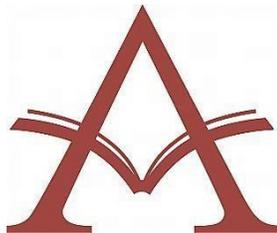


**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN GERENCIAL  
DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
TELECOMUNICACIONES”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**CASTAÑEDA GOMEZ LUZ ELIZABETH  
ORCID: 0000-0003-4441-1373**

**ASESOR:**

**Mg. FLORES CERON VILMA EUDOCIA  
ORCID: 0000-0003-2426-680X**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**LIMA, PERÚ  
ENERO, 2022**



## RESUMEN

En estos tiempos vemos que las Mypes tienen una fuerte influencia en el mercado peruano, esto nos lleva a tener muchas ventajas económicas y oportunidades de trabajo para más personas, pero a su vez vemos una deficiencia, **desarrollan su trabajo de manera parcial.**

El presente trabajo de investigación busca sustentar la vital importancia de los procesos administrativos mediante un plan estratégico para esta empresa, dedicada a brindar servicios generales en la rama de sistemas de red, eléctrico y contra incendio.

Los procesos administrativos no solo van a controlar de manera adecuada los recursos, y los dispondrá de manera eficiente, sino que dará un orden, seguridad y confianza a su personal. Todo esto los llevara a tener una formalización eficaz y una calidad en el servicio óptimo.

El enfoque de esta investigación será para una empresa que brinda servicios como son telecomunicaciones, cableado estructurado, fibra óptica, sistemas eléctricos de media y baja tensión, cctv, centrales de intrusión, control de acceso, sistemas contra incendio, entre otros. Veremos sus actuales procesos y realizaremos procesos para su mejora, brindándole la manera adecuada que deben ser estos.

Palabras claves: Mypes, consolidarse, procesos administrativos, plan estratégico

## ABSTRACT

In these times we see that the mypes have a strong influence on the Peruvian market, this leads us to have many economic advantages and job opportunities for more people, but in turn we see a deficiency, not wanting to fully consolidate and only a small percentage of these it does, partially.

This research work seeks to support the vital importance of administrative processes through a strategic plan for this company, dedicated to providing general services in the field of network, electrical and fire systems.

Administrative processes will not only adequately control resources, and will dispose of them efficiently, but will also give order, security and confidence to your staff. All this will lead them to have an efficient formalization and an optimal quality of service.

The focus of this research will be for a company that provides services such as telecommunications, structured cabling, fiber optics, medium and low voltage electrical systems, cctv, intrusion centers, access control, fire fighting systems, among others. We will see your current processes and we will carry out processes for their improvement, giving you the appropriate way that they should be.

Keywords: Mypes, consolidate, administrative processes, strategic plan

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	iii
ABSTRACT .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	1
ANTECEDENTES .....	2
DESARROLLO DEL TEMA .....	4
APORTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
RECOMENDACIONES .....	13
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	14

## INTRODUCCIÓN

Conozcamos la empresa de la cual realizaremos el planeamiento estratégico que en la mayoría de las veces existen incongruencias entre su organización y sus objetivos, este trabajo de investigación ayudara a la empresa a que puedan lograr sus objetivos y tengan sus metas claras en el tiempo.

La empresa de telecomunicaciones nos ha podido brindar la información necesaria para llevar a cabo este trabajo de investigación, esta empresa está considerada como mype y dedica a brindar servicios generales en el rubro de los sistemas de telecomunicaciones y todo lo que estos necesiten para su acondicionamiento y optima puesta en marca, ya sean trabajos eléctricos, contra incendio CCTV, etc.

En este caso presentaremos este plan al gerente general para su debida aprobación y realización en un plazo de 5 meses.

El monto total de inversión será de 10.000 nuevos soles.

Una de las contribuciones que le brindaremos a esta empresa y en especial al gerente general es un análisis objetivo del manejo de su empresa desde el punto de vista empresarial.

Otra de las contribuciones brindadas será herramientas adecuadas para llegar a tener un sistema con de indicadores objetivos, que guiaran las acciones de mejora.

## ANTECEDENTES

### Antecedentes Internacionales.

1) En México podemos ver estos gráficos(grafico 1), muchas veces no tomamos en cuenta el clima laboral en el que se ve afectado nuestro colaborador, para él influye mucho una empresa que se encuentre en orden , que se encuentre con políticas claras, así ellos no verán confundidos , y se les dará la responsabilidad y el cargo que cada uno merece, en el que se desarrolle de manera óptima, porque si no vemos las renuncias de los empleados por causa de sus jefes y no por la empresa, si la empresa es la que ha puesto a los jefes en ese puesto, todos estas puestos funciones, programas de capacitaciones deben ser evaluados, el alto mando de la empresa no puede estar con los ojos vendados sin saber la verdadera causa de la incomodidad de nuestros colaboradores y esto es debido al mal desarrollo organizacional de las empresas.



2) Otro caso que vemos es de la corporación Unilever, donde uno de los más influyentes gestos de fondos Terry Smith cita: “Unilever ha perdido el rumbo y su gestión no valora la exhibición de sus credenciales de sostenibilidad a expensas de la gestión del negocio”.

Smith agrega que, “una compañía que siente que tiene que definir el propósito de la mayonesa Hellmann, en nuestra opinión, a perdido claramente el rumbo.” Estas disputas generaron que las acciones bajaran alrededor de un 9% en el último año.

Aquí podemos ver una débil dirección de la empresa, generando la desconfianza de los colaboradores, la mala reputación ante su entorno, y lo principal la pérdida monetaria de la compañía.

### Antecedentes Nacionales

1) A nivel nacional tenemos los siguientes datos:

*“Este segmento empresarial representa el 99.5% del total de empresas formales en la economía peruana –el 95.2% son microempresas, 4.1% pequeña y 0.2% mediana–. De las cuales el 85.2% de ellas se dedican a la actividad de comercio y servicios, y el resto (14.8%) a la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca).”*

Fuente: Pagina Ministerio de la Producción



2) Otra cita importante para la investigación es la siguiente:

“El objetivo de la Gestión Humana es mejorar la contribución que las personas hacen en las organizaciones, creando una fuerza de trabajo productiva gracias a una buena relación con la empresa”. (Chiavenato 2002: 68)

Es importante tener en cuenta que la calidad de vida laboral que tengan nuestros trabajadores dependerá las buenas prácticas que realicen en nuestra empresa. Los colaboradores consideran que disfrutan un buen clima laboral cuando el éxito de ellos se ve reflejado en el éxito de la compañía, de forma significativa. El hecho de cumplir con sus funciones no es suficiente.

## DESARROLLO DEL TEMA

En la actualidad veremos muchos de los problemas que tiene esta empresa como son, no tener un reglamento interno, un manual de funciones por puestos de trabajo, muchas de los colaboradores realizan múltiples funciones, falta de coordinación entre las áreas, etc.

Podemos ver tres ámbitos más importantes de estas deficiencias que tomaremos como base para la toma de decisión en nuestra estrategia



Figura 1. Causas y efectos de la problemática

Este es el protagonista, es aquel dueño que a su vez tiene que gerenciarla. Este protagonista podemos definir que tiene una relación simbólica con esta empresa ya que se sostiene de manera social, interpersonal y económicamente por medio de esta su empresa y está también se mantiene en pie gracias a él. Esto en términos oficiales es una manera de ver desde el punto de vista externo, ya que esto explicaría más adelante su comportamiento.

Se diría que esta empresa es la extensión de su creador, que a falta de indicadores y de procesos claros, las decisiones serán tomadas por el gerente general (dueño, directo).

Las decisiones serán tomadas sin tener la información necesaria, ni la capacidad de transformarlas en estadísticos, para tomar acción ante ello.

Dentro de un buen desarrollo empresarial esta toma de decisión se distribuye al área correspondiente que se reparten ya por sistemas y siguen un desarrollo operacional más avanzado diferenciaría a la empresa por su manera de organización. Esto es lo que llegaremos a realizar una vez se ponga en marcha nuestro plan.

Es tanta la influencia del dueño, director, gerente general que los empleados están a la expectativa de signos de aceptación o desaprobación de parte de él, esto a escasez de un buen sistema de indicadores de desempeño se vuelve su reemplazo. Hall nos menciona estas comunicaciones verticales ascendentes en la organización.

De acuerdo con lo anterior podemos resolver si el dueño es irresponsable, su más seguro es que la empresa también lo sea; si es corrupto, hay practicas deshonestas, si tiene más experiencia en el área de ventas, es ahí donde se vera la fuerza del negocio.

A manera de una breve conclusión, diremos que el empresario no deriva autoridad, la mantiene. No tolera críticas, él siempre tiene la razón hacia las decisiones tomadas. Además, que, de ser

paternalista, no escuchar nuevas sugerencias respecto a negocio. Todo esto crear una dependencia hacia su el.

#### **b) Enfoque patrimonialista**

Veamos que la mayoría de estas empresas pequeñas y en especial está el empresario lo ve como un patrimonio a conservar, que podrá ser heredado y seguirá generando un beneficio. Se pensaría que el problema principal es instaurarlo y tener reconocimiento con esto ya se asume que va a seguir en marcha. Un modelo tan simple de negocio disminuye la capacidad de maniobra en la toma de decisiones y entra a tallar el prejuicio, un ejemplo serio resistir a cerrar el negocio con bajos resultados; o a cerrarlo aun así genere diferentes resultados, sino la opción de una mejor inversión; en su lugar se resiste a cerrarlo como si la empresa no fuese generadora de beneficios, sino este su tesoro a preservarse.

Este tipo de visión de la empresa no la considera como un medio generador, sino ya como el fin, esto nos genera un muro que nos dificultara establecer modelos modernos de administración que sigan la dirección y evaluación de desempeño que la empresa necesita en estos casos. Esta visión es básica, y se esperaría una más amigable acorde la naturaleza de la empresa, cada vez más sujeta a cambios.

La manera de ver a la empresa como patrimonio en vez de generadora de riquezas ya se ha visto a lo largo de la historia, en sociedades capitalistas como las que vivieron Inglaterra, Holanda y Estados Unidos, entre otros, en las Revoluciones Burguesas y Revolución Industrial en los siglos XVII, XVIII y XIX.

Aquí en Latinoamérica los empresarios estuvieron frenados principalmente por las políticas, como monopolios peninsulares las cuales se negaban a generar competencias entre las colonias, y

cuestiones religiosas que el lucro en si era pecado, el desarrollo en el país fue muy primitivos a comparación de la diversificación de mercado y libertad que tenían los países de ideología capitalista-protestante, como lo explica Max Weber, citando a Offenbacher:

“El mecenazgo como base financiera no es en modo alguno exclusivamente propio de los partidos "burgueses". Paul Singer, por ejemplo, era un mecenas de gran estilo (por lo menos de carácter humanitario) del partido socialista (y hasta donde se puede saber, un mecenas de la intención más pura). Toda su posición en la presidencia del partido se debía a ello. La revolución rusa ( Kerenski) fue financiada (a través de los partidos) por grandes mecenas moscovitas. Otros partidos alemanes (de la "derecha"), por la industria pesada; y el centro, ocasionalmente, por multimillonarios católicos.”

Fuente: Weber (1999, 24)

En estos casos el empresario está amarrados a las decisiones del gobierno que pueden perjudicar a su negocio, nació sedentario, y por ello cuida celosamente de ella, están a la merced del gobierno para su creación y pago de impuestos, lo que contribuye con esta visión patrimonial.

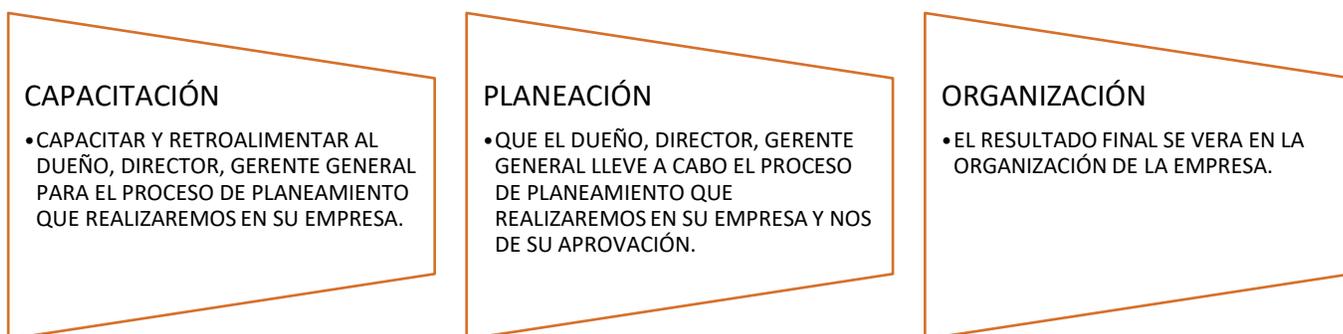
### **c) Carencia de cultura de medición de resultados.**

Tomando de referencia Giral (1993) otra de las condiciones internas a tomar en cuenta es la competitividad de las empresas que no existe una medición de los resultados en los diferentes procesos , lo que hace que no se pueda tener un ver una mejora en cuanto a la eficiencia y calidad del servicio. Estos procesos se enfocan en aumentar los resultados brindados continuamente, pero si no tenemos estos resultados, perdería su funcionalidad.

No tendríamos otra manera de evaluación, planificación y medición de los controles si no tenemos un sistema que lo respalde; y no podemos decir que existe una buena dirección si no hay “medición” en el resultado de ellas. El problema se centra en la falta de planeación dentro de la empresa y trae como consecuencia que el control no tengan bases sólidas, y esta, a su vez, dificulta o inhabilita la retroalimentación al trabajador sobre sus labores y resultados y realizar un plan de acción para corregir.

Los referentes ante cualquier practica de medición son los que ya cuentan con certificados de los procesos, por ello hay empresas que obtienen estos certificados para ayuda de sus procesos de medición de resultados. Podemos observar algunas de ellas en las ISO 9001:2000, ISO 14001, ISO 45001:2018, entre otras muy importantes.

- **Planteamiento de la propuesta de implementación y control.**



1. Definición de la relación con la empresa

Conversación presencial con el dueño para ver los alcances del trabajo y compromisos de ambas necesarios. Aquí se define los honorarios que se cobrarían, esto aborda los 10,000 nuevos soles a pagar en dos partes por el equipo de trabajo que lo realizará.

2. Diagnostico Online

Se enviará vía correo un cuestionario (anexo 1) donde se obtendrá la radiografía de la empresa, aquí veremos sus objetivos, organigrama, trabajo en equipo y controles.

### 3. Diagnostico in situ

Este tiene como objetivo validar el cuestionario. Y verificar físicamente la situación en la que se encuentra la empresa.

### 4. Implantación

Esta etapa se cubre vía internet aquí mejoraremos el enfoque de objetivos, organigrama, trabajo en equipo y controles. Esta aplicación consiste en intercambiar paso a paso con el dueño en los métodos educativos en base a cada puesto y sobre todo en la aplicación que es a donde se enfoca la implementación del plan

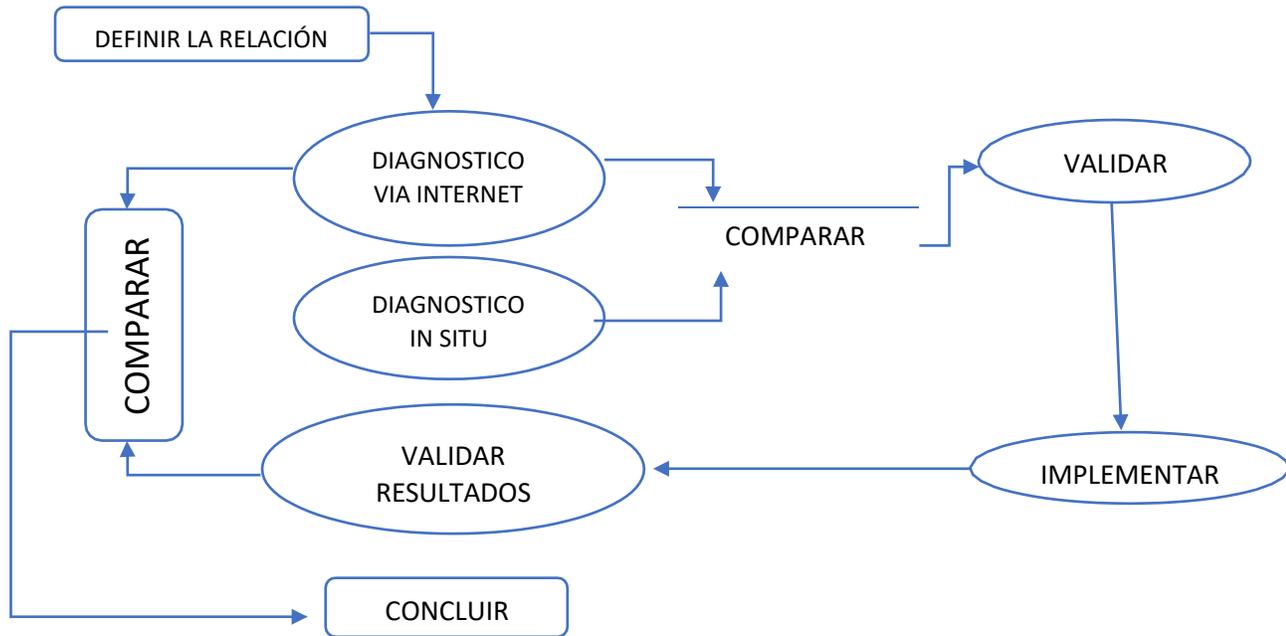
### 5. Validación de los resultados en la implementación

Se compararán los puntos 3 y 4 para concluir que la información que tenemos de la empresa es verídica y se concluirá es el viable.

### 6. Comparación situación inicial – final

Aquí se comparará los resultados iniciales y finales de la implementación del plan, donde concluiremos los métodos tomados fueron los más adecuados para el tipo de negocio.

DIAGRAMA 1



ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Años 2022/ meses	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición de la relación	x																			
Diagnostico vía internet		x																		
Diagnostico in situ		x																		
Comparación y validación de la información			x																	
Informe preliminar de la situación.				x																
Perfil de la implementación del plan.					x															
Puesta en marcha de implementación del plan						x														
Documentación						x	x	x												
Capacitación con los jefes de área.								x	x											
Enfoque en el clima organizacional.										x										
Enfoque en el área operativa.										x	x									
Enfoque en el área financiera.												x	x							
Enfoque en el marketing.														x						
Validación de los resultados de la implementación.															x	x				
Comparación de situación inicial y final.																	x			
Revisión y corrección de detalles																		x		
Entrega Final del plan con sus resultados en el tiempo.																			x	x

## CONCLUSIONES

- 1) Respecto a los problemas dentro de la empresa hemos observado (dependencia de dueño, director, gerente general, concepto de patrimonial y carencia a la cultura de medición), se concluyó que capacitando y concientizando a la cabeza de la empresa en el proceso de planeación
- 2) Concluimos que las estructuras interactivas pueden llegar al consenso en el mejor desarrollo para la organización, tomando los objetivos claros, organigrama con funciones adecuadas, ejecución coordinada con el equipo, y evaluaciones de desempeño.
- 3) Y con los problemas externos podemos concluir que independientemente con los problemas gubernamentales propios de cada sector, está la poca consultoría que tienen las empresas MiPymes, no encontramos donde se pueden apoyar de manera ágil y efectiva para su buena organización, aun mas sabiendo la importante contribución que este grupo representa para la economía nacional.

Tomando en cuenta todo lo anterior solucionamos un método que además estar enfocado en la capacitación y toma de conciencia del dueño, director, gerente general, sea de manera masiva que permite llegar a un mayor número de empresas.

## **APORTES DE LA INVESTIGACIÓN**

- 1) En lo que respecta a la investigación hemos podido definir a fondo la problemática de la empresa, saber que lleva a tener este desorden es sus procesos y su falta de objetivos claros y concisos por parte de dueño director debido a sus falencias en la dirección de la empresa.
- 2) Pudimos llevar a ordenar el plan que debemos tener para reestructurar la metodología de trabajo que tiene la empresa en la actualidad. Tomando los módulos básicos de “Estructura”, seguido de las “Metas” y dejando como el último lugar el “Trabajo en Equipo y Control”
- 3) Aun con la falta de apoyo del ministerio de la producción, que es la encargada de orientar a las mypes, hemos podido consolidar esta estructura y podemos poner en marcha nuestro plan en base al cronograma ya teniendo un plan de trabajo para que cada área de la empresa tenga la misma importancia en la reestructuración.

## RECOMENDACIONES

- 1) La presentación de cada problemática y de cada actividad debe ser evaluada y al finalizar su análisis debe ser mostrado de manera amigable al dueño director para que pueda llegar a todos los empleados que correspondan.
- 2) Se debe profundizar más en la realización de cada actividad según el cronograma, teniendo en cuenta que los tiempos son muy exactos. Es importante a su vez la aplicación de más métodos de control con el fin de detectar y tener un tiempo de respuesta óptima para la su solución.
- 3) Observando los resultados que se obtendrán, lo más adecuado fijar una próxima fecha para una reevaluación. Para que esta metodología no se pierda a lo largo del tiempo y sea más eficiente con la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-Hall, Richard H. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados, México, Pearson, 6ª. Ed 1996.

-Schein, Consultoría de procesos: su proceso en el desarrollo organizacional.

<http://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2019/08/Capitulo-1-Schein-de-Consultor%C3%ADa-de-Procesos.pdf>

-Max Weber, La ética Protestante y espíritu capitalista, 1905.

<http://medicinayarte.com/img/weber-max-la-etica-protestante-y-el-espiritu-del-capitalismo.pdf>

- <https://www.michaelpage.com.mx/>

- Ministerio de la producción, 2022

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme#:~:text=Este%20segmento%20empresarial%20representa%20el,peque%C3%B1a%20y%200.2%25%20mediana%E2%80%93>