CUADRO RESUMEN

Problema general	Objetivo general	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cómo diseñar una estrategia empresarial para Multiservicios Valle S.R.L. en base a la metodología del octógono J.A. Pérez López?	Identificar y proponer el diseño de la estrategia empresarial para Multiservicios Valle S.R.L. en base a la metodología del octógono de Juan Antonio Pérez López.	Entorno	Entorno externo	Tipo de investigación: El tipo de investigación es principalmente de carácter descriptivo.
Problema Específico	Objetivo Específico		Entorno interno	
¿Cuál es la situación del entorno externo e interno donde se desarrolla Multiservicios Valle S.R.L.?	Diagnosticar la situación del entorno externo e interno Multiservicios Valle S.R.L.	Eficacia	Estrategia	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos: Se ha utilizado la observación, se desarrolló encuestas a los trabajadores de Multiservicios Valle (17 personas) y entrevista semi estructurada a la gerente general .
¿Cómo deberán ser los elementos del primer nivel del Octógono para Multiservicios Valle S.R. L.?	Identificar la realidad del primer nivel del octógono y proponer medidas para el logro de la eficacia de la empresa Multiservicios Valle S.R.L.		Sistemas formales	
¿Cómo deberán ser los elementos del segundo nivel del octógono para Multiservicios Valle S.R.L.?	Describir la realidad del segundo nivel del octógono y proponer medidas para mejorar la atraktividad de la empresa Multiservicios Valle S.R.L.		Estructura formal	
¿Cómo deberán ser los elementos del tercer nivel del octógono para Multiservicios Valle S. R. L.?	Describir la realidad del tercer nivel del octógono y proponer medidas para desarrollar la unidad de la empresa Multiservicios Valle S.R.L.	Atraktividad	Saber distintivo	
			Estilos de liderazgo	
			Estructura real	
		Unidad	Misión externa	
			Valores	
			Misión interna	

ANEXO B. EL OCTÓGONO DESARROLLADO

OCTOGONO DESARROLLADO



ANEXO C FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DE MULTISERVICIOS VALLE S.R.L.

ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DE MULTISERVICIOS VALLE S.R.L.

Las siguientes preguntas forman parte de un trabajo de investigación con el objetivo de conocer sus opiniones y lograr identificar la situación organizacional. La presente es anónimo por lo cual se le pide la mayor sinceridad.

Instrucciones: Encierre con (O) las alternativas opcionales y marque con aspa(x) los casilleros siendo :

TD : Total desacuerdo con peso de 1

D : Desacuerdo con peso de 2

I : Indiferente con peso de 3

A : De Acuerdo con peso de 4

TA : Total acuerdo con peso de 5

SOBRE EL ENTORNO INTERNO

1. ¿Cuál es su área de trabajo?
a. Producción b. Administrativa logística d. Comercial
2. Sexo a. F b. M
3. ¿Cuál es su tiempo de permanencia en la empresa?
a. menor a un año b. de 1 a 3 años c. de 3 a 7 años d. más de 7 años
4. ¿Ud. Tiene hijos?
a. Si b. No
5. ¿Ud. pertenece a algún partido político?
a. Si b. No
6. ¿Ud. Realiza deporte con sus compañeros de trabajo?
a. Si b. No
7. Considera tener una relación armoniosa con sus compañeros de trabajo.
a. Si b. No

SOBRE EL PRIMER NIVEL-DIMENSIÓN EFICACIA

Elemento : Estrategia

8. ¿ Ud. reconoce cual es el objetivo principal de la empresa?
a. Si b. No
9. ¿Ud. reconoce la estrategia que utiliza la empresa?
a. Si b. No
10. Ud. identifica el mercado donde se dirige la empresa
a. Si b. No
11. La empresa le comunica sus decisiones sobre futuras estrategias a aplicar
a. Si b. No
12. La empresa aprovecha las circunstancias del entorno.
a. Si b. No

Elemento: Estilo de liderazgo						
30	los miembros directivos conocen muy bien su sector					
31	propone iniciativas y realiza el plan de acción					
32	reconoce y aprovecha las oportunidades del entorno					
33	su jefe inmediato le asigna tareas sin temor a que las incumpla					
34	toma en cuenta tus opiniones y acepta sus errores					
35	manifiesta información con transparencia, de forma clara y fluida					
36	ejerce su autoridad con justicia cuando se debe					
Elemento : Estructura real						
37	la gerente tiene como principal motivo del realización de sus actividades el generar mayores ingresos para su empresa					
38	la gerente tiene como principal motivo la generación de su experiencia y conocimientos					
39	la gerente tiene como principal motivo del realización de sus actividades es cubrir su necesidad afectiva hacia la empresa y trabajadores.					
40	la asistente administración tiene como principal motivo del realización de sus actividades el generar mayores ingresos para la empresa					
41	la asistente administrativa tiene como principal motivo la generación de su experiencia y conocimientos					
42	la asistente administrativa tiene como principal motivo del realización de sus actividades es cubrir su necesidad afectiva para la empresa y sus trabajadores					
SOBRE EL TERCER NIVEL-DIMENSION UNIDAD						
ÍTEMS		TD	D	I	A	TA
Elemento : Misión externa						
43	su experiencia ofrece lo que el cliente necesita					

44	la empresa da un servicio confiable, seguro y de calidad					
45	la empresa tiene buena reputación con los clientes					
Elemento : Valores directivos						
46	mi jefe se hace responsable de los errores que tomo sobre mis labores					
47	mi jefe muestra interés sobre la atención a los clientes					
48	mi jefe me permite tomar decisiones sobre mejoras en los productos					
49	mi jefe muestra un comportamiento modelo para mí y mis compañeros					
50	mi jefe reconoce sus errores y ofrece disculpas					
51	ante mis problemas personales la empresa me respalda y me brinda su apoyo.					
52	mi jefe me defiende ante un acto injusto hacia mi persona					
Elemento : Misión interna						
53	la remuneración que percibo es competitivo con los que ofrecen otras empresas del sector					
54	la empresa valora cuando me quedo tiempo extra por mayor necesidad de producción por la demanda.					
55	la empresa tiene en consideración el cuidado de mi salud con equipos de protección de personal.					
56	la empresa muestra preocupación por mi desarrollo profesional					
57	la empresa invierte en desarrollar mis capacidades técnicas que implican mi puesto de trabajo					
58	la empresa refleja tu identidad como persona					
59	se siente comprometido con la entrega exitosa de una venta					
60	uno fuerzas con mis compañeros para lograr el éxito de la empresa					

ANEXO D CUADROS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES.

SOBRE EL ENTORNO INTERNO

Cuadro 1. ¿Cuál es su área de trabajo?		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) producción	12	70.6%
b) administración	2	11.8%
c) logística	1	5.9%
d) comercial	2	11.8%
Total	17	100%

Interpretación: los trabajadores consideran pertenecer a estas áreas, siendo el área de producción donde se concentran en mayor número representados por el 70.6%, tanto en el área de administración y comercial es representado por el 11.8% y en logística con el 5.9%.

Cuadro 2. Sexo		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) femenino	4	24%
b) masculino	13	76%
Total	17	100%

Interpretación: en cuanto a la clasificación por sexo la empresa tiene mayor cantidad de varones laborando siendo representados por el 76% y por otro lado esta las mujeres con el 24%.

Cuadro 3. ¿Cuál es su tiempo de permanencia en la empresa?		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) menor a un año	7	41%
b) de 1 a 3 años	6	35%
c) de 3 a 7 años	1	6%
d) más de 7 años	3	18%
Total	17	100%

Interpretación: para la clasificación por antigüedad el mayor porcentaje se observa en los trabajadores con antigüedad menor a 1 año siendo el 41%, luego siguen los que tienen de 1 a 3 años representados por el 35%, los que tienen laborando con una antigüedad de 7 años a más son 3 representados por el 18% y de 3 a 7 años son el 6%.

Cuadro 4. ¿Ud. Tiene hijos?		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) si	8	47%
b) no	9	53%
Total	17	100%

Interpretación: la mayoría de los trabajadores representados por el 53% no tienen hijos, la otra parte representados por el 47% tienen hijos.

Cuadro 5. ¿Ud. pertenece a algún partido político?		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) si	1	6%
b) no	16	94%
Total	17	100%

Interpretación: los trabajadores en un 94% ,es decir la gran mayoría que no pertenecen a ningún partido político, solo se identificó un trabajador que pertenecía representado el 6% del total.

Cuadro 6. ¿Ud. Realiza deporte con sus compañeros de trabajo?		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) si	9	53%
b) no	8	47%
Total	17	100%

Interpretación: los trabajadores en un 53% realizan deportes con sus compañeros de trabajo y el 47% no lo realiza, aquí se puede ver una notable clasificación de grupos.

Cuadro 7. Considera tener una relación armoniosa con sus compañeros de trabajo.		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) si	14	82%
b) no	3	18%
Total	17	100%

Interpretación: En cuanto a las relaciones que tienen entre trabajadores la mayoría considera tener una relación armoniosa siendo el 82% que lo considera.

SOBRE EL PRIMER NIVEL-DIMENSIÓN EFICACIA

Elemento: Estrategia

Cuadro 8. ¿ Ud. reconoce cual es el objetivo principal de la empresa?		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) si	5	29%
b) no	12	71%
Total	17	100%

Interpretación: en cuanto al conocimiento sobre el objetivo de la empresa por parte de los trabajadores, tenemos que el 71% desconoce cuál es y la minoría representado por el 29% considera que la conoce.

Cuadro 9. ¿Ud. reconoce la estrategia que utiliza la empresa?		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) si	9	53%
b) no	8	47%
Total	17	100%

Interpretación: en cuanto al conocimiento de las estrategias que utiliza la empresa, el 53% manifiesta tener conocimiento de ello y mientras el 47% lo desconoce.

Cuadro 10. Ud. identifica el mercado donde se dirige la empresa		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)si	11	65%
b) no	6	35%
Total	17	100%

Interpretación: en cuanto al conocimiento del mercado donde se direcciona la empresa, el 65% de los trabajadores lo identifica y el 35% desconoce hacia mercado se dirige la a empresa.

Cuadro 11. La empresa le comunica sus decisiones sobre futuras estrategias a aplicar		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)si	5	29%
b) no	12	71%
Total	17	100%

Interpretación: el 71% considera que no se le comunica sobre las decisiones futuras sobre la aplicación de estrategias en la empresa y el 29% considera que si se le comunica.

Cuadro 12. La empresa aprovecha las circunstancias del entorno.		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)si	4	24%
b) no	13	76%
Total	17	100%

Interpretación: el 76% consideran que no son aprovechadas las circunstancias que tiene el entorno, y el 24% considera que sí.

Elemento: Sistemas formales

Cuadro 13. Reconoce un cuáles son sus deberes y derechos como miembro de la empresa		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)si	4	24%
b) no	13	76%
Total	17	100%

Interpretación: en cuanto al conocimiento de los deberes y derechos como trabajadores el 76% manifiesta tener conocimiento de ello y mientras el 24% lo desconoce.

Cuadro 14. Se le evalúa su desempeño basado en objetivos		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)si	3	18%
b) no	14	82%
Total	17	100%

Interpretación: los trabajadores que consideran que se le evalúa su desempeño basado en objetivo es el 18% ,mientras el 82% lo desconoce.

Cuadro 15. Reconoce el proceso de producción de los productos que ofrece la empresa		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)si	2	12%
b) no	15	88%
Total	17	100%

Interpretación: los trabajadores que consideran que conocen el proceso son el 12% y mientras el 88% considera no reconocerlo.

Cuadro 16. la empresa retribuye sus horas extras		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)si	1	6%
b) no	16	94%
Total	17	100%

Interpretación: los trabajadores manifiestan en un 94% no recibir compensación por horas extras laboradas, y mientras el 6% considera si recibirlo.

Cuadro 17. Su relación laboral con la empresa es contractual de forma escrita		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)si	0	0%
b) no	17	100%
Total	17	100%

Interpretación: los trabajadores manifiestan en su totalidad que no cuentan con un contrato laboral escrito.

Cuadro 18. Ud. trabaja bajo un régimen laboral como planilla		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)si	5	29%
b) no	12	71%
Total	17	100%

Interpretación: los trabajadores que pertenecen a planilla son el 29% mientras el 71% manifiesta no estar .

Elemento: Estructura Formal

Cuadro 19. Conoce Ud. El manual de funciones de su puesto de trabajo		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)si	4	24%
b) no	13	76%
Total	17	100%

Interpretación: los trabajadores en un 76% no conoce cuál es el manual de sus funciones ,mientras el 24% considera que lo conoce.

Cuadro 20. Conoce Ud. El organigrama de la empresa		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)si	1	6%
b) no	16	94%
Total	17	100%
Interpretación: de los trabajadores son el 94% que desconoce el organigrama de la empresa mientras el 6% manifiesta que sí .		

Cuadro 21. Conoce Ud. El reglamento interno de la empresa		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)si	2	12%
b) no	15	88%
Total	17	100%
Interpretación: la mayoría de los trabajadores no conocen el reglamento interno de la empresa siendo el 88% de los trabajadores, mientras el 12% considera que sí.		

SOBRE EL SEGUNDO NIVEL-DIMENSION ATRACTIVIDAD

En esta segunda parte el criterio de evaluación es el siguiente:

Criterio de evaluación en escala Likert		
Peso	Promedios ponderados	Alternativas
1	>1 hasta 1.8	Total desacuerdo
2	>1.8 hasta 2.6	Desacuerdo
3	>2.6 hasta 3.4	Indiferente
4	>3.4 hasta 4.2	De acuerdo
5	>4.2 hasta 5	Total de acuerdo

Elemento: Saber Distintivo

Cuadro 22. Su desempeño refleja calidad en los productos				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	2	12%	2	4
3. Indiferente	1	6%	3	3
4.De acuerdo	9	53%	4	36
5. Total acuerdo	5	29%	5	25
Total	17	100%	promedio ponderado	2.72

Cuadro 23. Se le reconoce su esfuerzo a su creatividad				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	1	6%	1	1
2. Desacuerdo	7	41%	2	14
3. Indiferente	4	24%	3	12
4. De acuerdo	4	24%	4	16
5. Total acuerdo	1	6%	5	5
Total	17	100%	promedio ponderado	1.92

Cuadro 24. los insumos son adecuados para el cliente final				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	1	6%	2	2
3. Indiferente	3	18%	3	9
4. De acuerdo	7	41%	4	28
5. Total acuerdo	6	35%	5	30
Total	17	100%	promedio ponderado	2.76

Cuadro 25. reconoce que sus productos son diferenciados				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	2	12%	2	4
3. Indiferente	3	18%	3	9
4. De acuerdo	8	47%	4	32
5. Total acuerdo	4	24%	5	20
Total	17	100%	promedio ponderado	2.6

Cuadro 26. sus conocimientos sobre los productos es especializado				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	3	18%	2	6
3. Indiferente	4	24%	3	12
4. De acuerdo	4	24%	4	16
5. Total acuerdo	6	35%	5	30
Total	17	100%	promedio ponderado	2.56

Cuadro 27. se le capacita o instruye sobre su puesto				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	1	6%	1	1
2. Desacuerdo	7	41%	2	14
3. Indiferente	5	29%	3	15
4. De acuerdo	4	24%	4	16
5. Total acuerdo	0	0%	5	0
Total	17	100%	promedio ponderado	1.84

Cuadro 28. recibe capacitaciones técnicas externas				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	2	12%	1	2
2. Desacuerdo	5	29%	2	10
3. Indiferente	7	41%	3	21
4. De acuerdo	3	18%	4	12
5. Total acuerdo	0	0%	5	0
Total	17	100%	promedio ponderado	1.8

Cuadro 29. percibe una preocupación por el desarrollo de sus competencias				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	1	6%	1	1
2. Desacuerdo	8	47%	2	16
3. Indiferente	3	18%	3	9
4. De acuerdo	2	12%	4	8
5. Total acuerdo	3	18%	5	15
Total	17	100%	promedio ponderado	1.96

Elemento: Estilo de liderazgo

Cuadro 30. los miembros directivos conocen muy bien su sector				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	4	24%	2	8
3. Indiferente	6	35%	3	18
4. De acuerdo	5	29%	4	20
5. Total acuerdo	2	12%	5	10
Total	17	100%	promedio ponderado	2.24

Cuadro 31. propone iniciativas y realiza el plan de acción				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	7	41%	1	7
2. Desacuerdo	4	24%	2	8
3. Indiferente	3	18%	3	9
4. De acuerdo	1	6%	4	4
5. Total acuerdo	2	12%	5	10
Total	17	100%	promedio ponderado	1.52

Cuadro 32. reconoce y aprovecha las oportunidades del entorno				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	1	6%	1	1
2. Desacuerdo	5	29%	2	10
3. Indiferente	5	29%	3	15
4. De acuerdo	4	24%	4	16
5. Total acuerdo	2	12%	5	10
Total	17	100%	promedio ponderado	2.08

Cuadro 33. su jefe inmediato le asigna tareas sin temor a que las incumpla				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	2	12%	1	2
2. Desacuerdo	4	24%	2	8
3. Indiferente	4	24%	3	12
4. De acuerdo	5	29%	4	20
5. Total acuerdo	2	12%	5	10
Total	17	100%	promedio ponderado	2.08

Cuadro 34. toma en cuenta tus opiniones y acepta sus errores				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	5	29%	1	5
2. Desacuerdo	4	24%	2	8
3. Indiferente	2	12%	3	6
4. De acuerdo	4	24%	4	16
5. Total acuerdo	2	12%	5	10
Total	17	100%	promedio ponderado	1.8

Cuadro 35. manifiesta información con transparencia, de forma clara y fluida				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	2	12%	1	2
2. Desacuerdo	7	41%	2	14
3. Indiferente	3	18%	3	9
4. De acuerdo	4	24%	4	16
5. Total acuerdo	1	6%	5	5
Total	17	106%	promedio ponderado	1.84

Cuadro 36. ejerce su autoridad con justicia cuando se debe				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	5	29%	2	10
3. Indiferente	8	47%	3	24
4. De acuerdo	3	18%	4	12
5. Total acuerdo	1	6%	5	5
Total	17	100%	promedio ponderado	2.04

Elemento: Estructura real

Cuadro 37. la gerente tiene como principal motivo del realización de sus actividades el generar mayores ingresos para su empresa				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	3	18%	2	6
3. Indiferente	4	24%	3	12
4. De acuerdo	7	41%	4	28
5. Total acuerdo	3	18%	5	15
Total	17	100%	promedio ponderado	2.44

Cuadro 38. la gerente tiene como principal motivo la generación de su experiencia y conocimientos				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	1	6%	1	1
2. Desacuerdo	2	12%	2	4
3. Indiferente	8	47%	3	24
4. De acuerdo	5	29%	4	20
5. Total acuerdo	1	6%	5	5
Total	17	100%	promedio ponderado	2.16

Cuadro 39. la gerente tiene como principal motivo del realización de sus actividades es cubrir su necesidad afectiva hacia la empresa y trabajadores.				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	3	18%	1	3
2. Desacuerdo	4	24%	2	8
3. Indiferente	4	24%	3	12
4.De acuerdo	2	12%	4	8
5. Total acuerdo	4	24%	5	20
Total	17	100%	promedio ponderado	2.04

Cuadro 40. la asistente administración tiene como principal motivo del realización de sus actividades el generar mayores ingresos para la empresa				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	1	6%	1	1
2. Desacuerdo	3	18%	2	6
3. Indiferente	6	35%	3	18
4.De acuerdo	6	35%	4	24
5. Total acuerdo	1	6%	5	5
Total	17	100%	promedio ponderado	2.16

Cuadro 41. la asistente administrativa tiene como principal motivo la generación de su experiencia y conocimientos.				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	1	6%	1	1
2. Desacuerdo	3	18%	2	6
3. Indiferente	3	18%	3	9
4.De acuerdo	8	47%	4	32
5. Total acuerdo	2	12%	5	10
Total	17	100%	promedio ponderado	2.32

Cuadro 42. la asistente administrativa tiene como principal motivo del realización de sus actividades es cubrir su necesidad afectiva hacia la empresa y trabajadores.				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	2	12%	1	2
2. Desacuerdo	4	24%	2	8
3. Indiferente	7	41%	3	21
4.De acuerdo	2	12%	4	8
5. Total acuerdo	2	12%	5	10
Total	17	100%	promedio ponderado	1.96

CUADRO RESUMEN DEL SEGUNDO NIVEL DEL OCTOGONO

Elemento : Saber Distintivo	pregunta	promedios ponderados	promedio
	22	2.72	2.27
	23	1.92	
	24	2.76	
	25	2.6	
	26	2.56	
	27	1.84	
	28	1.8	
	29	1.96	
Elemento: Estilo de liderazgo	pregunta	promedios ponderados	promedio
	30	2.24	1.97
	31	1.52	
	32	2.08	
	33	2.08	
	34	1.8	
	35	2	
	36	2.04	
Elemento : Estructura real	pregunta	promedios ponderados	promedio
	37	2.44	2.18
	38	2.16	
	39	2.04	
	40	2.16	
	41	2.32	
	42	1.96	

SOBRE EL TERCER NIVEL-DIMENSION UNIDAD

Elemento : Misión externa

Cuadro 43.su experiencia ofrece lo que el cliente necesita				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	1	6%	2	2
3. Indiferente	5	29%	3	15
4.De acuerdo	8	47%	4	32
5. Total acuerdo	3	18%	5	15
Total	17	100%	promedio ponderado	2.56

Cuadro 44. la empresa da un servicio confiable, seguro y de calidad				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	2	12%	2	4
3. Indiferente	4	24%	3	12
4. De acuerdo	6	35%	4	24
5. Total acuerdo	5	29%	5	25
Total	17	100%	promedio ponderado	2.6

Cuadro 45. la empresa tiene buena reputación con los clientes				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	3	18%	2	6
3. Indiferente	6	35%	3	18
4. De acuerdo	7	41%	4	28
5. Total acuerdo	1	6%	5	5
Total	17	100%	promedio ponderado	2.28

Elemento : Valores directivos

Cuadro 46. mi jefe se hace responsable de los errores que tomo sobre mis labores				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	4	24%	2	8
3. Indiferente	7	41%	3	21
4. De acuerdo	5	29%	4	20
5. Total acuerdo	1	6%	5	5
Total	17	100%	promedio ponderado	2.16

Cuadro 47. mi jefe muestra interés sobre la atención a los clientes				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	3	18%	2	6
3. Indiferente	4	24%	3	12
4. De acuerdo	8	47%	4	32
5. Total acuerdo	2	12%	5	10
Total	17	100%	promedio ponderado	2.4

Cuadro 48. mi jefe me permite tomar decisiones sobre mejoras en los productos				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	7	41%	2	14
3. Indiferente	3	18%	3	9
4. De acuerdo	4	24%	4	16
5. Total acuerdo	3	18%	5	15
Total	17	100%	promedio ponderado	2.16

Cuadro 49. mi jefe muestra un comportamiento modelo para mí y mis compañeros				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	1	6%	1	1
2. Desacuerdo	6	35%	2	12
3. Indiferente	7	41%	3	21
4. De acuerdo	2	12%	4	8
5. Total acuerdo	1	6%	5	5
Total	17	100%	promedio ponderado	1.88

Cuadro 50. mi jefe reconoce sus errores y ofrece disculpas				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	1	6%	1	1
2. Desacuerdo	7	41%	2	14
3. Indiferente	5	29%	3	15
4. De acuerdo	4	24%	4	16
5. Total acuerdo	0	0%	5	0
Total	17	100%	promedio ponderado	1.84

Cuadro 51. ante mis problemas personales la empresa me respalda y me brinda su apoyo.				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	2	12%	1	2
2. Desacuerdo	5	29%	2	10
3. Indiferente	6	35%	3	18
4. De acuerdo	4	24%	4	16
5. Total acuerdo	0	0%	5	0
Total	17	100%	promedio ponderado	1.84

Cuadro 52.mi jefe me defiende ante un acto injusto hacia mi persona				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	1	6%	1	1
2. Desacuerdo	3	18%	2	6
3. Indiferente	7	41%	3	21
4.De acuerdo	4	24%	4	16
5. Total acuerdo	2	12%	5	10
Total	17	100%	promedio ponderado	2.16

Elemento : Misión interna

Cuadro 53.la remuneración que percibo es competitivo con los que ofrecen otras empresas del sector				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	2	12%	1	2
2. Desacuerdo	5	29%	2	10
3. Indiferente	4	24%	3	12
4.De acuerdo	3	18%	4	12
5. Total acuerdo	3	18%	5	15
Total	17	100%	promedio ponderado	2.04

Cuadro 54. la empresa valora cuando me quedo tiempo extra por mayor necesidad de producción por la demanda.				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	4	24%	2	8
3. Indiferente	7	41%	3	21
4.De acuerdo	5	29%	4	20
5. Total acuerdo	1	6%	5	5
Total	17	100%	promedio ponderado	2.16

Cuadro 55.la empresa tiene en consideración el cuidado de mi salud con equipos de protección de personal.				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	1	6%	1	1
2. Desacuerdo	2	12%	2	4
3. Indiferente	5	29%	3	15
4.De acuerdo	8	47%	4	32
5. Total acuerdo	1	6%	5	5
Total	17	100%	promedio ponderado	2.28

Cuadro 56.la empresa muestra preocupación por mi desarrollo profesional				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	2	12%	1	2
2. Desacuerdo	6	35%	2	12
3. Indiferente	5	29%	3	15
4.De acuerdo	2	12%	4	8
5. Total acuerdo	2	12%	5	10
Total	17	100%	promedio ponderado	1.88

Cuadro 57.la empresa invierte en desarrollar mis capacidades técnicas que implican mi puesto de trabajo				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	2	12%	1	2
2. Desacuerdo	6	35%	2	12
3. Indiferente	6	35%	3	18
4.De acuerdo	3	18%	4	12
5. Total acuerdo	0	0%	5	0
Total	17	100%	promedio ponderado	1.76

Cuadro 58.la empresa refleja tu identidad como persona				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	1	6%	1	1
2. Desacuerdo	8	47%	2	16
3. Indiferente	4	24%	3	12
4.De acuerdo	3	18%	4	12
5. Total acuerdo	1	6%	5	5
Total	17	100%	promedio ponderado	1.84

Cuadro 59.se siente comprometido con la entrega exitosa de una venta				
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	2	12%	2	4
3. Indiferente	6	35%	3	18
4.De acuerdo	5	29%	4	20
5. Total acuerdo	4	24%	5	20
Total	17	100%	promedio ponderado	2.48

Cuadro 60. Uno fuerzas con mis compañeros para lograr el éxito de la empresa

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	peso	puntaje ponderado
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	3	18%	2	6
3. Indiferente	4	24%	3	12
4. De acuerdo	7	41%	4	28
5. Total acuerdo	3	18%	5	15
Total	17	100%	promedio ponderado	2.44

CUADRO RESUMEN DEL TERCER NIVEL

	pregunta	promedios ponderados	promedio
Elemento : Misión externa	43	2.56	2.48
	44	2.6	
	45	2.28	
Elemento : Valores directivos	pregunta	promedios ponderados	promedio
	46	2.16	2.21
	47	2.4	
	48	2.16	
	49	2.88	
	50	1.84	
	51	1.84	
	52	2.16	
Elemento : Misión interna	pregunta	promedios ponderados	promedio
	53	2.04	2.11
	54	2.16	
	55	2.28	
	56	1.88	
	57	1.76	
	58	1.84	
	59	2.48	
60	2.44		

ANEXO.E. ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA DESARROLLADA A LA GERENCIA DE MULTISERVICIOS VALLE S.R.L.

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA A LA GERENTE GENERAL DE MULTISERVICIOS VALLE S.R.L.

a) Datos personales:

Sexo: Femenino

Edad: 51

Estado civil: Soltera

Grado de instrucción: secundaria completa

Religión: católica

b) Sobre estrategias

¿Cuál es el rublo de la empresa?

Esta empresa se dedica a la elaboración de muebles para los niños de los colegios iniciales, vendemos mobiliarios que son las mesas y sillas, todo lo que son estanterías en melamine y muebles modelos imitaciones para la recreación de los niños.

¿Cuál es su mercado objetivo?

Mi mercado objetivo son los colegios privados iniciales, centros de estimulación temprana, pronoei y centros educativos iniciales estatales.

¿Cuánto aproximadamente son sus ventas anuales del 2018?

El año pasado aproximadamente las ventas fueron alrededor de 525 mil soles.

¿En el último año ha realizado algún estudio de mercado para evaluar las oportunidades y amenazas del entorno??

No

¿A qué empresa considera ser su principal competidor?

Mobilia S.A. esta empresa tiene años en el rublo es una de las antiguas que se encuentra en el parque industrial.

c) Sobre el sistema formal

¿Cómo es manejado el sistema operativo de la empresa?

Manejan programas de control logístico	Si()	No(X)
Cuentan con planes de producción	Si(X)	No()

¿Cómo es el sistema retributivo?

Tiene trabajadores registrados en planilla	Si(X)	No
--	-------	----

d) Sobre la estructura formal

¿la empresa tiene un manual de descripción funciones y un organigrama?

No, pero los trabajadores conocen sus funciones ya que son operativas y repetitivas

ANEXO F. DISTRIBUCIÓN DEL GASTO DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO POR NIVEL DE GOBIERNO Y FUNCIONES DEL AÑO FISCAL 2018

PROYECTO DE LEY DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO PARA EL AÑO FISCAL 2018						FPR40D14
DISTRIBUCION DEL GASTO DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO						PAGINA : 3
POR NIVEL DE GOBIERNO Y FUNCIONES						ANEXO : 3
(EN SOLES)						
FUNCIONES	RECURSOS ORDINARIOS	RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	RECURSOS DETERMINADOS	TOTAL
01 LEGISLATIVA	552 520 725	651 914				553 172 639
02 RELACIONES EXTERIORES	703 931 997	61 290 776				765 222 773
03 PLANEAMIENTO, GESTION Y RESERVA DE CONTINGENCIA	11 755 215 394	5 132 025 187	3 972 764 980	118 232 252	5 385 568 376	26 363 806 189
04 DEFENSA Y SEGURIDAD NACIONAL	4 781 365 160	263 707 576	98 157 000	21 204 174	193 773 000	5 358 206 910
05 ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD	7 937 852 329	560 781 813	26 246 541	5 598 877	835 882 663	9 386 362 223
06 JUSTICIA	5 099 103 936	242 585 387	12 448 800		10 000 000	5 364 138 123
07 TRABAJO	549 953 092	38 021 196	12 617 853	1 473 347	181 913	602 247 401
08 COMERCIO	265 113 356	97 337 545	15 359 220	4 509 326	125 823 847	508 143 294
09 TURISMO	295 254 572	82 067 609	51 120 186		98 677 948	527 120 315
10 AGROPECUARIA	1 427 179 009	505 933 670	714 913 445		1 044 651 976	3 692 678 100
11 PESCA	239 318 340	151 605 287	64 261 800		7 823 659	463 009 086
12 ENERGIA	41 154 501	615 762 653		31 844 431	307 480 238	996 241 823
13 MINERIA	66 498 002	120 452 840		2 220 522	35 000	189 206 364
14 INDUSTRIA	213 585 065	10 657 968			4 745 285	228 988 318
15 TRANSPORTE	9 923 182 734	781 186 891	2 332 579 786	82 342 036	1 991 385 239	15 110 676 686
16 COMUNICACIONES	103 776 112	724 833 337			27 633 962	856 243 411
17 AMBIENTE	443 458 073	1 053 845 038	51 607 484	1 393 794	1 140 320 199	2 690 624 588
18 SANEAMIENTO	1 394 639 259	60 295 583	2 007 575 300	2 698 500	826 487 304	4 291 695 946
19 VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	1 575 874 465	232 052 457	269 772 983	2 169 252	340 108 998	2 419 978 155
20 SALUD	15 058 826 971	670 742 738		94 961 485	202 642 494	16 027 173 688
21 CULTURA Y DEPORTE	2 130 292 131	362 062 302	12 052 945	1 500 000	435 513 992	2 941 421 370
22 EDUCACION	24 845 279 777	1 284 336 140	13 235 400	6 576 936	1 281 055 810	27 430 484 063
23 PROTECCION SOCIAL	5 420 194 615	107 425 442	770 345	5 871 298	493 507 477	6 027 769 177
24 PREVISION SOCIAL	7 875 228 480	377 541 425			4 351 450 249	12 604 220 154
25 DEUDA PUBLICA		14 930 821	11 001 000 000	139 858 331	624 127 703	11 779 916 855
TOTAL FUNCIONES :	102 698 798 095	13 552 133 895	20 656 484 068	522 454 561	19 728 877 332	157 158 747 651

Fuente. Ministerio de Economía y Finanzas, Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019.

ANEXO G. DISTRIBUCIÓN DEL GASTO DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO POR NIVEL DE GOBIERNO Y FUNCIONES DEL AÑO FISCAL 2019

PROYECTO DE LEY DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO PARA EL AÑO FISCAL 2019						FPR40D14
29/08/2018		DISTRIBUCION DEL GASTO DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO				PAGINA : 3
09:03:34		POR NIVEL DE GOBIERNO Y FUNCIONES				ANEXO : 3
(EN SOLES)						
FUNCIONES	RECURSOS ORDINARIOS	RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	RECURSOS DETERMINADOS	TOTAL
01 LEGISLATIVA	476 308 686	643 903				476 952 589
02 RELACIONES EXTERIORES	684 503 412	55 933 378				740 436 790
03 PLANEAMIENTO, GESTION Y RESERVA DE CONTINGENCIA	10 090 282 405	4 932 674 284	1 622 718 093	93 693 173	5 965 506 647	22 704 874 602
04 DEFENSA Y SEGURIDAD NACIONAL	4 974 093 206	256 087 282	7 300 000	23 358 956	6 578 587	5 267 418 031
05 ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD	8 381 494 371	610 586 205	202 339 156	54 556 291	865 891 043	9 914 867 066
06 JUSTICIA	5 560 465 616	284 159 162	1 675 000	10 648 105	15 726 632	5 872 674 515
07 TRABAJO	424 791 947	43 986 095	26 800 000		886 408	496 464 450
08 COMERCIO	237 694 697	115 852 615	12 752 535	4 900 037	146 175 013	517 374 897
09 TURISMO	241 322 807	108 269 436	16 726 163		76 777 123	443 095 529
10 AGROPECUARIA	1 984 066 339	531 107 565	1 264 287 277	5 716 859	1 222 648 515	5 007 826 555
11 PESCA	299 839 383	119 930 661	45 198 200	1 561 951	6 931 888	473 461 883
12 ENERGIA	52 191 310	480 984 039	4 850 449	11 865 435	370 524 317	920 415 550
13 MINERIA	28 221 069	123 659 447		575 000		152 455 516
14 INDUSTRIA	215 445 911	13 154 927			5 179 507	233 780 345
15 TRANSPORTE	8 371 584 431	1 714 961 048	3 577 653 091	118 625 649	2 221 715 660	16 004 539 879
16 COMUNICACIONES	175 636 415	1 245 676 916		1 294 166	7 019 309	1 429 626 806
17 AMBIENTE	497 282 040	1 133 398 419	123 357 050	4 046 301	1 034 520 091	2 792 603 901
18 SANEAMIENTO	3 322 705 726	61 041 617	1 021 612 667		969 606 048	5 374 966 058
19 VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	1 427 598 979	230 322 300	353 645 904	865 197	336 178 268	2 348 610 648
20 SALUD	15 544 752 314	638 892 590	1 417 984 762	25 000	615 461 010	18 217 115 676
21 CULTURA Y DEPORTE	2 357 536 982	383 576 807		800 000	403 952 894	3 145 866 683
22 EDUCACION	26 603 874 004	1 321 238 586	910 985 819	36 456 512	1 755 421 495	30 627 976 416
23 PROTECCION SOCIAL	5 812 997 606	122 286 914	189 492	52 138	458 854 595	6 394 380 745
24 PREVISION SOCIAL	8 033 010 344	399 667 558			4 799 179 985	13 231 857 887
25 DEUDA PUBLICA		14 930 989	14 403 061 335	122 693 023	744 278 880	15 284 964 227
TOTAL FUNCIONES :	105 797 700 000	14 943 022 743	25 013 136 993	491 733 793	21 828 813 715	168 074 407 244

Fuente. Ministerio de Economía y Finanzas, Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019

ANEXO H. ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS-CENTROS EDUCATIVOS, SEGÚN NIVEL Y MODALIDAD, 2008 - 2017

<i>Nivel / Modalidad</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Total	92 370	93 720	94 954	96 611	94 947	104 467	106 039	109 076	111 281	112 728
A. Educación básica regular	87 992	88 438	89 887	91 939	90 617	99 611	101 229	104 160	105 597	106 576
Educación inicial	38 472	39 717	40 490	41 961	42 173	48 444	49 637	52 120	53 105	53 687
Educación primaria	36 567	36 566	36 949	37 198	35 917	37 753	37 888	38 068	38 221	38 387
Educación secundaria	12 953	12 155	12 448	12 780	12 527	13 414	13 704	13 972	14 271	14 502
B. Educación no universitaria	1 116	1 133	1 117	1 008	943	1 002	977	1 008	1 042	1 073
Formación magisterial	341	329	317	213	188	218	197	197	199	195
Educación tecnológica	732	762	759	756	720	748	742	774	806	842
Educación artística	43	42	41	39	35	36	38	37	37	36
C. Educación especial	456	459	462	461	441	469	472	479	500	870
D. Educación técnico productiva	2 161	2 013	1 849	1 862	1 644	1 853	1 803	1 827	1 808	1 826
E. Básica alternativa	645	1 677	1 639	1 341	1 302	1 532	1 558	1 602	2 334	2 383

Fuente: Ministerio de Educación (MINEDU) - Padrón de Instituciones Educativas.

ANEXO I. PORTAL ESCALE SECCIÓN SERVICIOS EDUCATIVOS

seguro | escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-ieee [Acceder](#)




PERÚ Ministerio de Educación

[SERVICIOS](#)
[MAGNITUDES](#)
[INDICADORES](#)
[MAPAS](#)
[ARCHIVO DE DATOS](#)
[ESTADÍSTICA ONLINE](#)

Servicios Educativos

Utilice esta herramienta de búsqueda para obtener información de instituciones educativas y localizarlas en el mapa, o para elaborar un listado personalizado de ellas. La fuente de la información estadística es el Censo Escolar.

Consideraciones para el uso de datos

- Los datos de ubicación de las instituciones educativas registrados en el Padrón son proporcionados por las DRE/GRE y UGEL.
- La cartografía de límites distritales, corresponde a los límites censales del INEI, y no indica pertenencia a una jurisdicción político-administrativa determinada.
- La clasificación de área geográfica de ESCALE utiliza el criterio utilizado en el Censo de Población y Vivienda del INEI, diferente al utilizado para las asignaciones temporales a docentes que laboran en área rural.

Nombre <input type="text"/> Código modular <input type="text"/> Código de local <input type="text"/> Centro poblado <input type="text"/>	Ubicación DRE / UGEL Departamento <input type="text" value="Lima"/> <input type="button" value="v"/> Provincia <input type="text" value=":: Provincia ::"/> <input type="button" value="v"/> Distrito <input type="text" value=":: Distrito ::"/> <input type="button" value="v"/>	Tipo de Gestión <input type="checkbox"/> Pública de gestión directa <input type="checkbox"/> Pública de gestión privada <input checked="" type="checkbox"/> Privada Nivel <input checked="" type="checkbox"/> Inicial <input type="checkbox"/> Básica Alternativa <input type="checkbox"/> Superior Artística <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Educación Especial <input type="checkbox"/> Superior Tecnológica <input type="checkbox"/> Todos <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior Pedagógica <input type="checkbox"/> CETPRO Forma de Atención <input checked="" type="checkbox"/> Escolarizada <input checked="" type="checkbox"/> No escolarizada Estado <input checked="" type="checkbox"/> Activo <input type="checkbox"/> Inactivo
---	---	---

Total: 144

[Agregar / quitar columnas](#)

[Haga clic sobre el código mo](#)

Fuente: ESCALÉ. (2019). Estadística de la Calidad Educativa. Recuperado el 25 de marzo de 2019 en <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-ieee>

ANEXO J. ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN TOTAL POR AÑOS CALENDARIO SEGÚN EDAD 2016-2021.

CUADRO N° 2						
PERÚ: ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN TOTAL, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN EDAD, 2016-2021						
Edad	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Total	31 488 625	31 826 018	32 162 184	32 495 510	32 824 358	33 149 016
0-4	2 845 845	2 831 055	2 817 164	2 803 850	2 790 779	2 778 083
0	566 198	563 692	561 564	559 536	557 315	554 901
1	565 172	562 528	560 198	557 977	555 660	553 258
2	568 134	565 211	562 497	559 901	557 339	554 835
3	571 460	568 239	565 091	562 070	559 226	556 600
4	574 881	571 385	567 814	564 366	561 239	558 489
5-9	2 909 263	2 891 287	2 871 130	2 851 107	2 833 530	2 818 583
5	579 097	574 472	569 421	564 603	560 670	557 806
6	580 973	576 656	571 867	567 229	563 366	560 407
7	582 328	578 559	574 316	570 117	566 479	563 452
8	583 207	580 160	576 676	573 109	569 818	566 762
9	583 658	581 440	578 850	576 049	573 197	570 156
10-14	2 913 285	2 913 810	2 913 831	2 911 436	2 904 717	2 892 095
10	583 690	582 446	580 922	579 038	576 715	573 699
11	583 311	583 226	582 971	582 177	580 471	577 455
12	582 753	583 427	584 029	584 010	582 825	580 027
13	582 136	582 896	583 648	583 861	583 007	580 747
14	581 395	581 815	582 261	582 350	581 699	580 167
15-19	2 886 860	2 886 546	2 886 398	2 886 233	2 885 868	2 886 490
15	580 232	580 427	580 690	580 757	580 362	579 547
16	578 571	578 575	578 702	578 801	578 718	578 685
17	577 075	576 924	576 889	576 934	577 028	577 516
18	575 999	575 795	575 602	575 502	575 574	576 153
19	574 983	574 825	574 515	574 239	574 186	574 589
20-24	2 835 930	2 839 017	2 839 502	2 839 236	2 840 069	2 841 983
20	573 407	573 281	572 854	572 423	572 283	572 586
21	571 391	571 252	570 672	570 059	569 825	570 045
22	568 392	568 580	568 207	567 732	567 615	567 848
23	564 077	565 089	565 467	565 617	565 944	566 363
24	558 663	560 815	562 302	563 405	564 402	565 141
25-29	2 689 337	2 715 239	2 738 402	2 758 184	2 773 941	2 784 291
25	552 992	556 213	558 726	560 704	562 324	563 356
26	547 244	551 487	554 941	557 706	559 882	561 164
27	539 831	545 075	549 592	553 337	556 262	558 034
28	530 160	536 342	542 071	547 056	551 003	553 613
29	519 110	526 122	533 072	539 381	544 470	548 124
30-34	2 444 792	2 485 122	2 528 404	2 570 263	2 606 333	2 636 893

Fuente: INEI, 2009. Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total, por Años Calendario y Edades Simples, 1950-2050.

ANEXO K. SONDEO FÍSICO DEL PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR EN EL SECTOR DE MUEBLES PARA EDUCACIÓN

	Nombre comercial	Ventas Estimadas anuales	Fabri - cant es	Productos	Precio	Atención	Comunicación
1	COISO		SI	Variados(1)	Al por mayor	Regular	Whatsapp
2	ELY	420000	SI	Especializados(2)	Al por mayor	Regular	Whatsapp
3	INDUSTRIAS TARMA E.I.R.L	-	SI	Variados	Al por mayor	Buena	Www.industrias tarma.com
4	MUEBLERIA JESILIN	-	NO	Variados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
5	MUEBLERIA ROJAS	-	SI	Variados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
6	ABANTO	-	SI	Variados	Al por mayor	Buena	No cuenta
8	ACO MODA	372000	SI	Especializados	Al por mayor	Regular	Whatsapp
9	ARIANA KID'S	396000	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
10	ASIMVES	-	SI	Especialistas	Al por mayor	Buena	Whatsapp
11	CHIQUINNOVA	-	NO	Variados	Al por mayor	Buena	Fan page
12	CORPORACION JGL	-	SI	Variados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
13	CORPORACION PERUANA DE MOBILIARIO	324000	SI	Especialistas	Al por mayor	Buena	Pagina web
14	D&J	504000	SI	Especializados	Al por mayor	Regular	Whatsapp
15	DECOR KAFA	-	NO	Especialistas	Al por mayor	Buena	Www.decorkafa muebles.com
16	GRUPO BENNY	564000	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	Www.industrias benny.com
17	INDUSTRIAS ALFARO	-	SI	Variados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
18	INDUSTRIAS LAND HOGAR S.A.C	618000	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
19	INDUSTRIAS MARFER	-	SI	Variados	Al por mayor	Regular	No cuenta

	Nombre comercial	Ventas Estimadas anuales	Fabricantes	Productos	Precio	Atención	Comunicación
20	INDUSTRIAS ROZY T	-	NO	Especializados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
21	MUEBLERIA FATIMA	-	SI	Variados	Al por mayor	Regular	Whatsapp
22	MUEBLERIA KRAF	-	SI	Variados	Al por mayor	Regular	Whatsapp
23	MUEBLERIA MELANIA	-	NO	Variados	Al por mayor	Regular	Whatsapp
24	MUEBLERIA VALECHKA	-	SI	Especializados	Al por mayor	Regular	Whatsapp
25	MUEBLERIA Y SILLONERIA VANESSA	-	SI	Variados	Al por mayor	Regular	Whatsapp
26	MUEBLES DIEEL	-	NO	Variados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
28	MUEBLES EDEL	-	SI	Variados	Al por mayor	Regular	Whatsapp
30	MUEBLES EDUCATIVOS JIREH	540000	SI	Especializados	Al por mayor	Regular	Whatsapp
31	PRODUCTOS ROBLES	-	SI	Variados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
32	PROYECTO E&N	-	NO	Variados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
33	R&E	-	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
34	MOBILIA INDUSTRIAS S.A.	620000	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	Mobiliaindustrial.com.pe
35	MULTISERVICIOS VALLE S.R.L.	525000	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	Whatsapp
36	VALDIVIA	-	SI	Especializados	Al por mayor	Buena	Whatsapp

(1) variados hace referencia a muebles para el hogar y para el nivel educativo.

(2) especializados hace referencia a muebles para el nivel educativo exclusivo.

ANEXO L MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD

MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD

Conste por el presente documento, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, el contrato de trabajo sujeto a modalidad que al amparo del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral y normas complementarias, que celebran de una parte⁽¹⁾, con R.U.C. N° y domicilio real en debidamente representada por el señor⁽²⁾, con D.N.I. N°....., a quien en adelante se le denominará EL EMPLEADOR, y de la otra parte, don(ña) con D.N.I. N° domiciliado en a quien en adelante se le denominará EL TRABAJADOR, en los términos y condiciones siguientes:

1.- EL EMPLEADOR es una, cuyo objeto social es.....y que ha sido debidamente autorizada por..... de fecha emitida por....., que requiere de los servicios del TRABAJADOR en forma⁽³⁾ para.....⁽⁴⁾

2.- Por el presente contrato, EL TRABAJADOR se obliga a prestar sus servicios al EMPLEADOR para realizar las siguientes actividades:.....

..... debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor, para la cual ha sido contratado, bajo las directivas de sus jefes o instructores, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración y dirección de la empresa, de conformidad con el artículo 9° del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.

3.- La duración del presente contrato es de.....⁽⁵⁾, iniciándose el día..... de..... 200..... y concluirá el día..... de..... 200.....

4.- En contraprestación a los servicios del TRABAJADOR, el EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración⁽⁶⁾ de (.....). Igualmente se obliga a facilitar al trabajador los materiales necesarios para que desarrolle sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazo indeterminado.

(1) Nombre o razón social del empleador

(2) Nombre y cargo de representante

(3) En forma temporal, accidental o para obra o servicio

(4) Señalar la modalidad del contrato y las causas determinantes de la contratación

(5) Meses o años

Por necesidades de mercado : 5 años

Por reconversión empresarial: 2 años

Accidental : 6 meses al año

Suplencia: la que resulte necesaria, según las circunstancias

Emergencia: la que resulte necesaria

Para obra o servicio: la que resulte necesaria

Intermitente: no tiene plazo de duración máximo

De temporada: depende de la duración de la temporada

(6) mensual, quincenal, semanal

5. **EL TRABAJADOR** deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: dea(días), de..... a(horas), teniendo un refrigerio de (minutos), que será tomado dea.....

6. **EL EMPLEADOR**, se obliga a inscribir al **TRABAJADOR** en el Libro de Planillas de Remuneraciones, así como poner a conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo el presente contrato, para su conocimiento y registro, en cumplimiento de lo dispuesto por artículo 73° del Texto Único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR.

7. Queda entendido que **EL EMPLEADOR** no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento, conforme a la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonará al **TRABAJADOR** los beneficios sociales, que le pudieran corresponder de acuerdo a Ley.

8. En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulan los contratos de trabajo sujeto a modalidad, contenidos en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

9. Las partes contratantes renuncian expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces depara resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Firmado en..... a los (días) del (mes) de 200.....

EMPLEADOR

TRABAJADOR

PRODD
Programa de Difusión de la Legislación

ANEXO M. CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO BAJO MODALIDAD DE CONTRATO DE TEMPORADA

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO BAJO LA MODALIDAD DE CONTRATO DE TEMPORADA

Conste por el presente documento el Contrato de Trabajo a plazo fijo bajo la modalidad de "Contrato de Temporada", que celebran al amparo del Art. 67º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. Nº 003-97-TR, y normas complementarias, de una parte (1)....., con R.U.C. Nº y domicilio fiscal en, debidamente representada por el señor (2)....., con D.N.I. Nº, según poder inscrito en la partida registral No..... del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en adelante se le denominará simplemente **EL EMPLEADOR**; y de la otra parte (3)....., con D.N.I. Nºdomiciliado en, a quien en adelante se le denominará simplemente **EL TRABAJADOR**; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: EL EMPLEADOR es una empresa dedicada a (4).....la cual requiere cubrir las necesidades de recursos humanos con el objeto de incrementar la producción de por ejemplo: helados originados por el aumento de la demanda durante la temporada del (5).....

SEGUNDO: Por el presente documento **EL EMPLEADOR** contrata a plazo fijo bajo la modalidad ya indicada en la cláusula precedente, los servicios de **EL TRABAJADOR** quien desempeñará el cargo de (6)....., en relación con el objeto precisado en la cláusula primera.

TERCERO: El presente contrato tiene una duración de... Meses (El tiempo que dure la temporada), cuyo inicio será el ... dedel 2013 y concluye el ... de del 2013.

CUARTO: EL TRABAJADOR estará sujeto a un período de prueba de tres meses, la misma que inicia el... de..... del 2013 y termina el ... De..... del 2013.

QUINTO: EL TRABAJADOR cumplirá el horario de trabajo siguiente: De lunes a.....dehoras ahoras.

SEXTO: EL TRABAJADOR deberá cumplir con las normas propias del Centro de Trabajo, así como las contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo (en caso cuente con uno debidamente registrado ante AAT) y en las demás normas laborales, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración de la empresa, de conformidad con el Art. 9º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. Nº 003-97-TR.

SETIMO: EL EMPLEADOR abonará al **TRABAJADOR** la cantidad de S/..... como remuneración mensual, de la cual se deducirán las aportaciones y descuentos por tributos establecidos en la ley que le resulten aplicables.

OCTAVO: Este contrato queda sujeto a las disposiciones que contiene el TUO del D. Leg. Nº 728 aprobado por D. S. Nº 003-97-TR Ley de Productividad y Competitividad Laboral, y demás normas legales que lo regulen) o que sean dictadas durante la vigencia del contrato.

Conforme con todas las cláusulas anteriores, firman las partes, por triplicado a losdías del mes dedel año 2013.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

- (1) Colocar nombre de la empresa
- (2) Colocar el representante de la empresa
- (3) Colocar el nombre del trabajador
- (4) Colocar el Objeto Social de la empresa y justificación del motivo del uso de esta modalidad.
- (5) Colocar la temporada
- (6) Describir el puesto del trabajador

DEBEMOS TENER EN CUENTA

- Duración de la temporada, La naturaleza de la actividad de la empresa, naturaleza de las labores
- Modalidad, indicar causa objetivas de la contratación.
- Estatus laboral, puesto u ocupación.
- Período de prueba acordado, (el plazo convencional es de 03 meses).
- Ampliación del período de prueba acordada en caso sea necesario o se contrate trabajadores de Dirección o Confianza.
- Remuneración del trabajador
- Horario de trabajo.

ANEXO N. FICHA TÉCNICA-FORMATO N°05-HOJA INFORMATIVA DE CONTRATOS SUJETOS A MODALIDAD (T.U.O. D. LEG.728)

FICHA TECNICA - FORMATO N° 05									
HOJA INFORMATIVA DE CONTRATOS SUJETOS A MODALIDAD (T. U. O. D. LEG. 728)									
1. OBJETIVO.-	Quantificar los contratos de mano de obra nacional suscritos al amparo del Decreto Legislativo N° 728 y que son registrados en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.								
2. FINALIDAD.-	Brindar una información oportuna y confiable para la adecuada toma de decisiones.								
3. COBERTURA.-	Lima y nivel nacional								
4. PERIODICIDAD.-	Diaria, mensual, trimestral, semestral y anual.								
5. METODO DE RECOLECCION.-	Mediante registros administrativos que genera el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de acuerdo al Texto Unico de Procedimientos Administrativos (TUPA). El registro administrativo obtiene, para fines administrativos, datos que pueden ser utilizados con fines estadísticos o como información estadística.								
6. FUENTE DE INFORMACION	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Lima – Callao, Direcciones Regionales / Zonas de Trabajo y Promoción del Empleo.								
7. FORMATOS DE RECOLECCION.-	Formato N° 05 de la Bateria de Formatos Estadísticos. R. S. N° 091-2004-TR/SG que aprueba la Directiva General N° 002-2004-MTPE/SG/OEI.								
8.- VARIABLES EN ESTUDIO.-	<ul style="list-style-type: none">- CONTRATOS DE NATURALEZA TEMPORAL<ul style="list-style-type: none">- Contrato por inicio o incremento de Actividad: es aquel que se celebra por el inicio de una nueva actividad o por el incremento de las ya existentes dentro de la misma empresa. Su duración máxima es de tres años.- Contratos por Necesidades del Mercado: es aquel que se celebra cuando se presenta un incremento temporal e imprevisible del ritmo normal de la actividad productiva, con exclusión de las variaciones de carácter cíclico o de temporada. Su duración máxima en conjunto es de cinco años.- Contrato de Reconversión Empresarial: es el que se celebra en caso de sustitución, ampliación o modificación de las actividades desarrolladas en la empresa, y en general cuando se produzca cualquier variación de carácter tecnológico. Su duración máxima es de dos años.- CONTRATOS DE NATURALEZA ACCIDENTAL<ul style="list-style-type: none">- Contrato Ocasional: es el que se celebra para atender necesidades transitorias a la habitual del centro de trabajo. Su duración es de seis meses.- Contrato de Suplencia: se celebra con el objeto de sustituir a un trabajador estable de la empresa, cuyo vínculo laboral se encuentra suspendido por causa justificada prevista en la legislación o por efecto de convenio colectivo. Su duración es la que resulte necesaria.- Contrato de Emergencia: es el celebrado para atender las necesidades promovidas por caso fortuito o fuerza mayor. Su duración coincide con la de la emergencia.- CONTRATOS DE NATURALEZA OBRA O SERVICIO DETERMINADO.<ul style="list-style-type: none">- Contrato para Obra Determinada o Servicio Especifico: se celebra con un objetivo previamente establecido. Su duración es la que resulte necesaria.- Contrato Intermitente: es el celebrado para cubrir necesidades de las actividades de la empresa que por su naturaleza son permanentes pero discontinuas. Su duración máxima en conjunto no debe superar los cinco años.- Contrato de temporada: es el que se celebra para atender necesidades propias del giro de la empresa o establecimiento, que se cumplen sólo en determinadas épocas del año y que están sujetas a repetirse en periodos equivalentes en cada ciclo, en función a la naturaleza de la actividad productiva. Su duración en conjunto no debe superar los cinco años.								
9.- CUADROS DE SALIDA.-	Son los cuadros estadísticos obtenidos cruzando variables contenidas en los formatos, de acuerdo a requerimientos y con la finalidad de atender la demanda de información.								
10.- PUBLICACION DE RESULTADOS.-	<table><tbody><tr><td>- Mensual:</td><td>Boletín "Leyendo Números ..." (Lima Metropolitana) "Informe Estadístico Gerencia" (Nivel Nacional)</td></tr><tr><td>- Trimestral:</td><td>Triptico "Leyendo Números ..." (Nivel Nacional)</td></tr><tr><td>- Semestral:</td><td>"Boletín Estadístico" I Semestre (Nivel Nacional)</td></tr><tr><td>- Anual:</td><td>"Anuario Estadístico" (Nivel Nacional) Informe de Gestión Gubernamental (Nivel Nacional)</td></tr></tbody></table>	- Mensual:	Boletín "Leyendo Números ..." (Lima Metropolitana) "Informe Estadístico Gerencia" (Nivel Nacional)	- Trimestral:	Triptico "Leyendo Números ..." (Nivel Nacional)	- Semestral:	"Boletín Estadístico" I Semestre (Nivel Nacional)	- Anual:	"Anuario Estadístico" (Nivel Nacional) Informe de Gestión Gubernamental (Nivel Nacional)
- Mensual:	Boletín "Leyendo Números ..." (Lima Metropolitana) "Informe Estadístico Gerencia" (Nivel Nacional)								
- Trimestral:	Triptico "Leyendo Números ..." (Nivel Nacional)								
- Semestral:	"Boletín Estadístico" I Semestre (Nivel Nacional)								
- Anual:	"Anuario Estadístico" (Nivel Nacional) Informe de Gestión Gubernamental (Nivel Nacional)								

Fuente: Ministerio de trabajo y promoción del trabajo. (2019). Modelos y formatos de contratos.

ANEXO O. MALLA CURRICULAR DEL CURSO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS



CIENTIFICA

FORM CONT

**CURSO:
LIDERAZGO Y DIRECCIÓN
DE EQUIPOS**

CONTENIDO DEL CURSO

SESIÓN 1

- Coaching
- TeamCoaching
- Liderazgo Moderno
- Estilos de Liderazgo

SESIÓN 2

- Lenguaje No Verbal
- Escucha Activa
- Feedback

SESIÓN 3

- Grupo Vs Equipo
- Actitud y Motivación
- Sinergia de equipo

SESIÓN 4

- Pensamientos
- Implicancias y funciones
- Proceso de Análisis y Toma de Decisiones Impactos y Riesgos

SESIÓN 5

- Fundamentos
- Principios y estilos
- Relación y tipos
- El Supervisor Coach

SESIÓN 6

- Hábitos para ganar tiempo
- Control de pérdida de tiempo
- Importante vs Urgente

SOBRE EL ESPECIALISTA

MBA. JULIO CHIRINOS

Fuente: Cursos formación continua Universidad Científica del Sur ,2019.
<https://formacioncontinua.cientifica.edu.pe/ciencias-empresariales/liderazgo-y-direccion-de-equipos>

ANEXO P. FORMATO-ENCUESTA DE SALIDA-MULTISERVICIOS VALLE S.R.L.

Nombre

Área

Puesto

Jefe inmediato:

1. Motivo del cese del trabajo:

a) renuncia

b) despido

2. ¿Cuáles fueron las principales razones por las cuales decidió renunciar? ¿Señalé con un aspa las que consideré prioritarias?

a) baja remuneración

b) Problemas con el jefe

c) problemas personales

d) presión y estrés

e) horarios laborales

f) poca motivación

g) bajo reconocimiento

h) condiciones laborales

i) oportunidad laboral

j) ambiente de trabajo

k) desarrollo profesional

3. ¿Cómo calificaría usted los siguientes aspectos en la empresa?

Ambiente de trabajo.....

Las remuneraciones El liderazgo.....

Trato del jefe.....

proceso de inducción.....

Capacitación.....

4. ¿Las tareas que realizó eran correspondientes al puesto donde se desempeñaba?
¿si, no y por qué?

.....

.....

.....

5. ¿Qué le gustaba y que no le gustaba de sus labores?

.....

.....

6. ¿usted recomendaría a sus conocidos laboral en Multiservicios Valle S.R.L.? ¿Por qué?

.....

.....

7. ¿Qué recomendaciones les haría a Multiservicios Valle a fin de mejorar como organización?

.....

.....

¡¡¡Gracias por todo y muchos Éxitos!!!

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Peruana de Noticias. (12 de noviembre de 2018). Perú invierte 5.8% del PBI en educación en sectores público y privado Recuperado el 18 de marzo de 2019 en <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-invierte-58-del-pbi-educacion-sectores-publico-y-privado-732525.aspx>
- Alcázar García M. (2005). Cuadernos Empresa y Humanismo. Introducción al octógono. Recuperado el 25 de enero de 2019 de https://datospdf.com/download/el-ctogono_5a4bd04cb7d7bcb74fcd1e90_pdf
- Álvarez Quispe & Díaz Luque. (2017). Diagnóstico del clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de las organizaciones (octógono) para la empresa solar representaciones S.A.C. Tesis de pregrado, Universidad San Pablo, Perú. Recuperado el 04 de junio de 2019 de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15428/1/ALVAREZ_QUISPE_NO_R_DIA.pdf
- Balarezo Balarezo. (2014). Modelización de un sistema integral para planificación estratégica y su aplicación en la planificación estratégica de la Universidad de Piura. Tesis doctoral, Universidad de Navarra, España. Recuperado el 04 de junio de 2019 de https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/37074/1/Tesis_Alejandro%20Balarezo.pdf
- Cámara de Lima. (2018). La cámara. Urge aumentar la competitividad de las Mypes. Recuperado el 25 de enero de 2019 de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r857_3/eventos%202.pdf

Castillo Córdova. (2018). Los sistemas formales de la organización según Juan Antonio Pérez López. Trabajo de investigación, Universidad de Piura, Perú. Recuperado el 26 de enero de 2019 de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3702/T_AE_001_REST.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castillo Nicolás. (20 de junio de 2018). El Perú sigue rezagado en tecnología. El comercio. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en <https://elcomercio.pe/economia/competitividad-digital-peru-sigue-rezagado-tecnologia-noticia-529251>

Chinchilla N. y García H. (2010). Revista empresa y humanismo. Diversidad y paradigmas de empresa :un nuevo comienzo, vol. XIV, (pp.47-79).Recuperado el 25 de enero de 2019, de file:///C:/Users/USER/Downloads/4259-16274-1-PB.pdf.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). Programa Especial de Transferencia Tecnológica. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/libro_transferencia.pdf

El Comercio. (5 de marzo de 2019). Destrucción en la Amazonía: estas son las cinco regiones del Perú con mayor deforestación en el 2018. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en <https://elcomercio.pe/tecnologia/ecologia/destruccion-amazonia-son-cinco-regiones-peru-mayor-deforestacion-2018-noticia-613744>

Escalante Ramos. (2016). Promulgan Ley N° 30056 que modifica la actual Ley MYPE y otras normas para las micro y pequeñas empresas. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en <https://mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>

Ferreiro de Babot P. y Alcázar García M. (2016). Liderazgo. En *Gobierno de las Personas en la Empresa*. (VI edición) (pp.148-180). Piura, Perú: programa de alta dirección, Escuela de Dirección.

- Ferreiro de Babot P. (2013). *El Octógono: Diagnóstico Completo de la organización empresarial*. (I edición). Editor PAD. Perú
- García Parra, A. (2004). Revista Puertorriqueña de Psicología. Una nueva teoría motivacional, (pp. 123-163). Recuperado el 26 de enero de 2019, de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-UnaNuevaTeoriaDeMotivacion-4896080.pdf>.
- Harold Koontz y Heinz Weihrich. (2004). *Administración una Perspectiva Global. Estrategias, Políticas y Premisas de Planeación*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. de C.V. Mexico. 12ma edición.
- Instituto Tecnológico de la Producción. (2019). Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) Madera. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en <https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/madera-y-forestal/cite-madera-lima/>
- Malca Correa. (2018). *Estrategia empresarial basada en la metodología PHVA para mejorar los indicadores de gestión del grupo TRANSPESA*, Trujillo. Tesis de maestría, Universidad Señor de Sipán, Perú. Recuperado el 3 de junio de 2019, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4680/Malca%20Correa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de educación. (1995). *Ley de los centros educativos privados*. Recuperado el 16 de marzo de 2019 en <http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-26549/ley-26549.pdf>
- Ministerio de educación. (2017). *Ley general de educación*. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en <http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-28044/ley-28044-ley-general-de-educacion-24-11-2017.pdf>
- Ministerio de la producción. (2017). *Estudios Económicos. Sección estadísticas Mipyme* Recuperado el 29 de enero de 2019, de

<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). Perfil de las Empresas y Trabajadores del Parque Industrial de Villa El Salvador. Características de los establecimientos, (pp.22). Recuperado el 29 de enero de 2019, de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/lima_sur/documento_perfil_empresas_trabajadores_VES.pdf.

Ministerio de trabajo y promoción del trabajo. (2019). Modelos y formatos de contratos. Recuperado el 20 de marzo de 2019 en <http://Www2.Trabajo.Gob.Pe/Guia-De-Tramites/Modelos-Y-Formatos/>

Pérez López J. (2018). Fundamentos de la dirección de empresas. Empresa como realidad humana. Editorial Rialp.España, 7ma. edición.

RPP Noticias. (26 de enero de 2019). Gobierno. Martín Vizcarra: Presupuesto para educación se incrementó en 11% este año. Recuperado el 15 de marzo de 2019 en <https://rpp.pe/politica/gobierno/martin-vizcarra-presupuesto-para-educacion-se-incremento-en-11-este-ano-noticia-1177456>

Ronquillo Intriago & Olvera Aguas. (2018). Diseño de estrategias de marketing para la empresa AC-ACTIVA S.A. en el cantón Guayaquil año 2018 Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 06 de junio de 2019 de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/29879/1/OLVERA%20PEDRO%20%20Y%20RONQUILLO%20MARCELA%20PDF.pdf>

Sandoval Estupiñan, Flórez Huertas y Gómez Martínez. (2015). Caracterización de la institución universitaria desde los enfoques organizacionales propuestos por Pérez López. Tesis de maestría, Universidad de la Sabana, Colombia. Recuperado el 26 de enero de 2019 de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/17818/Mar%C3%ADa%20Amalia%20FI%C3%B3rez%20Huertas%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>