

FACULTAD DE INGENIERÍA

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

Trabajo de Investigación

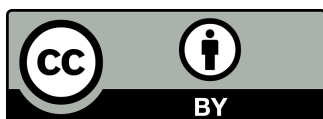
**Propuesta de diseño de un plan estratégico para
el aumento de la competitividad de la Empresa
Ecoserm Rancas, Cerro De Pasco - 2020**

Sergio Toribio Jurado

Para optar el Grado Académico de
Bachiller en Ingeniería Industrial

Huancayo, 2020

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

ASESOR

Ing. Julio Efraín Postigo Zumarán

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por jamás haberme dejado solo, por ayudarme con el cumplimiento del presente trabajo; a mis padres, por la paciencia y por el apoyo permanente; a mis hermanos, por los consejos, a mi asesor por todos los conocimientos que se me fue brindando en el proceso.

A los ingenieros que fueron otorgándome el conocimiento durante la carrera; a mi nena por sus sonrisas y el amor sincero; a mi novia, por su constancia, su paciencia, el apoyo incondicional y la motivación que me otorgó en cada día; a mi ángel en el cielo, que sé que estarías orgulloso de mí, dándome tu apoyo.

A la Universidad Continental y la Facultad de Ingeniería Industrial, por el aporte académico y la formación profesional

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios, por haberme acompañado durante estos 5 años, por darme salud, por su bondad; a mi familia, que estuvieron con perseverancia y la motivación como persona en el día a día; a mi tía quien dejó sus consejos en la tierra para ahora darlos en el cielo.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
INDICE GENERAL	V
INDICE DE TABLAS	X
INDICE DE FIGURAS.....	XVII
RESUMEN.....	XVIII
ABSTRACT	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XX
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.1.1. Pregunta general	2
1.1.1.2. Preguntas específicas	2
1.2. Objetivo General	2
1.2.1. Objetivos específicos	2
1.3. Justificación.....	2
1.3.1. Justificación Técnica.....	3
1.3.2. Justificación Económica.....	3
1.3.3. Justificación Social.....	3
1.4. Importancia	3

1.4.1. Delimitación	4
1.5. Hipótesis	4
1.5.1. Variables.....	5
1.5.2. Operacionalización de Variables.....	5
CAPITULO II.....	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes del problema	6
2.1.1. Antecedentes Internacionales	6
2.1.2. Antecedentes Nacionales	8
2.1.3. Antecedentes Regionales	10
2.2. Bases Teóricas.....	10
2.2.1. Competitividad.....	10
2.2.2. Indicadores para rentabilidad.....	15
2.2.3. Rentabilidad.....	17
2.2.4. Gestión financiera.....	17
2.2.5. Importancia de la gestión financiera.....	18
2.2.6. El cliente.....	18
2.2.7. Persuadir al cliente.....	18
2.2.8. Relación a largo plazo y rentabilidad.....	18
2.2.9. Importancia actual del servicio.....	19
2.2.10. Estación de servicios.....	19
2.2.11. Gasohol.....	20

2.2.12. Gas licuado de petróleo (GLP).....	21
2.2.13. Biodiesel.	22
2.2.14. Petróleo.	24
2.2.15. Teoría de la ventaja competitiva.	25
2.2.16. Plan	26
2.2.17. Tipos de planes.....	26
2.2.18. Proceso de construcción del plan estratégico.	28
2.2.19. Guía estratégica.....	30
2.2.20. Ideología esencial.	30
2.2.21. Visión.....	31
2.2.22. Estrategia.....	31
2.2.23. La planeación estratégica.	31
2.2.24. Modelo de gerencia estratégica.	32
2.2.25. Proceso estratégico	32
2.2.26. Planeamiento estratégico.....	34
2.2.27. Comercio	34
2.2.28. Ventaja competitiva.....	34
2.2.29. El modelo secuencial del proceso estratégico.....	35
2.2.30. Oportunidades y amenazas externas.....	36
2.2.31. Empresa.	36
2.2.32. Políticas.	36
2.3. Definición de términos básicos.....	37

CAPITULO III.....	38
METODOLOGÍA.....	38
3.1. Métodos y alcance de la investigación	38
3.1.1. Método de la investigación.....	38
3.1.2. Alcance de la investigación.....	38
3.2. Diseño de la investigación.....	38
3.3. Población y muestra.....	38
3.3.1. Población.....	39
3.3.2. Muestra.....	39
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
CAPITULO IV	40
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
4.1. Diagnóstico situacional.....	40
4.1.1. Reseña historia de la empresa.....	40
4.1.2. Descripción de la empresa.....	40
4.1.3. Misión	41
4.1.4. Visión.....	41
4.1.5. Representantes legales actuales	41
4.1.6. Valores	41
4.1.7. Servicios	42
4.1.8. Clientes.....	43
4.1.9. Organigrama.....	43

4.2. Análisis de áreas	47
4.2.1. Órgano de Apoyo	47
4.2.2. Órganos de Línea	97
4.3. Puntos de mejora de las áreas: Análisis Crítico Situacional De Las Áreas Y Procesos Para El Planeamiento Estratégico De La Empresa.....	117
4.3.1. Análisis interno.....	118
4.3.2. Análisis externo.....	121
CAPITULO V	127
PROPUESTA.....	127
5.1. Ejes para la definición de objetivos.....	127
5.2. Objetivos estratégicos	128
5.2.1. Objetivos de crecimiento.....	128
5.2.2. Objetivos de supervivencia	128
5.3. Formulación de Estrategias	128
5.3.1. Estrategias del FODA cruzado.....	128
5.3.2. BALANCE SCORECARD	130
REFERENCIAS	137
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES.....	141
ANEXOS.....	142

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables	5
Tabla 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
Tabla 3: Cargos de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	47
Tabla 4: Función general del Gerente de Administración y Finanzas	48
Tabla 5: Funciones específicas del Gerente de Administración y Finanzas.....	49
Tabla 6: Coordinación, supervisión y condiciones de trabajo del Gerente de Administración y Finanzas	50
Tabla 7: Perfil de puesto del Gerente de Administración y Finanzas	51
Tabla 8: Competencias del Gerente de Administración y Finanzas	51
Tabla 9: Función General del Asistente Administrativo.....	52
Tabla 10: Funciones específicas del Asistente Administrativo	53
Tabla 11: Coordinación del Asistente Administrativo	54
Tabla 12: Supervisión del Asistente Administrativo	54
Tabla 13: Condiciones de trabajo del Asistente Administrativo.....	54
Tabla 14: Perfil de puesto del Asistente Administrativo	55
Tabla 15: Cargo estructural de la Oficina de Sistemas e Informática.....	55
Tabla 16: Función general del Jefe de Oficina de información y sistemas.....	56
Tabla 17: Funciones específicas del Jefe de Oficina de información y sistemas	57
Tabla 18: Coordinación del Jefe de Oficina de información y sistemas	58
Tabla 19: Supervisión del Jefe de Oficina de información y sistemas.....	58
Tabla 20: Condiciones de trabajo del Jefe de Oficina de información y sistemas	58

Tabla 21: Perfil del puesto de Jefe de Oficina de información y sistemas.....	59
Tabla 22: Competencias del Jefe de Oficina de información y sistemas	59
Tabla 23: Función general y específicas del Analista de sistema	60
Tabla 24: Coordinación del Analista de sistema	61
Tabla 25: Supervisión del Analista de sistemas.....	61
Tabla 26: Condiciones de trabajo del Analista de sistemas	61
Tabla 27: Perfil del puesto de Analista de sistemas	62
Tabla 28: Competencias del Analista de Sistemas	62
Tabla 29: Función general y específicas del Jefe del área de Contabilidad.....	63
Tabla 30: Coordinación del Jefe de área de Contabilidad	64
Tabla 31: Supervisión del Jefe de área de Contabilidad	64
Tabla 32: Condiciones de trabajo del Jefe de área de Contabilidad	65
Tabla 33: Perfil de puesto del Jefe de área de Contabilidad.....	65
Tabla 34: Competencias del Jefe de área de Contabilidad.....	66
Tabla 35: Función general del Analista de cuentas	66
Tabla 36: Funciones específicas del Analista de cuentas.....	67
Tabla 37: Supervisión de Analista de cuentas	68
Tabla 38: Coordinación del Analista de cuentas	68
Tabla 39: Condiciones de trabajo de Analista de cuentas	68
Tabla 40: <i>Perfil de puesto de Analista de cuentas</i>	69
Tabla 41: Competencias de Analista de cuentas.....	69

Tabla 42: Función general y específicas de Tesorería	70
Tabla 43: Supervisión de tesorería.....	71
Tabla 44: Coordinación de tesorería	71
Tabla 45: Condiciones de trabajo de tesorería	71
Tabla 46: <i>Perfil del puesto de tesorería</i>	72
Tabla 47: Competencias de tesorería.....	72
Tabla 48: Cargo estructural del Área de Recursos Humanos	73
Tabla 49: Función general del Jefe de área de recursos humanos.....	73
Tabla 50: Funciones específicas del Jefe de área de recursos humanos	74
Tabla 51: Coordinación del Jefe de área de recursos humanos	76
Tabla 52: Supervisión del Jefe de área de recursos humanos.....	76
Tabla 53: Condiciones de trabajo del Jefe de área de recursos humanos	77
Tabla 54: Perfil del puesto del Jefe de área de recursos humanos.....	77
Tabla 55: Competencias del Jefe de área de recursos humanos	78
Tabla 56: Función general del Jefe de planilla.....	78
Tabla 57: Funciones específicas del Jefe de planilla.....	79
Tabla 58: Coordinación del Jefe de planilla.....	80
Tabla 59: Supervisión del Jefe de planilla	81
Tabla 60: Condiciones de trabajo del Jefe de planilla	81
Tabla 61: Perfil del puesto del Jefe de planilla	81
Tabla 62: Competencias del Jefe de planilla	82
Tabla 63: Función general de Bienestar social.....	82

Tabla 64: Funciones específicas de Bienestar Social	83
Tabla 65: Coordinación de Bienestar Social	84
Tabla 66: Supervisión de Bienestar Social.....	84
Tabla 67: Condiciones de trabajo de Bienestar Social	84
Tabla 68: Perfil de puesto de Bienestar Social.....	85
Tabla 69: Competencias de Bienestar Social.....	85
Tabla 70: Cargo estructural del área de logística	86
Tabla 71: Función general del Jefe de área de Logística	86
Tabla 72: Funciones específicas del Jefe de área de Logística	87
Tabla 73: Coordinación de Jefe de área de Logística	88
Tabla 74: Supervisión del Jefe de área de Logística	88
Tabla 75: Condiciones de trabajo del Jefe de área de Logística	88
Tabla 76: Perfil del puesto de Jefe de área de Logística	89
Tabla 77: Competencias del Jefe de área de Logística.....	90
Tabla 78: Función general y específica del Control patrimonial	91
Tabla 79: Coordinación del Control patrimonial.....	92
Tabla 80: Supervisión del Control patrimonial.....	92
Tabla 81: Condiciones de trabajo de Control patrimonial	92
Tabla 82: Perfil del puesto de trabajo de Control patrimonial	93
Tabla 83: Competencias de Trabajo de Control patrimonial.....	93
Tabla 84: Función general y específicas del jefe de almacén.....	94
Tabla 85: Coordinación de Jefe de almacén	95

Tabla 86: Supervisión de Jefe de almacén	95
Tabla 87: Condiciones de trabajo de Jefe de almacén.....	95
Tabla 88: Perfil de puesto de Jefe de almacén	96
Tabla 89: Competencias del Jefe de almacén.....	96
Tabla 90: Cargo estructural de la Gerencia de operaciones.....	97
Tabla 91: Función general del Gerente de operaciones.....	98
Tabla 92: Funciones específicas de Gerente de operaciones	99
Tabla 93: Coordinación de Gerente de operaciones	100
Tabla 94: Condiciones de trabajo de Gerente de operaciones.....	100
Tabla 95: Perfil del puesto de Gerente de operaciones.....	101
Tabla 96: Función general y específicas de la Secretaria gerencial de operaciones.....	102
Tabla 97: Coordinación de Secretaria general de operaciones	103
Tabla 98: Supervisión de Secretaria general de operaciones	103
Tabla 99: Condiciones de trabajo de Secretaria general de operaciones.....	103
Tabla 100: Perfil de puesto de Secretaria general de operaciones	104
Tabla 101: Competencias de Secretaria general de operaciones	104
Tabla 102: Función de Administración de contratos.....	105
Tabla 103: Funciones específicas de Administración de contratos	106
Tabla 104: Coordinación de Administración de contratos	106
Tabla 105: Condiciones de trabajo de Administración de contratos	107
Tabla 106: Perfil de puesto de Administración de contratos.....	107
Tabla 107: Competencias de Administración de contratos.....	108

Tabla 108: Función general de Administración de seguros y afiliaciones	108
Tabla 109: Funciones específicas de Administración de seguros y afiliaciones	109
Tabla 110: Coordinación de Administración de seguros y afiliaciones	109
Tabla 111: Condiciones de trabajo de Administración de seguros y afiliaciones	110
Tabla 112: Perfil de puesto de Administración de seguros y afiliaciones.....	110
Tabla 113: Competencias de Administración de seguros y afiliaciones	111
Tabla 114: Función general del área de Mantenimiento.....	111
Tabla 115: Funciones específicas del área de Mantenimiento	112
Tabla 116: Coordinación del área de Mantenimiento	112
Tabla 117: Condiciones de trabajo de área de Mantenimiento.....	113
Tabla 118: Perfil del puesto de área de Mantenimiento	113
Tabla 119: Competencias de área de Mantenimiento	114
Tabla 120: Función general y específicas del soldador.....	115
Tabla 121: Coordinación del soldador.....	116
Tabla 122: Condiciones de trabajo de soldador	116
Tabla 123: Perfil del puesto de soldador	116
Tabla 124: Competencias del soldador.....	117
Tabla 125. Matriz de Evaluación de factores internos	120
Tabla 126. Factor político	121
Tabla 127. Factor económico	122
Tabla 128. Factor social	123
Tabla 129. Factor tecnológico	123

Tabla 130. Matriz Evaluación de Factores Externos	126
Tabla 131: Tablero control.....	131
Tabla 132: Tablero de control.....	133
Tabla 133: Tablero de control.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Niveles de competitividad.	11
Figura 2: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.	15
Figura 3: Duración de la relación y contribución del cliente a la rentabilidad.	19
Figura 4: Especificaciones técnicas de PETROPERÚ - Gasohol 97.	20
Figura 5: Propiedades aproximadas de GLP.	22
Figura 6: Especificaciones técnicas de PETROPERÚ – Diesel B5.	23
Figura 7: Especificaciones técnicas de PETROPERÚ – Petróleo.	24
Figura 8: Modelo completo de la administración estratégica.	26
Figura 9: Proceso de construcción del plan estratégico.	28
Figura 10: Construcción y selección de escenarios.	29
Figura 11: Guía estratégica.	30
Figura 12: Etapas del proceso estratégico.	33
Figura 13: Organigrama de la empresa Ecoserm Rancas.	46
Figura 14: <i>Organigrama de la Gerencia de administración y finanzas.</i>	47
Figura 15: Organigrama de la Gerencia de operaciones.	97
Figura 16: Ciclo del Plan estratégico para la empresa.	118
Figura 17: Análisis del modelo Michael Porter.	124
Figura 18: Balance Scorecard.	131
Figura 19: Tablero de control de funciones.	132
Figura 20: Mapa estratégico.	133
Figura 21: Mapa estratégico de Gerencia de operaciones.	135

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo realizar un plan estratégico, para poder elevar la competitividad en toda la empresa ECOSERM Rancas, ubicado en la provincia de Cerro de Pasco.

En la investigación se realizó un planteamiento de hipótesis de que el plan estratégico ayudará a que la empresa aumente su competitividad en la localidad de Cerro de Pasco 2020.

El alcance de la investigación fue Básica Descriptiva, fue detallada minuciosamente cómo se quiso aumentar la competitividad en la empresa ECOSERM Rancas 2020 en base al planteamiento estratégico.

Para la muestra se consideró a un área específica que es recursos pertenecientes a la empresa ECOSERM Rancas.

Los resultados obtenidos del diagnóstico fueron que los perfiles profesionales que la empresa requiere no se abastecen con personas pertenecientes a la comunidad, por lo que en los procesos se encuentra falta de personal calificado, la empresa cuenta con los recursos para sobre salir en el mercado, pero debido a sus directivos y perteneciente a una empresa comunal, son de avance lento por decisiones generales de la comunidad.

Pudimos concluir que la empresa ECOSERM Rancas tiene algunas debilidades que dificultan su mejora como empresa comunal, pero de la misma manera logra contrarrestar con su fortaleza financiera y su posición competitiva; y sí la empresa aplica las estrategias las cuales fueron recomendadas será de mucho beneficio en su rentabilidad y como organización para la empresa comunal.

Palabras clave: Plan estratégico, competitividad, estrategia, rentabilidad.

ABSTRACT

The objective of this research work was to carry out a strategic plan, to be able to increase competitiveness throughout the ECOSERM Rancas company, located in the province of Cerro de Pasco.

In the research, a hypothesis was made that the strategic plan will help the company increase its competitiveness in the town of Cerro de Pasco 2020.

The scope of the research was Basic Descriptive, it was detailed in detail how the company wanted to increase competitiveness in the company ECOSERM Rancas 2020 based on the strategic approach.

For the sample, a specific area that is resources belonging to the ECOSERM Rancas company was considered.

The results obtained from the diagnosis were that the professional profiles that the company requires are not supplied with people belonging to the community, so that in the processes there is a lack of qualified personnel, the company has the resources to go out on the market, but due to their directors and belonging to a communal company, they are slow to advance due to general decisions of the community.

We were able to conclude that the Ecoserm Rancas company has some weaknesses that make it difficult to improve as a communal company, but in the same way it manages to counteract with its financial strength and competitive position; And if the company applies the strategies which were recommended, it will be of great benefit in its profitability and as an organization for the community company.

Keywords: Strategic plan, competitiveness, strategy, profitability.

INTRODUCCIÓN

En el Perú la venta de combustibles, obras civiles y servicios de minería las ventas y/o contratos son efectuadas en grandes cantidades, por lo que para este rubro de multiservicios la competencia es altamente competitiva, por tal sentido en estas empresas existen deficiencias y esto ocasiona que empresas de un solo sector tengan más frecuencia de clientes siendo estas las principales actividades de cada día en la localidad.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo general medir el nivel de la competitividad en la empresa ECOSERM Rancas – Cerro de Pasco 2020 para proponer un plan estratégico.

En el primer capítulo se menciona el planteamiento del problema donde se tomaron datos a nivel internacional, nacional y local de la competitividad en las empresas; asimismo se señala el objetivo general que es determinar el nivel de competitividad en la empresa ECOSERM Rancas-Cerro de Pasco 2020 para proponer un plan estratégico, así mismo en este capítulo se detalla la justificación e importancia del desarrollo del trabajo, proponiendo de igual manera la hipótesis generales y específicas para el aumento de la competitividad en la empresa ECOSERM Rancas..

En el capítulo dos se da a conocer el marco teórico, los antecedentes de la investigación se realizaron a nivel internacional, a nivel nacional y nivel local; en las bases teóricas se mencionan datos acerca de la planificación estratégica y competitividad de manera local, así mismo como datos y conceptos.

En el tercer capítulo se presenta la Metodología utilizada, la cual fue básica descriptiva, con un diseño no experimental transversal, se consideró como muestra un área de la empresa.

En el cuarto capítulo se realizó el Diagnóstico de los procesos, para que posteriormente se obtenga los resultados, luego en el capítulo cinco se realizó la propuesta mediante el planeamiento estratégico, con el balance scorecard y su respectivo tablero de control.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad las organizaciones enfrentan diversidad de desafíos tanto internos como externos: Como las cambiantes necesidades y demandas del mercado, el desarrollo tecnológico, la influencia de los grupos de poder, la necesidad de mantener niveles de eficiencia profesional, el cumplimiento de disposiciones legales y convencionales de trabajo, el cumplimiento tributario con el Estado, entre otros. Ante estos desafíos es imprescindible realizar cambios y aplicar técnicas modernas de Administración que lleven a las empresas por el camino correcto. El planeamiento estratégico es el paso que ayuda a la empresa a que se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en la cual opera, la industria o campo donde se desenvuelve, de sus clientes actuales y potenciales, de sus capacidades y limitaciones. El implantar un plan estratégico de manera completa y oportuna brinda altas probabilidades de éxito de la organización(Burgos, 2012).

En la empresa ECOSERM RANCAS ofrece servicios múltiples, entre ellas es la estación de servicios, construcción y servicio de minería que se ofrece a sus consumidores, por lo que se dedica a la compra, venta, distribución y contrato de estas; el propósito que tiene esta investigación es de mejorar su competitividad, con ello no decimos que tiene una rentabilidad baja, sino lo que buscamos es aumentar la captación y satisfacción de clientes y por ende sus ventas se incrementarán.

Sí no se aplica un plan estratégico, la empresa no podrá evaluar las situaciones estratégicas de esta manera tendrá pérdidas de oportunidades, los directivos de la

empresa comunal no sabrán si vale la pena seguir invirtiendo y obtener un estancamiento, así no podrá satisfacer las necesidades de la localidad, de esa manera no tendrán una comprensión del sector en el que brinda sus servicios, perdiendo su capacidad de aumentar la competitividad y perdiendo utilidades.

1.1.1. Formulación del problema

1.1.1.1. Pregunta general

¿Cuál es el nivel de competitividad en la empresa Ecoferm Rancas-Cerro de Pasco 2020 para proponer un plan estratégico?

1.1.1.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el requerimiento de cada área que solicita la empresa Ecoferm Rancas-Cerro de Pasco en el periodo de agosto a diciembre del 2020?
- ¿Cuál es el posicionamiento que tiene la empresa Ecoferm Rancas-Cerro de Pasco en el periodo de agosto a diciembre del 2020?
- ¿Cuál es el entorno que muestra la empresa Ecoferm ante el mercado en la región en el periodo de agosto a diciembre del 2020?

1.2. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que permita el aumento de la competitividad de la empresa Ecoferm Rancas-Cerro de Pasco 2020.

1.2.1. Objetivos específicos

- Identificar los requerimientos de cada área que solicita la empresa Ecoferm Rancas-Cerro de Pasco en el periodo de agosto a diciembre del 2020.
- Identificar el posicionamiento que tiene la empresa Ecoferm Rancas-Cerro de Pasco en el periodo de agosto a diciembre del 2020.
- Conocer el entorno de la empresa Ecoferm Rancas-Cerro de Pasco en el mercado que actúa en el periodo de agosto a diciembre del 2020.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Técnica.

La presente investigación se justifica de manera técnica porque la importancia de un plan estratégico va referente a lo que puede ofrecer a una empresa tales como permitir mantener un enfoque en el presente y futuro, mejorar su desempeño, buscando también la eficiencia en su productividad y por ende garantizar calidad de vida a sus empleados.

1.3.2. Justificación Económica.

La presente investigación se justifica de manera económica porque el resultado de la investigación determinara si es posible el aumento de la competitividad mediante una planificación estratégica, el cual a su vez podrá medir y mejorará la satisfacción de las necesidades del cliente a través de nuestro personal y los servicios, con ello también permitirá a la empresa el aumento de su rentabilidad, ya que mayor aumento de clientes, esto será un mayor número de contratos y así se tendrá un mayor ingreso rentable.

1.3.3. Justificación Social.

La presente investigación se justifica de manera social porque va dar a conocer a la empresa Ecoserm Rancas acerca del nivel de contratos y consumo que las personas y empresas tienen con nosotros dentro de la localidad de Cerro de Pasco para que pueda tener un mejor aprovechamiento de los servicios como la del personal, de la misma manera brindar un servicio confortante a la población de la localidad..

1.4. Importancia

El presente trabajo de investigación tiene gran importancia porque se sustenta en base a teorías como a conceptos sobre una planificación estratégica, el cual ayudará a la empresa Ecoserm a continuar en el mercado y lograr ser una empresa reconocida en su región; por lo que, en un entorno de cambio constante, es conveniente tener un diseño de un plan estratégico el cuál guie de forma correcta a la empresa Ecoserm a poder elevar su competitividad.

De la misma manera la presente investigación facilitará un marco para la acción, el cual permita a la comunidad evaluar distintas situaciones estratégicas, para

luego poder analizar alternativas y así puedan decidir sobre las acciones a emprender en una fase razonable, de esta manera tanto la empresa de servicios múltiples como comunidad que la dirige podrán incrementar su capacidad para desarrollarse, elevando su competitividad teniendo un mejor conocimiento del sector en el que opera.

También permitirá mejorar la gestión empresarial de esta manera aumenta su rentabilidad, el plan estratégico esta orientado al incremento a nivel operacional de la empresa de manera rentable, también traerá beneficios con relación a sus clientes, como organización, en temas de marketing; generará calidad en el servicio y reducción en los costos, como un objetivo y beneficio en el posicionamiento en el mercado en sus distintos sectores.

Finalmente, con este presente trabajo de investigación se aperturarán nuevas posibles líneas de investigación en el rubro de multiservicios, además, el desarrollo de esta tesis y los resultados obtenidos, ayudaran de modelo a otras empresas y estaciones de combustible a enfrentar situaciones de desarrollo o de subsistencia en el mercado.

1.4.1. Delimitación

1.4.1.1. Delimitación Temporal

La delimitación temporal en el presente trabajo de investigación, está comprendida entre los meses de agosto y diciembre del 2020.

1.4.1.2. Delimitación Espacial

La delimitación espacial del presente trabajo de investigación, Empresa Multiservicios Ecoserm Rancas se encuentra ubicado en el departamento de Pasco, en la provincia de Pasco, en el distrito de Yanacancha, en la Av. Túpac Amaru N°100, Manzana "A", Lote 1.

1.5. Hipótesis

El nivel de competitividad de la empresa Ecoserm Rancas – Cerro de Pasco no es óptimo ante el mercado por lo que se propone implementar un plan estratégico que permite el aumento de la competitividad.

1.5.1. Variables

1.5.1.1. Variable Independiente

- Plan estratégico

1.5.1.2. Variable Dependiente

- Competitividad.

1.5.2. Operacionalización de Variables

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTO
DEPENDIENTE Competitividad	Competitividad es cuando existen diferentes empresas que pertenecen al mismo mercado, por lo que existe muchos ofertantes y demandantes que ofrecen el mismo producto o servicio.	Organización interna	Requerimientos	Registros
		Análisis interno	¿Posicionamiento de la empresa?	EFI
		Análisis externo	¿En qué entorno actúa la empresa?	EFE PESTE PORTER
INDEPENDIENTE Plan estratégico	“Es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro”.(SANCHES GALÁN 2016)	Análisis externo	¿Cuál es el entorno en la que actúa la empresa?	PESTE MEFE
		Análisis interno	¿Cuál es la estrategia actual y el posicionamiento de la empresa?	AMOFHIT MEFI
		Análisis situacional	¿Cómo se encuentra la empresa en el 2020?	DAFO BCG MIE

Nota. Elaboración propia.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

2.1.1. Antecedentes Internacionales

- Angarita (2014) efectuó la investigación titulada: “Propuesta Estratégica para las Estaciones de Servicio en la ciudad de Ocaña, como ventaja competitiva para el sector de distribuidores minoristas de combustibles líquidos, legalmente constituidos”. En esta investigación tiene como objetivo principal la formulación de estrategias con la finalidad de buscar ventajas competitivas para el sector de los distribuidores minoristas legalmente constituidos de Ocaña, por lo que se realizó una metodología descriptiva, se recolectó información a través de entrevistas, asimismo se realizó una observación para establecer las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que poseen las estaciones de servicio para luego formular las estrategias para generar ventaja competitiva. En conclusión, los tratos con el país de Venezuela son el enfoque principal en los acuerdos comerciales en la frontera, una de sus mayores dudas, se tiene en reflejo en la industria de distribución por menor de combustibles en la ciudad de Ocaña,

Esta investigación es de importancia para la tesis, puesto que determino que uno de los factores sobre la ventaja competitiva entre las estaciones es el precio sobre la distribución, donde se consigue ventajas en el servicio de distribución minorista.

- Anaya y Chisays (2008) investigó el “Plan de mejoramiento de la calidad de servicio al cliente en las estaciones vinculadas a la empresa GAZEL S.A. de Cartagena” realizada en la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias, DT Y C. en el año 2008, tiene el objetivo”. En esta investigación tiene como objetivo principal la formulación de un plan de mejoramiento en la calidad de servicio con sus clientes. Esta investigación se aplicó una metodología descriptiva. Como conclusión que en el plan de mejoramiento como cual se compone de tres objetivos tácticos: fortalecer y fidelizar los clientes con los que se cuenta en la actualidad, tratar de recuperar los clientes que se perdieron e identificarlos, así puedan captar y capturar clientes potenciales.

Esta investigación es de importancia para la tesis debido a que se emplea estrategias para la atención al cliente, donde ubicaron objetivos tácticos, tras analizar su entorno externo e interno, para fidelizar y fortalecer la relación con el cliente, recuperando los clientes perdidos antes de la aplicación.

- Mancheno (2017) trabajo en una investigación que lleva por nombre: “Plan Estratégico para optimizar la competitividad del almacén ANALU de la ciudad de Babahoyo”. En esta investigación tiene como objetivo principal realizar un plan estratégico para la optimización de la competitividad del almacén y para ello se realizó una metodología descriptiva, se hizo una recopilación de información de la empresa acerca de su rendimiento a través de entrevistas para analizarlas y realizar una estrategia. En conclusión, para que la empresa aumente su competitividad debe realizar publicidad por varios medios, para que las personas conozcan el producto y/o servicios que ofrece, asimismo la empresa refleja que no existe motivación en sus trabajadores por lo que es otro factor que no obtienen éxito.

Esta investigación es de importancia para la tesis porque determino que su éxito al momento de poner en marcha el plan estratégico, comprobando que el aumento de su competitividad en comparación a otras estaciones se debió al accionamiento, cumpliendo con las etapas planificadas en el proceso.

- Delgado (2015) en su investigación titulada “Plan estratégico de Mercadeo para la estación de servicio de autobuses del Sur LTDA. de la ciudad de Pasto-Nariño”. En esta investigación se tiene como objetivo principal en realizar un

Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa, para determinar estrategias efectivas, creativas y oportunas, la metodología utilizada fue la descriptiva, con ello se logró identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de manera interna y externa para luego evaluarlas y determinar las estrategias que serán evaluadas y seleccionadas posteriormente. Esta investigación, presentó las siguientes conclusiones. La estación de servicios de combustible requiere una orientación de sus esfuerzos dentro de su organización, con el accionamiento del plan estratégico e implementar las nuevas nociones administrativas, con la finalidad de que logre eficientemente el cumplimiento de sus metas planteadas, juntamente con los objetivos estratégicos y así logren una de las principales posiciones en el sector local de la venta de combustible

Esta investigación es de importancia para la tesis debido a que emplea la estrategias y procesos del plan estratégico donde se pudo determinar con un análisis interno las fuerzas potenciales y así lograr mitigar las debilidades encontradas, consiguiendo una mejor rentabilidad.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

- Baca et al. (2016) realizó la investigación titulada: “Plan Estratégico Aplicado para Servicentro Ramirez S.A.C”. Esta investigación tiene como objetivo principal realizar la implementación y evaluación de un plan estratégico aplicado para la empresa, donde se realizaron distintas matrices donde se generaron distintas estrategias específicas. En la investigación se concluyó que en la estación se debe realizar mejoras en la capacidad de sus operaciones y de su servicio ofrecido permanentemente al cliente, sin embargo, se debe realizar alianzas tácticas para mantenerse en el mercado y sobresalir en la venta de GNL y GNV.
- Chiroque, Calderon y Tovar (2017) realizó la investigación que lleva por nombre: “Plan Estratégico de una empresa comercializadora de combustible 2016-2020”. En esta investigación tiene como objetivo principal realizar un plan estratégico de una empresa comercializadora de combustible por lo que se realizó la siguiente metodología, en primer lugar se hizo un diagnóstico situacional, luego se elaboró una evaluación dentro de la organización, para

luego hacer un estudio de mercado, todo esto para realizar un planeamiento estratégico, analizando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, planteando objetivos y así determinar las estrategias oportunas para un mayor beneficio a la empresa, se realizó planes de marketing, operaciones, financiamiento, recursos humanos. En conclusión: Sí se sigue paso a paso con el planteamiento estratégico llegarán a disminuir la sujeción con que cuenta la estación de servicio hacia la empresa Repsol en un porcentaje del 71,1 % al 47,2% de sus ingresos.

- Burgos (2012) En su investigación titulada “Plan estratégico para elevar la competitividad en la estación de servicio Acosta Combustible S.A.C en la Provincia de Trujillo”. Esta investigación tiene como objetivo principal “realizar un plan estratégico para elevar la competitividad de la estación de servicios, se realizaron los métodos inductivo, deductivo y sintético usando técnicas de recolección de datos, además se realizó un análisis interno y externo de la empresa , análisis de fortalezas, debilidades , oportunidades y amenazas, análisis PEYEA, análisis de la matriz IE , con todo estos análisis se percató de la posición competitiva que se encuentra la empresa y de las estrategias que deben implementar. Esta investigación concluyó que la empresa presenta debilidades lo cual dificulta su mejoramiento, no obstante, las logra afrontar con su fortaleza financiera y la posición competitiva en la que se encuentra por lo que si cumplen con las recomendaciones brindadas su beneficio aumentará”.
- Vizconde y Urdy (2018) En su investigación titulada “Plan estratégico del servicio de mantenimiento (SEMAN PERÚ SAC)” Esta investigación tiene como objetivo principal realizar un plan estratégico del servicio de mantenimiento, por lo que se utilizó una metodología descriptiva con el que se recopiló la información suficiente para evaluar posteriormente su posicionamiento en el mercado, sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, entre otros y así establecer un plan estratégico oportuno. En esta investigación se concluyó. Las finalidades tácticas de la empresa ofrecen las pautas de cómo proceder en un camino para poder lograr la rentabilidad de la empresa y sostenibilidad de esta, posibilitando la satisfacción de las necesidades que requieren sus clientes segmentados, como sus clase de interés fijados a través de competentes procesos internos, así como un consistente sistema de estudio del recurso

humano; la empresa presenta un servicio soportado en sus consistentes cualidades de calidad, costos rivalizantes y el reconocimiento de su marca, también se incluye el desarrollo innovador de las técnicas mediante principios de financiamiento de la empresa o de sus uniones tácticas compartidas, según al desarrollo de las nuevas tendencias tecnológicas en el sector de la aeronáutica, con la final de obtener ingreso a la oportunidades del sector MRO.

- Calderon et al. (2010) En su tesis titulada “Planeamiento Estratégico de la industria farmacéutica peruana”. Esta investigación tiene como objetivo principal “elaborar un Plan Estratégico de la industria farmacéutica del Perú para el desarrollo de los próximos 10 años, se usó la metodología descriptiva por lo que se obtuvo datos de la empresa y con ello se realizaron los análisis externos e internos, así como su posición en el mercado”. Esta investigación concluyó que su deficiencia de visión y planeamiento estratégico no ha permitido una extenderse internacionalmente en la industria local en comparación a la de otras industrias regionales.

2.1.3. Antecedentes Regionales

- Pacheco (2019) efectuó la investigación titulada “Diseño de un plan estratégico de la empresa H&S consultoría en seguridad industrial para el periodo 2019 - 2030”. En esta investigación tiene como objetivo principal diseñar un plan estratégico de la empresa, se desarrolló una metodología descriptiva, lo que el servicio en especialización en seguridad industrial ha sido evaluado por especialistas y se recopiló datos con entrevistas, encuestas y se procesó la información necesaria para el diseño del plan estratégico. Durante la investigación se llegó a la conclusión que el diseño del plan estratégico se adapta a las necesidades de la empresa que propone mejorar las ventas y la calidad de servicio.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Competitividad.

“La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada

posición en el entorno socioeconómico. La ventaja competitiva de una empresa está en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos”.(Porter, 1990)



Figura 1: Niveles de competitividad.

Tomado de “Competitividad individual como paso previo para alcanzar la competitividad empresarial”, de Rosalló, 2014.

2.2.1.1. Fuerzas de Porter para la competitividad.

a) Amenaza de entrada

“Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y tasas de inversión necesaria para competir. La amenaza de estos pone límites a la rentabilidad potencial de un sector, por lo que si esta amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para así desalentar a los competidores”.(Porter, 2008)

Según Porter (2008) menciona que la entrada de nuevos competidores son ventajas para las empresas que ya se encuentran en el mercado, existen siete fuentes importantes:

1. Economías de escala por el lado de la oferta:

“Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores”.(Porter, 2008)

2. Beneficios de escala por el lado de la demanda:

“Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa”.(Porter, 2008)

3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor:

“Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor”.(Porter, 2008)

4. Requisitos de capital:

“El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo. La barrera es especialmente sólida si el capital se requiere para gastos irrecuperables, y por lo tanto, más difíciles de financiar, como la publicidad previa al lanzamiento o investigación y desarrollo”.(Porter, 2008)

5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño:

“Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales”.(Porter, 2008)

6. Acceso desigual a los canales de distribución:

“Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales”.(Porter, 2008)

7. Políticas gubernamentales restrictivas:

“Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada”.(Porter, 2008)

b) El poder de los proveedores

“Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector”.(Porter, 2008)

“Un grupo de proveedores es poderosos si, está más concentrado que el sector al cual le vende, los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos, los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor, los proveedores ofrecen productos que son diferenciados, no existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor y el grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada”.(Porter, 2008)

c) El poder de los compradores:

“Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores

servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector”.(Porter, 2008)

Según Porter (2008) menciona que “un grupo de clientes cuenta con poder de negociación sí; los productos del sector son estandarizados, los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor, los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades”.

“Un grupo de compradores es sensible al precio si, el producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones, el grupo de compradores obtiene utilidades bajas, el producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador”.(Porter, 2008)

d) La amenaza de los sustitutos:

“Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas, cuando la amenaza es alta, la rentabilidad del sector sufre”.(Porter, 2008)

“La amenaza de un sustituto es alta si, ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector, el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo”.(Porter, 2008)

e) La rivalidad entre competidores:

“La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector”.(Porter, 2008)

“La rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia, el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son altas, los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular y las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes. La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio”.(Porter, 2008)

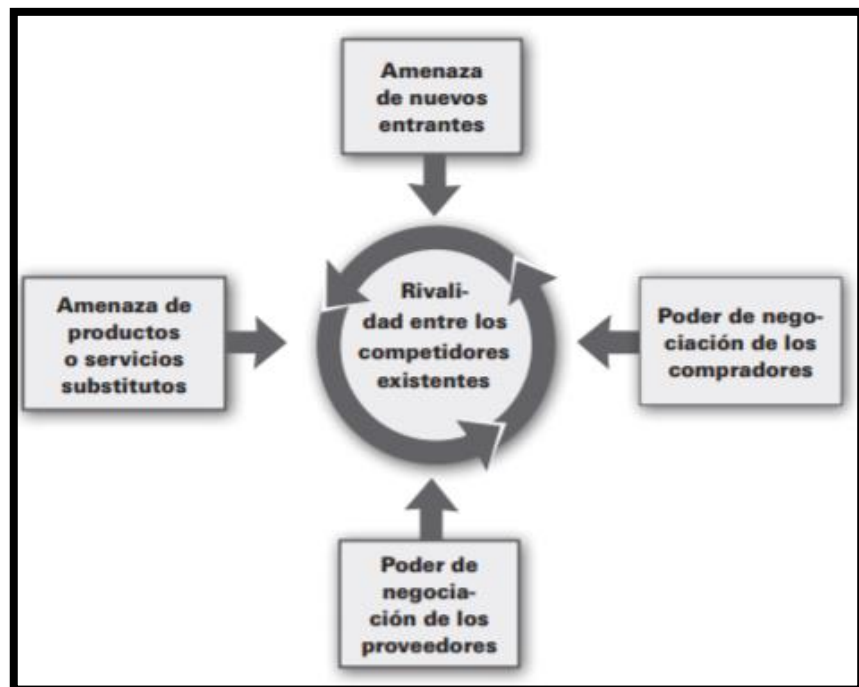


Figura 2: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

Tomada de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, por Porter, 2008.

2.2.2. Indicadores para rentabilidad.

a) Indicador de Desempeño.

- Incrementos de las ventas.

“Evalúa el incremento de las ventas del año actual en proporción a las ventas del año pasado y determina la eficiencia de los administradores,

en cuando se utilice estrategias de gestión para implementar nuevos productos, se quiera ir a nuevos mercados; en las que se tiene encuentra la imagen que tienen los clientes de la organización.”(Guevara, 2016)

Formula es:

$$\text{Incremento de las ventas} = \frac{\text{Ventas del Año actual}}{\text{Ventas del año anterior}} - 1 * 100$$

- Índice de participación en el mercado.
“Nos indica cual es la participación de la empresa que tiene en el sector que se encuentra; en la que se refleja en la demanda que tiene el producto o servicio que se ofrece.” (Guevara, 2016)

$$\text{Participación en el mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector}} * 100$$

b) Ratio de Rentabilidad.

- Margen bruto de la utilidad.
“Señala en que porcentaje de la utilidad bruta de la empresa que se obtiene de las ventas realizadas en un determinado tiempo.” (Guevara, 2016)

Formula es:

$$\text{Margen de la Utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}} * 100$$

c) Ratio de Gestión.

- Rotación de cuentas por cobrar.
“Esta ratio determina el número de días que demora la empresa en cobrar las ventas realizadas al crédito.” (Guevara, 2016)

La fórmula es:

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar Comerciales}}{\text{Ventas netas}} * 360$$

- Rotación de cuentas por cobrar.
“Determina el número de veces en el periodo que cobra la empresa las ventas realizadas a crédito.” (Guevara, 2016)

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar Comerciales}}$$

2.2.3. Rentabilidad.

Soria (2010) “La rentabilidad como un índice que permite evaluar el resultado de la gestión de la empresa y su capacidad para generar riqueza, mediante la relación entre la utilidad o los beneficios obtenidos o la inversión o recursos que se utilizaron para obtenerlos”

Según Córdoba (2012) “La rentabilidad como una vinculo porcentual que señala todo lo que se alcanzara a través de un periodo por cada recurso invertido. Por lo que podemos decir que, la rentabilidad es la evolución en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, se expresa como un porcentaje del valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los costos”.

2.2.4. Gestión financiera.

Soria (2010) “La gestión financiera orienta a como se debe conseguir y utilizar los recursos financieros para la tomar decisiones acertadas y que apoyen a mejorar el rendimiento de la empresa”

Por lo que Córdoba (2012) señala que la gestión financiera o las finanzas abarcan tres áreas importantes:

- La gestión financiera pueda manejar de manera eficiente los bienes financieros de toda empresa.
- Los mercados financieros, como los cambios de ahorros e inversión.
- Una inversión financiera debe abonar sobre los recursos financieros eficientemente.

“La gestión financiera permite fijar el valor de la empresa, así como las buenas decisiones, en la que, la función principal de las finanzas es delegar

recursos, adquirirlos, y acertar invertirlos, y así mismo administrarlos eficientemente. Requiere analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios para el cumplimiento de las tareas propuestas en la organización; es decir, es la que se encarga de convertir a la misión y visión en inversión monetaria”.(Córdoba, 2012, p. 3)

2.2.5. Importancia de la gestión financiera.

“La gestión financiera es muy importante para cualquier tipo de empresa que enfrenta y resolver problemas de liquidez y rentabilidad, para suministrar recursos financieros y humanos en el momento preciso para que pueda tener un buen crecimiento y funcionamiento de su organización; alcanzando los objetivos que se propone la empresa de manera eficiente”(Córdoba, 2012, p. 6)

2.2.6. El cliente.

En toda empresa de bienes o servicios, se tiene en prioridad al cliente, ya que la satisfacción del cliente es el que garantiza la rentabilidad de toda empresa, existen diversos factores como la calidad del servicio, los cuales influyen en la satisfacción y por ende a la fidelización del cliente.

2.2.7. Persuadir al cliente.

La insistencia para lograr captar la atención y el deseo de compra de un cliente es primordial, por lo que se debe plantear estrategias para lograr una relación con el cliente, con la finalidad de vender un bien o servicio, el cual es denominado “Promesa de la relación”, la finalidad es informar y ofrecer nuestro producto, el cual debe representar una promesa única de venta el cual cumpla con los requerimientos del cliente.

2.2.8. Relación a largo plazo y rentabilidad.

“La creación y desarrollo de una relación a largo plazo es lo que permite a las empresas generar los niveles más altos de rentabilidad de su base de clientes. Cuanto más prolongada es la relación, mayor rentabilidad se genera para la empresa. Y esto sucede no solo causa de la repetición de compra a lo largo del tiempo por parte de los clientes, sino, además, a través de otros factores

generadores de rentabilidad, como la amortización más prolongada de los costes de captación del cliente”.(Alcaide, 2015)

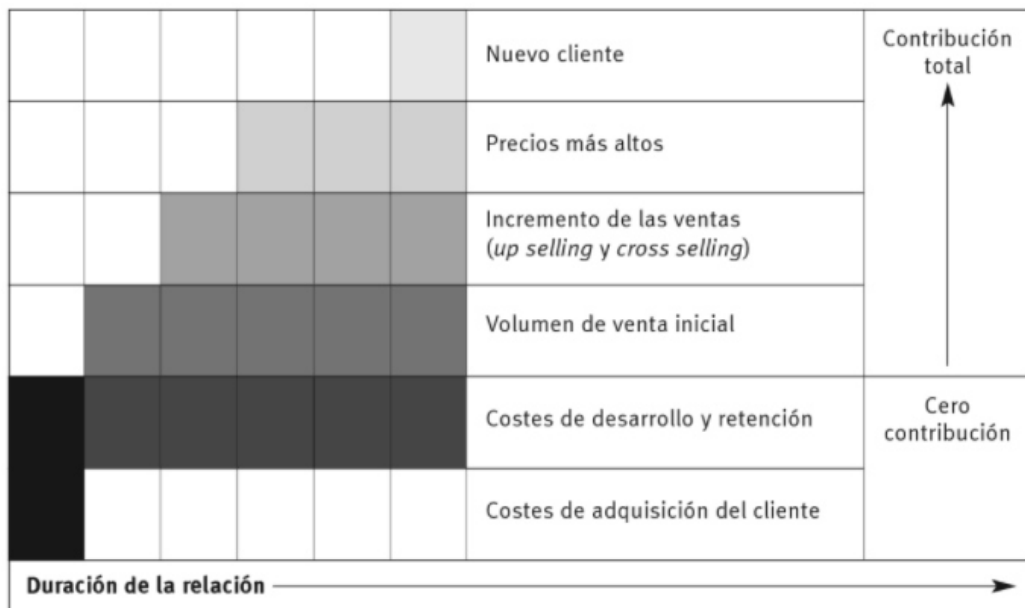


Figura 3: Duración de la relación y contribución del cliente a la rentabilidad.

Tomada de “Fidelización de clientes”, por Alcaide, 2015.

2.2.9. Importancia actual del servicio.

“Los clientes se sienten ofendidos si se les trata mal y, a veces, los empleados de cara al público no están satisfechos con la forma que les tratan los clientes y los gerentes. En la actualidad, la relación entre los que proporcionan el servicio y los clientes; hemos visto que los clientes son cada vez más críticos respecto del servicio que reciben”.(Denton, 1991, p. 2)

2.2.10. Estación de servicios.

“Una estación de servicio o gasolinera es un punto de venta de combustible y lubricantes para vehículos de motor. Aunque en teoría pueden establecerse y comprar libremente, las estaciones de servicio normalmente se asocian con las grandes empresas distribuidoras, con contratos de exclusividad”.(Burgos, 2012)

“Generalmente, las estaciones de servicio ofrecen gasolina y gas, ambos derivados del petróleo. Algunas estaciones proveen combustibles alternativos,

como gas licuado del petróleo (GLP), gas natural, gas natural comprimido, etanol, gas, biodiésel, hidrógeno y keroseno”.(Burgos, 2012)

2.2.11. Gasohol.

“El gasohol, también conocido como combustible ecológico, supone la mezcla de gasolina con un 7.8% de etanol, para uso en motores diseñados para quemar derivados del petróleo”. En la actualidad existen 4 tipos de gasohol que ofrecen en el mercado actual: Gasohol 97 Plus, gasohol 95 Plus, Gasohol 90 Plus, Gasohol 84 Plus. (Chuquillanqui, 2010)

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PETROPERÚ				
CLASE DE PRODUCTO COMBUSTIBLE			Fecha efectiva: Enero 2019	
TIPO DE PRODUCTO GASOLINA BASE + 7.8% vol. ALCOHOL CARBURANTE			Reemplaza edición de: Setiembre 2017	
NOMBRE DE PRODUCTO GASOHOL 97 PLUS				
ENSAYOS	ESPECIFICACIONES (a)		MÉTODO	
	MIN.	MAX.	ASTM	OTROS
APARIENCIA	Transparente, libre de agua y partículas			Visual
Color	Ligeramente amarillo (b)			Visual
VOLATILIDAD				
Gravedad API a 60°F	Reportar		D-1298, D-4052	IP-160, IP-365
Destilación, a 760 mm Hg, °C			D-66, D-7096, D-7345	IP-123, ISO-3405
Punto inicial de ebullición	Reportar			
5 %V recuperado	Reportar			
10 %V recuperado	65			
20 %V recuperado	Reportar			
50 %V recuperado	77	118		
90 %V recuperado				
95 %V recuperado	Reportar			
Punto final de ebullición	221			
Recuperado, %V	96.0			
Residuo, %V	2.0			
Pérdida, %V	Reportar			
Relación vapor/líquido = 20, °C	56 (c)		D-5168, D-4814	
Presión de vapor, KPa (psi)	76 (11)		D-323, D-4953, D-5191, D-5482, D-6378	IP-69, IP-394, ISO 3007
Índice de manejabilidad (Driveability Index)	640		D-4814	
CORROSIVIDAD				
Corrosión lámina de cobre, 3h, 50°C, N°	1		D-130	IP-154, ISO 2160
Azufre total, mg/Kg	50		D-2622, D-3120, D-5453, D-7039, D-7220	IP-107, IP-336, ISO-8754
ANTIDETONANCIA				
Número de octano Research	97.0		D-2699	
COMPOSICIÓN				
Aromáticos, % Vol.	45		D-1319, D-5580, D-6839	IP-156, ISO 3837
Olefinas, % Vol.	25		D-1319, D-5134, D-6839	IP-156, ISO 3837
Benceno, % Vol.	2		D-3606, D-4053, D-5580, D-6839	IP-425, IP-429
ESTABILIDAD A LA OXIDACIÓN				
Periodo de inducción, minutos	240		D-525	IP-40, ISO 7536
CONTAMINANTES				
Gomas lavadas, mg/100mL	5.0		D-381	IP-131, ISO 6246
Plomo, g/L	0.013		D-3237, D-5059	IP-428
Manganeso, mg/L	0.25		D-3831	

Figura 4: Especificaciones técnicas de PETROPERÚ - Gasohol 97.

Tomada de “Especificaciones técnicas PetroPerú”, de PETROPERÚ, 2019.

“A través de un Decreto Supremo, el Ministerio de Energía y Minas pospuso la obligatoriedad del uso del gasohol hasta junio del 2011 para las localidades de Lima, Callao, Ica, Huancavelica, Moquegua, Ayacucho, Apurímac, Cusco, Arequipa, Puno y Tacna, generando el malestar de un importante sector empresarial”.(Chuquillanqui 2010)

2.2.12. Gas licuado de petróleo (GLP)

Gasohol es una mezcla entre gasolina y alcohol en una variedad distinta en las cantidades, considerado como un combustible ecológico, su uso es realizado como combustible en motores de explosión los cuales fueron estructurados para calcinar los derivados del petróleo.

	Propano Comercial	Butano Comercial
Presión de vapor en kPa (presión absoluta) a:		
20°C	1.000	220
40°C	1.570	360
45°C	1.760	385
55°C	2.170	580
Peso específico	0,504	0,582
Punto de ebullición inicial a 1,00 atm de presión, °C	- 42	- 9
Peso por metro cúbico de líquido a 15,56°C, kg	504	582
Calor específico del líquido, kilojoules por kilogramo, a 15,56°C	1,464	1,276
Metros cúbicos de vapor por litro de líquido a 15,56°C	0,271	0,235
Metros cúbicos de vapor por kilogramo de líquido a 15,56°C	0,539	0,410
Peso específico del vapor (aire = 1) a 15,56°C	1,50	2,01
Temperatura de ignición en aire, °C	493-549	482-538
Temperatura máxima de llama en aire, °C	1.980	2.008
Límites de inflamabilidad en aire, % de vapor en la mezcla aire-gas:		
Inferior	2,15	1,55
Superior	9,60	8,60
Calor latente de vaporización en el punto de ebullición:		
Kilojoules por kilogramo	428	388
Kilojoules por litro	216	226
Cantidad de calor total luego de la vaporización:		
Kilojoules por metro cúbico	92.430	121.280
Kilojoules por kilogramo	49.920	49.140
Kilojoules por litro	25.140	28.100

Figura 5: Propiedades aproximadas de GLP. Tomada de “Cuáles son las propiedades del "GLP"", de Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, 2010.

2.2.13. Biodiesel.

“El biodiésel es un biocombustible líquido los cuales son conseguidos a partir de lípidos naturales como grasas animales o aceites vegetales, mediante procesos industriales de esterificación y transesterificación, los cuales son aplicados en la preparación para conseguir sustitutos ya sea en su totalidad o parcial del petrodiesel”.(Burgos 2012)

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PETROPERÚ

CLASE DE PRODUCTO COMBUSTIBLE		<i>Fecha efectiva:</i> Enero 2019		
TIPO DE PRODUCTO DESTILADO MEDIO + 5% BIODIESEL B100		<i>Reemplaza edición de:</i> Junio 2015		
NOMBRE DE PRODUCTO DIESEL B5				
ENSAYOS	ESPECIFICACIONES (a)		MÉTODO	
	MIN.	MAX.	ASTM	OTROS
APARIENCIA	Clara, brillante, libre de agua y partículas en suspensión		D-4176	Visual
Color ASTM	3.0		D1500, D6045	
VOLATILIDAD				
Gravedad API a 60 °F	Reportar		D1298, D4052	
Destilación, °C (a 760 mmHg)			D86, D2887, D7344, D7345	ISO 3405
Punto inicial de ebullición	Reportar			
5 %V recuperado	Reportar			
10 %V recuperado	Reportar			
20 %V recuperado	Reportar			
50 %V recuperado	Reportar			
90 %V recuperado	282	360		
95 %V recuperado	Reportar			
Punto final de ebullición	Reportar			
Punto de inflamación, °C	52		D93, D3828, D7094	ISO 2719
FLUIDEZ				
Viscosidad cinemática a 40°C, cSt	1.7	4.1	D445	ISO 3104
Punto de escurrimiento, °C (b)	+4		D97, D5949, D5950	ISO 3016
COMBUSTIÓN				
Número de cetano (c)	45		D613	ISO 5165
Índice de cetano (d)	40		D4737	ISO 4264
COMPOSICIÓN				
Cenizas, % masa	0.01		D482	ISO 6245
Residuo de carbón, 10% residuo destilación, %masa	0.35		D4530, D189, D524	ISO 6615
CORROSIVIDAD				
Corrosión lámina de cobre, 3h, 50°C, N°	3		D130	ISO 2160
Azufre total, % masa	0.50		D2622, D4294	ISO 14596, ISO 4260
CONTAMINANTES				
Agua y sedimentos, %V	0.05		D2709	
ESTABILIDAD A LA OXIDACIÓN				
Estabilidad a la oxidación, mg/100mL	Reportar		D-2274, D-7545	
OBSERVACIONES:				
(a) De conformidad con el D S 041-2005-EM, Oficio N° 337-2008 MEM/DGH, DS 021-2007 EM y R.M. N° 165-2008-MEM/DM				
(b) Cuando el cliente lo requiera, se determinará el Punto de Nube por el método ASTM D-2500				

Figura 6: Especificaciones técnicas de PETROPERÚ – Diesel B5. Tomada de “Especificaciones técnicas Diesel B5”, de PETROPERÚ, 2019.

2.2.14. Petróleo.

La extracción de petróleo en su sector incluye procesos de exploración, extracción y refinación. El petróleo es considerado como materia prima para la fabricación de productos químicos

Petróleos del Perú - PETROPERÚ S.A.



ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PETROPERÚ

CLASE DE PRODUCTO		COMBUSTIBLE		Fecha efectiva:		Enero 2019	
TIPO DE PRODUCTO		RESIDUAL		Reemplaza edición de:		Enero 2014	
NOMBRE DE PRODUCTO							
PETRÓLEO INDUSTRIAL N°5							
ENSAYOS	ESPECIFICACIONES		MÉTODO				
	MIN.	MÁX.	ASTM (a)	OTROS			
VOLATILIDAD							
Gravedad API @ 60°F	Reportar		D-287, D-1298				
Gravedad específica @ 60/60°F	Reportar		D-287, D-1298				
Punto de inflamación, °C	55		D-93				
FLUIDEZ							
Viscosidad cinemática a 50°C, cSt	40	80	D-445				
Punto de escurrimiento, °C	Reportar		D-97				
COMPOSICIÓN							
Azufre total, % masa	2.0		D-129, D-4294				
Cenizas, % masa	0.10		D-482				
Residuo de carbón, % masa	Reportar		D-189, D-4530				
Vanadio, mg/Kg	Reportar		D-5708				
CONTAMINANTES							
Agua y sedimentos, % V (b)	1.0		D-1796 ó D-95 y D473				
CONDICION GENERAL							
Requiere precalentamiento durante el malpuleo y uso.							
OBSERVACIONES:							
(a) En concordancia con la Norma Técnica Peruana NTP 321.002 y con el estándar ASTM D-396.							
(b) La cantidad de agua por destilación, por el método ASTM D-95 más los sedimentos por extracción por el método ASTM D-473, no deberá exceder el 1.0%.							

Figura 7: Especificaciones técnicas de PETROPERÚ – Petróleo.

Tomada de “Especificaciones técnicas Petróleo”, de PETROPERÚ, 2019.

2.2.15. Teoría de la ventaja competitiva.

2.2.15.1. Categorías de ventaja competitiva.

- **Ventaja competitiva de diferenciación:**

“Una ventaja competitiva de calidad se basa en ciertas cualidades distintivas del producto que le otorgan un valor superior al cliente, bien al disminuir sus costos o aumentar su rendimiento, dándole a la empresa la capacidad de fijar un precio más alto que el de la competencia”.(Burgos, 2012)

- **Ventaja de costos:**

“Una ventaja competitiva de costo se basa en la superioridad de la empresa en manejar el control de costos, la administración y la gestión del producto; esta puede dar mayor valor al productor al permitirle tener un costo unitario más bajo que su competidor prioritario”.(Burgos, 2012)

2.2.15.2. Teoría del modelo de administración estratégica

El proceso de la administración estratégico es continuo y dinámico, puesto que si hay algún cambio en uno de sus componentes principales es necesario cambiar los otros componentes, por eso, las etapas del proceso estratégico se deben realizar continuamente.

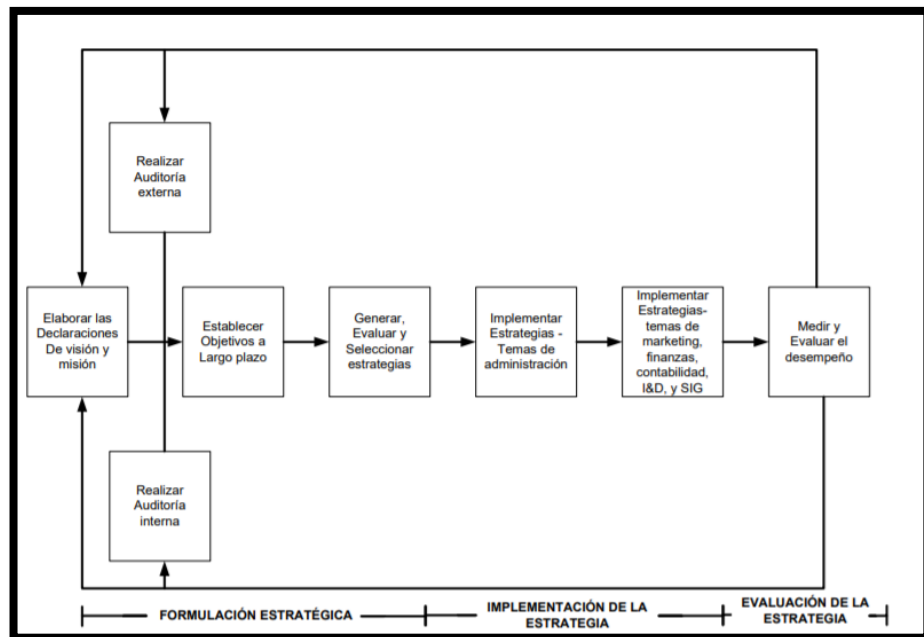


Figura 8: Modelo completo de la administración estratégica. Tomada de “Conceptos de administración estratégica”, de David, 2008.

2.2.16. Plan

Es un diagrama o procedimientos en el que se encuentran de manera detallada el tiempo y los recursos que se van a usar y así lograr un objetivo, asimismo se entiende por plan a un grupo de acciones a las que a través de ellas se logra una meta.

2.2.17. Tipos de planes.

Los planes se pueden clasificar en diferentes maneras, centrándose en el cumplimiento de la efectividad en una empresa. Según (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) se clasifica en:

a) Misiones:

Según (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) “Identifica el fin, ocupación de una organización o dependencia o de cualquier parte de ellas. Es decir, que, si una organización tiene como fin producir bienes y servicios, puede hacerlo posible si cumple una misión de producir líneas de productos y servicios.”

b) Objetivos o metas:

“Los objetivos son aquellos fines donde se orienta la actividad, por lo cual representa el fin de la planificación y el fin al que se dirige la empresa, la dirección y el control. Es decir, si el objetivo de una empresa es obtener cierta utilidad al momento de producir ciertos productos, los objetivos deben ser: claros, escritos, realistas, cuantitativas.”(Burgos, 2012)

c) Estrategias:

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Definición de los objetivos a alcanzar, políticas básicas a seguir, medios a utilizar”:(Burgos, 2012)

d) Políticas: “Son los planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones”.(Burgos, 2012)

e) Procedimiento: “Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades”.(Burgos, 2012)

f) Reglas: “Describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se llevan a cabo, sin permitir libertad de acción. Por lo general, constituyen el tipo más sencillo de plan. Las reglas guían la acción sin especificar un orden de tiempo”.(Burgos, 2012)

g) Programas: “Son un complejo de metas, políticas, procedimientos. Reglas. Asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción, por lo general, cuentan con el apoyo de presupuestos”.(Burgos, 2012)

- h) Presupuestos: “Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. El presupuesto se puede expresar en términos financieros; en términos horas – hombre, unidades de productos, horas – maquina o en cualquier otro término numéricamente mensurable”.(Burgos, 2012)

2.2.18. Proceso de construcción del plan estratégico.

“La misión, la visión y los valores no son el plan estratégico de una compañía. Son el eje del plan estratégico y, por ello, se consideran su guía o corazón. Su enunciación no es un proceso aislado que surge de la nada, sino que constituye una etapa del complejo proceso de planeación estratégica, que debe alimentarse del análisis de investigaciones del entorno y de la empresa y enmarcarse dentro de unos posibles escenarios de la realidad futura. Igualmente, soporta la realización concreta de las estrategias, los objetivos y las acciones que ayudan a materializarlos y volver tangible, operativa, controlable y mensurable la estrategia del negocio”.(Lema, 2004)

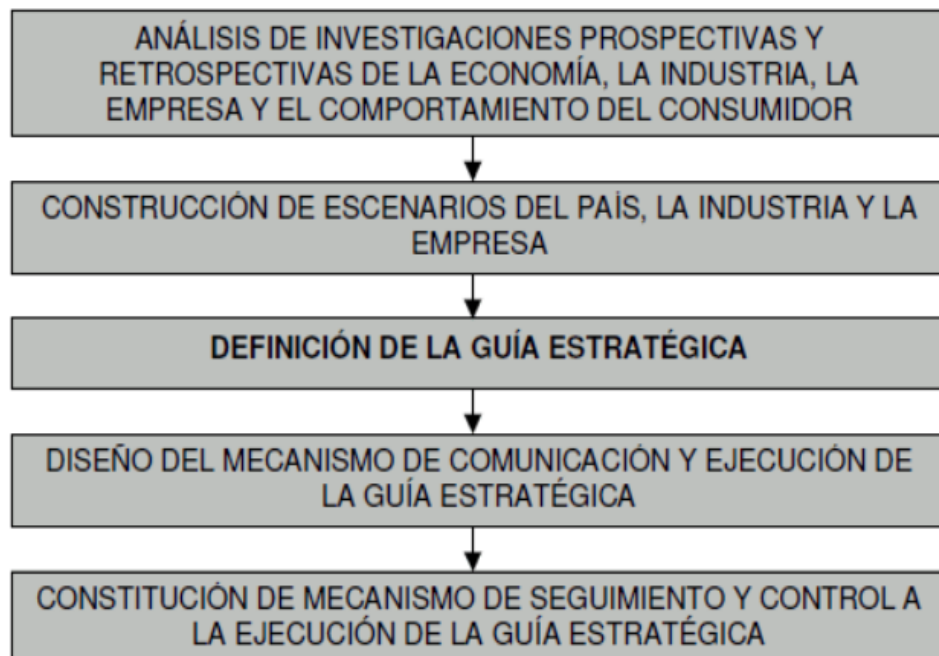


Figura 9: Proceso de construcción del plan estratégico. Tomada de “La guía estratégica el corazón del plan estratégico”, por Lema, 2004.

“Es oportuno dar una mirada general al proceso antes de enfocarnos en su corazón. El proceso de construcción del Plan Estratégico comienza por el análisis de investigaciones realizadas por las diferentes áreas de la empresa misma, por entidades externas con las que se pueden contratar o, simplemente, tomar las realizadas por agentes que las publican. Dichas investigaciones deben abarcar todos los temas de interés para el negocio entre los cuales no pueden faltar las proyecciones y los análisis retrospectivos de la economía nacional y mundial, la industria a la cual pertenece la empresa, la empresa misma y el comportamiento del consumidor”.(Lema 2004)

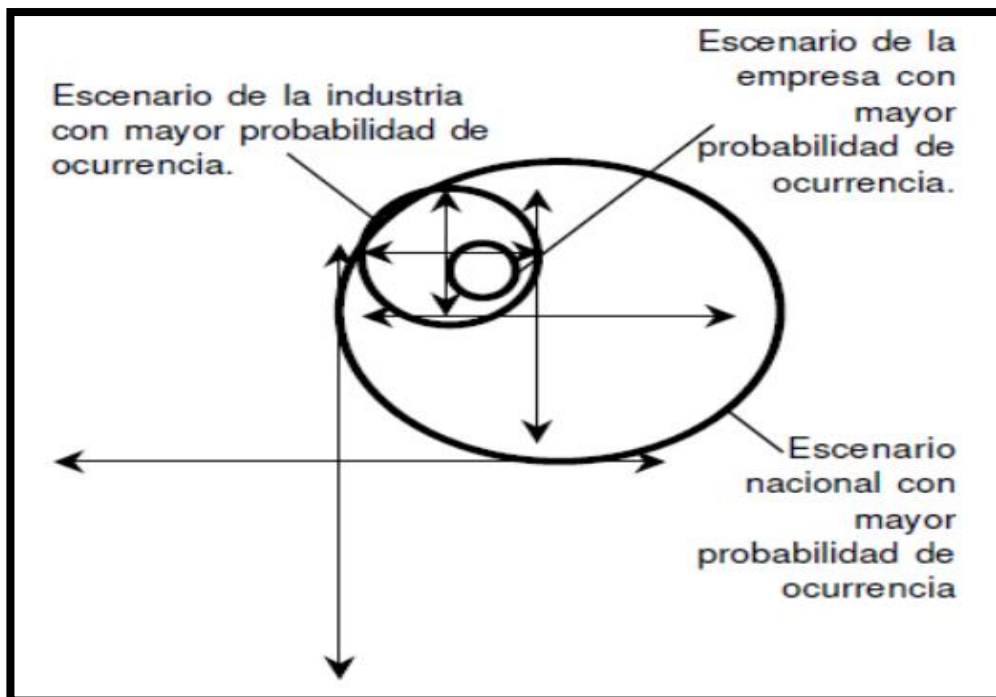


Figura 10: Construcción y selección de escenarios.

Tomada de “La guía estratégica el corazón del plan estratégico”, por Lema, 2004.

2.2.19. Guía estratégica

“La Guía Estratégica es lo que orienta a una compañía durante el cambio y a la vez es lo que le indica lo que nunca cambiará. Proporciona una pauta acerca de qué es lo esencial, qué hay que preservar y hacia qué futuro hay que proyectar el progreso”.(Lema, 2004)

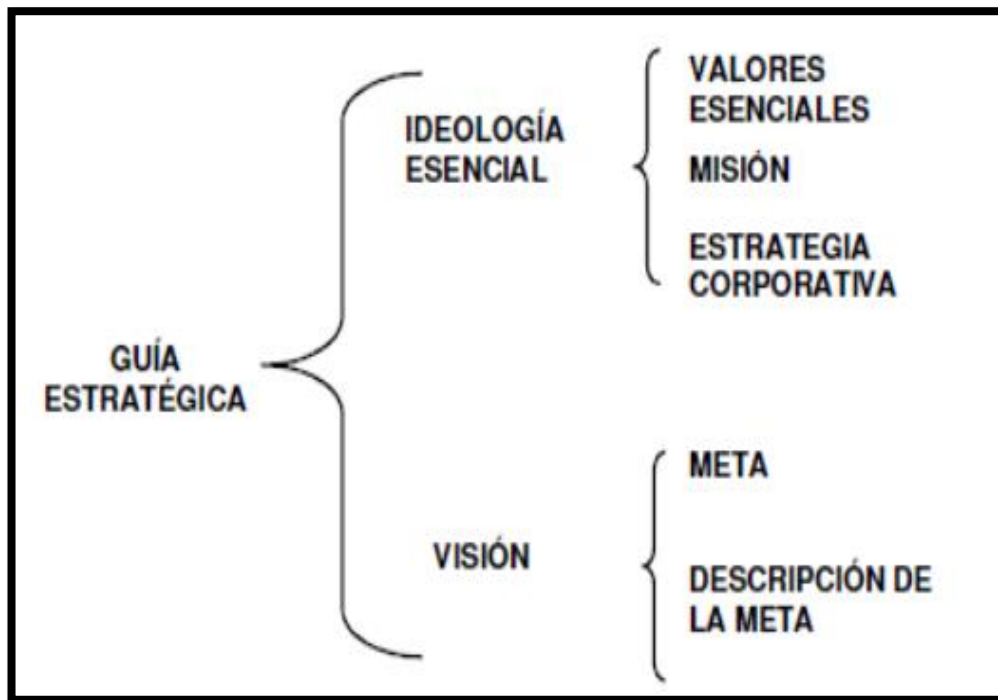


Figura 11:Guía estratégica. Tomada de “La guía estratégica el corazón del plan estratégico”, por Lema, 2004.

2.2.20. Ideología esencial.

“La ideología esencial determina aquello con lo que la compañía se identifica y por qué existe. Define el carácter permanente de la organización, la identidad inmanente que trasciende los productos, los ciclos de vida de los mercados, los adelantos tecnológicos, las modas de administración y los líderes individuales. Su valor radica en que es más importante saber quién es uno que saber hacia dónde se dirige, ya que ese destino cambiará a medida que el mundo cambie a su alrededor. El rol de la ideología esencial es guiar e inspirar, no diferenciar”. (Lema, 2004)

“Lo anterior lleva a concluir que la ideología esencial no debe cambiar constantemente; es más, a lo largo de la vida de la compañía, sólo debería hacerlo si cambia el negocio o la razón de ser de la empresa. Igualmente, es algo que se descubre al mirar hacia adentro. No es algo que se pueda inventar, mucho menos copiar o deducir mirando al ambiente”. (Lema, 2004)

2.2.21. Visión.

Es lo que se desea lograr en un tiempo determinado pues en este se especifica las metas y de la manera en la que la conseguiremos. Según Lema (2004) menciona que “Implica la idea de algo concreto, de algo visible, vívido y real. Implica un tiempo todavía no realizado, con sus sueños, sus esperanzas y aspiraciones. Algo que necesitará aprendizaje, un cambio significativo y perseverancia para ser alcanzado”.

2.2.22. Estrategia.

“Durante años los militares usaron la palabra estrategias para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa. En este libro, estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos”.(Koontz, Weihrich y Cannice, 2012)

2.2.23. La planeación estratégica.

“Es una de las herramientas más utilizadas actualmente en la elaboración de planes de desarrollo en las organizaciones, independientemente de su actividad económica o razón social, pues parte de analizar la empresa no solo en su aspecto interno sino también de su entorno y a partir de este diagnósticos se definen aspectos claves para el futuro de la misma como sus objetivos, estrategias, planes, programas y proyectos, para de esta orientar sus actividades para lograr cumplir con su objetivo como empresa”.(Delgado, 2015)

“En ese sentido, esta herramienta orienta la toma de decisiones, a través del procesamiento y el análisis de la información interna y externa de la con el

propósito de evaluar la situación presente, sus niveles de competitividad y anticiparse a decidir sobre el rumbo que la empresa 'tomara a futuro, todo ello conjugado con el uso eficiente de todos los recursos con los cuales cuenta".(Delgado, 2015)

“Si bien existen diferentes modelos alternativos de la planeación estratégica su conceptualización básicamente es la misma, las diferencias son más de orden formal. La mejor manera de comprender el proceso de gerencia estratégica es el de utilizar un modelo referencial. Para el presente estudio se tomarán en cuenta el modelo teórico del proceso de Gerencia Estratégica, expuesto por autores que han desarrollado el conocimiento sobre los temas referidos a la teoría administrativa, de tal compendio se espera encontrar amplios componentes teóricos y metodológicos que sean requeridos en aspectos específicos en desarrollo de los propósitos del estudio”.(Delgado, 2015)

2.2.24. Modelo de gerencia estratégica.

“Este modelo abarca una perspectiva amplia de la empresa, en todos sus contextos. Es decir, va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas y logra centrarse en el crecimiento y desarrollo de manera global en la organización. Este modelo dispone que la toma de decisiones estratégicas sea responsabilidad principal de la dirección o gerencia de la empresa”.(Delgado, 2015)

“Las decisiones estratégicas incluyen establecer los negocios a que se dedica la organización. La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de Gerencia Estratégica consiste en usar uno de sus modelos, los cuales representan un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales”.(Delgado, 2015)

2.2.25. Proceso estratégico

“El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello, utiliza como insumos los análisis externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias

deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos”.(D’Alessio, 2008)

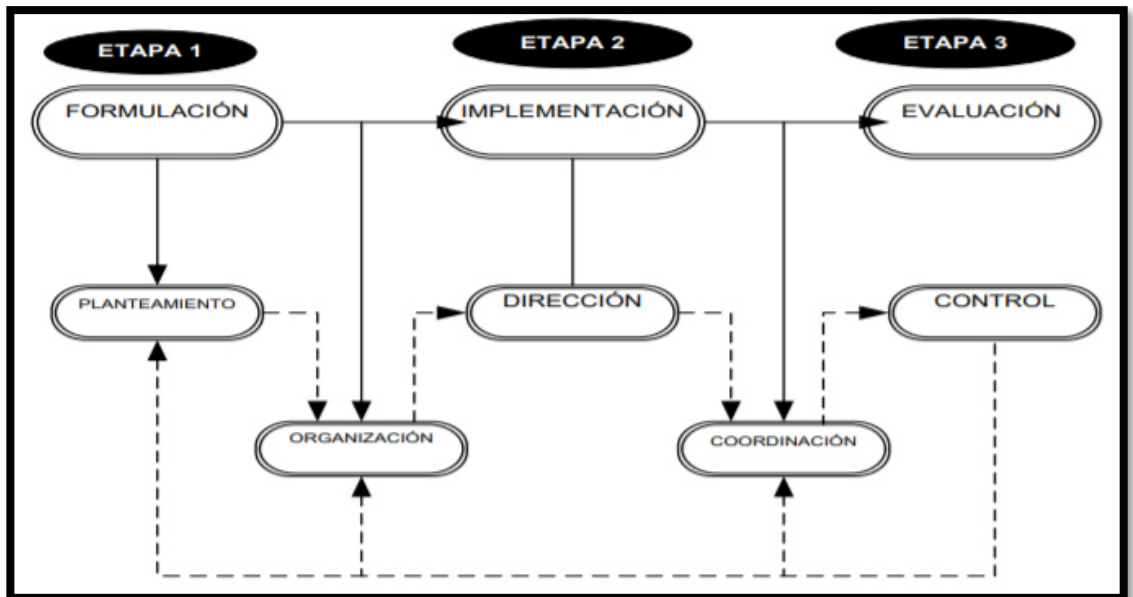


Figura 12: Etapas del proceso estratégico.

Tomada de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, 2008.

El proceso estratégico consta con tres etapas:

2.2.25.1. Formulación.

En la formulación nos enfocaremos en descubrir aquellas estrategias para encaminar a la organización a la situación que se desea. (Baca et al., 2016)

2.2.25.2. Implementación.

En esta etapa, se van a realizar las estrategias que formulamos en la etapa anterior de manera radical para cumplirlo respectivamente.(Baca et al., 2016)

2.2.25.3. Evaluación y control.

En esta etapa, se va controlar todas las actividades permanentemente para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo.(Baca et al., 2016)

2.2.26. Planeamiento estratégico.

“El planeamiento estratégico se le define como el arte o ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización”.(David, 2008)

2.2.27. Comercio

“Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se efectúan a través de un comerciante o un mercader”.(Angarita, 2014)

“El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles. También se utiliza la palabra comercio para referirse a un establecimiento comercial o tienda”.(Angarita, 2014)

2.2.28. Ventaja competitiva.

Cuando hablamos de ventaja competitiva nos referimos a la manera en la que una organización se diferencia de sus competidores de manera positiva.

“La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos eternos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos,

formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores”.(Angarita, 2014)

2.2.29. El modelo secuencial del proceso estratégico.

Este modelo inicia en cómo se encuentra la empresa actualmente, luego por establecer su visión, misión, valores que encaminan las acciones de la empresa, posteriormente, se realiza un análisis externo para determinar la influencia que tiene el entorno en la empresa mediante la matriz PESTE. (Baca et al., 2016)

De la matriz PESTE procede la matriz MEFE que evalúa factores externos que tienen un impacto a las oportunidades de la empresa que de alguna u otra forma puede beneficiarla, evitar aquellas amenazas y la manera en la que la empresa toma acciones encima de los factores mencionados.(Baca et al., 2016)

“Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR)”. (Baca et al., 2016)

“De este modo, la evaluación externa ha permitido identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia”.(Baca et al., 2016)

“Posteriormente se ha desarrollado la evaluación interna, cuyos puntos claves se encuentran orientadas a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas”.(Baca et al., 2016)

“Para ello se ha llevado a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura,

Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)". (Baca et al., 2016)

MEFI permite hacer un análisis de fortalezas y debilidades de todas las áreas de una organización, asimismo identifica y evalúa las interrelaciones entre aquellas áreas. Para aumentar la probabilidad de éxito de una organización es esencial la evaluación interna y externa de esta.(Baca et al., 2016)

2.2.30. Oportunidades y amenazas externas.

"Se refieren a las tendencias y a los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro".(Angarita, 2014)

"Un principio básico de la organización estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como examen del entorno o análisis de la industria".(Angarita, 2014)

2.2.31. Empresa.

"Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial, así como sus necesarias inversiones".(Angarita, 2014)

2.2.32. Políticas.

"Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados".(Angarita, 2014)

2.3. Definición de términos básicos

- **Empresa**

Organización que se dedica a actividades prestadoras de servicios o fabricantes de algún producto y así satisfacer las necesidades de los compradores, por lo que participa el dinero invertido y el trabajo.

- **Políticas**

Son aquellas normas, procedimientos con el fin de cumplir los objetivos y esto lo deben cumplir los empleados.

- **Estrategia**

Son un grupo de actividades analizadas para lograr un objetivo a mediano y largo plazo.

- **Competencia**

Se da cuando existen diferentes empresas que pertenecen en el mismo mercado, por lo que existe muchos ofertantes y demandantes que ofrecen el mismo producto o servicio.

- **Organización**

Empresa que se dedica a algunas actividades económicas u otras para satisfacer necesidades.

- **MCP**

Matriz para la evaluación competitiva entre otras empresas del mismo sector

- **Visión**

Es el deseo alcanzable de cada empresa y/o organización de sus aspiraciones en un corto o largo plazo.

- **Valores**

Son las directrices de toda empresa los cuales constituyen como el camino para la toma de decisiones.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Métodos y alcance de la investigación

3.1.1. Método de la investigación

La presente investigación se basó en el método científico, según Tamayo (2004): “El método científico es un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo”.

3.1.2. Alcance de la investigación

El trabajo de investigación fue “Básica Descriptiva”, ya que describió hechos y problemas de la empresa Ecoserm Rancas y se propuso soluciones, profundizando el conocimiento con relación a la realidad dentro de la empresa.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación fue del tipo no experimental transversal ya que solo se recogió información de la situación externa, interna y actual de la empresa ECOSERM utilizando las herramientas del plan estratégico, sin manipular la variable dependiente.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

Constituido Según Lepkowski, en el libro de Hernández, “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificación”.(Hernandez Sampieri, Zapata Salazar y Mendoza Torres, 2013)

La investigación tuvo como población la empresa multiservicios Ecoserm Rancas, ya que es la empresa donde se determinará su nivel competitivo para la proponer un plan estratégico.

3.3.2. Muestra

La muestra de la investigación es intencional ya que al elegir las muestras no se realizó ningún tipo de cálculos, por lo que se contó con un área específica de la empresa que es recursos humanos y ahí son los requerimientos de cada área de la empresa Ecoserm Rancas.

“Las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador”. (Hernandez Sampieri, Zapata Salazar y Mendoza Torres, 2013)

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas	Instrumentos
Observación	- Requerimientos del personal

Nota. Elaboración propia.

Para el análisis de datos se usó como técnica la observación y entrevistas, entre los instrumentos se usó los requerimientos del perfil del personal, entre otras matrices para los análisis interno, externo y situacional así se analizó toda la información recopilada y así se estableció las estrategias para el aumento de la competitividad de la empresa Ecoserm Rancas.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Diagnóstico situacional

4.1.1. Reseña historia de la empresa.

Ecoserm Rancas (2019) “Los orígenes de ECOSERM RANCAS, se remota hace mucho entre los años 1985 a 1990 cuando los comuneros tienen una disputa de terreno pastizal con la empresa minera CENTROMIN PERÚ, esta empresa tenía tanto interés en el terreno, ya en el año 1990 se llega a un acuerdo firmado un convenio con una suma remunerativa, ya con ese capital en una reunión de comuneros se decide invertir en crear una Empresa Comunal de Servicios Múltiples, la cual se constituye el 01 de agosto de 1991, siendo dirigida y administrada por la misma comunidad comprando sus primeras herramientas”:

- 1 Tractor Oruga
- 4 Volquetes
- 3 Cargadores
- 1 Camión
- 1 Bus Mitsubishi

4.1.2. Descripción de la empresa

“LA EMPRESA COMUNAL DE SERVICIOS MULTIPLES RANCAS, es una empresa dedicada a promover y ejecutar todo tipo de obras: de Ingeniería, construcción, proyectos y la prestación de servicios con alquiler de equipos y maquinarias, orientada a la Minería y Construcción a nivel Regional y Nacional; así mismo su estación de servicios con la venta de combustibles de alta calidad PRIMAX, teniendo como aliado estratégico el sector Gubernamental y Privado, contando con una amplia experiencia y con un staff de profesionales, supervisores, operadores y personal altamente capacitados, quienes tienen que alcanzar y cumplir las exigencias para la satisfacción de nuestros clientes. El compromiso de ECOSERM-RANCAS es la satisfacción de nuestros clientes.” (Ecoserm Rancas,2019)

4.1.3. Misión

“Somos una empresa especializada en ejecución de proyectos mineros, de ingeniería y construcción, contando con maquinarias de alta tecnología, con un modelo empresarial moderno e inclusivo.” (Ecoserm Rancas,2019)

4.1.4. Visión

“Ser una empresa especializada con estándares internacionales, operando dentro de un marco de ética, y con responsabilidad social.” (Ecoserm Rancas,2019)

4.1.5. Representantes legales actuales

- **PRESIDENTE:** Efrain Alex, TUFINO RIVERA
- **VICEPRESIDENTE:** Edmundo Raúl, SANTIAGO LAURENTE
- **SECRETARIA:** Edith Marisela, BALDEÓN PANÉZ
- **TESORERO:** Anacleto, SÁNCHEZ AYALA
- **DELEGADO COMUNAL:** Porfirio Andrés, GRADOS MARCELO

4.1.6. Valores

- **COMPROMISO:** Este compromiso permite que sus colaboradores puedan dar todo el empeño propio para lograr con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dicho compromiso es la más alta expresión de lealtad, veracidad, integridad y decencia.

- **INNOVACIÓN:** Su compromiso con la innovación hace explorar, experimentar y aprender para alcanzar soluciones novedosas y así mismo aprovechar las oportunidades que ayuda al éxito de la empresa Ecoserm.
- **ESPÍRITU DE EQUIPO:** El compromiso de colaborar, cooperar y conjugar los esfuerzos con un equipo conformado de personas, con la finalidad de alcanzar objetivos comunes, de la misma manera enriquecer las experiencias personales con la de otros miembros del equipo.
- **PREOCUPACIÓN POR EL MEDIOAMBIENTE:** Se mantiene una constante colaboración en la concientización de la población con las ventajas del reciclado, así estas favorezcan las mejores prácticas de conservación medioambiental.

4.1.7. Servicios

4.1.7.1. Obras civiles y de minería

- Construcción de represas de relaves.
- Demolición de infraestructuras en general.
- Alquiler de maquinarias pesadas y livianas para minería.
- Trabajos de enchapes.
- Construcción de canales de recirculación de aguas ácidas.
- Construcción de losas multideportivas.
- Tratamiento de medio ambiente sistematizado.
- Construcción de viviendas unipersonales, multifamiliares, edificios, centros educativos, campamentos, parques, etc.
- Construcción de muros de contención.
- Construcción de saneamiento básico

4.1.7.2. Estación de servicios

- Grifo de combustibles
- Distribuidor de combustibles "Primax"
- Venta de combustibles: diésel b5 premium, gasohol dc 84 octanos premium, gasohol de 90 octanos premium, gasohol de 95 octanos premium y la venta de gas licuado de petróleo.

4.1.7.3. Planta de concreto

- Transporte y bombeo de Concreto.
- Asesoría Técnica.
- Lanzamiento de concreto shotcrete.
- Laboratorio y diseño de mezcla.

4.1.8. Clientes

- VOLCAN compañía minera S.A.A
- CENTAURO corporación minera
- E.A. Cerro S.A.C
- EL BROCAL sociedad minera el brocal S.A.A.
- CHUNGAR
- COSAPI
- BUENAVENTURA
- JJC
- Grupo Graña y Montero
- Ministerio de Vivienda, construcción y Saneamiento

4.1.9. Organigrama

4.1.9.1. Nivel jerárquico

La estructura orgánica de ECOSERM-RANCAS se encuentra organizada según los niveles jerárquicos.

4.1.9.2. Órganos de alta dirección

- La Asamblea General Comunal
- El Directorio
- La Gerencia General

4.1.9.3. Órgano de control

- Órgano de Control Institucional

4.1.9.4. Órganos de Asesoramiento

- Gerencia de Asesoría Legal

- Gerencia de Planificación y Presupuestos

4.1.9.5. Órganos de Apoyo

- Gerencia Central de Administración y Finanzas
 - Gerencia de Sistemas e Informática
 - ❖ Área de Analista de Sistemas
 - Gerencia de Contabilidad
 - ❖ Área de Analista de Cuentas
 - ❖ Área de Tesorería
 - Gerencia de Recursos Humanos
 - ❖ Área de Planillas
 - ❖ Área de Bienestar Social
 - ❖ Área de Desarrollo Social
 - Gerencia de Logística
 - ❖ Área de Almacén
 - ❖ Área de Adquisiciones
 - ❖ Área de Archivo
 - ❖ Área de Control Patrimonial

4.1.9.6. Órganos de Línea

- Órganos de Línea
 - Gerencia de Seguridad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional
 - ❖ Área de Seguridad y Salud Ocupacional
 - ❖ Área de Medio Ambiente
 - Gerencia de Operaciones
 - ❖ Área de Mantenimiento y Mecánica
 - ❖ Área de Administrador de Contratos
 - ❖ Área de Administrados de Seguros y Afiliaciones
- Órganos desconcentrados
 - ❖ UEN Obras Civiles (Proyectos)
 - ❖ UEN Planta de Concreto
 - ❖ UEN Estación de Servicio e Hidrocarburos
 - ❖ UEN Buffet (Servicios Profesionales)
 - ❖ UEN Inmobiliaria
 - ❖ UEN C.E.P.

- ❖ UEN Salud Ocupacional
- ❖ UEN Financiera

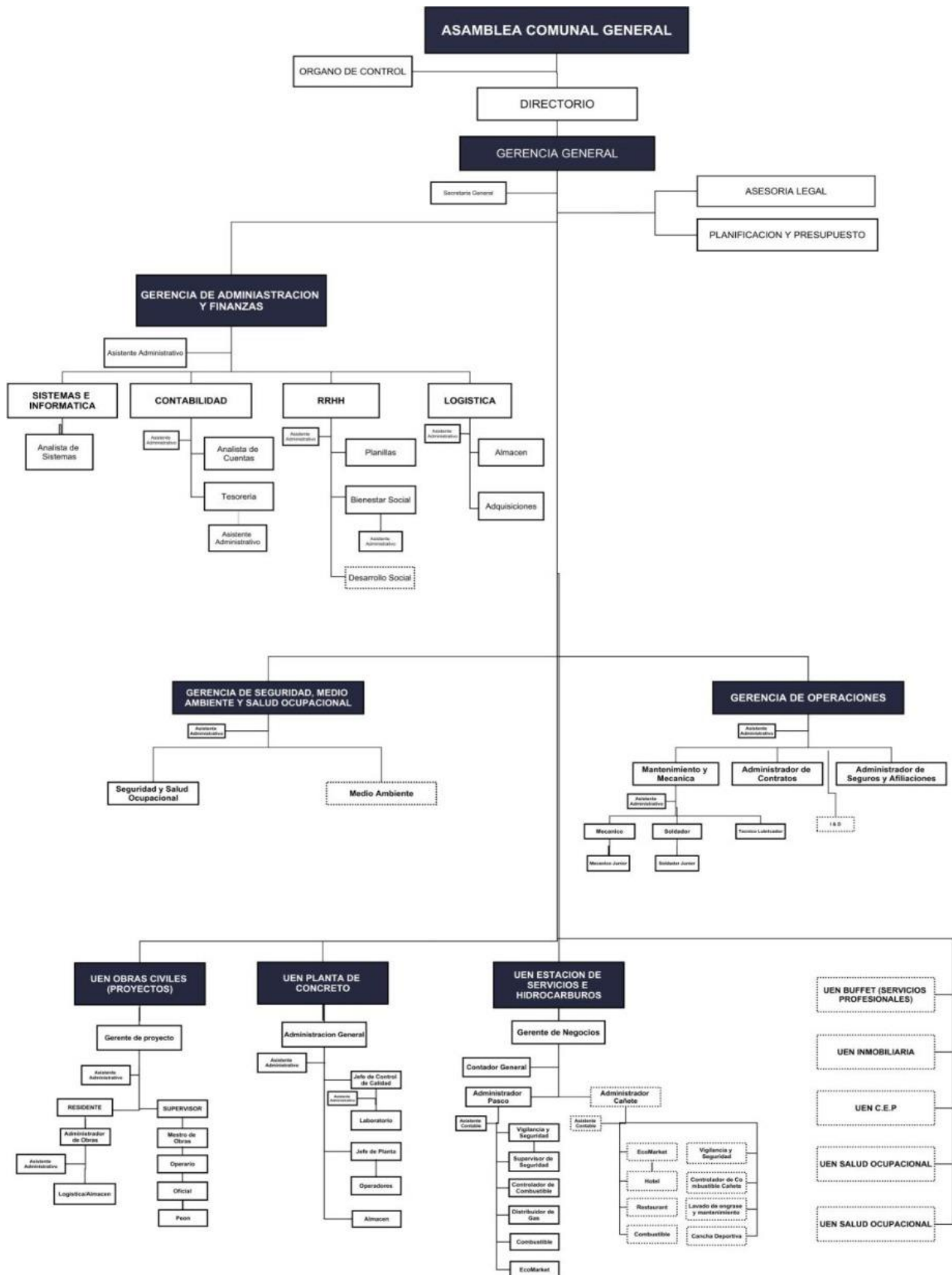


Figura 13: Organigrama de la empresa Ecoferm Tomada de "Ecoferm-Rancas"

4.2. Análisis de áreas

4.2.1. Órgano de Apoyo

4.2.1.1. Estructura Orgánica

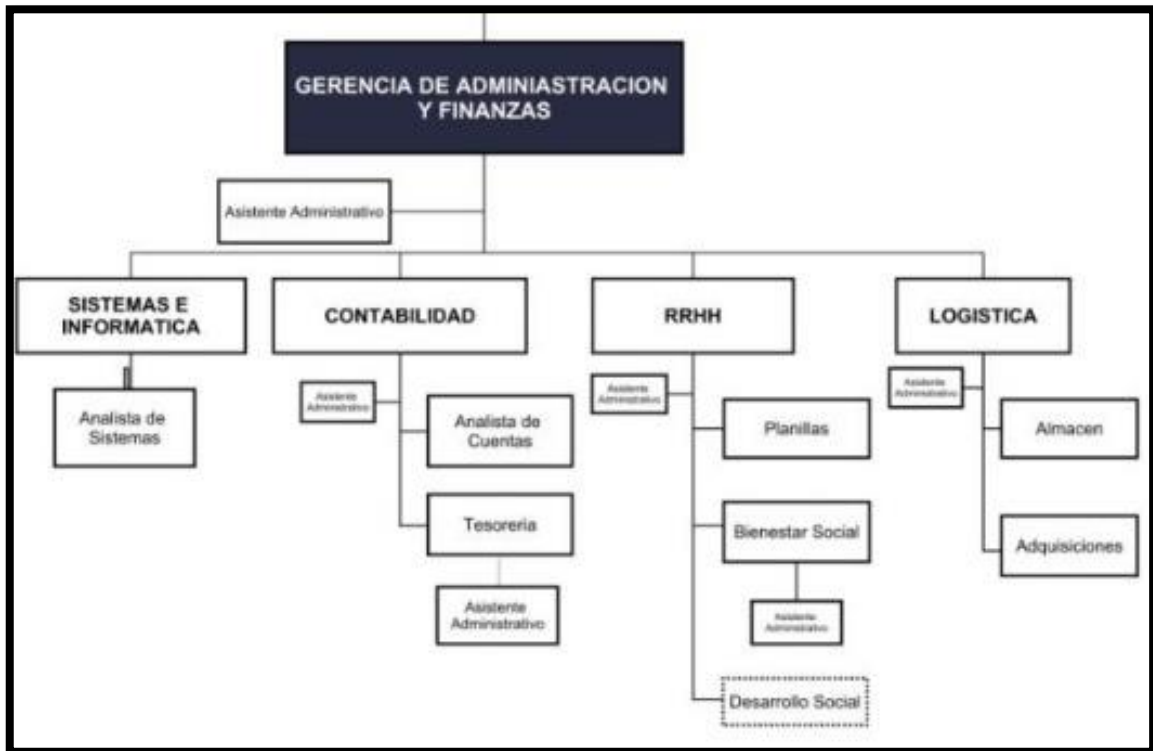


Figura 14: Organigrama de la Gerencia de administración y finanzas.

Tomada de “Ecoserm Rancas”.

4.2.1.2. Gerencia de Administración y Finanzas

Tabla 3: Cargos de la Gerencia de Administración y Finanzas

N° de Orden	Cargo Estructural y de Función	TOTAL
025	Gerente de Administración y Finanzas	01
026	Asistente Administrativo	01
	Total	02

Elaboración propia.

Tabla 4: *Función general del Gerente de Administración y Finanzas*

GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
NATURALEZA
Es el encargado de la administración de los recursos de la empresa ECOSERM-RANCAS.
FUNCIÓN GENERAL
Organizar, dirigir y coordinar las actividades de personal, logística, contabilidad y tesorería dentro de los lineamientos y políticas autorizadas por el directorio y enmarcado en el manual de normas y procedimiento y el presupuesto de ECOSERM-RANCAS.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”, 2011.

Tabla 5: *Funciones específicas del Gerente de Administración y Finanzas*

FUNCIÓN ESPECÍFICA
1. Coordinar la gestión administrativa y financiera directamente con la gerencia general.
2. Planificar, organizar y controlar las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos, bienes y servicios económicos financieros en las mejores condiciones de calidad y costo.
3. Definir e implementar políticas, normas y procedimientos en cuanto respecta a las áreas de recursos humanos, logística, contabilidad, recursos financieros, presupuestos, tecnologías de la información y seguridad dentro de un marco de mejoramiento continuo de la calidad.
4. Conducir estudios económicos financieros orientados a obtener la mayor rentabilidad de la empresa.
5. Implementar sistemas de control que garanticen la correcta administración de los fondos disponibles de la empresa
6. Proponer y aplicar programas de optimización de procedimientos administrativos contables y financieros.
7. Optimizar los procedimientos y reducir los costos administrativos que permitan incrementar la productividad y eficiencia del recurso humano.
8. Coordinar con las diferencias áreas de la empresa en forma permanente a fin de atender sus necesidades y proporcionar los medios y condiciones de trabajo necesarios para el cumplimiento de las responsabilidades de los trabajadores.
9. Desarrollar la participación y motivación permanente del recurso humano para lograr una gestión eficiente.
10. Coordinar las acciones de capacitación y entrenamiento del personal de ECOSERM-RANCAS.
11. Apoyar las operaciones de la empresa a través de la adquisición de bienes y servicios en las condiciones más ventaja de calidad y economía.
12. Supervisar la formulación y ejecución del plan anual de adquisiciones y contrataciones a nivel de empresas y las acciones de gestión logística. Asi mismo, conducir los procesos de adquisiciones mayores mediante licitaciones y concursos públicos aprobados por gerencia general y el directorio y los procesos de adjudicación directa de sus responsabilidades.
13. Implementar y mantener un eficiente sistema de información.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín S.A.”, 2011.

Tabla 6: *Coordinación, supervisión y condiciones de trabajo del Gerente de Administración y Finanzas*

COORDINACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> A. Gerente de operaciones B. Jefe de oficina de planificación y presupuesto C. Jefe de oficina de asesoría jurídica D. Jefe de las unidades operativas 	

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	SUPERVISA A
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> A. Jefe del área de contabilidad B. Jefe del área de recursos humanos C. Jefe del área de recursos financieros D. Jefe del área de logística E. Jefe de las unidades operativas

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota: Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín S.A.”,2011.

Tabla 7: Perfil de puesto del Gerente de Administración y Finanzas

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Condición profesional	Titulado, colegiado y hábil, deseable grado de maestro
especialidad	Administrador, economista, contador, o a fin
experiencia	03 años en cargos similares
Otros estudios	Administración de recursos u otros

Nota: Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín S.A.”,2011.

Tabla 8: Competencias del Gerente de Administración y Finanzas

COMPETENCIAS
A. Liderazgo B. Trabajo en equipo C. Lealtad institucional D. Manejo de conflictos E. Manejo de herramientas de office F. Gestión por resultados G. Propone indicadores de monitoreo y control H. Capacidad de motivación I. Capacidad autocrítica J. Capacidad de organización K. Trabajo bajo presión L. Iniciativa

Nota: Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín S.A.”,2011.

Tabla 9: *Función General del Asistente Administrativo*

ASISTENTE ADMINISTRATIVO
NATURALEZA
Es el apoyo administrativo del Gerente de Administración y Finanzas en la recepción, control y trámite documentario
FUNCIÓN GENERAL
Organizar, programar y determinar las necesidades de la gerencia de administración y finanzas. Brindar apoyo en el trámite administrativo y documentario correspondiente a la gerencia de administración y finanzas, mediante la ejecución de labores de secretariado

Nota: Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín S.A.”,2011.

Tabla 10: *Funciones específicas del Asistente Administrativo*

FUNCIÓN ESPECÍFICA
1. Organizar, deprecionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación de gerencia de administración y finanzas.
2. Prever las necesidades de aspectos logísticos de la gerencia de administración y finanzas.
3. Redactar informes, memorándums, oficio y otros documentos, de acuerdo a lo dispuesto por el gerente de administración y finanzas.
4. Recepcionar y dar trámite a los documentos dirigidos a la gerencia de administración y finanzas, preparando el despacho y sustentando del mismo.
5. Gestionar la documentación necesaria, cuando el gerente de administración y finanzas lo requiera.
6. Elaborar y registrar cargos de la correspondencia de la gerencia de administración y finanzas.
7. Atender llamadas telefónicas para proporcionar información.
8. Concretar citas con gerencia de administración y finanzas.
9. Organizar y clasificar la documentación recibida y emitida.
10. Mantener al día el stock de útiles de escritorio, efectuando su distribución y control.
11. Recibir solicitudes de audiencia, preparar la agende de gerencia de administración y finanzas.
12. Mantener permanentemente actualizado, clasificado y ordenado, el archivo de gerencia de administración y finanzas.
13. Otras funciones asignadas por el gerente de administración y finanzas.

Nota: Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín S.A.”,2011.

Tabla 11: Coordinación del Asistente Administrativo

COORDINACIÓN	
A.	Gerente de administración y finanzas y jefes de áreas
B.	Gerente general
C.	Jefe de oficina de asesoría jurídica
D.	Jefe de oficina de planificación y presupuestos
E.	Asistente de patrimonio, seguros y obras
F.	Jefe de las unidades operativas

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 12: Supervisión del Asistente Administrativo

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de administración y finanzas.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 13: Condiciones de trabajo del Asistente Administrativo

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro de las áreas de la empresa	Lunes a sábado de 7:30am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 14: Perfil de puesto del Asistente Administrativo

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Especialidad	Secretaría ejecutiva, contabilidad, administración o afin
Experiencia	02 años en cargos similares
Otros estudios	Ofimática, computación, redacción u otros.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

4.2.1.3. Oficina de Sistemas e Informática

Tabla 15: Cargo estructural de la Oficina de Sistemas e Informática

N° DE ORDEN	Cargo estructural y funcional	Total
06	Jefe de informática y sistemas	01
07	Analista de sistemas	01
TOTAL		02

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 16: *Función general del Jefe de Oficina de información y sistemas*

JEFE OFICINA DE INFORMACIÓN Y SISTEMAS
NATURALEZA
Es el apoyo con tecnologías de información y sistemas de la Empresa
FUNCIÓN GENERAL
Dirigir, controlar y asesorar las actividades relacionadas con la tecnología de la información, la operatividad de los equipos de procesamiento de información, la red de transmisión de datos y el buen uso del software y hardware.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 17: *Funciones específicas del Jefe de Oficina de información y sistemas*

FUNCIÓN ESPECIFICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar y asesorar en aspectos informáticos a las dependencias orgánicas de la empresa, tomando como base los sistemas informativos actuales. 2. Administrar el uso eficiente de la red y en general de los recursos del hardware y software. 3. Proveer las necesidades de aspectos logísticos de oficina de informática y sistemas. 4. Normar las aplicaciones y programas informativos que deben instalarse en las unidades procesadoras de la empresa. 5. Normar, coordinar y ejecutar el desarrollo del mantenimiento de equipos y aplicativos. 6. Actualizar el plan de contingencia de informática. 7. Propiciar, organizar y dirigir el desarrollo y utilización adecuada de los sistemas informáticos. 8. Asesorar el personal para el uso correcto de los programas y equipos de procesamiento de datos. 9. Propiciar, organizar evaluar el desarrollo y utilización de los sistemas informáticos. 10. Actualizar los sistemas aplicativos a la realidad de la empresa. 11. Proponer, dirigir y verificar el establecimiento de mecanismo de control, protección y seguridad de la información de la empresa. 12. Promover y ejecutar los sistemas de seguridad, realizando el Backup del sistema, de los aplicativos y otros. 13. Elaborar y actualizar permanentemente los planes de desarrollo informático y de comunicaciones, para el buen funcionamiento de la empresa. 14. Mantener actualizada la página web de ECOSEM RANCAS. 15. Proporcionar a los usuarios el apoyo constante, y soporte técnico a través de programas y equipos. 16. Coordinar la adquisición, alquiler o prestación de servicios especializados de equipos o programas de cómputo con la gerencia de administración y finanzas. 17. Administrar el servicio de internet, velando por su uso adecuado. 18. Elaborar el plan operativo valorizado por los resultados de la unidad orgánica bajo su responsabilidad.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 18: *Coordinación del Jefe de Oficina de información y sistemas*

COORDINACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> A. Gerente general B. Gerente de administración y finanzas, y jefes de área C. Gerente de operaciones y jefes de área D. Jefe de oficina de planificación y presupuesto E. Jefe de oficina de asesoría jurídica F. Analista programador G. Jefe de unidades operativas 	

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 19: *Supervisión del Jefe de Oficina de información y sistemas*

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	SUPERVISA A
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> A. Analista de sistemas

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 20: *Condiciones de trabajo del Jefe de Oficina de información y sistemas*

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
<p>El cargo se desarrolla dentro de las áreas de la empresa.</p>	<p>Lunes a sábado de 7:30am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm. (Solamente sábados hasta mediodía)</p>

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 21: Perfil del puesto de Jefe de Oficina de información y sistemas

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Condición profesional	Titulado, colegiado y hábil
Especialidad	Ingeniero de Sistemas o afín
Experiencia	02 años en cargos similares
Otros estudios	Mantenimiento de software y hardware, administración de red u otros.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 22: Competencias del Jefe de Oficina de información y sistemas

COMPETENCIAS
A. Liderazgo
B. Trabajo en equipo
C. Lealtad institucional
D. Manejo de herramientas de office
E. Propone indicadores de monitoreo y control
F. Capacidad de motivación
G. Capacidad autocritica
H. Capacidad de organización
I. Trabajo bajo presión
J. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 23: *Función general y específicas del Analista de sistema*

ANALISTA DE SISTEMA
NATURALEZA
Es el apoyo al jefe de oficina de informática y sistemas en e desarrollo y soporte de software´s.
FUNCIÓN GENERAL
Diseñar programas y aplicaciones para los equipos de procesamiento de información, así mismo subsanar problemas sistemáticos en la ejecución de nuevos programas y aplicaciones.
FUNCIÓN ESPECIFICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular, ejecutar y evaluar el desarrollo de programas, para futuras aplicaciones en las unidades de procesamiento de datos de la empresa. 2. Ejecutar e implantar estudios de factibilidad para la automatización de procesos. 3. Investigar y desarrollar nuevos aplicativos informáticos para la modernización de los procesos de la empresa. 4. Verificar, controlar y mantener el normal funcionamiento de los sistemas implementados. 5. Elaborar el manual de usuario de los sistemas a su cargo. 6. Efectuar el manual de usuario de los sistemas a su cargo. 7. Efectuar pruebas en paralelo de las nuevas aplicaciones diseñadas, formulando los ajustes necesarios. 8. Desarrollo de softwares, de acuerdo a las necesidades de la empresa. 9. Planear, investigar y determinar, en coordinación con las áreas usuarias los requerimientos de automatización y desarrollo de tecnología informática para las diversas actividades y procesos. 10. Elaborar y administrar los proyectos de software realizados y ejecutados. 11. Generar procedimientos que permiten una adecuado funcionamiento y mantenimiento de software desarrollados, tramitando su aprobación e implementación formal. 12. Realizar el mantenimiento y actualización de la página web de ECOSEM RANCAS. 13. Otras funciones que asigne el jefe de oficina de informática y sistemas.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 24: *Coordinación del Analista de sistema*

COORDINACIÓN	
A.	Jefe de oficina de sistemas e informática
B.	Gerente de administración y finanzas, jefes de área
C.	Gerente de operaciones , jefe de área
D.	Jefe de oficina de planificación y presupuesto
E.	Jefe de oficina de asesoría jurídica
F.	Analista de sistemas
G.	Unidades operativas

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 25: *Supervisión del Analista de sistemas*

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de oficina de sistemas e informática

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 26: *Condiciones de trabajo del Analista de sistemas*

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro de las áreas de la empresa	Lunes a sábado de 7:30am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm. (Solamente sábados hasta mediodía)

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 27: Perfil del puesto de Analista de sistemas

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Condición profesional	Titulado, colegiado y hábil o bachiller
Especialidad	Ingeniero de Sistemas o afín
Experiencia	02 años en cargos similares
Otros estudios	Lenguaje de programación, lenguaje HTML y hardware u otros.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 28: Competencias del Analista de Sistemas

COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> A. Liderazgo B. Trabajo en equipo C. Lealtad institucional D. Manejo de conflictos E. Manejo de herramientas de office F. Gestión por resultados G. Propone indicadores de monitoreo y control H. Capacidad de motivación I. Capacidad autocritica J. Capacidad de organización K. Trabajo bajo presión L. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 29: *Función general y específicas del Jefe del área de Contabilidad*

JEFE DEL ÁREA DE CONTABILIDAD	
NATURALEZA	
Es la unidad orgánica que registra, controla y ordena las actividades económicas de la empresa.	
FUNCIÓN GENERAL	
Planificar, organizar, dirigir y controlar de las actividades vinculadas con el registro oportuno y confiable de las transacciones económicas y financieras.	
FUNCIÓN ESPECIFICA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar y mantener los registros y sistemas de control interno proporcionar a la gerencia elementos con información precisa y oportuna sobre presupuestos, costos, seguros, impuestos y otra información requerida, por las áreas internas y entidades externas. 2. Mantener registros de control para asegurar que los compromisos y gastos de la unidad se mantengan dentro de los planes y autorizaciones financieras. 3. Asesorar a las unidades de operaciones, obras civiles, de administración del grifo y de seguridad, higiene y salud ocupacional sobre oportunidades y situaciones especiales donde debe efectuarse reducción de costos. 4. Dictar sistemas y políticas para el control de activos fijos, mejoramiento de la información contable así como el control de excesos de gastos. 5. Establecer, coordinar y mantener los procedimientos contables; cooperando y colaborando con la oficina de auditoría interna. 6. Revisar todos los contratos realizando las observaciones para proteger los intereses de la empresa. 7. Disponer la aplicación de medidas correctivas, en lo referencial al aspecto contable y de ejecución presupuestal. 8. Proponer a través de la gerencia, la aprobación y ejecución de sistemas y políticas para el control de activos fijos y materiales. 9. Registra los asientos contables sobre liquidación de viajes y otras entregas inmediatas así como los fondos de caja chica de logística. 10. Otras funciones que asigne la gerencia de administración y finanzas. 	

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”, 2011.

Tabla 30: *Coordinación del Jefe de área de Contabilidad*

COORDINACIÓN	
A. Gerente de administración y finanzas	
B. Oficina de planificación y presupuesto	
C. Especialista contable	
D. Analista contable	
E. Asistente de patrimonio, seguros y obras	
F. Jefe del área de recursos financieros	
G. Unidades operativas	

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 31: *Supervisión del Jefe de área de Contabilidad*

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	SUPERVISA A
<ul style="list-style-type: none">• Gerente de administración y finanzas	A. Especialista contable B. Analista contable C. Asistente de patrimonio, seguros y obras

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 32: *Condiciones de trabajo del Jefe de área de Contabilidad*

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro de las áreas de la empresa	Lunes a sábado de 7:30am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 33: *Perfil de puesto del Jefe de área de Contabilidad*

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Condición profesional	Titulado, colegiado, certificado y hábil
Especialidad	Contador publico

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 34: *Competencias del Jefe de área de Contabilidad*

COMPETENCIAS
A. Liderazgo
B. Trabajo en equipo
C. Lealtad institucional
D. Manejo de conflictos
E. Manejo de herramientas de office
F. Gestión por resultados
G. Propone indicadores de monitoreo y control
H. Capacidad de motivación
I. Capacidad autocrítica
J. Capacidad de organización
K. Trabajo bajo presión
L. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 35: *Función general del Analista de cuentas*

ANALISTA DE CUENTAS
NATURALEZA
Es el apoyo técnico al jefe del área de contabilidad, encargado de registrar y controlar todas las actividades económicas de la empresa.
FUNCIÓN GENERAL
Organizar y controlar las actividades vinculadas con el registro oportuno y confiable de transacciones económicas y financieras.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 36: *Funciones específicas del Analista de cuentas*

FUNCIÓN ESPECÍFICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar y evaluar las acciones que conlleven a una eficiente contabilización de los recursos económicos en concordancia con las normas vigentes. 2. Revisar y verificar reportes, listados y/o nóminas y su respectiva documentación sustentadora correspondiente a operaciones productivas, comerciales, administrativas y financieras. 3. Verificar y/o efectuar las condiciones y registro contable de las operaciones desarrolladas. 4. Revisar los asientos contables de las operaciones generadas por los diversos sistemas que se encuentran en el área contable. 5. Conciliar los saldos de los registros auxiliares de las cuentas de balance y gestión, con los saldos del balance mensual. 6. Verificar y revisar el registro de las operaciones de los libros principales de contabilidad. 7. Elaborar balances de comprobación mensual así como efectuar su revisión y análisis. 8. Revisar y analizar los asientos contables para determinar, proponer y efectuar las correcciones y conciliaciones pertinentes en forma óptima. 9. Procesar y revisar la documentación contable de los comprobantes, diarios, cuentas por pagar, asientos de ajuste, regularización y otros. 10. Efectuar el control del movimiento de cuentas, preparando reportes relacionados con la situación de las mismas. 11. Procesar información el control del movimiento de cuentas, preparando reportes relacionados con la situación de las mismas. 12. Organizar y controlar el archivo del estado financiero, libros contables y documentación sustentadora. 13. Efectuar los análisis de cuentas de activo fijo, presentando los informes respectivos. 14. Conciliar los saldos de los registros de las cuentas del balance con los reportes emitidos por las distintas áreas funcionales. 15. Registrar contablemente los gastos comprometidos, de acuerdo a las normas vigentes. 16. Informar al asistente de control patrimonial los cambios a nivel de la legislación tributaria vigente en cuanto a tasas de depreciación, método

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 37: Supervisión de Analista de cuentas

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	SUPERVISA A
<ul style="list-style-type: none">• Jefe del área de contabilidad	A. Analista contable

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 38: Coordinación del Analista de cuentas

COORDINACIÓN
A. Jefe del área de contabilidad B. Analista contable C. Asistente de patrimonio , seguro y obras D. Jefe del área de logística E. Jefe del área de recursos financieros F. Jefe de las unidades operativas

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 39: Condiciones de trabajo de Analista de cuentas

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 40: Perfil de puesto de Analista de cuentas

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Condición profesional	Titulado, colegiado, certificado y hábil
Especialidad	Contador publico
Experiencia	02 años en cargos similares
Otros estudios	Costos y presupuestos u otros

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 41: Competencias de Analista de cuentas

COMPETENCIAS
A. Liderazgo
B. Trabajo en equipo
C. Lealtad institucional
D. Manejo de conflictos
E. Manejo de herramientas de office
F. Gestión por resultados
G. Propone indicadores de monitoreo y control
H. Capacidad de motivación
I. Capacidad autocritica
J. Capacidad de organización
K. Trabajo bajo presión
L. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 42: Función general y específicas de Tesorería

TESORERÍA
NATURALEZA
Administrar la gestión de la liquidez de ECOSERM RANCS gestionando los excedentes de recursos a los compromisos de pagos tales como: operaciones crediticias, de inversión y de financiamiento.
FUNCIÓN GENERAL
Efectuar en forma oportuna el registro y control del movimiento de ingresos y egresos contenidos en el presupuesto de la empresa, consolidando el sustento documentario correspondiente.
FUNCIÓN ESPECIFICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar y contabilizar los fondos de caja chica, ya sea de gastos generales y gastos de viáticos. 2. Llevar los libros auxiliares de bandas en forma diaria, tanto en cuenta corriente como en cuenta de ahorros, para determinar su saldo diario. 3. Efectuar los pagos en las entidades financieras, estatales y privadas, las obligaciones de carácter mensual tales como tributos, contribuciones, cts., planilla; y otros gastos corrientes. 4. Efectuar los depósitos en bancos por pagos a proveedores con domicilio en otros departamentos y en el extranjero. 5. Custodiar los certificados de los depósitos por fundes de garantía y cartas fianza. 6. Registrar los intereses bancarios, determinar los ajustes por diferencia de cambio y otros relacionados con el movimiento bancario, en coordinación con el área de contabilidad. 7. Emitir los comprobantes de ingreso y egreso, factures, boletos de venta, y notas de crédito, notas de débito, otros documentos relacionados con la oficina de tesorería. 8. Registrar las operaciones contables de la oficina de tesorería. 9. Determinar los saldos de la cuenta bancaria para el informe de flujo efectivo. 10. Determinar el balance de ingreso y egreso mensual de cajas y bancos. 11. Determinar el balance de caja bancos para fines de balance general. 12. Elaborar flujos de caja ejecutados y proyectados. 13. Mantener bases de datos de información económica y financiera. 14. Buscar las mejores alternativas de funcionamiento y/o generación de intereses para los excedentes de caja. 15. Presentar informes de su área dentro de los cinco primeros días hábiles de cada mes. 16. Informar diariamente a la gerencia de administración y finanzas sobre los saldos bancarios 17. Otras funciones que asigne el jefe de área de contabilidad.

Nota: Adaptada de Manual de Organización y funciones, por “EMPA de San Martín” S.A.,2011

Tabla 43: *Supervisión de tesorería*

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	<ul style="list-style-type: none">• Jefe del área de contabilidad

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 44: *Coordinación de tesorería*

COORDINACIÓN
A. Jefe del área de contabilidad B. Especialista contable C. Jefe de las unidades operativas

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 45: *Condiciones de trabajo de tesorería*

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm (Solamente sábados hasta mediodía)

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 46: Perfil del puesto de tesorería

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Condición según corresponda	Título, deseable colegiado y hábil
Especialidad	Contabilidad, administración o afín
Experiencia	01 año en cargos similares
Otros estudios	Tesorería

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 47: Competencias de tesorería

COMPETENCIAS
A. Trabajo en equipo
B. Lealtad institucional
C. Manejo de herramientas de office
D. Capacidad de organización
E. Trabajo bajo presión
F. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

4.2.1.4. Área de recursos humanos

Tabla 48: Cargo estructural del Área de Recursos Humanos

N° de orden	Cargo estructural y funcional	Total
08	Jefe del área de recursos humanos	01
09	Jefe de planilla	01
10	Jefe de bienestar social	01
	Total	03

Nota: Elaboración propia.

Tabla 49: Función general del Jefe de área de recursos humanos

JEFE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
NATURALEZA
Es la unidad orgánica que brinda el apoyo en la administración de los recursos humanos de la empresa
FUNCIÓN GENERAL
Realizar los procesos de requerimientos, selección, contratación y evaluación de personal, administración de beneficios sociales. Fijación de políticas de bienestar social y de las relaciones laborales.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 50: *Funciones específicas del Jefe de área de recursos humanos*

FUNCIÓN ESPECÍFICA
1. Dirigir el proceso de reclutamiento de recursos humanos: selección, contratación e inducción, mediante estrategias, políticas, normas y procedimientos que garanticen la admisión del personal idóneo.
2. prever las necesidades de aspectos logísticos del área de recursos humanos.
3. Organizar, dirigir, y controlar el proceso de registro, evaluación del desempeño, programas de motivación y control del personal, mediante estrategias, normas y procedimientos para mejorar la productividad de los recursos humanos.
4. Formular, proponer, implementar y administrar estructuras remunerativas nacionales, equitativas y técnicamente razonables, así como beneficios sociales, compensación y liquidaciones.
5. Administrar la estructura general de puestos de la empresa, sobre la base de estudios técnicos de categorización y clasificación de puestos.
6. Planear, evaluar y gestionar la aprobación e implementar los movimientos de personal tales como promociones, transferencias, permutas, etc.
7. Administrar la base de datos y el sistema de información de recursos humanos.
8. Proponer, implementar y ejecutar políticas, normas y procedimientos específicos para la adecuada administración y control de personas en concordancia con la política empresarial y los dispositivos legales vigentes.
9. Proveer y administrar los servicios de bienestar, asistencia social y recreación para la atención de las necesidades del personal.
10. Conducir las relaciones laborales tanto a nivel individual como colectivo, formulando y aplicando estrategias, políticas y normas que permitan un adecuado equilibrio en la relación empresa-trabajador.
11. Proponer políticas, estrategias y alternativas de solución para las negociaciones colectivas.
12. Proponer, aplicar, recomendar o disponer la aplicación de medidas disciplinarias por conductas inadecuadas o por mal comportamiento laboral de los trabajadores.
13. Atender reclamos y denuncias individuales o colectivas de carácter laboral, coordinando con la oficina de asesoría jurídica.
14. Participar como miembro la comisión de procesos disciplinarios para resolver las denuncias individuales o colectivas de carácter laboral.

14. Mantener actualizado el soporte de normas legales en administración de personal, así como interpretar, aplicar o consultar la interpretación y aplicación de los dispositivos vigentes en materia de legislación laboral.
15. Formular y mantener actualizado, así como cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
16. Informar a su superior inmediato sobre el comportamiento organizacional de los trabajadores. (conducta, satisfacción de trabajos, etc)
17. Tramitar y resolver las solicitudes que presenten los trabajadores de la empresa respecto a las acciones o asuntos del personal.
18. Coordinar con el gerente de administración y finanzas, el manejo de los incrementos remunerativos y otros provenientes de pactos colectivos de conformidad a normativa vigente.
19. Elaborar el plan operativo valorizado por resultado de la ciudad orgánica bajo su responsabilidad.
20. Participar en el proceso de elaboración del plan estratégico de la empresa.
21. Determinar el requerimiento de materiales y equipos necesarios para el funcionamiento del órgano o unidad orgánica bajo su responsabilidad.
22. Informar el avance de las actividades propuestas en el plan operativo.
23. Participar en el. Proceso de elaboración, actualización y modificación del plan maestro.
24. Implementar indicadores de gestión para evaluar resultados dentro de su competencia
25. Realizar el monitoreo y evaluación del desempeño de las unidades orgánicas o del personal a cargo.
26. Consolidar o formación de la actividad y elaborar informes técnicos administrativos con propuestas para mejorar resultados de la gestión.
27. Otras funciones que asigne la gerencia de administración y finanzas.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 51: *Coordinación del Jefe de área de recursos humanos*

COORDINACIÓN	
	A. Gerente general
	B. Gerente de administración y finanzas y jefe de área
	C. Gerente de operaciones y jefe de área
	D. Gerente comercial y jefes de área
	E. Jefe de oficina de planificación y presupuesto
	F. Jefe de oficina de asesoría jurídica
	G. Planilla
	H. Asistente de bienestar social
	I. Jefe de unidades operativas

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 52: *Supervisión del Jefe de área de recursos humanos*

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	SUPERVISA A
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> A. Asistente de control de personal y remuneraciones B. Asistente de bienestar social

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 53: Condiciones de trabajo del Jefe de área de recursos humanos

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 54: Perfil del puesto del Jefe de área de recursos humanos

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Condición según corresponda	Título, colegiado y hábil
Especialidad	Administrador, abogado o afín
Experiencia	02 año en cargos similares
Otros estudios	Manejo de conflictos, elaboración de planillas u otros

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 55: Competencias del Jefe de área de recursos humanos

COMPETENCIAS
A. Liderazgo
B. Trabajo en equipo
C. Lealtad institucional
D. Manejo de conflictos
E. Manejo de herramientas de office
F. Gestión por resultados
G. Propone indicadores de monitoreo y control
H. Capacidad de motivación
I. Capacidad autocrítica
J. Capacidad de organización
K. Trabajo bajo presión
L. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 56: Función general del Jefe de planilla

JEFE PLANILLA
NATURALEZA
Es el apoyo al jefe del área de recursos humanos en el control del personal y en temas vinculados a las remuneraciones.
FUNCIÓN GENERAL
Realizar el adecuado registro y control de asistencia, permanencia, remuneraciones y la asignación de beneficios sociales a los trabajadores de la empresa.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 57: Funciones específicas del Jefe de planilla

FUNCIÓN ESPECÍFICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar y preparar las hojas de tarea mensual conteniendo los datos de asistencia y permanencia del personal para la inclusión en la planilla de pago. 2. Efectuar oportunamente el control de asistencia del personal de la entidad y de obras para efectos de control posterior 3. Elaborar informes sobre el récord de control de asistencia y otros similares 4. Elaborar en forma mensual documentos de aplicación de sanciones disciplinarias por límite de inasistencia y tardanzas 5. Efectuar el seguimiento de la documentación que se emita o se recepcione, a efecto que se cumple en los plazo establecidos, informando a su jefe inmediato, en el caso de que estos no se cumplan. 6. Actualizar en el sistema el control de asistencia de acuerdo a los ingresos, transferencias y ceses de personal. 7. Procesar las variaciones productivas en los datos de los ingresos y deducciones del trabajador 8. Actualizar los registros de planilla 9. Controlar e informar en forma diaria, las boletas de uso del personal de la empresa: área comercial y sede central 10. Elaborar las planillas en forma mensual para el depósito de AFP 11. Procesar la provisión mensual de CTS de acuerdo a normativa vigente. 12. Mantener actualizado el sistema de legajo del personal 13. Elaborar el Proyecto de resolución de vacío es del personal en forma anual 14. Vigilar el cumplimiento del reglamento interno de trabajo y la legislación laboral 15. Otras funciones que asigne el jefe de área de recursos humanos 16. Controlar y mantener actualizado el proceso de la administración de las remuneraciones del personal, acorde con la legislación laboral vigente 17. Recibir, verificar, controlar y visar la documentación referente al pago de bonificaciones, asignaciones y otros. 18. Procesar las variaciones producidas en los datos de los í gruesos y deducciones del trabajador y actualizar los registros de planillas. 19. Elaborar y controlar el proceso de elaboración de planillas de remuneraciones y boletas de pago, así como calcular, registrar e informar los importantes y contribuciones

21. Efectuar la actualización de los registros de las planillas con sus registros históricos respectivos
22. Elaborar las planillas del personal de la entidad, en concordancia a la normativa vigente
23. Elaborar la planilla de cesantes y jubilados de la empresa, calcular y determinar los importes y contribuciones a cargo de la empresa y del trabajador
24. Elaborar planillas de retenciones de AFP, ingresar los datos del trabajador mediante el sistema electrónico PDT a la Sunat
25. Elaborar los cuadros de descuentos del personal de la entidad
26. Mantener actualizada la información de los sistemas informáticos implementados, en el ámbito de su competencia
27. Formular el presupuesto analítico del personal en concordancia con el jefe del área de recursos humanos, jefe de la oficina de planificación y presupuesto y gerente de administración y finanzas.
28. Elaborar liquidaciones de beneficios sociales
29. Otras funciones que asigne el jefe del área de recursos humanos.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”, 2011.

Tabla 58: Coordinación del Jefe de planilla

COORDINACIÓN
A. Jefe del área de recursos humanos
B. Jefe de oficina de planificación y presupuesto
C. Jefe de bienestar social

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”, 2011.

Tabla 59: Supervisión del Jefe de planilla

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	Jefe de parea de recursos humanos

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 60: Condiciones de trabajo del Jefe de planilla

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 61: Perfil del puesto del Jefe de planilla

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Especialidad	Administración, contabilidad o afin
Experiencia	01 año en cargos similares
Otros estudios	Administración de recursos humanos u otros.

Tabla 62: Competencias del Jefe de planilla

COMPETENCIAS
A. Trabajo en equipo
B. Lealtad institucional
C. Manejo de herramientas de office
D. Capacidad de motivación
E. Capacidad de organización
F. Trabajo bajo presión
G. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 63: *Función general de Bienestar social*

BIENESTAR SOCIAL
NATURALEZA
Es el apoyo al jefe del área de recursos humanos en la salud y bienestar del trabajador.
FUNCIÓN GENERAL
Facilitar a los trabajadores de la empresa, las condiciones favorables para el desempeño de sus funciones.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 64: Funciones específicas de Bienestar Social

FUNCIÓN ESPECÍFICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, ejecutar y evaluar el plan anual de trabajo de asistencia social 2. Elaborar y ejecutar programa anual de recreación cultural y deportes, propiciando el bienestar individual y social de los trabajadores y su entorno familiar 3. Implementar y desarrollar programas que propicien la proyección de principios y valores a los trabajadores y sus hogares 4. Realizar estudios sobre el comportamiento organizacional de los trabajadores. (conducta, satisfacción y desarrollo en el trabajo, etc) 5. Coordinar con instituciones públicas y privadas el desarrollo de actividades de bienestar físico, mental y social de los trabajadores 6. Implementar y ejecutar actividades internas, que permitan el desarrollo organizacional de la entidad 7. Ejecutar estudios sobre la realidad socio-económico de los trabajadores de la empresa, a fin de determinar los factores que impiden desarrollar sus funciones como trabajador. 8. Atender y prestar la orientación profesional necesaria, así como la solución de la problemática personal, familiar y social de los trabajadores. 9. Efectuar el control de la prestación del seguro médico familiar para los trabajadores de la entidad 10. Orientar y apoyar a los trabajadores y familiares en los trámites y gestiones que realicen ante las entidades prestadoras de servicios de salud, aseguradoras y otras, para las atenciones médicas ambulatorias y hospitalarias 11. Implementar anualmente la revisión médica de salud de los trabajadores de la empresa, detectando grupos de riesgo y efectuar sus seguimiento 12. Coordinar con las entidades prestadoras de servicios de salud para la atención médica de enfermedades comunes en los trabajadores. 13. Controlar controlar y hacer seguimiento a los accidentes de trabajo causados en los ambientes laborales 14. Controlar las licencias por enfermedades de los trabajadores y de ser el caso tramitar reembolso de prestaciones económicas, antes de las entidades correspondientes 15. Otras funciones que asigne el jefe del área de recursos humanos..

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 65: Coordinación de Bienestar Social

COORDINACIÓN	
A. Jefe del área de recursos humanos	
B. Asistente de control de personal y remuneraciones	
C. Asistente de seguridad industrial	

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 66: Supervisión de Bienestar Social

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	Jefe de área de recursos humanos

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 67: Condiciones de trabajo de Bienestar Social

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 68: Perfil de puesto de Bienestar Social

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Condición profesional	Titulado, colegiado y hábil
Especialidad	Asistente social, psicólogo o afín
Experiencia	01 años en cargos similares
Otros estudios	Administración de recursos humanos u otros

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 69: Competencias de Bienestar Social

COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> A. Empatía B. Trabajo en equipo C. Lealtad institucional D. Manejo de herramientas de office E. Propone indicadores de monitoreo y control F. Capacidad de motivación G. Capacidad de autocrítica H. Capacidad de organización I. Trabajo bajo presión

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

4.2.1.5. Área de Logística

Tabla 70: Cargo estructural del área de logística

N° de orden	Cargo estructura y funcional	Total
11	Jefe área de logística	01
12	Asistente de adquisiciones	01
13	Asistente de almacén	01
14	Archivo	01
Total		04

Tabla 71: Función general del Jefe de área de Logística

JEFE DEL ÁREA DE LOGÍSTICA
NATURALEZA
Es el encargado de brindar apoyo logístico en todas las actividades de la empresa.
FUNCIÓN GENERAL
Garantizar la adquisición y disposición de bienes y servicios de manera oportuna, necesaria, y eficiente según las necesidades los órganos de la empresa.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 72: Funciones específicas del Jefe de área de Logística

FUNCIÓN ESPECIFICA
1. Planificar ,organizar,y dirigir y controlar el desarrollo de actividades de abastecimiento de bienes y servicios, de acuerdo a las normas vigentes
2. Organizar, ejecutar y evaluar el contrato de los servicios para el mantenimiento de los inmuebles e instalacione,s mobiliario ,equipo y vehículos de la empresa
3. Efecto a los compromisos en coordinación contractuales con oficina de planificación y presupuesto
4. Ejecutar y controlar el proceso de adquisición de bienes y servicios con sus respectivos estudios de Mercado y órdenes de compra
5. Supervisar el almacenamiento y distribución de bienes previa verificación física
6. Ejecutar el control físico de las existencias y bienes en tránsito, mediante la instauración de registros y archivos adecuados
7. Mantener clasificados ordenados y registrados, todos los bienes del almacén contribuyendo a su conservación y verificación física real
8. Efecto del procesamiento y el control del balance mensual y anual de bienes
9. Elabora la incorporación de proveedores en los registros de la empresa previa evaluación
10. Elaborar el cuadro de necesidades y terminales que sesiones y contrataciones de la empresa
11. Evaluar y establecer los niveles de existencias cuidado que estos no se conviertan en material obsoleto ,de poco o nulo movimiento
12. Mantener un nivel óptimo de rotación de existencias
13. Proveer a los diversos órganos y unidades orgánicas de la empresa de los bienes y servicios necesarios para la operación y mantenimiento de los Servicios que presta la empresa y para la construcción de obras
14. Ingresar y controlar en almacén el sobrante de materiales de obra sustentando con su respectivo informe final de obra
15. Integral al comité de adquisiciones y baja de bienes
16. Garantizar el funcionamiento adecuado de los vehículos, maquinarias, equipos y herramientas de trabajo
17. Efecto del control y el cumplimiento de los contratos de servicios no personales y de los que serían como consecuencia de la actividad adquisición y/o prestación de bienes bajo su responsabilidad

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

Tabla 73: Coordinación de Jefe de área de Logística

COORDINACIÓN	
A.	Gerencia general y jefes de oficinas
B.	Gerente de administración y finanzas ,y jefes de áreas
C.	gerente operaciones jefes de área
D.	Asistente de almacén
E.	Jefe de las unidades operativas
F.	Jefe de oficina de asesoría jurídica

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 74: Supervisión del Jefe de área de Logística

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	SUPERVISA A
Gerente de administración y finanzas	Asistente de almacén

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 75: Condiciones de trabajo del Jefe de área de Logística

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 76: Perfil del puesto de Jefe de área de Logística

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Especialidad	Administración, contabilidad o afin
Experiencia	02 años en cargos similares
Otros estudios	Control de almacenes, contrataciones del estado u otros

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 77: Competencias del Jefe de área de Logística

COMPETENCIAS
A. Liderazgo
B. Trabajo en equipo
C. Lealtad institucional
D. Manejo de conflictos
E. Manejo de herramientas de office
F. Gestión por resultados
G. Propone indicadores de monitoreo y control
H. Capacidad de motivación
I. Capacidad autocrítica
J. Capacidad de organización
K. Trabajo bajo presión
L. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”, 2011

Tabla 78: Función general y específica del Control patrimonial

CONTROL PATRIMONIAL
NATURALEZA
Es el apoyo técnico en control patrimonial, al jefe del área de logística, apoyo técnico del control de seguros al gerente administración y finanzas y apoyo técnico en obras al jefe de área de obras y liquidaciones
FUNCIÓN GENERAL
Registrar y mantener actualizados el control patrimonial, seguros y de inventarios de bienes de la empresa así como del control de las obras.
FUNCIÓN ESPECIFICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar el control físico de todos los activos fijos de la empresa, realizando los cálculos de depreciaciones y devaluaciones 2. Realizar el inventario de activos fijos en las fechas programadas así como entre las normas y procedimientos establecidos 3. Coordinar las conciliaciones de los inventarios físicos de materiales y de activos fijos 4. Llevar el control de los activos fijos que se encuentran para dar de baja informando la gerencia de administración y finanzas 5. Proporcionar la información de los inventarios físicos de activos fijos cuando el jefe de área de contabilidad estime conveniente 6. Coordinar la toma de inventarios físicos electivos o sorpresivos en las fechas establecidas 7. Controlar y fiscalizar el uso de los bienes y patrimonios de la empresa velando porque estos alcance una vida útil adecuada 8. Organizar y mantener actualizado el registro de activos fijos no financieros de la empresa 9. Apoyar en la actualización de los títulos de propiedad de la empresa en coordinación con las oficinas de asesoría jurídica, en lo referente a la sede central y unidades operativas 10. Llevar un control estricto de los seguros de vida de los trabajadores 11. Elaborar los reportes en forma mensual de las obras en ejecución, con toda la documentación fedateada, con sustento para la liquidación técnica y financiera 12. Otras funciones que asigne el jefe de área de contabilidad

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 79: Coordinación del Control patrimonial

COORDINACIÓN	
A.	Jefe del área de contabilidad
B.	Asistente de almacén
C.	Secretaría de gerencia de administración y finanzas
D.	Jefe del área de obras y liquidaciones
E.	Jefes de las unidades operativas

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 80: Supervisión del Control patrimonial

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	Jefe del área de logística

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 81: Condiciones de trabajo de Control patrimonial

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 82: Perfil del puesto de trabajo de Control patrimonial

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Especialidad	Contabilidad
Experiencia	01 años en cargos similares
Otros estudios	Costos y presupuestos, manejo de inventario u otros

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 83: Competencias de Trabajo de Control patrimonial

COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> A. Trabajo en equipo B. Lealtad institucional C. Manejo de herramientas de office D. Capacidad de organización E. Trabajo bajo presión F. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 84: Función general y específicas del jefe de almacén

JEFE DE ALMACÉN
NATURALEZA
Es el apoyo técnico al jefe del área de logística en el almacenamiento de bienes adquiridos.
FUNCIÓN GENERAL
Controlar el movimiento de bienes de activos fijos, bienes no capitalizables y existencias de almacén en la empresa, de acuerdo a la normatividad contable y tributaria vigente, para su respectiva transferencia al balance general.
FUNCIÓN ESPECÍFICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de facturas por compras efectuadas a los distintos proveedores de un sistema contable 2. Realiza la valoración y registrar notas de ingreso y notas de salida en el sistema de almacén 3. Elaborar los reportes mensuales de almacenes, tanto de ingresos como de salida, o cuando sean requeridos 4. Registrar los movimientos mensuales en paz en el sistema contable 5. Concilia información contable en el sistema de almacén Chiriqui y el sistema de almacén Tacna para la elaboración del sistema del balance general 6. Supervisar la realización del inventario anual en los suministros 7. Elabora al término de periodo el libro de almacén, sistema de activos fijos 8. Registra la liquidación final de las obras en el sistema 9. Coordina y elabora Las bajas de activos fijos y bienes no capitalizables 10. Actualiza los incrementos y deducciones de activos en sistema de activos fijos 11. Elabora los reportes mensuales y anuales de los implementos y deducciones del activo fijo 12. Elabora al término del periodo el libro de registros de activos fijos 13. Efectúa el cálculo de la depreciación de los bienes de capital en forma mensual 14. Registro de los movimientos mensuales de los bienes de capital en forma mensual 15. Registrar los movimientos mensuales de sistema de activos fijos en el sistema contable 16. Realiza el cálculo del impuesto Predial y vehicular de las municipalidades 17. Verifica, etiqueta y registra la existencia de los bienes de activos fijos 18. Supervisar la realización del inventario anual de activos fijos y bienes no capitalizables de los activos de propiedad de la empresa 19. Otras responsabilidades que se le asigne

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”, 2011

Tabla 85: Coordinación de Jefe de almacén

COORDINACIÓN	
A. Jefe De Área De Logística	
B. Adquisiciones	

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 86: Supervisión de Jefe de almacén

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	Jefe del área de logística

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 87: Condiciones de trabajo de Jefe de almacén

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 88: Perfil de puesto de Jefe de almacén

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Especialidad	Administración, contabilidad o afín
Experiencia	01 años en cargos similares
Otros estudios	Métodos de control de bienes y servicios, informática u otros.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 89: Competencias del Jefe de almacén

COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> A. Trabajo en equipo B. Lealtad institucional C. Manejo de herramientas de office D. Capacidad de organización E. Trabajo bajo presión F. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011.

4.2.2. Órganos de Línea

4.2.2.1. Estructura Orgánica



Figura 15: Organigrama de la Gerencia de operaciones.

Tomada de “Ecoserm Rancas”

Tabla 90: Cargo estructural de la Gerencia de operaciones

N° de orden	Cargo estructural y funcional	Total
15	Gerente de operaciones	01
16	Secretaría gerencia de operaciones	01
17	Mantenimiento y mecánico	01
18	Administrador de contratos	01
19	Administrador de seguros y afiliados	01
20	Mecánico	01
21	Soldador	01
--	Técnico lubricador	01
Total		08

Tabla 91: Función general del Gerente de operaciones

GERENTE DE OPERACIONES
NATURALEZA
Es el encargado de los procesos de las actividades inherentes a los servicios, estudios y Obras.
FUNCIÓN GENERAL
La unidad de operaciones es el área de línea de la gerencia general encargada de la operación y mantenimiento de los equipos que se encuentran a su cargo, para lograr la producción y eficacia operativa programada, en las mejores condiciones de calidad, confiabilidad, seguridad y uso racional de los recursos

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 92: Funciones específicas de Gerente de operaciones

FUNCIÓN ESPECÍFICA
1. Planear, coordinar, controlar y evaluar los programas de producción de los equipos
2. Aprobar, controlar y evaluar los programas de mantenimiento de los equipos
3. Proponer y aportar técnicamente en la elaboración de proyectos de financiamiento de cuentas para incrementar los niveles de producción
4. Incrementar la eficiencia de los procesos operativos y de mantenimiento para optimizar el uso de los recursos
5. Proponer y adoptar técnicamente en el desarrollo del proyecto de ampliación y modificación de las instalaciones
6. Coordina permanentemente con la gerencia general, la unidad de administración y finanzas y las otras unidades, para concretar acciones encaminadas al mejoramiento de la gestión de la empresa
7. elaborar el presupuesto operativo en la unidad de operaciones
8. Propender la capacitación permanente del personal de su área
9. Mantener el personal motivado e identificado con la empresa
10. Apoyar directamente en la ejecución del sistema de calidad de la empresa
11. Desempeñar otras funciones que le deleguen y que sean materia de su competencia
12. Consolidar información de las actividades y elaborar informes técnicos administrativos con propuestas para mejorar resultados de la gestión
13. Otras funciones que asigna el gerente general

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”, 2011

Tabla 93: Coordinación de Gerente de operaciones

COORDINACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> A. Gerencia General B. Ingeniero Mecánico C. Técnico De Ingeniería D. Electricista E. Mecánico F. Chofer De Equipo Pesado

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 94: Condiciones de trabajo de Gerente de operaciones

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 95: Perfil del puesto de Gerente de operaciones

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Condición profesional	Colegiado y hábil
Especialidad	Ingeniero mecánico, ingeniero civil, ingeniero minas
Experiencia	03 años en cargos similares
Otros estudios	Construcción civil, mecánico

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 96: Función general y específicas de la Secretaría gerencial de operaciones

SECRETARIA GERENCIAL DE OPERACIONES	
NATURALEZA	Es el asistente administrativo de la gerencia operaciones en la recepción, control y trámite documentario.
FUNCIÓN GENERAL	Es responsable de organizar, programar y determinar las necesidades de la gerencia operaciones. Brindar apoyo en el trámite administrativo y documentario correspondiente a la gerencia operaciones, mediante la ejecución de labores de secretariado.
FUNCIÓN ESPECIFICA	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar, recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación de la gerencia operaciones 2. Prever las necesidades de aspectos logísticos de la gerencia operaciones 3. Redactar informes, memorándum, oficios., y otros documentos, de acuerdo a lo dispuesto por la gerencia operación 4. Elaborar informes, documentos y cuadros estadísticos 5. Preparar y distribuir con la debida anticipación la agenda de las reuniones de gerencia operaciones 6. Recepcionar y dar trámite a los documentos dirigidos a la gerencia operaciones, preparando el despacho y sustentando los mismos 7. Gestionar la documentación necesaria, cuando la gerencia operaciones lo requiere 8. Elaborar y registrar cargos de la correspondencia la gerencia operaciones 9. Concertar citas con la gerencia operaciones 10. Organizar y clasificar la documentación recibida Y emitida 11. Atender llamadas telefónicas para propiciar información 12. Mantener al día el stock de útiles escritorio, efectuando su distribución y control 13. Recibir solicitudes de audiencia, preparar la agenda de la gerencia operaciones 14. Mantener permanentemente actualizado, clasificado y ordenado, el archivo de la gerencia operaciones 15. Otras funciones asignadas por el gerente operaciones

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 97: Coordinación de Secretaria general de operaciones

COORDINACIÓN
A. Gerencia Operaciones B. Área De Mantenimiento C. Área De Estudios D. Área De Obras Y Liquidaciones E. Jefe De Las Unidades Operativas

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 98: Supervisión de Secretaria general de operaciones

SUPERVISIÓN	
SUPERVISADO POR	Gerencia de operaciones

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 99: Condiciones de trabajo de Secretaria general de operaciones

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 100: Perfil de puesto de Secretaria general de operaciones

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Especialidad	Secretaria ejecutiva, administración o afín
Experiencia	02 años en cargos similares
Otros estudios	Ofimática, computación, redacción u otros.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 101: Competencias de Secretaria general de operaciones

COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> A. Trabajo en equipo B. Lealtad institucional C. Manejo de herramientas de office D. Capacidad de organización E. Trabajo bajo presión F. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 102: Función de Administración de contratos

ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS
NATURALEZA
Es la gestión económica de la empresa, incluyendo como parte de singular relevancia, las relaciones económicas con la administración (encomienda, subvenciones, control presupuestario, etcétera)
FUNCIÓN GENERAL
Celebra contratos administrativos y los procesos de contratación y servicios mediante concursos.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 103: Funciones específicas de Administración de contratos

FUNCIÓN ESPECIFICA	
Debe cumplir con las siguientes funciones.	
Responsabilidades básicas y funciones que tiene que cumplir.	
I.	Contratación Administrativa
o	Licitaciones
o	Concursos públicos
o	Soporte legal
II.	Contabilidad
III.	Tesorería
o	Seguimiento posición
o	Apoyo a negociación con bancos (financiación)
IV.	Fiscal
o	Gestión de impuestos
V.	Control de gestión
o	Control y seguimiento de los presupuestos
VI.	Facturación y cobros
o	Gestión de las tarifas
o	Facturación de servicios
o	Gestión de cobros
o	Gestión de impagos

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 104: Coordinación de Administración de contratos

COORDINACIÓN	
A.	Gerencia General
B.	Recursos Humanos
C.	Asesoría Jurídica
D.	Con Todas Las Áreas

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 105: Condiciones de trabajo de Administración de contratos

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 106: Perfil de puesto de Administración de contratos

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Condición profesional	Título
Especialidad	Administración, economía, abogado o afín
Experiencia	01 años en cargos similares
Otros estudios	Especialización en contratos

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 107: Competencias de Administración de contratos

COMPETENCIAS
A. Dominio de office
B. Redacción y documentación
C. Trabajo en equipo
D. Lealtad institucional
E. Propone indicadores de monitoreo y control
F. Capacidad de motivación
G. Trabajo bajo presión
H. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 108: Función general de Administración de seguros y afiliaciones

ADMINISTRACIÓN DE SEGUROS Y AFILIACIONES
NATURALEZA
Encargados del bienestar de los colaboradores de acuerdo a ley.
FUNCIÓN GENERAL
Coordinar los procesos técnicos y administrativos de las diversas pólizas de seguros, supervisando, controlando y dirigiendo las actividades del área, a fin de lograr la correcta aplicación y cobertura de los beneficios asignados.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 109: Funciones específicas de Administración de seguros y afiliaciones

FUNCIÓN ESPECÍFICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina y dirige los procesos de tramitación de los diversos pólizas 2. Supervisa y administra las pólizas matrimoniales contratadas por la institución, referente a robos, incendios, flota de vehículo, dinero y valores 3. Supervisa y administra la póliza de vida y de accidentes personales de los colaboradores 4. Administrar los fondos fijos de gastos médicos y hospitalarios de los colaboradores 5. Administra el fondo de Caja Chica de la oficina 6. Revisa y aprueba liquidaciones de hospitalización 7. Asesora a los beneficiarios del plan administrativo y cobertura de las diferentes pólizas 8. Dirige el proceso de emisión de solicitudes de cheques 9. Coordina las actividades relacionadas con las inspecciones y el avalúo de los bienes patrimoniales 10. Verifique con formatos de siniestros 11. Supervisa y dirige la elaboración de estadísticas 12. Participa en comisión del área 13. Supervisa ,controla y evalúa al personal a su cargo 14. Distribuye coordina el trabajo del personal a su cargo

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 110: Coordinación de Administración de seguros y afiliaciones

COORDINACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> A. Gerencia Operaciones B. Gerencia General C. Gerencia De Recursos Humanos D. Asesoría Jurídica E. Con Todas Las Áreas

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 111: Condiciones de trabajo de Administración de seguros y afiliaciones

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro y fuera de las áreas de la empresa, según el caso requiera	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 112: Perfil de puesto de Administración de seguros y afiliaciones

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Condición profesional	Título
Especialidad	Administración, economía o afín
Experiencia	01 años en cargos similares
Otros estudios	Especialización en seguros y afiliaciones

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 113: Competencias de Administración de seguros y afiliaciones

COMPETENCIAS
A. Dominio de office
B. Redacción y documentación
C. Trabajo en equipo
D. Lealtad institucional
E. Propone indicadores de monitoreo y control
F. Capacidad de motivación
G. Trabajo bajo presión
H. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 114: Función general del área de Mantenimiento

MANTENIMIENTO
FUNCIÓN GENERAL
Participar en los trabajos de mantenimiento de equipos a reparar de las diversas unidades móviles.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 115: Funciones específicas del área de Mantenimiento

FUNCIÓN ESPECÍFICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar los programas preliminares de mantenimiento electromecánico, que estén de acuerdo a las necesidades y prioridades fijadas en la operatividad de las unidades móviles 2. Coordinar la oportuna decisión de materiales equipos, y repuestos necesarios para la ejecución del programa de mantenimiento electromecánico de las unidades móviles 3. Mantener el taller, destinado al área de mantenimiento en óptimas condiciones de organización y limpieza 4. Garantizar la custodia de los bienes suministrados asignados al área de mantenimiento 5. Realizar el mantenimiento correctivo en las diferentes unidades móviles, cargadores, camionetas, etcétera 6. Elaborar reportes técnicos en la frecuencia de que disponga la jefatura inmediata 7. Coordinar con el personal de operaciones para lograr el buen funcionamiento de los equipos de la central 8. Cumplir con el reglamento interno de trabajo, las normas ambientales y normas de seguridad e higiene Industrial establecidas en la empresa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 116: Coordinación del área de Mantenimiento

COORDINACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> A. Gerencia General B. Ingeniero Mecánico C. Técnico De Ingeniería D. Mecánico E. Electricista F. Chofer De Equipo Pesado

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa

Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 117: Condiciones de trabajo de área de Mantenimiento

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro de las áreas de la empresa.	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 118: Perfil del puesto de área de Mantenimiento

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Condición profesional	título
Especialidad	Administración, economía o afín
Experiencia	01 años en cargos similares
Otros estudios	Especialización en contratos

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 119: Competencias de área de Mantenimiento

COMPETENCIAS
A. Técnico en maquinarias y equipos
B. Sistema eléctrico
C. Conocimiento integral de maquinarias y equipos
D. Trabajo en equipo
E. Lealtad institucional
F. Propone indicadores de monitoreo y control
G. Capacidad de motivación
H. Trabajo bajo presión
I. Iniciativa

Nota.

Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 120: Función general y específicas del soldador

SOLDADOR	
NATURALEZA	
	Es el apoyo técnico en soldadura al jefe del área de mecánica.
FUNCIÓN GENERAL	
	Apoyar en soldadura de los materiales y equipos en uso de la entidad. Además de apoyar en los programas de mantenimiento preventivo y correctivo..
FUNCIÓN ESPECIFICA	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el desmontaje de los componentes que requieren mantenimiento o reparación 2. Examinar equipos e infraestructura determinando sus necesidades de reparación 3. Efectuar el mantenimiento de infraestructura y equipo regulando o rectificando sus piezas, accesorios, mecanismos o componentes 4. Realizar el armado o montaje de infraestructura y equipo considerando parámetros relativos al ajuste tolerancias y posiciones específicas, correctamente instalados. 5. Realizar pruebas que permiten verificar la reparación efectuada y hacer los ajustes necesarios 6. Cambiar o reparar componentes de infraestructura y equipos fallados o averiados 7. Requerir materiales ,herramientas, accesorios y/o componentes, así como controlar su correcta utilización y conservación 8. Reparar portafusil, soldar, cambiar piezas y los accesorios de los mismos 9. reparar y mantener los tableros arrancadores que le indique el jefe del área mantenimiento electromecánico 10. Velar por el mantenimiento, control y conservación de los bienes patrimoniales a su cargo 11. Otros que signó el jefe del área mantenimiento electromecánico

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 121: Coordinación del soldador

COORDINACIÓN	
A. Jefe mecánico	

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 122: Condiciones de trabajo de soldador

CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR FÍSICO	HORARIO DE TRABAJO
El cargo se desarrolla dentro de las áreas de la empresa.	Lunes a sábado de 7:30 am a 12:30 pm y de 3:00 a 6:00 pm

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 123: Perfil del puesto de soldador

PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
Especialidad	Mecánica automotriz o afin
Experiencia	01 años en cargos similares
Otros estudios	Electricidad, mantenimiento de equipos electromecánico u otros.

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa

Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

Tabla 124: Competencias del soldador

COMPETENCIAS
A. Trabajo en equipo
B. Lealtad institucional
C. Capacidad autocrítica
D. Capacidad de organización
E. Trabajo bajo presión
F. Iniciativa

Nota. Información adaptada de Manual de Organización y Funciones, por “Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima”,2011

4.3. Puntos de mejora de las áreas: Análisis Crítico Situacional De Las Áreas Y Procesos Para El Planeamiento Estratégico De La Empresa

La metodología utilizada para la formulación del planeamiento estratégico está representada en la figura.

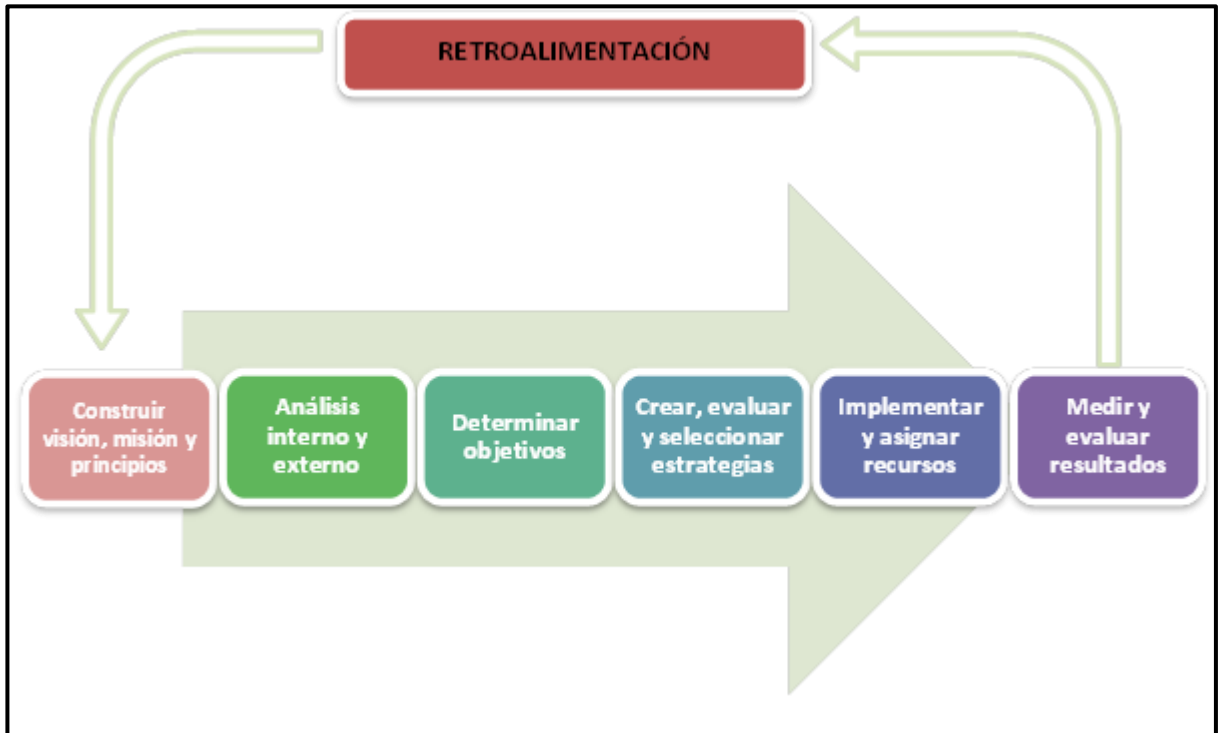


Figura 16: Ciclo del Plan estratégico para la empresa. Elaboración propia.

4.3.1. Análisis interno

La posición inmejorable de pertenecer a una comunidad, permite conocer las necesidades que tienen como las inquietudes de las demás, es así que al usuario se le brinda un servicio acorde a su necesidad y en armonía a las comunidades con las que convive. El recurso humano, al pertenecer a la misma comunidad en todas las operaciones tiene elevados niveles de compromiso con las personas de la comunidad y externas. Se evidencia que el nivel del personal es bastante elevado, los trabajadores tienen la capacidad de comprender el proceso y poder realizar mejoras en sus procedimientos, en beneficio del logro de los objetivos del usuario. Una de las competencias centrales de manera necesaria es contar con un proceso de planificación desarrollado y eficiente.

4.3.1.1. Matriz de Evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de factores internos (EFI) evalúa las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico interno de la empresa.

Las herramientas utilizadas para esta parte del análisis estratégico fueron la auditoría funcional, la evaluación de recursos y capacidades.

El total ponderado de la matriz (EFI) puede ir de un mínimo de 1 a un máximo de 4, siendo la calificación promedio 2.5. Las evaluaciones que emitan totales con ponderación muy por debajo de 2.5 caracteriza que la empresa es muy débil en lo interno, mientras sí la ponderación se encuentra muy por arriba de 2.5 va indicar una buena posición interna.

Clasificación:

- ✓ (1)debilidad mayor
- ✓ (2)debilidad menor
- ✓ (3)fortaleza menor
- ✓ (4)fortaleza mayor

En este caso la matriz de evaluación de factores internos dio un puntaje de 2.44, lo que implica que internamente son medianamente fuertes.

Tabla 125. Matriz de Evaluación de factores internos

FORTALEZA		PESO	VALOR	PUNTAJE
F1	Disponibilidad de equipos y herramientas.	0.04	4	0.16
F2	Profesionales con amplio conocimiento de los procesos.	0.06	4	0.24
F3	Personal comprometido con los resultados de la empresa y el cliente.	0.05	3	0.15
F4	Márgenes de ganancia aceptables.	0.07	3	0.21
F5	Posición en el mercado estable.	0.06	3	0.18
F6	Variedad de equipos de construcción.	0.08	4	0.32
F7	Experiencia en el mercado.	0.09	4	0.36
SUB TOTAL				1.62
DEBILIDADES				
D1	Deficiencia en herramientas tecnológicas.	0.05	1	0.05
D2	No tienen un sistema para medir la eficiencia y eficacia de cada proyecto.	0.07	2	0.14
D3	No tienen procesos estandarizados.	0.08	2	0.16
D4	Mala comunicación entre los departamentos.	0.09	1	0.09
D5	Departamentos con equipos obsoletos.	0.06	1	0.06
D6	No existe evaluación de desempeño.	0.08	2	0.16
D7	No existe un planeamiento estratégico.	0.08	1	0.08
D8	Baja eficiencia de los equipos de transporte.	0.04	2	0.08
SUB TOTAL				0.82
TOTAL		1		2.44

4.3.2. Análisis externo

4.3.2.1. Análisis Pest

Factor Político

La tabla siguiente nos muestra el impacto en la empresa como en el sector.

Tabla 126. Factor político

Disposición actual	Impacto en el sector	Impacto en la empresa	O/A
Situación política inestable: falta de liderazgo político para saber concertar, negociar, impulsar nuevas inversiones con el sector privado.	Genera clima de desconfianza e incertidumbre en los inversionistas y se paralizan obras de gran potencial en el sector.	Se reduce el número de licitaciones para concursos en obras, disminuye el empleo directo e indirecto.	A
Burocracia ineficiente: Corrupción y nepotismo en algunas áreas estratégicas de licitaciones del Estado	Demora en los trámites para dar la buena pro en los grandes proyectos, solo un grupo cercano se beneficia.	Barreras para la expansión de la empresa, lo cual reduce oportunidades de crecimiento de capital invertido.	A
Promulgación de leyes como la Ley del Leasing Inmobiliario, permitirá un mayor número de familias cuenten con su propia vivienda.	Mayores fondos e inversiones que permiten dinamizar el sector de la construcción.	Permitir ampliar la cobertura de nuevos servicios por medio de nuevas unidades de negocio.	O

Factor Económico:

Tabla 127. Factor económico

Disposición actual	Impacto en el sector	Impacto en la empresa	O/A
<p>Crecimiento del PBI Peruano de 2.28% hasta el primer trimestre del 2019 y con proyecciones de 3.2%.</p> <p>Fuente: INEI, BCRP, Proyecciones MEF (Agosto 2019).</p>	<p>Crecimiento moderado y estable en los diversos sectores en la economía, especialmente en el sector construcción.</p>	<p>Demanda estable de obras en licitaciones.</p>	O
<p>Déficit de infraestructura, Perú se ubica en el puesto 88 de 140 a nivel mundial en calidad de infraestructura según el Foro Económico Mundial 2019</p>	<p>Estimula la confianza del sector privado y público por futuras inversiones del extranjero para Megaproyectos.</p>	<p>Se genera nuevas obras y nuevos puestos de trabajo directos e indirectos</p>	O
<p>Políticas económicas pro mercado que promuevan la inversión pública y privada como fuente principal para el desarrollo del país</p>	<p>Mayor cantidad de inversionistas del sector privado se sentirán respaldados, pues sus inversiones en un estado de derecho estarán seguras.</p>	<p>Potencial de nuevos clientes con mayor poder adquisitivo.</p>	O

Factor Social

Tabla 128. *Factor social*

Disposición actual	Impacto en el sector	Impacto en la empresa	O/A
Menor inclusión social y mayor conflictos sociales, existencia de extorsionadores en construcción civil.	Mal entorno para la inversión y el crecimiento sostenido.	Decrecimiento de la cuota del mercado por poca inversión.	A
Mayor conciencia respecto a los criterios de responsabilidad social.	Mayor apego a las empresas socialmente responsables.	Mejorar la imagen de la empresa como socialmente responsable.	O

Tecnológico

Tabla 129. *Factor tecnológico*

Disposición actual	Impacto en el sector	Impacto en la empresa	O/A
Mayor inversión y promoción en ciencia, tecnología e innovación.	Mejor calidad y rendimiento optimizando las actividades y procesos	Reducción de costes laborales y mayor productividad	O

4.3.2.1. Análisis de Porter

Para realizar el análisis de la empresa se usó el modelo de las cinco fuerzas de competitividad del modelo de Michael Porter.

4.3.2.2.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

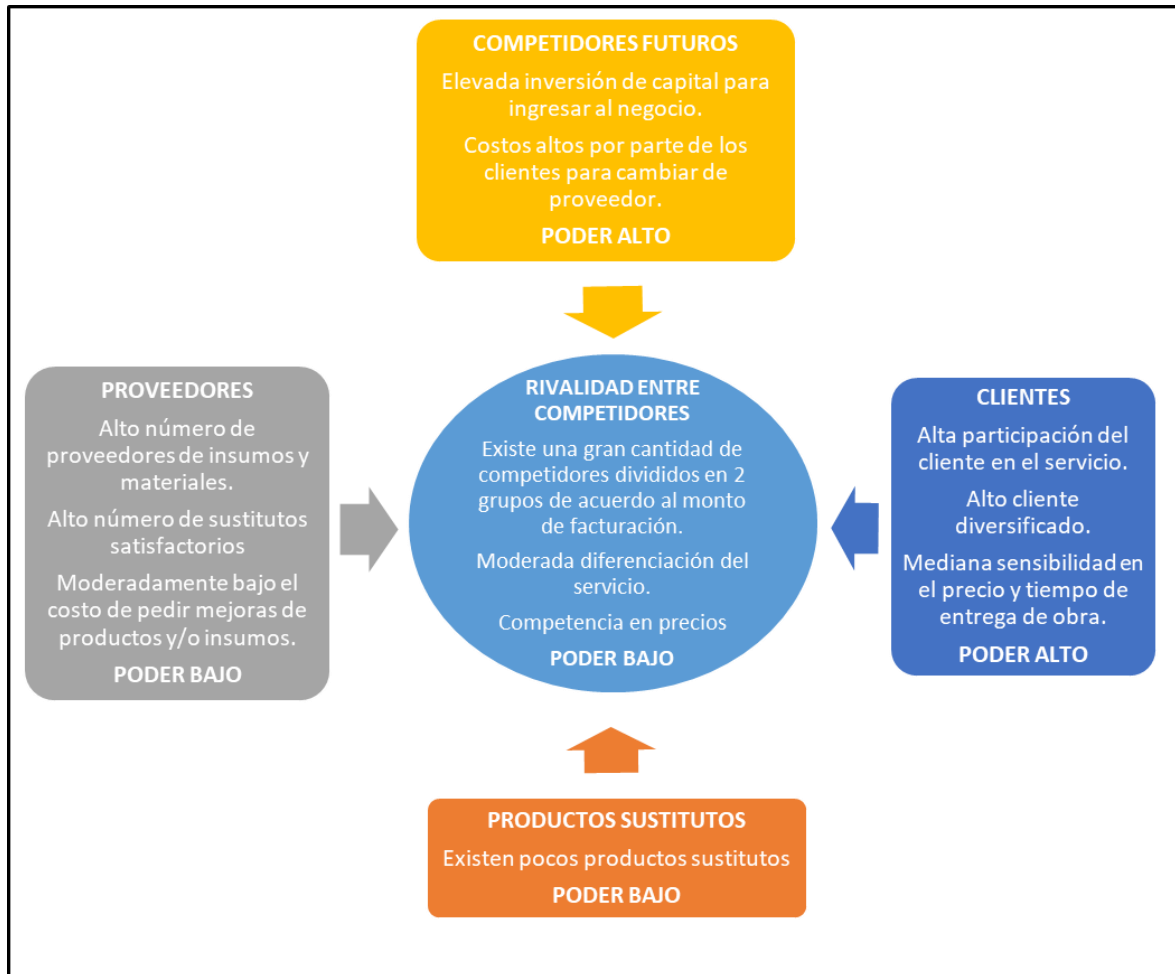


Figura 17: Análisis del modelo Michael Porter.

Elaboración propia-

La matriz de factores externos (EFE) evalúa las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis estratégico externo. En este caso el peso indica la importancia con el que cuenta ese factor para poder lograr el éxito en la empresa. Para realizar la matriz se fijó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores implementados que fueron determinantes para lograr el éxito con el objetivo de señalar si las estrategias presentadas de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

- ✓ 4 = una respuesta superior.
- ✓ 3 = una respuesta superior a la media.
- ✓ 2 = una respuesta media.
- ✓ 1 = una respuesta mala.

Después de la evaluación la puntuación de la matriz emitió como resultado 2.37, esto nos indica que las estrategias de la empresa no están logrando aprovechar con eficacia las oportunidades que existen, también se determina que solo se están minimizando de forma leve todos los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Tabla 130. Matriz Evaluación de Factores Externos

OPORTUNIDADES		PESO	VALOR	PUNTAJE
O1	Mayor inversión y promoción en ciencia, tecnología e innovación.	0.05	3	0.15
O2	Accesibilidad a nuevas fuentes de tecnología.	0.05	3	0.15
O3	Mayor dinamismo del sector construcción y desarrollo de proyectos de infraestructura.	0.08	3	0.24
O4	Posibilidad de obtener financiamiento.	0.13	3	0.39
O5	Mayor conciencia respecto a los criterios de responsabilidad social.	0.09	3	0.27
O6	Déficit de infraestructura en Perú.	0.2	3	0.6
SUB TOTAL				1.8
AMENAZAS				
A1	Surgimiento de competidores con fácil acceso a ganar licitaciones por índices de corrupción altos.	0.1	1	0.1
A2	Inestabilidad política	0.08	2	0.16
A3	Extorsionadores en construcción civil.	0.07	1	0.07
A4	Volatilidad del tipo de cambio.	0.06	1	0.06
A5	Carencia de mano de obra calificada	0.09	2	0.18
SUB TOTAL				0.57
TOTAL		1		2.37

El incremento de la participación de la empresa en su sector va depender de las estrategias que la empresa pueda implementar ya sea a mediano y largo plazo.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Ejes para la definición de objetivos

Los ejes que tiene la empresa son los siguientes:

- ✓ Generará rentabilidad para los administrativos y los comuneros, los cuales son los dueños de la empresa y también para sus colaboradores (personas ajenas a la comunidad y comuneros) esto es desde una visión de accionistas.
- ✓ La empresa comunal brindará al cliente un servicio de calidad con eficiencia durante los procesos en cada área de contacto, así se va asegurar la satisfacción de sus deseos y necesidades, eso desde una visión del cliente.
- ✓ Se realizará una optimización de procesos productivos para lograr una mayor rentabilidad en los recursos utilizados, eso desde una visión en los procesos internos.
- ✓ Se alcanzará mejoras durante la gestión del recurso humano para que la empresa comunal tenga colaboradores con una motivación que sea satisfactoria, así como una preparación verificada, esto desde una visión de aprendizaje y crecimiento.

5.2. Objetivos estratégicos

5.2.1. Objetivos de crecimiento

- ✓ Se deberá obtener un incremento en los contratos hasta 10% para los próximos 3 años.
- ✓ Se deberá obtener un incremento en el retorno al accionista (ROE) en 5% de forma anual hasta el 2021.
- ✓ Se deberá obtener un incremento el retorno sobre la inversión (ROI) de los proyectos en 1% de forma anual hasta el 2021.

5.2.2. Objetivos de supervivencia

- ✓ Se debe reducir los costos en los procesos de construcción hasta un 2% de forma anual durante el periodo 2021-2022.

5.3. Formulación de Estrategias

La formulación de las estrategias se realizará con la matriz FODA.

5.3.1. Estrategias del FODA cruzado

ESTRATEGIAS F – O

- ✓ Lograr un aumento en la participación del sector de construcción, minería y la estación de servicios, con un enfoque en supervisión, construcción y consultoría, así aprovechar la experiencia obtenida y la capacidad instalada por la empresa comunal (F1, O1).
- ✓ Se debe desarrollar una innovación en las líneas de negocio los cuales son complementarios para aprovechar los activos que tiene la empresa (F6, O3).
- ✓ Se debe lograr el incremento de la actividad productiva a través de una capacitación continua de la persona, estableciendo un backup de los colaboradores en función a su calificación y experiencia (F7, O5).

ESTRATEGIAS D – O

- ✓ Se debe establecer un control en el área de logística (almacenes) a través de la implementación de herramientas de un sistema especializado (D3, O2).
- ✓ Se debe hacer una evaluación de alternativas en el exceso de activos de caja que se generan para establecer un historial crediticio en la empresa, así la empresa comunal pueda trabajar de forma apalancada (D8, O4).
- ✓ Se debe implementar y desarrollar un plan de estratégico, el cual permita generar una línea base los cuales nos permitan llegar a los objetivos planteados (D7, O6).
- ✓ Se debe implementar un software especializado así poder manejar una correcta gestión de toda la empresa (D1, O2).
- ✓ Se debe realizar procesos de estandarizado de evaluación e implementación de proyectos (D3, O1).
- ✓ Se debe establecer un cuadro de mando integral para tener una comprensión general de los objetivos de la empresa (D2, O4)

ESTRATEGIAS F-A

- ✓ Capacitar a los colaboradores en nuevas tecnologías tanto como construcción, calidad, gestión de operaciones de procesos y servicio al cliente para brindar un mejor servicio. (F7, A5).
- ✓ Se debe sensibilizar a sus colaboradores sobre las estrategias implementadas de la empresa (F3, A5).
- ✓ Se desarrollará círculos de mejora continua en cada área (F2, A5).

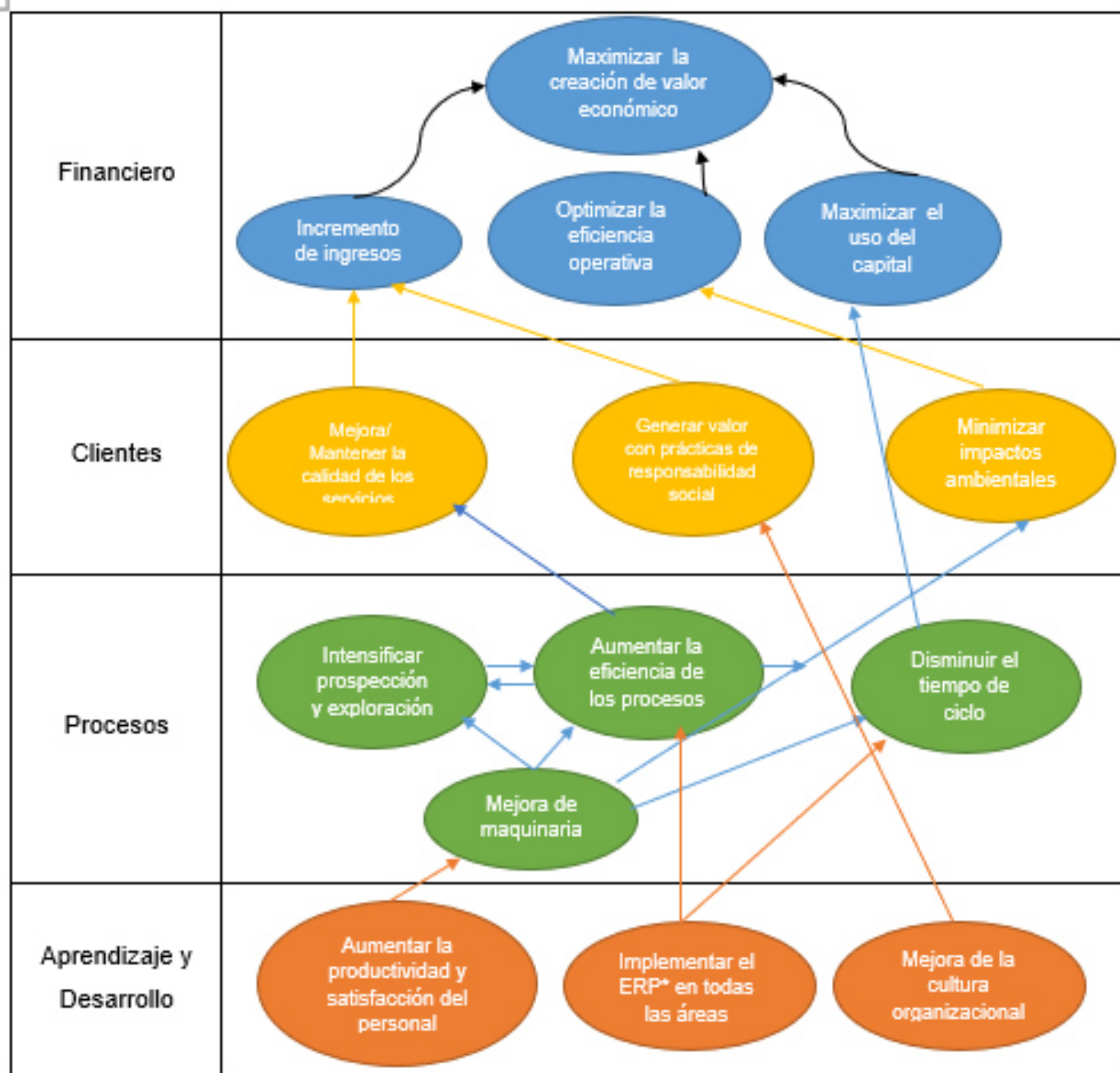
ESTRATEGIAS D-A

- ✓ Se debe establecer alianzas estratégicas con empresas del mismo nivel para lograr el contacto e ingresar a nuevos mercados (D7, A3).
- ✓ Se va fortalecer, así mismo se desarrollará el talento de los colaboradores a través de la capacitación como evaluación del desempeño de cada uno (D6, A5).

Generalmente, las estrategias y acciones relevantes obtenidas de la matriz DAFO están orientadas a asegurar ingresos, incrementar la productividad y la calidad del servicio.

5.3.2. BALANCE SCORECARD

- Mapa de Balance Scorecard De La Empresa Comunal De Servicios Múltiples Rancas (ECOSERM-RANCAS):



*ERP: "Enterprise Resource Planning", esta práctica tiene que ver con el gerenciamiento de los distintos recursos, negocios, aspectos y cuestiones productivas y distributivas de bienes y servicios en una empresa

Figura 18: Balance Scorecard.

Nota. Elaboración propia.

- Tablero de control

Tabla 131: *Tablero control*

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Iniciativas / Estrategias
Financiera	Maximizar la creación de valor económico para la empresa	Valor económico agregado (EVA)	
	Optimizar la eficiencia operativa	Costos totales por servicio	-Mejora de la eficiencia operativa en la producción de concreto -Programa de reingeniería de procesos
Clientes	Mantener la mejora de calidad de los servicios		Excelencia en construcción
	Minimizar impactos ambientales	Producción de desechos peligrosos	-políticas socio ambientales
	Generar valor con prácticas de responsabilidad social	Total de inversión social para desarrollo sostenible	-Programa de desarrollo sostenible -Comunicación exacta transparente y oportuna
Procesos internos	Intensificar prospección y exploración	Costo de concreto	Programa integral de mejora de procesos y excelencia operativa
	Mejora de maquinaria	Disminuir tiempo de ciclo	
Aprendizaje y conocimiento	Aumentar productividad y satisfacción del personal	Índice promedio de desempleo	-Programa de desarrollo de competencias -Programa de mejoramiento de desempeño -Políticas de contratación, promoción y líneas de carrera
		% de brechas de competencia	

Nota. Elaboración propia.

- Tableros de control funcionales



Figura 19: Tablero de control de funciones

- Mapa Estratégico de Gerencia de administración y finanzas

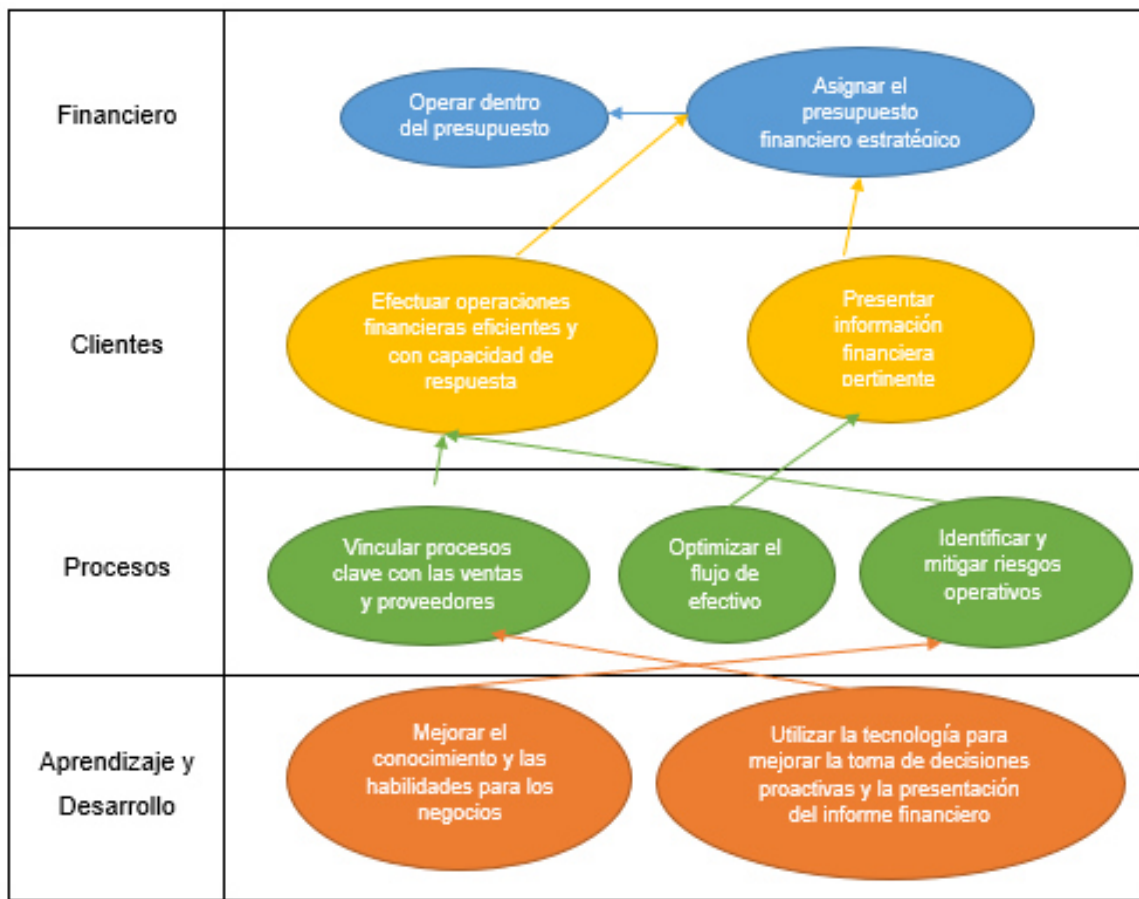


Figura 20: Mapa estratégico

- Tablero de control

Tabla 132: Tablero de control

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Iniciativas / Estrategias
Financiera	Asignar el presupuesto financiero estratégico Operar dentro del presupuesto	Incremento en la rentabilidad	Plan integral de financiamiento, organizado y detallado que garantice alcanzar los objetivos financieros requeridos.
Clientes	Efectuar operaciones financieras eficientes y con capacidad de respuesta	rotación de activos fijos, es decir, ventas	Análisis e interpretación de los estados financieros

	Presentar información financiera pertinente	Rotación de cuentas por cobrar	
Procesos internos	Vincular procesos clave con las ventas y proveedores	Rotación de activos constantes	Presupuesto de inversión y flujo de caja destinado al área.se
	Identificar y mitigar riesgos operativos		
Aprendizaje y conocimiento	Mejorar el conocimiento y las habilidades para los negocios	Desarrollo y presentación de estructuras financieras	Capacitación y enseñanza de habilidades para la negociación
	Utilizar la tecnología para mejorar la toma de decisiones proactivas y la presentación del informe financiero		Capacitación, enseñanza e implementación de tecnología

Nota. Elaboración propia.

- Mapa Estratégico de Gerencia de operaciones

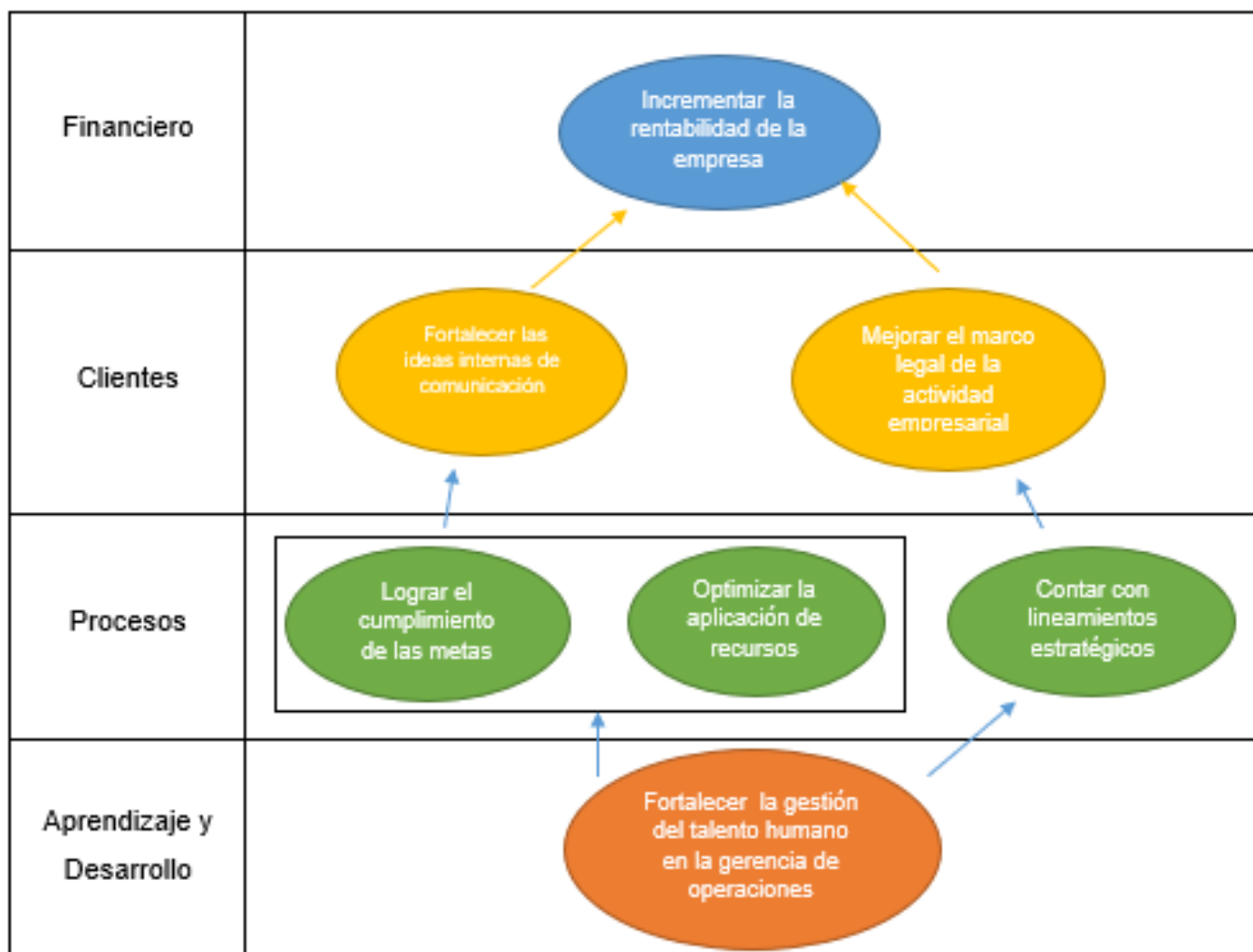


Figura 21: Mapa estratégico de Gerencia de operaciones

- Tablero de control

Tabla 133: Tablero de control

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Iniciativas / Estrategias
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Variación del margen bruto de la actividad empresarial	Incentivos a los ejecutivos de la cartera
		Rentabilidad económica de la actividad empresarial	Mejoras de gestión

Clientes	Fortalecer las relaciones internas de comunicación	Número de actividades de mejora en relaciones internas	Talleres de realización de eventos deportivos / sesiones internas de premiación
	Mejorar el marco legal de la actividad empresarial	Número de directivas revisadas anualmente para la mejora del lineamiento	Talleres para mejorar las pautas de lineamientos
Procesos internos	Lograr el cumplimiento de las metas de los planes operativos	Identificación de indicadores de desviación igual o mayor al 30%	Realizar monitoreos mensuales de los indicadores de desviación mayores al 30%
	Optimizar la aplicación de recursos en los procesos	Oportunidades identificadas para optimizar la aplicación de recursos y procesos	Definir oportunidades de aplicación de recursos de manera comparativa
Aprendizaje y conocimiento	Fortalecer la gestión del talento humano de la gerencia de operaciones	Número de evaluaciones de desempleo realizadas en la gerencia de operaciones	Generar una plantilla de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los colaboradores de la gerencia de operaciones para su mejora continua
		Numero de capacitaciones realizadas a habilidades y conocimientos requeridos en la gerencia de operaciones	Generar convenios con empresas para llevar a cabo capacitaciones según lo requiera la gerencia de operaciones

REFERENCIAS

ALCAIDE, J.C., 2015. *Fidelización de clientes 2ª*. S.l.: ESIC Editorial. ISBN 978-84-15986-89-8.

ANAYA, S. y CHISAYS, M.V., 2008. *Plan de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente en las estaciones vinculadas a la empresa GAZEL S.A. de Cartagena*. S.l.: s.n.

ANGARITA, M.K., 2014. *Propuesta de un plan estratégico para la estación de servicio Las Minas del Municipio de San Alber, Cesar*. S.l.: s.n.

BACA, K., GUERRERO, A., GARCIA, M. y MILLA, C., 2016. *Plan estrategico aplicado para Servicentro Ramirez S.A.C*. S.l.: s.n.

BURGOS, R., 2012. *Plan Estrategico para elevar la competitividad de la estacion de servicios Acosta Combustibles S.A.C. en la Provincia de Trujillo* [en línea]. S.l.: s.n. [Consulta: 12 mayo 2020]. Disponible en: http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5314/burgos_ricardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

CALDERON, J., CAMPOSANO, I., LLAMOCA, C., PEÑA, M. y POLLAK, O., 2010. *Planeamiento Estratégico de la industria farmacéutica peruana*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

CHIROQUE, M., CALDERON, C. y TOVAR, A., 2017. *Plan estratégico de una empresa comercializadora de combustible 2016-2020*. S.l.: Universidad del Pacífico.

CHUQUILLANQUI, F., 2010. ¿Qué es el gasohol? *RPP Noticias* [en línea]. 29 septiembre 2010. [Consulta: 5 octubre 2020]. Disponible en: <https://rpp.pe/economia/economia/que-es-el-gasohol-noticia-298835>.

CÓRDOBA, M., 2012. *Gestión financiera*. Colombia: Ecoe Ediciones. ISBN 978-958-648-909-6.

D'ALESSIO, F., 2008. *El proceso estrategico un enfoque de gerencia* [en línea]. S.l.: Pearson. [Consulta: 25 mayo 2020]. Disponible en:

<https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->.

DAVID, F.R., 2008. *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson.

DELGADO, M.E., 2015. *Plan estratégico de mercadeo 2015-2017 para la estación de servicio de autobuses del sur LTDA. de la Ciudad de Pasto-Nariño*. S.l.: Universidad de Nariño.

DENTON, D.K., 1991. *Calidad en el servicio a los clientes*. S.l.: Ediciones Díaz de Santos. ISBN 978-84-87189-88-3.

ECOSERM RANCAS, 2019. Historia - Ecoserm Rancas. [en línea]. [Consulta: 11 noviembre 2020]. Disponible en: <http://www.ecosermrancas.com.pe/historia>.

EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SAN MARTÍN, 2011. *Manual de Organización y Funciones*. 2011. S.l.: s.n.

GUEVARA, M., 2016. *La gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa GBH S.A. en la ciudad de Trujillo, año 2015*. Perú: Universidad César Vallejo.

HERNANDEZ SAMPIERI, R., ZAPATA SALAZAR, N. y MENDOZA TORRES, C., 2013. *Metodología Investigación* [en línea]. S.l.: s.n. [Consulta: 28 junio 2020]. Disponible en: https://www.esup.edu.pe/descargas/valotario_coem/2017/1%20Hernandez-Zapata%20y%20Mendoza-Metodologia%20Investigacion.pdf.

KOONTZ, H., WEHRICH y CANNICE, 2012. *Administración* [en línea]. S.l.: s.n. [Consulta: 25 mayo 2020]. Disponible en: https://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n_14_ed_-_Harold_Koontz_Wehrich_y_Cannice.

LEMA, J.P., 2004. LA GUÍA ESTRATÉGICA EL CORAZÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO. *Revista EIA*, pp. 8. ISSN 1794-1237.

MANCHENO, M. de L., 2017. *Plan estrategico para optimizar la competitividad del almacen Analu de la ciudad de Babahoyo* [en línea]. S.l.: s.n. [Consulta: 12 mayo

2020]. Disponible en:
<http://45.238.216.28/bitstream/123456789/6824/1/TUBADM008-2017.pdf>.

PACHECO, Y.M., 2019. *Diseño de un plan estratégico de la empresa H&S consultoría en seguridad industrial para el periodo 2019 - 2030*. Huancayo: Universidad Continental.

PORTER, M., 1990. *Ventaja competitiva de las naciones*. 1ra edición. Buenos Aires: Vergara.

PORTER, M.E., 2008. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* [en línea]. America Latina: Harvar Bussines School Publishing Corporation. [Consulta: 5 octubre 2020]. Disponible en:
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf.

SANCHES GALÁN, J., 2016. Plan estratégico. *Economipedia* [en línea]. [Consulta: 25 junio 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>.

SORIA, 2010. *Finanzas aplicadas a la gestión empresarial*. México: Editorial Centro Especializado en Contabilidad y Finanzas.

TAMAYO, M.T. y, 2004. *El proceso de la investigación científica*. S.I.: Editorial Limusa. ISBN 978-968-18-5872-8.

VIZCONDE, G.D.B. y URDAY, C.P.M., 2018. *Plan estratégico del servicio de mantenimiento(SEMAN PERÚ SAC)*. S.I.: s.n.

CONCLUSIONES

PRIMERO. - El nivel de competitividad de la empresa ECOSERM Rancas no fue óptimo ante el mercado, por lo que se propone realizar la implementación del plan estratégico, el cual permitirá el aumento de su competitividad.

SEGUNDO. - Se identificó los requerimientos de los perfiles profesionales para cada puesto y en cada área, de esa manera la empresa pueda contar con un estricto proceso de selección para un personal calificado.

TERCERO. - El posicionamiento de la empresa no fue el deseado ante el mercado que representa, por ello se propuso estrategias las cuales guiaran a la empresa a tener un crecimiento ordenado y de forma continua.

CUARTO. - Se encontró un entorno externo próspero, debido a que el mercado en el que se trabaja, se encuentra en un crecimiento, además que se ubica en una zona donde los servicios que ofrece son pedidos de manera constantes y en aumento, por lo que es un mercado potencial, esto proporcionara mayores oportunidades para la empresa.

RECOMENDACIONES

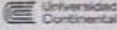
PRIMERO. - Se recomienda a la empresa ECOSERM Rancas, realizar un monitoreo constante hacia los objetivos que fueron planteados, así se logró la toma de decisiones más acertadas y determinar si se va mantener las estrategias planteadas.

SEGUNDO. - Se recomienda a la empresa actualizar periódicamente el mercado potencial en la localidad, de esa manera hacer una correcta inversión y uso de recursos.

TERCERO. - Se recomienda realizar alianzas estratégicas, las cuales ayuden a una mejora continua en el desarrollo que la empresa requiera ante el mercado potencial que se encontró.

ANEXOS


ANEXO 1

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA - PARA OBTENCIÓN DE GRADO ACADÉMICO 

Yo GUSTAVO GUTIERREZ ASTORIO ROQUE
(Nombre del representante del área de la empresa)
Identificado con (DNI/CE/Pasaporte) N° 71200703, en mi calidad de
JEFE DE RECURSOS HUMANOS
(Nombre del puesto del representante del área de la empresa)
del área de RECURSOS HUMANOS
(Nombre del área de la empresa)
de la empresa/institución EMPRESAS COMERCIALES DE SERVICIOS MULTIPLES PANCAI
(Nombre de la empresa)
con R.U.C.N° 20130680896 ubicada en la ciudad de PU. CO HINCHU
S/N.

OTORGÓ LA AUTORIZACIÓN,
Al señor TORIBIO JURADO SERGIO
(Nombre completo del bachiller)
Identificado con (DNI/CE/Pasaporte) N° 72781246, bachiller en la carrera de
INGENIERIA INDUSTRIAL
(Nombre de la carrera profesional)
para que utilice la siguiente información de la empresa:
Información requerida para el planeamiento estratégica
(Detallar la información a entregar)
con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis () o Tesina (X) y de esta manera optar al Grado Académico de Bachiller.

26 de NOVIEMBRE del 2020.


Firma y sello del Representante de la empresa.
Fecha: 26/11/2020
DNI: 71200703

El graduando declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos, y que el Representante que brindó la información estaba facultado para ello. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el graduando asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

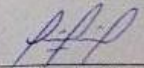

Firma Graduando
Fecha: 20/11/2020
DNI: 72781246

Figura 22: Carta de autorización de uso de información de empresa