

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA PARA
MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
“KLEYKA INGENIEROS SERVICIOS GENERALES EIRL”

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

CÉSAR PAÚL SALAZAR CARRASCO

Cajamarca – Perú.
2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

APROBACION DE TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador designados según resolución de Consejo de Facultad Nro. 086-2021-F-CECA-UNC aprueban la tesis desarrollada por el Bachiller CÉSAR PAÚL SALAZAR CARRASCO denominada:

**PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA PARA
MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
“KLEYKA INGENIEROS SERVICIOS GENERALES EIRL”**

Dra. María Esther León Morales - Presidente

Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo - Secretario

M. Cs. César Octavio Vásquez Carranza - Vocal

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez- Asesor

INDICE CONTENIDO

| | |
|------------------------|----|
| INDICE CONTENIDO | 3 |
| INDICE DE TABLA | 6 |
| TABLA DE FIGURA..... | 8 |
| DEDICATORIA | 9 |
| AGRADECIMIENTO | 10 |
| RESUMEN..... | 11 |
| ABSTRACT..... | 12 |
| INTRODUCCIÓN..... | 14 |

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

| | |
|--|----|
| 1.1. Identificación del problema | 15 |
| 1.2. Formulación del problema | 17 |
| 1.2.1. Problema General | 17 |
| 1.2.2. Problemas específicos | 17 |
| 1.3. Objetivo general..... | 18 |
| 1.4. Objetivos específicos..... | 18 |
| 1.5. Justificación e importancia de la investigación | 18 |
| 1.6. Limitaciones de la investigación | 19 |

CAPITULO II

MARCO TEORICO

| | |
|--|----|
| 2.1 Antecedentes del problema | 20 |
| 2.2. Bases Teóricas | 24 |
| 2.3 Definición de términos básicos | 36 |

CAPITULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

| | |
|-----------------------------|----|
| 3.1. Hipótesis general..... | 39 |
|-----------------------------|----|

| | |
|---------------------------------|----|
| 3.2. Hipótesis específicas..... | 39 |
| 3.3. Variables..... | 39 |

CAPITULO IV
METODOLOGÍA

| | |
|--|----|
| 4.1. Tipo y diseño Investigación..... | 40 |
| 4.2. Métodos de investigación. | 41 |
| 4.3. Población y muestra de estudio..... | 41 |
| 4.4. Unidad de análisis | 41 |
| 4.5. Operacionalización de variables..... | 42 |
| 4.5.1 Variable Independiente:..... | 43 |
| 4.5.2 Variable Dependiente | 43 |
| 4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. | 43 |
| 4.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información. | 44 |

CAPITULO V
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

| | |
|--|----|
| 5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados..... | 45 |
| 5.2. Presentación de los Resultados | 45 |
| Resultados del Diagnóstico Organizacional | 56 |
| Análisis de la Matriz FODA..... | 59 |
| Factores internos..... | 60 |
| Actividades Primarias de la Cadena de Valor..... | 62 |
| Actividades Secundarias | 66 |
| Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI) | 69 |
| Factores externos (PESTEL)..... | 70 |

CAPITULO VI
PLAN DE REESTRUCTURACIÓN

| | |
|--|----|
| 6.1. Plan de Reestructuración Organizacional | 77 |
| Reestructuración de la visión..... | 78 |

| | |
|---|-----|
| Reestructuración de la visión..... | 78 |
| Definición de los objetivos | 79 |
| Definición de estrategia | 80 |
| Estructura Organizacional Propuesta | 83 |
| Perfiles de cargo..... | 85 |
| 6.2. Plan estratégico para implementar Marketing..... | 93 |
| 6.3. Plan estratégico para recursos humanos..... | 94 |
| Plan de responsabilidad social empresarial..... | 95 |
| Plan de actividades..... | 96 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 97 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 99 |
| Anexos..... | 105 |
| 1. Matriz de consistencia metodológica..... | 105 |
| 2. Instrumento de recolección de datos..... | 106 |
| 3. Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenaza..... | 106 |

INDICE DE TABLA

| | |
|--|----|
| Tabla 2 <i>Definición más utilizadas de Reestructuración</i> | 34 |
| Tabla 3 <i>Escala de Validación</i> | 44 |
| Tabla 4 <i>Distribución porcentual por Genero</i> | 45 |
| Tabla 5 <i>Problemas de la organización son abordados adecuada</i> | 46 |
| Tabla 6 <i>Errores que comprometen el futuro de la organización</i> | 47 |
| Tabla 7 <i>Planificación de las tareas</i> | 48 |
| Tabla 8 <i>Cumplen con los parámetros de calidad</i> | 49 |
| Tabla 9 <i>Normativas que regulan el comportamiento en organización</i> | 50 |
| Tabla 10 <i>Condiciones del mercado afectan la empresa</i> | 51 |
| Tabla 11 <i>Existe mejoras en los resultados de la empresa</i> | 52 |
| Tabla 12 <i>La organización ofrece formación a los trabajadores</i> | 53 |
| Tabla 13 <i>Los objetivos de la organización están definidos</i> | 54 |
| Tabla 14 <i>La empresa se ven afectados por la crisis del entorno</i> | 55 |
| Tabla 15 <i>Actividades de logística de entrada</i> | 63 |
| Tabla 16 <i>Actividades de operaciones</i> | 64 |
| Tabla 17 <i>Actividades de logística de salida</i> | 64 |
| Tabla 18 <i>Actividades de marketing y ventas</i> | 65 |
| Tabla 19 <i>Actividades de servicio</i> | 66 |
| Tabla 20 <i>Actividades de infraestructura</i> | 66 |
| Tabla 21 <i>Actividades de Recursos Humanos</i> | 67 |
| Tabla 22 <i>Actividades de Desarrollo Tecnológico</i> | 67 |
| Tabla 23 <i>Análisis políticos</i> | 70 |

| | |
|--|----|
| Tabla 24 <i>Análisis económico</i> | 71 |
| Tabla 25 <i>Análisis social</i> | 71 |
| Tabla 26 <i>Análisis Tecnológico</i> | 72 |
| Tabla 27 <i>Análisis Ecológico y ambientales</i> | 72 |
| Tabla 28 <i>Análisis legales</i> | 73 |
| Tabla 29 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> | 73 |
| Tabla 30 <i>Estrategia Retenidas</i> | 82 |
| Tabla 31 <i>Relación de objetivos de la propuesta con las estrategias</i> | 83 |
| Tabla 32 <i>Perspectiva de las actividades a realizar</i> | 96 |

TABLA DE FIGURA

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1</i> Factores Externos e internos de la crisis empresarial | 31 |
| <i>Figura 2</i> La población encuestada estuvo representada por el 90% | 46 |
| <i>Figura 3</i> Los problemas no son abordados de la forma adecuada, | 46 |
| <i>Figura 4</i> Los errores en la empresa afectan el futuro | 47 |
| <i>Figura 5</i> La empresa planificada las tareas | 48 |
| <i>Figura 6</i> La empresa cumple con los parámetros de calidad..... | 49 |
| <i>Figura 7</i> La empresa cumple con la normativa | 50 |
| <i>Figura 8</i> Las condiciones del mercado afectan a la empresa. | 51 |
| <i>Figura 9</i> Existen mejoras de manera en la empresa,..... | 52 |
| <i>Figura 10</i> Ofrecen formación a los trabajadores para su trabajo | 53 |
| <i>Figura 11</i> Los objetivos no están claramente establecidos,..... | 54 |
| <i>Figura 12</i> Los encuestados considera que la empresa se ve afectada ... | 55 |
| <i>Figura 13</i> Estructura Organizacional de Kleyka | 58 |
| <i>Figura 14</i> Cadena de Valor de Kleyka Ingenieros, Servicios Generales.. | 69 |
| <i>Figura 15</i> Análisis de la estructura del sector | 76 |
| <i>Figura 16</i> Estructura Organizacional propuesta de la empresa | 84 |

DEDICATORIA

Dedicado a mis abuelos, mi madre,
mi padre, mi esposa y mi menor
hija

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento especial a mi asesor, por su constante apoyo

RESUMEN

El servicio general es un área vital cada día más imprescindible y ha tenido un crecimiento importante en los últimos años. Sin embargo, las empresas de este campo al no contar con una buena gestión se ven afectadas en su rendimiento, como es el caso de empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL, quien a pesar de ser una empresa con menos de cinco años de funcionamiento está viendo afectado su rendimiento. Por lo tanto, se plantea el siguiente trabajo de investigación cuyo objetivo es: “Desarrollar un plan de Reestructuración Administrativa para mejorar la Gestión Empresarial de la Empresa “Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL”. Se utilizó como método el hipotético deductivo obteniendo como resultados más resaltantes que la empresa no cuenta con un sistema de publicidad y marketing, los obreros desconocen la misión, visión y valores de la empresa, no existe una adecuada distribución de funciones entre sus empleados y el sistema de contabilidad no cumple con los requerimientos mínimos para su operatividad. Llegando a la conclusión de que la empresa no cuenta con una buena gestión estratégica adaptada a los nuevos tiempos y los trabajadores no se sienten identificados con sus labores, para lo cual se propone un plan de reestructuración organizacional para mejorar el desempeño de la empresa.

Palabras claves: Gestión empresarial, reestructuración organizacional, planificación estratégica

ABSTRACT

General services are a fundamental sector that get more imperative every day, having an important growth in recent years. However, the management of the companies in that field isn't good affecting their performance, such as the company "Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL" that in its 5 years of operation has problems in its performance. For that reason, this research purpose is to "develop a management restructuration plan to improve the Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL company business management". It was used the hypothetic deductive method, showing that the company hasn't a marketing system, the company mission, vision and scope is unknow for the workers, it doesn't exits an efficient job distribution, and the account system doesn't fulfill the operative requirements. The conclusion is that the company doesn't has a good strategic management adapted to the new era and the workers doesn't feel identified with their job. For that reason, is proposes an organizational restructuration plan to improve the company performance.

Palabras claves: business management, organizational restructuration, strategic management.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se encuentra en el estudio de los componentes de la reestructuración empresarial, para mejorar la gestión de la empresa KLEYKA INGENIEROS SERVICIOS GENERALES EIRL. Considerando los múltiples factores, tanto internos como externo que la afectan, como la carencia de variedad de productos, tecnología desfasada, calidad y tipo de servicio que se ofrece, liquidez, flujo de caja, entre otros. En este sentido, es relevante destacar dicho cuestionamiento y la importancia de la investigación relacionada con dichos componentes en el estudio del procesamiento de la reestructuración empresarial.

A lo largo de la creación de la empresa se puede encontrar una gran variedad de inconvenientes, por ello el presente trabajo pretende contribuir con identificar cuáles son las dificultades que presenta y la propuesta de un plan de reestructuración administrativa que contribuya con la mejora de la gestión empresarial impulsando la creación de nueva empresa de servicio.

CAPITULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

Los de servicio generales es un área fundamental que cada día se hace más imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa, debido a que esta se encarga de prestar en tiempo y forma los servicios requeridos por las organizaciones. Esta área de servicio esta generalmente dirigido por Ingenieros y Arquitectos quienes por lo general requieren de una visión de otras áreas como la administrativa o contable para complementar y fortalecer el buen funcionamiento de la empresa como es el caso de la empresa “Kleyka Ingenieros y Servicios Generales EIRL. Quienes se encargan de brindar un servicio de calidad a las empresas especialmente a las empresas mineras, de construcción entre otras.

La empresa KLEYKA INGENIEROS SERVICIOS GENERALES EIRL creada el 21-01-2019, especializada en actividades de Arquitectura e Ingeniería y actividades conexas de Consultoría Técnica. Registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA. Debido al sector al que pertenece es uno de los más competitivos en la actualidad, pues le da el beneficio y oportunidad de crecimiento en el país. Sin embargo, desde su inicio hasta la presente la empresa no cuenta con una estructura organizacional, departamental y administrativa bien definida en su totalidad, debido a la falta de asesoramiento por parte de los propietarios, lo cual está dificulta

los procesos tanto internos como externos, ocasionando problemas en el manejo inadecuado de la información tanto administrativa como contable.

Adicionalmente, el sistema de contabilidad que utiliza la empresa, para realizar el ejercicio de sus actividades contables, no cumple con los mínimos requerimientos necesarios para su operatividad, debido a la escasa información que manejan los propietarios sobre la importancia de contar con un buen sistema que les brinden las potencialidades necesarias para desarrollar en la empresa todas sus áreas integrales, debido a que el trabajo contable manual, aumenta el riesgo de pérdida de la información. Además, no existe una adecuada distribución de funciones entre sus empleados, ya que la empresa no cuenta con manuales de descripción de cargos y de funciones que regulen las tareas y responsabilidades de los trabajadores, ocasionando situación que afecta el clima organizacional.

De continuar esta situación presentada en la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL, y con el mismo ritmo de descontrol en sus actividades comerciales diarias, la empresa podría debido a las diversidades de complicaciones a las que se enfrentan como falta de cumplimiento de los compromisos con sus proveedores, incumpliendo de compromisos legales entre otros. Su participación en el mercado, se ve seriamente comprometida y al no poder cubrir con sus obligaciones tendrá que cerrar la empresa, dejando así un buen grupo de personas desempleadas.

Selección espacial.

Empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL. Ubicada en la urbanización campo real

Selección Temporal.

La investigación se realizará durante el año 2019 -2020

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la propuesta de un Plan de Reestructuración Administrativa mejora la Gestión Empresarial de la Empresa “Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL?”

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación actual financiera de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL?
- ¿Cuáles son los elementos que intervienen en la Reestructuración Administrativa de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL?
- ¿Qué planteamientos estratégicos se pueden diseñar para Reestructuración Administrativa de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL?
- ¿De qué manera la implementación de un plan de Reestructuración Administrativa impacta la mejora de la gestión empresarial de la empresa Klyka Ingenieros Servicios Generales EIRL?

1.3. Objetivo general.

Desarrollar un plan de Reestructuración Administrativa para mejorar la Gestión Empresarial de la Empresa “Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL.

1.4. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situacional actual de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL para determinar los factores internos y externos que afectan la gestión empresarial.
- Definir los elementos que intervienen en la Reestructuración Administrativa para la mejora de la gestión empresarial de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL
- Elaborar un Plan estratégico para la Reestructuración Administrativa de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico porque en un mercado cada vez más competitivo y global, las empresas deben realizar esfuerzos por estar a la vanguardia de los mercados internacionales, por tanto, deben realizar las acciones que les permitan optimizar sus procesos, mejorar su producto e impulsar los cambios necesarios para mantenerse a flote. El correcto manejo administrativo y de la gestión empresarial son herramientas indispensables para el funcionamiento de la empresa Kelyka Ingenieros Servicios Generales EIRL. Por tanto, la presente investigación busca impulsar la aplicación de teorías actuales y visionarias sobre las

Ciencias de la Administración y Contabilidad con nociones básicas de análisis contables y métodos administrativos confiables que sean aplicables en la empresa y ayuden a mejorar sus procesos administrativos y por ende su gestión empresarial.

Se justifica desde el punto de vista práctico porque mediante su análisis se busca encontrar la posible solución a una problemática planteada en la empresa Klyla Ingenieros Servicios Generales EIRL, aplicando principios administrativos, contables, metodológicos entre otros, que permitan llegar a soluciones generales enriqueciendo la experiencia como futuro profesional.

Se justifica desde el punto de vista académico porque brinda la oportunidad a los futuros profesionales egresados, estar en contacto con la realidad de las empresas como es el caso de la empresa Klyla Ingenieros Servicios Generales EIRL. Además de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos mediante los distintos cursos durante la formación profesional.

1.6. Limitaciones de la investigación

Para la realización de la investigación se cuenta con el acceso a la información por parte del personal directivo de la empresa, por tanto, la investigación no presenta ninguna limitación debido a que se dispone de los medios económicos para realizarlos, el tiempo necesario para ejecutarla y la asesoría pertinente para su ejecución en la empresa.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes del problema

Internacionales.

Reestructuración administrativa y financiera para el consultorio odontológico ODONT *EXPRESS CENTER* (Baqüeno y Jiménez, 2010). El objetivo de dicha investigación, fue analizar la Reestructuración administrativa y financiera para el consultorio odontológico Odont Express Center, utilizando como instrumento la encuesta. Dentro de sus conclusiones más resaltantes señalan que la mayoría de empresas familiares, establecen sus actividades comerciales mediante la experiencia y se rehúsan a especializarse mediante la educación o profesionalizarse, considerándose una debilidad momento de enfrentar nuevo riesgo ya que la impericia y la improvisación son los que marcan la pauta. Otro aspecto es que debido a los vínculos familiares se consigue la unión interna de sus colaboradores, se mantiene las relaciones interpersonales sanas, donde predomina el respeto, confianza y el trabajo en equipo considerándose un fuerte apoyo a la hora de tomar decisiones que tienen más asertividad, muy convenientes para la empresa.

Rediseño organizacional y funcional que permita mejorar el área administrativa y operativa de la empresa SEMIL CÍA. LTDA (Martínez y Véliz, 2013). El cual tuvo como objetivo “establecer una nueva estructura organizacional eficiente para mejorar la productividad de la empresa y de los empleados que laboran en ella congruentemente en las funciones que

desempeñan los empleados en su ámbito laboral” (p.15). Utilizó como técnicas de recolección de datos una encuesta y una entrevista que labora en la empresa. Aplicó un diagnóstico mediante luego a través de una FODA. Lo que permitió tener una visión amplia de la problemática y planteando un rediseño organizacional. Como resultados se implementó nuevas políticas empresariales, se implementó un Manual de Funciones y un Manual de Políticas empresariales, brindando un mejor servicio que maximice la rentabilidad de la empresa.

Reestructuración Administrativa de la Empresa Agropecuaria La Bonita del Municipio de Amaga (Córdoba y Tangarife, 2013). El objetivo fue desarrollar una propuesta de reestructuración administrativa para la empresa Agropecuaria la Bonita, la misma se dedica a la actividad comercial de venta de productos agropecuarios del municipio de Amaga Antioquia. Para su desarrollo se aplicó un diagnóstico general, utilizando como técnica de recolección de datos las entrevistas.

Como resultado más resaltante se desarrolló una mejora en las funciones y procesos para aplicar en la empresa, la propuesta de una reestructuración en el organigrama el cual permite visualizar la estructura organizacional de la empresa, se elaboró un manual de organización y funciones, como apoyo a los miembros del equipo en la definición de sus funciones para ver reflejado los resultados progresivamente en el crecimiento de la empresa.

Nacional.

La auditoría de gestión y la efectividad en la reestructuración empresarial de una Minera (Vargas, 2016). El objetivo de la investigación fue determinar la incidencia de la auditoría de gestión en la reestructuración empresarial de la empresa minera DRP. Para su realización se elaboró un estudio descriptivo longitudinal en la empresa DRP aplicándose mediciones a 150 acciones de control, 38 metas y objetivos logrados, y a 4 hallazgos presentados por los auditores, durante la reestructuración de DRP. Los resultados obtenidos demuestran que existe una alta probabilidad de error de vinculación de las variables en un 63.50%, con lo cual se logra inferir que la auditoría de gestión no incide directamente en la reestructuración empresarial de la empresa minera DRP. El grado de relación entre la auditoría de gestión y la reestructuración empresarial, es baja.

Plan Estratégico para mejorar la Gestión Empresarial de la Empresa A&C Exploración Geotécnica y Mecánica de Suelos S.R.L. en CHICLAYO – 2017 (Calderon, 2018). El trabajo de investigación se desarrolló en la empresa A&C Exploración Geotécnica y Mecánica de Suelos S.R.L de la ciudad de Chiclayo, cuyo objetivo principal fue Proponer un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Empresarial en la Empresa. Se utilizó el método descriptivo, se utilizó un cuestionario tipo Likert, los resultados demostraron que si se propone un Plan Estratégico entonces se mejorara la gestión empresarial en la empresa, se puede concluir a través de sus dimensiones en estudio como: El 70% de lo encuestado considero que la

dirección de la empresa no es la adecuada. De igual forma un 80% considero como positiva la influencia que tendría la implementación de un plan estratégico. Para ello es necesario mejorar las capacidades y habilidades humanas y el uso de las tecnologías de información. La implementación de un Plan Estratégico permitirá a la empresa contar con un Plan estratégico que pueda encaminar a la realización de sus objetivos empresariales de largo, mediano y corto plazo ya que constituye una herramienta valiosa que servirá de guía para la operatividad de la organización, esto contribuirá a la mejora significativa de la gestión en la empresa.

Local

Administración estratégica para lograr una Gestión Administrativa eficiente en la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Chota, Cajamarca – 2016 (Haqqehuae, 2017) . La investigación es producto de un proceso de observación sobre las realidades de la gestión administrativa en la UGEL de Chota. Cuyos resultados evidencian la realidad de la empresa como la desactualización de los instrumentos de gestión representaron un talón de Aquiles para considerar y formular estrategias que permitan superar esas falencias administrativas. Se utilizó la encuesta y se aplicó a todos quienes laboran en la UGEL de Chota. Lo cual permitió diseñar, elaborar y proponer un Plan Estratégico basado en los requerimientos de mejora para la UGEL de Chota. Este Plan Estratégico responde a las características y elementos necesarios considerados en el

campo administrativo, donde se pretende ir mejorando y aplicándolo en las Instituciones que lo requieran.

2.2. Bases Teóricas

Teoría de la Administración Científica.

Según Hernández (2011) La teoría de la administración científica se inicia como parte de la necesidad de elevar la productividad a finales del siglo XX, con autores como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lilian Gilbreth los cuales logran desarrollar un conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica. Dentro de sus principales precursores se encuentra a Taylor como “el padre de la administración científica. La misma tiene dentro de sus principales características como la de 1) Diseñar un método estándar para realizar las tareas; 2) Seleccionar empleados con las aptitudes idóneas para cada trabajo, 3) Impartir a los trabajadores los métodos estándar, 4) Demostrar la importancia que la compensación tiene en el desempeño, 5) Iniciar un estudio riguroso de las tareas y puestos, 6) Demostrar la importancia de la selección y capacitación del personal entre otros.

Otros aspectos importantes que aporta la teoría de la mano de uno de sus autores, como es el pensador, Fayol quien identificó las cinco reglas o deberes de la administración: como lo son: La Planeación, organización, dirección, coordinación y control elementos claves para la gestión empresarial.

Teoría de las Organizaciones Empresariales.

El conjunto de proposiciones teóricas que abordan el estudio de la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones, con el fin de precisar una serie de principios, reglas y métodos que son aplicables a través de los modelos de diseño organizativo y de comportamiento humano. Dichos aportes son relevantes en relación a los temas de la organización y dirección de empresas, los cuales se relacionan con la presente investigación (Hernández y Rabelo, 2005).

Definiendo la empresa como las “unidades económicas de producción”, las se encargan de combinar los factores productivos mediante los procesos de trabajo, los procedimientos técnicos y las relaciones sociales en el procesamiento de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de un sector de la población” (Méndez et al., 1993, p 35). Según este autor existen diferentes clasificaciones, y según su tamaño estas pueden ser grandes, pequeñas o medianas. Mientras que por la aportación de su capital pueden ser privada, pública y mixta. Según el origen de su fundación pueden ser nacionales o extranjeras. En definitiva, independientemente de tipo de empresa, estas deben regirse por dichos principios y tomar en cuenta tanto sus propios objetivos, como los objetivos de su contexto, en otras palabras, estas deben plantearse las actividades según un modelo económico que considere todos los aspectos involucrados para su funcionamiento.

Gestión Empresarial.

Según Hernández, (2011), la administración ha evolucionado gracias a los avances tecnológicas, la masificación de las empresas y el desarrollo de las organizaciones que cada vez se han vuelto más complejas, recibiendo aportes de distintas áreas del conocimiento como la ingeniería, la sociología, la psicología la teoría de sistemas y las relaciones industriales fueron desarrollándose. Para el “siglo XXI las escuelas administrativas que han tomado nuevas orientaciones” (p. 34); entre las más destacadas se encuentran la Administración por valores, administración del cambio y Administración del conocimiento.

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa, según lo señala Chiavenato (2014) es una “ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Su función primordial son las de administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados” (p. 21). En pocas la ciencia de la administración se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.

El tema de reestructuraciones empresariales, ha sido de especial interés para muchos investigadores especialmente en las últimas décadas generando aportes a la literatura de la gestión empresarial, del análisis macro económico y, por supuesto, de los marcos jurídicos, transnacionales

y europeos. La reciente crisis financiera y económica ha contribuido con el interés de expertos para dar explicaciones teóricas a esta realidad presente en la economía mundial que afecta a el entorno inmediato, característica del mundo globalizado y local (Córdova y Tangarife, 2013).

Existen muchos tipos de reestructuraciones y cada vez se presenta con más frecuencia debido a muchos factores principalmente a las crisis económicas que afecta a los países acelerando a un ritmo sin precedentes las modificaciones estructurales acaecidas en los últimos años cuyos factores contribuyen a desempeñar un proceso de reestructuración debido a la rápida expansión y el aspecto del comercio mundial, de las nuevas funciones desempeñadas por la tecnología, del desarrollo de los servicios, de la modificación de las pautas de consumo y de las necesidades de los consumidores, obligando a la empresa buscar estrategias empresariales como alternativas de resurgimiento (Calderon, 2018).

En ocasiones estas asumen como estrategias transformar la organización internamente (que varían desde una transformación de la producción, el cierre de una unidad de negocio, la deslocalización o la externalización); pero otras reestructuraciones surgen como nuevas unidades de negocio (oficinas, fábricas, sucursales) y de empleo. Estos cambios pueden modificar las estructuras corporativas desencadenando en fusiones, concentraciones, cesiones y quiebras (CEPAL, 2016). Abordar la Reestructuración Empresarial, se debe abordar no solo sus causas sino otros factores como la falta de diversificación de los productos y servicios

que no están acordes con las exigencias de un mercado global, la dinámica inesperada de la demanda del mercado, falta de actualización tecnológica, falta de competitividad entre otros factores tanto internos como externos que ocasionan una crisis en la organización.

Crisis Empresarial.

Los eventos negativos que pudieran ocasionar situaciones adversas y afectar tanto el entorno económico y social. Dichos efectos no eximen a las organizaciones que pueden llegar inclusive aniquilarlas por completo. Eventos como el colapso del sistema financiero, situaciones políticas, guerras entre otras, impactan directamente a la económica de los países y sus organizaciones independientemente del rubro, tamaño, pública o privada de igual forma se verán afectadas y los directivos tendrán que manejar las crisis de la manera más efectiva. Para ello deberán comprender la situaciones que con la dinámica que emergen para anticiparlas, para luego aplicar las herramientas necesarias que ayuden a enfrentar la crisis de la manera más efectiva y contener lo máximo posible el daño que pudiera ocasionar y evitar así una reestructuración (Rem, 2010).

Factores externos (Económicos, financieros y normativos).

Dentro de los factores externos que rodean una crisis empresarial encontramos la crisis económica del país. Cuando el país donde está radicada la empresa está atravesando por una crisis económica la empresa, inevitablemente se ve afectada por varias razones como son los efectos de ciclo depresivos. En este caso solo las empresas medianas o

grandes tienen la fortaleza para reinventarse y abrir espacios en mercados internacionales abriendo el abanico de oportunidades y ayudar en el reflote de la organización (Flint, 2006, p. 46).

De igual forma la depresión y la recesión afectan directamente a la empresa especialmente a las pequeñas y medianas. Al respecto señala Bernard y Colli (1985) citado por Flint (2006) las organizaciones que se encuentran en crisis, tienden a afectar y sufrir un mayor detrimento financiero al tornarse la competencia más intensa. Esta etapa de depresión que afecta la empresa se caracteriza por: a) Experimentar un aumento severo del desempleo y b) un exceso de capacidad instalada. c) trabajadores ociosos y planta y equipo sin operar (capacidad industrial ociosa), d) desempleo y disminución de la capacidad adquisitivo que afecta directamente la posibilidad de la empresa de realizar nuevas inversiones. Debido al alto índice inflacionario a las empresas se les dificulta reemplazar maquinarias y equipos (Rem, 2010).

Otro factor externo es el normativo, donde cada país establece sus recursos jurídicos para dar respuesta a través de la aplicación de métodos económicos a las instituciones jurídicas y atender la crisis debido a la incapacidad de la gerencia y asesores de las empresas de generar estrategias que minimicen el riesgo ante la inestabilidad del medio ambiente externo.

Factores Internos.

Los factores internos propios de la empresa también son un factor determinante para afectar de manera negativa la gestión de la empresa para los autores Cameron, Whetten y Kim (1983) citado por (Flint, 2006) señalan que dentro de los elementos que afectan a la empresa en crisis y contribuyen al estancamiento se encuentran: Falta de claridad de los objetivos de la empresa, resistencia al cambio al no aceptar el conflicto que afecta el superávit, mal liderazgo gerencia que lleva las riendas de la empresa, situación de insolvencias que ponen en riesgo la organización (flujo de cajas negativos, endeudamiento, fondos propios insuficiente, vencimiento de deudas, incumplimiento de compromisos financieros entre otros) de manera esquemática se puede representar de la siguiente manera:

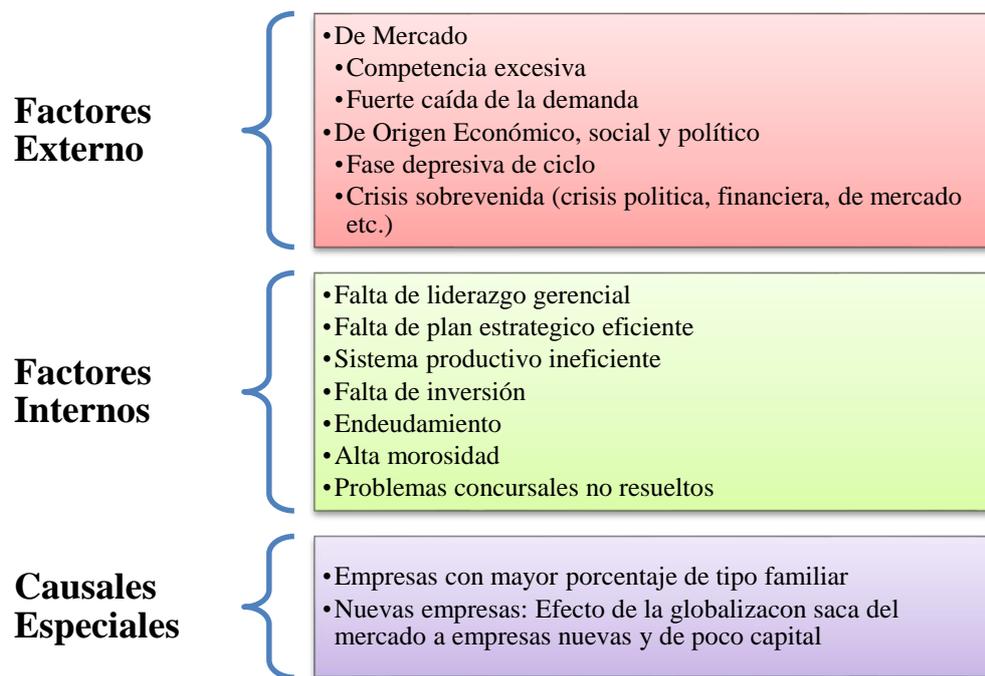


Figura 1 Factores Externos e internos de la crisis empresarial adaptado de (Díaz Inchicaqui, 2001); (Flint, 2006)

Como se puede observar en la figura (1) anterior son varios los factores que pueden intervenir en el declive de una empresa, además es necesario analizar como los aspectos intangibles como los señalado por (Flint, 2006), que no es más que el “conocimiento de cómo hacer las cosas, al conocimiento del mercado, listas de clientes y posicionamiento y recordación de marca. Nada de lo dicho aparece en los estados financieros” (p. 59). Estos factores son de difícil medición cuantitativa pero su evaluación se debe considerar en el análisis de permanencia en el mercado de la empresa. De igual forma para la toma de decisiones y buscar la recuperación o mejora de la empresa los dirigentes deberán analizar tanto la amenaza literal que tiene la empresa, como el tiempo disponible para

ejecutar las acciones inmediatas y revertir la situación (Díaz Inchicaqui, 2001).

Fases de la Crisis Empresarial.

En palabras de autores como (Leandro, 1976); (Díaz Inchicaqui, 2001); toda empresa que se encuentre en crisis, necesariamente debe sincerar su contabilidad a fin de tomar decisiones acertadas, mediante cifras confiables que permitan crear una planificación. Para ello es necesario partir de un diagnóstico empresarial, que permita identificar los niveles de afectación que pueda tener la empresa para buscar alternativas de soluciones, reestructurar la empresa para el reflotamiento, (Muñiz). De igual forma toda crisis tiene sus etapas o fases ,ya que esta no aparece de la noche a la mañana esta cuenta con una serie de síntomas que permite un margen de maniobra de etapas o fases tal como lo señala (Flint, 2006):

La primera de ellas es la detección. Para ello se debe determinar a través de la autocrítica profunda y autocrítica determinar los puntos fuertes y puntos debilitados, elaborar un mapa de riesgo así como realizar una auditoría de crisis, para luego evaluar y aplicar los correctivos del caso. “Este debe incluir una entrevista con los directivos de la empresa, la evaluación de crisis anteriores, el análisis de los recursos humanos y materiales, establecer quiénes serían perjudicados por una crisis, identificar los tipos de crisis potenciales, señalar los escenarios en que se pueden crear crisis, evaluar la capacidad de respuesta de la organización, conocer

la relación que tiene la organización con los medios de comunicación” (p34) etc.

Una segunda etapa es la prevención. Basado en los datos obtenidos de la auditoria se procede a elaborar en el menor plazo posible las acciones para afrontar la crisis que puede ser medio, baja, alta.

La tercera etapa es la contención. Diagnosticada la crisis, la organización la mala gerencia por lo general tiende a ocultar los resultados por temor a disminuir su reputación para ello se pone en concordancia a los departamentos encargados, implementar las acciones y herramientas concretas, evaluar el impacto de estas últimas y afinar cada procedimiento.

La cuarta etapa En esta etapa consiste en la recuperación de la organización. Los esfuerzos de la organización están orientados en recuperar sus operaciones normales. Aquí también cabe una labor informativa, dando cuenta de los progresos en ese sentido. Esto también lo determinará el gabinete de crisis.

La quinta etapa es la de post-crisis que involucra el aprendizaje. La organización hace un autodiagnóstico de lo aprendido durante la crisis y hace una evaluación del estado en que se encuentra el posicionamiento de su imagen institucional hacia sus diferentes públicos. Se define un plan de trabajo cuyo objetivo sea la restauración de esa imagen, así como un plan de comunicación post-crisis. (Flint, 2006).

Reestructuración.

La reestructuración es un proceso alternativo inherente al proceso de desarrollo económico, donde la empresa se ve en una constante adaptación al cambio para evolucionar y resurgir bordeando la ola de las crisis económicas. Como fue el caso de la Unión Europea, quien tuvo que reestructurarse para evolucionar y dar paso al surgimiento de la Europa actual, tal y como se conoce hoy en día. (Rodríguez, 2009)

La definición en los últimos años ha sido muy diversa para lo cual se presenta una clasificación tomada de dicho autor:

Tabla1
Definición más utilizadas de Reestructuración

| Autor | Año | Aporte |
|-----------------------------|------|---|
| Blanco Calleo <i>et al.</i> | 2011 | La Reestructuración empresarial comprende una gran cantidad de variedad de acciones corporativas que tienen como consecuencias comunes la generación de múltiples cambios en la empresa orientados a la mejora de su rendimiento económico y a la creación de valor, la reestructuración puede afectar a la cartera de negocios |
| Valle Ugaz | 2010 | La reestructuración económica y financiera es el proceso por el cual se permite a empresas con problemas económicos proseguir sus actividades dentro de un marco de seguridad, tanto para la misma empresa como para sus acreedores. |
| Abor <i>et al.</i> | 2011 | La reestructuración corporativa puede abarcar una amplia gama de transacciones que incluye una secuencia de adquisiciones, inversiones, desinversiones, despidos y spin-offs, para desarrollar una nueva configuración e identidad corporativa. |

Fuente: Adaptado de Sanchez Riofrío, (2016)

Como se puede observar en la tabla anterior son varias las nociones que se manejan del concepto de reestructuración en la literatura científica, presentando diversos tipos como son: La Reestructuración de la cartera, la

reestructura financiera y la reestructuración organizativa siguiendo a Códova y Tangarife, (2013) obtenemos que.

Reestructura de la cartera: Consiste en las nuevas configuraciones en las líneas de negocio de la empresa modificando el campo de la actividad de la misma. Se centra básicamente en la decisión de entra y salida que afectan a la actividad de la empresa. Su aplicación ayuda reinvertir en su cartera de negocios con el propósito de aprovechar para mejorar el enfoque de la empresa, minimizar su nivel de endeudamiento y aumentar su capital.

Reestructura financiera: Consiste en las modificaciones en la estructura del capital de la empresa, provocando cambios en su gobierno corporativo. Se centra en las operaciones financieras de venta de acciones, ofertas, privatización entre otras. Esta se centra en las operaciones financieras de compra, venta y financiamiento la consecuencia es la reestructuración como medidas para lograr un mayor rendimiento económico.

Reestructuración Organizativa: Se centra en los cambios en la estructura de la empresa provocando un downsizing en su organización. Esta se refiere a cambios en su estructura organizativa interna, producto de una reestructuración financiera, en ocasiones viene acompañado de despidos, reducción del estaff de compañeros, entre otros.

Es necesario aclarar como lo señala el autor Ugaz, (2013), que la “reestructura se refiere a un cambio en la empresa desde diversos sectores, y que si alguno de los factores se afecta el resto también se ve afectado” (p. 41). De la misma manera el autor Flint, (2006) considera que una

“reestructuración implica tomar acciones y medidas estratégicas u operativas en función al deterioro empresarial” (p. 56).

2.3 Definición de términos básicos

El autor Marcinik, (2017) proporciona una serie de términos básicos necesarios para la construcción del trabajo de investigación los mismos se detallan a continuación:

Amenazas – se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) – su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas

Análisis externo de la empresa – se trata de ir indicando los diferentes elementos del ENTORNO (macro y micro entorno) que influyen a la empresa.

Análisis interno de la empresa – consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

Análisis del entorno de la empresa – el análisis que incluye la exploración de los factores, que forman el entorno en el cual actúa la empresa.

Capacidad productiva. Estimación de cuánto podrá producir una empresa para determinar así sus condiciones para atender el mercado.

Competencia. La información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc.

Entorno de la empresa es un conjunto de factores que rodean la empresa y que influyen en su actuación.

Entorno estable: sus elementos experimentan pocos cambios. La empresa los puede prever con técnicas de previsión, haciendo estudios de las tendencias, etc. Es el tipo más sencillo.

Entorno turbulento: sus elementos experimentan muchos cambios, que se dan de una forma rápida y muy difícil de prever. Las empresas, para convertirse en cada vez más fuertes, se van haciendo cada vez mayores y se van interrelacionando (se van comiendo terreno las unas a las otras).

Gestión empresarial – es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz

Gestión estratégica (o dirección estratégica o administración estratégica) podemos definir como: “el proceso permanentemente

orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo”. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior

Organigrama es la representación gráfica y esquematizada de la estructura de una empresa con el objeto de identificar las relaciones entre los diferentes elementos.

Organización. Utilización racional y coordinada de las diversas partes de una empresa para conseguir la máxima eficacia de los medios utilizados.

Planificación se define como: El proceso de construir un vínculo ideal entre la situación actual y la situación deseada.

CAPITULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general.

La Reestructuración Administrativa mejora la Gestión Empresarial de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL

3.2. Hipótesis específicas.

- La situacional actual de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL es desfavorable y afecta la gestión empresarial.
- Los elementos que intervienen en la Reestructuración Administrativa son fundamentales para la mejora de la gestión empresarial de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL.
- La implementación de un Plan estratégico favorece la Reestructuración Administrativa de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL.
- La propuesta del Plan de Reestructuración Administrativa es factible para la mejora empresarial de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL.

3.3. Variables.

Independiente: Reestructuración Administrativa

Dependiente: Gestión Empresarial

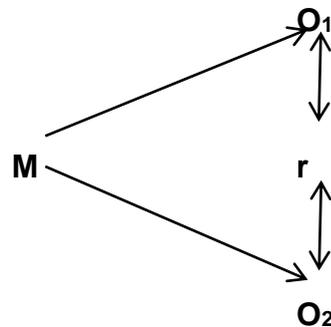
CAPITULO IV METODOLOGÍA

4.1. Tipo y diseño Investigación

En la presente investigación, es una investigación es de tipo aplicada que de acuerdo con Hernández y otros (1998), esta busca determinar el grado de relación que existe entre dos variables.

Diseño de la investigación.

El diseño de investigación del presente trabajo permitió determinar la relación que existe entre la Reestructuración Administrativa y la Gestión Empresarial, sin manipular alguna variable de tipo transversal, el esquema del diseño queda de la siguiente manera:



Dónde:

M: Empleados

O₁: Reestructuración Administrativa

O₂: Gestión Empresarial

r: La relación existente entre ambas variables

4.2. Métodos de investigación.

Método analítico, que consiste en descomponer la realidad u objeto de estudio separando cada una de las partes para estudiarlas en forma individual.

Método Hipotético – Deductivo que consiste en procedimientos que parten de hipótesis y busca refutar o confirmar, deduciendo de ellas conclusiones que deberán ser confrontada con los hechos.

Nivel de la investigación.

Según su nivel de profundidad la investigación es descriptiva ya que de acuerdo con Hernández y otros (1998), esta pretende comprender los fenómenos tal y como se presentan en la realidad objeto de estudio.

4.3. Población y muestra de estudio

La población según Arias, (2006), es un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio (pág. 81) en este sentido la población se encuentra constituida por 10 empleados de la empresa. La muestra está conformada por de 10 empleados de la empresa, con características comunes como es el cargo que desempeñan

4.4. Unidad de análisis

La Unidad de análisis estará constituida por 10 empleados que laboran en la Empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL.

4.5. Operacionalización de variables.

| Título: PLAN DE RESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL DE LA EMPRESA KLEYKA INGENIEROS SERVICIOS GENERALES EIRL | | | | | |
|--|--|--|---|---|---------------|
| Nombre de la Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Índice |
| Reestructuración Administrativa | Reestructuración Administrativa: Consiste en mejorar una estructura vigente, orientándose a mejorar o cambiar algo sin llegar a desconocerlo (Galindo, 2006). | La Reestructuración Administrativa es un factor determinante para las empresas que están en crisis y una alternativa para la mejora de los procesos de la empresa, | Proceso administrativo Talento Humano Comportamiento Organizacional | Planificación Organización Control Experiencia Indicador de eficiencia Selección Ambiente organizacional Elementos Individuales Elementos grupales | Porcentaje |
| Mejorar la Gestión Empresarial | La gestión empresarial es el proceso estratégico, administrativo y de control frente al manejo de los recursos de la empresa para aumentar su productividad, competitividad, efectividad y eficiencia (Narváez, Gutiérrez y Senior, 2011). | La mejora de la gestión empresarial se refiere a la efectividad de la gestión de los procesos tanto internos como externos de la empresa y su posicionamiento en el mercado. | Identificación Organización Ejecución Control | Visión, Misión, valores, objetivos Políticas Estrategias, Presupuesto Estructura de procesos. Estructura de cargos Recursos Talento Humano Liderazgo y Motivación Iniciativa y efectividad Evaluación Medidas Control de cambios | Porcentaje |

Fuente: Elaboración Propia

4.5.1 Variable Independiente:

Definición de la Variable Reestructuración Administrativa: Consiste en mejorar una estructura vigente, orientándose a mejorar o cambiar algo sin llegar a desconocerlo (Galindo, 2006).

Dependiente: Gestión Empresarial

4.5.2 Variable Dependiente

Definición de la Variable Gestión Empresarial: es el proceso estratégico, administrativo y de control frente al manejo de los recursos de la empresa para aumentar su productividad, competitividad, efectividad y eficiencia (Narváez, Gutiérrez y Senior, 2011)

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Según señala Sabino, (1992) las técnicas de investigación para recoger la información son el conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de la investigación científica para recoger la información (p.74).

Técnica: Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta que permite la recolección de datos de manera directa de los encuestados para luego ser procesado mediante métodos estadísticos.

Instrumentos: Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fue el cuestionario o formulario de preguntas de manera estructurado, con preguntas cerradas en función de dar respuestas a los objetivos trazados y las variables a objeto de estudio. En tal sentido, la técnica de recolección de datos utilizada, fue la encuesta la misma consto de 20

preguntas cerradas, con las siguientes alternativas de respuestas, la misma tendrá una valoración:

Tabla 2
Escala de Validación

| 1 | 2 | 3 |
|--------------|----------------|----------------|
| NUNCA | A VECES | SIEMPRE |

Fuente: Adaptado de Adalberto Ávila Vidal (2013)

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se consideraron los aspectos sociodemográficos de la muestra tales como género, edad, estado civil y nivel de educación. Se aplicará como técnica de recolección de datos la observación, utilizando para ello el formulario de verificación. La misma costará de 6 aspectos que deben ser verificados en inspección y aplicar los correctivos sugeridos según la norma.

4.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.

Luego de organizar la información se procedió a obtenido la puntuación pregunta por pregunta en una hoja de cálculo Excel, hasta lograr obtener el Total General. Para el análisis de los datos se consideró en primer lugar la validez y la confiabilidad del instrumento., para luego analizar la consistencia en las respuestas de cada una de los instrumentos, para determinar las causas se utilizó el diagrama de Isahikawa. Seguidamente se procedió a elaborar las tablas de contingencia y aplicar las técnicas de estadística descriptiva e inferencial; con la ayuda del programa.

CAPITULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos de recolección de datos aplicados al personal de la empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales E.I.R.L., los mismos se inició con un diagnóstico para determinar la situación actual de la empresa. Una vez organizada la información, se procedió a elaborar las tablas de contingencias de Excel, la cual permitió una mejor visualización de los resultados.

5.2. Presentación de los Resultados

Encuesta

Para determinar la situación actual se aplicó un cuestionario a un total de 10 trabajadores dela empresa, para conocer con mayores detalles cuales son los factores tanto internos como externos que afectan a la empresa, arrojando como resultados los siguientes:

Tabla 3
Distribución porcentual por Genero

| | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|----------------|----------------------|
| MASCULINO | 9 | 90 | 90 |
| FEMENINO | 1 | 10 | 100 |
| Total | 10 | 100 | |

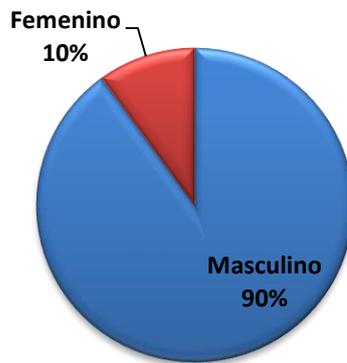


Figura 2 La población encuestada estuvo representada por el 90% de los trabajadores son masculinos, mientras que el 10% son femeninos

Tabla 4

Los problemas de la organización son abordados de manera adecuada

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| NUNCA | 5 | 50 | 50 |
| A VECES | 4 | 40 | 90 |
| SIEMPRE | 1 | 12 | 100 |
| Total | 10 | 100 | |

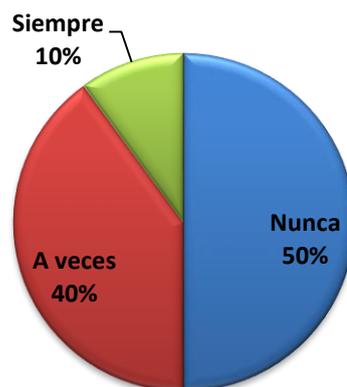


Figura 3 En la gráfica se observar que el 50% de los encuestado manifiesta que los problemas de la organización no son abordados de la forma adecuada, el 40 % considera que a veces son abordados de manera adecuada, mientras que un 10% señala que siempre se abordan de manera adecuada.

Tabla 5

Existen errores que pueden comprometer el futuro de la organización

| | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|----------------|----------------------|
| NUNCA | 1 | 10 | 10 |
| A VECES | 5 | 50 | 60 |
| SIEMPRE | 4 | 40 | 100 |
| Total | 10 | 100 | |

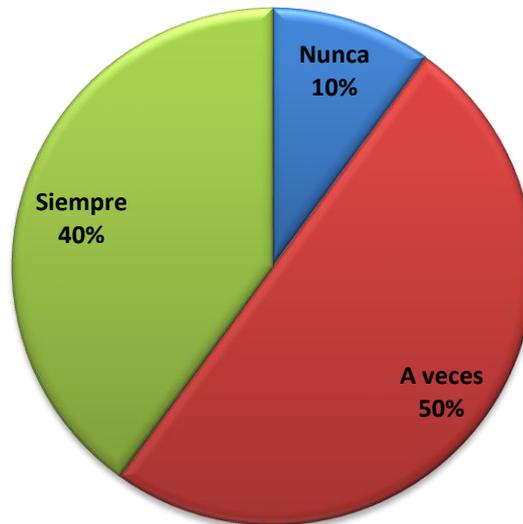


Figura 4 En la figura se observa que el 50% de los trabajadores consideran que los errores que se comenten en la empresa a veces comprometen el futuro de la misma, mientras que un 40% considera que siempre y tan solo un 10% manifiesta que nunca

Tabla 6
Planificación de las tareas

| | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|----------------|----------------------|
| NUNCA | 4 | 40 | 40 |
| A VECES | 4 | 40 | 80 |
| SIEMPRE | 2 | 20 | 100 |
| Total | 10 | 100 | |



Figura 5 En la siguiente figura señalan los encuestados que el 40% las tareas de la empresa Nunca son planificadas, mientras que 40% manifiesta que a veces y tan solo un 20% manifiesta que siempre.

Tabla 7
Cumplen con los parámetros de calidad

| | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|----------------|----------------------|
| NUNCA | 2 | 20 | 20 |
| A VECES | 4 | 40 | 60 |
| SIEMPRE | 4 | 40 | 100 |
| Total | 10 | 100 | |

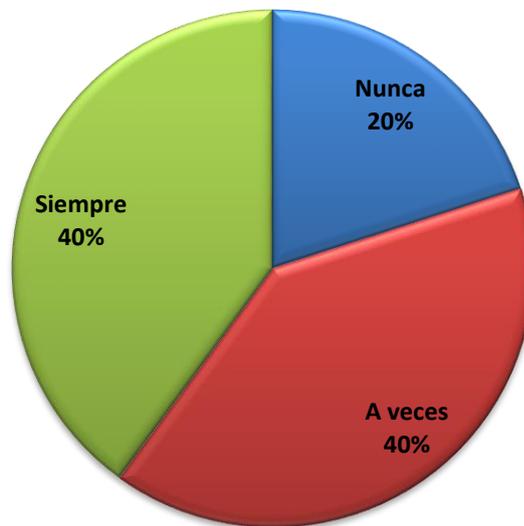


Figura 6 En la siguiente figura señalan el 40% de los encuestados que la empresa cumple con los parámetros de calidad, mientras que un 40% señala que siempre y tan solo un 20% manifiesta que Nunca.

Tabla 8

Existen normativas que regulan el comportamiento en la organización

| | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|----------------|----------------------|
| NUNCA | 1 | 10 | 10 |
| A VECES | 5 | 50 | 60 |
| SIEMPRE | 4 | 40 | 100 |
| Total | 10 | 100 | |



Figura 7 En la siguiente figura señalan el 50% de los encuestados considera que la empresa cumple con la normativa que regula el comportamiento de la organización a veces, mientras que un 40% , considera que siempre y tan solo un 10% considera que Nunca.

Tabla 9

Las condiciones del mercado afectan los resultados de la empresa

| | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|----------------|----------------------|
| NUNCA | 0 | 0 | 0 |
| A VECES | 4 | 40 | 40 |
| SIEMPRE | 6 | 60 | 100 |
| Total | 10 | 100 | |

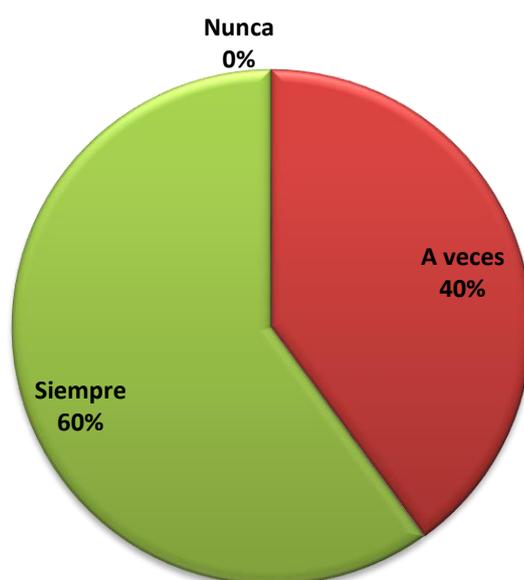


Figura 8 En la siguiente figura señalan el 60% de los encuestados considera que las condiciones del mercado afectan los resultados de la empresa, mientras que un 40% , considera que a veces afecta.

Tabla 10

Existe mejoras en los resultados de la empresa de manera paulatina

| | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|----------------|----------------------|
| NUNCA | 0 | 0 | 0 |
| A VECES | 8 | 80 | 80 |
| SIEMPRE | 2 | 20 | 100 |
| Total | 10 | 100 | |

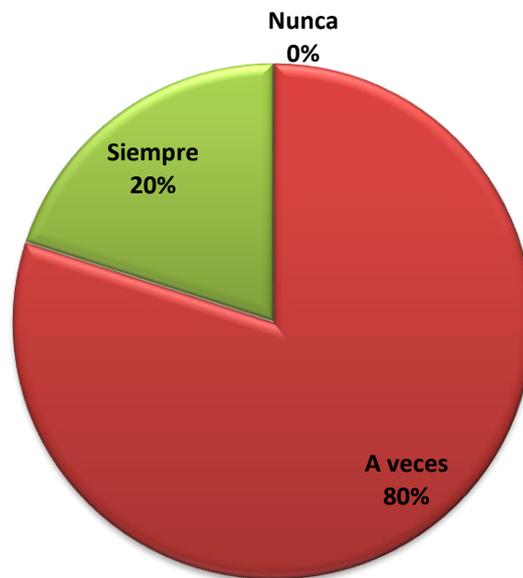


Figura 9 En la siguiente figura señalan el 80% de los encuestados considera que existen mejoras de manera paulatina en la empresa, mientras que un 20% , considera que siempre.

Tabla 11

La organización ofrece formación a los trabajadores para realizar sus labores

| | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|----------------|----------------------|
| NUNCA | 5 | 50 | 50 |
| A VECES | 3 | 30 | 80 |
| SIEMPRE | 2 | 20 | 100 |
| Total | 10 | 100 | |

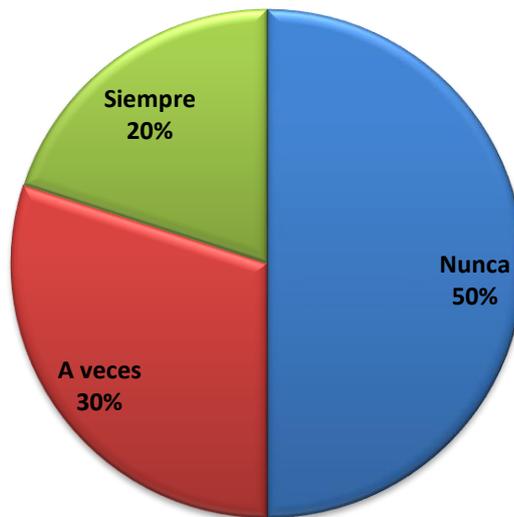


Figura 10 En la siguiente figura señalan el 50% de los encuestados considera que nunca ofrecen formación a los trabajadores para poder realizar sus labores

Tabla 12

Los objetivos de la organización están claramente definidos

| | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|----------------|----------------------|
| NUNCA | 1 | 10 | 10 |
| A VECES | 6 | 60 | 70 |
| SIEMPRE | 3 | 30 | 100 |
| Total | 10 | 100 | |



Figura 11 En la siguiente figura señalan el 60% de los encuestados considera que los objetivos de la organización a veces están claramente establecidos, mientras que un 30%, considera que siempre y tan solo un 10% considera que nunca.

Tabla 13

Los de la empresa se ven afectados por la crisis del entorno.

| | Frecuencia | Porcentaje (%) | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|----------------|----------------------|
| NUNCA | 0 | 0 | 0 |
| A VECES | 4 | 40 | 40 |
| SIEMPRE | 6 | 60 | 100 |
| Total | 10 | 100 | |

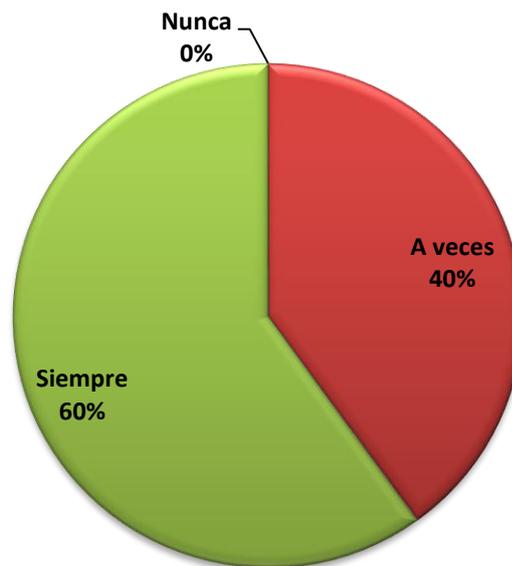


Figura 12 En la siguiente figura señalan el 60% de los encuestados considera que la empresa siempre empresa se ve afectada por la crisis del entorno, mientras que un 40% , considera que a veces.

Resultados del Diagnóstico Organizacional

Como parte del análisis de la situación actual de la empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales, se realizó el diagnóstico de la empresa, siguiendo la metodología propuesta en el capítulo 7. Para ella se utilizó la observación directa en las diferentes áreas existentes en la empresa y se realizó una entrevista al gerente del área de operaciones, obteniendo como resultados la identificación de las debilidades, fortalezas o potencialidades que tiene la empresa las mismas fueron plasmadas en una matriz FODA y mediante un análisis en profundidad conocer cuál es el estado actual de la empresa para poder llevar a cabo un proceso de reestructuración organizacional. Por lo cual dicho diagnóstico consistirá en palabras de Rodríguez, (2001) en “conocer la situación en la que las organizaciones se encuentran, dado que éstas se configuran en torno a decisiones realizadas por seres humanos complejos, y por lo tanto, no predecibles ni panificables” (p. 24).

Para ello, se estudiaron los factores internos de la empresa, haciendo un análisis de la cadena de valor, para lo cual se considerará las principales actividades de la empresa, que generan el valor agregado, y las actividades de apoyo a las competencias centrales. Para luego analizar los factores externos, considerando información relevante que permita conocer las variables significativas para el desarrollo de un plan estratégico y la toma de decisiones.

El objeto social, misión y visión de la empresa:

La empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales se especializa en actividades de obras de construcción, Arquitectura e Ingeniería y actividades conexas de Consultoría Técnica, actualmente se encuentra realizando proyectos de arquitectura e ingeniería en la ciudad de Cajamarca, prestando un servicio de calidad especialmente a empresas mineras, de construcción entre otras.

En este sentido, el objeto social de la empresa es celebrar contrataciones, de servicios generales, construcción, diseños, interventorías, consultoría técnica, remodelaciones entre otras. Su **misión** es prestar unos servicios generales de calidad en las áreas de ingeniería y arquitectura. Su **visión** es ser una empresa líder en el mercado, cubriendo las expectativas de los clientes, brindando un servicio de calidad. Como **objetivo estratégico**: La empresa se enfoca en asegurar el desarrollo económico y tecnológico de los clientes, para impulsar el desarrollo local, regional y nacional suministrando un servicio de alta calidad con tecnología de punta y personal altamente especializado. Los **valores organizacionales** que maneja la empresa se orientan al prestar un excelente servicio de calidad al cliente, confiabilidad, innovación, respeto, integridad, responsabilidad, honestidad, lealtad, compromiso social.

La estructura organizacional de Kleyka Ingenieros, Servicios Generales

Según conversaciones con el Gerente, la empresa cuenta con:

- un Gerente General,
- un Gerente Técnico,
- un Administrador,
- un Contador
- dos subgerentes (1 Subgerencia de Proyecto y 1 Subgerencia de Construcción) y
- 1 Ingenieros en el Área de Ingeniería, 1 técnico
- 1 Arquitectos en el Área de Ingeniería 1 técnico

De esta manera se organiza la estructura organizativa de la empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales.

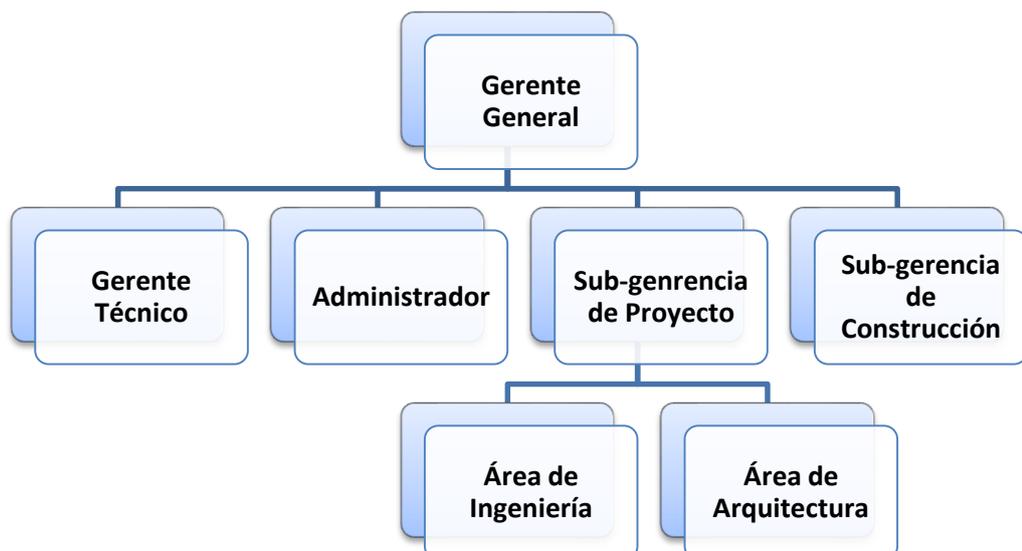


Figura 13 Estructura Organizacional de Kleyka Ingenieros, Servicios Generales

Funciones de cada área:

Área del Administrador: Se encarga de realizar lo relacionada con el trabajo financiero, de análisis económico y velar por la correcta aplicación de la normativa legal vigente de las operaciones contables de la empresa.

Área de Ingeniería: Es el área que se encarga de todo lo referente a realizar el levantamiento, instalación, reparación y mantenimiento según las necesidades de los clientes.

Área de Sub-Gerencia de Proyectos: Es el área encargada del estudio y elaboración de proyectos según las necesidades de los clientes para la búsqueda de una posible solución.

Área del Gerente Técnico: Este renglón es subordinado directamente al Gerente General y su mantenerse al día y a la vanguardia de los avances tecnológicos de los productos de la división, se encuentra al día del movimiento del mercado, así como detectar las amenazas y oportunidades del entorno.

Área de Gerencia General: Abarca todo lo concerniente con el Control Interno, el desarrollo del proceso de Organizacional, enfocado hacia la mejora continua, dentro de sus funciones está el aprobar los proyectos tanto de diseño como de construcción al igual que apoyar el proceso de licitación de las áreas.

Análisis de la Matriz FODA

Mediante la observación y la entrevista llevada a cabo al gerente de la empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales se evidencio ciertas

condiciones de carácter interno (Debilidades y Fortalezas), que pudieran ser obstáculos para el crecimiento y sostenibilidad en el mercado; al igual que condiciones de carácter externo (Oportunidades y Amenazas), que deben ser consideradas para generar un plan de acción que brinde recomendaciones para la empresa y esta pueda poner en marcha un plan de restructuración organización que le ayude a superar los obstáculos internos y pueda dar cumplimiento a los objetivos iniciales del mismo. En este sentido, es relativamente nueva y sus estructuras actuales no dan respuestas a las exigencias del mercado y la competencia, por tanto dicho análisis permitió identificar mecanismos de efectividad y crecimiento que generen oportunidades para transformarse, aumentar la productividad, mejorar los procesos que actualmente presta.

Factores internos

Fortalezas

- La empresa cuenta con un personal capacitado y destinado para realizar las funciones,
- La empresa cuenta con su propio transporte para el traslado de los materiales,
- Cuenta con un local comercial amplio que facilita el despacho de materiales directamente al sitio de la obra
- Proyectos de infraestructura e ingeniería son competitivos.

Oportunidades

- Estabilidad Política y Monetaria

- Estabilidad de Seguridad Jurídica
- Evolución del PBI nacional
- El poder adquisitivo del consumidor
- Disminución del Riesgo del País
- Estabilidad de Tasa de interés
- Tasa de desempleo y subempleo
- Desarrollo de comunicaciones
- Mejoras e innovación tecnológicas

Debilidades

- No cuenta con un sistema de publicidad y marketing.
- Los obreros desconocen la misión, visión y valores de la empresa.
- No existe una adecuada distribución de funciones entre sus empleados
- No cuenta con manuales de descripción de cargos y de funciones que regulen las tareas y responsabilidades de los trabajadores
- Sistema de contabilidad no cumple con los mínimos requerimientos para su operatividad
- Registros contable manual, aumentando de esta manera el riesgo de pérdida de la información.

Amenazas

- Variabilidad en Legislación laboral
- Incremento de indicios de corrupción
- Tasa de crecimiento poblacional

- Incidencia de la pobreza
- Nivel promedio de educación
- Avances en la ciencia de los materiales
- Deterioro del medio ambiente
- Variabilidad en Legislación laboral
- Altos costos de algunos materiales ponen en riesgo su capacidad de compra y venta

De igual forma para estudiar los factores internos de la empresa, se realiza un análisis detallado de la cadena de valor, que permita considerar todas las actividades que la organización realiza para llevar a cabo su propuesta de valor al cliente.

Actividades Primarias de la Cadena de Valor

La cadena de valor la empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales se sustenta básicamente en tres procesos de generación de valor: proceso de Arquitectura, el proceso de Ingeniería y el proceso de Administración Integral de Proyectos. Los mismos se centran en la cotización de los materiales, compras al más bajo costo posible sin afectar la calidad de los mismos, traslado al sitio de la obra, reclutamiento de personal capacitado para contratación y equipos para transformar los materiales en la infraestructura deseada siguiendo los planos y las especificaciones técnicas. Para lo cual, se realiza un análisis de los procesos internos y poder identificar los aspectos que afecten de manera negativa en la

creación de valor para el cliente por parte la empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales.

La **logística de entrada** las actividades relacionadas a brindar un buen servicio y la participación de la empresa en su ejecución las mismas se detalla en a continuación, para lo cual se establece las siguientes siglas para su clasificación (CL) F= Fortaleza; D=Debilidad.

Tabla 14
Actividades de logística de entrada

| Actividad | Auditoria | Consecuencias | CL |
|---|--|---|----|
| Indagación de nuevos proyectos ofertados en el sector público | La empresa carece de un proceso riguroso de postulación se trabaja de manera empírica y cada 3 días se busca posibles propuestas en el SEACE | - Pérdida de postulación de proyectos ofertados. - Pérdida de tiempo en horas hombre | D |
| Indagación de nuevos proyectos ofertados en el sector privado | La empresa no cuenta con una cartera de posibles clientes en el sector privado | - Cartera de clientes reducida | D |
| Inventario de herramientas y equipos | La empresa no cuenta con un control de almacenamiento e inventario | - Carencia de un control de inventario y almacén | D |

Operaciones y actividades relacionadas a la construcción de infraestructura de un proyecto como mano de obra, materiales, herramientas y equipos los mismos se detallan a continuación:

Tabla 15*Actividades de operaciones*

| Actividad | Auditoria | Consecuencias | CL |
|---|---|--|----|
| La falta de claridad en la responsabilidad | Al momento de verificar los proyectos existe confusión en cuanto a la persona responsable | - Cartera de clientes reducida - Proyectos de poca consistencia por falta de revisión | D |
| Control de calidad | La satisfacción del cliente es prioridad para la empresa | - Satisfacción del cliente | F |
| Recursos humano capacitado | El personal está capacitado en sus respectivas áreas | - Personal capacitado | F |
| Transporte propio | La empresa cuenta con trasporte propio para el traslado de los materiales | - Se cumple con el traslado de los materiales al terreno de la obra de manera oportuna | F |
| Carencia de manuales de procedimientos de trabajo | Actualmente la empresa no cuenta con manual de procedimientos | - Área administrativa deficiente | D |

La **logística de salida** son actividades que se relacionan con la culminación de la infraestructura, recepción de la obra y liquidación se detallan a continuación:

Tabla 16*Actividades de logística de salida*

| Actividad | Auditoria | Consecuencias | CL |
|----------------|--|--|----|
| Asesoría Legal | La empresa no cuenta con asesor legal interno o externo que respalde a la empresa de cambios en los requerimientos posterior a la entrega del anteproyecto | - Falta de asesoramiento legal - Se asume sobrecostos | D |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Garantías | Material con garantía por parte del proveedor, o la empresa | - | Se cumple con la responsabilidad establecida en la norma | F |
| Certificados de garantía y calidad | La empresa compra materiales que cuenten con certificado de garantía | - | Productos y materiales de alta calidad | F |
| Observaciones y modificaciones de los clientes en el diseño de in | No hay claridad de las funciones de verificación y revisión del proyecto para la entrega final | - | Sobre cargo de tareas al Jefe de Arquitectura | D |

Marketing y ventas son actividades que se relacionan con los medios de difusión y promoción de producto o servicios a posibles clientes los mismos se detallan a continuación:

Tabla 17
Actividades de marketing y ventas

| Actividad | Auditoria | | Consecuencias | CL |
|--------------------------------------|--|---|--|----|
| Imagen de la empresa | La empresa no cuenta con una imagen corporativa conocida por el sector privado | - | Carece de posicionamiento en el mercado | D |
| Promoción y publicidad de la empresa | La empresa carece de estrategia de publicidad para conseguir nuevos clientes | - | Los posibles clientes desconoce de la empresa y los servicios que presta | D |
| Fuerza de Venta | La empresa no cuenta con una gerencia de promoción y ventas | - | Productos y materiales de alta calidad | D |
| Sondeo mercado en el sector publico | Uso de plataforma gratuita para licitaciones | - | Acceso a herramienta para contactar nuevos clientes | F |

Servicio: son actividades que se relacionan con la prestación del servicio para aumentar el valor del mismo:

Tabla 18
Actividades de servicio

| Actividad | Auditoria | Consecuencias | CL |
|--------------------------|--|---|----|
| Satisfacción del cliente | La empresa cuenta con equipo y personal de alto nivel profesional | - Garantiza la prestación de un servicio de calidad | F |
| Tiempos de entrega | Los tiempos de entrega de los productos finales se ve afectado por la usual modificaciones de los clientes | - Al demorar los tiempos de entrega debido a la atención de modificaciones se genera sobrecostos tanto al cliente como a la empresa | D |
| Servicio Garantizado | La empresa se hace responsable en el marco de la ley de cualquier incidente pos-culminada la obra | - Relaciones favorables con los clientes y evita problemas legales | F |
| Asesoría técnica | La empresa brinda asesoría a futuros clientes | - Posibilidad de ganar nuevos proyectos y nuevos clientes | F |

Actividades Secundarias

Infraestructura: Son actividades que se relacionan con la dirección general, planificación, finanzas, y gestión de calidad:

Tabla 19
Actividades de infraestructura

| Actividad | Auditoria | Consecuencias | CL |
|---------------------|------------------------------------|--|----|
| Solidez financiera | No cuenta con historial crediticio | - Falta de apalancamiento | D |
| Gestión de procesos | Falta de procesos estandarizados | - Carencia de manuales de procedimientos | D |

| | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|
| Asesoría legal | No cuenta con asesoría legal interna o externa | - | Se generan sobre costos por falta de asesoría | D |
| Registro de Control de Proyectos | Falta de rigurosidad en el registro de control de proyectos para su seguimiento | - | Demora en la entrega y seguimiento | D |

Recursos Humanos: son actividades que se relacionan con el reclutamiento, selección, contratación del personal:

Tabla 20
Actividades de Recursos Humanos

| Actividad | Auditoria | | Consecuencias | CL |
|---|---|---|---|----|
| Personal Obrero | Constante rotación del personal obrero según el proyecto | - | Mano de obra local no especializada | D |
| Clima organizacional | La empresa cumple con sus obligaciones de remuneración del personal, brinda oportunidad | - | Flexibilidad para adaptarse a los cambios | F |
| Carencia de base de datos para contratación de personal | Se contrata la mano de obra de manera informal por recomendación de terceros | - | Demora en la capacitación del personal. Falta de experiencia en las labores Riesgos de accidentes labores | D |
| Estructura organizacional | Falta de claridad de la cadena de mando | - | Retardo en las entregas Verificación de proyectos | D |

Desarrollo Tecnológico: son actividades que se relacionan con la estandarización del servicio de la empresa:

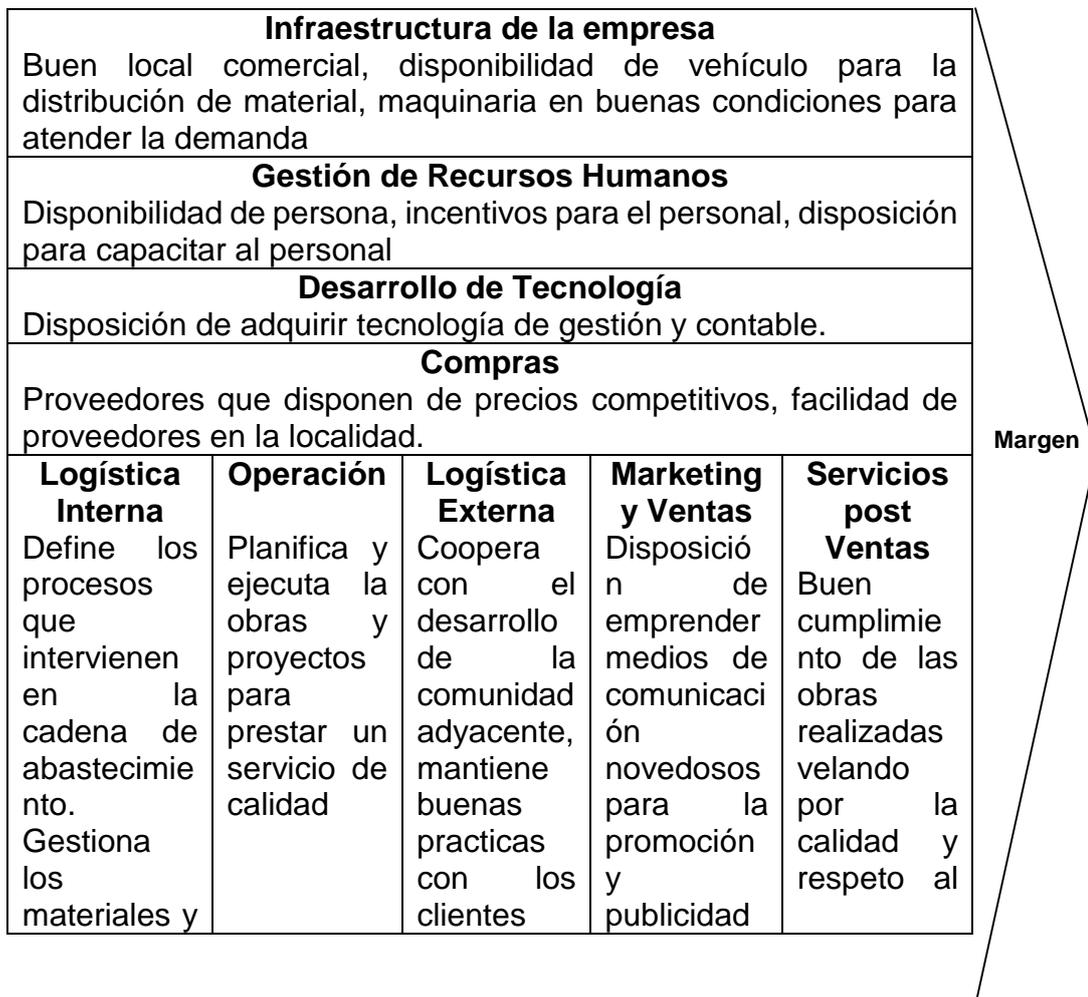
Tabla 21
Actividades de Desarrollo Tecnológico

| Actividad | Auditoria | | Consecuencias | CL |
|-----------|-----------|--|---------------|----|
|-----------|-----------|--|---------------|----|

| | | | | |
|-------------------------------|--|---|--|---|
| Infraestructura tecnológica | Falta de una adecuada infraestructura para implementar sistemas de control | - | Carencia de procesos estandarizados | D |
| Sistema Contable automatizado | La empresa lleva gran parte del proceso contable manual | - | Falta de confiabilidad en la información que suministra para la toma de decisión | D |

Analizados los factores internos se puede evidenciar que la empresa cuenta con una alta capacidad técnica, un servicio garantizado. Mientras que como debilidad carece de procesos de estandarización, infraestructura tecnológica, y poco posicionamiento en el mercado.

Todo este apartado se resume con el siguiente grafico de la cadena:



| | | | | |
|-------------------|--|--|--|-----------------|
| el recurso humano | | | | medio ambiente, |
|-------------------|--|--|--|-----------------|

Figura 14 Cadena de Valor de Kleyka Ingenieros, Servicios Generales

Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

| Factores determinantes del éxito | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|--|-------------|--------------|----------------|
| Fortalezas | | | |
| F1. Personal de confianza y altamente capacitado | 0.12 | 4 | 0.48 |
| F2. Logística de abastecimiento eficiente | 0.10 | 3 | 0.30 |
| F3. Equipos y materiales garantizados | 0.07 | 3 | 0.21 |
| F4. Local comercial propio. | 0.11 | 3 | 0.33 |
| Debilidades | | | |
| D1. Carencia sistema de publicidad y marketing | 0.10 | 1 | 0.10 |
| D2. Falta de manuales de descripción de cargos y de funciones | 0.09 | 2 | 0.18 |
| D3. Falta de claridad en la línea de mando responsabilidades de los trabajadores | 0.08 | 1 | 0.08 |
| D4. Registros contable manual | 0.09 | 1 | 0.09 |
| D5. Procesos de calidad incipiente sin normas de calidad | 0.07 | 2 | 0.14 |
| D6. Posicionamiento en el mercado débil. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| D7. Proceso manual del sistema contable. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.15 |

Para el análisis de los datos anteriores se estableció como criterios y la siguiente ponderación:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1) Debilidad mayor | 2) Debilidad menor |
| 3) Fortaleza menor | 4) Fortaleza mayo |

Los resultados obtenidos en la MEFI indican que la empresa cuenta con 11 factores determinantes del éxito, cuatro fortalezas y siete debilidades,

un número adecuado de factores en la cual la empresa tuvo una ponderación total de 2.15. Este resultado indica que se encuentra por debajo del promedio por lo que se debe trabajar en estrategias internas para superar las debilidades internas indicadas.

Factores externos (PESTEL)

La descripción general del entorno, se realizará mediante el análisis PESTEL, tal como lo manifiesta Se Liam Fahey y V. K. Narayanan (1986),

O = Oportunidad

A = Amenaza

Factores políticos

La tabla siguiente nos muestra el impacto del entorno en la empresa.

Tabla 22
Análisis políticos

| Situación Actual | Impacto en el entorno | Impacto en la empresa | CL |
|---|--|--|----|
| Inestabilidad política, incapacidad de negociar con el sector privado | Impacto desfavorable en el entorno, de licitación de obrar en el sector. | - Disminución de oferta empleo - Baja credibilidad de los inversionista | A |
| Incremento de la corrupción | Retraso en los tramites, desconfianza en el sector | - Reduce el número de licitaciones a participar - Desconfianza | A |
| Ley de Leasing Inmobiliario | Amplía el abanico de posibilidad de adquirir vivienda propia | - Dinamiza el sector - Ampliar la cobertura de ofrecer nuevos servicios | O |
| Política Monetaria | Reservas de la nación son estable, equilibrio financiero, | - Estabilidad monetaria - Inflación controlada | O |

Factores Económicos

Los factores económicos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 23*Análisis económico*

| Situación Actual | Impacto en el entorno | Impacto en la empresa | CL |
|--|---|---|----|
| PBI para el año 2019 la economía creció 2,16% y se proyecta para el año 2020 de un crecimiento de 3%. Fuente: INEA | La economía Peruana se encuentra estable. Lo que se traduce en mantenimiento de la producción. Competitividad | - Estabilidad económica - Atracción para la inversión - Demanda de obras en licitación tanto públicas como privadas | F |
| El sector de construcción aumentó un 3,83% según INEI | Se ha mantenido un crecimiento sostenido en el sector construcción en Perú | - Confianza - Motiva a la inversión extranjera, - General empleo | F |
| Riesgo País bajo a 117 puntos medido por Morgan EMBIG | Diminución del riesgo país Oportunidad para inversión | - Dinamiza el sector - Oportunidad para invertir - Ambiente económico favorable | O |
| Poder adquisitivo y la clase media según Cámara de Comercio de Lima | Aumento la clase medio en un 4,5%. Posibles nuevos inversionistas. Posibilidad el precio del servicio. | - Aumento del poder adquisitivo - Inflación controlada - Oportunidad para nuevos clientes | O |

Factores Sociales

Los factores sociales se analizan a continuación

La tabla siguiente nos muestra el impacto del entorno en la empresa.

Tabla 24*Análisis social*

| Situación Actual | Impacto en el entorno | Impacto en la empresa | CL |
|---|---|---|----|
| Índice de pobreza en Perú disminuyó 1,2% según INIA | Disminución general del índice de pobreza | - Bajo N° de personas pobres - Aumento de las ofertas de trabajo | O |

| | | | | | |
|--|---|--------|---|---|---|
| Responsabilidad social | Aumento de pertinencia de las empresas | de las | - | Imagen de la empresa con responsabilidad social | O |
| Índice de educación de la población INEA | Profesionales y personas con conocimientos técnicos | y con | - | Mejorar la imagen de empresa - Oportunidad de empleo | O |

Factores Tecnológicos

La tabla siguiente nos muestra el impacto del entorno en la empresa del factor tecnológico.

Tabla 25
Análisis Tecnológico

| Situación Actual | Impacto en el entorno | | Impacto en la empresa | CL | |
|---|---|-------------|-----------------------|---|---|
| Desarrollo de infraestructura de las comunicaciones | Mejor rendimiento y calidad de las comunicaciones | y del | - | Posibilidad de aumentar la productividad de | A |
| Reducción de la brecha digital en las regiones del país | Posibilidad de aumentar exportaciones y economía | de las y la | - | Posibilidad de invertir de - Ampliación de infraestructura | O |

Factores ecológicos y ambientales

La tabla siguiente nos muestra el impacto del entorno en la empresa del factor ecológico.

Tabla 26
Análisis Ecológico y ambientales

| Situación Actual | Impacto en el entorno | | Impacto en la empresa | CL |
|--|---|---|---|----|
| Normativa vigente para la protección del medio | Sector económico comprometido con el cuidado del medio ambiente | - | Aplicación de ley vigente del medio ambiente. | A |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----|---|----|---|---|
| ambiente (MINAM) | | | | - Responsabilidad empresarial con el medio ambiente | |
| Cultura de reciclaje y reutilizar | de | Implementación de una cultura de reciclaje y disminución de CO2 | de | - Estandarización de buenas practicas - Cultura de reciclaje en la organización. | A |

Factores Legales

La tabla siguiente nos muestra el impacto del entorno en la empresa de factores legales.

Tabla 27
Análisis legales

| Situación Actual | Impacto en el entorno | Impacto en la empresa | CL |
|--|---|---|----|
| Débil base legal (MMMI, 2015) | Aumento de los costos y procesos burocráticos | - Bajo interés en sector construcción | A |
| Reglamento Ley 9783, Ley de seguridad y salud T. | Cumplimiento de normativa y mejora en su aplicación | - Deficiente aplicación de normativas. - Empresa sostenible y segura | A |

Matriz Evaluación de Factores Externos

La siguiente matriz se basa en el análisis de los factores externos PESTE, utilizando para ello el listado de amenazas y oportunidades, las mismas se muestra en la siguiente la matriz EFE de la organización.

Tabla 28
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

| FACTORES EXTERNOS | PESO | PUNTAJE | PONDERACIÓN |
|-------------------------------------|------|---------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Estabilidad Política y Monetaria | 0.10 | 3.00 | 0.30 |
| Estabilidad de Seguridad Jurídica | 0.08 | 3.00 | 0.24 |
| Evolución del PBI nacional | 0.08 | 3.00 | 0.24 |
| El poder adquisitivo del consumidor | 0.08 | 4.00 | 0.32 |

| | | | |
|---|-------------|------|-------------|
| Disminución del Riesgo del País | 0.08 | 2.00 | 0.16 |
| Estabilidad de Tasa de interés | 0.05 | 3.00 | 0.15 |
| Tasa de desempleo y subempleo | 0.05 | 1.00 | 0.05 |
| Desarrollo de comunicaciones | 0.05 | 2.00 | 0.10 |
| Mejoras e innovación tecnológicas | 0.05 | 2.00 | 0.10 |
| AMENAZAS | | | 0.00 |
| Variabilidad en Legislación laboral | 0.08 | 2.00 | 0.16 |
| Incremento de indicios de corrupción | 0.08 | 1.00 | 0.08 |
| Incremento de Informalidad | 0.08 | 2.00 | 0.16 |
| Tasa de crecimiento poblacional | 0.02 | 1.00 | 0.02 |
| Incidencia de la pobreza | 0.03 | 2.00 | 0.06 |
| Nivel promedio de educación | 0.02 | 3.00 | 0.06 |
| Avances en la ciencia de los materiales | 0.05 | 2.00 | 0.10 |
| Deterioro del medio ambiente | 0.02 | | |
| TOTAL | 1.00 | | 2.30 |

El resultado obtenido 2.30 se encuentra por debajo del promedio ponderado de 2.50 indicando que la organización tiene poco aprovechamiento de las oportunidades que la región ofrece.

Análisis del sector

Sainz de Vicuña, J. M. (2010), señala que el análisis del entorno se sugiere aplicar el análisis de las fuerzas competitivas de Porter que facilita el análisis para comprender el grado de competitividad del sector en el que se desenvuelve la empresa, o como posible rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Estos insumos son necesarios ya que las empresas usan diferentes tácticas como por ejemplo las guerras de precios, publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores etc.

El poder de negociación de los clientes: Los clientes en determinado momento pueden amenazar a un sector forzándolo a bajar sus precios, exigiendo mayores niveles de calidad y más servicios, mostrando de este modo la rivalidad y diferenciación constante entre los competidores.

El poder de negociación de los proveedores: Los proveedores en cambio pueden ejercer influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector.

La amenaza de nuevos competidores o entrantes: Los nuevos competidos también se pueden convertir en una nueva amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios, el mercado, la rentabilidad, etc, de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.

Productos sustitutos: Cuando un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que es posible que intercambien otros con características parecida y que tiene las mismas bondades o son muy similares, la producción puede cambiar y el sector puede con el devenir del tiempo paralizarse o disminuirse el sector en un plazo muy corto de tiempo.



Figura 15 Análisis de la estructura del sector

CAPITULO VI PLAN DE REESTRUCTURACIÓN

6.1. Plan de Reestructuración Organizacional de la empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales

Sobre la base de los resultados obtenidos en la evaluación de los factores interno y externos de la empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales, se detectaron una serie de debilidades, especialmente en los procesos administrativos, organizacional que son de relevancia para el desarrollo de la empresa.

En este sentido, el plan de reestructuración organizacional propuesta se basa en determinar las estrategias que permitan mejorar la planificación, organización, manejo y control de las diferentes áreas de la organización, logrando optimizar los procesos, y que los trabajadores sean más eficiente mediante el aprendizaje, la adaptación y el mejoramiento de su desempeño, proporcionando a la institución un documento que les sirva de consulta, y establezca un método estándar para ejecutar todo el trabajo de planificación, organización, dirección y control de la empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales, para que esta logre enrumbarse hacia una mejora continua, y alcance sus metas, optimizando los procesos, reestructurando su misión, visión, objetivos, políticas entre otras, para lo cual se desarrollan los siguientes aspectos:

- Definición de misión, visión y objetivos
- Definición de la estructura organizacional

- Elaboración de manuales de funciones y perfiles de cargo
- Elaboración de manuales de procesos y procedimientos

Reestructuración de la visión

Definir la misión de la Kleyka Ingenieros, Servicios Generales, es el punto de partida para conocer la razón de ser de la organización y poder establecer sus metas con mayor claridad. Es por ello que tras el análisis se evidencia que la necesidad de una reestructuración según lo planteado por Chiavenato, (2007), quien manifiesta el plan de reestructuración de la empresa se debe adaptar las necesidades, requerimientos y características de cada empresa. Por tanto una vez realizada la evaluación se propone la siguiente Visión:

“Ser una organización de construcción, ingeniería y arquitectura reconocida y con alto nivel de competitividad en el mercado nacional e internacional, potencializando la calidad de nuestros servicios con responsabilidad empresarial”.

Reestructuración de la visión

Para la definición de la visión se consideraron los siguientes elementos:

- Dimensión del tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Realista y posible
- Difundida interna y externamente

La visión reestructurada se plantea de la siguiente manera:

“Ser una de las mejores opciones en el sector de la construcción, ingeniería y arquitectura, con personal altamente capacitados que garanticen procesos eficientes, uso de la tecnología, brindando un servicio de calidad que supere las expectativas del cliente”

Definición de los objetivos

Para definir los objetivos se consideró como ejes centrales la misión y visión que servirán de horizonte donde la empresa desea llegar, estos van a depender de la capacidad operativa de la empresa. En este sentido se considera desde la Perspectiva del accionista – (Rentabilidad); Perspectiva del cliente – (Calidad en el servicio); Perspectiva de los procesos internos – (Optimizar los procesos) y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento – (Mejorar la gestión).

Objetivos

- Ofrecer mayor variedad de productos y servicios a los clientes para alcanzar una mayor competitividad en el mercado.
- Optimizar la infraestructura de negocio para captar nuevos clientes
- Implementar infraestructura automatizada para obtener información oportuna y veraz
- Implantar una cultura organizacional, políticas y normativas internas para una mejora continua

- Desarrollar un plan de marketing que permita alcanzar un alineamiento de base para alcanzar los objetivos deseados

Definición de estrategia

Una vez definidos la misión, visión y objetivos se procede a definir las estrategias partiendo del análisis de la matriz FODA. Considerando las estrategias que resulten del cruce de:

- **Estrategias FO (Fortaleza – Oportunidades)**, son aquellas que aprovechan sus fortalezas y aprovechan las oportunidades.
- **Estrategia FA (Fortaleza – Amenazas)**, son aquellas que buscan aprovechar las fortalezas y disminuir las amenazas.
- **Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)**, son aquellas que aprovechan las oportunidades y disminuyen las debilidades
- **Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)**, son aquellas que pretenden disminuir tanto las debilidades internas como las amenazas externas.

Una vez analizada la Matriz FODA se obtiene como resultados las siguientes estrategias:

FO-Explotar

- E1.** Promover y expandir la producción y los servicios: F1, F2, F3, O1, O2, O3, O5, O8
- E2.** Aumentar la participación en el mercado local F1, F2, O6, O8
- E3.** Mejorar la infraestructura y adquirir nueva tecnología: F1, F4, O4, O6, O9

- E4. Desarrollar nuevas líneas de negocio: F1, F3, F4, O3, O4, O6

DO-Buscar

- E1. Implementar un plan de Marketing, promoción y ventas: F1, F2, O6, O8
- E2. Invertir en la capacitación del personal interno: D2, D5, O7, O8
- E3. Implementar manual de cargos y estandarización de procesos: D5, D6, D7, O2, O5, O8
- E4. Implementar sistema de computarizado de contabilidad: D2, D3, D4, D7, O2

FA-Confrontar

- E1. Potenciar las relaciones con los proveedores para incrementar la productividad F7, F8, A3, A8
- E2. Aumentar el posicionamiento en el mercado F6, F7, F8, A3, A5,
- E3. Expandir la producción a nuevos mercados nacionales F5, F6, F7, A3, A5, A8
- E4. Implementar políticas de responsabilidad social y ambiental F1, F2,F3, A2, A3, A5, A6,A7

DA-Evitar

- E1. Cumplir con la normativa vigente D1, D2, D3, A1, A2

- E2.** Incentivar el desarrollo y capacitación de personal especializado en el sector construcción D2, D3, A3, A5, A9
- E3.** Promover el cuidado del medio ambiente D2, D3, D5, D6, A2, A3, A5, A6, A8

Para seleccionar y priorizar las estrategias analizando el grado de influencia según el caso para luego ser retenidas según el resultado obtenido para luego analizarlo de manera Cuantitativa mediante una matriz y de acuerdo al puntaje obtenido en cada una.

Tabla 29
Estrategia Retenidas

| Tipo | Puntaje | Estrategia | Descripción |
|----------------------------|----------------|-------------------|---|
| Estrategia Retenida | 5.76 | E1 | Implementar un plan de Marketing de promoción y ventas |
| | 5.55 | E2 | Mejorar la infraestructura y adquirir nueva tecnología |
| | 5.28 | E3 | Ampliar la gama de productos |
| | 5.40 | E4 | Potenciar las relaciones con los proveedores para incrementar la productividad. |
| | 5.87 | E5 | Implementar sistema de computarizado de contabilidad |
| | 5.76 | E6 | Posicionar en el mercado la empresa para incrementar la producción |
| | 5.78 | E7 | Expandir la producción a nuevos mercados nacionales |
| | 5.73 | E8 | Implementar políticas de responsabilidad social y ambiental |
| | 6.12 | E9 | Incentivar el desarrollo y capacitación de personal especializado en el sector construcción |

Las estrategias analizadas lograron obtener un mínimo superior a cinco por lo tanto se aceptan todas. Una vez realizado el análisis se procede a

relacionar las estrategias con los objetivos propuestos para la reestructuración organizacional:

Tabla 30

Relación de objetivos de la propuesta con las estrategias

| Objetivos | Estrategias |
|---|--|
| Ofrecer mayor variedad de productos y servicios a los clientes para alcanzar una mayor competitividad en el mercado | E3: Ampliar la gama de productos E7: Expandir la producción a nuevos mercados nacionales E4: Potenciar las relaciones con los proveedores para incrementar la productividad |
| Optimizar la infraestructura de negocio para captar nuevos clientes | E2: Mejorar la infraestructura y adquirir nueva tecnología |
| Implementar infraestructura automatizada para obtener información oportuna y veraz | E5: Implementar sistema de computarizado de contabilidad |
| Implantar una cultura organizacional, políticas y normativas internas para una mejora continua. | E9: Incentivar el desarrollo y capacitación de personal especializado en el sector construcción E8: Implementar políticas de responsabilidad social y ambiental |
| Desarrollar un plan de marketing que permita alcanzar un alineamiento de base para alcanzar los objetivos deseados. | E1: Implementar un plan de Marketing de promoción y ventas E6: Posicionar en el mercado la empresa para incrementar la producción. |

Estructura Organizacional Propuesta

La estructura organizacional propuesta para la empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales, que daría de la siguiente manera:

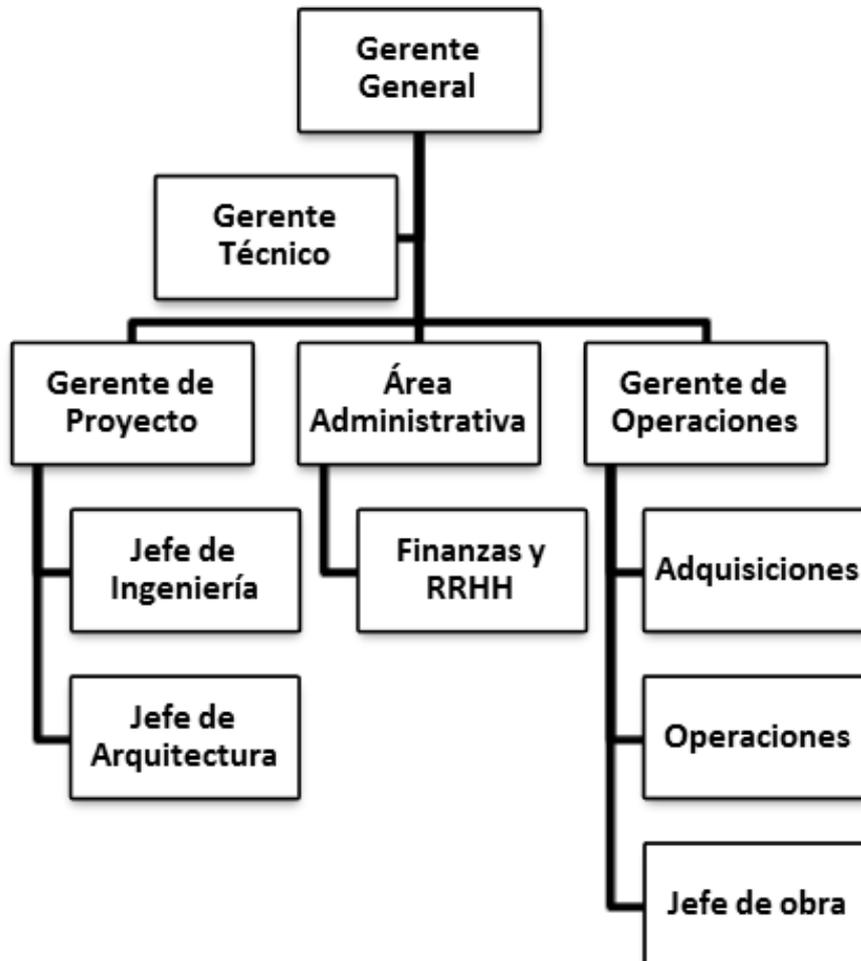


Figura 16 Estructura Organizacional propuesta de la empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales

La estructura tendrá una vigencia de tres (3) años, para luego ser revisada y ajustada según las necesidades de contexto, y como se puede observar la estructura organizacional propuesta cumple con los aspectos de unidad de mando, autoridad y responsabilidad porque:

- **Unidad de Mando:** Cada cargo tiene un solo responsable inmediato y cumple con las funciones relaciones a su puesto de trabajo.

- **Autoridad y responsabilidad:** Cada cargo tiene el tipo de autoridad y responsabilidad en función al cargo que desempeña.
- **Intervalo de control:** El control de mando facilita el manejo organizacional porque cada supervisor está bien estructurado y definido en sus labores.

Perfiles de cargo

Una vez definida la estructura organizacional se procede a la elaboración de manuales de funcionamiento de manera descriptiva cada una de las actividades que cumple el empleado de acuerdo al cargo. Según Louart, (2005) los manuales señalan los lineamientos por los cuales se deben regir los empleados para realizar sus actividades dentro de una organización. En ellos están plasmadas sus responsabilidades y que deben ejercer en determinado cargo. Para ello nos basamos en el manual de Sierra Caballero, Construcción - Restauración, (2016) para identificar las especificaciones de cada perfil del cargo. El mismo contará con los siguientes elementos:

- **Identificación del Cargo:** Cada cargo tendrá su denominación del cargo, la dependencia del cargo, el Nivel del cargo, el cargo Superior Inmediato, los cargos que le reportan (o subordinados).
- **Objetivo del cargo:** Consta de un breve resumen del cargo, donde se identifique la razón de su existencia dentro de la operación y procesos de la empresa.

- **Perfil Del Cargo:** En este apartado se identifica los requerimientos necesarios del cargo en términos de educación y formación, Habilidades y Experiencia laboral requerida.
- **Funciones:** Se describen las actividades, tareas a realizar en el cargo de forma detallada.
- **Escala de Responsabilidades:** En esta se enumeran las responsabilidades que debe asumir quien ocupa el cargo y que le aplican directamente por la gestión del mismo.
- **Escala de Autoridad:** Se referencia al tipo de autoridad ejercida por el cargo incluyendo la toma de decisiones que le sean permitidas.

A continuación se detallan las funciones de cada cargo de la empresa:

Gerente General:

Objetivo del Cargo: El gerente general de la empresa Kleyka Ingenieros, Servicios Generales, es un representante legal de la empresa, tiene la potestad de fijar las políticas tanto operativas, como administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la organización. Es responsable de las operaciones y buen desempeño de la organización, conjuntamente con sus subalternos, ante los propietarios, accionistas o inversionistas, por los resultados de las operaciones y el buen desempeño de la organización, junto con sus principales colaboradores, planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales. Actúa como soporte de la organización a

nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación en nuestro servicio.

Funciones: Como función principal está el liderar los procesos de planeación estratégica de la empresa, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.

Otras Actividades:

- Toma decisiones adecuadas encaminadas para lograr un mejor desempeño de la empresa
- Mantiene contacto permanente continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías y herramientas más adecuadas para la ejecución de los proyectos.
- Toma decisiones en cuanto a la puesta en marcha de algún proyecto.
- Autoriza al jefe de personal para la contratación y despido de personal
- Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.
- Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. Deben contar con su aprobación

Responsabilidades:

- Ejecuta obras de acuerdo con las indicaciones del Responsable de del área de construcción.
- Es el responsable de verificar que se está haciendo lo que se ha planificado.
- Llevar a cabo actividades de mantenimiento preventivo y limpieza previstas en el Plan de Mantenimiento.

Supervisa A: Jefe de personal, Contador, Jefe de obra, Secretaria. Y demás personal.

Gerente Técnico:

Objetivo General: Administrar y coordinar dentro de la compañía el área técnica, para ello deberá supervisar y liderar todos los proyectos que estén en ejecución.

Perfil del cargo: Ingeniero Civil, Ingeniería Eléctrica, Arquitectura o afines y/o profesionales con especialización. Con conocimientos en administración de obras civiles, experiencia en cargos similares, con dominio del idioma inglés.

Funciones

- Gestiona a nivel administrativo los recursos de Planificación y organización Liderazgo y comunicación con las personas.
- Gestionar y planificar la ejecución de las obras y proyectos en Estudio.
- Mantener una comunicación eficaz con la directiva conforme a las necesidades que se presenten.
- Es responsable de la calidad de las obras.
- Controlar programaciones semanales de obras y carta Gantt.
- Responsable directo de los resultados técnicos y avances de las obras en curso.

Autoridades Generales Del Cargo:

Supervisar las actividades ejecutadas por la Coordinación General de Obras y todos los Residentes. Asistir a las reuniones a que sean

convocados por el coordinador del SGI. Coordina los procesos de planeación y realización de las obras de la compañía.

Gerente de Proyectos

Objetivo General:

Coordinar y tomar las decisiones pertinentes para que el área de administración RRHH, financieros con la finalidad de maximizar los recursos de los Proyectos Inmobiliarios de la empresa.

Perfil del Cargo:

Profesional en Derecho, Ingeniería Industrial, Administración de empresas y/o afines. Con conocimiento de gestión de proyecto, finanzas y ventas.

Funciones:

Dentro de sus funciones se encuentra, establecer objetivos, Detectar posibilidades de expansión rápidamente y con acierto, oportunidades de negocio favorables para la empresa. Crear e innovar técnicas de marketing, Supervisar las ventas, los reportes mensuales, revisar propuestas de servicios y apoyar a la gestión de los clientes. Supervisar el personal y el funcionamiento total de las áreas administrativas.

Autoridades Generales del Cargo:

Levantar no conformidades en los procesos por incumplimiento de los criterios de auditoría.

Gerente Administrativo

Objetivo General:

El gerente administrativo es la persona encargada de dirigir el proceso contable de la empresa, para ello analiza la información contable a fin de garantizar los estados financieros y brindar información confiable y oportuna.

Perfil del Cargo:

Profesional en Contaduría Pública y/o Especialización en finanzas con conocimientos sobre paquetes informáticos como mínimo tres (3) años en conocimiento actualizados en reglamentación contable y financiera.

Funciones

- Se encarga de supervisar todos los rubros que se contabilicen estén bien ingresados con sus respectivas retenciones.
- Elabora programa de pagos.
- Informar diariamente a la Gerencia
- Administrativa los saldos bancarios.
- Generar informe de obras mensuales.
- Llevar control de los préstamos a socios.
- Efectuar los ajustes contables que sean necesarios.
- Contabilizar los Gastos por Depreciación.
- Revisar y contabilizar la Nómina mensual.
- Emitir, según su competencia, los certificados requeridos por la empresa y sus empleados.
- Presentar informes periódicos

Responsabilidades y autoridades

Asistir a las reuniones a que sean convocados por el coordinador
Cumplir los objetivos, normas establecidas en el Sistema de Gestión Integrado, Conocer los factores de riesgo propios de su oficio, como los efectos derivados de la exposición, las medidas preventivas y de protección establecidas por la organización.

Llevar a cabo las revisiones por la dirección.

Asegurar la disponibilidad de recursos para el funcionamiento del Sistema.

Asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción.

Asegurarse de que la política del Sistema de Gestión Integrado – SGI es adecuada al propósito de nuestra organización.

Asegurarse de que la política del Sistema de Gestión Integrado – SGI incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente su eficacia.

Asegurarse de que la política del Sistema de Gestión Integrado – SGI proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos del sistema.

Asegurarse de que la política del Sistema de Gestión Integrado – SGI es comunicada y entendida dentro de la organización.

Asegurarse de que la política del Sistema de Gestión Integrado – SGI es revisada para su continua adecuación.

Asegurarse de que los objetivos del Sistema de Gestión Integrado – SGI se establecen en las funciones y en los niveles pertinentes dentro de nuestra organización.

Asegurarse de que la planificación del Sistema de Gestión Integrado – SGI se realiza con el fin de cumplir con los requisitos citados en el apartado 4.1 de la Norma ISO 9001:2008, así como los objetivos de la calidad.

Asegurarse de que se mantiene la integridad del Sistema de Gestión Integrado – SGI cuando se planifican e implementan cambios en éste. (Sierra Caballero, Construcción - Restauración, 2016).

6.2. Plan estratégico para implementar Marketing

- **Objetivo:** Impulsar la promoción y difusión de la empresa para generar reconocimiento y posicionamiento en el sector de la construcción.
- **Justificación:** La puesta en marcha de un Plan de Marketing es parte importante para la empresa ya que impulsar la visibilidad de la organización en el mercado local, a través de esta Área se puede llegar de una manera más directa con el cliente.
- **Meta:** Tercer trimestre del año 2020, tener implementado el Área de marketing.
- **Plazo de ejecución:** Agosto – octubre del 2020
- **Responsables :** Gerente de Administración
- **Cronograma:** Agosto: Publicidad de la empresa a través de afiches, volantes, banners.

Septiembre: Creación de manejo de redes sociales como Facebook

Octubre: Campaña publicitaria de los servicios que realiza la empresa

- **Destinatario** Personal de contratado de la empresa
- **Estrategia de valoración** Impulsar una campaña de publicidad y promoción

6.3. Plan estratégico para recursos humanos

- **Objetivo** Mejorar que el personal administrativo, laboral, atención al cliente del spa para que estén capacitados en sus áreas respectivas y así poder actuar ante cualquier inquietud del cliente.
- **Justificación** Optimizar procesos de selección, capacitación y entrenamiento de los trabajadores en materia de buenas prácticas y seguridad y salud ocupacional
- **Meta:** 80% de los trabajadores capacitado
- **Plazo de ejecución** Agosto del 2020
- **Responsables** Gerente de Operación
- **Actividades:** Capacitaciones a los trabajadores SSO y buenas prácticas
- Talleres de simulacro para ver el nivel de desempeño de los trabajadores.
- Entrenar al personal para un eficiente manejo de recursos.
- Programa de capacitación técnica a los operarios de la empresa.
- Programa de capacitación especializa y técnica en software contable y financiero

- Capacitar una persona en auditoria interna de calidad
- **Destinatario:** Trabajadores de la empresa

Plan de responsabilidad social empresarial

- **Objetivo:** Todos los proyectos que se ejecutan como parte del expediente técnico, tienen un plan de acción de responsabilidad social del proyecto, por lo cual la empresa tiene que ejecutarlo, con sentido social responsable.
 - **Justificación:** Optimizar procesos de selección, capacitación y entrenamiento de los trabajadores en materia de buenas prácticas y seguridad y salud ocupacional
 - **Meta:** 100% de los trabajadores capacitado
 - **Plazo de ejecución:** Agosto del 2020
 - **Responsables:** Gerente de Operación
 - **Actividades:** Capacitar a la población aledaña a la obra en temas productivos.
 - Incremento en mejorar las condiciones de seguridad en el trabajo.
 - Reducción de la contaminación y disminución de los residuos generados por las obras ejecutadas
- Destinatario:** Trabajadores de la empresa

Plan de actividades

Tabla 31

Perspectiva de las actividades a realizar

| Nº | Perspectiva | Actividades | Responsable | Periodo | Costo |
|-----------|-----------------------------------|---|--------------------------------|-----------------|--------------|
| 1 | Análisis de la situación actual | Identificar los factores internos y externos que afectan a la empresa | Área Administrativa | Julio/sept 2020 | s/800,00 |
| 2 | Diagnóstico situacional | Aplicar una matriz FODA para identificar las fortaleza y oportunidades que tiene la empresa | Área Administrativa | Julio/sept 2020 | s/500,00 |
| 3 | Sistema de Objetivos estratégicos | Formulación de los objetivos estratégicos | Área Administrativa | Oct/Dic 2020 | s/600,00 |
| 4 | Alianzas estratégicas | Identificar y vincular posibles alianzas estratégicas | Área de Marketing y Publicidad | Oct/Dic | s/400,00 |
| Total | | | | | s/23.800 |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La propuesta de un plan estratégico permitió diagnosticar la situación actual de la empresa y dar una visión más detallada en cuanto a sus procesos internos de crecimiento, relación con el trabajador, etc. Dentro de los resultados más resaltados se encuentra que la empresa no contaba con una buena gestión estratégica adaptada a los nuevos tiempos. De igual forma se pudo constatar que varios de los trabajadores no se sienten identificados con sus labores ya que no se les toma en cuenta o no se les reconoce de la manera correcta.

En la perspectiva de cliente, se pudo constatar mediante las encuestas basadas en la gestión de la empresa, se pudo obtener resultados valiosos, que permiten entender pérdidas de estos, los clientes que acuden se encuentran satisfechos con los servicios y productos, mas sin embargo no se establece un seguimiento de sus operaciones o clientes recurrentes, ni se generan estrategias para retenerlos, ya que esto conllevaría a que los clientes, asistan por curiosidad ya que la empresa es nueva .

Según la perspectiva del proceso interno lo analizado se llegó a la conclusión que la empresa se encuentra bien internamente en sus procesos, ya que el gerente si considera a la innovación como un factor importante para generar valor en la empresa, tanto en máquinas, productos, también da garantías para sus clientes en caso de que ocurra un daño ante cualquier servicio realizado hacia el cliente, pero después de

haber ofrecido un servicio no se recolecta la información del trabajo realizado hacia el cliente, lo cual esto no permite medir si el cliente está satisfecho o no con el trabajo realizado.

Otro factor importante es el poco reconocimiento de los trabajadores por sus labores realizadas correctamente lo cual genera una desmotivación para poder atender al cliente en parte por la infraestructura es la adecuada según lo calificado por los clientes y por otra parte el gerente siempre considera a la innovación como un factor importante ya que adquiere maquinas que le ayuden a mejorar su servicio.

Se elaboró el plan estratégico para la empresa, en lo cual va ser un plan a seguir por 3 años, ya que en esto se detalla toda la información en relación a la empresa, como su misión, visión, entorno, competidores, estrategias, etc. Esto mejorara y le permitirá tomar una decisión adecuada para la empresa, y a la ves mirar el entorno en el que compite, poder hacerle frente a sus competidores a través de alianzas estratégicas, disminuyendo así el riesgo de que la empresa desaparezca ya que es nueva en el mercado no mayor a 1 año.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva Gomez, J. A. (2002). La reestructuración empresarial y crisis económica peruana en un contexto de globalización económica. *Tesis*. Lima - Perú.
- Andina Agencia peruana de noticias. (02 de agosto de 2018). *Andina Agencia peruana de noticias*. Obtenido de MEF: evasión tributaria alcanza el 36% del IGV y el 57% del Impuesto a la Renta: <https://andina.pe/agencia/noticia-mef-evasion-tributaria-alcanza-36-del-igv-y-57-del-impuesto-a-renta-719696.aspx>
- Avalia tu aliado empresarial. (21 de mayo de 2018). *Avalia tu aliado empresarial*. Obtenido de La evasión fiscal en el mundo: <https://www.avalia.com.mx/la-evasion-fiscal-en-el-mundo/>
- Ayala, M. (2011). *Balanced Scorecard - Importancia en los sistemas de Calidad*. Bogotá - Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Banco Mundial. (2020). *Banco Mundial*. Recuperado el 01 de 15, de <https://www.bancomundia.org/es/topic/urbandevelopment/overview>
- BBVA. (05 de Febrero de 2018). *Influencia del Sector de la Construcción en la Economía Peruana*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/influencia-sector-construccion-economia-peruana/>
- Brundtland, G. (1987). *Informe de Brundtland. Nuestro Futuro Común*. Nueva York: ONU.

Calderon Vilcabana, C. P. (2018). Plan Estratégico para mejorar la gestión empresarial de la empresa Ay C Explotación Geotécnica y Mecánica de suelos S.R.L. en Chiclayo - 2017. Perú: Universidad Señor de Sipán.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Córdova, E., & Tangarife, E. (2013). Propuesta para la Reestructuración Administrativa de la empresa Agropecuaria La Bonita del Municipio de Amaga. Colombia, Colombia: Corporación Universitaria Lasallista.

Comision Economica para America Latina y el Caribe (CEPAL). (01 de setiembre de 2016). *Comision Economica para America Latina y el Caribe*. Obtenido de Evasión fiscal en América Latina llega a 340.000 millones de dólares y representa 6,7% del PIB regional: <https://www.cepal.org/es/noticias/evasion-fiscal-america-latina-llega-340000-millones-dolares-representa-67-pib-regional>

Construcción e Industria. (2018). Infraestructura y competitividad: Una tarea pendiente. *Construcción e Industria*, 10.

D'Alessio, F. d. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia*. México: Pearson.

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Debitoor. (06 de junio de 2019). *Glosario de Contabilidad*. Obtenido de Que es la evasión fiscal: <https://debitoor.es/glosario/definicion-evasion-fiscal>
- Díaz Inchicaqui, M. (2001). Crisis y Reestructuración empresarial. *Kipucamayoc*, 46-57.
- Flint, P. (2006). ¿Por qué fracasan las empresas? Reatrincheramiento, reflotamiento y recuperacion en entornos depresivos. *Xuadernos latinoamericanos de Admiistracion*, 53-68.
- INEI. (2018). *Cajamarca. Resultados Definitivos. Población Economicamente Activa*. Lima: INEI.
- INEI. (2018). *Perfil Sociodemográfico. Informe Nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Índigenas*. Lima: INEI.
- Instituto de Adminitracion Tributaria. (06 de junio de 2019). *Cultura tributaria y Aduanera*. Obtenido de Que es la Cultura Tributaria y Aduanera: <http://cultura.sunat.gob.pe/cultura/que-es-cultura-tributaria-y-aduanera>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la PRoteccion de la Proiedad Intelectual. (2002). Ley General del Sistema Concursal Nr. 27809.
- Leandro, C. (1976). *Teoria Contable*. Madrid: Uteha.

- Louart, P. (2005). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez, S., & Véliz, C. (2013). Rediseño Organizacional y funcional que permita mejorar el área administrativa y operativa de la empresa SEMIL CIA. LTDA. Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (26 de 08 de 2019). *Sector construcción crecerá 6% en el 2020 por grandes proyectos*, pág. 1.
- Municipalidad Provincial de Cajamarca. (20 de Enero de 2020). *Cajamarca. Geografía*. Obtenido de <https://municaj.gob.pe/geografia.php>
- Muñiz, L. (2015). El Diagnóstico como herramienta para prever la crisis empresarial. *Sisconges & Estrategia*, 1-9.
- Muñiz, L. (s.f.). El Diagnóstico como herramienta para prever la crisis empresarial. *Sisconges & Estrategia*.
- Nava, I. (2015). Comentarios a la Sesión "Demografía y Economía". *Estudios Demográficos y Urbanos*, 493.498.
- ONU. (20 de Enero de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Peru Construye . (14 de Noviembre de 2019). *Mercado del Ladrillo: "Una Lucha Imparable Contra la Informalidad"*. Obtenido de <https://peruconstruye.net/2019/11/14/mercado-del-ladrillo-una-lucha-imparable-contra-la-informalidad/>

- Peru constuye. (2018). Entre la formalidad y la autocostrucción: La creciente demanda de ladrillos en el sector. 1-7.
- Rem, P. (2010). Manejo estrategico de crisis en Oganizaciones. Como preverlas, enfrenarlas y aprender de ellas. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0z1wskybUHMJ:https://sica.upc.edu.pe/sites/blogs.upc.edu.pe.epg.cuadern-o-epg/files/11RemyEd8.pdf+&cd=9&hl=es-419&ct=clnk&gl=ve>.
- Resolución de la Presidencia del Consejo Directivo del INDECOPI. (2019). Nro 045-2019 .
- Rodriguez Contreras, R. (2009). Reestructuración y adaptación permanente al cambio de las empresas: Algunas experiencias de medidas sociales ante las reestructuraciones en la Unión Europea. *Temas Laborales*, 55-83.
- Sanchez Riofrío, A. (2016). Reestructuración de la Cartera de Negocios: Rivisión de la Literatura . *PODIUM*, 71-83.
- Sierra Caballero, Construcción - Restauración. (2016). *Manual de funciones y perfil de cargos*. Colombia: Coordinacion del Talento Humano.
- Soriano, C. (10 de Febrero de 2020). *Diagnóstico Nacional del Sector Ladrillero Artesanal*. Obtenido de <http://www.redladrilleras.net/assets/files/08f34d2be1d32a80a13a48f2633dd73c.pdf>
- Ugaz Valle, V. (2013). *Manual de Crisi de Empresa*. Perú: Editorial San Marcos.

Vargas Guevara, J. F. (2016). La auditoría de Gestión y la efectividad en la Reestructuración empresarial de una empresa Minera. *Universidad del Callao*. Perú.

Villanueva, L. (12 de 06 de 2019). El sector construcción impulsó desarrollo económico. *El Peruano*.

Anexos

1. Matriz de consistencia metodológica

| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variable | Dimensiones | Indicadores | Instrumento |
|--|---|--|---|------------------------|---------------|--|
| <p>General: ¿De qué manera la propuesta de un Plan de Reestructuración Administrativa mejora la Gestión Empresarial de la Empresa “Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL?”</p> | <p>General: Desarrollar un Plan de Reestructuración Administrativa para mejorar la Gestión Empresarial de la Empresa “Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL</p> | <p>General: La Reestructuración Administrativa mejora la Gestión Empresarial de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL</p> | <p>Reestructuración Administrativa</p> | Proceso administrativo | Planificación | <p>Encuesta a los empleados de la empresa Kleyka Ingenieros Servicios Generales EIRL</p> |
| | | | | Talento Humano | Organización | |
| Comportamiento Organizacional | Control | | | | | |
| | Experiencia | | | | | |
| Indicador de eficiencia | | | | | | |
| Selección | | | | | | |
| Ambiente organizacional | | | | | | |
| Elementos Individuales | | | | | | |
| Elementos grupales | | | | | | |
| <p>Gestión Empresarial</p> | Identificación | Visión, Misión, valores, objetivos | | | | |
| | Organización | Políticas | | | | |
| Ejecución | | Estrategias, Presupuesto | | | | |
| | Control | Estructura de procesos. | | | | |
| Estructura de cargos | | | | | | |
| Recursos | | | | | | |
| Talento Humano | | | | | | |
| Liderazgo y Motivación | | | | | | |
| Iniciativa y efectividad | | | | | | |
| Evaluación | | | | | | |
| Medidas | | | | | | |
| Control de cambios | | | | | | |

2. Instrumento de recolección de datos.

Cuestionario diagnostico organizacional

La presente tiene como finalidad conocer su percepción en relación a la gestión empresarial que se ejecuta actualmente en la empresa. Para lo cual deberá colocar el valor que corresponda a la respuesta que considere correcta, y deberá responder de manera anónima. La misma tendrá una valoración de:

| | | | | | |
|----------|--------------|----------|----------------|----------|----------------|
| 1 | NUNCA | 2 | A VECES | 3 | SIEMPRE |
|----------|--------------|----------|----------------|----------|----------------|

| Nº | Dimensión | Ítems | 1 | 2 | 3 |
|----------------|-------------------|--|----|----|----|
| 01 | Factores Externos | Considera que los problemas de la organización se resuelven de la manera adecuada | | | |
| 02 | | En la actualidad se cometen errores que tienden a comprometer el futuro de la organización | | | |
| 03 | | En la empresa las tareas son planificadas | | | |
| 04 | | Los productos y/o servicios de la organización cumplen con los parámetros de calidad requeridos | | | |
| 05 | | Existen normas que regulan el comportamiento en la Organización | | | |
| 06 | | Considera que las condiciones del mercado afectan de manera negativa los resultados de la empres | | | |
| 07 | | Los resultados de la organización tienden a mejorar de manera paulatina | | | |
| 08 | | La organización educa a sus trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo | | | |
| 09 | | Los objetivos de la organización están claramente definidos | | | |
| 10 | | Los resultados de la empresa se ven afectados por la crisis del entorno. | | | |
| Sub-Total | | | | | |
| Puntaje Máximo | | | 10 | 20 | 30 |
| 11 | Factores Internos | Promueve la organización el uso del tiempo optimo en la jornada laboral | | | |
| 12 | | En la organización existe poco interés por el bienestar de los trabajadores | | | |
| 13 | | Tengo conflictos personales con algunos compañeros del grupo donde trabajo | | | |
| 14 | | La organización se destaca por garantizar buenas condiciones Laborales para sus trabajadores. | | | |
| 15 | | En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo | | | |
| 16 | | La organización se conocen las medidas de protección e higiene del trabajo | | | |
| 17 | | Considera que su trabajo pierde calidad porque no se controla ni exige adecuadamente | | | |
| 18 | | En la actualidad se cometen errores que tienden a comprometer el futuro de la organización | | | |
| 19 | | Existe problemas de comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente trabajo | | | |
| 20 | | Los productos y/o servicios de la organización cumplen con los parámetros de calidad requeridos | | | |
| Sub total | | | | | |
| Puntaje máximo | | | 10 | 20 | 30 |
| TOTAL GENERAL | | | | | |

Fuente: Adaptado de Adalberto Ávila Vidal 2013

3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

| | | FORTALEZAS = F | DEBILIDADES=D |
|--|---|--|--|
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa cuenta con un personal capacitado y destinado para realizar las funciones, 2. La empresa cuenta con su propio transporte para el traslado de los materiales, 3. Cuenta con un local comercial amplio que facilita el despacho de materiales directamente al sitio de la obra 4. Proyectos de infraestructura e ingeniería son competitivos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con un sistema de publicidad y marketing. 2. Los obreros desconocen la misión, visión y valores de la empresa. 3. No existe una adecuada distribución de funciones entre sus empleados 4. No cuenta con manuales de descripción de cargos y de funciones que regulen las tareas y responsabilidades de los trabajadores 5. Sistema de contabilidad no cumple con los mínimos requerimientos para su operatividad 6. Registros contable manual, aumentando de esta manera el riesgo de pérdida de la información. |
| OPORTUNIDADES = O | FO-Explotar | DO-Buscar | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad Política y Monetaria 2. Estabilidad de Seguridad Jurídica 3. Evolución del PBI nacional 4. El poder adquisitivo del consumidor 5. Disminución del Riesgo del País 6. Mejoras e innovación tecnológicas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover y expandir la producción y los servicios: F1, F2, F3, O1, O2, O3, O5, O8 2. Aumentar la participación en el mercado local F1, F2, O6, O8 3. Mejorar la infraestructura y adquirir nueva tecnología: F1, F4, O4, O6, O9 4. Desarrollar nuevas líneas de negocio: F1, F3, F4, O3, O4, O6 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un plan de Marketing, promoción y ventas: F1, F2, O6, O8 2. Invertir en la capacitación del personal interno: D2, D5, O7, O8 3. Implementar manual de cargos y estandarización de procesos: D5, D6, D7, O2, O5, O8 4. Implementar sistema de computarizado de contabilidad: D2, D3, D4, D7, O2, | |

| AMENAZAS = A | FA-Confrontar | DA-Evitar |
|--|--|---|
| 1. Variabilidad en Legislación laboral | 1. Potenciar las relaciones con los proveedores para incrementar la productividad F7, F8, A3, A8 | 1. Cumplir con la normativa vigente D1, D2, D3, A1, A2, |
| 2. Incremento de indicios de corrupción | 2. Aumentar el posicionamiento en el mercado F6, F7, F8, A3, A5, | 2. Incentivar el desarrollo y capacitación de personal especializado en el sector construcción D2, D3, A3, A5, A9 |
| 3. Tasa de crecimiento poblacional | 3. Expandir la producción a nuevos mercados nacionales F5, F6, F7, A3, A5, A8 | 3. Promover el cuidado del medio ambiente D2, D3, D5, D6, A2, A3, A5, A6, A8 |
| 4. Incidencia de la pobreza | 4. Implementar políticas de responsabilidad social y ambiental F1, F2, F3, A2, A3, A5, A6, A7 | |
| 5. Nivel promedio de educación | | |
| 6. Avances en la ciencia de los materiales | | |
| 7. Deterioro del medio ambiente | | |
| 8. Variabilidad en Legislación laboral | | |