

6.4%

Resultados del Análisis de los plagios del 2023-10-22 12:06 UTC

15. LULAICO_L--VALDIVIA_F_Aprendizaje_Crecimiento y Ventaja Competitiva-Metalarc SRL-2022.pdf

Fecha: 2023-10-22 12:48 UTC

* Todas las fuentes 79 | Fuentes de internet 71 | Documentos propios 8

<input checked="" type="checkbox"/>	[0]	www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9178/Sostenibilidad-MFSB-Tesis-PhD-vf.pdf;sequence=2 1.4% 41 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[1]	pdfcookie.com/documents/proceso-administrativo-para-las-organizaciones-del-siglo-xxi-copia-x20gwoq10913 0.7% 24 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	"14. TESIS ABAD DELGADO - BALBIN PRADO 2023.pdf" fechado del 2023-10-22 0.5% 30 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	"Nontol y Zafra II.pdf" fechado del 2023-07-26 0.5% 28 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[4]	"Abanto y Huaccha II.pdf" fechado del 2023-07-26 0.4% 28 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[5]	"10. Danny Quispe Cerquin_2023.pdf" fechado del 2023-10-12 0.5% 24 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[6]	cliic.org/2020/Taller-Normas-APA-2020/libro-elaborar-tesis-tipo-correlacional-octubre-19_c.pdf 0.4% 18 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[7]	"12. Vargas y Ramirez.pdf" fechado del 2023-10-20 0.3% 17 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[8]	"9. Perez y Usquiza.pdf" fechado del 2023-10-12 0.1% 13 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[9]	repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/32769/Lamas Bautista, Geraldine Alicia - Sotelo Paredes, Rosa Del Pilar.pdf?sequence=1 0.3% 17 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[10]	repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5582/TESIS_REYES AGÜERO.pdf?sequence=1 0.3% 14 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[11]	virtual.urbe.edu/tesispub/0105377/cap03.pdf 0.1% 7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[12]	www.isotools.us/2022/04/06/balanced-scorecard-que-es/ 0.2% 7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[13]	www.tdx.cat/bitstream/10803/307052/5/Tesis Consuelo Garcia Tamarit.pdf.txt 0.1% 9 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[14]	virtual.urbe.edu/tesispub/0105368/cap03.pdf 0.1% 8 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[15]	www.emaseo.gob.ec/documentos/pdf/2020/Plan_Estrategico_EMASEO_EP_2020-2023.pdf 0.2% 7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[16]	virtual.urbe.edu/tesispub/0095553/cap03.pdf 0.2% 9 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[17]	virtual.urbe.edu/tesispub/0105678/cap03.pdf 0.0% 6 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[18]	virtual.urbe.edu/tesispub/0106508/cap03.pdf 0.0% 7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[19]	risisbi.uqroo.mx/bitstream/handle/20.500.12249/2541/HV5725.2021-2541.pdf?sequence=1 0.1% 6 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[20]	docplayer.es/170951157-Mision-vision-valores-institucionales-y-conductas-esperadas.html 0.1% 7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[21]	repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/5845/LlanosCastroEulaliaNathalye2017pdf?sequence=1 0.2% 7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[22]	www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782022000100001 0.1% 6 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[23]	"13. CARRASCO TAPIA.pdf" fechado del 2023-10-21 0.1% 7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[24]	www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738 0.0% 3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[25]	www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000200025 0.2% 4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[26]	biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/29989/capitulo 3.pdf 0.1% 6 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[27]	repositorio.upct.es/handle/10317/5995 0.1% 4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[28]	virtual.urbe.edu/tesispub/0107910/cap03.pdf 0.1% 4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[29]	www.isotools.us/2017/11/01/estrategia-tecnica-analisis-foda/ 0.1% 4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[30]	www.colpos.mx/cp_pdf/campus/campus-puebla/gac/gac_gids.pdf 0.1% 5 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[31]	www.quindio.gov.co/home/docs/items/item_100/P-PLA-72Accionescorrectivas.pdf 0.2% 3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[32]	www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/66f1f27e-fcbd-4489-8bef-5cbb3539b884/p-3114-003v01accionescorrectivas.pdf?MOD=AJPERES 0.2% 3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[33]	virtual.urbe.edu/tesispub/0100450/cap03.pdf 0.0% 5 resultados

- [34] www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/necesidades-capacitacion/
0.1% 5 resultados
- [35] www.cimec.es/coeficiente-correlacion-pearson/
0.1% 4 resultados
- [36] www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/17122/1/Tesis.pdf
0.1% 3 resultados
- [37] library.co/document/yeo8dd4q-definicion-investigacion-realizar-basicamente-exploratoria-descriptiva-correlacional-explicativa.html
0.1% 5 resultados
- [38] gestion.pensemos.com/como-elegir-los-indicadores-correctos-para-su-cuadro-de-mando-integral
0.1% 4 resultados
- [39] virtual.urbe.edu/tesispub/0105003/cap03.pdf
0.0% 3 resultados
- [40] blog.peopenext.com/la-perspectiva-del-aprendizaje-en-bsc
0.1% 4 resultados
- [41] igsns.gob.gt/wp/wp-content/uploads/2019/04/Guía-para-Elaboración-de-Indicadores-de-Gestión-y-Desempeño-12.pdf
0.1% 3 resultados
- [42] blog.hubspot.es/marketing/ventaja-competitiva
0.1% 2 resultados
- [43] www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242017000400009
0.1% 1 resultados
- [44] www.scielo.org.co/pdf/rtsi/v15n1/1794-4449-rtsi-15-01-90.pdf
0.1% 3 resultados
- [45] blog.wearedrew.co/gestion-por-resultados/mision-vision-y-valores-por-que-es-importante-definirlos
0.1% 3 resultados
- [46] www.fao.org/3/au685s/au685s.pdf
0.0% 3 resultados
- [47] virtual.urbe.edu/tesispub/0104254/cap03.pdf
0.1% 4 resultados
- [48] ["11. Tesis Manuel V. LLamoga \(1\) \(1\).pdf" fechado del 2023-10-12](#)
0.0% 4 resultados
- [49] members.wto.org/crnattachments/2020/TBT/ECU/20_6536_00_s.pdf
0.0% 2 resultados
- [50] www.salesforce.com/mx/blog/ventaja-competitiva/
0.1% 3 resultados
- [51] www.contabilidae.com/apalancamiento-financiero/
0.1% 2 resultados
- [52] tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.importa_ventaj_competit_organizac_FINAL.pdf
0.0% 3 resultados
- [53] www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200009
0.1% 1 resultados
- [54] hrlatam.com/blog/competencias-conocimientos-actitudes-y-habilidades/
0.1% 3 resultados
- [55] es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva
0.0% 2 resultados
- [56] es.linkedin.com/pulse/los-3-mejores-métodos-para-evaluar-la-eficacia-de-miranda-rojas
0.1% 2 resultados
- [57] www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2004000300006
0.0% 3 resultados
- [58] fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
0.0% 1 resultados
- [59] blog.hubspot.es/sales/ejemplos-objetivos-estrategicos-empresa
0.0% 2 resultados
- [60] [repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/73/browse?value=Guerrero Figueroa, Fernando&type=author](https://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/73/browse?value=Guerrero+Figueroa,+Fernando&type=author)
0.0% 2 resultados
- [61] [www.linguee.com/spanish-english/translation/todos los integrantes.html](https://www.linguee.com/spanish-english/translation/todos+los+integrantes.html)
0.0% 2 resultados
- [62] repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/8066/Contreras_Garcia_Miguel_Angel_2021.pdf?sequence=26&isAllowed=y
0.0% 2 resultados
- [63] www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032021000200090
0.0% 2 resultados
- [64] economipedia.com/definiciones/apalancamiento-financiero.html
0.0% 1 resultados
- [65] www.questionpro.com/blog/es/el-papel-del-directivo-de-recursos-humanos/
0.0% 2 resultados
- [66] www.questionpro.com/blog/es/motivacion-laboral/
0.0% 2 resultados
- [67] www.fao.org/3/AD094S/ad094s03.htm
0.0% 1 resultados
- [68] es.slideshare.net/ekonomista/infraestructuras-de-conocimiento
0.0% 2 resultados
- [69] www.questionpro.com/blog/es/competencia-conductual/
0.0% 1 resultados
- [70] blogs.diariovasco.com/innovacion/2016/09/19/conflicto-e-innovacion/
0.0% 1 resultados

<input checked="" type="checkbox"/>	[71]	tudashboard.com/indicadores-de-desarrollo-organizacional/ 0.0% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[72]	es.scribd.com/document/41474717/1-Prueba-de-Pedagogia 0.0% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[73]	economia3.com/apalancamiento-financiero-que-es/ 0.0% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[74]	www.probabilidadyestadistica.net/correlacion-positiva/ 0.0% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[75]	personal.us.es/vararey/adatos2/correlacion.pdf 0.0% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[76]	www.ilo.org/global/topics/labour-administration-inspection/resources-library/publications/guide-for-labour-inspectors/personal-protective-equipment/lang--es/index.htm 0.0% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[77]	es.linkedin.com/pulse/habilidades-blandas-innovaci3n-para-la-gesti3n-del-angulo-flores 0.0% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[78]	www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-el-analisis-vertical 0.0% 1 resultados

129 páginas, 27363 palabras

Nivel del plagio: 6.4% seleccionado / 8.5% en total

238 resultados de 79 fuentes, de ellos 71 fuentes son en línea.

Configuración

Directiva de data: *Comparar con fuentes de internet, Comparar con documentos propios*

Sensibilidad: *Media*

Bibliografía: *Considerar Texto*

Detección de citas: *Reducir PlagLevel*

Lista blanca: --

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad De Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas

**EL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA INCREMENTAR LA VENTAJA
COMPETITIVA DE LA EMPRESA METALARC S.R.L., CAJAMARCA 2022**

Autores:

Bach. Lulaico Ruíz, Liliana Cristina

Bach. Valdivia Ispilco, Fernando Rafael

Asesor:

Guerrero Figueroa, Fernando

Cajamarca – Perú

2023

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas

**EL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA INCREMENTAR LA VENTAJA
COMPETITIVA DE LA EMPRESA METALARC S.R.L., CAJAMARCA 2022**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Título Profesional de
Contador Público

Autores:

Bach. Lulaico Ruíz, Liliana Cristina

Bach. Valdivia Ispilco, Fernando Rafael

Asesor:

Guerrero Figueroa, Fernando

Cajamarca – Perú

2023

COPYRIGHT © 2023 by

LILIANA CRISTINA, LULAICO RUÍZ

FERNANDO RAFAEL, VALDIVIA ISPILCO

Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO

EL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA INCREMENTAR LA VENTAJA
COMPETITIVA DE LA EMPRESA METALARC S.R.L., CAJAMARCA 2022

Presidente: Dr. Montenegro Díaz, Víctor

Secretario: Mg. Velasco Luza, Luis

Vocal: Mg. Rabanal Soriano, Anthony

Asesor: Mg. Guerrero Figueroa, Fernando

DEDICATORIA:

A Dios por ser fuente inspiradora de fe y sabiduría durante este proceso, a nuestros padres y amigos por el esfuerzo y confianza en todo momento de nuestra vida y en nuestra carrera. A nuestros maestros quienes nos han brindado sus conocimientos durante toda la carrera profesional.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, por los conocimientos compartidos durante toda la carrera profesional.
- A la empresa METALARC S.R.L, por brindarnos la información para realizar la presente tesis y por ende a los colaboradores por su contribución desinteresada en cada momento para desarrollar exitosamente la presente investigación.
- Gracias también a nuestro asesor por conducirnos durante el desarrollo de la investigación y sobre todo por siempre confiar y creer en nuestras expectativas.

RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo determinar la relación entre el aprendizaje y crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L. Así mismo propone una estrategia de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral para incrementar la ventaja competitiva de la empresa. El tipo de investigación es de tipo básica, con nivel descriptivo y diseño no experimental transversal dado que su finalidad es identificar y describir el problema sin incluir alteraciones o modificaciones en un determinado momento, además se constituye la relación existente entre las variables.

La población y muestra corresponde a 25 colaboradores de la empresa, a los cuales se les aplicó un cuestionario para recolectar información la cual fue procesada utilizando el software estadístico SPSS, en su versión IBM 25.0. Para determinar la distribución de los datos se empleó la prueba de Shapiro-Wilk el cual estableció que la contrastación de hipótesis de la investigación se efectuaría mediante la Correlación de Spearman, ya que es una prueba no paramétrica.

Obteniendo como resultado un coeficiente de Spearman de 0.674 el cual indica que existe una correlación directa entre las variables, esto quiere decir que al mejorar el aprendizaje y crecimiento existirá una adecuada ventaja competitiva en la empresa METALARC S.R.L., de la ciudad de Cajamarca, 2022.

Palabras Claves: aprendizaje y crecimiento, estrategia, ventaja competitiva.

ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between learning and growth and the competitive advantage of the company Metalarc S.R.L. Likewise, it proposes a strategy of Learning and Growth of the Balanced Scorecard to increase the competitive advantage of the company. The type of research is propositive, with a descriptive correlational level and a non-experimental, transactional design since its purpose is to identify and describe the problem without including alterations or modifications at a certain moment, in addition to establishing the relationship between the variables.

The population and sample corresponds to 25 employees of the company, to whom a questionnaire was applied to collect information which was processed using the statistical software SPSS, in its IBM 25.0 version. To determine the distribution of the data, the Shapiro-Wilk test was used, which established that to define the level of correlation between variables and dimensions, the value of the Spearman coefficient would be taken into account.

Obtaining as a result a Spearman's coefficient of 0.674 which indicates that there is a direct correlation between the variables, this means that by improving learning and growth there will be an adequate competitive advantage in the company METALARC S.R.L., from the city of Cajamarca, 2022.

Keywords: learning and growth, strategy, competitive advantage.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA:	IV
AGRADECIMIENTOS	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción del problema	1
1.2. Formulación del Problema.....	5
1.3. Objetivos	5
1.4. Justificación e Importancia	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1. Antecedentes Teóricos	7
2.2. Marco Histórico	12
2.3. Marco Teórico.....	14

2.4. Marco Conceptual.....	19
2.5. Definición de términos básicos.....	46
2.6. Hipótesis	47
2.7. Operacionalización de variables	48
CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	49
3. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	49
3.1. Tipo de investigación.....	49
3.2. Diseño de Investigación.....	50
3.3. Área de Investigación	50
3.4. Población.....	51
3.5. Muestra	51
3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	52
3.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	55
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	56
4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	56
4.1. Resultados de los cuestionarios aplicados	56
4.2. Cuadro resumen de resultados obtenidos.....	68
4.3. Prueba de normalidad	69
4.4. Contrastación de hipótesis	69
4.5. Discusión de los resultados.....	73
PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114

Conclusiones	114
Recomendaciones	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
APÉNDICES	124
ANEXOS.....	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	48
Tabla 2. Resultados del análisis de fiabilidad de las variables	55
Tabla 3. Correlación entre el Aprendizaje y Crecimiento y la Ventaja Competitiva	71
Tabla 4. Correlación entre la Aprendizaje y Crecimiento y la calidad de servicio.	72
Tabla 5. Correlación entre aprendizaje y crecimiento y la diferenciación de servicio.....	73
Tabla 6. Análisis FODA de la empresa Metalarc S.R.L.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ¿Considera usted que existe compromiso de todos los miembros de la empresa METALARC S.R.L., para desarrollar la visión empresarial?	56
Figura 2. ¿Puede evidenciar en todos los miembros de la empresa METALARC S.R.L., integración y participación en las actividades que realizan?	57
Figura 3. ¿Distingue que todos los integrantes de la empresa Metalarc S.R.L. tienen una actitud positiva cuando surgen cambios en las normas internas?	58
Figura 4. ¿La parte directiva de la empresa METALARC S.R.L. comunica adecuada y regularmente las apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?.....	59
Figura 5. ¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta durante el desarrollo de las actividades laborales?	60
Figura 6. ¿La empresa Metalarc S.R.L. le ofrece oportunidades adecuadas para su crecimiento personal y desarrollo profesional?	61
Figura 7. ¿Considera usted que la empresa Metalarc S.R.L., utiliza innovaciones tecnológicas para desarrollar sus operaciones?	62
Figura 8. La empresa METALARC, S.R.L., ¿utiliza mano de obra calificada para reducir costos y optimizar las tareas laborales?	63
Figura 9. ¿Todo el personal de la empresa METALARC, S.R.L., asiste a capacitaciones continuas para incrementar el conocimiento y mejorar la prestación de sus servicios?	64
Figura 10. ¿La empresa METALARC S.R.L., realiza innovaciones de calidad en organización y comercialización?	65
Figura 11. ¿La empresa METALARC S.R.L., ha considerado obtener la certificación necesaria para acreditar la calidad de sus productos y servicios?.....	66

Figura 12. ¿La empresa Metalarc S.R.L., atiende a sus clientes con eficiencia y rapidez?.....	67
Figura 13. Estructura Organizacional de la empresa METALARC S.R.L.	79
Figura 14. Brazo robótico industrial	97
Figura 15. Máquina de soldadura por fricción - agitación.....	97
Figura 16. Moto soldadora versión insonorizada.....	98
Figura 17. Máquina de soldar con alambre.....	98

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del Problema

1.1.Descripción del problema

A nivel global, se vive en un mercado bastante competitivo en el cual los instrumentos de la globalización y modernización han hecho que las empresas se vean obligadas a producir nuevos productos para poder incursionar en el mercado y de esta manera conseguir la ventaja competitiva. En consecuencia, de esto, las empresas actualmente están enfocadas en poder optimizar su cuadro de Mando Integral, interesándose específicamente en aprender y buscar su crecimiento en los diferentes mercados los cuales cada día vienen siendo más competitivos con mejores prácticas de negocios y con tecnología acorde al mundo moderno.

A nivel internacional, Vallet, T. y Rivera, P. (2018) publicaron un estudio en donde se menciona el interés que tienen las empresas por mejorar el desempeño operativo, estratégico y financiero, mediante la aplicación de tecnologías modernas, orientadas al consumidor para lograr la satisfacción y retención del cliente.

Es por eso que, las empresas a nivel mundial vienen buscando lograr una ventaja competitiva mejorando la calidad de servicio y diferenciando el mismo mediante la utilización de tecnologías, personal calificado, capacitaciones continuas, innovaciones en sus productos, certificando su calidad y mejorando la atención a sus clientes, para así estar preparados para el cambio. Determinando de esta manera el interés por aprender y crecer, empleando un sistema de auto enseñanza para lograr la ventaja competitiva.

En esta misma línea, González (2016), nos manifiesta que actualmente las personas son intérpretes de las grandes revoluciones empresariales, mecánicas, culturales y sociales.

También, aclara que la ventaja competitiva debería estar asociada a la calidad de servicio por lo cual se debería implementar algunos sistemas de aprendizaje y crecimiento logístico los cuales permitan poder mejorar el capital humano y el clima organizacional, optando por una visión compartida, aprendizaje en equipo, práctica del pensamiento sistémico, con una buena capacitación al personal, adecuada toma de decisiones e iniciativas laborales que ayuden a pronosticar la demanda y de esta manera conseguir los mejores recursos con la mayor cuantía de capacidades.

A nivel nacional, el aprendizaje y crecimiento dentro del Cuadro de Mando Integral se ha ido transformando en un impresionante activo empresarial, reflejándose en la ventaja competitiva. Actualmente, la mayoría de empresas peruanas no están haciendo uso del aprendizaje y crecimiento como estrategia para integrar el capital humano, el clima organizacional con la calidad de servicio y la diferenciación del mismo, no enfatizan sus esfuerzos en buscar la sincronización del flujo de servicios y de información, desde el punto de inicio que son las fuentes de abastecimiento hasta la entrega del producto final.

Muchas empresas desaparecen en el mercado por falta de innovación y calidad de sus productos y servicios. Se enfrentan a la necesidad de fortalecer su compromiso empresarial, la práctica de valores institucionales, cumplimiento de funciones y falta de satisfacción laboral.

Con esta finalidad, la perspectiva nacional sobre el Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como herramienta hace posible que la empresa cuente con un mejor control y búsqueda de la realización de las estrategias de gestión establecidas. Ante ello, las empresas del siglo XXI vienen implementando esta estrategia para determinar la manera en que las capacidades internas deben potencializarse

al igual que las inversiones en sistemas de información y talento humano como un activo indispensable para mejorar la actuación de dichas empresas en el futuro (Alveiro, 2011).

En el ámbito regional se puede evidenciar un ambiente dinámico en las empresas de los diferentes sectores, las cuales vienen produciendo cambios drásticos; convirtiendo el entorno empresarial tradicional en uno más competitivo y complejo.

Por ello, gran parte de las empresas regionales vienen intentando adecuarse a las nuevas tecnologías, estrategias de aprendizaje y crecimiento para mejorar sus actividades y lograr una ventaja competitiva.

En tal sentido, podemos mencionar que estas se encuentran frente a nuevos retos sobre el aprendizaje y crecimiento del recurso humano de la organización para mejorar la gestión y estrategias de competitividad, ya que anteriormente las empresas creaban valor con la gestión de sus activos tangibles o materiales.

Sin embargo, actualmente los activos intangibles son los que crean más ventaja competitiva y por ello las empresas crean más valor si gestionan sus estrategias fundamentándose en el conocimiento tales como la innovación, las relaciones intangibles con los colaboradores y los clientes, tecnología de la información, competencias y aptitudes de los colaboradores, etc. Por otro lado, muchas empresas tienen dificultades para aplicar la estrategia de aprendizaje y crecimiento, lo cual demanda la vinculación continua de los directivos y colaboradores con la misma. Para lograr esto es imprescindible la comunicación y retroalimentación en el momento oportuno de la estrategia y de los procesos que permitan su aplicación. (Kaplan y Norton, 2004).

En cuanto a nuestro ámbito de estudio, el cual es la empresa Metalarc S.R.L., el compromiso del capital humano es una tarea muy ardua para la empresa, puesto que sus

directivos desconocen la estrategia de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral para ser aplicada como herramienta, es por eso que existe un bajo nivel de capital o conocimiento intelectual que es la información intangible para producir valor.

Ante ello nos encontramos frente a una realidad en la cual los directivos no se comunican adecuadamente con los colaboradores para llevar a cabo sus labores; consecuentemente a ello, significa un desafío la fidelización de clientes en varios casos dado que los clientes no se sintieron satisfechos cuando realizaron la prestación del servicio y han optado por acudir a otras empresas del mismo sector.

Por tal razón se evidencia que no pueden cumplir con sus metas establecidas, por lo que es necesario un cambio en la gestión para promover el compromiso y el cumplimiento de todas las actividades que se realicen dentro de dicha empresa, la cual con la llegada de la globalización y los frecuentes cambios en el mercado se ve en la imperiosa necesidad de desarrollar el aprendizaje y crecimiento como herramienta del cuadro de mando integral para ver el óptimo desempeño y así lograr su visión y misión empresarial.

Ante esta situación, es necesario indicar que estos argumentos están respaldados por Niven (2003), quien menciona que el aprendizaje y crecimiento dentro del cuadro de mando integral es un conjunto seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa y que dichas medidas que conforman el Cuadro de Mando son el instrumento que los gerentes deben utilizar para comunicar a los trabajadores y a interesados externos los resultados obtenidos, los cuales podrían ser replicados en realidades semejantes.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el Aprendizaje y Crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Qué relación existe entre el Aprendizaje y Crecimiento y la calidad de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022?
- b. ¿Qué relación existe entre el Aprendizaje y Crecimiento y la diferenciación de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022?
- c. ¿Qué propuesta incrementaría la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Establecer la relación entre el aprendizaje y crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Determinar la relación del aprendizaje y crecimiento y la calidad de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.
- b. Identificar la influencia del aprendizaje y crecimiento y la diferenciación de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.
- c. Proponer una estrategia de aprendizaje y crecimiento en el Cuadro de Mando Integral para incrementar la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.

1.4. Justificación e Importancia

La presente investigación, parte de un fundamento teórico, para luego tener que especificar características, propiedades y rasgos trascendentales y generar una propuesta para solucionar el problema e incrementar el conocimiento actual sobre la estrategia de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral considerándolo un instrumento de gestión estratégica que visualiza las circunstancias de la empresa a partir de la cual ésta pueda tomar decisiones pertinentes de acuerdo a su misión y visión. Ello permitirá obtener resultados que sirvan de complemento teórico en el cual se fundamenta la investigación.

Además, esta investigación emplea el enfoque mixto o cualicuantitativo, puesto que analiza elementos tales como el capital humano, clima organizacional, calidad y diferenciación de servicios que brinda la empresa Metalarc S.R.L. para posteriormente tener que determinar las relaciones que existen entre variables y dimensiones pertinentes, a partir de cual se comprobara o rechazara las hipótesis planteadas utilizando el estadístico de prueba.

La aplicación de la teoría, tiene relevancia social dado que la empresa Metalarc S.R.L., es una empresa cajamarquina orientada a proyectos de construcción, montajes e instalaciones electromecánicas y mantenimiento industrial. Contribuye a que la empresa establezca una estrategia de Aprendizaje y Crecimiento efectiva para atender oportunamente las deficiencias encontradas, de esta manera logre el incremento de la ventaja competitiva. Además, permitirá que los colaboradores de la mencionada empresa puedan integrar sus conocimientos con los cambios pertinentes que se deban realizar de acuerdo a la realidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2. Fundamentos teóricos de la investigación

Para desarrollar los fundamentos teóricos referentes a la presente investigación sobre la estrategia de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral para incrementar la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., se ha realizado una búsqueda exhaustiva en diferentes bibliotecas, repositorios, motores de búsqueda, revistas, artículos, etc., hallando estudios referentes al tema de la presente investigación de acuerdo a las variables los cuales se presentan a continuación.

2.1. Antecedentes Teóricos

2.1.1. Internacionales

Benson (2018) realizó investigación sobre “Determinantes de la ventaja competitiva en empresas en la industria de las telecomunicaciones en Kenia”, en la Universidad Kenyatta. Tuvo como objetivo general investigar los determinantes de la ventaja competitiva tales como la formación del personal, la orientación al cliente y la participación de empresas afines.

La investigación fue de nivel descriptivo teniendo como población 90 sujetos de los cuales se extrajo una muestra del 40% mediante muestreo estratificado. Para esta investigación se hicieron pruebas de validez y confiabilidad que evaluaron la consistencia interna entre las variables mediante el cálculo del Alfa de Cronbach con SPSS.

El rango del Alfa de Cronbach es entre 0 y 1, donde los valores más altos del coeficiente indican mayor fiabilidad, los resultados del cuestionario fueron de 0,839, lo que indica que los determinantes tienen una consistencia relativamente alta.

Llegando a la conclusión de que la capacitación del personal, la orientación al cliente y la participación de las partes interesadas son determinantes de la ventaja competitiva para las empresas, de esta manera las empresas deben innovar continuamente para ser más competitivas en la industria.

Revilla (2012), en la tesis “Estrategia de Cuadro de Mando Integral en el marco de la calidad de servicio de las Pymes. Caso: Metalmecánica Romero, C.A., avalada por la Universidad de Carabobo, dispuso como objetivo general proponer una estrategia del CMI que mejore la calidad de servicio de la empresa Metalmecánica Romero, C.A.

El enfoque del estudio se enmarco en una investigación cuantitativa, aplicada con nivel descriptivo. Tuvo como población y muestra a los 16 colaboradores de la empresa, a los cuales se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos que fueron analizados empleando tablas de frecuencia y gráficos en la estadística descriptiva.

Se concluyó que al realizar una matriz FODA, la empresa no tiene políticas establecidas financieras, no existía un adecuado uso de los recursos operativos y existía insatisfacción de los clientes por los productos y servicios recibidos, por lo que al ejecutar el Cuadro de mando Integral como herramienta mejorará la capacidad de calidad de servicio, programando cursos de capacitación para los colaboradores, fortaleciendo el sistema de información y motivando al equipo para alcanzar las metas de la empresa impulsando la eficiencia, eficacia y productividad.

Montejano et al. (2017), en el artículo “Ventajas competitivas en empresas manufactureras, resultado de los sistemas de producción y la innovación”, publicado por Small Business International Review, tuvo como objetivo determinar si la aplicación de

principios de innovación y la actualización de los sistemas de producción influyen significativamente en el desarrollo de las ventajas competitivas.

La investigación dio como resultado que, la innovación y la actualización de los sistemas de producción sí influyen en la ventaja competitiva de las empresas manufactureras de Aguascalientes en México, por lo tanto, se concluye que estas ventajas competitivas se logran mediante la aplicación de metodologías de mejora, lo cual se ve reflejado al emplear las tecnologías de información para mejorar los sistemas de gestión, sistemas de planificación de recursos de la empresa y en el control logístico para mejorar los tiempos de entrega.

2.1.2. Nacionales

Colareta (2018) en la tesis “El Balanced Scorecard y la gestión empresarial en las MYPES del sector panadero del distrito de Chorrillos, 2017”, avalada por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuyo objetivo general fue demostrar si el Balanced Scorecard influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del distrito de Chorrillos.

Aplicando el tipo de investigación descriptiva y correlacional con un diseño no experimental, teniendo como población objeto el total de 215 panaderías a nivel del distrito de Chorrillos cuyo tamaño de la muestra se determinó por 138 microempresas.

Para recopilar los datos se emplearon la técnica de análisis documental, usando las fichas textuales y de resumen, también la técnica de la entrevista valiéndose de la guía de entrevistas como instrumento y finalmente la técnica de la encuesta usando el cuestionario como instrumento.

Aplicando esta metodología llegó a la conclusión de que el Balanced Scorecard, al igual que la medición de desempeño, la mejora continua y la aplicación del mapa estratégico están relacionados e influyen positivamente en la gestión empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.

En tanto, Chuqui (2017) en la investigación “Ventaja competitiva de diferenciación y el posicionamiento del mercado de la Corporación textil Espain & Espinoza Chimbote - 2017, publicada por la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la ventaja competitiva de diferenciación y el posicionamiento de mercado de la Corporación Textil Espain & Espinoza.

Empleó un diseño descriptivo correlacional, no experimental de corte transversal, la población de estudio estuvo compuesta por los clientes frecuentes, un promedio de 1100 clientes durante el año 2017. La muestra obtenida por fórmula probabilística fue de 285 clientes.

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos y el instrumento fue el cuestionario. Los resultados fueron procesados mediante el software IBM SPSS, empleando el Chi cuadrado para aprobar la relación entre las variables de estudio. Concluyendo que existe relación significativa entre la ventaja competitiva y el posicionamiento de mercado, resultado que se obtuvo a partir de la prueba de hipótesis (Chi cuadrado), con un valor de 516,77 y un nivel significancia de 0.000, menor que 0.05.

Cachay y Peralta (2019), en la tesis “Cuadro de Mando Integral para crecimiento empresarial en CM Asesores y Consultores S.A.C., Chiclayo, 2017”, avalada por la Universidad Señor de Sipán, tuvo como objetivo general determinar el

diseño del cuadro de mando integral para aumentar el crecimiento empresarial de CM Asesores y Consultores.

El tipo de investigación fue descriptiva propositiva con diseño no experimental transversal, cuyo método fue el inductivo – deductivo. La población y muestra fueron los gerentes, administradores y colaboradores de la empresa.

La técnica aplicada fue el análisis documental cuyo instrumento fue la ficha de cotejo. Concluyendo que, mediante la aplicación de ratios para un diagnóstico de la situación de la empresa, estableciendo el cuadro de mando integral con las necesidades requeridas permite el aumento del crecimiento empresarial, en cuanto a la perspectiva aprendizaje y crecimiento, la evolución de los trabajadores adaptándose a los cambios surgidos por factores tecnológicos, sociológicos, etc., logra el bienestar de la organización.

2.1.3. Locales

Díaz y Cabrera (2017) en la tesis “Relación entre la gestión de calidad y ventaja competitiva en diferenciación en el área de producción de la empresa Menú Express, en la ciudad de Cajamarca en el primer cuatrimestre del año 2016”, tuvieron como objetivo principal determinar la relación entre la Gestión de la Calidad y Ventaja Competitiva en diferenciación en el área de producción.

La investigación fue de tipo descriptiva correlacional, con diseño no experimental, de corte transversal. La población de estudio fue constituida por 72 trabajadores del área de producción a la que se aplicó un cuestionario con escala, con un ,726 de Alfa de Cron Bach que muestra un alto grado de fiabilidad.

Como resultado el 75% de los trabajadores estiman que existe una relación entre la gestión de calidad y la ventaja competitiva de diferenciación para la empresa, se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.445, concluyendo que existe una relación positiva media entre las variables.

2.2.Marco Histórico

El Cuadro de Mando Integral se originó con la finalidad de unir la estrategia y su ejecución mediante indicadores y objetivos, dado que en muy poco porcentaje las estrategias eficaces son ejecutadas debido a que las empresas no comunican adecuadamente su visión, misión y estrategias a todas las áreas de las mismas (Palacios, 2008).

En 1990, Kaplan y Norton hicieron una investigación a una docena de empresas que tenían dependencia de las medidas financieras para crear valor. Se aceptó la idea de un cuadro de mando que refleje las actividades de toda la empresa: clientes, procesos internos, actividades de trabajadores y también los intereses de los accionistas. Kaplan y Norton le dieron el nombre de Cuadro de Mando Integral a esta herramienta empresarial que, cuatro años más tarde, había sido aceptado eficazmente en las organizaciones para complementar sus medidas financieras y para comunicar sus estrategias (Niven, 2003).

Gilaninia, Askari y Poor (2013) consideran al aprendizaje y crecimiento como una estrategia vinculada al cuadro de mando integral que suministra el contexto para el perfeccionamiento de las oportunidades empresariales, además de ser aspectos estructurales y culturales que proporcionan una ventaja competitiva en una empresa.

Los aspectos culturales se circunscriben en un conjunto de valores comunes, normas, actitudes, roles y comportamientos que proporcionan los aprendizajes verdaderos.

Los aspectos estructurales son pactos institucionalizados de carácter organizado que permiten realizar la recopilación, el análisis, el almacenamiento, la distribución y el uso de la información que están relacionados con la eficacia de las organizaciones.

Además, se debe considerar el mecanismo de aprendizaje organizacional que abarca el ambiente de aprendizaje, identificar las necesidades de aprendizaje y desarrollo y la implementación del conocimiento puesto en práctica. Por lo dicho anteriormente podemos mencionar que el aprendizaje y crecimiento como estrategia del cuadro de mando integral es una de las formas más trascendentales de optimización sostenible incluyendo individuos, equipos y la organización entera.

En relación a la ventaja competitiva esta surge a partir de la corriente de pensamiento estratégico la cual se inició aproximadamente a mediados de los años 70 dando lugar a la concepción de ventaja competitiva, en oposición con el principio económico de la ventaja comparativa.

Cuando se trata de una innovación de producto, la empresa puede obtener una ventaja competitiva lanzando este nuevo producto, lo que permite aumentar la demanda y su margen de beneficios. Pero la demanda también puede aumentarse mediante la diferenciación de los productos, abriendo nuevos mercados e influyendo sobre la demanda de productos existentes. (Díaz, 2007, p. 59 -60). En concordancia con Porter (1991) uno de los pioneros en esgrimir el término ventaja competitiva nos indica que:

Las empresas logran una ventaja competitiva mediante el desarrollo de la calidad de servicio como también en la diferenciación del mismo, actos que enfocan la innovación en su sentido más amplio que comprende tanto la utilización de nuevas tecnologías, así como también nuevos modos de hacer

las cosas (...) por lo que la innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, proceso de producción, método comercial o un nuevo método de llevar a cabo la formación del personal. (p.171)

Además, la ventaja competitiva es determinante en el éxito o fracaso de las empresas estableciendo la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como la innovación tecnológica, personal calificado y capacitado, adecuada implementación y certificación de calidad y buena atención al cliente lo cual se circunscribe en una cultura cohesiva (...) así mismo indica que la ventaja competitiva de una empresa nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes el cual sobrepasa el costo de creación de este. (Porter, 1991, p.175)

2.3.Marco Teórico

2.3.1. Teoría del Cuadro de Mando Integral por Kaplan y Norton

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002), “el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación” (p.37). Para que una empresa manifieste su misión, deberá acoger los valores y creencias fundamentales para identificar mercados meta y productos o servicios demandados, es decir, determinar la esencia de la existencia de la empresa.

El Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una estructura o sistema que facilita la administración y la creación de valores institucionales a largo plazo. También es un conjunto de medidas de actuación que comunican y comprometen tanto a los ejecutivos como a todo el personal que labora en la empresa para tener un sentido de pertenencia.

Gracias al CMI, la empresa “además de informar la visión a toda la organización, logra realizarla mediante acciones concretas, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente para que se adapte a circunstancias del entorno y mercado” (Palacios, 2008, p.14). La misión empresarial debe brindar inspiración, motivación y energía a toda la organización, con disciplina para traducir la visión individual en visión compartida.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; los directivos de la organización esperan canalizar las energías, capacidades y el conocimiento a todo el personal hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. (Kaplan y Norton, 2002, p. 38).

El CMI sirve como un sistema de comunicación, información, formación y como un instrumento de control y seguimiento para tomar decisiones de forma oportuna relacionando la estrategia con la acción para alcanzar metas. Las perspectivas del CMI sirven para integrar y mantener el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, las acciones realizadas en el proceso y los resultados obtenidos, ya que todas las medidas están orientadas hacia conseguir una estrategia integrada.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Los objetivos establecidos en esta perspectiva brindan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las tres perspectivas anteriores. “El CMI señala que es

relevante invertir en equipos, investigación, innovación, pero por sí mismos no son suficientes; también se debe invertir en las capacidades de los colaboradores, la capacidad del sistema de información y la delegación de poder (empowerment)” (Kaplan y Norton, 2002, p.139-140).

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento reconoce la importancia y la contribución de los activos intangibles para las organizaciones que se insertaron en una economía intensiva en conocimiento. Además, esta perspectiva promueve que la empresa tenga la capacidad de mantener su capital intelectual con un elevado grado de motivación, satisfacción y productividad.

2.3.2. Teoría de la ventaja competitiva de Porter

La teoría de Porter se basa en analizar las fuentes de la ventaja competitiva, así como todas las actividades que se efectúan en la empresa, para ello se emplea la cadena de valor como instrumento para analizar las actividades importantes y las fuentes de diferenciación. La cadena de valor se define como una “sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio en el mercado, mediante un planteamiento económico viable” (Robben, 2016, p.6).

Sin embargo, estas actividades no son independientes, sino que forman parte de un sistema de actividades interdependientes que se relacionan entre sí gracias a los nexos que son coordinación y optimización. Si todo el personal tiene la capacidad de coordinar las operaciones, las fabricaciones y el servicio a prestar, se va a reducir costos, mejorarse el desempeño y la diferenciación. La empresa se diferenciará si comunica a los clientes el valor de sus productos y servicios mediante la publicidad y la fuerza de ventas (Porter, 2015).

Según Robben (2016) para tener ventaja competitiva mediante la creación de valor, la empresa debe asimilar que se trata de “un sistema analítico concebido para descomponer las distintas funciones y examinar el coste que tienen. Su objetivo es asignar recursos a lo largo de la cadena de la forma más eficaz posible” (p. 7). De esta manera, los productos o servicios que se ofrezcan se van a ubicar de manera estratégica en el mercado, de acuerdo a su coste o a la diferenciación

De acuerdo con Porter (2015), la cadena de valor incluye las actividades específicas relacionadas a aspectos físicos y tecnológicos para crear un producto útil para los compradores, empleando insumos adquiridos, recursos humanos y tecnología, se genera información referente a los clientes y los proveedores, además origina activos financieros como inventarios, cuentas por cobrar o por pagar.

Es importante que las empresas puedan distinguir las actividades primarias y las de apoyo, las primeras intervienen en el proceso de la creación del producto o prestación del servicio, la logística de distribución, el marketing, la venta y los servicios de post venta, mientras que las actividades de apoyo respaldan a las primarias porque se vinculan con la infraestructura de la organización, la administración del capital humano, el empleo de tecnología y las compras de insumos necesarios.

2.3.3. Teoría de la ventaja competitiva de Armstrong y Kotler

Kotler y Armstrong (2013) sostienen que una empresa establecerá relaciones rentables con los consumidores, si esta comprende las necesidades de los clientes mucho mejor que las empresas competidoras, de esta manera entregar más valor en los productos o servicios.

También es importante considerar la segmentación de mercado, la empresa debe enfocarse en evaluar las características del segmento y comprobar su compatibilidad con los objetivos y recursos de la empresa. Si la empresa elige un segmento, debe planificar su estrategia de diferenciación y posicionamiento en el mercado.

Así mismo, se debe examinar cuidadosamente sus costos, tanto fijos como variables, ya que, si tiene costos totales muy elevados para la producción o prestación de un servicio similar frente a sus competidores, tendrá que establecer un precio más alto o reducir las utilidades de la empresa, ello generaría una desventaja competitiva. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 262).

Para realizar la estrategia se lleva a cabo tres pasos fundamentales, tales como “identificar un conjunto de posibles diferenciadores, elegir ventajas sobre las cuales construir una posición y seleccionar una estrategia general de posicionamiento” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 190).

El posicionamiento de una empresa tiene que ver directamente con la propuesta de valor que ofrece, es decir, todos los beneficios que la hacen distinta a las demás. Existen unas posibles propuestas favorables como, por ejemplo, “más por más”, lo que implica dar un producto o servicio más exclusivo por un precio más elevado para compensar los costos altos. Esta propuesta ofrece un producto o servicio de excelente calidad y otorga prestigio al comprador por un status o estilo de vida elevado.

Por otro lado, otra propuesta es, “más por lo mismo”, es decir, las empresas pueden introducir al mercado un producto o servicio de calidad comparable con la

propuesta anterior, pero a un menor precio. También está la propuesta, “lo mismo por menos”, en otras palabras, la empresa no tiene la intención de ofrecer productos o servicios diferentes o mejores, sino lo mismo pero basado en algunos descuentos o promociones basados en un mayor poder de compra.

Cuando la empresa establezca su posición en el mercado, deberá mantenerla con desempeño y comunicación constante. También debe adaptarse a las necesidades, preferencias de los consumidores y a las estrategias de las empresas competidoras. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 187-190).

Cabe señalar que actualmente las empresas dan relevancia a la logística para obtener ventaja competitiva, lo que implica la “planificación, implementación y control del flujo físico de bienes, servicios e información” es decir, “llevar el producto adecuado al cliente apropiado en el lugar correcto y en el momento propicio” (Kotler y Armstrong, 2013, p.310). La logística se trata de toda la gestión de la cadena de suministro, la gestión de los materiales, productos y servicios finales e información que se recopila de los proveedores y consumidores finales.

2.4.Marco Conceptual

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard una herramienta clave que hace posible que la empresa cuente con un mejor control y búsqueda de la realización de las estrategias de gestión, donde lo más importante del aprendizaje y crecimiento es el capital humano y el clima organizacional de la empresa, puesto que mediante ello se podrá visualizar y evaluar la visión compartida, el aprendizaje en equipo, el desarrollo de un pensamiento sistémico, la comunicación entre directivos y colaboradores, la toma de decisiones y las iniciativas laborales para el desarrollo de la empresa.

Teniendo en cuenta el concepto de Cuadro de mando Integral, se presenta los conceptos de cada una de las variables de estudio con sus respectivas dimensiones e indicadores:

2.4.1. Aprendizaje y crecimiento

2.4.1.1. Aprendizaje

De acuerdo con Garzón y Fischer (2010):

El aprendizaje es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos, orientados a la perdurabilidad.

El aprendizaje organizacional resulta ser la generación de conocimiento dentro de la empresa mientras que la gestión de este, es la administración de un conocimiento organizacional ya existente. Para que se genere aprendizaje organizacional, se necesitan cumplir con ciertas condiciones, tales como:

- a. Cultura del aprendizaje organizacional. Se caracteriza por el vínculo entre compartir conocimiento y dar soluciones prácticas a los problemas, esto se refleja en la participación activa de los colaboradores gracias a la confianza desarrollada entre ellos. Además, si los jefes o ejecutivos comparten sus conocimientos, es más probable que los colaboradores también lo hagan.
- b. Formación. Hace referencia a la adquisición de conocimiento y desarrollo de habilidades por parte del trabajador, fortaleciendo su auto eficacia para

un mejor desempeño y logro de objetivos. El capital intelectual de la empresa se incrementa si sus colaboradores llevan a cabo procesos de formación actualizados.

- c. Claridad estratégica. Hace alusión al conocimiento clave que tienen los colaboradores sobre la misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales. Si tienen conocimiento detallado, su motivación incrementa porque sabrán cómo cooperar a su logro de metas.
- d. Soporte organizacional. Se precisa como la disponibilidad de recursos tecnológicos y materiales, ya sea infraestructura, equipos de cómputo, softwares actualizados, etc. Dado que los sistemas de información y comunicación facilitan el aprendizaje organizacional (Castañeda, 2015).

Para que una organización se desarrolle, el aprendizaje debe ser más práctico, en lugar de solo discutir teorías. Además del aprendizaje individual, el aprendizaje en equipos mejora los canales de comunicación y genera un sentido de compromiso grupal y organizacional. También es vital que exista retroalimentación de la información debido a que los colaboradores pueden autocorregirse en el proceso del aprendizaje acorde a las metas de la empresa (Garbanzo, 2016).

2.4.1.2.Crecimiento

Albach (1967), menciona que el crecimiento empresarial “es el resultado de factores que no son aleatorios, sino que tienen la intención y la determinación por parte de los empresarios y directivos que deciden su comportamiento”. La mejor competitividad y el posicionamiento en el mercado

está afecto a factores internos, tales como el tiempo de funcionamiento de la empresa y su tamaño, sin embargo, no condicionan el crecimiento si es que la empresa accede a un mercado de capitales o fuentes de financiamiento, tiene mayor rentabilidad y menor endeudamiento.

También la motivación de los directivos es otro factor interno, para utilizar recursos materiales y humanos disponibles, mejorar la satisfacción de los colaboradores, la capacitación, habilidades, actitudes, experiencia y la fidelidad de los colaboradores (Fernández, 1993).

De esta manera se aprovechan los recursos intangibles, mediante la gestión de conocimiento y la inversión en investigaciones científicas y desarrollos tecnológicos. Por otro lado, Feindt et al. (2002) indican que, si los directivos tienen una buena relación e incentivan a los colaboradores y estos a su vez tienen un vínculo más estrecho con los clientes, se podrá mejorar la calidad del producto o servicio que ofrecen.

Otro factor interno es la estructura de propiedad dado que influye en la toma de decisiones de financiamiento y en la distribución de utilidades. Los accionistas pueden tener mayor control sobre el incremento de la rentabilidad de sus acciones y sobre la actuación gerencial, ello podría conllevar a la contención de las inversiones frente a oportunidades de crecimiento rentables.

Los factores externos que conllevan a los directivos a tomar decisiones para el crecimiento empresarial y tratar que la respuesta a esos factores sea favorable, son: los competidores que van ingresando al mercado, pues limitan la entrada de abastecimiento de recursos; conllevaría a aplicar estrategias de

expansión en nuevas instalaciones. Los clientes y los proveedores, estos pueden influir negativamente en la calidad y precios de los productos por lo que la empresa deberá segmentar clientes y proveedores potenciales y favorables para diversificar sus productos y/o servicios.

Por otro lado, las mejoras tecnológicas es otro factor para que la producción sea más sistemática y automática gracias a maquinarias que producen mayor cantidad a menor costo, así como también los avances en tecnologías de información y comunicación (Blázquez et al., 2006, p. 45-50).

2.4.1.3. Aprendizaje y crecimiento en el cuadro de mando integral

La perspectiva aprendizaje y crecimiento especifica la importancia de los activos intangibles en la empresa, tales como el capital intelectual y el clima organizacional. Abarca el entrenamiento permanente de los colaboradores, la capacidad de liderazgo, los conocimientos, talentos y actitudes, la cultura, el trabajo en equipo y sus metas personales, además implica la comunicación fluida por toda la empresa y la provisión de los medios, como herramientas tecnológicas para que realicen sus actividades efectivamente.

Estos activos deben estar alineados con las estrategias concentrándose en los atributos específicos que necesitan los procesos de la empresa, esto permite la gestión y verificación del cumplimiento de los objetivos empresariales, dado que, la actual competencia obliga a las empresas a aprender, innovar y/o mejorar sus productos o servicios, dado que, tiene relación directa con el valor de la organización para los accionistas y el mercado (Kaplan y Norton, 2004).

2.4.1.4. Dimensiones del Aprendizaje y crecimiento

2.4.1.4.1. Capital Humano

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), el capital humano es todo colaborador que sea considerado indispensable para llevar a cabo actividades específicas en la empresa, el cual tiene habilidades, competencias y conocimientos requeridos de acuerdo a la estrategia de la empresa.

El desarrollo de las competencias de un colaborador se realiza mediante las acciones tomadas ante diversas situaciones para poder generar activos tangibles como intangibles para la organización, pero solo tener personas capaces no es lo suficiente puesto que debe existir una base y un clima que incentive a los individuos a utilizar sus propios talentos.

Además, actualmente las operaciones repetitivas de producción de los trabajadores han sido automatizadas por procesos controlados por ordenadores, y las empresas que brindan servicios, otorgan un acceso más directo a las transacciones mediante sistemas de comunicación e información, este cambio exige a que las empresas tengan estándares más altos sobre cómo realizar sus operaciones mejorando continuamente mediante colaboradores más especializados y creativos (Kaplan y Norton. 2002).

Por otro lado, para que un colaborador tenga ideas innovadoras, debe tener una “preparación adecuada y experiencia suficiente en las

tecnologías fundamentales de la organización, dado que los requisitos de competencias cambian en nuevos conceptos tecnológicos y aparecen nuevos segmentos de clientes” (Kaplan y Norton, 2004, p. 190).

Para medir el éxito del capital humano se detallan tres indicadores claves, tales como:

A. Visión compartida

Para que exista una visión compartida es necesario saber la razón de ser de la empresa que clarifica la misión empresarial. La visión que comprende el propósito de la empresa y sus metas específicas, genera un sentido de compromiso compartido en todos los colaboradores, esto se ve reflejado en las actividades que realicen para enriquecer la cultura empresarial. La visión compartida hace que los integrantes de la empresa estén conectados, vinculados por una aspiración común.

La visión compartida es vital para la organización porque brinda concentración y energías para el aprendizaje generativo, es decir, expandir la capacidad para crear algo nuevo. Con una visión compartida, tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona u organización, alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos (Senge, 2010, p. 265).

Este sentido de compromiso significa que todos los miembros sepan qué es lo importante para la organización y por qué, para eso es necesario que tengan la oportunidad de considerar qué visión y propósito tienen para sí mismos y para su equipo. Además, la visión compartida implica el diseño de procesos en el que se incluya la comunicación asertiva y sincera entre los mismos colaboradores y los directivos (Senge et al., 2006).

B. Aprendizaje en equipo

“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida” (Senge, 2010, p. 296). El aprendizaje en equipo implica disciplina intelectual, emocional y social. Aprender colectivamente puede resultar complicado debido a las diferencias entre los miembros en cuanto a puntos de vista, conocimientos y experiencias. Conlleva el hecho de tener autodominio, tolerancia y autoconocimiento, pero también implica conocer a los demás para estar en armonía y es razonable esperar que en el trayecto exista discordancia mientras desarrollan aptitudes colectivas.

Para que exista el aprendizaje en equipo es útil tener una razón para aprender, la necesidad de resolver un conflicto o relacionarse con otros equipos en la empresa. Es vital “el diálogo

para pensar en conjunto, compartir datos y analizar situaciones donde los pensamientos, emociones y acciones no pertenecen a un individuo sino al conjunto”. De esta forma, se pueden llevar a cabo planes de acción sincronizados que favorecen la toma de decisiones (Senge, et al., 2006).

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión. En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor para respaldar las decisiones que se deben tomar (Senge, 2010, p. 297).

El aprendizaje favorece al trabajo en equipo, en el que se requiere unanimidad entre los que interactúan con un mismo propósito y para ello es imprescindible la comunicación, colaboración, reconocimiento y compañerismo para tener estabilidad laboral (Ayoví, J. 2019).

C. Pensamiento sistémico

“El pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común, es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas organizacionales” (Senge, 2010, p. 16). Es una técnica

que permite tener una vista general de los problemas de la empresa relacionando cada una de sus partes y la actitud que muestran los colaboradores de acuerdo a la percepción de la situación real de la organización integrando el análisis y el planteamiento de ideas creativas para dar soluciones prácticas.

Además, permite que todos los elementos de la empresa interactúen mediante la comunicación, el trabajo y toma de decisiones para un fin común (Liévano, F. y Londoño, J., 2012).

2.4.1.4.2. Clima organizacional

El clima organizacional se puede considerar como una agrupación de percepciones o impresiones subjetivas y características que son perdurables y compartidas por todos los miembros de una organización, que la hacen diferente a otra. Se conforma por todas aquellas experiencias laborales realizadas por las interacciones personales que predominan en las distintas manifestaciones de comportamiento de cada colaborador, en su desempeño, productividad y en el sentido de compromiso que tenga con la organización (Pedraza, 2018).

De acuerdo con la teoría del clima organizacional de Likert (1932), establece las características de la empresa que definen a las percepciones, tales como:

Variables causales: son independientes, indican la dirección por la cual está evolucionando una empresa cumpliendo sus metas, se refleja

en la estructura empresarial, administración, reglas, la manera en que se toman las decisiones, capacidades y actitudes de todos los miembros de la organización.

VARIABLES INTERMEDIAS: se refieren a la evaluación del estado interno de la empresa, está determinado por aspectos como el rendimiento, la iniciativa laboral, la comunicación y la toma de decisiones.

VARIABLES FINALES: ocurren como consecuencia de las variables anteriores, establecen los resultados de la empresa como la productividad, ganancias y pérdidas.

El clima organizacional está incluido en el comportamiento organizacional, es decir, “las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales se relacionan con el comportamiento de los grupos incluyendo temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos” (Galicia, et al., 2017). También está incluido en el comportamiento organizacional la estructura de la empresa, el compromiso laboral, la comunicación fluida en todas las áreas, la motivación y el trabajo en equipo.

El clima organizacional se trata del lugar o ambiente en el cual un individuo realiza su trabajo día tras día, además del trato que recibe por parte del gerente, la convivencia con sus compañeros de trabajo y se podría considerar el trato que el colaborador tiene con proveedores y clientes de la empresa, los mencionados factores son denominados como

clima organizacional, puesto que crea una conexión para un desenvolvimiento óptimo de la empresa como conjunto. “Para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales” (García, 2009, p. 48). El clima organizacional tiene los siguientes indicadores:

A. Comunicación

La comunicación organizacional o también llamada comunicación corporativa o institucional, es una herramienta de trabajo que facilita el traspaso o movimiento de información de forma interna, entre los miembros de la empresa y de forma externa, con sus clientes, para “relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad” (Ramos, et al., 2017, p. 6).

La comunicación interna es importante para que la empresa cumpla sus objetivos gracias a que los colaboradores tienen afinidad entre sí, el ambiente laboral es satisfactorio, se sienten integrados o comprometidos y están motivados para incrementar su aprendizaje y cumplir con sus responsabilidades, además de identificar si los colaboradores requieren mayor información o capacitación. Es necesario contar con herramientas para publicar la información como reuniones, manuales, grupos de trabajo, etc.

Para Ramos et al. (2017) dentro de la empresa existen diferentes tipos de comunicación, tales como la comunicación descendente, en donde la información recorre desde los directivos o gerentes hacia los colaboradores. Un punto clave en este tipo de comunicación es que los trabajadores vean a los directivos como líderes para que la información proporcionada por ellos sea considerada confiable.

Otro tipo es la comunicación ascendente, que surge desde los colaboradores hacia sus superiores o directivos para que exista retroalimentación por si existen dudas, recomendaciones o reclamos. El aporte de este tipo de comunicación para el aprendizaje es que ayuda al aumento de la creatividad de los trabajadores, la seguridad de expresar sus opiniones, ser parte de la toma de decisiones y de aplicar sus conocimientos y capacidades (Ramos et al., 2017, p.29).

Por último, la comunicación horizontal ocurre entre los miembros de un mismo rango en la empresa ya que pueden formar equipos donde se requiere que la comunicación sea fluida, amena y participativa para que exista armonía e integración, facilitando la resolución de conflictos entre miembros o problemas empresariales.

La comunicación horizontal está vinculada a las disciplinas de Senge para el Aprendizaje Organizacional ya que considera los pensamientos, sentimientos y talentos de los trabajadores. Por otro lado, se obstaculiza cuando algún miembro genera excesiva

competitividad para beneficio individual y dificulta el trabajo en equipo, sin embargo, para que los trabajadores aprendan a funcionar en equipo, deberán ver a la empresa como una entidad interdependiente (Ramos, et al., 2017, p. 31, 32).

B. Toma de decisiones

“Una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos” (Canós et al., 2012, p. 1). Cuando un directivo va a tomar una decisión, pueden encontrarse en diferentes circunstancias o condiciones tales como incertidumbre, que “es la condición que impera cuando no se cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas” (Franklin, 2011, p. 115), en este caso, las decisiones se basan en supuestos.

Otra condición, es la certidumbre, que “es la condición que prevalece cuando un individuo está plenamente informado acerca de un problema, conoce soluciones alternativas y sabe cuáles serán los resultados de cada solución” (Franklin, 2011, p. 114), sin embargo, es poco común que las empresas siempre cuenten con toda la información, pero puede facilitar la experiencia o el dominio de ciertos temas específicos para prever las posibles consecuencias.

Y, por último, un directivo al tomar una decisión relevante puede enfrentarse al riesgo, que, de acuerdo con Franklin (2011), “es

la condición que impera cuando los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado” (p. 114). Dentro del riesgo, se consideran las probabilidades de que ocurra uno y otro resultado, la probabilidad objetiva se basa en estudios o experimentos anteriores que respaldan los resultados específicos; mientras que, la probabilidad subjetiva toma en cuenta la opción personal del directivo, su experiencia, intuición, capacidad y personalidad.

Algunos aspectos clave para tomar decisiones empresariales son la disponibilidad de información y el grado de dificultad de los problemas por resolver, de acuerdo a esto existen diferentes tipos de decisiones, como, por ejemplo:

- Decisiones de rutina, se refieren a decisiones comunes o cotidianas y pueden estar reguladas por normas o procedimientos de la empresa.
- Decisiones de adaptación, son aquellas que mejoran o modifican ciertos procedimientos de la empresa y que consideran factores no habituales.
- Decisiones innovadoras, estas “se basan en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales, ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas

(...) Se basan en información que cambia a gran velocidad”
(Franklin, 2011, p. 116).

C. Motivación laboral

De acuerdo con Chiavenato (2001), señala que:

Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o un estímulo interno en los procesos mentales del individuo (p. 68).

La motivación laboral comienza con la presencia de una necesidad en la persona, lo que conlleva a la insatisfacción e inconformismo, por ello el individuo genera un comportamiento o acción que sea capaz de obtener la satisfacción a esa necesidad, con el aprendizaje y la repetición estos comportamientos se convierten en más eficaces.

La motivación laboral conlleva la relación entre los objetivos individuales de cada trabajador y la capacidad de influir en la productividad que puede ofrecer a la empresa. Dentro de las teorías que respaldan a la motivación, se encuentran:

- La jerarquía de las necesidades, según Maslow, donde se consideran cinco necesidades básicas de las personas que rigen el comportamiento y motivación, tales como: las necesidades

fisiológicas que están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Las necesidades de seguridad, hacen referencia a la protección que requiere el colaborador ante cualquier peligro físico o psicológico, como, por ejemplo, ciertas decisiones empresariales autoritarias pueden generar incertidumbre en los trabajadores.

Las necesidades sociales conllevan la participación y aceptación por parte de los otros colaboradores. Las necesidades de autoestima se relacionan con la confianza que tiene en sí mismo y la capacidad que tiene el trabajador. Y, por último, las necesidades de autorrealización “llevan a la persona a desarrollar su propio potencial, se expresa mediante el impulso a superarse y tener autonomía” (González, 2006, p. 82-84).

- La teoría de los dos factores, según Herzberg, se basa en factores del ambiente externo del trabajo, tales como: factores higiénicos donde comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo, por ejemplo: la remuneración, los beneficios sociales, políticas empresariales, relaciones con los directivos, etc. Y los factores motivacionales, que implican sentimientos de realización y crecimiento con respecto al cargo o puesto de trabajo y todos los deberes que conlleva, como, por ejemplo, la delegación de tareas, libertad de tomar decisiones,

hacer uso de las habilidades propias, cumplimiento de metas, etc. (Chiavenato, 2001).

Existe una clara relación entre motivación y satisfacción laboral, ya que la motivación se refiere al comportamiento que satisface una necesidad o meta, mientras que la satisfacción es el gusto que se experimenta cuando se ha satisfecho un deseo o necesidad. “La motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado” (Chajara, Y. y Mamani, J. 2013). A la vez, la motivación laboral se relaciona con el clima organizacional, dado que cuando existe la adecuada motivación al cumplir las necesidades de cada trabajador, el clima organizacional desarrolla relaciones satisfactorias de interés y colaboración entre todos los miembros. Además, este clima evidencia las propiedades motivacionales, todos los aspectos de la organización que influyen en el comportamiento de los colaboradores.

2.4.2. Ventaja competitiva

Una empresa es competitiva cuando tiene la “capacidad para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible” (Pérez, 1994, p. 26).

Porter (2015) señala que, “la ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que estos estén dispuestos a pagar”.

“Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial para lograr desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia en el mercado” (Koenes, 1997, p.17). Una empresa cuenta con ventaja competitiva cuando tiene características que la diferencian de las demás en el sector, dado que brinda productos o servicios que los clientes pueden considerar único o necesario.

Una organización cuenta con ventaja competitiva si tiene mejor posición frente a la competencia para fidelizar a los clientes. Tener algunas ventajas está relacionado con la definición y clasificación de metas estratégicas, por lo que los líderes deben elegir una industria y planificar cómo competir con otras empresas. Para que una empresa sea competitiva deberá tener aptitud para coordinar, adaptarse al contexto y tener capacidad para dirigir y organizar.

Los elementos a considerar dentro de la ventaja competitiva son la preferencia que tienen los consumidores o clientes a lo que brinda la empresa por encima de otras, también la percepción que tienen los clientes considerándola como diferente a otras empresas, y este factor diferencial debe ser percibido como único y determinante para que los clientes elijan comprar o usar el servicio (Koenes, 1997).

Por otro lado, conseguir ventaja competitiva en el presente, no asegura un éxito seguro en el futuro, por ello la ventaja competitiva debe ser sostenible, ser mantenida por el tiempo. Es importante tomar en cuenta cuál o cuáles son las fortalezas o potencialidades que tiene la empresa, como propiedades o características que las otras empresas del sector consideren complicadas de igualar, también considerar la capacidad

que tiene la empresa para crear valor, realizar una evaluación del entorno y la competencia, por último, la aptitud que tiene la organización para superar a la competencia (Koenes, 1997).

Así mismo, el mercado es cambiante, si una empresa obtiene ventaja competitiva y no se actualiza de manera permanente, perderá su posición y preferencia, incluso las otras empresas podrían imitar sus fortalezas o superarlas. Por esta razón, los directivos tienen la obligación de impulsar a que todo miembro de la organización sea cual sea su función, pueda crear o desarrollar constantemente nuevas opciones para tener ventaja competitiva, desarrollando así el pensamiento estratégico.

2.4.2.1. Dimensiones de ventaja competitiva

2.4.2.1.1. Calidad de servicio

Calidad de servicio hace alusión a la “satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que ha recibido y percibido” (Pérez, 1994, p.25). Es necesario un sistema de gestión de la calidad para que las acciones empresariales estén orientadas a la búsqueda de la satisfacción de los usuarios. Calidad se refiere al valor que los clientes reciben del producto o servicio y en función a dicho valor, el cliente asigna un precio para satisfacer una necesidad.

Dentro del término calidad, se incluye dos factores: la calidad del producto o servicio como atributo para complacer al cliente, y la calidad de gestión que tiene la empresa para planificar y organizar las labores y recursos

materiales e intangibles con los que cuenta para cumplir sus metas empresariales. (Pérez, 1994).

Cuando el cliente va utilizando el producto o servicio, su actitud va cambiando debido a que su nivel de vida se incrementa y también el nivel de conocimiento de dicho producto o servicio. Al principio, los clientes pueden satisfacer sus necesidades con un producto o servicio económico o básico. Sin embargo, sus demandas o nivel de exigencia por una calidad más elevada se van incrementando para obtener un mejor producto o servicio debido a las experiencias que obtienen. La calidad de servicio presenta los siguientes indicadores:

A. Utilización de tecnología

Son un conjunto herramienta esenciales para mejorar la calidad de la producción, almacenamiento y venta de un producto o prestación de un servicio determinado. En la tecnología se aplica el conocimiento para un buen desenvolvimiento en las labores, el uso de tecnología en las empresas implica la presencia de herramientas, máquinas o softwares junto con la aplicación de técnicas intelectuales para innovar, resolver conflictos o mejorar los resultados. Además, el bueno uso de la tecnología conlleva la planificación, la programación y el control de esta en la producción (Núñez de Schilling, 2011).

Para que una empresa sea competitiva es necesario que considere a la tecnología como inversión, porque incentiva el trabajo en equipo y mejora la eficacia, la cual debe alinearse con las metas de la organización,

así se genera valor al giro del negocio diferenciándolo de las otras empresas en el mercado (Argueta, 2006).

Núñez de Schilling (2011) menciona que “la necesidad de cumplir con normas específicas en medio ambiente, sanidad o seguridad puede obligar a la empresa a hacer esfuerzos tecnológicos considerables”. Sin embargo, la integración de tecnología en la empresa afecta directamente al gerente pues se responsabiliza de supervisar el correcto uso y adquisición de nuevas tecnologías para diseñar estrategias más competitivas, y también afecta al personal que labora, en cuanto a los requisitos de habilidades, capacitación y motivación que la empresa necesita, todo esto conlleva a la gestión tecnológica para identificar las necesidades cambiantes de los clientes para establecer nuevas tecnologías y nuevos mercados (Perozo y Nava, 2005).

B. Personal calificado

Es aquel colaborador que cumple con los requerimientos fijados para prácticas de trabajo y debe estar entrenado y ser conocedor de la operación de equipos o un método de trabajo específico. La organización tendrá ventaja competitiva si cuenta con capital intelectual, implica el conocimiento y las habilidades únicas de cada trabajador para que generen ideas innovadoras que podrían reflejarse en nuevos productos o servicios (González, 2009). La empresa tiene la responsabilidad de tener una adecuada gestión del recurso humano, como el activo más valioso, puesto que, los colaboradores son los que optimizan las inversiones en

tecnología o recursos materiales y financieros de la empresa (Prieto, 2013).

Por ello las organizaciones deben establecer estrategias para la retención del talento humano, ya que si un colaborador abandona su puesto de trabajo significa pérdida para la empresa considerando que este puede acudir a la competencia en busca de mejores oportunidades, dado que contratar a un nuevo personal con los conocimientos, habilidades, capacidades y experiencia necesarios es más difícil o capacitarlo puede resultar más costoso. Un nuevo colaborador necesita tiempo para que su productividad se nivele y adecue a la empresa, de ello depende la integración y continuidad de la producción (Sánchez y Villabón, 2012).

C. Capacitación continua

Según Parra y Rodríguez (2015), “el entrenamiento es conocido como el proceso mediante el cual se le proporcionan medios a los colaboradores de la empresa para adquirir y desarrollar de forma más rápida conocimientos y habilidades” (p.134), es necesario que la empresa identifique las necesidades de los colaboradores y resaltar la información que contribuirá a que incremente la capacidad de aprendizaje, mejore las habilidades o destrezas y a que su labor específica sea más productiva o resolver problemas eficientemente.

La capacitación en la empresa forma parte de un sistema o proceso continuo que debe ser planificado, organizado, ejecutado y evaluado, dado que el objetivo principal es la motivación de los

miembros de la empresa, influir en las metas y valores de cada uno para que se generen cambios positivos en el comportamiento organizacional y potenciar la capacidad creativa y productiva (Bermúdez, 2015).

La capacitación es necesaria para colaboradores que tienen experiencia en la empresa, que podrían ser ubicados en nuevos puestos de trabajo, o tengan hábitos no adecuados para el desarrollo de sus funciones. Así mismo, es necesario la inducción adecuada cuando se requiere personal nuevo, para brindar el conocimiento oportuno que aplicará al desempeñar su puesto. La capacitación continua y permanente en la organización aporta varios beneficios, como “mejorar las aptitudes y actitudes, el aprendizaje individual y de equipo en todos los niveles, la satisfacción laboral, también se integra al personal para identificarse con los objetivos empresariales, se incrementa la productividad y calidad de productos o servicios” (García, s.f., p.3).

2.4.2.1.2. Diferenciación de servicio

De acuerdo con Koenes (1997) la diferenciación “hace que los productos o servicios de la empresa sean percibidos como únicos, lo que reduce las presiones y los ataques de la competencia, permite a la empresa fijar precios más altos, consolidar la lealtad de los consumidores, etc.” (p.155). Se puede lograr diferenciación de diferentes formas, por ejemplo, la imagen de marca, características del producto, el servicio al cliente, las redes de distribución, etc. Por otro lado, la diferenciación permite que la empresa genere márgenes más altos de ganancias y reduce el poder de los consumidores, dado que éstos no

disponen de otras opciones que sean parecidas, y esto genera insensibilidad al precio (Porter, 2008).

Las empresas pueden generar diferenciación mediante la cadena de valor, que implica todo el conjunto de actividades que se necesitan para llevar a cabo un producto o servicio.

Sin embargo, es apropiado considerar los riesgos que conlleva la diferenciación como, por ejemplo, algunos consumidores podrían preferir ahorrar dinero sacrificando algunas características únicas de un producto o servicio y acceder a otra empresa que tengas precios más bajos, ello afecta a la fidelidad del cliente a la empresa. Otro riesgo ocurre cuando existe imitación por la competencia, eso causa disminución significativa en la diferenciación (Porter, 2008). La diferenciación del servicio presenta los siguientes indicadores:

A. Innovación del servicio

Innovación se refiere a la “transformación de una idea en un servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un método para proporcionar un servicio” (Jordán, 2011, p. 48). Sin embargo, para innovar no es suficiente tener una idea sino también que el proceso y resultado tenga éxito en el mercado y cree ventaja competitiva sostenible, para ello se recurre a la investigación y el desarrollo sumando el activo intelectual que tenga la organización.

La innovación es importante para que el crecimiento progresivo de la empresa y el mantenimiento del trabajo, gracias a la organización y capacitación constante en nuevas tecnologías. “La innovación como factor de diferenciación crea una estructura momentánea de monopolio en el mercado, hasta que otros competidores creen un nivel de equilibrio, este equilibrio es agitado por más innovaciones creando un mercado dinámico y economía estable” (Jordán, 2011, p. 51).

Por otro lado, se considera un servicio como “aquello que tiene un valor económico, pero carece de una consistencia material” (Martínez y Lázaro, 2007, p. 122), y lo que se busca es producir percepciones positivas satisfaciendo las necesidades de los clientes. Para impulsar la innovación en el servicio al cliente, se requiere el uso de nuevas tecnologías, nuevas decisiones junto con la creatividad de los colaboradores y, por último, la relación entre las estrategias de la empresa y la innovación.

De acuerdo con Joseph Schumpeter, se puede desarrollar innovación en nuevos productos o servicios, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de suministros, ampliación a nuevos segmentos de mercados y reorganización de la empresa (Croitoru, 2012).

B. Certificación de calidad

Las certificaciones de calidad indican que “se puede confiar razonablemente que un producto, proceso o servicio debidamente identificado está en conformidad con una norma y otro documento

normativo específico” (Castillejo, s.f.). La empresa se responsabiliza por cumplir las normas que respaldan la calidad, seguridad y requisitos que solicitan los clientes.

Por otro lado, la certificación es importante porque mejora la imagen de la empresa, disminuye la rotación del personal, incrementa la cooperación, comunicación, productividad de los trabajadores y mejora la satisfacción de los usuarios, gracias al distintivo de garantía que ofrece.

Contar con certificación hace posible crear ventaja competitiva dado que la empresa gestiona la seguridad y salud en el trabajo, avala la calidad de productos o servicios que ofrecen, protegiendo el medio ambiente con un control de riesgos ambientales (Pereira et al., 2013).

C. Atención al cliente

Se refiere al “conjunto de actuaciones mediante las cuales una empresa gestiona la relación con sus clientes actuales o potenciales, antes o después de la compra del producto o servicio, y cuyo fin último es lograr en él un nivel de satisfacción lo más alto posible” (Ariza y Ariza, s.f.). Por otro lado, para Gil (2020), atención al cliente significa una serie de actividades que realizan las empresas para identificar las necesidades básicas de los usuarios empleando estrategias de marketing para cubrir las expectativas y conseguir la fidelización del cliente.

La empresa orientada a brindar una atención de calidad a los clientes tiene una base sólida para trazar sus objetivos ya que los directivos pueden estimular a todos los miembros de la organización para

que mantengan un cuidadoso interés en las exigencias de los clientes o realizar investigaciones de las necesidades en nuevos mercados.

La calidad de atención al cliente, logra la diferenciación y crea ventaja competitiva ya que pueden existir más empresas del rubro que ofrezcan los mismos productos o servicios, los clientes tienen mayores expectativas ya que pueden elegir dónde comprar comparando calidad y precio y por ello exigen un trato más personalizado y rápida atención. Así mismo, la atención al cliente con valor agregado da varias ventajas a la empresa tales como la recomendación de los clientes habituales a nuevos clientes potenciales y las repeticiones de compra del producto o servicio.

2.5. Definición de términos básicos

a. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta o instrumento que sirve para mejorar el control en las organizaciones, dado que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica a largo plazo (Kaplan y Norton, 2002).

b. Estrategia

Prieto Herrera (como se citó en Contreras, 2013) señala que la estrategia es un marco referencial para fundamentar las decisiones que establecen el rumbo de una empresa. Se debe considerar lo que se espera lograr definiendo metas claras para que las acciones de la organización estén dirigidas al cumplimiento de dichas metas (Contreras, 2013, p.65).

c. Mapa estratégico

Es un diagrama esquemático que muestra la relación causa - consecuencia entre todo lo que constituye la estrategia de la organización. Además, establece y gestiona objetivos en la empresa, proporciona el eslabón que falta entre el planteamiento de la estrategia y la ejecución de la misma (Kaplan y Norton, 2004, p. 34).

2.6. Hipótesis

2.6.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el Aprendizaje y Crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.

2.6.2. Hipótesis específicas

- a) Existe relación moderada entre el Aprendizaje y Crecimiento y la calidad de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.
- b) Existe relación moderada entre el Aprendizaje y Crecimiento y la diferenciación de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.
- c) La estrategia aprendizaje y crecimiento en el Cuadro de Mando Integral incrementa la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.

2.7. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>Aprendizaje y crecimiento Hace referencia a los activos intangibles de la empresa, tales como capital intelectual y el clima organizacional. Abarca el entrenamiento permanente, capacidad de liderazgo, talentos, actitudes, trabajo en equipo, metas personales y organizacionales (Kaplan y Norton, 2004).</p>	<p>Aprendizaje y crecimiento Es todo aquello que promueve a que la empresa tenga la capacidad de mantener su capital intelectual con un elevado grado de motivación, satisfacción y productividad.</p>	<p>X1: Capital Humano</p> <p>X2: Clima Organizacional</p>	<p>X1.1: Visión compartida X1.2: Aprendizaje en equipo X1.3: Pensamiento sistémico</p> <p>X2.1: Comunicación X2.2: Toma de decisiones X2.3: Motivación laboral</p>	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>
<p>Ventaja competitiva Se define como la capacidad para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible” (Pérez, 1994).</p>	<p>Ventaja competitiva Es el predominio que adquiere una empresa ante otras empresas del mismo rubro, en consecuencia, es relevante tener una mejora continua asemejando el problema, evaluando alternativas y creando soluciones que sean difíciles de reproducir por la competencia.</p>	<p>Y1: Calidad de Servicio</p> <p>Y2: Diferenciación del servicio</p>	<p>Y1.1: Utilización de tecnología Y1.2: Personal calificado Y1.3: Capacitación continua</p> <p>Y2.1: Innovación del producto Y2.2: Certificación de calidad Y2.3: Atención al cliente</p>	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>

CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3. Estrategias metodológicas

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada dado que su propósito fundamental es encontrar solución a problemas específicos, donde se aplica la investigación a problemas concretos en circunstancias y características concretas. Se dirige al uso o aplicación del conocimiento adquirido y no al desarrollo de teorías (Rodríguez, 2005).

En nuestro estudio se analizó la situación relacionada al aprendizaje y crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa, para lo cual se tomó la información necesaria de la empresa, se planteó una estrategia de aprendizaje y crecimiento en el Cuadro de Mando Integral con el fin de que la empresa Metalarc S.R.L. pueda incrementar la ventaja competitiva y de esta manera superar dicha problemática y las deficiencias encontradas.

El nivel de la investigación es descriptivo correlacional, el cual según Hernández et al. (2014) es descriptivo porque busca especificar propiedades o características importantes de cualquier fenómeno pretendiendo únicamente obtener información de las variables en estudio, además comprende la colección de datos para probar hipótesis o responder a preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio. Además, es correlacional el cual según Hernández et al. (2014), señalan que en el nivel correlacional tiene como “finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre las variables, las correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas prueba. Es útil para saber cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de la otra variable vinculada” (p.94).

3.2. Diseño de Investigación

La presente investigación presenta un diseño no experimental puesto que no existe la manipulación deliberada o adulteración de las variables en estudio, por lo que Hernández et al. (2014) mencionan que este diseño “se caracteriza por no manipular deliberadamente las variables. Se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, sino observar los fenómenos tal como son para analizarlos” (p. 152).

Así mismo, tiene un diseño de investigación transversal, el cual de acuerdo con Ñaupás et al. (2018) nos dicen se hace seguimiento y estudio simultáneamente a la variable en un solo año” (p. 369). Por otro lado, Hernández et al. (2014), mencionan que en este tipo de diseño se “recopilan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.154).

3.3. Área de Investigación

La presente investigación se realizará en la empresa Metalarc S.R.L., identificada con RUC 20496040091, la cual inició sus actividades el 1 de abril de año 2008, empezando a desarrollar sus labores en el rubro de construcción de obras de ingeniería civil, inmobiliaria y arquitectura, además de la fabricación de estructuras metálicas, mantenimiento de maquinaria pesada y alquiler de maquinaria y equipos. En un corto tiempo ha logrado posicionarse con cierta preferencia en el rubro, con respecto a otras empresas dedicadas a la misma actividad, ello se atribuye al fruto del compromiso, seguridad, responsabilidad y calidad que brindan sus operaciones en el sector minero e industrial.

Sin embargo, a pesar de la experiencia y la empeñosa capacidad de sus colaboradores, ésta no cuenta con ninguna estrategia de aprendizaje y crecimiento en

el cuadro de mando integral para desarrollar una mejor ventaja competitiva, siendo esta necesaria para alcanzar elevados estándares de producción en el trabajo. Actualmente la oficina de la empresa Metalarc S.R.L., se encuentra ubicada en Pasaje Las Artes N^o 117 - 2do Piso – FONAVI I - Cajamarca, y las instalaciones se ubican en la Prolongación Revilla Pérez S/N - Cajamarca, contando actualmente un total de 25 colaboradores incluido el personal administrativo.

3.4.Población

Según (Tamayo, 2003) la población es la “totalidad de un fenómeno que se encuentran en un momento definido, las cuales tienen ciertas particularidades o características de interés para un estudio de investigación, que pueden cuantificarse” (p.176).

Por tal razón podemos decir que la población en esta investigación es la totalidad de individuos que tienen en común ciertos criterios, en el ámbito laboral este podrá formar el referente para la elección de una muestra. Para la presente investigación se cuenta con una población de 25 colaboradores de la empresa Metalarc S.R.L., del distrito de Cajamarca, 2022.

3.5.Muestra

Según Hernández et al. (2014) la muestra es un subconjunto de la población, son elementos que pertenecen a ese conjunto definido por sus características semejantes. Sin embargo, a veces es “posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra que, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto población” (p.175).

En esta investigación la población es finita y pequeña, es decir conocemos el total de la población, por lo tanto, se considera a la población en su totalidad como la

muestra de estudio, es decir con los 25 colaboradores de la empresa Metalarc S.R.L., del distrito de Cajamarca, 2022.

3.6.Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica propuesta para la presente investigación es la encuesta, que según Anguita et al. (2002), es un “conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra representativa o población para explorar, describir o explicar una serie de características” (p.143).

La encuesta se caracteriza por “brindar información directamente al investigador, proveniente de investigaciones cuantitativas con intención de describir, analizar y establecer las relaciones entre variables o características en común” (Yuni et al., 2006, p.640).

Por lo tanto, está destinada a obtener datos de personas, con opiniones impersonales que son de interés para el investigador. Por ende, es de suma importancia para concebir nuestro objetivo de investigación, por la cual se accede a la valoración de las respuestas de lo que se investiga.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento empleado en esta investigación es el cuestionario con escala Likert de cinco puntos, el cual según Anguita et al. (2002) se le conoce a este instrumento como “el documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta” (p. 532). El objetivo es obtener información de las variables mediante preguntas específicas para obtener respuestas confiables y válidas mediante “una

puntuación constituida por la suma de las respuestas escalares dadas a varios ítems” (p. 533), empleando el procedimiento escalar Likert.

3.6.2.1.Ficha técnica

Técnica:	Encuesta
Instrumento:	Cuestionario
Autores:	Lulaico Ruíz, Liliana Cristina Valdivia Ispilco, Fernando Rafael
Año:	2022
Descripción:	El cuestionario está constituido por 4 dimensiones, de las cuales, las dos primeras (capital humano y clima organizacional), corresponden a la variable: Aprendizaje y crecimiento y las dos siguientes (calidad de servicio y diferenciación de servicio), corresponden a la variable: ventaja competitiva.
Extensión:	El instrumento consta de 12 preguntas.
Administración:	Responsables de la investigación.
Ámbito de aplicación:	25 colaboradores de la empresa Metalarc S.R.L.
Duración:	El tiempo de duración para el desarrollo del cuestionario es de aproximadamente 12 minutos.
Puntuación:	Se considera la escala Likert: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces 4 = Casi siempre, 5 = Siempre

3.1.1.1.Validez del instrumento

Bernal (2016) menciona que “un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado, la validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de resultados obtenidos” (p. 246).

Es por eso, que para la presente investigación se utilizó el juicio de tres expertos, para dar validez a los instrumentos de recolección de datos, considerando la validez de contenido, de criterio y de constructo. Para la validez de los jueces se utilizó un formato, que considera criterios fundamentales en el proceso de la investigación, por cuanto el resultado señala aplicabilidad aprobada.

3.1.2. Confiabilidad del instrumento

Bernal (2016) señala que la confiabilidad es “la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p. 246). Es decir que, si se aplica el mismo instrumento repetidas veces en condiciones parecidas, puede producir muy parecidos o los mismos resultados congruentes; por lo tanto, se dice que el instrumento es confiable. De acuerdo con Celina et al. (2005), la confiabilidad se refiere al “grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población. Una confiabilidad negativa es un error en la consistencia de la escala” (p. 573-574).

En tanto, para el presente estudio se determina la confiabilidad considerando el coeficiente Alfa de Cronbach, puesto que Celina et al. (2005) señala que es “un índice que mide la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados, midiendo la confiabilidad de la consistencia interna de una escala”, mide la consistencia interna o confiabilidad del instrumento que emplea escala de Likert (p.575), el coeficiente Alfa de Cronbach varía entre el 0 y el 1. Cuanto más próximo

esté a 1, más consistentes serán sí los ítems del instrumento (y viceversa) el cual mostramos a continuación:

Tabla 2. Resultados del análisis de fiabilidad de las variables

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,849	12

En la tabla 2 se evidencia la realización del cálculo del Alfa de Cronbach mediante el Software Estadístico SPSS en su versión IBM 25.0 y se demostró que el instrumento es confiable, con un Alfa de Cronbach de 0,849; que demuestra una alta consistencia interna del cuestionario con escala de Likert.

3.2. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de los datos recogidos se empleó en un primer momento el programa Excel para elaborar la base de datos, 12 tablas, las cuales tienen como encabezado la pregunta y en las columnas las respuestas de los 25 encuestados, posteriormente fue enviada al Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), en su versión IBM 25.0, estos datos acompañados con la utilización de la estadística descriptiva en base a las frecuencias de las variables y dimensiones, prueba de

normalidad de Shapiro Wilk y Correlación de Spearman, luego se prosiguió a presentar en figuras para facilitar la comprensión de la información e interpretación respectiva.

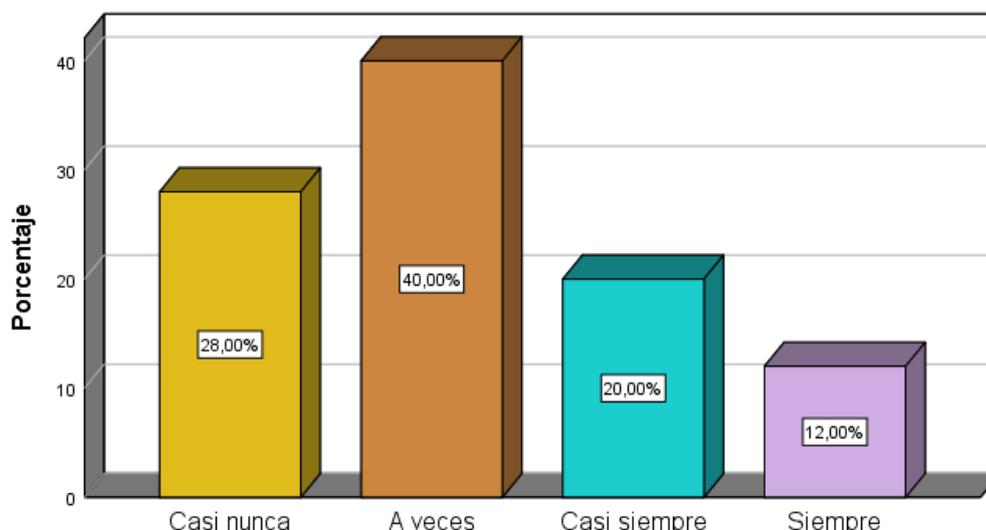
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4. Presentación, análisis e interpretación de resultados

4.1. Resultados de los cuestionarios aplicados

Los resultados obtenidos, fueron analizados en función a los objetivos e hipótesis planteados en la investigación; utilizando para ello la estadística descriptiva e inferencial. Con el firme propósito de determinar la relación existente entre el Aprendizaje y Crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa METALARC S.R.L. de la ciudad de Cajamarca. Para recabar y analizar la información pertinente, se aplicó un cuestionario, el cual recogió los datos relacionados con las variables y dimensiones. La presentación y análisis de los resultados se muestran en las figuras siguientes:

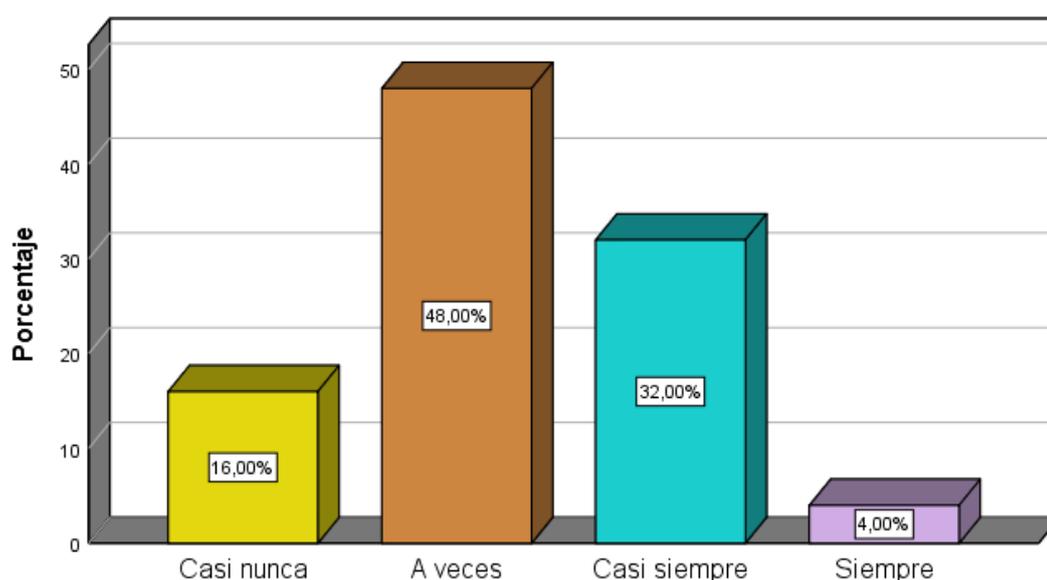
Figura 1. ¿Considera usted que existe compromiso de todos los miembros de la empresa METALARC S.R.L., para desarrollar la visión empresarial?



En la figura 1 se estima que, con respecto al compromiso de los miembros de la empresa para desarrollar la visión establecida, el 28% y el 40% manifestaron que “casi nunca” y “a veces” respectivamente se sienten comprometidos. En tal sentido, se puede

apreciar que hay un mayor porcentaje que no tiene la visión compartida, por otro lado, la menor parte del capital humano regularmente se compromete a realizar las actividades necesarias que permitan cumplir la visión empresarial, sin embargo, los miembros que no están comprometidos afectan al aprendizaje generativo para crear o innovar y la concentración para tener la capacidad de integrar las metas individuales y de equipo con las metas de la empresa.

Figura 2. *¿Puede evidenciar en todos los miembros de la empresa METALARC S.R.L., integración y participación en las actividades que realizan?*

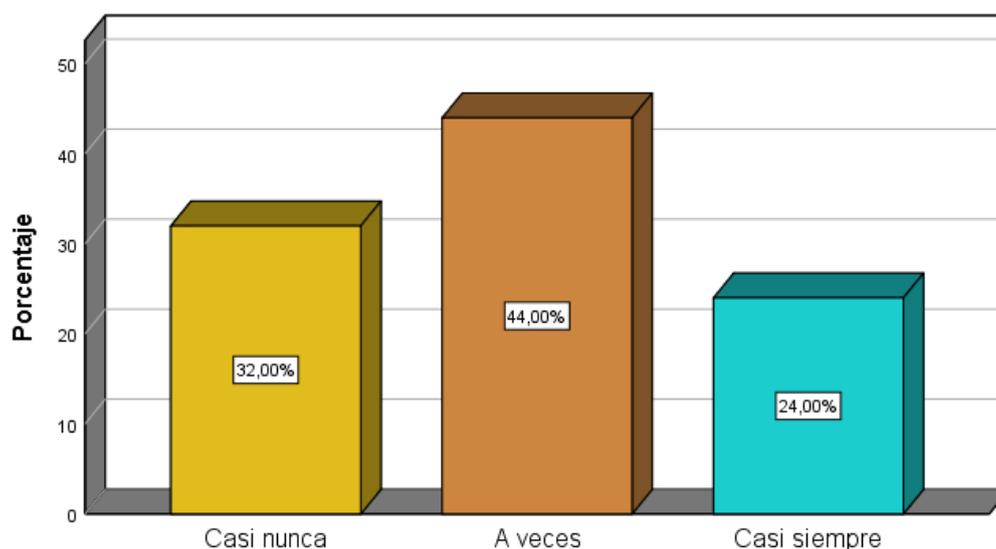


En la figura 2 se observa que, en relación con la participación e integración por los miembros de la empresa al momento de desempeñar sus funciones, el 48% respondieron que “a veces” muestran esas características al trabajar y el 32% “casi siempre” se integra con los demás miembros para realizar sus labores.

Estos resultados revelan que la integración y participación entre los miembros para realizar las actividades dentro de la empresa es considerada de prioridad media. Las características mencionadas forman parte indispensable para el aprendizaje y crecimiento colectivo gracias a la práctica del diálogo manteniendo compañerismo y compartiendo un mismo propósito. A pesar de ello, existe la presencia de miembros a

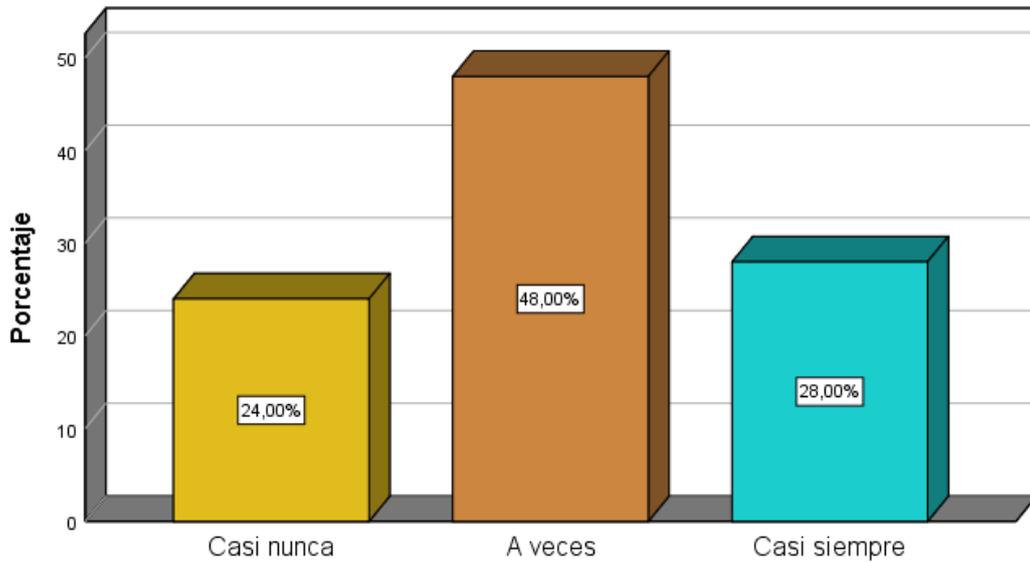
los que se les dificulta compartir sus conocimientos, experiencias o puntos de vista, con todo, es razonable esperar cierto grado de tolerancia, pero si la discordancia es continua, desfavorece el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

Figura 3. *¿Distingue que todos los integrantes de la empresa Metalarc S.R.L. tienen una actitud positiva cuando surgen cambios en las normas internas?*



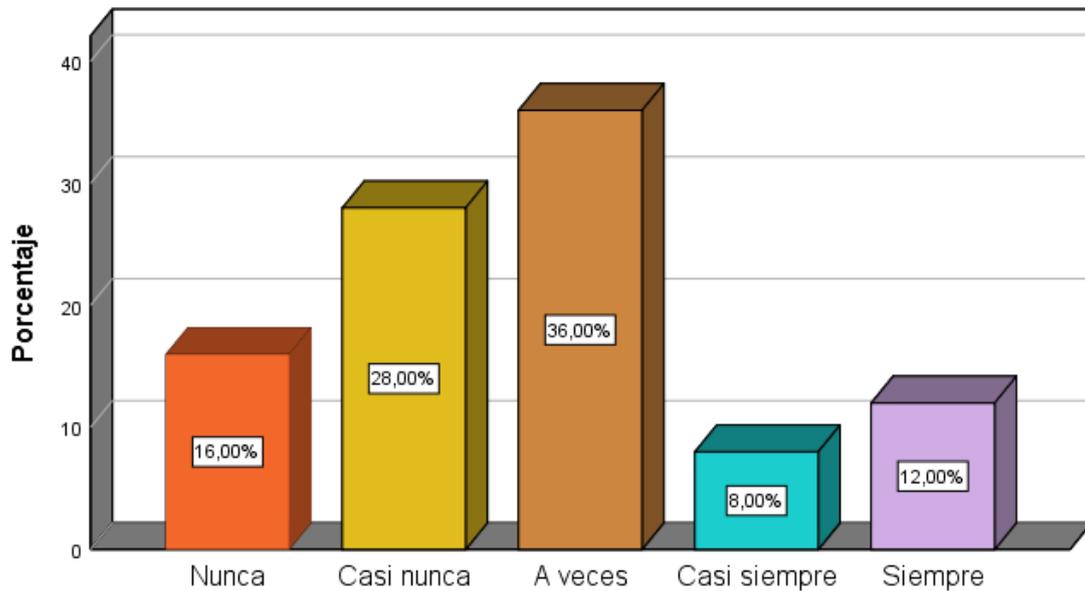
En la figura 3 se muestra que, con respecto a la actitud por parte de todos los integrantes hacia cambios en la normativa interna de la organización, el 32% manifiesta que “casi nunca” presenta una actitud positiva, el 44% respondió que “a veces”, mientras que el 24% respondió que “casi siempre” manifiestan actitud positiva hacia los cambios, evidenciándose un pensamiento sistémico considerablemente inestable por parte del capital humano porque existen miembros que no reaccionan de manera positiva, lo cual afecta al cumplimiento y los procesos de cambio o adaptación a nuevas normativas, por ende se perjudica la resolución de problemas dentro de la empresa pues desfavorece la comunicación, trabajo, toma de decisiones y las ideas creativas para dar soluciones prácticas a las dificultades laborales.

Figura 4. *¿La parte directiva de la empresa METALARC S.R.L. comunica adecuada y regularmente las apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?*



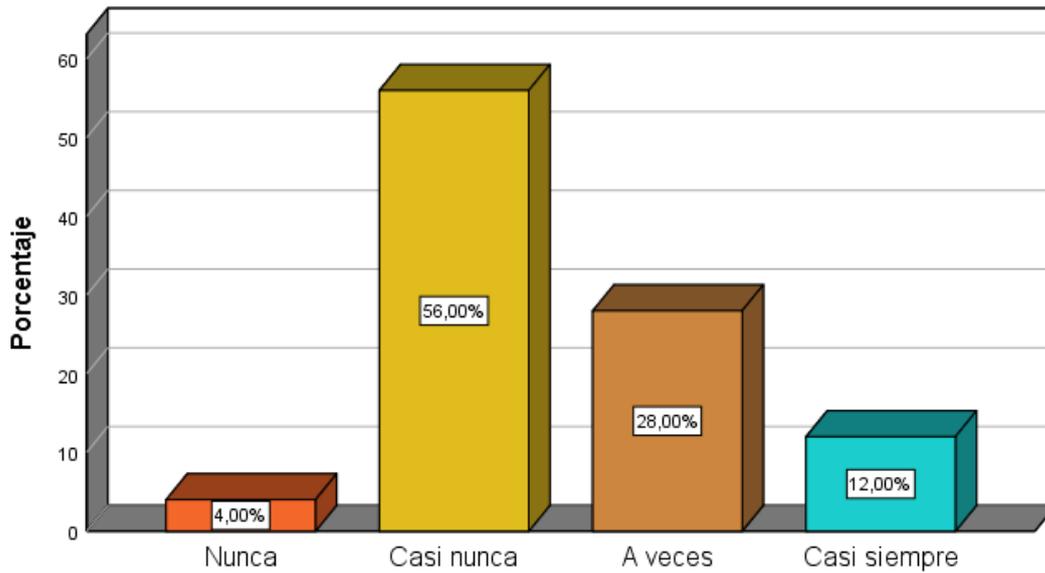
La figura 4 acerca de la comunicación de los directivos de la empresa para recabar las inquietudes y apreciaciones relacionadas al trabajo, el 24% consideraron que “casi nunca” reciben las instrucciones necesarias y precisas para realizar el trabajo por parte de los directivos, mientras que el 48% respondió que “a veces” existe dicha comunicación, y el 28% aseguran que “casi siempre” hay una comunicación descendente. Con los resultados se demuestra que la empresa ha establecido un canal de comunicación con el propósito de que cada colaborador tenga pleno conocimiento de las funciones que desempeñará y de lo que significa en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, sin embargo algunas funciones aún no están consolidadas o específicamente explicadas lo que puede repercutir en el cumplimiento de calidad con los trabajos y también influye negativamente en la comunicación ascendente porque no permite que exista retroalimentación por parte de los colaboradores informando dudas, recomendaciones o reclamos hacia los directivos.

Figura 5. *¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta durante el desarrollo de las actividades laborales?*



En la figura 5 se aprecia que en cuanto a la consideración de las opiniones de los colaboradores para la toma de decisiones durante el desarrollo de las actividades laborales por parte de su superior inmediato, el 16% afirma que “nunca” consideran sus opiniones, el 28% sostiene que “casi nunca” y el 36% indica que “a veces” participan dando su opinión y hayan sido considerados, evidenciándose que no se aprovecha el dominio de los diversos temas y la experiencia de la mayor cantidad de personas dado que la parte directiva o superiores inmediatos no solicitan la opinión de los colaboradores, incrementando la dificultad de los problemas a solucionar por la falta de disponibilidad de información para tomar decisiones de rutina, de adaptación y decisiones innovadoras intensificando el riesgo a tomar decisiones no tan favorables para la empresa.

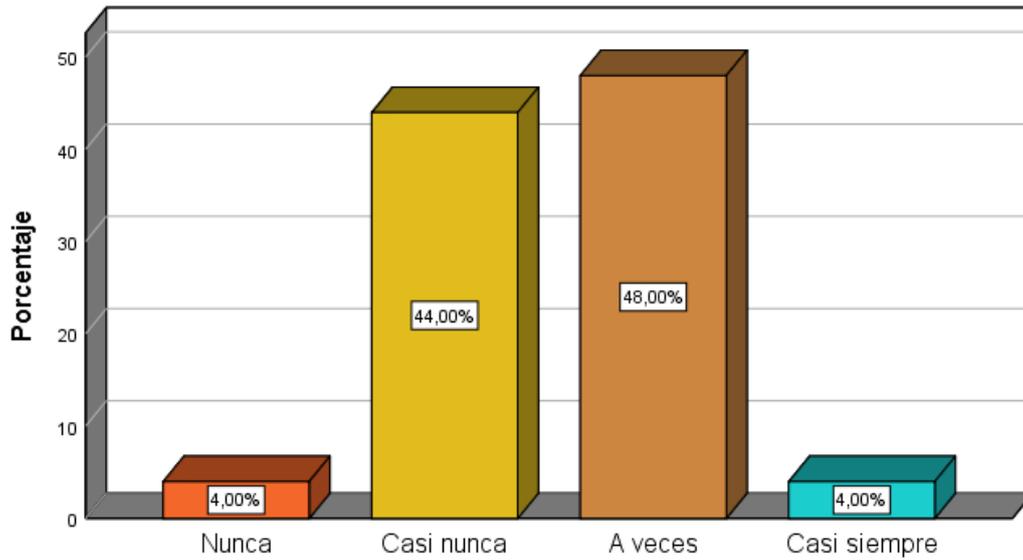
Figura 6. ¿La empresa Metalarc S.R.L. le ofrece oportunidades adecuadas para su crecimiento personal y desarrollo profesional?



En la figura 6 se observa que, en relación con la motivación dentro de la empresa para el crecimiento personal y desarrollo profesional, el 56% afirmaron que “casi nunca” tienen dicha oportunidad, el 28% “a veces” y el 12% considera que “casi siempre” han cumplido alguna meta personal alineada con las metas de la empresa y haber incrementado su desarrollo profesional.

Se evidencia que la mayor parte de los integrantes de la empresa consideran la necesidad de que la empresa Metalarc S.R.L. brinde un plan de desarrollo profesional continuo lo que deriva en la motivación y satisfacción laboral y la mejora de la productividad en la empresa.

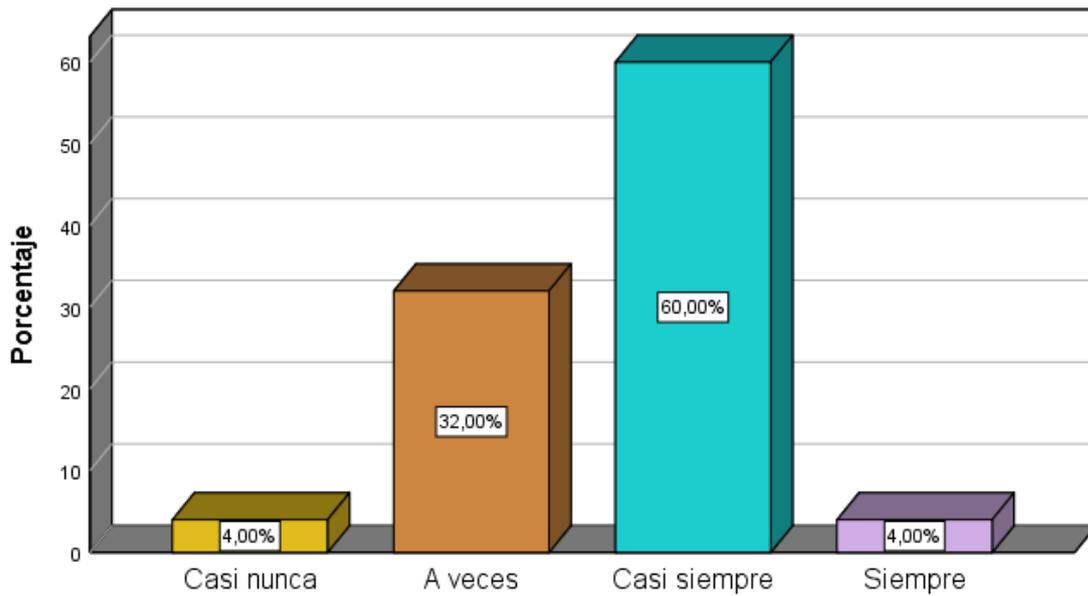
Figura 7. *¿Considera usted que la empresa Metalarc S.R.L., utiliza innovaciones tecnológicas para desarrollar sus operaciones?*



En la figura 7 se observa que según los miembros de la empresa Metalarc S.R.L., con respecto al uso de innovaciones tecnológicas para la comercialización de sus servicios y desarrollo de sus operaciones, el 44% señala que “casi nunca” se utiliza innovación tecnológica y el 48% afirma que “a veces” hacen uso de nueva tecnología.

Es sabido que el uso de nuevas tecnologías hace posible que la empresa tenga mayor capacidad productiva y sea más eficaz, disminuyendo el trabajo manual en procesos mecánicos. Sin embargo, la empresa no emplea mecanismos tecnológicos para ofrecer sus servicios, es decir, se ha restado importancia al hecho de invertir en nuevas tecnologías para facilitar el aprendizaje y la productividad empresarial, incentivar al trabajo y generar valor al giro del negocio.

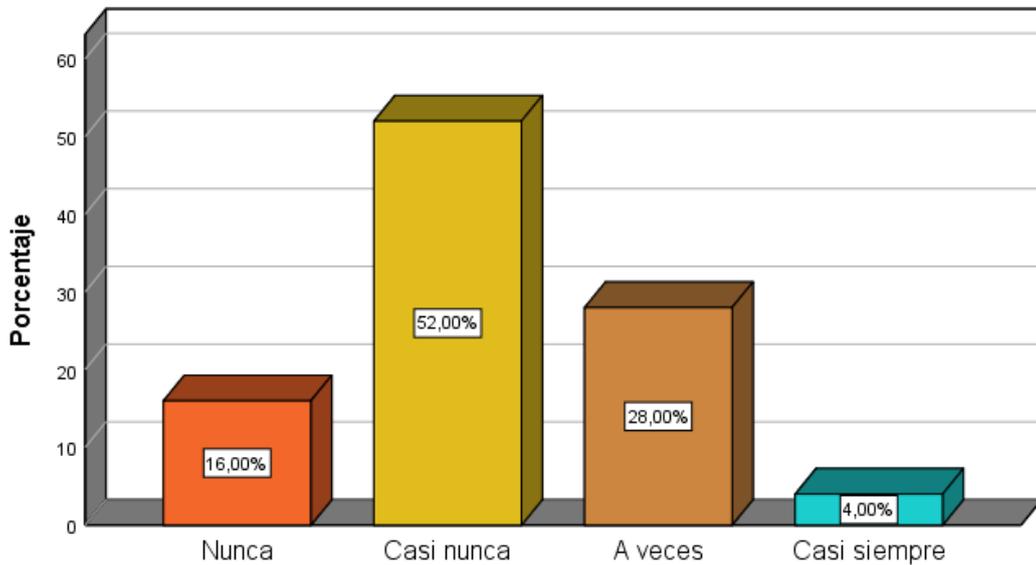
Figura 8. *La empresa METALARC, S.R.L., ¿utiliza mano de obra calificada para reducir costos y optimizar las tareas laborales?*



En la figura 8 se aprecia que en relación con la mano de obra que la empresa contrata con el fin de reducir costos y optimizar las tareas laborales, según los integrantes de Metalarc S.R.L., el 32% y el 60% afirma que “a veces” y “casi siempre” correspondientemente afirman que el personal demuestra ser calificado para el puesto a ocupar y realizar completamente sus funciones.

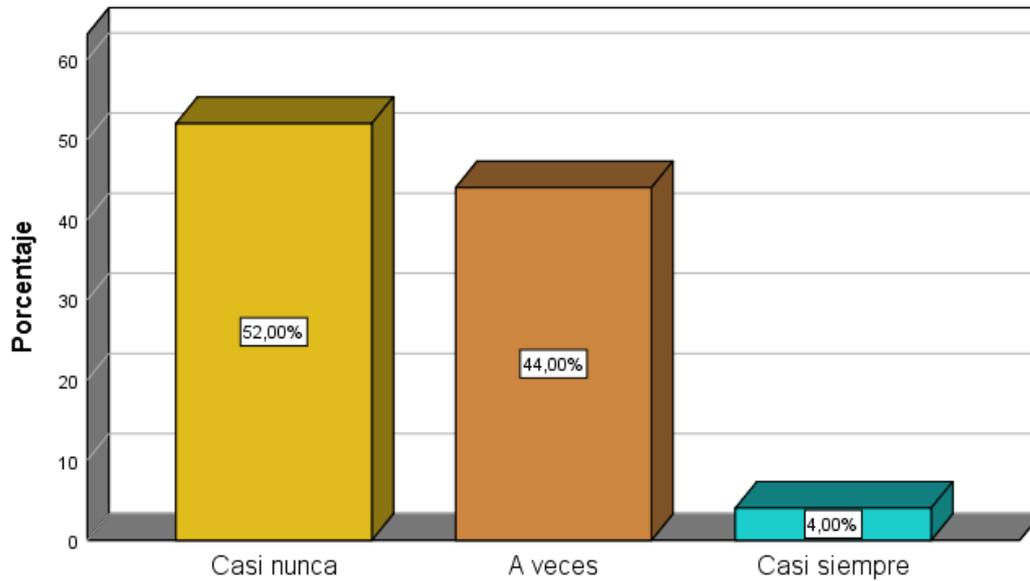
El porcentaje negativo es mínimo, pero aun así puede incidir de forma directa en la calidad del servicio que la empresa brinda a sus clientes. Sin embargo, con estos resultados, la empresa muestra ser competente en el mercado al requerir de personal con conocimientos, experiencia necesaria y actitud proactiva para el desempeño de las funciones, ya que Metalarc S.R.L. se hace responsable por el manejo y retención del recurso más valioso, el capital intelectual.

Figura 9. *¿Todo el personal de la empresa METALARC, S.R.L., asiste a capacitaciones continuas para incrementar el conocimiento y mejorar la prestación de sus servicios?*



En el gráfico 9 en referencia a la asistencia a las capacitaciones, el 16% afirma que “nunca” hay capacitaciones para todo el personal que labora en la empresa Metalarc S.R.L., el 52% manifiesta que “casi nunca” hay capacitaciones constantes para todos y un 28% afirma que “a veces” hay capacitaciones; en contraste solo la mínima cantidad de integrantes de la empresa cuenta con capacitaciones continuas, afectando el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades que se reflejan en la capacidad creativa, productiva y en la calidad del servicio que la empresa presta a sus clientes, ya que la capacitación continua mejora las aptitudes y actitudes para lograr la satisfacción laboral y alineación de metas personales y de equipo con las metas empresariales.

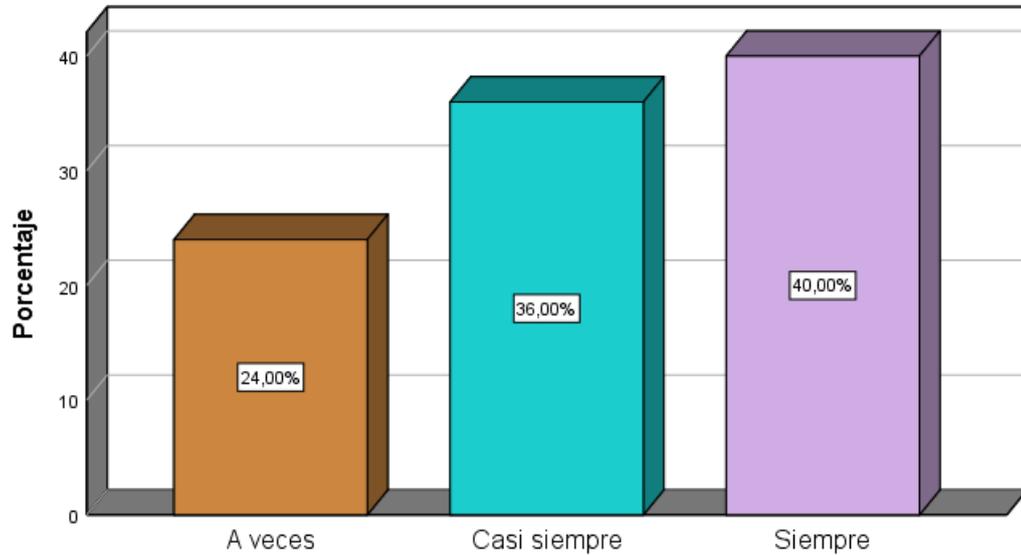
Figura 10. ¿La empresa METALARC S.R.L., realiza innovaciones de calidad en organización y comercialización?



En la figura 10 se muestra que el 52% afirma que la empresa Metalarc S.R.L. “casi nunca” realiza innovaciones para mejorar la calidad de organización empresarial y comercialización, el 44% señala que “a veces” se evidencia innovación en organización.

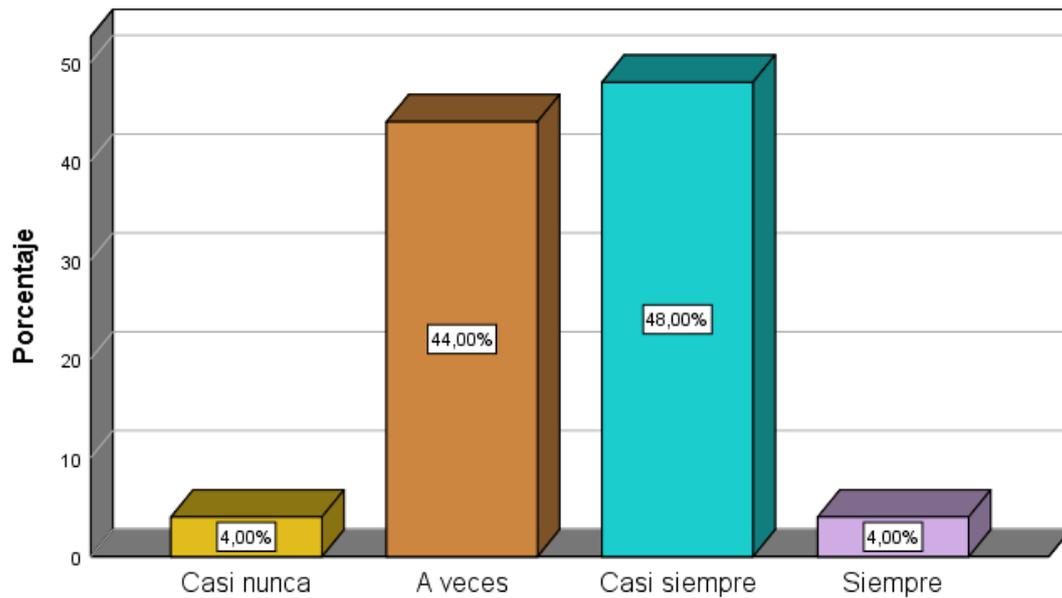
Esto repercute en la mejora de fabricaciones, mantenimientos y reparaciones de productos mecánicos o el método para proporcionar el servicio, si no hay innovación se consigue un estancamiento en el mercado cambiante, lo que significa pérdida de ventaja competitiva puesto que las necesidades de los clientes se ven afectadas ya que el servicio ofrecido carece de valor en comparación con otras empresas del mismo rubro, la empresa tampoco puede lograr expandirse puesto que necesita reorganización.

Figura 11. ¿La empresa METALARC S.R.L., ha considerado obtener la certificación necesaria para acreditar la calidad de sus productos y servicios?



En el gráfico 11 refiriéndose a la obtención de la certificación de calidad, según el 36% y el 40% manifiestan que “casi siempre” y “siempre” la empresa ha tenido como objetivo cumplir con los requisitos necesarios para obtener la acreditación de calidad para los servicios que presta, así como también la gestión medioambiental y la seguridad y salud en el trabajo. La obtención de la certificación significaría mayor fidelización de clientes ya que confiarían en que la empresa se responsabiliza por las fabricaciones y servicios que ofrece.

Figura 12. ¿La empresa Metalarc S.R.L., atiende a sus clientes con eficiencia y rapidez?



En la figura 12 con relación a la atención que se les brinda a los clientes, solo el 4% afirma que “casi nunca” se les atiende con eficiencia y rapidez, el 44% menciona que “a veces” dan atención inmediata a los usuarios, por otro lado, el 48% afirma que “casi siempre” la empresa brinda el servicio cumpliendo con todas las expectativas del cliente en cuanto a rapidez de atención, mientras que el otro 4% manifiesta que “siempre” se brinda atención rápida y eficiente a los consumidores.

Se evidencia que la empresa brinda la atención con la mayor eficiencia y rapidez posibles, no obstante, la existencia de porcentajes que consideren lo contrario, afecta directamente a la reputación de la empresa, genera insatisfacción del cliente, lo que conlleva a disminuir la cantidad y calidad de prestaciones de servicios. Es importante considerar que la atención eficiente logra fidelizar a los actuales clientes, quienes pueden crear marketing para la empresa ya que recomiendan a otros potenciales nuevos usuarios acceder a los servicios que brinda la empresa gracias a la personalizada y rápida atención.

4.2. Cuadro resumen de resultados obtenidos

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital Humano -Se aprecia un porcentaje considerable que no se compromete a realizar todas las actividades necesarias que permitan cumplir la visión empresarial compartida. -También se revela que la integración y participación entre los miembros para cumplir sus funciones es de prioridad media ya que en ocasiones se les dificulta compartir sus conocimientos y experiencias entre compañeros. -Así mismo, se evidencia un pensamiento sistémico considerablemente inestable, lo que dificulta la aceptación o adaptación de nuevas normas internas de la empresa.	Clima Organizacional -Existe considerable nivel de comunicación entre la dirección y los colaboradores donde se detalla la mayoría de las indicaciones técnicas para cumplir con el trabajo, sin embargo, no siempre existen todas las especificaciones expuestas oportunamente con claridad. -La mayor parte de colaboradores no se sienten motivados a participar aportando sus opiniones durante el trabajo dado que no son consideradas, desaprovechando así el conocimiento y experiencias de los colaboradores. -Por otro lado, la mayoría de los colaboradores manifiestan un bajo nivel de cumplimiento de metas personales y desarrollo profesional al realizar sus actividades laborales, lo que puede afectar la productividad de la empresa.
	VENTAJA COMPETITIVA	Calidad De Servicio -Se evidencia que la empresa casi nunca renueva tecnología operativa, lo que repercute en el aprendizaje y los procesos mecánicos. -Por otro lado, la empresa es responsable al contratar casi siempre a personal calificado con los conocimientos, experiencia y actitudes aptas para laborar. -No obstante, el personal no asiste regularmente a capacitaciones lo cual afecta el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades o el reforzamiento de los mismos, lo que se repercute en la capacidad creativa y productiva.

Fuente: elaboración propia

4.3. Prueba de normalidad

De acuerdo con Romero (2016), “las pruebas de bondad de ajuste permiten verificar qué tipo de distribución siguen los datos, y, por tanto, qué pruebas (paramétricas o no) llevar a cabo. La prueba de Shapiro Wilk (SW) se emplea para tamaños de muestra pequeños ($n < 50$), en la que se plantea dos hipótesis: H_0 = la muestra sigue una distribución normal y H_1 = la muestra no sigue una distribución normal.

La prueba de SW oscila entre 0 y 1. Si el p-valor (significancia estadística) es menor a α (0.05), se acepta la H_1 . Mientras que, para aceptar la H_0 , el p-valor deberá ser mayor ($>$) de 0.05.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Aprendizaje_Crecimiento	,153	25	,132	,900	25	,018
Ventaja_Competitiva	,171	25	,058	,919	25	,049

a. Corrección de significación de Lilliefors

En este caso, tomamos en cuenta la prueba de Shapiro Wilk, donde la significación estadística (p-valor) es de 0.018 para la variable Aprendizaje y Crecimiento y el (p-valor) para la variable Ventaja competitiva es de 0.049, como el p-valor es menor a 0.05 para ambas variables se acepta la H_1 y podemos decir que existe los datos no tienen una distribución normal. Lo que conlleva realizar la contrastación de hipótesis de la investigación mediante la Correlación de Spearman, ya que es una prueba no paramétrica.

4.4. Contrastación de hipótesis

Luego de analizar la prueba de distribución de datos respecto a las variables Aprendizaje y Crecimiento y la Ventaja Competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., se hace pertinente contrastar los resultados con los supuestos planteados. Para ello, se utilizó el

software estadístico SPSS, en su versión IBM 25, calculándose mediante el Coeficiente de Correlación de Spearman, que es una prueba para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel de intervalos o razón y se simboliza como (r_s) que representa el valor del coeficiente.

Este valor puede variar de -1.00 a +1.00 en el que: -1.00 es una correlación negativa perfecta (a mayor X, menor Y) +1.00 es una correlación positiva perfecta (a mayor X, mayor Y). Para determinar el nivel de correlación entre las variables y dimensiones se considera el signo (+, -) que indica la dirección de la correlación y el valor numérico indica la magnitud de la correlación. Así tenemos:

- 0.00 significa que no existe correlación entre las variables.
- +0.00 - 0.39 es correlación positiva débil.
- +0.40 – 0.59 es correlación positiva media.
- +0.60 – 0.79 es correlación positiva fuerte.
- +0.80 - 0.99 es correlación positiva muy fuerte.
- 1.00 significa correlación positiva perfecta.

El nivel de significancia entre las variables y dimensiones se evaluó tomando en consideración que: si el α es menor a 0.05, el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error), por lo tanto, el coeficiente es veraz y si correlaciona las variables. Si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error).

El programa IBM SPSS versión 25 señala con asteriscos el nivel de significancia, un asterisco (*) el coeficiente es significativo al nivel del 0.05 y si existen dos asteriscos (**) es significativo al nivel 0.01 (Hernández et al., 2014).

4.4.1. Contrastación de la hipótesis general

Al poner a prueba la hipótesis general: Existe una relación significativa entre el Aprendizaje y Crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022, se ha obtenido el siguiente resultado:

Tabla 3. Correlación entre el Aprendizaje y Crecimiento y la Ventaja Competitiva

			Correlaciones	
			Aprendizaje_Crecimiento	Ventaja_Competitiva
Rho de Spearman	Aprendizaje_Crecimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,674**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
	Ventaja_Competitiva	Coeficiente de correlación	,674**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 3, N representa el número de casos relacionados y se observa que el nivel de significancia es 0.000, lo cual es menor a 0.01, por lo tanto, el coeficiente de Spearman es estadísticamente significativo y verdadero. Por otro lado, el valor del coeficiente de Spearman es 0.674, una correlación positiva fuerte ya que indica que existe una correlación directa entre las variables, esto quiere decir que al mejorar el aprendizaje y crecimiento existirá una adecuada ventaja competitiva en la empresa Metalarc S.R.L.

4.4.2. Contrastación de las hipótesis específicas

Respecto a la primera hipótesis específica: Existe relación moderada entre el aprendizaje y crecimiento y la calidad de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022, se ha obtenido el siguiente resultado:

Tabla 4. Correlación entre la Aprendizaje y Crecimiento y la calidad de servicio.

Correlaciones			Aprendizaje_Crecimiento	Calidad_Servicio
Rho de Spearman	Aprendizaje_Crecimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,713**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
	Calidad_Servicio	Coeficiente de correlación	,713**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 4, se observa que el nivel de significancia es 0.000 es menor a 0.01, por lo tanto, se deduce que el coeficiente de Spearman es estadísticamente significativo; de otro lado el valor del coeficiente de Spearman calculado es igual a 0.713 por ende se considera que una correlación positiva fuerte, se deduce que la relación entre la variable aprendizaje y crecimiento y la dimensión calidad de servicio es directa es decir a medida que se incrementa el aprendizaje y crecimiento mejorara la calidad de servicio.

Respecto a la segunda hipótesis específica: Existe relación moderada entre el aprendizaje y crecimiento y la diferenciación de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022, se ha obtenido el siguiente resultado:

Tabla 5. Correlación entre aprendizaje y crecimiento y la diferenciación de servicio.

			Correlaciones	
			Aprendizaje_Crecimiento	Diferenciación_Servicio
Rho de Spearman	Aprendizaje_Crecimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,515**
		Sig. (bilateral)	.	,008
		N	25	25
	Diferenciación_Servicio	Coeficiente de correlación	,515**	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	.
		N	25	25

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 5 se observa que el nivel de significancia calculado es 0.008 menor a 0.01, entonces el coeficiente de Spearman estadísticamente es significativo y si logra correlacionar la variable aprendizaje y crecimiento con la dimensión diferenciación de servicio. El valor del coeficiente de Spearman es equivalente a 0.515, por lo tanto, se puede interpretar que la correlación entre el aprendizaje y crecimiento y la diferenciación de servicio es estadísticamente significativa por ser una correlación positiva media, esto quiere decir que mientras más aprendizaje y crecimiento exista, mejor se percibirá la diferenciación de servicio en la empresa Metalarc S.R.L.

4.5. Discusión de los resultados

La investigación realizada tuvo como objetivo principal establecer la relación entre el Aprendizaje y Crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L. De los resultados obtenidos y realizada la contrastación de hipótesis en la investigación se dio a conocer que, al aplicar el estadístico de correlación de Spearman, las variables funcionaban en la misma trayectoria, obteniendo una correlación positiva fuerte, con nivel de significancia de

0.674, por lo cual se da por consentida la hipótesis general. Es decir que cuando la empresa Metalarc S.R.L., mejore el aprendizaje y crecimiento a través de la visión compartida, el aprendizaje en equipo y un pensamiento sistémico, la ventaja competitiva frente a otras empresas se incrementará.

De forma similar, Cachay y Peralta (2019) en su investigación establecieron que la aplicación del CMI intensifica el aprendizaje y crecimiento y esto se relaciona positivamente con la motivación organizacional para alcanzar metas y la adaptación a los cambios del mercado lo que incrementa la ventaja competitiva. Este resultado coincide con lo que se encontró en la presente investigación dado que, ambas variables guardan relación positiva y significativa.

Con respecto al primer objetivo específico: Determinar la relación del aprendizaje y crecimiento y la calidad de servicio de la empresa Metalarc S.R.L. Cajamarca ,2022. Se obtuvo un coeficiente de Spearman de 0.713, lo cual muestra que existe una correlación positiva fuerte, por lo que se acepta la primera hipótesis específica. Los resultados evidenciaron que cuando la empresa Metalarc S.R.L. haga uso de la tecnología, cuente con personal calificado y capacitación continua, el aprendizaje y crecimiento se incrementará.

Estos resultados son congruentes con la investigación realizada por Montejano et al. (2017), en su artículo concluyeron que la calidad de servicio genera ventaja competitiva si se aplica metodologías de mejora, lo que se refleja en el empleo de tecnologías de información para mejorar los sistemas de gestión, sistemas de planificación de recursos y en el control logístico para mejorar los tiempos de entrega. Así mismo, se contrastan con la investigación realizada por Benson (2018), sus resultados mostraron que la capacitación continua del

personal, la orientación al cliente y la participación de las partes interesadas son determinantes de la ventaja competitiva, lo que intensifica el aprendizaje y crecimiento en la empresa.

En relación con el segundo objetivo específico: Identificar la influencia del aprendizaje y crecimiento y la diferenciación de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022. Se obtuvo como resultado mediante el coeficiente de Spearman el valor equivalente a 0.515, lo que significa una correlación positiva media, lo que conlleva a aceptar la hipótesis específica. Es decir que, la innovación del servicio, la atención al cliente junto con la garantía que brinda una certificación de calidad proporcionará un incremento en la diferenciación de servicio que brinde Metalarc S.R.L.

De igual manera, Revilla (2012), obtuvo como resultado que los factores claves de éxito para lograr la diferenciación del servicio e incrementar el crecimiento y aprendizaje en la empresa son la eficiente gestión de los procesos ofreciendo al cliente productos y servicios de calidad a un precio accesible, además se identificó la relevancia de las capacitaciones continuas para potenciar las habilidades de los colaboradores tales como buena comunicación, conocimiento y experiencia al momento de brindar el servicio, usando pertinentemente los recursos de la empresa.

Propuesta de estrategia de Aprendizaje y Crecimiento

Etapas inicial de planteamiento e identificación de la empresa Metalarc S.R.L

Una propuesta es el resultado de una serie de actividades a realizar, las cuales “deben implementarse para alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas, pues éstas requieren talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo, las nuevas estructuras organizacionales demandan mayor interacción entre las personas que se logra con actitud colaborativa” (Jiménez, 2009, p. 99).

Además, en la empresa se llevan a cabo tareas individuales que permiten el desarrollo de la creatividad y tareas grupales que facilitan la comunicación y la toma de decisiones con un fin compartido. La propuesta sirve para que los colaboradores de la empresa puedan reconocer su papel dentro de la misma y lleven a cabo las labores asignadas de manera coordinada, responsable, activa y con un mismo objetivo.

A. Descripción de la empresa

Datos de Ficha RUC- CIR (Constancia de Información Registrada)

Razón social: METALARC SRL

RUC: 20496040091

Tipo de contribuyente: Sociedad de Responsabilidad Limitada

Inicio de actividades: 01/04/2008

Actividad económica principal: Fabricación de productos metálicos para uso estructural

Actividad secundaria: Construcción de otras obras de ingeniería civil, alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria.

Domicilio Fiscal: Pj. Las Artes 117 – Urb. José Sabogal – Cajamarca

Representante Legal: Valdivia Macedo Jaime

Régimen tributario: Régimen MYPE tributario

Establecimientos anexos: Urb. Carlos Cueto Fernandini Et. Tres Cal. Teresa Gonzales
De Fanning 253 – Los Olivos – Lima.

B. Breve reseña histórica de la empresa

La empresa Metalarc S.R.L., siendo inscrita en Registros Públicos el 07 de marzo de 2008 con Número de Partida Registral 11087663, es una empresa cajamarquina, que nace con el objetivo de brindar un buen servicio y ganarse la confianza de los clientes en el desarrollo de las operaciones en el sector minero e industrial entre otros.

A lo largo de su trayectoria de 14 años brindando sus servicios, ha contado con clientes renombrados tales como Gold Fields, CIA Minera COIMOLACHE S.A., CENFOMIN, SALFA Montajes, CEYCA SS.GG y Construcción S.A.C., etc.

C. Misión de Metalarc S.R.L

METALARC es una empresa cajamarquina dedicada en brindar a sus clientes productos y servicios de calidad en todas sus operaciones, en sus distintos campos de aplicación a la industria nacional, privilegiando una relación de confianza que se traduce en un compromiso de largo plazo.

Está empeñado en contribuir al éxito de sus clientes. Para lograrlo se esfuerza en conocerlos muy bien, ofreciéndoles soluciones a sus necesidades, excediendo sus expectativas e identificando oportunidades que los ayuden a ser exitosos en sus negocios. La calidad de la relación con sus clientes determina el futuro de METALARC S.R.L.

D. Visión de Metalarc S.R.L.

Ser la empresa líder en el todo del país, en el desarrollo de proyectos de construcción, montajes e instalaciones electromecánicas y mantenimiento, mejorando siempre la calidad de nuestros servicios, fomentando la práctica de valores y teniendo como prioridad la seguridad, la calidad, la protección del medio ambiente y la responsabilidad social.

E. Valores de Metalarc S.R.L.

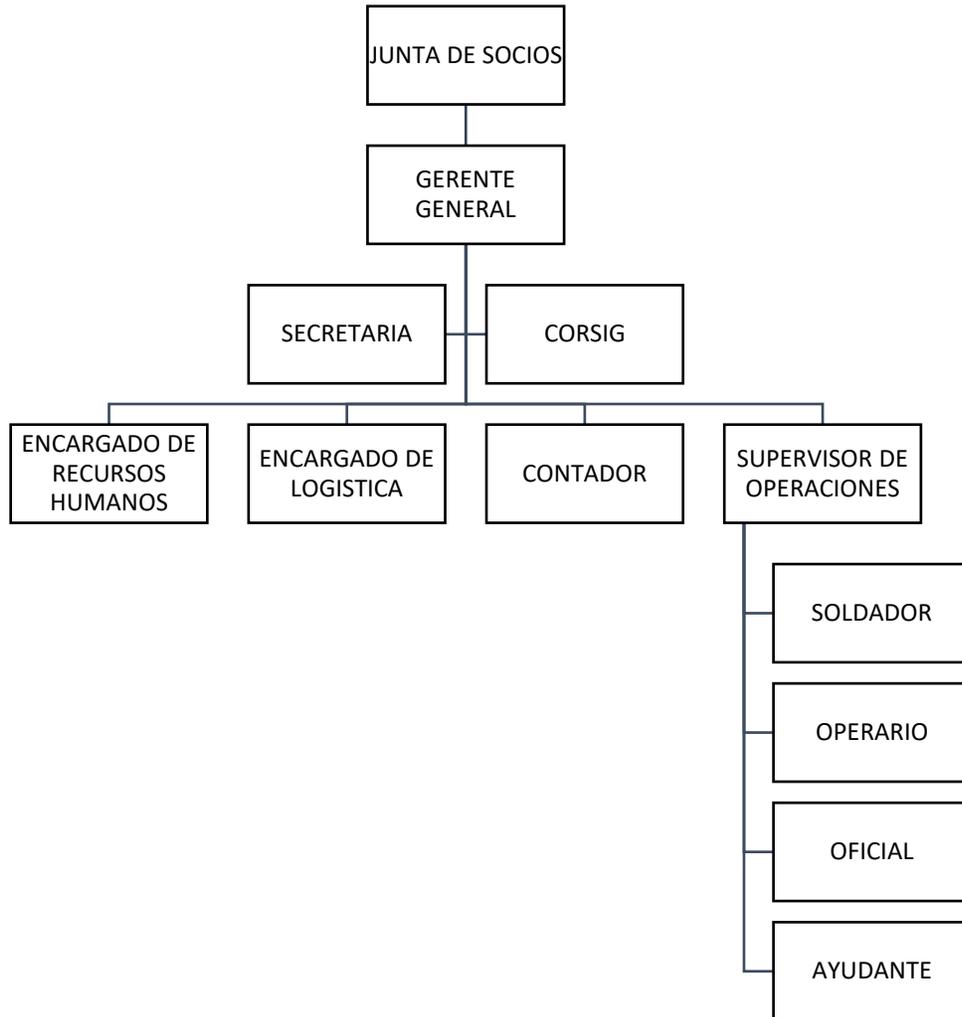
Los valores deben estar alienados con la misión y visión antes señalados, impulsados por la razón de ser de la empresa, entre ellos tenemos los siguientes:

- Compromiso
- Seguridad
- Responsabilidad
- Calidad total

Estructura Organizacional de Metalarc S.R.L.

	ORGANIGRAMA	Revisado: CORSIG	Versión: 00
		Aprobado: GG	Fecha: 24/05/2022

Figura 13. Estructura Organizacional de la empresa METALARC S.R.L.



Fuente: Manual de Organización de Funciones de Metalarc S.R.L. MET-SG-MA-01-VERSION:04

De acuerdo al organigrama de la empresa Metalarc S.R.L., se evidencia la composición de la misma para identificar las unidades orgánicas de cada área, así tenemos:

a) Alta Dirección:

- Junta General de Socios
- Gerencia General

b) Órgano Administrativo:

- Logística Compras y Almacén General
- Administración y Recursos Humanos
- Contabilidad y Finanzas

c) Órgano Ejecutivo – Operaciones y Control de Calidad:

- Operaciones y Control de Calidad.
- Supervisor Seguridad y Salud Ocupacional.
- Personal Técnico Mano de Obra Calificada.

Descripción de las Unidades Orgánicas

- Gerencia General: Es la unidad orgánica responsable de ejercer la representación administrativa y legal de la Empresa, y desarrollar las actividades relacionadas con la planeación, organización, ejecución, dirección y control que brinda la Empresa, de acuerdo con las atribuciones conferidas por el Estatuto.
- Logística, Compras y Almacén General: Es la unidad orgánica que se encarga de gestionar los requerimientos de las diferentes áreas y hacer la entrega de los insumos y materiales al área correspondiente, además se encarga de las actividades diarias propias de oficina y gestiona de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación interna de la empresa.

- Administración y Recursos Humanos: Es el órgano responsable de la marcha administrativa y de Recursos Humanos de la Empresa y ejerce su representación institucional, tienen injerencia en las actividades propias del personal y de gestionar los recursos necesarios para el logro de objetivos de la organización.
- Área de Contabilidad y Finanzas: Es la unidad orgánica responsable de registrar todas las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información y hacer las cobranzas respectivas.
- Área de Operaciones y Control de Calidad: Es la unidad orgánica responsable de dirigir, asumir y planificar las operaciones de la empresa y de personas que están a su cargo, a su vez se encarga de verificar la planilla de asistencia del equipo de operaciones y personal técnico calificado.

Depende del Área de Operaciones y Control de Calidad las siguientes unidades orgánicas:

- Supervisor de Operaciones
- Supervisor de Control de Calidad
- Supervisor Salud y Seguridad Ocupacional.
- Almacén de Obra.
- Personal técnico mano de Obra Calificada, los que comprende las siguientes especialidades: Albañil, Técnico Electricista, Instrumentación y Control, Soldador, Mecánico Montajista.

Actividades de la empresa Metalarc S.R.L.: La empresa realiza actividades de metalmecánica, electromecánica, maestranza, mantenimiento de maquinaria pesada y construcción civil.

Evaluación del Cuadro Situacional de la Empresa (F.O.D.A)

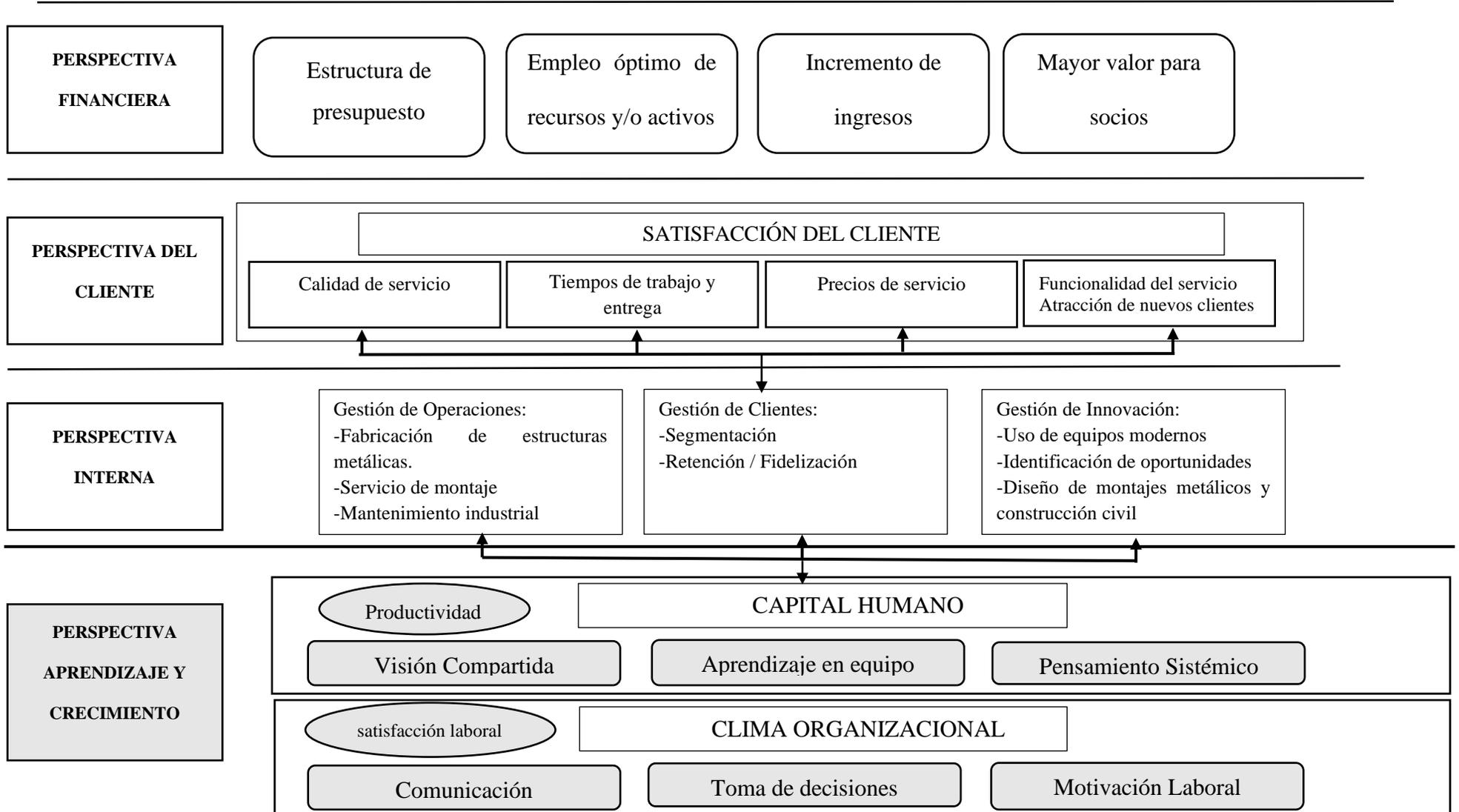
Tabla 6. Análisis FODA de la empresa Metalarc S.R.L.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>ANÁLISIS INTERNO</p> <p>ANÁLISIS EXTERNO</p>	<p>1.Obtención de materia prima nacional e internacional.</p> <p>2.Disponer de local propio para taller, oficinas administrativas y equipos propios.</p> <p>3.Tener capacidad de endeudamiento moderado.</p> <p>4. Conocimiento y experiencia necesarios de los trabajadores.</p> <p>5.Fidelización de clientes que garantizan la calidad de los servicios.</p> <p>6.Empleo de tecnología básica para disminuir el trabajo manual.</p> <p>7.Contar con un Manual de Organización y Funciones</p> <p>8.Certificado de Homologación</p>	<p>1.Ausencia de capacitación avanzada para los colaboradores que afecta a la productividad.</p> <p>2.Eventuales retrasos en los tiempos de entrega de obras terminadas.</p> <p>3.Infraestructura no adecuada completamente para realizar los proyectos y deficiente cumplimiento de estándares ambientales, de calidad y de seguridad y salud en el trabajo en el taller.</p> <p>4.Carencia de compañerismo entre colaboradores afectando el clima organizacional.</p> <p>5. Deficiente seguimiento a las operaciones en control de calidad, cumplimiento de funciones, compra y uso de recursos.</p> <p>6. Falta de sistema de publicidad empresarial.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F-O	ESTRATEGIA D-O
<p>a. Posibilidad de expandir las actividades al interior del país o al exterior.</p> <p>b. Oportunidad de obtener apalancamiento financiero.</p> <p>c. Apertura de proyectos locales en el sector minero y vigencia de procesos de mantenimiento de plantas existentes.</p> <p>d. Obtener certificación ISO 9001, 14001 y 45001 que garanticen la gestión de calidad, gestión medioambiental y de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>e. Posibilidad de adquirir maquinaria extranjera de última generación.</p> <p>f. Aumento de la demanda de los servicios metalúrgicos.</p>	<p>a.b.e.3. Realizar análisis del Estado de Situación Financiera para aprovechar posibles apalancamientos financieros que incremente la inversión en tecnología más avanzada, suministros e infraestructura que mejore la calidad de las obras y facilitar la posibilidad de expandirse a nivel nacional.</p> <p>d.5.8. Cumplir con los requisitos necesarios para obtener la certificación ISO y el de Homologación lo que incrementará clientes nuevos y la fidelización de los frecuentes.</p>	<p>f.1.2.6. Desarrollar capacitaciones especializadas lo que mejorará y ampliará los conocimientos de los colaboradores, la capacidad de innovación y el clima organizacional para aprovechar la demanda de servicios.</p> <p>d.3.5. Implementar un control de calidad de los procesos, cumplimiento de funciones especificadas en el Manual de Organización y Funciones, empleo de recursos, cumplimiento de las políticas de la empresa proyectándose a concretar los estándares necesarios para la certificación.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIA F-A	ESTRATEGIA D-A
<p>a. Incrementos en los precios de la materia prima, repuestos de maquinaria o precios de equipos completos.</p> <p>b. Larga distancia entre la empresa proveedora de materia prima y las instalaciones de Metalarc S.R.L.</p> <p>c. Tipo de cambio inestable pues afecta al precio del servicio.</p> <p>d. Surgimiento de empresas en el mercado que obtengan la Tri- norma.</p> <p>e. Tecnología cambiante.</p> <p>f. Nuevos trabajadores con falta de cultura en seguridad laboral para realizar trabajos de alto riesgo y/o actitud reacia a cumplir con las políticas de la empresa.</p>	<p>a.b.1.2. Realizar los pedidos y el transporte de suministros a tiempo para evitar retrasos por distancias con los proveedores u otros posibles inconvenientes.</p>	<p>c.d.e.2. Contratar personal profesional que esté actualizado con referencia a cambios tecnológicos para realizar innovaciones en la empresa, así como implementar un diseño de página web actualizado.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Mapa Estratégico del CMI - Metalarc S.R.L.



Fuente: Elaboración propia. Adaptación del Modelo de Kaplan y Norton (2004).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento) – Metalarc S.R.L

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADORES ESTRATÉGICOS
APRENDIZAJE	Motivación laboral	Adquirir nuevos equipos tecnológicos para incrementar la motivación y productividad en los colaboradores.	Realizar análisis del Estado Financiero y Estado de Resultados para aprovechar posibles apalancamientos financieros.	Ratios financieros Análisis Verticales y Horizontales de EE.FF.
	Pensamiento sistémico	Contar con un Sistemas de Gestión de la calidad, Gestión Medioambiental, de la Seguridad y Salud en el Trabajo que conlleven a la organización al cumplimiento de su misión y visión.	Evaluar la percepción real de los colaboradores sobre la situación de la empresa, integrando análisis y planteamiento de ideas para lograr un cuerpo de conocimientos y herramientas. Cumplir con los requisitos necesarios para obtener la certificación ISO y el certificado de Homologación.	Número de objetivos planeados Número de objetivos ejecutados y alcanzados
	Aprendizaje en equipo	Incrementar habilidades, conocimiento y obtener eficiencia del personal	Desarrollar capacitaciones especializadas lo que mejorará y ampliará los conocimientos de los colaboradores.	% de capacitaciones ejecutadas Promedio de calificación obtenido en la evaluación de desempeño
	Comunicación	Describir previamente todas las actividades y funciones para la ejecución de un proyecto y finaliza con su puesta en marcha, es fuente de aplicación y consulta.	Implementar un control de calidad de los procesos, cumplimiento de funciones especificadas en el Manual de Organización y Funciones.	Avance de trabajo planificado diario y mensual de acuerdo al trabajo del personal y operatividad de equipos.
Y	Toma de decisiones	Asegurar que los materiales cumplen los requisitos de compra especificados y que estos se ajustan a las especificaciones de la obra y de los trabajadores. Tomar en cuenta las opiniones y necesidades de los colaboradores.	Disponer con toda la información posible y considerar riesgos. Realizar los pedidos y el transporte de suministros a tiempo.	Indicadores de gestión de la cantidad de suministros % solicitudes o pedidos de los trabajadores analizadas, aprobadas y/o rechazadas.
	Visión Compartida	Generar un sentido de pertenencia que se ve reflejado en las actividades que realizan para alcanzar la misión y visión.	Contratar personal profesional que esté actualizado con referencia a cambios tecnológicos para realizar innovaciones en la empresa. Evaluar actitudes de los colaboradores.	Número de personas seleccionadas que permanecen por un año. % Rotación del personal

Desarrollo de Estrategias según Matriz FODA

Estrategia 01: Realizar análisis del Estado Financiero y Estado de Resultados para aprovechar posibles apalancamientos financieros.

Actividades:

- Realizar el análisis vertical del Estado de Situación Financiera de la empresa Metalarc S.R.L.

METALARC S.R.L.

Estado de Situación Financiera (Balance General - Valor Histórico al 31 de dic. 2022)
(expresado en soles)

ACTIVO			PASIVO		
<u>Activo Corriente</u>	S/	Análisis Vertical %	<u>Pasivo Corriente</u>	S/	Análisis Vertical %
Caja y bancos	960.088	51,20%	Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	46.401	2,47%
Ctas. por cobrar comerciales - ter.	585.623	31,23%	Remuneraciones y particip. por pagar	5.721	0,31%
Otros activos corrientes	21.600	1,15%	Ctas. por pagar comerciales - terceros	6.866	0,37%
			Obligaciones financieras	372.280	19,85%
			Total Pasivo Corriente	431.268	23,00%
<hr/>			<hr/>		
Total Activo Corriente	1,567.311	83,58%	TOTAL PASIVO	431.268	23,00%
<hr/>			<hr/>		
<u>Activo No Corriente</u>			<u>Patrimonio</u>		
Inmuebles, maquinaria y equipo	671.678	35,82%	Capital	97.570	5,20%
Depreciación de 1,2 e IME acumulado	-399.262	-21,29%	Resultados acumulados positivos	719.112	38,35%
Activo Diferido	35.406	1,89 %	Utilidad del ejercicio	112.983	6,03%
			Capital adicional positivo	514.200	27,42%
<hr/>			<hr/>		
Total Activo No Corriente	307.822	16,42 %	Total Patrimonio	1,443.865	77,00%
<hr/>			<hr/>		
TOTAL ACTIVO	1.875.133	100%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.875.133	100%

De acuerdo al análisis vertical, se puede evidenciar que la cuenta contable Cuentas por cobrar comerciales – terceros representa el 31,23% del activo corriente, se recomienda mejorar la política de ventas al crédito y cobranza, para obtener menor porcentaje para que no influya negativamente en la liquidez de la empresa, ya que puede existir riesgo significativo cuando no hay certeza de la solvencia económica de un cliente.

Para ello, se sugiere evaluar los datos históricos financieros de los clientes, las referencias comerciales y la proyección de flujo de efectivo para determinar el cumplimiento de sus obligaciones con la empresa, e inclusive la posibilidad de bienes dados en garantía como seguridad de pago; luego de confirmada la capacidad de pagar la venta se establecerán los términos del crédito, Metalarc S.R.L. determinará el plazo de días, de preferencia periodos cortos, el número de cuotas, el porcentaje de intereses moratorios vencido el plazo de pago, etc.

De acuerdo con Bañuelos (2014) una buena evaluación de un cliente potencial minimiza los riesgos, protege y maximiza los márgenes de utilidad. También señala que “una política de cobranza son los procedimientos que una empresa utiliza para asegurar la recuperación de sus cuentas vencidas. Esta política debe incluir los tiempos para contactar al cliente, cómo debe ser contactado, cómo resolver el inconveniente internamente o judicialmente”. Metalarc S.R.L. puede implementar envíos de correos electrónicos, notificaciones de cobro presenciales firmados por el cliente, si el cliente se rehusara a cancelar también se efectuarían demandas para realizar el cobro por vía judicial.

Por otro lado, en el análisis vertical se muestra que, el 35,82% del activo no corriente está compuesto por la cuenta Inmuebles, maquinaria y equipo, cuya depreciación es del 21,29% y no se evidencia activos adquiridos por leasing financiero. Así mismo, la empresa tiene un bajo porcentaje obligaciones a corto y largo plazo siendo el pasivo total un 23,00%, mientras

que el porcentaje de patrimonio de la empresa es de 77,00% evidenciando las aportaciones hechas por los socios y las ganancias obtenidas son mayores a las deudas de la empresa.

METALARC S.R.L.

Estado de Resultados Del 01/01 al 31/12 del 2022

	Análisis Vertical	
	S/	%
Ventas netas o Ing. por servicios	2,426,394	100%
Desc. rebajas y bonif. concedidas	0	0%
Ventas netas	2,426,394	100%
Costo de ventas	-778,912	-32,10%
Resultado bruto de utilidad	1,647,482	67,90%
Gasto de ventas	-657,100	-27,08%
Gasto de administración	-765,677	-31,56%
Resultado de operación utilidad	224705	9,26%
Gastos financieros	-83310	-3,43%
Gastos Diversos	-221	0.01
Resultado antes de part. Utilidad	141174	5.82%
Resultado antes del imp. - Utilidad	141174	5.82%
Impuesto a la renta	-28191	-1,16%
Resultado de ejercicio - Utilidad	112983	4,66%

El análisis vertical del Estado de Resultados muestra los gastos financieros que la empresa realizó durante el ejercicio ascienden a un 3.43 % con respecto a sus ventas, generando una utilidad de 4,66%.

Para complementar el análisis vertical del Estado Financiero se recomienda emplear los ratios financieros para ser considerados al momento de tomar decisiones.

✚ Ratios para analizar la liquidez, tales como:

➤ Liquidez corriente: $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$, el cual sirve para medir la capacidad que tiene

la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

$$\text{Liquidez corriente: } \frac{1567311}{431268} = 3,63$$

Por cada sol (S/) que se debe, Metalarc S.R.L. tiene S/ 3,63 para cubrir la deuda.

- Capital de trabajo: *Activo corriente – Pasivo Corriente*, refleja el activo corriente que tiene la empresa para pagar a proveedores, colaboradores, compra de materiales, suministros, etc.

$$\text{Capital de trabajo: } 1,567,311 - 431,268 = 1,136,043.$$

Metalarc S.R.L. tiene S/ 1,136,043 disponibles para realizar sus actividades u operaciones a corto plazo.

✚ Ratios para analizar la rentabilidad tales como:

- Rentabilidad del patrimonio (ROE): $\frac{(\text{Utilidad Neta} \times 100)}{\text{Capital}}$, evidencia el nivel de eficiencia de la administración de recursos de los inversionistas o accionistas comparándose con su costo de oportunidad.

$$\text{(ROE): } \frac{(112983 \times 100)}{97570} = 115,8\%$$

Por cada sol (S/) que los socios inviertan obtuvieron 1.15 céntimos de ganancia, es decir que por cada S/ 100 invertidos, obtuvieron S/115,8 de ganancia, por lo que se evidencia una mayor rentabilidad del patrimonio.

- Rentabilidad sobre la Inversión (ROA): $\frac{(\text{Utilidad Neta} \times 100)}{\text{Activos Totales}}$, presenta la capacidad del activo para producir utilidades.

$$\text{(ROA): } \frac{(112983 \times 100)}{1.875,133} = 6.03 \%$$

Con respecto al retorno de la inversión en los activos totales, fue de 6.03%, es decir que, el retorno que otorga cada S/100 invertidos es S/6.03 de ganancia. El valor del ROA depende del tipo de industria al que pertenezca la empresa, en este caso el valor del activo es mayor que el beneficio ya que posee maquinarias para brindar servicios. Por lo general, un porcentaje mayor al 5%, se considera aceptable.

✚ Ratios para analizar el endeudamiento tales como:

- Ratio de endeudamiento: $\frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio\ Neto}$, permite saber la proporción de deuda que cuenta la empresa con relación a su patrimonio disponible, relaciona los recursos propios y ajenos. mide la capacidad que tiene la empresa para endeudarse y también asumir posibles pérdidas.

$$\text{Ratio de endeudamiento: } \frac{431,268}{1443865} = 0.30$$

En términos generales el resultado muestra que la empresa asume un riesgo de endeudamiento moderado, considerando que la empresa está incluida en el sector construcción, por cada sol (S/) de fondos propios, Metalarc S.R.L. tienen deuda de 0.30 céntimos.

- Ratios de apalancamiento financiero: $\frac{Activo\ Total}{Patrimonio\ Neto}$, muestra la relación entre el capital propio y el capital usado, permite invertir más dinero del que realmente cuenta la empresa.

$$\text{Ratio de apalancamiento: } \frac{1\ 875\ 133}{1443865} = 1.30$$

El ratio de apalancamiento financiero siendo mayor a 1 muestra que es rentable acudir a una fuente de financiación externa, por el contrario si es menor que 1 denota que la rentabilidad será menor que si solo se hace inversión con recursos propios. En este caso el resultado de 1.30 indica que Metalarc S.R.L. puede tener mayor rendimiento en función a la inversión que realiza.

- En base al análisis de los Estados Financieros, el área contable de la empresa Metalarc S.R.L., establecerá la inversión necesaria en capital de trabajo, maquinarias, equipos, infraestructura, etc., determinar el banco que ofrezca una menor TCEA y así como también solicitar la definición de la cuota máxima que se ajuste a un plazo establecido de acuerdo al flujo económico de la empresa.

- Evaluar la modalidad de financiamiento mediante el leasing de maquinarias para adquirir activos fijos, cuyo beneficio tributario sea la depreciación acelerada durante el plazo del financiamiento, lo que disminuye la base imponible para el pago del impuesto a la renta. Además, las cuotas del leasing estarán afectas al IGV el cual se utilizaría como crédito fiscal.
- Cumplir con los requisitos estipulados por el banco para obtener el leasing tales como los Estados Financieros del año anterior al préstamo, los pagos del IGV a SUNAT, la vigencia poder de representantes, etc.

Estrategia 02: Cumplir con los requisitos necesarios para obtener la certificación ISO y el certificado de Homologación.

Actividades:

- Presentar la información requerida con respecto al ámbito de información general tales como el código de ética, políticas contra el soborno y la anticorrupción, registros de capacitaciones a los colaboradores sobre ética y anti soborno.
- Con respecto al ámbito comercial, presentar las referencias de proveedores y clientes, el inventariado de máquinas y/o equipos de la empresa, políticas de venta o prestación de servicios y servicios post-venta.
- En el ámbito financiero, remitir los Estados Financieros con las Notas a los Estados Financieros y presentar Declaraciones Anuales (PDT Renta Anual) de años anteriores.
- Por otro lado, en el ámbito legal y de recursos humanos, remitir las constancias de presentación de pago del IGV-621, EsSalud, AFP y/o Sistema Nacional de Pensiones. Así mismo, presentar el procedimiento de selección del personal, el Manual de funciones de los trabajadores y el registro de capacitaciones laborales

específicas para cada puesto de trabajo y capacitaciones exigidas por la legislación del sector.

- Obtener evidencias del funcionamiento del sistema integrado de gestión mediante auditoría interna, y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los requisitos del mismo.

Estrategia 03: Desarrollar capacitaciones especializadas lo que mejorará y ampliará los conocimientos de los colaboradores.

Actividades: Las actividades a desarrollar para llevar a cabo la estrategia son:

- Se programarán evaluaciones de desempeño periódicas, evaluaciones por parte de los superiores, evaluaciones por parte de los subordinados (si aplica el caso), evaluación de parte de los clientes y autoevaluación.
- Realizar un diagnóstico de las necesidades y destrezas faltantes en el equipo de trabajo. Establecer las prioridades desde lo más urgente a lo importante para desarrollar los programas de capacitación.
- Determinar los objetivos del programa de capacitación, que sean medibles y alcanzables.
- El programa de capacitación debe comprender los temas a desarrollar, las técnicas de enseñanza alienadas al tipo de aprendizaje de acuerdo a los perfiles y funciones de los colaboradores, ya sea con capacitaciones generales o sectoriales enfocadas a ciertas áreas de la empresa.
- Definir el número de participantes, lo que es recomendable que todos los miembros estén involucrados.
- Concretar el cronograma de actividades a desarrollar, fijando las fechas y horas que sean necesarias para abarcar la parte teórica, práctica y de evaluación.

- Definir los recursos humanos, es decir los capacitadores, verificando que su perfil pueda cumplir con las expectativas para transmitir los conocimientos y experiencias apropiados. Así mismo, definir los recursos materiales, es decir, las características de la infraestructura deben permitir la atención y participación activa de los colaboradores y facilitar el empleo de las herramientas didácticas. Por último, considerar los recursos financieros que deben ser tomados en cuenta como una inversión.
- Llevar a cabo el programa de capacitación, eligiendo la modalidad más adecuada, que implique tanto teoría como práctica. Temas a desarrollar sobre las necesidades y actividades principales tales como Mantenimiento de Plantas Industriales para Minería, Fabricación, mantenimiento y reparación de Cargadores, Excavadoras, Retroexcavadoras, Fabricación de engranajes, Fabricación de poleas, etc.
- La evaluación de la capacitación se puede realizar a través de encuestas para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores, también identificar las necesidades que no se han cubierto, establecer objetivos a corto plazo y posteriormente realizar una comparación del desempeño de los colaboradores capacitados.
- También se debe realizar un proceso de certificación al cierre de la capacitación y se recomienda una actividad dinámica para incentivar la integración en el equipo.

Estrategia 04: Implementar un control de calidad de los procesos, cumplimiento de funciones especificadas en el Manual de Organización y Funciones, empleo de recursos, cumplimiento de las políticas de la empresa proyectándose a concretar los estándares necesarios para la certificación.

Actividades a desarrollar:

- En el área de operaciones, el encargado de logística es el responsable de la recepción documentaria y física de la totalidad de los materiales adquiridos por la empresa

Metalarc S.R.L., comprobando la descarga completa, el ingreso a almacén revisando las órdenes de compra emitidas y el inventariado. El supervisor de calidad también es responsable de la verificación de la calidad de los materiales comprados.

- Posteriormente registrar las salidas del almacén para la fabricación de las órdenes de servicio programadas de los clientes.
- Dependiendo de la orden de servicio, el armado y soldadura de las estructuras metálicas se llevarán a cabo en el taller de Metalarc S.R.L., o en las instalaciones donde se requiera el servicio como los montajes de techos metálicos, mantenimiento de fajas transportadoras, mantenimiento de bombas industriales, mantenimiento mecánico de plantas industriales, pintura y revestimiento industrial, etc.
- De haber productos o servicios no conformes con las especificaciones técnicas del cliente, el supervisor de operaciones procederá a realizar un registro y a la toma de acciones inmediatas. Posteriormente se hará una verificación de las correcciones aplicadas.

Estrategia 05: Realizar los pedidos y el transporte de suministros a tiempo para evitar retrasos por distancias con los proveedores.

Actividades a desarrollar:

- La gestión de las compras de insumos o activos deben regirse por las políticas establecidas por la empresa, basándose en la necesidad, calidad, precios actualizados, tiempo de entrega y garantía ofrecida.
- El encargado de logística es responsable de elaborar el plan de compras, recibiendo las solicitudes de compra de acuerdo a las necesidades de las unidades de trabajo, buscando la optimización de recursos. Además, deberá considerar que se hagan especificaciones técnicas o justificación para comprar ciertos equipos o maquinarias especializados.

- Realizar la revisión, aprobación y denegación de la solicitud de compra. Llevar a cabo la evaluación de proveedores y sus respectivas cotizaciones.
- Antes de realizar la compra, el encargado de logística deberá consultar o asesorarse con el Gerente General y el área de Contabilidad para realizar un control presupuestal para posteriormente negociar los términos y condiciones de los contratos.
- Los pedidos se recibirán en el área de logística verificando el cumplimiento de las condiciones de compra para posteriormente remitir al área de almacenamiento.

Estrategia 06: Contratar personal profesional que esté actualizado con referencia a cambios tecnológicos para realizar innovaciones en la empresa, así como implementar un diseño de página web actualizado.

Actividades a desarrollar:

- La empresa deberá identificar las necesidades de los puestos de trabajo a ocupar tomando en cuenta el tipo de profesional requerido teniendo en cuenta sus aptitudes, conocimiento, experiencia, formación académica, etc. Considerando la posibilidad de un reclutamiento interno que implique ascenso o rotación de personal a diferentes puestos.
- Realizará la convocatoria de postulantes mediante las vías de comunicación más apropiadas para la empresa, así como también la recepción de los currículums. El encargado de recursos humanos será el responsable de analizar y comprobar los datos de cada carpeta de los postulantes y seleccionar los más potenciales para una entrevista preliminar, pruebas de conocimiento, también puede solicitar una prueba psicológica y médica.
- Es recomendable establecer un periodo de prueba para evaluar el desempeño del participante para el puesto de trabajo. Si la empresa considera aprobatorio el periodo

de prueba podrá firmar el contrato especificando las funciones que deberá cumplir, los horarios de trabajo, remuneración, etc. Así mismo, la empresa realizará el proceso de inducción al trabajo aportando la capacitación necesaria para el cumplimiento óptimo de sus funciones.

- Con referencia al diseño de una página web de Metalarc S.R.L. la empresa deberá realizar el pedido de diseño, implementación y cotización de la página web con panel de contenidos. La cotización debe comprender:
 - a. Desarrollo web: en la portada inicial se deberá colocar lo más resaltante de la empresa tal como nombre, descripción de la empresa, presentación: misión, visión y valores institucionales. Detallar el listado de los servicios que se prestan, lista de clientes con presentación de nombres y logos y presentación de las certificaciones obtenidas. Información de las sedes con las que cuenta la empresa. Formulario de contacto y consultas, mapa de ubicación (interactivo de Google), chat de consultas online e integrar la funcionalidad del ícono WhatsApp.
 - b. Panel de Administración de Contenidos: Se deberá contar con un panel de actualización de contenidos con ingreso con datos de usuario y contraseña asignados.
 - c. Tiempos y desarrollo del proyecto: Metalarc S.R.L. deberá proporcionar toda la información requerida por el proveedor para el diseño de la página web personalizada, revisando los avances del desarrollo y las pruebas finales para el cumplimiento de plazos. Precios y formas de pago.
- Con referencia a cambios tecnológicos para realizar innovaciones en la empresa, se puede considerar las inversiones en robots industriales para talleres metalmecánicos como por ejemplo un brazo mecánico para levantar piezas en la fabricación, mantenimiento y reparación de maquinaria pesada, ya que disminuye riesgos de

lesiones en los operadores, optimiza el tiempo, automatiza el proceso y mejora el servicio de montajes. Es importante considerar qué tipo de robot se adecua a las necesidades de Metalarc de acuerdo al espacio, la carga útil, la velocidad de trabajo y su facilidad de programación.

Figura 14. Brazo robótico industrial



- Para innovar en el servicio de soldadura, se puede considerar el método de soldadura por fricción y agitación, el cual sirve para unir metales complicados de soldar como el aluminio, cobre o titanio y acero en estado sólido, reduce la porosidad, el agrietamiento y es mejor que la soldadura por fusión. Puesto que la máquina robótica de soldadura por fricción cuenta con una herramienta cilíndrica con una varilla giratoria que produce fricción con las piezas generando calentamiento y soldeo. Esta tecnología es amigable con el medio ambiente dado que no hay material fundido y requiere de menor consumo de energía por el precalentamiento de las uniones.

Figura 15. Máquina de soldadura por fricción - agitación



- Del mismo modo, la innovación en moto soldadora versión insonorizada cuenta con características más portables en cuanto al peso con motor relativamente liviano, además de mejorar los insonorizadores para disminuir la contaminación sonora. Esta gama de moto soldadora puede ser empleada con gasolina o diésel, lo que contribuye al trabajo de campo en lugares donde no se exista una conexión eléctrica.

Figura 16. Moto soldadora versión insonorizada



- La moderna máquina de soldar con micro alambre tiene una mayor calidad de soldadura ya que funde un alambre especial para unir metales con la pieza de trabajo, como el alambre es continuo, la soldadura no se interrumpe, por lo que requiere menos capas de soldeo, no se agrieta, no genera basura, incrementa la velocidad de soldeo, es apta para trabajos de campo, no deforma las piezas de trabajo. Además, cuenta con protección de voltaje, ventilador con ahorro de energía, para que el motor no sobrecaliente y se proteja del polvo.

Figura 17. Máquina de soldar con alambre.



Elaboración de fichas de procesos para el desarrollo de estrategias

	FICHA DE PROCESO			Revisado: CORSIG	Versión 00
				Aprobado: GG	Estrategia 01
Proceso	DIAGNÓSTICO FINANCIERO			Fecha	
Objeto	Realizar un análisis de los Estados Financieros e Indicadores Financieros, para verificar si la empresa ha incrementado considerablemente su rentabilidad y capacidad de endeudamiento para adquirir nuevos equipos tecnológicos.			Responsable	Gerente General, Área de Contabilidad y Finanzas
Alcance	El proceso se inicia con la revisión de los Estados Financieros y finaliza con la evaluación de nuevas inversiones.				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedores	Entradas	Actividades	Controles Aplicados	Salidas	Clientes
Gerente General, Contador	Estados Financieros	Análisis de la composición de los Activos, Pasivos y Patrimonio de los últimos cinco años. Análisis de Indicadores Financieros: indicadores de liquidez, de rentabilidad, de endeudamiento y de actividad.	Información organizada Cálculos Gráficos	Informe del diagnóstico financiero Toma de decisiones	Gerente General, personal
Competencia	Personal	Documentos Aplicados		Infraestructura	Sistemas
Conocimiento de Contabilidad y toma de decisiones	Encargado del Área de Contabilidad	Estados Financieros		CPU, escritorios, proyector.	---
Registros			Indicadores		
Registro de Compras, Ventas			Fórmula del ratio financiero de liquidez: Liquidez = activo corriente / pasivo corriente		
Contratos de Préstamos			Fórmula del ratio financiero de endeudamiento: Ratio de endeudamiento = pasivo / patrimonio neto		
			Fórmula del ratio financiero de rentabilidad: Margen de Utilidad Neta = utilidad neta / ventas		

	FICHA DE PROCESO	Revisado: CORSIG	Versión 00
		Aprobado: GG	Estrategia 02
Proceso	CERTIFICACIÓN ISO Y HOMOLOGACIÓN		Fecha
Objeto	Cumplir con los requisitos en cuanto a dirección, compromiso y liderazgo en cuanto a Sistemas de Gestión de la calidad, Gestión Medioambiental, de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	Responsable	Gerente General
Alcance	El alcance está definido desde la reunión de todos los requisitos hasta la obtención de las certificaciones		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Actividades		Controles Aplicados	Salidas		
Evaluación de la situación organizacional. Evaluar la posibilidad de contratar consultoría externa para construir un Sistema Integrado de Gestión y un plan de implantación. Evaluar las políticas específicas de la empresa. Evaluar las instrucciones técnicas para la operación de procesos. Capacitaciones especializadas Cumplir con la Propuesta de certificación recibida		Manual de Organización y Funciones	Informes del diagnóstico Reporte del estado de cumplimiento del Sistema Integrado de Gestión		
Competencia	Personal	Documentos Aplicados		Infraestructura	Sistemas
Interpretación de la Norma ISO 9001:2015, ISO 14001: 2015 , ISO 45001:2018	Gerente General y demás áreas operativas	Solicitud de Certificación Programa la Auditoría de Certificación Documentos del sistema de gestión Seguimiento de objetivos Evidencias de capacitación especializada Registros sobre de mantenimiento de infraestructuras, sistemas y recursos. Registros sobre el tratamiento de No Conformidades Planes de Auditorías Internos		Ordenadores	---
Documentos a presentar					
Copia literal actualizada de la ficha de inscripción de la empresa en Registro Públicos en Original					
Ficha de Registro Único de Contribuyente (RUC)					
Vigencia de Poder del presentante legal en Original, antigüedad no mayor a tres (03) meses.					
Vigencia de Poder de los Miembros del Directorio en Original, antigüedad no mayor a tres (03) meses.					
Licencia de Funcionamiento, Copia simple del documento de identidad del Representante Legal.					
Estados Financieros de preferencia auditados de los dos (02) últimos años.					



FICHA DE PROCESO	Revisado CORSIG	Versión 00
	Aprobado: GG	Estrategia 02

Proceso	PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION	Fecha	
Objeto	Establecer objetivos estratégicos de mediano plazo y específicos que conlleven a la organización al cumplimiento de su misión y visión.	Responsable	Gerente General
Alcance	El alcance está definido desde la reunión de todos los responsables hasta la realización de los planes operativos		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades	Controles Aplicados	Salidas	Clientes
Gerentes, Supervisor operativo	Propuestas del Gerente General y Supervisor operativo	1. Reunión de gerencia. 2. Planteamiento de objetivos estratégicos de corto y largo plazo. 3. Determinación de objetivos estratégicos en actividades y metas. 4. Elaboración del Plan Estratégico Empresarial.	Control del avance del Plan Estratégico anuales	Plan Estratégico Empresarial, Programa de Gestión de Objetivos.	Gerentes, Supervisor operativo
Competencia	Personal	Documentos Aplicados		Infraestructura	Sistemas
Conocimientos de Economía, Contabilidad, Administración, Gestión y Finanzas, Políticas.	Gerente General	Manual del Sistema de Gestión de la organización		CPU, escritorios	Procesadores de datos
Registros			Indicadores		
Programa de Gestión			% de Número de objetivos ejecutados/ Número de objetivos planeados		
Registro de Capacitación y Entrenamiento					

	FICHA DE PROCESO	Revisado COR SIG	Versión 00
		Aprobado: GG	Estrategia 03
Proceso	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Fecha	
Objeto	Incrementar habilidades, conocimiento y obtener eficiencia del personal	Responsable	Encargado de Recursos Humanos
Alcance	El procesos se inicia con la revisión de los resultados de la evaluación de desempeño y finaliza con la evaluación de la eficacia de la capacitación.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades realizadas	Controles Aplicados	Salidas	Clientes
Gerente General, personal	Contrato de Prestación de Servicios, Evaluación de desempeño.	1. Revisa los resultados de la evaluación de desempeño. 2. Elabora el Plan Anual de Capacitación. 3. Analiza la disponibilidad presupuestal. 4. Analiza que cursos serán tomados en cuenta. 5. Realiza la capacitación. 6. Realiza la Evaluación de desempeño.	Evaluación de la eficacia de la capacitación	Evaluación de la eficacia de la capacitación.	Gerente General, personal
Competencia	Personal	Documentos Aplicados		Infraestructura	Sistemas
Conocimiento de gestión de capacitación	Encargado de Recursos Humanos	Manuales de temas de capacitación Encuestas de satisfacción de los colaboradores		CPU, escritorios, proyector.	---
Registros			Indicadores		
Registro de Capacitación y Entrenamiento			% de capacitaciones ejecutadas		
Evaluación de desempeño			Promedio de calificación obtenido en la evaluación de desempeño		

	FICHA DE PROCESO	Revisado CORSIG	Versión 00
		Aprobado: GG	Estrategia 04
Proceso	SERVICIO DE METALMECÁNICA	Fecha	
Objeto	Instalar y poner en marcha el servicio de metalmecánica en las instalaciones de la organización.	Responsable	Supervisor de Operaciones
Alcance	El presente procedimiento es administrado por el personal de la organización y es fuente de aplicación y consulta para el personal de la organización. El procedimiento se inicia con la descripción de las actividades previas para la ejecución de un proyecto y finaliza con su puesta en marcha.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades	Controles Aplicados	Salidas	Clientes
Gerente General, Supervisor operativo	Contrato	Actividades previas del servicio: 1. Determina con el cliente la fecha de inicio del servicio. 2. Hace un reconocimiento de las necesidades iniciales del servicio. 3. Coordina la asignación de personal. 4. Elaborar el listado de funciones específicas. 5. Prepara cada puesto la documentación del puesto. 6. Entrega la documentación a cada puesto. 7. Coordina la asignación de material logístico. 8. Verifica que las herramientas y equipos se encuentren en perfecto estado. 9. Verifica que el personal operativo cuente con las competencias necesarias. 10. Realiza una reunión con la supervisión para coordinar detalles. 11. Prueba de equipos y herramientas de medición. 12. Reporte de equipos y herramientas inoperativas o en mal estado.	Verificación de que el personal tenga sus permisos, procedimientos, check list, herramientas, equipos, EPPs, reportes diarios. Verificación de entrega de folder con documentación del SIG Verificación de personal y equipos de seguridad	Reporte diario Check list de inicio de proyecto	Supervisor operativo
Competencia	Personal	Documentos Aplicados		Infraestructura	Sistemas
Conocimientos y experiencia en trabajos de metalmecánica	Personal operativo	Procedimientos operativos vigentes de las tareas asignadas: soldadura, corte, pintura, rolado, izaje, Funciones Específicas		PC, Escritorio	---
Registros			Indicadores		
Reporte diario Check list de equipos y herramientas. Permisos			Reducir el índice porcentual de incumplimientos a los diseños y requerimientos de los clientes.		
			Reducir el número de reclamos por el total de servicios o productos ejecutados.		



FICHA DE PROCESO	Revisado CORSIG	Versión 00
	Aprobado: GG	Estrategia 04

Proceso	CONTROL Y VIGILANCIA DEL SERVICIO	Fecha	
Objeto	Llevar a cabo la supervisión, control y vigilancia de los servicios brindados con el fin de asegurar el cumplimiento y la efectividad de los mismos.	Responsable	Supervisor de Operaciones
Alcance	El proceso comprende la supervisión directa, supervisión indirecta y el control de la asistencia.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades	Controles Aplicados	Salidas	Cientes
Supervisión operativo, Recursos Humanos, Logística	Plan de trabajo diario. Instrucción del Supervisor operativo.	1. Prepara los recursos necesarios a utilizar en el trabajo. 2. Realiza la supervisión a los soldadores, operadores, técnicos, personal. 3. Realiza el reporte al Supervisor operativo. 4. Realiza el reporte a Recursos Humanos. 5. Cumple con los conceptos y procedimientos de seguridad, operativos y de calidad a aplicar. 6. Controla la asistencia del personal	Verificación de que el personal tenga sus permisos, procedimientos, check list, herramientas, equipos, EPPs, reportes diarios.	Trabajo ejecutado (reporte diario) Protocolos de calidad	Supervisor operativo
Competencia	Personal	Documentos Aplicados		Infraestructura	Sistemas
Conocimientos y experiencia en supervisión	Personal operativo	Procedimiento de trabajo		PC, Escritorio	---
Registros			Indicadores		
Permisos de trabajos de alto riesgo. Inspección de Equipos de Seguridad Reporte diario Check list de equipos y herramientas. Protocolos de calidad de soldadura, pintura, torqueo Registro de tareas del Mes			Avance de trabajo planificado diario y mensual de acuerdo al trabajo del personal y operatividad de equipos.		

	FICHA DE PROCESO		Revisado CORSIG	Versión 00	
			Aprobado: GG	Estrategia 04	
Proceso	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO		Fecha		
Objeto	Cumplir con el cronograma establecido de mantenimiento preventivo para un funcionamiento óptimo y continuo de los equipos informáticos, de medición y operativos.		Responsable	Supervisor de operaciones	
Alcance	El proceso se inicia con la elaboración del cronograma de mantenimiento y comunicación a las áreas y finaliza con el informe al Gerente General con respecto a la culminación del trabajo.				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedores	Entradas	Actividades realizadas	Controles Aplicados	Salidas	Clientes
Personal, Proveedor	Equipos informáticos, de medición y operativos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se elabora el cronograma de mantenimiento y se sociabiliza a todas las áreas para su respectivo conocimiento. 2. Se procede a coordinar con el proveedor 3. Se realiza el plan de trabajo en el que se detalla los recursos que se requieren (personal, materiales) 4. Se solicita un informe de operatividad a los encargados del mantenimiento después de haber realizado la actividad. 5. Informa al Gerente General la culminación de trabajo. 	<p>Informe de fallas técnicas encontradas</p> <p>Informe de Mantenimiento Preventivo y Correctivo</p>	Equipos Informáticos, de medición y operativos con mantenimiento preventivo	Personal
Competencia	Personal	Documentos Aplicados		Infraestructura	Sistemas
Gestión del mantenimiento preventivo y/o correctivo de equipos informáticos, maquinaria y equipo	Gerente General, Supervisor de operaciones, personal administrativo	Programa de Mantenimiento Preventivo y Correctivo		CPU, Escritorios Maquinaria y Equipo	---
Registros			Indicadores		
Cronograma de Mantenimiento			% de Mantenimientos Preventivos Ejecutados/ Mantenimiento Preventivos Programados		
Informes de operatividad			% de operatividad de equipos		
Reporte de Mantenimiento Preventivo y/o Correctivo					



FICHA DE PROCESO		Revisado CORSIG	Versión 00
		Aprobado: GG	Estrategia 04
Proceso	ACCIONES CORRECTIVAS DEL SERVICIO		Fecha
Objeto	Establecer los lineamientos para identificar, dimensionar, analizar y eliminar las causas de las no conformidades reales del Sistema Integrado de Gestión y no conformidades del servicio; definir acciones que permitan mitigar cualquier impacto causado y emprender las acciones correctivas para evitar su reincidencia o prevenir su ocurrencia.	Responsable	CORSIG
Alcance	El proceso se inicia con la identificación de una No Conformidad y finaliza con el seguimiento de la Solicitud de Acción.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades realizadas	Controles Aplicados	Salidas	Clientes
Gerente General, supervisores, personal encargado	No Conformidad	1. Identificación, descripción y evaluación 2. Codificación y distribución 3. Análisis de causas 4. Establecer acciones a tomar. 5. Verificación 6. Seguimiento de acciones correctivas.	Seguimiento de Solicitudes de Acción	Solicitud de Acción	Adquirientes de los servicios.
Competencia		Documentos Aplicados		Infraestructura	Sistemas
Interpretación de la Norma ISO 9001:2015, ISO 45001:2018		Procedimiento de Acciones Correctivas		CPU, escritorio Maquinaria y equipo de metalmecánica	Procesador de datos
Registros			Indicadores		
No conformidad			Número de no conformidades por período		
Solicitud de Acción			Número de solicitudes de acción cerradas		
Seguimiento de Solicitudes de Acción					



FICHA DE PROCESO	Revisado CORSIG	Versión 00
	Aprobado: GG	Estrategia 05

Proceso	COMPRAS	Fecha	
Objeto	Asegurar que los materiales y servicios adquiridos, y cuya incidencia sobre el producto final sea significativa, cumplen los requisitos de compra especificados y que estos se ajustan a sus necesidades.	Responsable	Encargado de Logística - Gerente General
Alcance	El proceso inicia con la recepción del requerimiento del área usuaria y finaliza con la emisión de la conformidad.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades realizadas	Controles Aplicados	Salidas	Clientes
Terceros	Requerimiento o Solicitud de área usuaria	1. Recepción de requerimiento 2. Selecciona proveedor. 3. Elabore Orden de compra y el contrato.	Selección de Proveedores, Evaluación de Proveedores	Orden de Servicio u Orden de Compra, Factura de Compra, Guías remitente y transportista	Gerente General, Proveedor
Competencia	Personal	Documentos Aplicados		Infraestructura	Sistemas
Conocimiento de gestión logística	Encargado de Logística	Procedimiento de Atención de Requerimientos Cotizaciones		CPU, escritorios	---
Registros			Indicadores		
Requerimiento o solicitud			% de incidentes por parte de los proveedores		
Orden de Compra			% solicitudes o pedidos de los trabajadores aprobadas		
Evaluación de Proveedor					



FICHA DE PROCESO	Revisado CORSIG	Versión 00
	Aprobado: GG	Estrategia 05

Proceso	ALMACENAMIENTO	Fecha	
Objeto	Custodiar y distribuir de los bienes	Responsable	Encargado de Logística
Alcance	El proceso inicia con la recepción de la Orden de Compra y finaliza con la realización de inventarios.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades realizadas	Controles Aplicados	Salidas	Clientes
Supervisor de Operaciones	Orden de Compra. Requerimientos de gerencia, supervisión de operaciones y oficina administrativa.	1. Recepcionar la Orden de Compra para recibir el stock. 2. Ingresar el stock. 3. Despachar el stock. 4. Realizar Informes de gestión. 5. Realizar Inventarios.	Inventarios	Entrega de bienes y servicios	Gerente, Supervisor de Operaciones, personal administrativo.
Competencia	Personal	Documentos Aplicados		Infraestructura	Sistemas
Conocimiento de almacenamiento	Encargado de Logística Supervisor de Operaciones	Órdenes de compra Facturas recibidas Guías remisión remitente y transportista Informe de inventario		CPU, escritorio, ambiente diseñado para el fin.	---
Registros			Indicadores		
Orden de Compra			% Bienes dañados en Almacén/ Total de bienes*100		
Notas de Entrada al Almacén			Indicadores de gestión de la cantidad de suministros		
Guía de Remisión Remitente y Transportista			Corroboración de guías de remisión con facturas de compras		



FICHA DE PROCESO	Revisado CORSIG	Versión 00
	Aprobado: GG	Estrategia 06

Proceso	SELECCIÓN DE PERSONAL	Fecha	
Objeto	Cubrir necesidad de personal reportadas por el Gerente General y Supervisor de Operaciones	Responsable	Encargado de Recursos Humanos
Alcance	El proceso se inicia con la recepción de requerimiento de personal y finaliza con la elaboración del contrato de prestación de servicios.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades realizadas	Controles Aplicados	Salidas	Clientes
Gerente General, Supervisor de operaciones	Informe de requerimiento de personal	1. Recepción de requerimiento de personal. 2. Realiza convocatoria. 3. Realiza evaluación de conocimientos y competencias. 4. Evalúa la documentación presentada por el candidato. 5. Selecciona el mejor candidato. 6. Genera el contrato de prestación de servicios.	Verificación de anuncio publicado, verificación que el personal a contratar cumpla el perfil establecido.	Contrato de Prestación de Servicios.	Gerente General, personal
Competencia	Personal	Documentos Aplicados		Infraestructura	Sistemas
Conocimientos de reclutamiento de personal	Encargado de Recursos Humanos	Base de datos de candidatos Fichas de evaluación de candidatos Recepción y revisión de Currículums Vitae Ficha de entrevista Contratos de prestación de servicios.		CPU, escritorios	---
Registros			Indicadores		
Requerimiento / Convocatoria			Número de personas seleccionadas que permanecen por un año.		
Evaluación de candidatos			Número de candidatos presentados por vacante.		
Rotación del personal			$R = S / ((I+F)/2) \times 100$ R = tasa de rotación de personal S = personal que se retiró de la empresa en el periodo I = cantidad de personal al inicio del periodo F = cantidad de personal al final del periodo		



FICHA DE PROCESO GENERAL

Proceso	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN
Objeto	Analizar los datos arrojados por los procesos a fin de determinar el logro de los objetivos propuestos, el cumplimiento con los requisitos establecidos, la necesidad de nuevos recursos y, en definitiva, garantizar que el sistema integrado de gestión mantiene constantemente su conveniencia, eficacia y adecuación.
Alcance	El proceso se inicia con el análisis de los elementos de entrada y finaliza con el establecimiento del Acta de Revisión por la Dirección

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades realizadas	Controles Aplicados
Gerentes, Supervisor operativo	Desempeño de los procesos, Informes de Auditoría Internas, retroalimentación del cliente, estado de acciones correctivas y preventivas, acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, cambios que podrían afectar al sistema integrado de gestión, recomendaciones para la mejora, Objetivos, Política de la organización.	1. Análisis de los elementos de entrada 2. Establecimiento de acciones a tomar 3. Asignación de recursos necesarios de la Política del sistema de gestión 4. Revisión 5. Establecimiento de nuevos objetivos de propuestas de mejora 6. Análisis 7. Planificación del Sistema para el siguiente período	Auditoría interna
Competencia	Personal	Documentos Aplicados	
Interpretación de la Norma ISO 9001:2015, ISO 45001:2018	Gerente General	Manual del Sistema Integrado de Gestión Manual de Organización y Funciones	
Registros			Indicadores
Tablero de control			Número de no conformidades relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas
Acta de Revisión por la Dirección			Número de no conformidades relacionadas con el proceso abiertas en auditorías internas
Plan de Calidad y de Seguridad y Salud Ocupacional			Porcentaje de cumplimiento de los objetivos del sistema integrado de gestión.
Solicitud de Acción			
Seguimiento a la Solicitud de Acción			
Informe de auditoría interna			

Presupuesto aproximado de la propuesta Aprendizaje y Crecimiento del CMI

Nº	Tareas	Costo Aprox.	Observaciones
1	Contar con una computadora como servidor con conexión con todas las computadoras de la empresa	S/ 2500	Es necesario un repositorio de los documentos del SIG al que puedan acceder los colaboradores
2	Adquirir 4 sillas ergonómicas de acuerdo a RM 375-2008-TR	S/ 700	RM 375-2008-TR
3	Obtener inspección y Certificado de Seguridad en Defensa Civil	S/ 200	Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil - Decreto Supremo N° 066-2007-PCM
4	Implementar botiquín de primeros auxilios	S/ 50	Guía para la Capacitación de Primeros Auxilios en Salud Ocupacional. Requisitos mínimos del Botiquín R.D. N° 367-2010-MTC-15
5	Comprar camilla rígida	S/ 300	DS 005-2012 Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo - Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo
6	Comprar tachos de basura de colores (negro, rojo, plomo, azul) de acuerdo a Cartilla de Segregación de Residuos Sólidos	S/ 320	NTP 900.058.2005 Normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
7	Realizar estudio de riesgos físicos (ruido, iluminación, riesgos químicos, partículas respirables, gases tóxicos), para la el taller y oficinas administrativas por cada tipo de puesto que se tiene.	S/ 200	RM 375-2008-TR
8	Realizar exámenes médicos periódicos (EMO anual) a todo el personal según puesto de trabajo.	S/ 2300	Ley General de Seguridad y Salud en el Trabajo Protocolos de Exámenes Médico Ocupacionales y Guías de Diagnóstico de los Exámenes Médicos Obligatorios por Actividad.
9	Recargar 4 extintores de PQS de 30 libras.	S/ 350	Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil - Decreto Supremo N° 066-2007-PCM
10	Instalar Luces de Emergencia	S/500	Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil - Decreto Supremo N° 066-2007-PCM
11	Instalar detectores de humo	S/250	Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil - Decreto Supremo N° 066-2007-PCM
12	Imprimir Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo tipo libro de bolsillo	S/20	DS 005-2012 Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo - Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo
13	Contratar capacitadores en el manejo de extintores, y primeros auxilios (instructor/Bombero) Grupo Objetivo: Todos	S/ 350	DS 005-2012 Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
14	Contratar capacitación en riesgos eléctricos y protección contra los mismos al personal (Seguridad Industrial con experiencia de por lo menos 5 años trabajando en una distribuidora eléctrica /instructor acreditado) Grupo Objetivo: Supervisores, Soldadores, operarios, ayudantes.	S/350	DS 005-2012 Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
15	Diseño y desarrollo de página web con panel de contenidos	S/ 1600	
16	Contratar capacitación en cuanto a protección respiratoria, auditiva,	S/ 200	DS 005-2012 Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

	manos, cabeza, ojos y ropa de seguridad a los agentes de seguridad. (Ing. Seguridad Industrial/instructor acreditado) Grupo Objetivo: Supervisores, Soldadores, operarios, ayudantes.		
17	Contratar capacitación en Conducción Segura de Vehículos (incluye control de vehículos que ingresan observando que no emitan gases de escape color negro o gris) Grupo Objetivo: Conductores	S/ 150	DS 005-2012 Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
	Curso de Inducción General	S/ 80	
18	Contratar capacitación en Materiales Peligrosos, uso, manipulación y almacenaje. Hojas MSDS. (Ing. Seguridad Industrial/instructor acreditado) Grupo Objetivo: Supervisores	S/ 350	DS 005-2012 Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
19	Obtener certificados de inspección técnica vehicular de 2 vehículos utilizados por el personal para realizar el trabajo	S/ 140	DS 005-2012 Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
20	Realizar mantenimiento preventivo del total de máquinas (computadoras, equipos de soldadura, medidor de espesor de pintura, etc.), obteniendo el certificado de calibración según sea pertinente.	S/ 2700	DS 005-2012 Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
21	Colocar señales foto luminiscentes en todos los pasillos y escaleras de evacuación	S/150	Ley 29237 Ley que crea el sistema nacional de inspecciones técnicas vehiculares.
22	Proporcionar los EPPs según puesto de trabajo, cascos, lentes transparentes, lentes oscuros, tapones de oído, respiradores con filtro a los agentes de seguridad que apliquen, guantes, zapatos de seguridad, etc.	S/ 350	NTP 399.009
	Totales	S/ 13960	

Aporte de la estrategia de Aprendizaje y Crecimiento del CMI en la empresa

METALARC S.R.L.

En la presente tesis se ha abordado la estrategia de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral el cual está conformado a partir de indicadores tales como la visión compartida, aprendizaje en equipo, pensamiento sistémico, comunicación, toma de decisiones y motivación laboral, habiéndose enfocado en la calidad y diferenciación de servicio, los cuales permiten a la gerencia evaluar su propio desempeño y el de los colaboradores en todos los niveles y determinar su contribución

a la empresa. Es de suma importancia saber que la estrategia de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral, servirá como una herramienta para monitorear el logro de objetivos e identificar las necesidades de la empresa Metalarc S.R.L., es decir, medir eficazmente la actividad y los resultados e implementar la estrategia exitosamente.

Los estudios llevados a cabo y la revisión de la información han permitido dar a conocer que Metalarc S.R.L. tiene deficiencias relevantes tales como falta de capacitación permanente, seguimiento del cumplimiento de funciones, publicidad empresarial, cumplimiento de los requisitos para obtener las certificaciones necesarias.

Es por ello es que la principal contribución del CMI es permitir que la empresa mantenga una mejora continua de su estrategia la cual conduzca al logro de sus objetivos para incrementar los resultados organizacionales, por lo que el cumplimiento de la estrategia del Aprendizaje y Crecimiento de CMI afecta positivamente la toma de decisiones que impactan el progreso de las operaciones de la empresa.

Cabe señalar que para que los indicadores funcionen correctamente, se debe permitir que transcurra el tiempo adecuado que requiere cada indicador tanto para el cumplimiento de las tareas propuestas como para la adecuación de los colaboradores a nuevas políticas de la empresa, con el propósito de poder evaluar los resultados. Para que la empresa Metalarc tenga éxito al aplicar el CMI, deberá transformar la estrategia en una tarea de todos, hacer la estrategia un proceso continuo y movilizar el cambio mediante el liderazgo ejecutivo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- a) Se estableció una correlación positiva fuerte entre Aprendizaje y Crecimiento y ventaja competitiva, ya que se obtuvo un coeficiente de Spearman de 0.674 siendo significativo y verdadero, por tanto, si todos los miembros de Metalarc S.R.L. tienen la disciplina del aprendizaje en equipo, tendrán un incremento en su ventaja competitiva.
- b) Se determinó una correlación positiva fuerte entre Aprendizaje y Crecimiento y calidad del servicio con un Coeficiente de Spearman de 0.713, por ende, se concluye que si Metalarc S.R.L. incrementa su aprendizaje, ofrecerá un mejor valor del servicio a sus clientes.
- c) Se identificó mediante el Coeficiente de Spearman de 0.515 una correlación positiva media entre las variables Aprendizaje y Crecimiento y diferenciación de servicio, por consiguiente, el aprendizaje organizacional influye en la distinción que tiene Metalarc S.R.L con otras empresas de su rubro.
- d) Se propuso una estrategia de Aprendizaje y Crecimiento que sirve de base del CMI, de modo que Metalarc S.R.L. incrementaría su ventaja competitiva si emplea dicha herramienta para tener un sistema de gestión y medición a largo plazo.

Recomendaciones

- Se recomienda a los directivos de la empresa Metalarc S.R.L. implementar talleres de integración y charlas de trabajo en equipo quincenales con todos los colaboradores para fomentar el aprendizaje colectivo y un ambiente laboral positivo.
- También recomendamos la aplicación de pausas activas dentro de la jornada laboral para incrementar la motivación y productividad de los colaboradores.
- Se recomienda a los directivos de la empresa Metalarc S.R.L. poner en funcionamiento un Buzón de Sugerencias para que los colaboradores puedan expresar libremente por escrito sus opiniones, lo que contribuirá a que la empresa tome decisiones de acuerdo a las necesidades y sugerencias obtenidas.
- Por último, se recomienda a los directivos de la empresa Metalarc S.R.L. implementar cursos de formación y capacitación mensuales que sean específicos de acuerdo a las funciones de los colaboradores y de esta manera incrementar los conocimientos, capacidad productiva y experiencia de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albach, H. (1967). Un modelo de comportamiento del crecimiento de la empresa. *Boletín de estudios económicos*. 22(70), 121-135.
- Álvarez, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. Nota Académica. Universidad de Lima.
- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(2). ISSN: 1669-7634. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Anguita, J., Repullo, J. y Donado, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Departamento de Planificación y Economía de la Salud. Escuela Nacional de Sanidad de Madrid, 31(8), 527-538.
- Argueta, M. (2006). El imparto de las tecnologías de la información en los negocios. [Tesis de pregrado, Universidad de El Salvador]. Archivo digital <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/12315/1/TG-MAF%20658.15%20A686.pdf>
- Ariza, F. y Ariza, J. (s.f.). Información y atención al cliente. McGraw Hill Education. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196813.pdf>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Bañuelos, S. (2014). Política de crédito y cobranza - Guía práctica. AFS International, LLC. <https://docplayer.es/54879080-Politica-de-credito-y-cobranza.html>
- Benson, M. (2018). *Determinants of competitive advantage of firms in the telecommunications industry in Kenya*. (Tesis de Maestría) Kenyatta University. Kenia.
- Bermúdez, L. (2015). *Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES*. Revista de las Sedes Regionales, 16(33), 1-25. <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (4ª ed.). Pearson Educación.
- Blázquez, S. y Dorta, J. y Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 16(28), 43-56. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Cabrera, C. (2017): “*La actividad directiva desde la perspectiva de la dirección del conocimiento*”, II *Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de la Información*.
- Cachay, W. y Peralta, T. (2019). *Cuadro de Mando Integral para el crecimiento empresarial en CM Asesores y Consultores S.A.C., Chiclayo, 2017*. [Tesis de Pregrado]. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.
- Canós, L., Pons, C., Valero, M. y Maheut, J. (2012). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. *Universidad Politécnica de Valencia*. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Castañeda, D. Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios gerenciales*. 31(134), 62-67. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043007.pdf>
- Castillejo, P. (s.f.). La Certificación de Calidad en el Perú. *Consultora de Calidad y Medio Ambiente. Derecho y Sociedad*, p. 110-113.
- Celina, H. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n4/v34n4a09.pdf>
- Chajara, Y. y Mamani, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo - PUNO - PERÚ, 2013. *Revista Comuni@cción*, 5(1), 05-13. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a01v5n1.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. (G. Villamizar, Trad., 5ª ed.). Editorial Nomos S.A. (Trabajo original publicado en 2000).

- Chuqui, J. (2017). *Ventaja competitiva de diferenciación y el posicionamiento de mercado de la Corporación textil Espain & Espinoza Chimbote 2017* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Perú.
- Colareta, C. (2018). *El Balanced Scorecard y la gestión empresarial en las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Repositorio UIGV <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3527>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35(170). <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. *Journal of Comparative research in anthropology and sociology*, 3(2), 137-148. <http://compaso.eu/wpd/wp-content/uploads/2013/01/Compaso2012-32-Croitoru.pdf>
- Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (61), 39-67.
- Díaz, R. y Cabrera, J. (2017). Relación entre la gestión de la calidad y ventaja competitiva en diferenciación en el área de producción de la empresa Menú Express, en la ciudad de Cajamarca en el primer cuatrimestre del año 2016. (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte.
- Feindt, S., Jeffcoate, J., & Chappell, C. (2002). Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce. *Small Business Economics*, 19(1), 51–62. <https://www.jstor.org/stable/40229220>
- Fernández, M. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de economía española*. (56), 178-193.
- Franklin, E. (2011). Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad Y Negocios*, 6(11), 113-120. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/457/449>

- Galicia, S., García, M. y Hernández, L. (2017). La importancia del clima organizacional en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 4(8). <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*. 40(1), 67-87. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- García, J. (s.f.). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Eumed.net <https://www.eumed.net/ce/2011b/jmg1.pdf>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Garzón, M y Fischer, A. (2010). Estudio descriptivo sobre el aprendizaje organizacional, en organizaciones de Brasil, Colombia y República Dominicana. *Investigación administrativa*. 39(106), 18-53.
- Gil, J. (2020). COMTOO4PO: Fundamentos de atención al cliente. Editorial Elearning, S.L.
- Gilaninia, S., Askahi, M. & Poor, M. (2013). Overview the importance of organizational learning and learning organization. *Journal of Research and Development*, 1(2). Recuperado de http://www.arabianjbr.com/pdfs/RD_VOL_1_2/4.pdf
- González, M. (2006). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- González, M. (2006). Habilidades Directivas. Ediciones Innovación y Cualificación, S.L.
- González, N. (2016) Logística: tendencias y desafíos en la cadena de suministro. *Revista Virtual Pro*, No 174. Recuperado de <https://www.virtualpro.co/editoriales/20160701-ed.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). MacGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Jiménez, K. (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. *Revista Educación*, 33(2), 95-107. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058007.pdf>
- Jordán, J. (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. *Revista Perspectivas*, 7, 4-71.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Strategic Maps Turning intangible assets into tangible results*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Recuperado de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratic3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *The Strategy Focused Organization* (C. Ganzibelli y A. de Gispert, Trad.; 2.ª ed.). Centro de Libros PAPF, S.L.U. (Original work published 2001).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard* (Santapau, A, Trad. 2ª ed.) Ediciones Gestión 2000. (Trabajo original publicado en 1996).
- Koenes, A. (1997). *La ventaja competitiva. Guías de gestión de la pequeña empresa*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Muez, A, Trad. 11ª edición). Pearson Education, Inc.
- Liévano, F. y Londoño, J. (2012). El pensamiento sistémico como herramienta metodológica para la resolución de problemas. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*. 8, 43-65. <https://revistas.eia.edu.co/index.php/SDP/article/view/354/347>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*. R.S. WOODWORTH, Editor. https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf

- Martínez, A. y Lázaro, P. (2007). La Ciencia de los Servicios: un nuevo enfoque para la innovación en compañía de servicios. *Universia Business Review – Actualidad Económica*, p. 120 – 127.
- Meza de la Cruz, L. (2018). *Gestión por competencias y su influencia en la ventaja competitiva de los restaurantes ubicados en la avenida México – Comas, 2018*. [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo. Lima, Perú].
- Montejano, S., Campos, R., & García, R. (2017). Ventajas competitivas en empresas manufactureras, resultado de los sistemas de producción y la innovación. *Small Business International Review*, 1(1), 53 – 70. Doi: <https://doi.org/10.26784/sbir.v1i1.7>
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Núñez de Schilling, E. (2011). Gestión tecnológica en la empresa: definición de sus objetivos fundamentales. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1), 156-166. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022755013.pdf>
- Ñaupas, H., Palacios, J., Valdivia, M. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: cuantitativa-cualitativa y Redacción de la Tesis*. (5ª ed.) Bogotá: DGP Editores SAS.
- Palacios, J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la información. Cómo llegar al ROI de la información*. Ediciones Díaz de Santos.
- Parra, C. y Rodríguez, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista Investigación y Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131-143.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*. 15(1), 90-101. DOI [10.22507/rli.v15n1a9](https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9)
- Pereira, J., Pertusa, E., Tarí, J., Molina, J. y López, M. (2013). Certificación en calidad, resultados empresariales y estructura organizativa en el sector hotelero español. *Intangible Capital*, 9(1), p. 199-224. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54926344010.pdf>

- Pérez, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total*. ESIC Editorial.
- Perozo, E. y Nava, A. (2005). El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial. *Revista venezolana de Ciencias Sociales*, 9(2), 488-504.
<https://www.redalyc.org/pdf/309/30990214.pdf>
- Philip, K. Gray, (2007). Dirección de marketing: conceptos esenciales. (1era ed.). México: *Pearson educación*.
- Porter, M. (1991). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desarrollo superior. Buenos Aires, Argentina. Editorial Rei Argentina S.A.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (Pecina, J., Trad. 2ª edición). Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. (Trabajo original publicado en 1987)
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento como estrategia para retención del personal*. [Tesis de pregrado, Universidad de Medellín]. Repositorio UDEM.
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P. y Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Ediciones Grupo Compás.
- Revilla, A. (2012). *Estrategia de Cuadro de Mando Integral en el marco de la calidad de servicio de las pymes. Caso: Metalmecánica Romero, C.A.* [Tesis para optar grado de Maestría] Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Robben, X. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter. Identifique y optimice su ventaja competitiva*. Economía y Apoyo 50 Minutos.es
- Rodríguez, E. (2005). Metodología de la investigación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

- Romero, M. (2016). Metodología de la investigación. Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista enfermería del trabajo*. 6(3), 105-114.
- Sánchez, A. y Villabón, P. (2012). *El talento humano calificado, identificado y motivado en las organizaciones chilenas*. [III Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones]. Universidad de Bogotá.
- Senge, P. (2010). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. (Gardini, C. 2ª ed.) Ediciones Granica S.A. (Trabajo original publicado en 1990).
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. y Kleiner, A. (2006). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica S.A.
- Solórzano, A. (2014). *Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*. (Tesis de Pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/UPS-CT003930.pdf>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México, D.F. Editorial LIMUSA S.A. de C.V. – Grupo Noriega Editores.
- Vallet, T y Rivera, P. (2018). The relationship between logistics and marketing performance in the supply chain. Different paths for manufacturers and distributors. *UCJC Business And Society Review*, 15(4), 90-135. Doi: [10.3232/UBR.2018.V15.N4.03](https://doi.org/10.3232/UBR.2018.V15.N4.03)
- Wolters K y Kluwer, B. (2011). *Comunicación interna de la empresa. Claves y desafíos*. (1ra. Ed). España.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. (2ª ed.). Editorial Brujas.

APÉNDICES

Apéndice 1

Procesamiento del instrumento

P01: *¿Considera usted que existe compromiso de todos los miembros de la empresa Metalarc S.R.L., para desarrollar la visión empresarial?*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	7	28.00%
A veces	10	40.00%
Casi siempre	5	20.00%
Siempre	3	12.00%
Total	25	100%

P02: *¿Puede evidenciar en todos los miembros de la empresa Metalarc S.R.L., integración y participación en las actividades que realizan?*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	4	16.00%
A veces	12	48.00%
Casi siempre	8	32.00%
Siempre	1	4.00%
Total	25	100%

P03: *¿Distingue que todos los integrantes de la empresa Metalarc S.R.L. tienen una actitud positiva cuando surgen cambios en las normas internas?*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	8	32.00%
A veces	11	44.00%
Casi siempre	6	24.00%
Siempre	0	0.00%
Total	25	100%

P04: *¿La parte directiva de la empresa Metalarc S.R.L. comunica adecuada y regularmente las apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	6	24.00%
A veces	12	48.00%
Casi siempre	7	28.00%
Siempre	0	0.00%
Total	25	100%

P05: *¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta durante el desarrollo de las actividades laborales?*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	16.00%
Casi nunca	7	28.00%
A veces	9	36.00%
Casi siempre	2	8.00%
Siempre	3	12.00%
Total	25	100%

P6: *¿La empresa Metalarc S.R.L. le ofrece oportunidades adecuadas para su crecimiento personal y desarrollo profesional?*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.00%
Casi nunca	14	56.00%
A veces	7	28.00%
Casi siempre	3	12.00%
Siempre	0	0.00%
Total	25	100%

P07: *¿Considera usted que la empresa METALARC, S.R.L., utiliza innovaciones tecnológicas para desarrollar sus operaciones?*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.00%
Casi nunca	11	44.00%
A veces	12	48.00%
Casi siempre	1	4.00%
Siempre	0	0.00%
Total	25	100%

P08: *La empresa METALARC S.R.L., ¿utiliza mano de obra calificada para reducir costos y optimizar las tareas laborales?*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	1	4.00%
A veces	8	32.00%
Casi siempre	15	60.00%
Siempre	1	4.00%
Total	25	100%

P09: *¿Todo el personal de la empresa METALARC S.R.L., asiste a capacitaciones para incrementar el conocimiento y mejorar la prestación de sus servicios?*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	16.00%
Casi nunca	13	52.00%
A veces	7	28.00%
Casi siempre	1	4.00%
Siempre	0	0.00%
Total	25	100%

P10: *¿La empresa METALARC S.R.L., realiza innovaciones de calidad en organización y comercialización?*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	13	52.00%
A veces	11	44.00%
Casi siempre	1	4.00%
Siempre	0	0.00%
Total	25	100%

P11: *¿La empresa Metalarc S.R.L., ha considerado obtener la certificación necesaria para acreditar la calidad de sus productos y servicios?*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	6	24.00%
Casi siempre	9	36.00%
Siempre	10	40.00%
Total	25	100%

P12: *¿La empresa METALARC S.R.L., atiende a sus clientes con eficiencia y rapidez?*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	1	4.00%
A veces	11	44.00%
Casi siempre	12	48.00%
Siempre	1	4.00%
Total	25	100%

Apéndice 2

INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CUESTIONARIO

El presente instrumento pretende determinar la relación existente entre el Aprendizaje y Crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa METALARC S.R.L., Cajamarca 2022, en base a sus respuestas, para ello solicitamos leer las instrucciones con detenimiento.

INSTRUCCIONES:

- Procure no detenerse demasiado en cada una de las afirmaciones que se plantea, pero tampoco las conteste sin reflexionar.
- Desarrolle todas las preguntas.
- El desarrollo del presente instrumento es personal.
- Por favor desarrolle el instrumento con la sinceridad que a usted le caracteriza.
- Para desarrollar este cuestionario, usted dispone como máximo 12 minutos.
- Para calificar cada pregunta, utilice la siguiente leyenda:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Masculino	1
Femenino	2

VARIABLE 01: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
DIMENSIONES	INDICADORES		1	2	3	4	5
Capital humano	1	¿Considera usted que existe compromiso de todos los miembros de la empresa METALARC S.R.L., para desarrollar la visión empresarial ?					
	2	¿Puede evidenciar en todos los miembros de la empresa METALARC S.R.L., integración y participación en las actividades que realizan?					
	3	¿Distingue que todos los integrantes de la empresa Metalarc S.R.L. tienen una actitud positiva cuando surgen cambios en las normas internas?					

Clima organizacional	4	¿La parte directiva de la empresa METALARC S.R.L. comunica adecuada y regularmente las apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?					
	5	¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta durante el desarrollo de las actividades laborales?					
	6	¿La empresa Metalarc S.R.L. le ofrece oportunidades adecuadas para su crecimiento personal y desarrollo profesional?					
VARIABLE 02: VENTAJA COMPETITIVA							
Calidad de servicio	7	¿Considera usted que la empresa METALARC, S.R.L., utiliza innovaciones tecnológicas para desarrollar sus operaciones?					
	8	La empresa METALARC, S.R.L., ¿utiliza mano de obra calificada para reducir costos y optimizar las tareas laborales?					
	9	¿Todo el personal de la empresa METALARC, S.R.L., asiste a capacitaciones continuas para incrementar el conocimiento y mejorar la prestación de sus servicios?					
Diferenciación de servicio	10	¿La empresa Metalarc, realiza innovaciones de calidad en organización y comercialización?					
	11	¿La empresa METALARC, S.R.L., ha considerado obtener la certificación necesaria para acreditar la calidad de sus productos y servicios?					
	12	¿La empresa METALARC, S.R.L., atiende a sus clientes con eficiencia y rapidez?					

Muchas gracias por su colaboración.

Apéndice 3

Ficha de Validación de Juicio De Expertos N° 01

INFORME: JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA MEDIR

TÍTULO: EL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA INCREMENTAR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA METALARC S.R.L., CAJAMARCA 2022

AUTORES DEL

INSTRUMENTO: Lulaico Ruiz, Liliana Cristina - Valdivia Ispilco, Fernando Rafael

INFORME: Validación de las variables Aprendizaje y Crecimiento - Ventaja Competitiva

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy bueno 61-80				Excelente 81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																	85			
2. Objetividad	Está expresado en directivas observables																80				
3. Actualidad	Adecuado al nuevo enfoque administrativo																	81			
4. Organización	Contiene una estructura lógica																		86		
5. Suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad																	85			
6. Intencionalidad	Adecuado para aplicar los contenidos del uso de un programa de inducción																	81			
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de las variables en estudio																		86		
8. Coherencia	Establece coherencia entre las variables y los indicadores																		86		
9. Metodología	La estrategia responde a los objetivos																	85			
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																		86		

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Excelente

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 84.10

Lugar y fecha: Cajamarca, 02 de abril de 2023



CPC Jose Ispilco Bolaños
Mat. 12-824

Firma del experto informante

Apellidos y Nombres: M.Cs. CPC. Segundo José Ispilco Bolaños

Mat.12-824

Ficha de validación por juicio de expertos N° 02

INFORME: JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA MEDIR

TÍTULO: EL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA INCREMENTAR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA METALARC S.R.L., CAJAMARCA 2022

AUTORES DEL

INSTRUMENTO: Lulaico Ruíz, Liliana Cristina - Valdivia Ispilco, Fernando Rafael

INFORME: Validación de las variables Aprendizaje y Crecimiento - Ventaja Competitiva

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy bueno 61-80				Excelente 81-100							
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																				85				
2. Objetividad	Está expresado en directivas observables																					85			
3. Actualidad	Adecuado al nuevo enfoque administrativo																							80	
4. Organización	Contiene una estructura lógica																								86
5. Suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad																								85
6. Intencionalidad	Adecuado para aplicar los contenidos del uso de un programa de inducción																								80
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de las variables en estudio																								81
8. Coherencia	Establece coherencia entre las variables y los indicadores																								86
9. Metodología	La estrategia responde a los objetivos																								85
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																								81

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Excelente

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 83.40

Lugar y fecha: Cajamarca, 05 de abril de 2023



Firma del experto informante

Apellidos y Nombres: M.Cs. CPC. Luis Eduardo Oblitas Jaeger

Mat.12-799

Ficha de validación por juicio de expertos N° 03

INFORME: JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA MEDIR

TÍTULO: EL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA INCREMENTAR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA METALARC S.R.L., CAJAMARCA 2022

AUTORES DEL

INSTRUMENTO: Lulaico Ruiz, Liliana Cristina - Valdivia Ispilco, Fernando Rafael

INFORME: Validación de las variables Aprendizaje y Crecimiento - Ventaja Competitiva

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy bueno 61-80				Excelente 81-100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			86		
2. Objetividad	Está expresado en directivas observables																			85		
3. Actualidad	Adecuado al nuevo enfoque administrativo																			81		
4. Organización	Contiene una estructura lógica																			86		
5. Suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad																			81		
6. Intencionalidad	Adecuado para aplicar los contenidos del uso de un programa de inducción																			85		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de las variables en estudio																			86		
8. Coherencia	Establece coherencia entre las variables y los indicadores																			86		
9. Metodología	La estrategia responde a los objetivos																			85		
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			85		

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Excelente

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 84.60

Lugar y fecha: Cajamarca, 09 de abril de 2023



Firma del experto informante

Apellidos y Nombres: M.Cs. CPC. Juan Romelio Mendoza Sánchez
C.S.P N° 2639

ANEXOS

Matriz de consistencia lógica y metodológica

TITULO: EL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA INCREMENTAR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA METALARC S.R.L., CAJAMARCA 2022

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Metodología	Población y muestra
<p>Pregunta general ¿Qué relación existe entre el Aprendizaje y Crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022?</p>	<p>Objetivo general Establecer la relación entre el aprendizaje y crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.</p>	<p>Hipótesis general: Existe una relación significativa entre el Aprendizaje y Crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.</p>	<p>Variable X= Aprendizaje y Crecimiento</p>	<p>X1: Capital Humano</p>	<p>X1.1: Visión compartida X1.2: Aprendizaje en equipo X1.3: Pensamiento sistémico</p>	Encuesta	<p>-Tipo de muestreo: Censal</p> <p>-Tipo de investigación: Descriptivo - Propositiva y correlacional</p>	<p>-Población: 25 colaboradores de la empresa Metalarc S.R.L</p>
<p>Preguntas específicas</p> <p>a) ¿Qué relación existe entre el Aprendizaje y Crecimiento y la calidad de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022?</p> <p>b) ¿Qué relación existe entre el Aprendizaje y Crecimiento y la diferenciación de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022?</p> <p>c) ¿Qué propuesta incrementaría la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>a) Determinar la relación del aprendizaje y crecimiento y la calidad de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.</p> <p>b) Identificar la influencia del aprendizaje y crecimiento y la diferenciación de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.</p> <p>c) Proponer una estrategia de aprendizaje y crecimiento en el Cuadro de Mando Integral para incrementar la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.</p>	<p>Hipótesis específicas:</p> <p>a) Existe relación moderada entre el Aprendizaje y Crecimiento y la calidad de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.</p> <p>b) Existe relación moderada entre el Aprendizaje y Crecimiento y la diferenciación de servicio de la empresa Metalarc S.R.L., Cajamarca 2022.</p> <p>c) La estrategia aprendizaje y crecimiento en el Cuadro de Mando Integral incrementa la ventaja competitiva de la empresa Metalarc S.R.L. Cajamarca 2022.</p>	<p>Variable Y= Ventaja Competitiva</p>	<p>X2: Clima Organizacional</p>	<p>X2.1: Comunicación X2.2: Toma de decisiones X2.3: iniciativa laboral</p>		<p>-Diseño de la investigación: No experimental</p> <p>-Métodos: Inductivo-deductivo</p>	<p>-Muestra: 25 colaboradores de la empresa Metalarc S.R.L de los cuales 21 son varones y 04 mujeres.</p>
				<p>Y1: Calidad del Servicio</p>	<p>Y1.1: Utilización de tecnología Y1.2: Personal calificado Y1.3: Capacitación continua</p>			
				<p>Y2: Diferenciación de Servicio</p>	<p>Y2.1: Innovación del producto Y2.2: Certificación de calidad Y2.3: Atención al cliente</p>			

BASE DE DATOS

Sexo	Visión_C ompartida	Aprendiza je_en_eq uipo	Pensamie nto_sisté mico	Comunica ción	Toma_de decision es	Motivació n_laboral	Utilizació n_de_tec nología	Personal calificado	Capacitaci ón_continu a	Innovació n_del_ser vicio	Certificaci ón_de_ca lidad	Atención al_cliente	Aprendizaje Crecimiento	Ventaja_Competitiva
1	3	3	2	4	3	2	2	4	2	2	4	4	17	18
1	2	3	3	3	2	2	3	4	1	3	5	4	15	20
1	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	22	19
1	2	2	2	3	2	3	1	4	2	2	3	3	14	15
1	3	2	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	19	17
1	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	4	2	15	16
1	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	5	4	19	24
1	3	3	4	2	1	2	3	3	2	3	4	3	15	18
2	2	2	3	3	2	1	2	4	2	2	4	3	13	17
1	3	4	3	4	3	2	3	4	2	3	5	4	19	21
1	2	3	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	13	16
1	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	5	3	20	21
1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	4	4	16	17
1	3	4	4	2	3	2	2	4	1	3	3	3	18	16
1	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	5	4	25	22
2	4	3	3	4	3	2	2	4	3	2	4	5	19	20
1	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	5	4	13	20
1	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	4	3	15	16
1	3	4	2	2	3	2	2	5	1	2	5	4	16	19
2	5	4	4	3	5	4	3	4	3	2	5	4	25	21
1	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	4	3	15	16
2	3	3	4	2	3	3	2	4	2	2	3	3	18	16
1	5	5	3	4	5	4	3	4	4	3	5	4	26	23
1	2	3	2	3	1	2	2	4	2	2	3	3	13	16
1	4	3	3	4	3	2	3	4	2	2	5	4	19	20

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MET-SG-MA-01
		Versión:04 enero 2022

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES METALARC S.R.L

CAPITULO I : INTRODUCCIÓN

1. Políticas de Organización
2. Criterios de Administración
3. Objetivos.
4. Alcance.
5. Base Legal.
6. Organización y Presentación.
7. Actualización y modificación del M.O.F.

CAPITULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

1. Funciones Generales
2. Organigrama estructural
3. Descripción del organigrama

CAPITULO III: ALTA DIRECCIÓN

1. Junta General de Socios
2. Gerencia General.

CAPITULO IV: ORGANO ADMINISTRATIVO

1. Logística, Compras y Almacén.
2. Administración y Recursos Humanos.
3. Contabilidad y Finanzas.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MET-SG-MA-01
		Versión:04 enero 2022

CAPITULO V : ORGANO EJECUTIVO

1. Área de Operaciones.
2. Supervisión de Operaciones.
3. Supervisión de SSO.
4. Personal Técnico mano de obra calificada.
5. Personal Técnico mano de obra no calificada.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización y Funciones de METALARC SRL, es el documento normativo básico, que expresa en detalle su estructura orgánica y describe la organización, así como las interrelaciones de la Alta Dirección con los órganos administrativos y ejecutivos, con los órganos de la línea de asesoría y apoyo; identifica los grados de autoridad y de la responsabilidad de los encargados de la Dirección de cada uno de los Departamentos de METALARC SRL.

Los encargados de los Departamentos son los encargados de divulgar el contenido de este Manual de Organización y Funciones (MOF) al personal bajo su orden, estableciendo un canal permanente de comunicación con el propósito de que cada colaborador que ocupe un cargo, tenga pleno conocimiento de las funciones que cumple y de lo que ello significa en el cumplimiento de los objetivos y metas de METALARC SRL.

Es necesario mencionar que algunas funciones de departamentos y áreas que actualmente no están instaladas las estamos considerando en el presente manual de funciones con miras a que en el futuro se puedan implementar y consolidar para lograr una mejora continua también a través de las funciones en la Empresa.

**FICHA RUC : 20496040091
METALARC SRL**

Número de Transacción : 51731986
CIR - Constancia de Información Registrada

Información General del Contribuyente

Apellidos y Nombres ó Razón Social	: METALARC SRL
Tipo de Contribuyente	: 28-SOC.COM.RESPONS. LTDA
Fecha de Inscripción	: 18/03/2008
Fecha de Inicio de Actividades	: 01/04/2008
Estado del Contribuyente	: ACTIVO
Dependencia SUNAT	: 0163 - I.R.CAJAMARCA-MEPECO
Condición del Domicilio Fiscal	: HABIDO
Emisor electrónico desde	: 01/08/2018
Comprobantes electrónicos	: FACTURA (desde 01/08/2018), (desde 10/09/2021)

Datos del Contribuyente

Nombre Comercial	: -
Tipo de Representación	: -
Actividad Económica Principal	: 2511 - FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL
Actividad Económica Secundaria 1	: 4290 - CONSTRUCCIÓN DE OTRAS OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL
Actividad Económica Secundaria 2	: 7730 - ALQUILER Y ARRENDAMIENTO DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA, EQUIPO Y BIENES TANGIBLES
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	: MANUAL
Sistema de Contabilidad	: MANUAL
Código de Profesión / Oficio	: -
Actividad de Comercio Exterior	: SIN ACTIVIDAD
Número Fax	: -
Teléfono Fijo 1	: 76 - 260464
Teléfono Fijo 2	: -
Teléfono Móvil 1	: 76 - 968344935
Teléfono Móvil 2	: -
Correo Electrónico 1	: fernandovalis3110@gmail.com
Correo Electrónico 2	: jvaldivia@grupometalarc.com

Domicilio Fiscal

Actividad Economica	: 2511 - FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL
Departamento	: CAJAMARCA
Provincia	: CAJAMARCA
Distrito	: CAJAMARCA
Tipo y Nombre Zona	: URB. JOSE SABOGAL
Tipo y Nombre Vía	: P3. LAS ARTES
Nro	: 117
Km	: -
Mz	: -
Lote	: -
Dpto	: -
Interior	: -
Otras Referencias	: SEGUNDO PISO
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal	: -

Datos de la Empresa

Fecha Inscripción RR.PP	: 07/03/2008
Número de Partida Registral	: 11087663
Tomo/Ficha	: -
Folio	: -
Asiento	: -
Origen del Capital	: NACIONAL
País de Origen del Capital	: -



Constancia de Homologación

N° 01385/21

SGS DEL PERU SAC certifica que ha llevado a cabo el proceso de evaluación de proveedores, por solicitud de GOLD FIELDS LA CIMA S.A., a :

METALARC SRL

CAJAMARCA (CAJAMARCA - CAJAMARCA)

Mantenimiento preventivo electromecánico

Aspecto	Puntaje
HOMOLOGACIÓN DE EMPRESAS CONTRATISTAS	100.00

Total:	100.00%	Nivel:	APTO
--------	---------	--------	------

Periodo de Validez Del: 01/11/2021 al 01/11/2022

Emisión 1- FST

CONDICIONES DE EMISIÓN

- 1) La información consignada en la presente constancia es un resumen y fiel reflejo de nuestros hallazgos en el lugar y fecha de evaluación, los que se indican en el informe de evaluación adjunto.
- 2) El alcance de la presente constancia se extiende exclusivamente a la actividad evaluada.
- 3) La responsabilidad de nuestra empresa se extiende a garantizar unicamente que el proveedor ha sido evaluado y calificado de acuerdo a un procedimiento establecido por SGS. SGS del Perú S.A.C. no asume responsabilidad alguna si el proveedor falla en algún producto o servicio, que fue objeto de evaluación.



La presente constancia reposa en la base de datos de SGS DEL PERU SAC, y los resultados están conforme a la auditoría solicitada por el cliente

OL 245338-18/21

SGS DEL PERU S.A.C.

ADRIANA CARDINAL
Business Manager
Knowledge and Connectivity
& Products

