

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**IMPACTO DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN EL INCREMENTO DE CLIENTES EN LA
CONSTRUCTORA MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIONES S.A.C.**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

PATRICIA JANET LÓPEZ ZÁRATE

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERÚ

2019

A Dios, porque estuvo en todo momento tomándome de su mano hasta culminar este sueño.

A mi cuñado Julio César Vásquez Mora, familiares y amigos que siempre estuvieron para apoyarme.

A mi esposo Hernán Espíritu Gurbillón, mi hija Vania Camile Espíritu López y mi hermana Madeleine Roció López Zárate, por su paciencia, confianza y amor, para entender que este trabajo es mi felicidad.

Agradecimientos

A la Dra. Carmen Camones que con cada palabra desde que empecé mi carrera profesional, siempre me impulsó a terminar y seguir adelante. Recuerdo estas palabras “Cuando hay fuerzas y ganas, TODO SE PUEDE”.

A mi asesor Dr. Alberto Guzmán Wilcox, el cual fue una parte fundamental para construir este trabajo que parecía ser algo difícil, pero que logró ser un reto muy interesante.

A los Arq. Marianella Arias y Fernando Beltroy Gerentes de la Empresa “Mantenimiento y Construcciones SAC”; quienes nunca me negaron el tiempo solicitado para estudiar y mejorar para que esta investigación se realice.

Índice

Agradecimientos	iii
Índice.....	iv
Lista de Tablas	vii
Lista de cuadros	ix
Lista de Figuras.....	x
Introducción	xi
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Capítulo I: Planteamiento del Estudio.....	1
1.1. Formulación del problema:	2
1.1.1. Problema principal:	2
1.1.2. Problemas Secundarios:	2
1.2. Objetivos Generales y Específicos	2
2.1.1. Objetivo Generales	2
2.1.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. Justificación de la investigación.....	3
1.4. Alcance y limitaciones	3
Capítulo II: Marco Teórico – Conceptual	6
2.1. Antecedentes de la Investigación	6
2.2. Bases Teórico – científicas.....	8

2.3. Definición de términos	9
Capítulo III: Hipótesis y variables	18
3.1. Hipótesis de la investigación.....	18
3.1.1. Hipótesis General	18
3.1.2. Hipótesis específicos	18
3.2. Variables.....	18
3.2.1. Variable Independiente:.....	18
3.2.2. Variable Dependiente:	19
Capítulo IV: Método.....	20
4.1. Tipo y método de investigación	20
4.2. Diseño específico de la investigación	20
4.3. Población y Muestra.....	21
Capítulo V: Resultados y Discusión	24
Conclusiones	35
Recomendaciones	36
Plan de Negocios propuesto.....	37
1. Resumen Ejecutivo.....	38
2. Descripción del negocio:.....	39
3. Estudio del Mercado	50
4. Análisis de la Competencia	64
5. Producto y Valor Distintivo	70
6. Metas y estrategias de Marketing y Ventas.....	72

7. La Organización de la Empresa	89
8. Financiamiento	101
9. Controles	119
10. Gestión de la información.	121
Referencias.....	123
Apéndice.....	127

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>¿Cuál ha sido la variación de cliente en porcentaje con respecto a los 3 últimos años?</i>	<i>24</i>
Tabla 2	<i>Se le ha comunicado de manera eficiente y directa la reingeniería de los procesos que se harán en la Empresa "Mantenimiento y Construcciones SAC"</i>	<i>25</i>
Tabla 3	<i>Se encuentra usted conforme con la entrega de su trabajo realizado por la empresa "Mantenimiento y Construcciones SAC"</i>	<i>26</i>
Tabla 4	<i>El Servicio de post-venta que ofrece la Empresa Constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC ¿qué le parece?</i>	<i>27</i>
Tabla 5	<i>¿Recibe oportunamente la publicidad por los diferentes medios los cuales estamos inscritos?</i>	<i>28</i>
Tabla 6	<i>¿Tiene pensado hacer un trabajo en su vivienda a partir del año 2019?.....</i>	<i>29</i>
Tabla 7	<i>¿Estarías dispuesto a que mantenimiento y Construcciones SAC realice su nuevo proyecto?</i>	<i>30</i>
Tabla 8	<i>Estaría dispuesto a que la empresa constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC” le presente una propuesta innovadora para su nuevo proyecto</i>	<i>31</i>
Tabla 9	<i>¿Le gustaría recibir información de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”, de los trabajos realizados</i>	<i>32</i>
Tabla 10	<i>¿Si la respuesta es positiva responda a la siguiente pregunta?</i>	<i>33</i>
Tabla 11	<i>Gastos en personal para implementación del Plan de Negocios (mensual).....</i>	<i>101</i>
Tabla 12	<i>Gastos en servicios para implementar el Plan de negocios (mensual).....</i>	<i>101</i>
Tabla 13	<i>Gastos en mobiliario y equipo de computo para implementar el Plan de Negocios (mensual).....</i>	<i>102</i>

Tabla 14	<i>Gastos en Plan de Marketing (E-Mailing) para Implementar el Plan de Negocios</i>	102
Tabla 15	<i>Resumen de la inversión</i>	103
Tabla 16	<i>Proyección de gastos mensuales por la implementación del Plan de Negocios 2019</i>	103
Tabla 17	<i>Detalle de aporte de capital por socio</i>	104
Tabla 18	<i>Proyección de gastos año 2019</i>	105
Tabla 19	<i>Gastos Proyectados año 2020</i>	106
Tabla 20	<i>Gastos Proyectados año 2021</i>	106
Tabla 21	<i>Gastos Proyectados año 2022</i>	107
Tabla 22	<i>Gastos Proyectados año 2023</i>	107
Tabla 23	<i>Cuadro Resumen</i>	108

Lista de cuadros

Cuadro 1 <i>Producto Bruto interno por sectores productivos (variaciones porcentuales reales)</i>	44
Cuadro 2 <i>Variación trimestral: Sector construcción</i>	45
Cuadro 3 <i>Producto Bruto interno por tipo de gasto (variaciones porcentuales anuales)</i>	45
Cuadro 4 <i>Despacho nacional de cemento</i>	46
Cuadro 5 <i>PIB. Datos del Fondo Monetario Internacional 2018</i>	54
Cuadro 6 <i>Demanda Proyectada de hogares por estrato económico</i>	58
Cuadro 7 <i>Demanda Proyectada de hogares Segmento A</i>	59
Cuadro 8 <i>Lima Metropolitana: Hogares y población por sexo y grupos de edad según nivel socioeconómico</i>	60
Cuadro 9 <i>Análisis FODA</i>	69
Cuadro 10 <i>Lima Metropolitana: Población y Hogares según distritos, 2018</i>	74
Cuadro 11 <i>Lima Metropolitana: Personas según zonas geográficas APEIM y Nivel Económico, 2018</i>	75
Cuadro 12 <i>Lima Metropolitana: Personas según zonas geográficas y Nivel Socio Económico, 2018</i>	76
Cuadro 13 <i>Gastos en campaña publicitaria</i>	86

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución de la empresa.....	42
<i>Figura 2.</i> Flujograma del negocio	43
<i>Figura 3.</i> PBI Global y PBI de la Construcción 2017.....	47
<i>Figura 4.</i> Entorno de la empresa.....	51
<i>Figura 5.</i> PEST.....	52
<i>Figura 6.</i> Competencia en el mercado.....	61
<i>Figura 7.</i> Las 4P del marketing	77
<i>Figura 8.</i> Cualidades de los productos	78
<i>Figura 9.</i> Imágenes de una oficina, una sala por dentro y un edificio Multifamiliar por fuera.....	79
<i>Figura 10.</i> Factores que influyen en el precio	81
<i>Figura 11.</i> Estrategias de comunicación de marketing integradas	84
<i>Figura 12.</i> Proceso de Operación	88
<i>Figura 13.</i> Estrategias de la empresa.....	90
<i>Figura 14.</i> Estructura de la empresa actual	94
<i>Figura 15.</i> Organigrama propuesto para la ejecución de nuestro plan de negocios	95

Introducción

El sector construcción después de tener caídas de -5.8% en el año 2015 y de -3.0% en el año 2016 respectivamente, revirtió dicho comportamiento, al mostrar un crecimiento de 2.1% en el año 2017 (según el informe de Indicadores Trimestrales elaborado por el BCR). Para el año 2018 este sector sigue con dicha tendencia, tal es así que en el primer bimestre su incremento fue de + 4.6 % y en el segundo bimestre fue de + 7 .4% con una proyección de cerrar el presente año (2018) en + 6% según revelo el presidente de CAPECO Enrique Espinoza (Diario Gestión 13-08-2018).

Según CAPECO las proyecciones de crecimiento para el sector construcción para los próximos años, se presentan alentadoras, debido a que este sector, casi siempre acompaña en la misma dirección el desenvolvimiento de las inversiones públicas y privadas, hay grandes perspectivas de incrementarse en los próximos años, debido a los compromisos de inversión que el gobierno tiene, especialmente en la zona norte del país así como también en proyectos de infraestructura que en los últimos años se han estancado y que por fin proyectan darle más dinámica a su ejecución.

Dentro del sector construcción desarrolla sus actividades la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC” que se dedica a la elaboración y construcción de proyectos integrales de viviendas urbanas, casas de playa, edificios multifamiliares, locales comerciales, industriales, institucionales, oficinas, remodelaciones, ampliaciones, decoraciones integrales, etc.; por lo que ve con mucho interés las perspectivas interesantes que se avizoran para el sector construcción.

El modo que ellos utilizan para captar clientes es por medio de relaciones sociales, este método les ha resultado durante los 30 años que tienen en el mercado, pero al ver los estados

financieros a Setiembre de este año, se han visto con la necesidad de crecer en ventas, tener un personal que se dedique a esta área.

Se le ha propuesto un Plan de Negocios debido a que se podría trabajar teniendo una hoja de ruta, a los que los Gerentes han aceptado esto se da a notar con una carta dando fe que se les ha presentado y que lo implementarán a partir del próximo año.

Resumen

La Empresa Mantenimiento y Construcciones S.A.C. fue fundada el 02 de Diciembre de 1988 como una empresa constructora MYPE de la unión de los Arquitectos Marianella Arias Rose y Luis Fernando Beltroy Spelucin.

Los Servicios que brindan son la construcción de proyectos integrales, tales como edificios completos, viviendas urbanas, casas de playa, casas de campo, edificios multifamiliares, locales comerciales, industriales, institucionales, oficinas, diseños exclusivos, mantenimientos en general, el segmento que atienden es el A y la captación de clientes se da por relaciones sociales que tienen los directivos de la Empresa.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo determinar como un Plan de Negocios impacta en el incremento de Clientes.

Dada las buenas perspectivas del sector construcción para los próximos años, se hace necesario tomar en cuenta una nueva estrategia para relanzar nuestros servicios.

La estrategia de marketing se basará en resaltar las ventajas competitivas, resaltando el carácter exclusivo de nuestros diseños.

Las campañas de email marketing se realizarán tres veces por año y estará dirigido a prospectos de clientes que se encuentren en nuestro nicho de mercado.

En el Plan Financiero se han estimado los ingresos y gastos esperados, la inversión necesaria y la financiación, se analizan los estados financieros, los ratios de liquidez, de endeudamiento; así como la rentabilidad de la empresa.

Calculamos el VAN y el TIR para saber si el implementar un plan de negocios será viable. Los resultados muestran que los socios de la empresa recuperan la inversión que realizan antes de los cinco primeros años.

Palabras claves: Marketing, Plan de negocios, Segmentación de Mercado, VAN Valor actual neto, TIR Tasa interna de retorno.

Abstract

The company Mantenimiento y Construcciones S.A.C. It was founded on December 2, 1988 as a construction company of the MYPE of the union of the Architects Marianella Arias Rose and Luis Fernando Beltroy Spelucin.

The services they provide are the construction of integral projects, such as complete buildings, urban dwellings, beach houses, cottages, multifamily buildings, commercial, industrial, institutional, offices, exclusive designs, general maintenance, the segment they serve is the A and customer acquisition is given by social relations that have the directors of the Company.

The objective of this research work is to determine how a Business Plan impacts the increase in Customers.

Given the good prospects of the construction sector for the coming years, it is necessary to take into account a new strategy to relaunch our services.

The marketing strategy will be based on highlighting the competitive advantages, highlighting the exclusive nature of our designs.

The email marketing campaigns will be carried out three times a year and will be aimed at prospects of customers who are in our niche market.

In the Financial Plan, the expected income and expenses, the necessary investment and financing have been estimated, the financial statements, liquidity ratios and indebtedness are analyzed; as well as the profitability of the company.

We calculate the VAN and the TIR to know if the implementation of a business plan will be viable. The results show that the partners of the company recover the investment they make before the first five years.

Keywords: Marketing, Business Plan, Market Segmentation, VAN Net present value, TIR Internal rate of return.

Capítulo I: Planteamiento del Estudio

Mantenimiento y Construcciones SAC desarrolla sus actividades en el sector construcción se dedica a la elaboración y construcción de proyectos integrales de viviendas urbanas, casas de playa, edificios multifamiliares, locales comerciales, industriales, institucionales, oficinas, remodelaciones, ampliaciones, decoraciones integrales, etc.; por lo que ve con mucho interés las perspectivas interesantes que se avizoran para el sector construcción.

Antes de continuar es necesario resaltar que la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”, tiene como prioridad la atención al segmento A de Lima Metropolitana y que la forma de captar nuevos clientes es mediante las relaciones sociales con diferentes personas del círculo al cual pertenecen sus directivos.

Pero con el paso de los años, los directivos de la constructora indican que esta forma de captar nuevos clientes les genera mucha inestabilidad en cuanto a los proyectos que tienen, debido a que hay algunos meses que no cuentan con proyectos ejecutándose y otros meses sí, lo indicado les ocasiona grandes desbalances económicos en la constructora, lo cual afecta gravemente su situación financiera y en algunas ocasiones este problema, puso en grave riesgo la continuidad de las operaciones.

Explicado los problemas que enfrenta la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC” por la forma en que captan nuevos clientes.

Se hace imprescindible plantearnos ciertas interrogantes.

¿Qué puede hacer la constructora para ser parte activa de las buenas perspectivas del sector construcción en los próximos cuatro años?

¿Qué debe hacer la constructora para corregir su forma de captación de clientes?

Sin duda; que todo emprendimiento nuevo o la implementación de reingenierías en las empresas que ya están operando exige la elaboración de un documento llamado **Plan de**

Negocios, herramienta que permite tener una idea bien clara de en donde estamos, cual es el objetivo que queremos conseguir y que acciones debemos llevar a cabo para conseguir dicho objetivo.

1.1. Formulación del problema:

1.1.1. Problema principal:

¿Cómo impacta un plan de negocios en el incremento de clientes de la Constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”?

1.1.2. Problemas Secundarios:

a. ¿Cómo un Plan de Negocios impacta en la satisfacción de los clientes de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”?

b. ¿Cómo un Plan de Negocios impacta en la optimización del tiempo de entrega de la obra para la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”?

c. ¿Cómo un Plan de Negocios impacta en la rentabilidad de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”?

1.2. Objetivos Generales y Específicos

2.1.1. Objetivo Generales

Determinar cómo un Plan de negocios impacta en el incremento de los clientes de la Constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”.

2.1.2. Objetivos específicos

- a. Determinar cómo un Plan de Negocios impacta en la satisfacción de los clientes de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”
- b. Determinar cómo un Plan de Negocios impacta en la optimización del tiempo de entrega de la obra para la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”
- c. Determinar cómo un Plan de Negocios impacta en la rentabilidad de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”

1.3. Justificación de la investigación

Un aspecto que no teníamos en cuenta, era la importancia de tener un plan de negocios, ya que este documento nos permitirá tener una dirección de los pasos que debemos seguir para alcanzar nuestro objetivo que es incrementar nuestros clientes, manteniendo nuestros estándares de calidad, los cuales nos permitirán seguir manteniendo nuestro prestigio obtenido a lo largo de los años de operaciones que tiene la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”, como lo sostiene Weinberger (2009) “la existencia de una oportunidad de negocio debe ser contrastada con las fortalezas (experiencia, conocimientos y actitudes) que tenga el empresario o el grupo empresarial fundador”.

1.4. Alcance y limitaciones

Para esta investigación realizaré la búsqueda de información, utilizando medios como: libros, informaciones periodísticas, páginas web, asesoría externa de mi rubro.

Hay muchas contradicciones, fuentes que indican que estamos pasando un boom constructivo, algunas otras indican que se ha creado una burbuja inmobiliaria, especialistas

señalan que es parte del crecimiento constante que atraviesa nuestro país. Descartando que se trate de algo pasajero; además si revisamos algunas páginas web de diferentes medios como: Capeco, Constructivo, Diario Gestión, Catálogo Normativo, Revista Costos luego se hace un contraste con los datos que uno ve en otros medios que no presentan credibilidad.

En el desarrollo de mi investigación tendré en consideración la realización de encuestas, que por la experiencia no querrán dar su estado económico o proyecciones a futuro, esto debido a la inseguridad que brinda nuestra sociedad, estafas, robos, delincuencia, lo cual ha generado un nivel de desconfianza, por lo que nos vemos en la necesidad de tomar en cuenta los estudios de mercado que sean realizados por prestigiosas y confiables instituciones que me proporcionen los datos APEIM, CAPECO, INEI, BCR y diarios como Gestión o revistas especializadas en el tema de construcción COSTOS, CONSTRUCTIVO, ETC.

Uno de los factores cruciales en estos trabajos de investigación es el tiempo que debo invertir en mi estudio ya que tenemos fechas límites, las cuales comprometen tomar horas de mi trabajo actual, siendo este un impedimento pero si ya tengo el compromiso de llevar a cabo esta investigación lo haré con el mayor gusto, con tal de lograr mi meta trazada, aquí viene a mi mente muchas frases que internalicé antes de ingresar “que aunque me cueste lo haré con esa pasión que suelo poner a las cosas a las cuales me dedico” y si esto sirve de modelo para que la constructora lo ponga en práctica, tendré presente que nada es difícil, sólo que debemos encontrar la felicidad en lo que hagamos y así no será un sacrificio, más bien me dará mucha más confianza en tomar decisiones que repercutan en el crecimiento sostenido y nuestro nombre sea reconocido como modelo a seguir; nunca dejando de cumplir con las obligaciones que exige este rubro, tanto legales como tributarias.

Nuestro inicio si bien es cierto fue netamente empírico y hasta la fecha utilizamos algunas herramientas sin un sistema elaborado que sin embargo, cumple con nuestras necesidades, pero que aún sirven para nuestro control, dedicando más horas debido a que por no tener un

capital de trabajo, convocamos a nuestros sub-contratistas, los cuales al elegirlos, tenemos que ver si cumplen con los requisitos que exige la ley para efectos de cualquier requerimiento ya sea de diferentes entidades que permanentemente estamos siendo supervisadas tales Ministerio de Trabajo, Ministerio de Vivienda y Construcción, Ministerio de Economía y Finanzas, Sunat, Sunafil, Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), Sencico.

Para esto tenemos diversos cronogramas tributarios y si no hacen una visita debemos tener la información para proporcionarla en los tiempos en lo que establezca la entidad correspondiente.

Sin embargo, estas limitaciones no han impedido conseguir los objetivos de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico – Conceptual

2.1. Antecedentes de la Investigación

Hernández (2017) indica que los indicadores económicos por reciprocidad permiten dar el soporte a la sustentabilidad para el incremento de ingresos en el tiempo. Este estudio está orientado a un plan de negocios para un determinado programa de post-grado que centra en poner énfasis al entorno múltiple (político, económico, sociológico, tecnológico y ecológico), la manufactura y la dinámica de mercado todo esto sirve para poder confirmar el indicador de competitividad global del periodo 2012 – 2013, que puso a Chile en esos años en el lugar número 34 a nivel mundial y número 1 en Sudamérica.

Asimismo, hay una interpretación de la fuerza de Michael Porter que evidencia la propia dinámica de industria o manufactura; además de la rivalidad entre competidores, lo que permite establecer las ventajas competitivas para el proyecto que se ha propuesto.

Finalmente, este estudio arrojó que el proyecto era viable desde el análisis económico TIR (Tasa interna de retorno) de 48.7% y el VANE (Valor Neto económico) igual a 1162 pesos.

El proyecto arrojó una rentabilidad de 45% bajo los supuestos esperados y un bajo riesgo económico de un costo fijo de contribución de 25% sobre los ingresos a la Universidad.

He escogido esta tesis como antecedente debido a que nos demuestra que un Plan de Negocio bien ejecutado trae beneficios, económicos y financieros.

Luna (2013), en su tesis “el proyecto inmobiliario de la ciudad de Riobamba se justifica por la demanda habitacional en la ciudad de Quito del segmento A” El presente proyecto de Plan de Negocios “Edificio Luna”, está ubicado en la ciudad de Riobamba – Ecuador, para

poder atender a la demanda insatisfecha de la población de la zona central, la finalidad es realizar una edificación moderna en el campus donde predominan inmuebles antiguos, por eso que se explota acertadamente la ubicación del terreno que sirve para la promoción del Marketing para esta oferta habitacional. El estudio realizado para este proyecto inmobiliario tomó en cuenta la zonificación del inmueble a levantarse además de las autorizaciones que demandaban las entidades públicas como factor clave para poder garantizar la normal ejecución del proyecto.

He escogido esta tesis debido a que se ha ejecutado de manera estructurada el Plan de Negocios diseñado, teniendo como punto central el Análisis de la Competencia, Estrategias de Marketing y su estudio de Mercado.

Cervantes y García (2017), en el presente Plan de Negocios se estimó en base al crecimiento económico del Perú de 6% anual, sólo a nivel de viviendas por tanto la inmobiliaria que es una empresa con el objetivo de desarrollar y vender proyectos de viviendas multifamiliares con una posición de los consumidores. Además, se hizo contrastación de la inversión inicial frente al beneficio futuro y al diseño sostenible.

El presente proyecto está orientado al segmento A, de tal manera que los resultados que se obtuvieron de los estudios cualitativos de FOCUS GROUP fueron positivos y esto se corroboró con los resultados del levantamiento de una encuesta para saber la intención del cliente potencial.

El proyecto Arequipa está constituido por 23 departamentos y 16 cocheras, demostrando que es un plan de negocios rentable, por encima del costo de oportunidad del accionista. De tal manera que en el estudio de mercado se comprobó que existe preferencia por la localización de la edificación.

Estoy tomando como referencia esta tesis ya que nos demuestra que los proyectos de construcción dirigidos al segmento A, que es el segmento en el que estamos inmersos, demuestran una alta rentabilidad siguiendo los pasos el Plan de Negocios.

2.2. Bases Teórico – científicas

En este capítulo detallaremos los conceptos básicos, así como los componentes de un Plan de negocios, luego analizaremos la teoría de varios autores para así poder realizar un Plan de Negocios en el incremento de clientes de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”.

Hemos observado que cada vez surgen nuevas empresas constructoras, las cuales también en poco tiempo desaparecen, creo que por un tema de planeamiento o no tienen bien claro el conocimiento y uso de herramientas, las que les ayuden a aterrizar sus ideas y llevarlas a cabo; en la actualidad no es suficiente con ser un emprendedor y tener ganas de tener un negocio propio, las personas piensan en que dejar de ser empleado para convertirse en empleador es una tarea fácil; particularmente creo que para esto se tiene que tener varias herramientas, rodearte de profesionales capacitados, crear un equipo de trabajo el cual tenga una meta y un cronograma de cómo se seguirá este Plan de negocio.

De acuerdo con García y Alcérreca (2000), “es muy importante para todo emprendedor contar con una herramienta que le permita desarrollar, implementar y evaluar la factibilidad de implementar una idea para así disminuir riesgos”.

Este trabajo de investigación será una herramienta la cual ayudará a presentar una idea tangible que me gustaría se implemente en la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”.

2.3. Definición de términos

Marketing: Cavani, Graú Marketing (2018) hay una polisemia de significados, aquí se les presento uno de los que mas me hace entender esta palabra.

William Stanton: Sistema global de actividades de negocios.

Rolando Arellano: Orientación empresarial centrada en el consumidor.

Jean Jacques Lambin: Es un sistema de pensamiento, acción y estado mental.

Philip Kotler: Es un proceso social y administrativo por el cual un grupo de personas obtienen lo que necesitan y lo que desean intercambiando valores por otros.

AMA (American Marketing Association) Función de organización y conjunto de procesos. Este posee 3 fundamentos: Necesidades, Producto, intercambio.

Plan de Negocios

Al buscar una definición, nos encontramos con varias definiciones, tales como el de Balanko-Dickson (2008). Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio.

El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales. El plan de negocios contiene tanto objetivos estratégicos como tácticos, y puede ser informal o formal. Asimismo, puede estar en una servilleta o en su cabeza, o puede simplemente ser una lista de tareas pendientes. Si se les pregunta a los propietarios de negocios o empresarios promedio si tienen un “plan”, todos dirían “por supuesto”. Pídales que se lo expliquen y usted acabará muy probablemente con una perspectiva general de sus metas principales.

Joanidis (2017) indica que “Parece casi evidente decirlo, pero no tiene sentido intentar ser creativo cuando no es necesario: un plan de negocios es la forma de documentar la

planificación que se hizo del negocio”. En el plan tienen que estar todos los elementos del proceso de planificación que explicamos hasta ahora. ¿Cómo es ese documento? ¿Qué forma tiene? La pregunta parece sencilla, pero encierra precisamente uno de los puntos más interesantes sobre el planteo de la relevancia de un plan de negocios”

Pedraza (2014), indica que:

Invertir en un negocio sin realizar estudios previos es como lanzar una moneda al aire; no se conocen las posibilidades de triunfar o de fracasar. El inicio de un negocio con un plan o proyecto ofrece mayores expectativas de éxito, pues se conoce cada uno de los factores que intervienen en su operación. El establecimiento de escenarios de operación posibilita el control y la evaluación de los principales aspectos que definen la implementación de la nueva empresa. El objetivo de este Modelo del Plan de negocios para el micro y pequeño empresario es ayudar al lector a pensar en todos los detalles críticos de un negocio, apoyar y dirigir la elaboración del plan para la creación de un negocio o para la ampliación de uno ya existente.

“El plan de negocios reúne en un documento único el Plan Estratégico y Operativo de una empresa, es decir, toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.”

Longenecker, Moore y Petty (2001), definen un Plan de Negocios como un “documento escrito que establece una idea básica que subyace en un negocio” (p.121) y determina también los aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio. Para los negocios nuevos, un plan de negocios posee 4 objetivos básicos:

Identificar la naturaleza y contexto que representa una oportunidad de negocios ¿Por qué existe la autoridad?

- a) Presentar el enfoque que se pretende tomar para desarrollar la oportunidad.
- b) Identificar los factores de más probabilidades tenga para determinar si se tendrá éxito.
- c) Servir como herramienta para captar recursos para el financiamiento.
- d) En lo fundamental la preparación de un plan de negocios es un proceso continuo y sólo en segundo término el medio para llegar a un producto o resultado final.”

Longenecker et al (2001). Analizaremos estas definiciones para así poder tomar en cuenta las características de un “Plan de Negocios”:

- **Documento único:** Se toma como la característica más importante ya que este debe incluir todos los aspectos de un negocio, incluyendo tanto la información cuantitativa y la cualitativa.
- **Sirve para evaluar un negocio:** Es el objetivo final del plan que se elaborará. La persona que lo lea evaluará el negocio antes de tomar una decisión de llevarlo a cabo, invertir en él o financiarlo.
- **Incluye los lineamientos generales para ponerlo en marcha:** No sólo se describe el negocio en términos cuantitativos y cualitativos, sino que también es “una guía para la implementación”; y sirve para gestionar el negocio durante su ejecución.
- **Proceso de planificación:** Aunque sea redundante; tenemos un plan; no estamos improvisando; definimos nuestros objetivos, nuestras estrategias y tácticas para alcanzarlos, calculamos los posibles resultados, establecemos con qué recursos contamos y cuáles recursos necesitamos; etc.

Confucio (551-479 AC) Aquel que no dedica atención a los problemas del futuro, seguramente tendrá problemas a corto plazo.

- **Sistemático y eficaz:** La construcción de un Plan de Negocios requiere de un método para su elaboración; esta característica le aporta racionalidad al análisis del negocio.

Después de la revisión de distintos autores respecto a un Plan de Negocios estos son los puntos que debe contener dicho documento:

1.- Resumen Ejecutivo:

Es como una fotografía instantánea donde se encuentren detalles del Plan a realizar.

Está compuesto de las siguientes pautas, podríamos mencionar el tipo de liderazgo empresarial con el cual dirigirás a tus equipos, con esto te aseguras de hacer un informe de manera eficaz y correcta.

El equipo: Casi siempre el que invertirá depositará más confianza en los profesionales que tienen más trayectoria, por este motivo que las habilidades y logros de los que componen equipo deben encabezar el informe.

La propuesta: ¿Cuál es tu objetivo? ¿Qué se quiere conseguir? Se deben identificar los puntos que tienen relevancia de la idea del Negocio del plan. Este apartado del modelo de resumen ejecutivo de un plan de negocio ha de ocupar unas pocas líneas.

a. **Tu negocio y la competencia:** Siempre se debe tener en cuenta, ya que hay que apreciar el valor diferencial de lo que nuestra propuesta ofrece y la permanencia en el tiempo en un contexto empresarial.

b. **Fase de desarrollo del proyecto:** Momento indicado en decir que fase estamos en prueba o ya contamos con patentes y logros en nuestra trayectoria.

c. **El presupuesto requerido:** Este responde a lograr que una persona o entidad invierta en nuestro negocio y esta cantidad debe ser la suficiente para poder conseguir el financiamiento suficiente.

1. Descripción del negocio:

En esta sección definimos los servicios que se ofrecen a nuestros clientes fidelizados y a nuestros potenciales clientes, tratamos de dar una idea clara y detallada respecto del tamaño de la Empresa, el mercado meta que incluyen su misión y visión de la Empresa.

2. Estudio de Mercado:

Conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado (Target - demanda) y proveedores, competencia (oferta) en nuestro caso un servicio.

3. Análisis de la competencia:

Aquí evaluamos a nuestros competidores, tanto como sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, esto nos puede dar una ventaja ante nuestro competidor.

Esto es parte de nuestro Plan de Marketing el cual da un contexto para el crecimiento de nuestros planes.

4. Servicio y su valor distintivo:

Aquí se da una explicación al detalle del concepto básico de los servicios y las características que ofrecemos, empezando a trabajar desde este punto:

a) Descripción general del servicio:

- Funcionalidades básicas.
- Soporte tecnológico.
- Origen de la idea de negocio el cual es innovador.

Valor distintivo para el consumidor:

- Les indicamos a nuestro público objetivo al que se va a dirigir y las necesidades que serán satisfechas.
- Especificación del valor único y distintivo del nuevo servicio a lanzar desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de los servicios del resto de competidores del mercado.

5. Metas, estrategias de Marketing y ventas

Es el enfoque general y la dirección que el negocio va a tomar, para alcanzar sus metas y objetivos de negocio.

Esta estrategia integrará todas las actividades involucradas con el marketing (ventas, publicidad, redes, multimedia, líneas de servicios y relaciones públicas). Estos componentes se complementan entre sí, para mejorar la imagen de la empresa y hacer la diferenciación en el mercado con respecto a la competencia.

6. Organización

Es la estructura sistematizada de los recursos existentes, a través de jerarquías, correlación, disposición y agrupación de tareas; el propósito de tener clara las funciones de cada uno supone el correcto orden de los recursos y funciones precisas para satisfacer los objetivos de cualquier negocio, de la manera más sencilla posible.

Para saber en qué consiste la organización de una Empresa hay que tomar en cuenta cuáles son sus objetivos. Su principal fin es hacer que todo resulte más fácil y cómodo para aquellos que desempeñan sus labores en la Empresa sin dejar de lado los clientes; con una correcta coordinación y la optimización de los recursos se contribuirá a que todo ello funcione como lo tenemos en nuestro Plan de Negocios.

7. Financiamiento

El conocer la necesidad de financiamiento de una Empresa es básico ya que aquí tendremos información de qué fuentes se va a obtener el capital necesario para el funcionamiento de nuestro Plan de Negocios; para ello se debe elaborar un Plan de Financiación inicial de la Empresa.

El plan de financiación es la herramienta básica que nos permitirá especificar cuáles serán, con concreción, las fuentes de financiación del proyecto a desarrollar. Es, fundamentalmente, un documento que forma parte del plan económico-financiero de una empresa, donde se recoge de forma explícita las vías de acceso al capital preciso.

El plan económico-financiero además de incluir el plan de financiación, incluye el plan de inversión, la previsión de ventas, los gastos, la cuenta provisional de pérdidas y ganancias, la previsión de Tesorería y el balance de la situación provisional.

Y es que, una vez que se conoce la cantidad concreta o muy aproximada del capital necesario para poner en funcionamiento el negocio se debe estudiar con detenimiento de dónde se va a conseguir este dinero.

8. Controles

Con este proceso nos anticipamos a posibles causas de nuestros problemas, ya que se procede antes de la ocurrencia. En esta etapa se debe analizar las estrategias por segunda vez para su corrección o depuración si se diera el caso.

Con este método utilizamos la supervisión directa, realizamos la retroalimentación cuando alguna actividad o estrategia ha sido aplicada y una vez terminada se analizan las ventajas y desventajas, esto nos sirve para la próxima planeación.

Para poder llevar una evaluación y control se aplicarán unas encuestas en las cuales nos daríamos cuenta que valió la pena la inversión del dinero, así como de las estrategias utilizadas fueron las correctas. De la misma manera también tendríamos en cuenta un plan de contingencia para un suceso inesperado.

Al seleccionar el plan y ponerlo en marcha, se vigilará su efectividad. El **control** proporciona los mecanismos de evaluación de los resultados de mercadotecnia a la luz de las metas del plan y la corrección de acciones que no contribuyen a que la compañía alcance esas

metas dentro de los lineamientos del presupuesto. Las empresas necesitan establecer programas formales e informales de control para que toda la operación resulte eficiente.

9. Gestión de la información

Definiciones

Woodman (1985) plantea: “La gestión de información es todo lo que tiene que ver con obtener la información correcta, en la forma adecuada, para la persona indicada, al costo correcto, en el momento oportuno, en el lugar indicado para tomar la acción precisa”.

White (1985) la denomina como: “La coordinación eficiente y eficaz de la información procedente de fuentes internas y externas”.

Ponjuán Dante Gloria (1998) cuando se menciona gestión de información se refiere a la gestión que se desarrolla en un Sistema de información (si se trata de que el sistema tenga como propósito obtener salidas informacionales) y la define como:

“El proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve. Tiene como elemento básico la gestión del ciclo de vida de este recurso y ocurre en cualquier organización. Es propia también de unidades especializadas que manejan este recurso en forma intensiva, llamadas unidades de información”.

Es un sistema integrado y automatizado el cual nos permite la gestión de los recursos de información internos y externos, la finalidad es generar servicios que respondan a las necesidades de los clientes y que sobrepasen sus expectativas, dándonos la posibilidad que el sistema trabaje de manera eficiente y económica a la vez.

Podemos concluir que un plan de negocios es una concatenación de fases a cumplir para demostrar la viabilidad de una inversión, de tal manera, que se tenga detectado una demanda potencial insatisfecha, luego se pasa a una fase de la proyección de horizonte de ventas

predominantes a través de un estudio de mercado, para saber los ingresos que tendrá los proyectos de 3 a 5 años y los egresos de cada año para poder hallar el TIR (Tasa interna de retorno %) VAN (Valor actual Neto S/) económico, que permitiría saber si la inversión es rentable o no y a la vez se medirá el costo de oportunidad en relación de cuánto de rentabilidad tendrá el monto de inversión de plazo fijo en la banca en comparación a TIR.

PBI: Es un indicador macroeconómico refleja si una economía va bien o no.

Contabilización de la cantidad de productos o servicios en un determinado país en un determinado tiempo en unidades monetarias.

Segmentación de mercado: El análisis de un segmento del mercado se refiere a escoger clientes a los cuales se pretender ofrecer nuestros productos o servicios; se trata de hacer un perfil de ellos y seleccionar a los compradores sobre la base de identificar sus necesidades.

TIR (Tasa interna de retorno): La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad de una inversión es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir"

VAN (Valor actual neto): Es determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos futuros que genera un proyecto de inversión.

Capítulo III: Hipótesis y variables

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis General

Un plan de negocios impacta en el incremento de clientes de la Constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”.

3.1.2. Hipótesis específicos

Un Plan de Negocios impacta en la satisfacción de los clientes de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”.

Un Plan de Negocios impacta en la optimización del tiempo de entrega de la obra para la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”

Un Plan de Negocios impacta en la Rentabilidad de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”.

3.2. Variables

3.2.1. Variable Independiente:

Plan de Negocios:

Es un documento en el cual se describe todas las acciones de manera estructurada que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos que se pueda trazar de un negocio o una Empresa.

3.2.2. Variable Dependiente:

Incremento de clientes: Aumento del número de clientes de una cartera determinada para un tiempo determinado.

MATRIZ LÓGICA DE CONSISTENCIA						
IMPACTO DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN EL INCREMENTO DE CLIENTES EN LA CONSTRUCTORA "MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIONES SAC"						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL	GENERAL	GENERAL	INDEPENDIENTE		GENERAL	
¿Cómo impacta un plan de negocios en el incremento de clientes de la Constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC"?	Determinar cómo un plan de negocios impacta en el incremento de clientes de la Constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC"	El Plan de Negocios impacta favorablemente para el incremento de clientes de la constructora Mantenimiento y Construcciones SAC.	Plan de negocios: Es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales.	Metas Estrategias de comunicacion Control	*Comparativo con el periodo anterior *Difusión a los Gerentes de los cambios que se harán para mejorar el flujo. *Difusión a los clientes. * Control de presupuestos adicionales en las obras.	
ESPECÍFICOS:	ESPECÍFICOS:	ESPECÍFICOS:	DEPENDIENTE		ESPECÍFICOS:	
¿Cómo un Plan de Negocios impacta en la satisfacción de los cliente de la constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC"?	Determinar cómo un Plan de Negocios impacta en la satisfacción de los clientes de la constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC"?	Un Plan de Negocios impacta en la satisfacción de los clientes de la constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC"	Incremento de clientes: Aumento del número de clientes de una cartera determinada para un tiempo determinado	Satisfacción de clientes	Nivel de satisfacción de clientes atendidos entre periodos.	Método de investigación: Inductivo utilizaremos este método ya que a partir de las conclusiones muestrales inferiremos comportamientos de la población en general. Tipo de investigación: Exploratorio, Descriptivo, Correlacional Diseño de investigación: No experimental de corte transversal ya que tiene como propósito describir las variables y analizar la impactancia y los niveles de relación entre ellas en un momento dado. Población Muestra Instrumentos
¿Cómo un Plan de Negocios impacta en la optimización del tiempo de entrega de la obra para la constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC"?	Determinar cómo un Plan de Negocios impacta en la optimización del tiempo de entrega de la obra para la constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC"	Un Plan de Negocios impacta en la optimización del tiempo de entrega de la obra para la constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC"		Optimización de tiempo de entrega de las obras.	Comparación de los tiempos de entrega de obras proyectado versus lo realizado entre dos periodos.	
¿Cómo un Plan de Negocios impacta en la Rentabilidad de la constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC"?	Determinar cómo un Plan de Negocios impacta en la Rentabilidad de la constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC"	Un Plan de Negocios impacta en la Rentabilidad de la constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC"		Rentabilidad	Comparación del ROI de distintos periodos.	

Capítulo IV: Método

4.1. Tipo y método de investigación

Tipo:

Exploratorio: En este caso es de tipo exploratorio ya que exploraremos en nuestra investigación el comportamiento que en este momento tiene la Empresa y que estamos en la búsqueda de datos que nos llevarán a conclusiones finales.

Descriptivo: Porque se van a detallar los hallazgos que iremos describiendo a lo largo de nuestra investigación.

Correlacional: Como su nombre lo dice correlaciona, porque observaremos la causalidad que hay entre las variables dependiente e independiente.

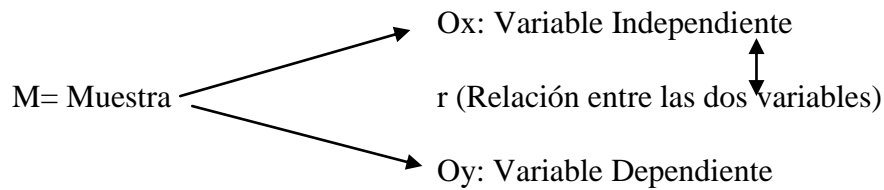
La presente investigación tiene un diseño no experimental (ya que se realiza) de corte transversal donde la M es la muestra de los encuestados.

Método:

Inductivo: En la presente investigación utilizamos el método inductivo ya que a partir de las conclusiones muestrales inferiremos comportamientos de la población en general.

4.2. Diseño específico de la investigación

La presente investigación tiene un diseño No experimental de corte transversal ya que tiene como propósito describir las variables y analizar la incidencia y los niveles de relación entre ellas en un momento dado.



Donde:

M= Es la muestra de los encuestados.

Ox= Observación de la variable independiente (Plan de negocios)

Oy= Observación de la variable dependiente (Incremento de clientes)

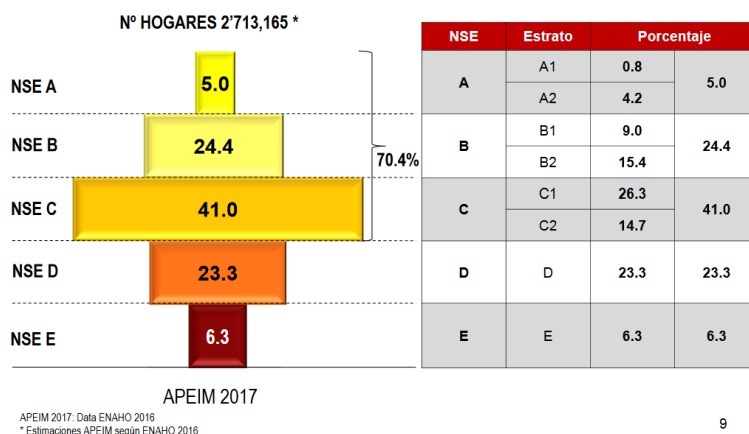
4.3. Población y Muestra

Población: Es el conjunto total de clientes más los posibles clientes, los cuales tienen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado para mi investigación, la población serían todos los clientes del Segmento A que contratan servicios de Empresas del tipo como el de la empresa “Mantenimiento y Construcciones SAC” según lo indica son 21,705 posibles clientes. (Fuente APEIM – Asociación de empresas de investigación de mercado)

Muestra: Se consideró el número de clientes pertenecientes al segmento A, los cuales poseen las capacidades económicas para realizar proyectos como los que ofrece la empresa constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”.

Según las estimaciones de APEIM basadas en la encuesta nacional de hogares ENHO 2016 la población de Lima Metropolitana es de 2’713,165 habitantes de los cuales el nivel socio económico A, es el 5% sub dividiéndose esta sub-muestra en estrato A1 con el 0.8% y estrato A2 con 4.2%.

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE->


DISTRIBUCIÓN DE HOGARES SEGÚN NSE 2017 - LIMA METROPOLITANA


El método que utilizaré será el probabilístico de tipo aleatorio simple, ya que consideraré una población finita.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

n = Muestra.

N = Total de la población.

Z = Probabilidad de confianza en el estudio, es decir 95% de probabilidad (1.96)

p = Probabilidad de que resulte positivo lo que queremos obtener

(en nuestro caso 35%=0.35)

q = 1 – p. Probabilidad de que no resulte positivo lo que queremos obtener

(en nuestro caso 1 – 0.35 = 0.65)

r = error estadístico (en nuestro caso 1% de error)

Por el tipo de mercado que atiende la empresa, del total de hogares, 2'713,165, se está tomando el 0.8% correspondiente al segmento A1, obteniendo un universo para fines de estudio de 217,053.20, resultando, una muestra de: 87 cabezas de familia por encuestar.

Fuente: Apeim (Asociación Peruana de Investigación de Mercado).

- **Instrumento de recogida de datos**

El instrumento que se utilizó para la recogida de datos serán:

Entrevistas a los Directivos, colaboradores, clientes fidelizados.

Las encuestas a los posibles clientes se le hará a través un e-mail que contiene un cuestionario estructurado, el cual consta de presentación, instrucciones, datos generales y específicos, los datos son de los consumidores del Diario el Comercio debido a que se contrató a la Empresa “Punto publicitario SAC” que maneja estas bases de datos de manera legal y a una persona encargada de supervisar la veracidad de la información entregada.

- **Técnicas para el procesamiento de datos**

En nuestra investigación se utilizaron encuestas donde los datos se colocarán en una hoja de cálculo del programa Excel y con esta herramienta se harán los cuadros estadísticos.

- **Procedimiento para la ejecución del estudio**

El procedimiento para la ejecución del estudio de mi investigación fue mediante gráficas y/o tablas estadísticas éstas nos permitirán hacer un análisis e interpretación de los resultados obtenidos del programa el cual nos dará resultados sin dejar de considerar el plan de negocios propuesto.

“Mantenimiento y Construcciones SAC” ofrece un servicio de mejoramiento integrado de Edificaciones inteligentes con diseños futurísticos y convencionales a la vez.

Como lo manifestaba el griego Euclides (330 a.C. - 275 a.C.) Matemático griego, uno de los Padres de la geometría griega, una frase que inspira a la creatividad Arquitectónica es “crear un punto en el espacio inédito para la esbeltez arquitectónica”.

Capítulo V: Resultados y Discusión

La presente entrevista fue realizada a los 2 Gerentes de la Empresa constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”

Tabla 1

¿Cuál ha sido la variación de cliente en porcentaje con respecto a los 3 últimos años?

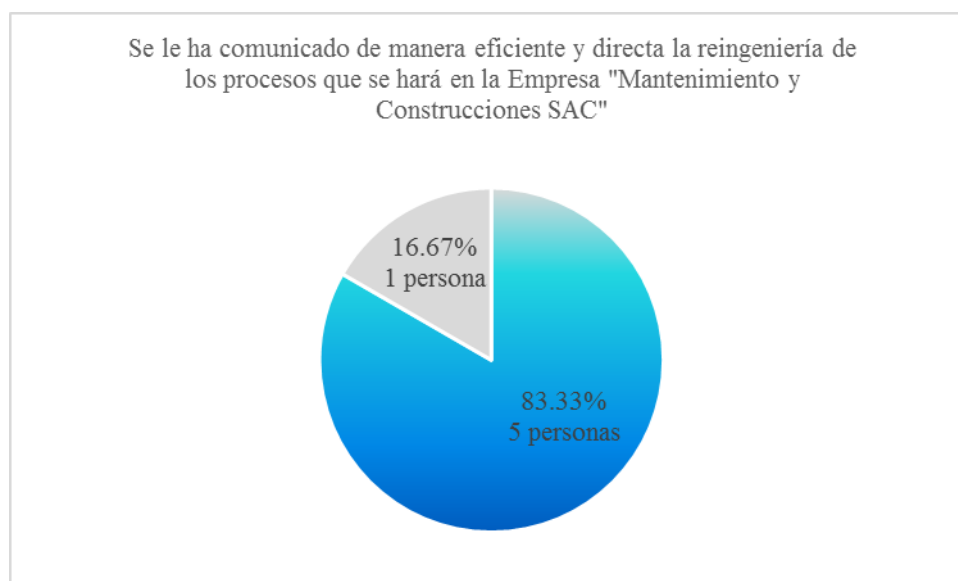
Teniendo en cuenta el año anterior	Clientes	Variación %
2016	5	
2017	9	55.56%
2018	10	90.00%

Acá demostramos que hemos crecido, pero no como queríamos, ya que las ventas no van en incremento si no se mantienen con la diferencia de un cliente captado que representa un 3.70% con respecto al año anterior.

Tabla 2

Se le ha comunicado de manera eficiente y directa la reingeniería de los procesos que se harán en la Empresa "Mantenimiento y Construcciones SAC"

Respuesta	Personas	Porcentaje
Sí	5	83.33%
No	1	16.67%
Total	6	100.00%



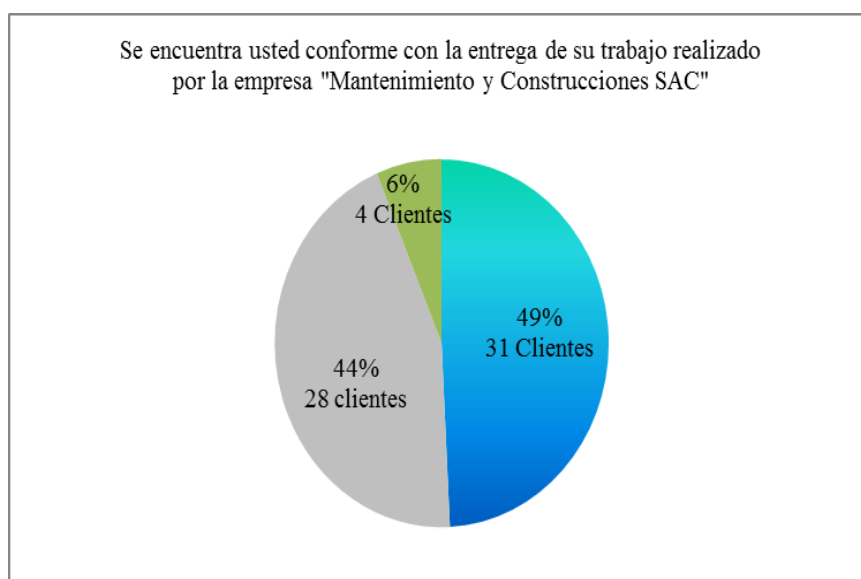
Acá podemos apreciar que hay uno de los colaboradores que no le ha quedado muy claro lo que estamos proponiendo, es una realidad ya que no todos al hacer cambios en su trabajo del día a día les tomará un tiempo de adaptación, pero también podemos ver que la mayoría, especialmente los directivos están convencidos que con un Plan de Negocios bien estructurado tendremos muy buenos resultados.

Tabla 3

Se encuentra usted conforme con la entrega de su trabajo realizado por la empresa

"Mantenimiento y Construcciones SAC"

Categoría	Cientes	Porcentaje
Bueno	31	49.21%
Regular	28	44.44%
Malo	4	6.35%
Total	63	100.00%

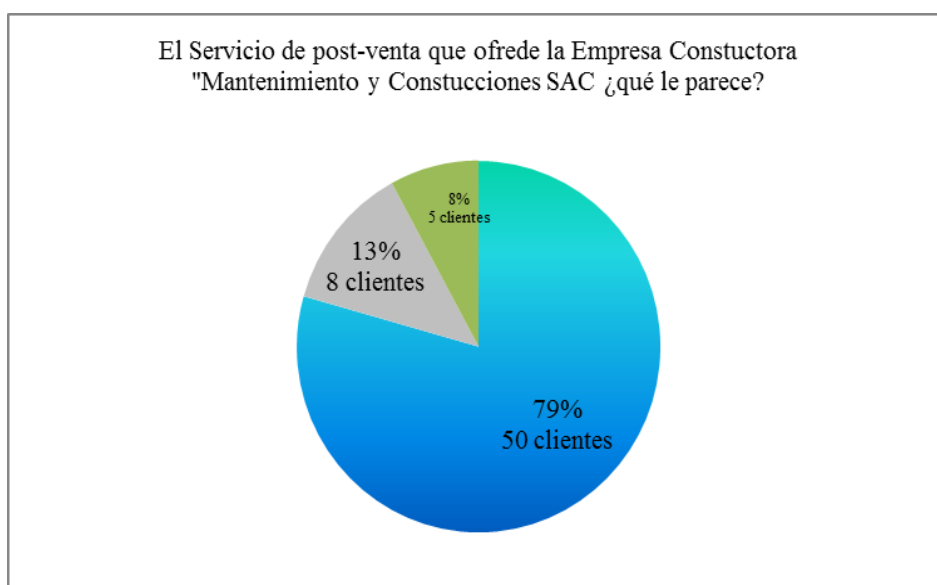


Vemos que un porcentaje alto 49.21% se encuentra conforme, pero también podemos apreciar que del total un 44.41% le parece regular nuestros servicios lo que conlleva a analizar cada una de las áreas, para identificar cuál es el problema y darle la solución inmediata o tener un plan de contingencia, para así seguir fidelizando a nuestros clientes y tener esto como una herramienta para los nuevos clientes.

Tabla 4

El Servicio de post-venta que ofrece la Empresa Constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC ¿qué le parece?

Categoría	Clientes	Porcentaje
Bueno	50	79.37%
Regular	8	12.70%
Malo	5	7.94%
Total	63	92.06%

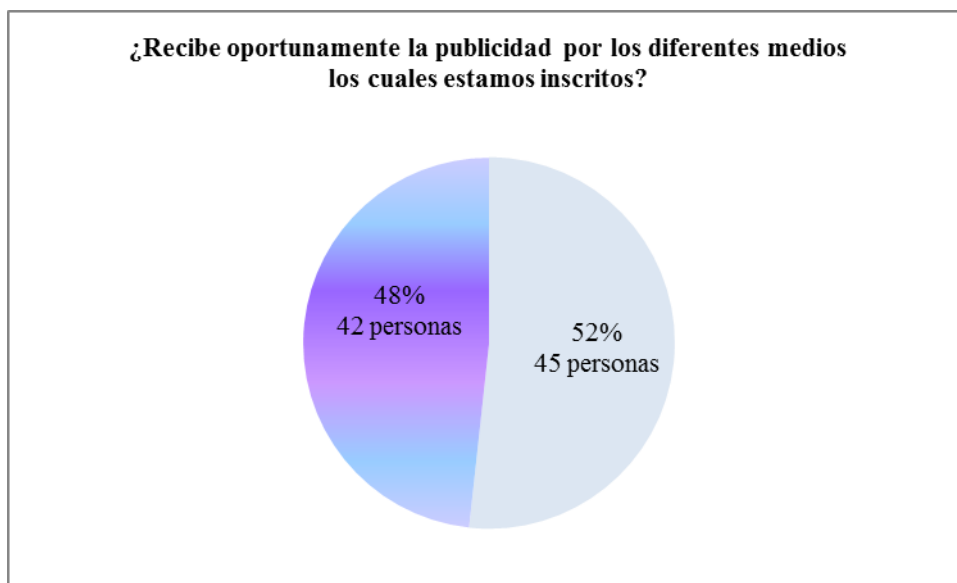


Vemos en la mayoría de las respuestas de nuestros clientes, le parece buena nuestra post-venta, pero también no debemos dejar de tomar en cuenta el porcentaje de 12.7% que le parece regular para así poder identificar a detalle que ha pasado y revertir este resultado.

Tabla 5

¿Recibe oportunamente la publicidad por los diferentes medios los cuales estamos inscritos?

Respuesta	Personas	Porcentaje
Sí	45	51.72%
No	42	48.28%
Total	87	100.00%

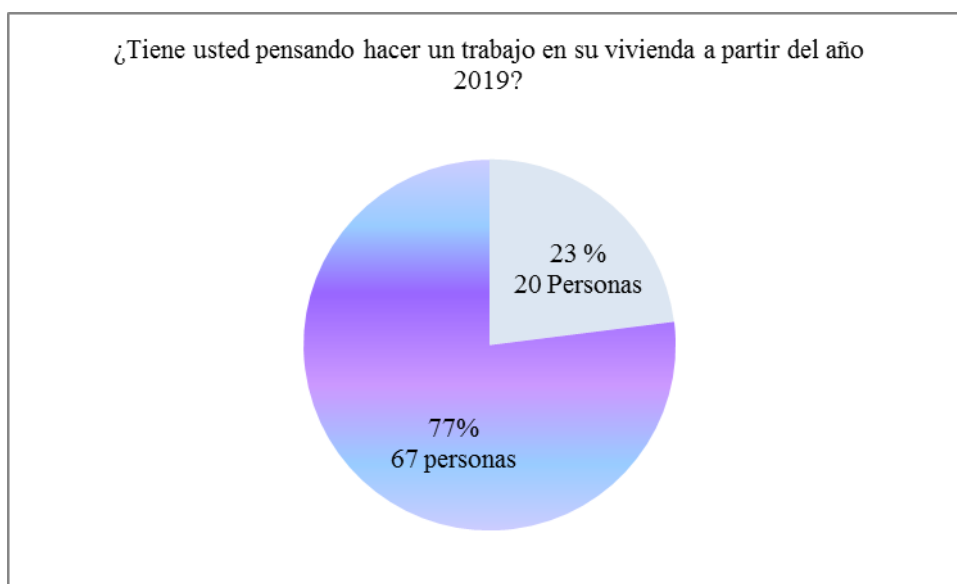


Esta tabla nos demuestra que el público objetivo al que nos dirigimos recibe oportunamente quiere decir que podemos atacar ese mercado que no lo hemos tomado en cuenta en estos últimos años.

Tabla 6

¿Tiene pensado hacer un trabajo en su vivienda a partir del año 2019?

Respuesta	Personas	Porcentaje
Sí	20	22.99%
No	67	77.01%
Total	87	100.00%



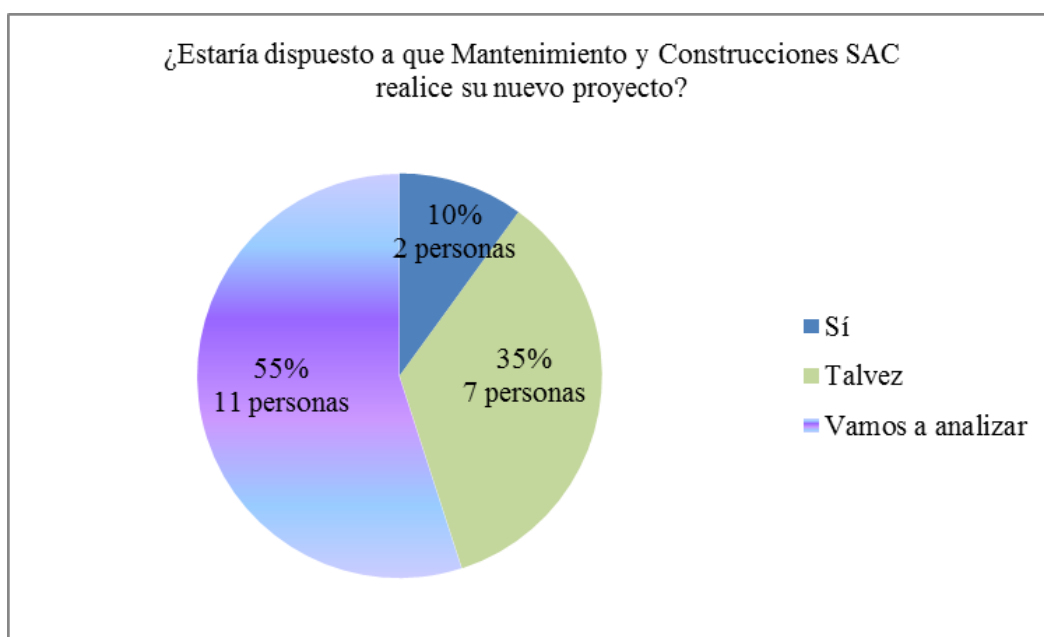
Esta tabla indica que tenemos captados a 20 personas de una muestra de 87 la cual nos pone en evidencia las buenas perspectivas que tiene nuestro sector y que hay cabezas de familia que tienen un proyecto en mente.

Si la respuesta es positiva ¿Le interesaría trabajar con Mantenimiento y Construcciones SAC?

Tabla 7

¿Estaría dispuesto a que mantenimiento y Construcciones SAC realice su nuevo proyecto?

Respuesta	Personas	Porcentaje
Sí	2	10.00%
Talvez	7	35.00%
Vamos a analizar	11	55.00%
Total	20	100.00%

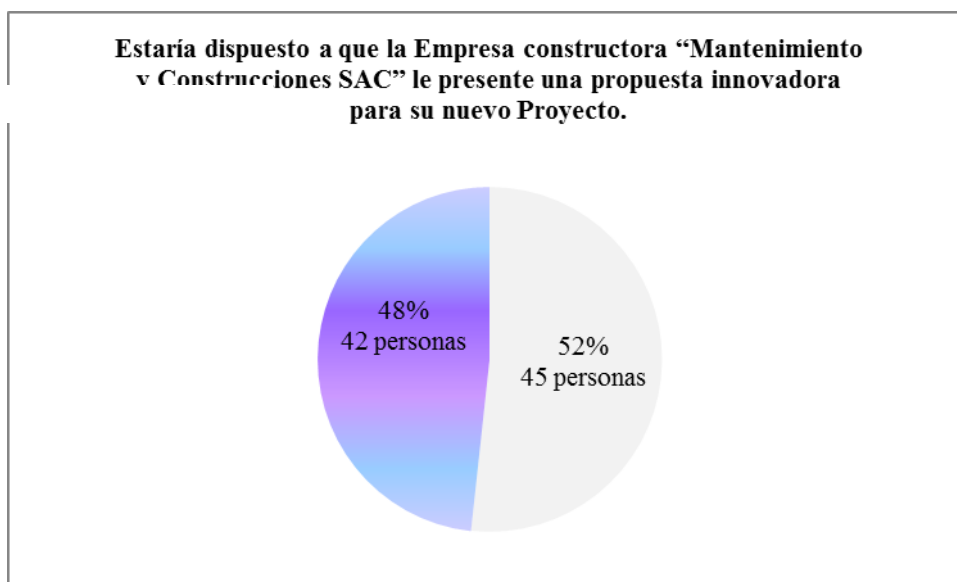


Este cuadro nos indica que hay 2 cabezas de familia que están interesadas en trabajar con nosotros, ahora visitaremos a los clientes para dar más información de nuestros servicios.

Tabla 8

Estaría dispuesto a que la empresa constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC” le presente una propuesta innovadora para su nuevo proyecto

Respuesta	Personas	Porcentaje
Sí	45	51.72%
No	42	48.28%
Total	87	100.00%

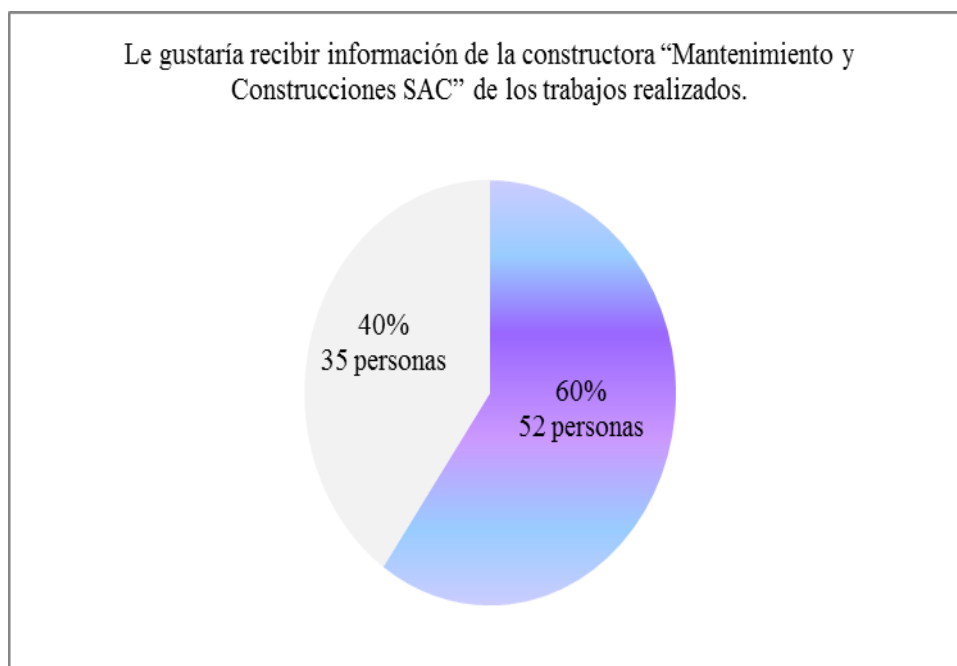


A través de esta pregunta indicamos que hay un porcentaje considerable que nuestra fuerza de ventas debe atacar, debido a las buenas perspectivas que se dan para los próximos años.

Tabla 9

¿Le gustaría recibir información de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”, de los trabajos realizados

Respuesta	Personas	Porcentaje
Sí	52	59.77%
No	35	40.23%
Total	87	100.00%

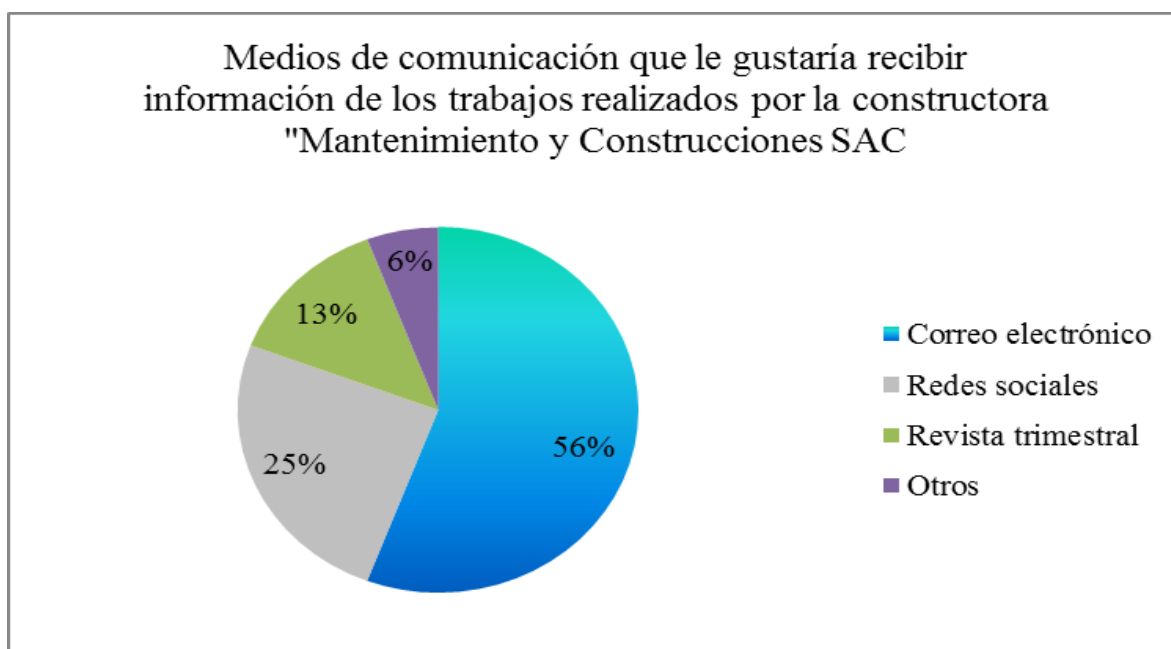


Vemos que, al mayor porcentaje de nuestra tomada, quiere recibir información de los trabajos que ya hemos realizado, debido a que somos una Empresa con 30 años en el mercado con clientes muy exclusivos además el trabajo es sumamente personalizado al gusto y preferencia del cliente, pero siempre colaborando con nuestro know how, como nuestro lema dice **“Construyamos el lugar de tus sueños”**.

Tabla 10

¿Si la respuesta es positiva responde a la siguiente pregunta?

Por qué medio	Personas	Porcentaje
Correo electrónico	29	55.77%
Redes sociales	13	25.00%
Revista trimestral	7	13.46%
Otros	3	5.77%
Total	52	100.00%



Esto nos refuerza la forma del contacto al nuevo cliente que será la campaña de e-mail marketing, ya que las personas encuestadas tienen mayor interacción con los correos electrónicos.

Entrevistas a los colaboradores

1. ¿Qué problemas más saltantes ha tenido para la entrega de una obra?

Vicios ocultos (trabajos no contemplados en el presupuesto): deficiencias estructurales, tuberías pertenecientes a Sedapal, Luz del sur o Gas.

Carencias de especificaciones del proyecto.

Cambios del expediente y los trabajos que implican.

Retraso en Equipos importados.

Accidentes ocupacionales y daños a terceros.

2. ¿Qué le gustaría que mejore en su área?

Tener un manual de funciones (MOF).

Reuniones semanales para ver las mejoras en los procesos.

Apoyo logístico.

3. ¿Qué aporte haría para que se entregue en la fecha pactada la obra según cronograma?

Tener un expediente consolidado y un cuadro de acabados definido.

Si es una ampliación, tener los planos existentes.

Buenas prácticas de ingeniería esto previene accidentes.

Dimensión:

Control de presupuestos adicionales:

4. ¿Qué sugiere para que haya un control de los adicionales?

En el contrato estipular que todo lo que esté fuera del presupuesto se considera como adicional.

Lo haremos, pero teniendo en cuenta que se tiene que hacer una adenda al contrato además de un presupuesto que debe ser aprobado para la ejecución, de lo contrario siempre encontramos facturas con productos o servicios que no se han considerado en la obra y por una mala comunicación entre el Cliente y Residente de obra.

Conclusiones

Después de haber utilizado las encuestas y entrevistas podemos concluir lo siguiente:

1. Que nuestras metas serán el incremento de clientes el cual se verá cuando se haga la implementación del Plan de Negocios, pero debido al tiempo sólo nos han permitido desarrollar un Plan de Marketing; la decisión que tomaron los directivos para el próximo año fue el e-mail marketing como primera opción, debido a que se muestra que el correo electrónico es una de los medios más usados por nuestro público objetivo.
2. Tenemos que poner más énfasis a la difusión de nuestros servicios por ello se ha decidido hacer estas campañas tres veces al año.
3. Al haber hecho las encuestas a los colaboradores nos ha dado luces, de cuál es la problemática y qué procesos debemos mejorar para así poder hacer el respectivo flujo de cada puesto de trabajo.
4. Con respecto al nivel de satisfacción, podemos recalcar que el modo de captar clientes no era uno de los puntos álgidos que debíamos atacar, por lo que proponemos implementar un área de Marketing y Ventas.
5. Con respecto a la optimización de tiempos de entrega, los colaboradores han expresado puntos importantes que tomaremos en cuenta.
6. Es importante la implementación del MOF para que el colaborador tenga clara las funciones que debe realizar en la Empresa.

Recomendaciones

1. Se recomienda implementar un Plan de Negocios, este haría que se evalúe cada área para así hacer una reingeniería de los procesos.
2. Se recomienda que se haga modificaciones en el organigrama actual de la Empresa debido a que el que tenemos actualmente no logra llenar las expectativas de los clientes.
3. Se recomienda que se contrate más personal, ya que vemos áreas donde se generan un cuello de botella y que la solución es delegar funciones a otros profesionales para que el flujo de trabajo sea no sólo eficaz sino también eficiente.
4. Se recomienda tener reuniones para la revisión del Plan de Negocios propuesto para así poder dar a conocer a los demás colaboradores sobre los cambios que se realizarán y ellos se comprometan a tener la misma visión y misión.
5. Se recomienda llevar un control de los presupuestos adicionales, a través de diferentes procesos propuestos para solucionar las compras realizadas por el área técnica y que más adelante se ven reflejados en trabajos que pidió el cliente y que no estuvo documentado por lo que esto genera diferencias, no sólo son perjudiciales para la Empresa sino también para los sub-contratistas, los cuales se les deja de pagar o nos demoramos en sus pagos por no tener a tiempo, la aprobación de parte del cliente de lo solicitado después del presupuesto principal.
6. Se recomienda que se implemente el MOF (**Manual de Organización y funciones**) para cada puesto.

Plan de Negocios propuesto

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

1. Resumen Ejecutivo
- 2.- Descripción del negocio
- 3.- Estudio de Mercado
- 4.- Análisis de la competencia.
- 5.- Producto y valor distintivo
- 6.- Metas y estrategias de Marketing y Ventas
- 7.- Organización
- 8.- Financiamiento
- 9.- Controles
- 10.- Gestión de la información

1. Resumen Ejecutivo

Esta propuesta nace de la premisa de la falta de clientes y los medios por donde se consiguen.

El objetivo de este trabajo plan de Negocios propuesto es no sólo incrementar los clientes sino también ver en conjunto la reingeniería de los procesos los cuales tenemos falencias de modo comenzando desde la misión, visión y valores corporativos.

Mantenimiento y Construcciones SAC es una empresa constructora, dedicada elaboración de proyectos integrales de viviendas urbanas, casas de playa, edificios multifamiliares, locales comerciales, industriales, institucionales, recreacionales, culturales y oficinas.

Fue fundada hace más de 30 años, tiempo en el cual ha posicionado su marca en el segmento A1 de Lima metropolitana, nicho de mercado que atiende desde su fundación.

Nuestro problema no sólo es la falta de clientes sino revisaremos los procesos, flujos de trabajos actuales versus los propuestos.

Habiendo realizado el análisis del sector a través de un estudio del mercado, tanto a nivel macro como a nivel del micro entorno, encontramos condiciones favorables que hacen que la empresa Maconsa exhiba fortalezas diferenciadoras, para repotenciar y participar del mercado ya que la gerencia encuentra necesario incrementar la participación en el mercado con la captación de nuevos clientes, para lo cual se hace imprescindible la elaboración de un plan de marketing cuyo objeto serán: La Captación de nuevos clientes.

Nuestra estrategia de marketing se basará en resaltar los valores distintivos de nuestros servicios. A la hora de diseñar los proyectos, tendremos en cuenta los gustos y preferencias de los clientes, buscando una relación calidad-precio óptima y cumpliendo del cronograma de obras acordados.

Maconsa cuenta con profesionales muy reconocidos en la rama de arquitectura sus socios son profesionales con una excelente reputación, obtenida a lo largo de más de 30 años de ejercicio de su profesión.

La arquitecta Marianella Arias, y el arquitecto Luis Fernando Spelucín poseen una bien ganada reputación por los diseños exclusivos que proponen en cada proyecto que les son encargados.

También Maconsa mantiene excelentes relaciones con empresas subcontratistas quienes son las encargadas de llevar a cabo las edificaciones.

Con el presente plan de negocios propuesto Maconsa busca adecuar su estructura organizacional y definir las estrategias a fin de incrementar clientes, que le permitirán mantenerse en el mercado y ser parte de las buenas perspectivas que se presentan en los próximos años para el sector construcción.

El financiamiento que se hará es de parte de los directivos los cuales se verán retribuidos a la totalidad ya que hemos utilizado diferentes indicadores que nos demuestran que obtendremos un rentabilidad de la inversión que irá en ascenso en los 5 años de proyectado.

En lo referente a la viabilidad de la implementación del plan de negocios nos hemos apoyado en dos herramientas el VAN y el TIR.

Los controles se darán periódicamente según se establezca en el documento que indicará los flujos y además pidiendo resultados trimestralmente de los avances.

La gestión de información la haremos utilizando diferentes herramientas que nos den reportes según la solicitud de cualquier entidad que nos la solicite.

2. Descripción del negocio:

La Empresa constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC” Maconsa el 02 de Diciembre del año 1988 como una empresa MYPE de la unión de los Arquitectos, Marianella Yuriel Arias Rose y Luis Fernando Beltroy Spelucin.

Los servicios que brinda la empresa son:

Arquitectura

Elaboración de proyectos integrales de viviendas urbanas, casas de playa, edificios multifamiliares, locales comerciales, industriales, institucionales, recreacionales, culturales y oficinas.

Remodelación

Redistribución de ambientes, drywall, cambio de acabados, pisos, enchapes, carpintería, cristales, iluminación, entre otros.

Ampliación

Se realizan ampliaciones de todo tipo de ambientes, los cuales se adecuan a las necesidades del cliente creando nuevos espacios a su gusto.

Construcción

Se construyen proyectos integrales de viviendas urbanas, casas de playa, edificios multifamiliares, locales comerciales, industriales, institucionales, oficinas.

La construcción se realiza con personal altamente calificado, obteniendo resultados de máxima calidad.

Mantenimiento de inmuebles en general

Se brinda mantenimiento de Instalaciones sanitarias, eléctricas, drywall y aire acondicionado, limpieza de cisternas, bombas, etc. Trabajos de carpintería metálica y madera, albañilería en general, pintura y acabados, entre otros.

Diseño interior y decoración

Se realiza el diseño y fabricación de muebles exclusivos a medida tales como estanterías, repiseros, centros de entretenimiento, mesas de sala, de comedor, aparadores, bares, confortables, escritorios, tocadores.

El nicho principal del mercado que atiende la empresa es el segmento que se encuentra en sector A de Lima Metropolitana, la forma de captar nuevos clientes es mediante las relaciones sociales con diferentes personas del círculo social al cual pertenecen sus directivos y por recomendación de sus clientes ya atendidos.

Esta empresa al pertenecer al sector de MYPES (Mediana y Pequeña Empresa) cuenta con personal profesional laborando en el sector técnico, de logística, de contabilidad y administrativo.

En el sector técnico cuenta con el Gerente técnico, administrador de obra, el ingeniero residente y el prevencionista de obra.

Además de los profesionales en oficina, se cuentan con los servicios de las empresas subcontratistas especialistas para los servicios desde casco y acabados solicitados por los clientes

Evolución de la empresa

Desde su fundación, la empresa se ha dedicado a la construcción de edificios, casas, departamentos, diseño de interiores, decoración y el mantenimiento de propiedades.

Atendiendo principalmente a clientes que se encuentran en el en el segmento A de los distritos de Surco, Miraflores, San Borja, San Isidro y La Molina.

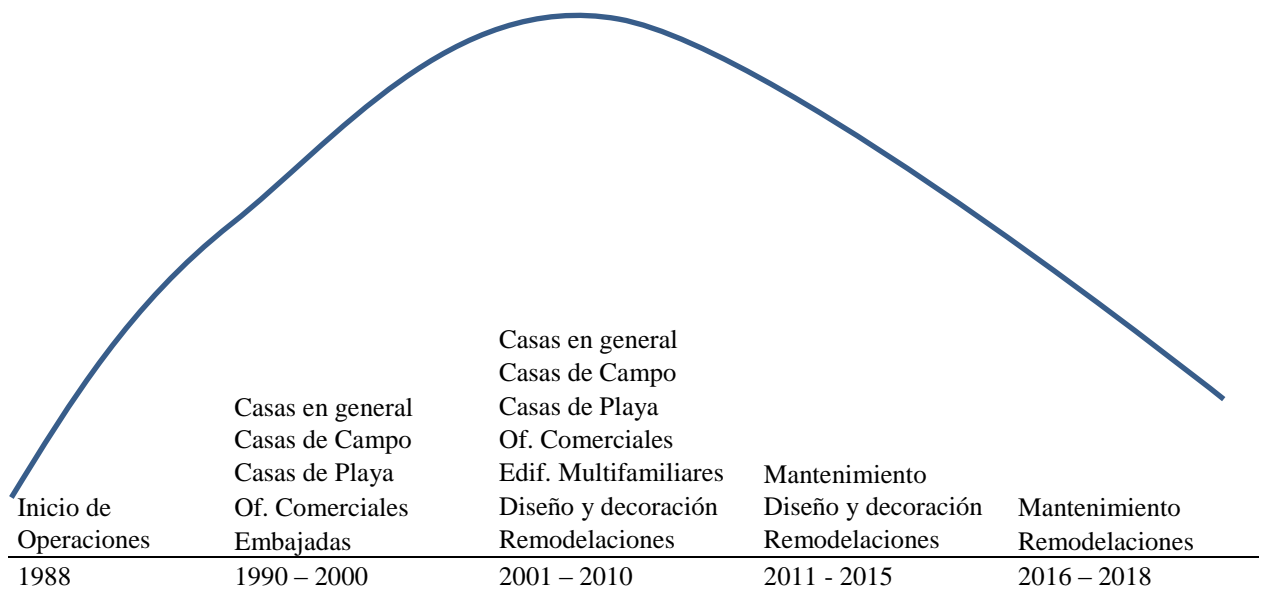


Figura 1. Evolución de la empresa.

Justificación del plan de negocios.

Se ha visto que el problema es la falta de clientes, es por eso que nos vemos en la necesidad de realizar un plan de Negocios, una vez hecha la investigación de cada área encontramos que también no hay un buen flujo de trabajo, el cual no nos permita trabajar de manera fluida, acá presentamos la labor que realizamos actualmente.

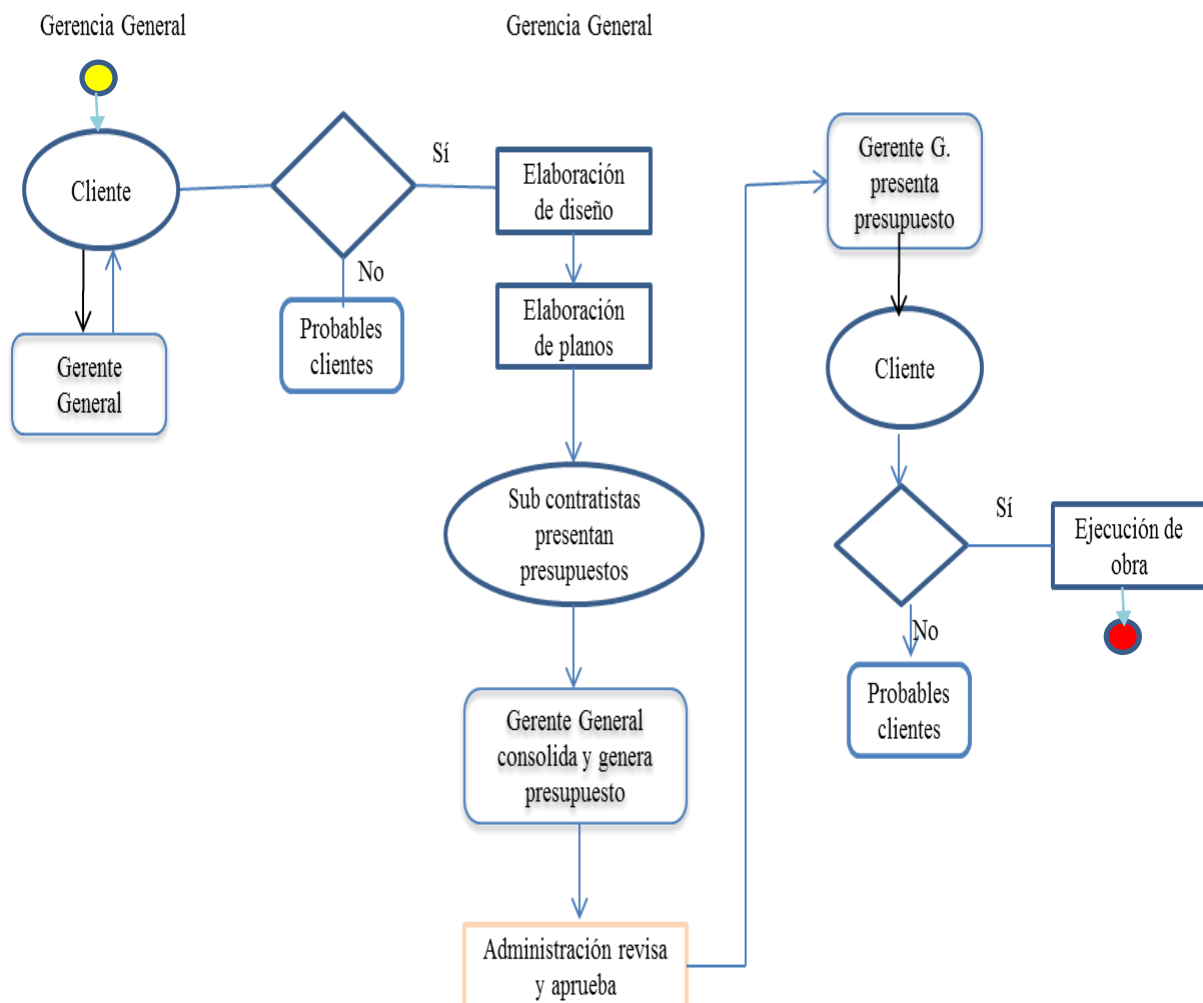


Figura 2. Flujograma del negocio

Elaboración propia

Podemos observar que el Gerente General aparece en distintos momentos, debido a que no se estaban llevando a cabo bien los procesos, la propuesta que le daremos hará que

implementando otras áreas, el Gerente no asuma responsabilidades que no le competen a su puesto, si no que va más allá, ya que él se encarga de velar por el crecimiento de la Empresa, pero si se le da otras responsabilidades, pierde su rumbo.

El área administrativa también después de las encuestas ha puesto en evidencia que también hace funciones de Contabilidad y Facturación por lo que hace que tenga más labores asignadas y no cumplan a cabalidad las metas trazadas; esto genera un desorden interno y lleva a soluciones a veces no las correctas, se deja de hacer algunas cosas por otras de mayor importancia y las anteriores van convirtiéndose en trabajos pendientes que si al final queremos darle solución ya hemos perdido mucho tiempo y a veces se tiene que hacer descuentos a posteriori que los subcontratistas no reconocen, o que lo clientes no lo recuerdan.

Cuadro 1

Producto Bruto interno por sectores productivos (variaciones porcentuales reales)

Año	Construcción	Agropecuario	Pesca	Minería	Manufactura	Comercio	Servicios
2008	16.8	8.0	3.0	8.1	8.6	11.0	7.6
2009	6.8	1.3	-3.4	1.0	-6.7	-0.5	4.6
2010	17.8	4.3	-19.6	1.3	10-8	12.5	7.7
2011	3.6	4.1	52.9	0.6	8.6	8.9	7.3
2012	15.8	5.9	-32.2	2.8	1.5	7.2	7.4
2013	9.0	2.7	24.8	4.9	5.0	5.9	6.5
2014	1.9	1.6	-27.9	-0.9	-3.6	4.4	6.0
2015	-5.8	3.5	15.9	9.5	-1.5	3.9	5.0
2016	-3.1	2.7	-10.1	16.3	1.4	1.8	4.3
2017	2.3	2.8	4.7	3.2	-2.0	1.0	3.2
2018	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente BCR. Elaboración Propia.

Cuadro 2

Variación trimestral: Sector construcción

Trimestre	VAR%
T115	-6.8
T215	-8.6
T315	-14
T415	-2.1
T116	2.2
T216	1.3
T316	-3.7
T416	-9.2
T117	-5.5
T217	-3.3
T317	5.9
T417	9.0
T118	4.6
T218	7.4

Fuente: BCR : Elaboración Propia.

Cuadro 3

Producto Bruto interno por tipo de gasto (variaciones porcentuales anuales)

Descripción	2015	2016	2017	2018	
				1er. Trim	2do. Trim
I Deuda Interna	2.9	1.1	1.4	4.2	6.3
A) Consumo Privado	4	3.3	2.5	3.2	4.5
B) Consumo Público	9.8	0.2	0.2	4.9	1.1
C) Inversión Bruta interna	-2.8	-4.4	-1.1	7.7	14.5
Inversión Bruta fija	-5.2	-4.4	-0.3	5.4	8.6
-Pública	-4.2	-5.4	0.2	5.3	8.5
- Privada	-9.5	-0.2	2.3	5.5	9
II Exportaciones	3.9	9.4	7.8	3.1	3.2
III Importaciones	2.4	-2.2	4.1	7.4	6.3
IV PBI	3.3	4	2.5	3.1	5.4

Fuente: Boletín del BCR II trimestre del 2018. Elaboración Propia.

Observamos que este comportamiento al alza del sector construcción se ha visto impulsado mayormente por el avance físico en la ejecución de obras públicas que se han dado en los últimos meses en los ámbitos nacional, regional y local, lo cual se refleja en el

repunte que ha tenido la inversión pública, la misma que muestra variaciones de 0.2% en el año 2017 y de 5.3% y 8.5% en el primer y segundo trimestre del año 2018.

Cuadro 4

Despacho nacional de cemento

Despacho Nacional de cemento			
Mes	2017	2016	Var %
Setiembre	964	922	4.50%
Octubre	987	927	6.50%
Noviembre	966	926	4.40%
Diciembre	960	940	2.10%
Mes	2018	2017	Var %
Enero	924	871	6.10%
Febrero	846	824	2.70%
Marzo	876	837	4.70%
Abril	868	787	10.20%
Mayo	895	868	3.10%
Junio	865	880	-1.70%
Julio	895	881	1.70%
Agosto*	970	975	0.50%
Total 12 meses	11,016.00	10,638.00	3.60%

Fuente: ASOCEM (Asociación de empresas de cemento) Boletín de Agosto del 2018

Contribuye también a estos resultados el incremento de las ventas de cemento. Cuyo efecto se puede ver en los mayores despachos que reportan las empresas cementeras a través de la Asociación de empresas de cemento (Asocem), en donde observamos, por ejemplo, incrementos en los despachos de cemento desde el mes de enero a agosto del año 2018, si lo comparamos con los meses del año 2017.

Para los próximos años el sector público planea continuar con la ejecución de obras públicas, tales como:

- 1.- La línea 2 del metro de Lima.
- 2.-La Vía Expresa Sur.
- 3.- Ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez
- 4.- Megaproyecto Cuartel San Martín, etc.

Lo descrito líneas arriba seguirá impulsando a este sector y si tenemos en cuenta que generalmente la inversión privada sigue el mismo comportamiento de la inversión pública,

entonces podemos afirmar que el sector construcción seguirá con su tendencia de crecimiento en los próximos años; esto nos abre un panorama expectante para el sector de la construcción y para la economía del país en su conjunto, ya que como sabemos, este sector es uno de los que más dinamiza la economía, por el uso intensivo de mano de obra y por el arrastre o efecto multiplicador que ejerce en sectores tales como: el comercio, la industria del hierro y el cemento.

El sector construcción es uno de los sectores que sirve de referencia para medir la tendencia de la economía de un país en algunos momentos.

Es por esta razón que es de vital importancia seguir muy de cerca su comportamiento.

En la figura de abajo podemos ver claramente como al comportamiento del PBI del sector construcción traza el rumbo del comportamiento del PBI global.



Figura 3. PBI Global y PBI de la Construcción 2017.

Fuente: INEI

La importancia de la construcción no es sólo por el peso que ésta representa en la economía, sino también por su influencia en el resto de los sectores, como en la industria o en los servicios, en los que contribuye de una manera directa o indirecta en su crecimiento.

Dada su relevancia, el sector de la construcción es una fuente de empleo para una gran parte de la población peruana aquí radica el profundo interés de las autoridades gubernamentales de impulsarla.

Las principales actividades del sector de la construcción son la edificación y ejecución de la obra civil.

La primera comprende las actividades de construcción de viviendas departamentos, rehabilitación y edificación residencial, mientras que la obra civil está formada por las decisiones políticas de las administraciones sobre la infraestructura del país, como por ejemplo una mejora de carreteras, hospitales, colegios, etc.

El objeto de este estudio es elaborar un plan de negocios que contribuya a incrementar el número de clientes en la empresa “Mantenimiento y construcciones S.A.C.”.

La idea de elaborar este plan de negocios surge por la confluencia de dos aspectos o circunstancias que enfrenta la empresa:

1.- La dirección de la empresa “Mantenimiento y Construcciones S.A.C.” tiene como principal medio para captar nuevos clientes, mediante la recomendación que realizan sus clientes atendidos, con potenciales nuevos clientes o la captación de nuevos clientes dentro del círculo social de sus directivos.

Pero con el paso de los años y con el ingreso de nuevos competidores al sector, esta forma de captar clientes se ha ido debilitando, se han dado cuenta que esta política les genera mucha inestabilidad en cuanto a los proyectos que tienen en cartera, debido a que hay algunos meses que no cuentan con proyectos ejecutándose y otros meses sí, lo indicado les ocasiona desbalances económicos, esto afecta su situación financiera y en algunas ocasiones este problema, puso en grave riesgo la continuidad de sus operaciones.

2.- Las buenas perspectivas de crecimiento que se observan para el sector de construcción explicada y sustentadas líneas arriba, hacen que los directivos se planteen interrogantes como:

¿Qué debe hacer la constructora para corregir su forma de captación de clientes?

¿Qué puede hacer la constructora para ser parte activa de las buenas perspectivas del sector construcción en los próximos cuatro años?

Sin duda, que para todo emprendimiento nuevo o la implementación de reingenierías en las empresas que ya están operando, exige la elaboración de un documento llamado **Plan de Negocios**, herramienta que permite tener una idea bien clara de en donde estamos, cual es el objetivo que queremos conseguir y que acciones debemos llevar a cabo para conseguir dicho objetivo.

Claro está, que el éxito de todo plan, dependerá en primer lugar de su elaboración detallada, minuciosa y en segundo lugar de contar con el talento humano capacitado para ejecutar dichos planes.

Para la elaboración del plan de negocios seguiremos los siguientes pasos:

1.-En primer lugar, analizaremos el sector en el que opera la empresa para ser conscientes de la situación actual.

2.- A continuación, se analizará el entorno y los factores externos e internos que influyen en la empresa para conocer las posibles amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de nuestro negocio.

3.- También, se establecerán las metas y objetivos que pretendemos alcanzar con este plan y se decidirá las acciones que se deben tomar para conseguir los objetivos buscados.

4.- Describiremos las operaciones y procesos que se llevarán a cabo para poder prestar nuestro servicio a los potenciales clientes y se estudiarán las necesidades de personal que tendremos.

5.- Elaboraremos un plan de marketing, indicando cual será nuestro público objetivo y estableciendo unas estrategias para que dicha campaña tenga la mayor aceptación posible en el segmento objetivo.

6.- Finalmente se realizará un plan económico-financiero, en el que se analizará la inversión necesaria para llevar a cabo este plan.

3. Estudio del Mercado

a) El análisis del entorno

En este capítulo vamos a realizar un análisis del entorno en el que actúa la empresa.

Los múltiples factores que rodean a la empresa pueden afectar la operación de esta, con un impacto positivo o negativo.

Según Stoner, “las organizaciones necesitan y deben interactuar con su entorno debido a tres razones:

- Si pierden el contacto con su entorno podrían estar ofreciendo productos y servicios que a la gente no le interese comprar.
- Los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
- Si los directivos de las empresas no son conscientes de que todo lo que les rodea va cambiando, cuando llegue el momento en que les afecte, puede ser demasiado tarde y sus competidores reaccionarán antes.

En general, cuanto más dinámico, complejo y hostil es el entorno, mayor es la incertidumbre a la hora de predecir el éxito del negocio. Es por ello, que es muy importante conocer el entorno.



Figura 4. Entorno de la empresa

Fuente. Manual de Marketing, 2008.

Para profundizar en el análisis del entorno de la empresa realizaremos dos tipos de análisis:

- Análisis Macroeconómico: Comprende aquellos factores del entorno en general.

Los cambios y tendencias que se producen en este ámbito afectan generalmente a todos los tipos de negocios. Los elementos principales son, como muestra la imagen, políticos, económicos, tecnológicos, internacionales y sociales.

- Análisis Microeconómico: Engloba los factores del entorno específico, es decir, son aquellos que influyen en el tipo de negocio concreto en el que se mueve la empresa. Las relaciones principales que se producen aquí son con proveedores, clientes, competidores, etc.

1) Análisis del Macroentorno

El macroentorno se podría definir como un ámbito global, por tanto, compartido por casi todas las organizaciones.

Esto significa que todo aquello que ocurre en este ámbito, afecta a todos los negocios.

El método que vamos a utilizar para analizar el macro entorno es el *análisis PEST*. Este modelo nos sirve para agrupar los factores externos a analizar evitando así, que se

queden aspectos sin considerar. El análisis PEST engloba el estudio de los siguientes factores:

P Políticos

E Económicos

S Sociales

T Tecnológicos



Figura 5. PEST.

Acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro de 1967 “Análisis del entorno empresarial”

- **Factores Políticos**

Las decisiones políticas afectan con mayor o menor intensidad a toda la economía en su conjunto. Especialmente, tienen un gran impacto en nuestro sector ya que la construcción de viviendas forma una parte de la economía del bienestar del país.

El clima político en nuestro país se encuentra atravesando una situación complicada. El estallido de distintos escándalos de corrupción que involucran a toda la clase empresarial, a la clase política y a los poderes como el judicial ha provocado una gran inestabilidad de social y económica.

No se ha podido avanzar con las inversiones programadas para la reconstrucción del Norte del país, los principales proyectos de inversión se han paralizado.

Con la toma de mando del actual presidente (Vizcarra) algunos proyectos han comenzado a ejecutarse a un ritmo más acelerado

Podemos decir que, aunque estamos ante un entorno de malestar político y social debido a la crisis actual, las medidas adoptadas por el gobierno favorecen al sector construcción ya que las últimas medidas y políticas de incentivo a la continuación de los grandes proyectos en infraestructura van seriamente encaminadas a incentivar el sector de la construcción

- **Factores Económicos**

En este apartado analizaremos las condiciones y tendencias generales de la economía peruana que afectan a las actividades y resultados de las empresas que operan en nuestro país.

La economía peruana es la sexta más grande de los países latinoamericanos debido principalmente al gran despegue económico que experimentó con la liberalización de la economía a inicios de los años 90, su apertura al exterior y su incorporación en la Comunidad internacional que incrementó la inversión extranjera y modernizó el sistema empresarial peruano.

La siguiente es una lista de los Países de Latinoamérica y el Caribe ordenados según su producto interno bruto (PIB) a valores de paridad de poder adquisitivo (PPA), la suma de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un año, en relación a su paridad del poder adquisitivo (PPA).

Este es un indicador económico introducido a principios de los años noventa por el Fondo Monetario Internacional para comparar de una manera realista el nivel de vida





















entre distintos países, atendiendo al producto interior bruto per cápita en términos del costo de vida en cada país.

Cuadro 5

PIB. Datos del Fondo Monetario Internacional 2018.

PIB (nominal). 1

Datos del **Fondo Monetario Internacional (2018)**¹

Pos.	País	PIB (PPA)	Pos.	País	PIB (nominal)
1	 Brasil	3 370 620	1	 Brasil	1 909 386
2	 México	2 575 206	2	 México	1 199 264
3	 Argentina	918 572	3	 Argentina	475 429
4	 Colombia	748 575	4	 Colombia	336 940
5	 Chile	480 965	5	 Chile	299 887
6	 Perú	458 389	6	 Perú	228 944
7	 Venezuela	320 138	7	 Ecuador	107 266
8	 Ecuador	199 720	8	 Venezuela	96 328
9	 República Dominicana	188 320	9	 República Dominicana	81 103
10	 Guatemala	145 249	10	 Guatemala	79 109

Fuente INEI: Producto Bruto Interno (PIB)

El Producto Bruto Interno (PBI) es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo.

Este indicador se emplea a nivel internacional para valorar la actividad económica o riqueza de cada país.

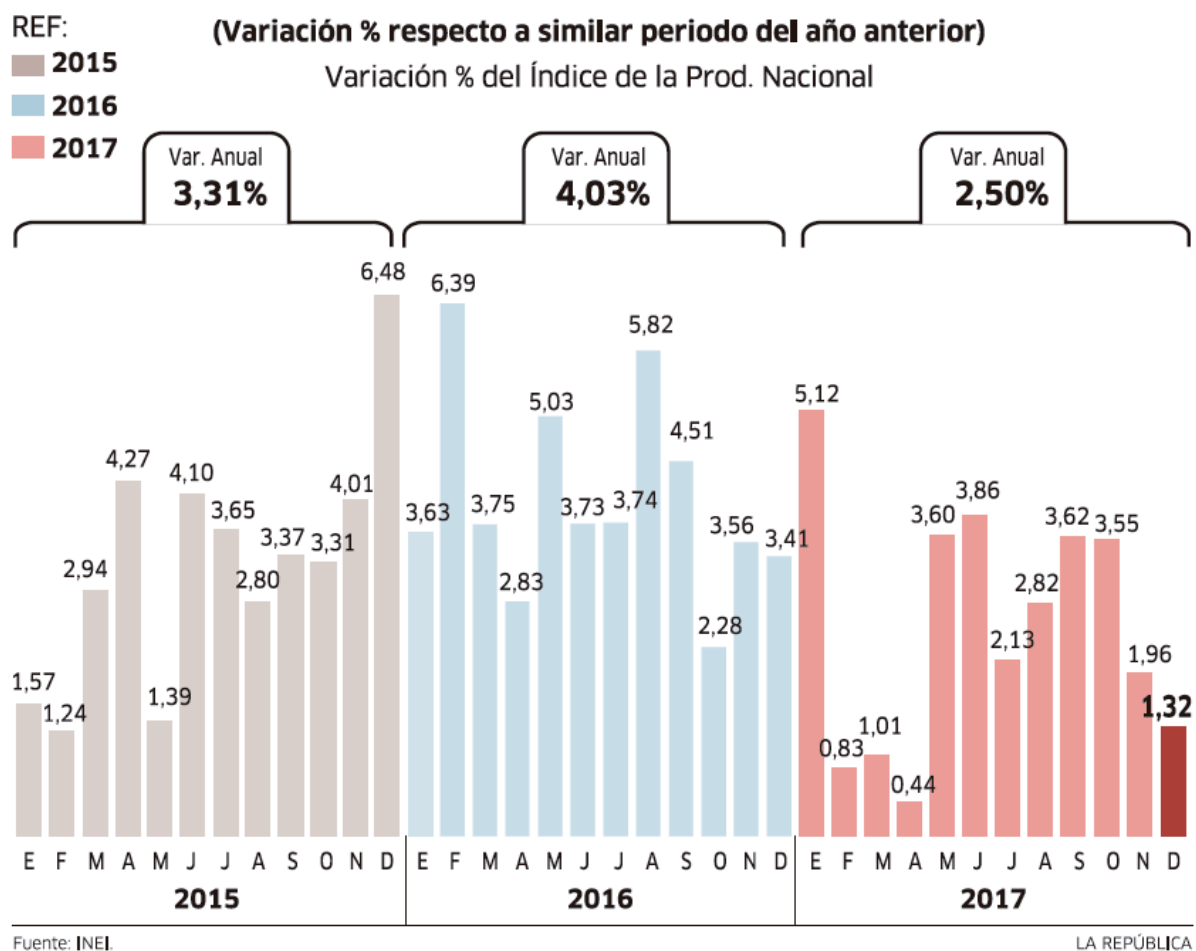


Gráfico 1. Evolución del PBI

Fuente: INEI

El Ministro de Economía y Finanzas Carlos Oliva, informó que el **PBI** peruano habría crecido en **4,4%** aproximadamente en el primer semestre de este 2018. Además, el titular de la cartera precisó que la minería es un factor importante para seguir creciendo en referencia al 2017.

"El año 2018 pinta distinto, estamos cerrando un semestre que está por encima de **4,4 %**, la demanda interna está aumentando, la construcción se está recuperando, este año estamos teniendo tasas positivas de crecimiento en la manufactura y en general en todos los servicios".

Cabe destacar que, en mayo, el **PBI** habría crecido en un 6%, siendo la pesca, agro y la actividad manufacturera los principales aportes para esto. “Todos los indicadores previos nos indicarían que en mayo el crecimiento del **PBI** debe estar en alrededor de 6%”, anunció el gerente central de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva del Perú (**BCRP**), **Jorge Estrella**.

Además, **Estrella** señaló que los sectores que más crecieron en el mes de mayo fueron electricidad (3%) y consumo interno de cemento (8,2%). “Con esto (cifra de mayo) tendríamos un crecimiento de 4,7% de enero a mayo. Además, por el lado de la demanda observamos un incremento del consumo privado y la inversión, tanto pública como privada”, enfatizó.



Gráfico 2. PBI 2018 Sector construcción

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>

Fuente Inei (Instituto Nacional de Estadística)

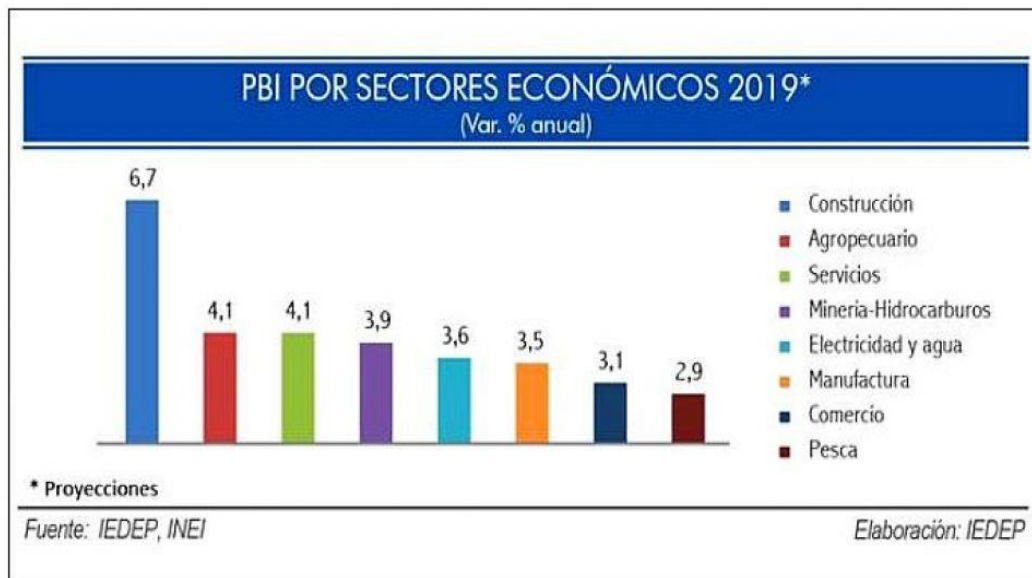


Gráfico 3. PBI por sectores económicos 2019.

Fuente: INEI

Demanda Proyectada: Se define como aquella conformada por la totalidad de los hogares residentes en el área urbana de Lima y el Callao independientemente de su actitud frente al mercado.

Cuadro 6

Demanda Proyectada de hogares por estrato económico

Segmento	2,016	2,017	2,018	2,019
A	117,572	118,871	177,714	195,281
B	364,413	368,439	403,172	379,242
C	846,873	856,231	824,912	936,784
D	727,292	735,329	896,528	959,426
E	205,729	208,002	350,123	359,431
Total	2,261,879	2,286,872	2,652,450	2,830,164

Elaboración propia

Fuente CAPECO

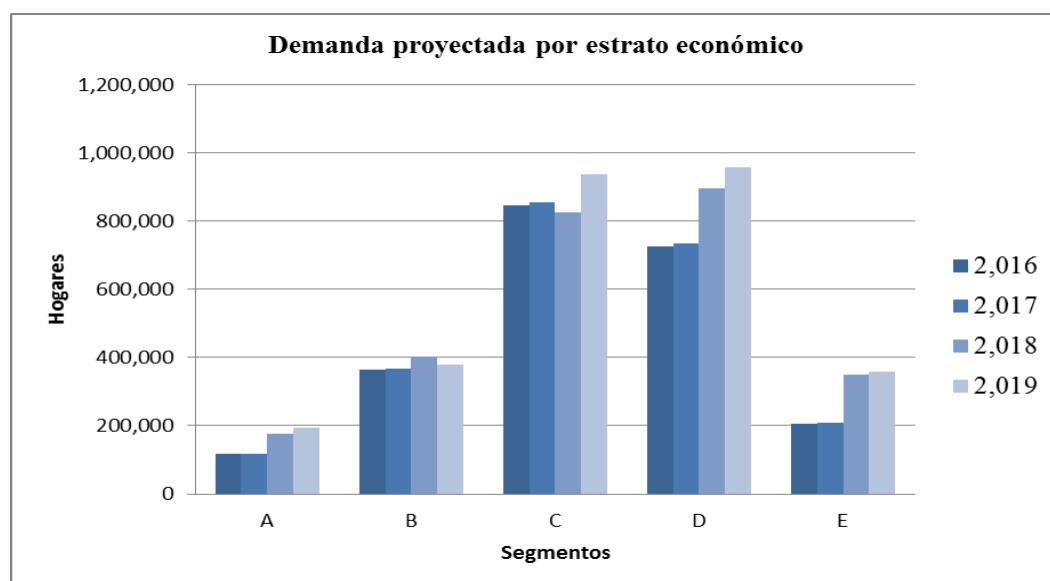


Gráfico 4. Demanda Proyectada de hogares por estratos económicos.

Elaboración propia

Fuente CAPECO

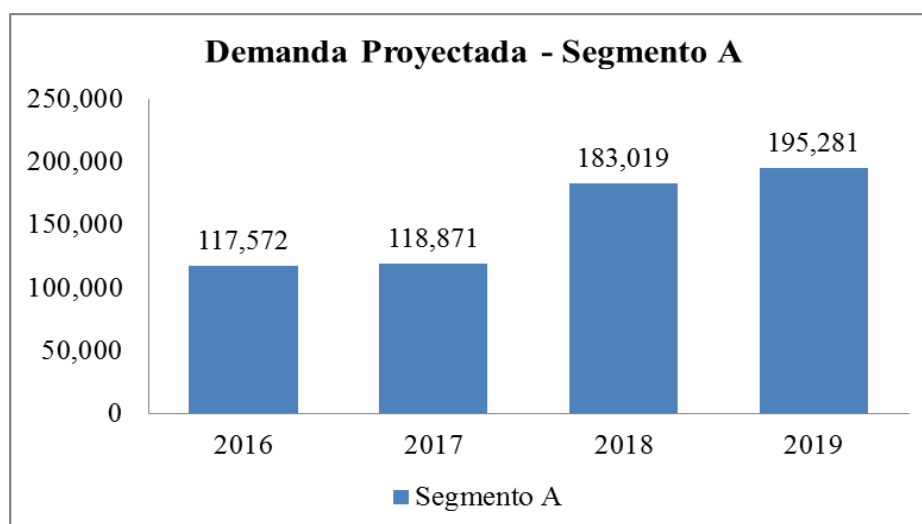
Cuadro 7

Demanda Proyectada de hogares Segmento A

Años	Segmento A	%
2016	117,572	28.03%
2017	118,871	28.34%
2018	183,019	43.63%
2019	195,281	46.56%
Total	419,462	

Elaboración propia

Fuente CAPECO

*Gráfico 5. Demanda Proyectada de hogares - Segmento A*

Elaboración propia

Fuente CAPECO

- **Factores Sociales**

Las fuerzas sociales y la cultura de un país también interactúan e influyen en el entorno empresarial. La cultura hace referencia a las creencias, los valores, las costumbres y los hábitos adquiridos por las personas en una sociedad.

En las últimas décadas, la estructura por edad de la población peruana está cambiando rápidamente como consecuencia del mayor peso que está teniendo la población joven, por ejemplo, en el siguiente cuadro se puede observar que de los 10 Millones de población con

el que cuenta lima metropolitana más de 8.5 millones se encuentra en el rango de 0 a 55 años.

Cuadro 8

Lima Metropolitana: Hogares y población por sexo y grupos de edad según nivel socioeconómico

LIMA METROPOLITANA: HOGARES Y POBLACION POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD SEGÚN NIVEL SOCIOECONOMICO											
2018 (En Miles)											
NSE	HOGARES		POBLACION		POBLACION POR GRUPOS DE EDAD						
	Mls.	%	Mls.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	55 + años
A/B	815.9	29.4	2,995.5	28.9	197.5	284.7	217.3	330.6	670.8	647.8	646.8
C	1,137.7	41.1	4,374.2	42.2	356.0	455.4	356.9	553.6	1,081.0	894.0	677.3
D	646.6	23.3	2,384.0	23.0	290.3	284.4	214.0	357.2	632.9	394.0	210.2
E	174.8	6.3	611.6	5.9	114.1	84.2	54.8	84.3	141.8	78.8	53.6
Total Lima Metropolitana	2,275.0	100.0	10,365.3	100.0	957.9	1,108.7	843.0	1,325.7	2,526.5	2015.6	1587.9

FUENTE: APEIM Estructura Socioeconómica 2017
INEI - Estructura poblacional
ELABORACION DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA C.P.I

Por lo que podemos afirmar que la población de Perú en su mayoría es joven, esto otorga un plus adicional al país, debido a que gran parte de su población se encuentra en edades de contribuir a la producción.

- **Factores Tecnológicos**

Un entorno que fomente la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a las empresas a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Se pueden ver grandes avances tecnológicos en este sector principalmente por el aumento de conciencia sobre los problemas ecológicos y sostenibles.

Por otro lado, el avance informático y la creación de páginas Web permiten a las empresas mayor facilidad para ofrecer sus productos y servicios.

b) Análisis del Microentorno

Para determinar el atractivo y la rentabilidad del sector en el que opera la empresa, vamos a analizar las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael E. Porter.

Este modelo se centra en el análisis del entorno interno empresarial a fin de determinar el posicionamiento de la empresa y desarrollar estrategias de negocio.

Según Porter, la estructura del sector afecta a los resultados de las empresas, mientras que la posición refleja la capacidad de la empresa para establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales.

En la siguiente ilustración, podemos ver las cinco fuerzas que componen el modelo de Porter:



Figura 6. Competencia en el mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Estrategia competitiva, Michael E. Porter 2009.

Ventaja competitiva

Seguendo este modelo, la competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores, sino que la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutivos y el poder negociador tanto de los clientes como de los proveedores, también contribuyen como fuerzas determinantes en la estructura competitiva del sector.

- **Amenaza de Entrada (Competidores Potenciales)**

Las amenazas de entrada están formadas por aquellas barreras que constituyen un obstáculo a la entrada de nuevas empresas competidoras en el sector. Estos competidores tendrán que superar dichos obstáculos para poder posicionarse en el mercado, mientras que los mismos, sirven de protección para las empresas existentes en el sector. Algunas de estas variables son la inversión necesaria, las barreras legales y las economías de escala.

En la actualidad, la inversión inicial necesaria no es, en principio, tan elevada. Sin embargo, la dificultad para obtener financiación es una de las principales barreras para las empresas que se introducen en el sector.

Las empresas que ya operan en el sector cuentan con las ventajas de las economías de escala debido a su conocimiento del mercado y su reputación. Este factor, dificultará la entrada de nuevos competidores.

Como podemos ver, la dificultad de entrada de nuevas empresas en el sector es bastante alta y por tanto la amenaza de entrada de competidores potenciales tiende a ser media - alta.

- **Amenaza de productos sustitutivos**

Se refiere a la aparición de nuevos productos o servicios que cubren las mismas necesidades y van dirigidos al mismo público objetivo.

- **El poder de los clientes**

Los clientes son esenciales para cualquier empresa, ya que de ellos depende su éxito.

El poder de los compradores será alto cuando los mismos están muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos y no se trate de un producto diferenciado o de bajo coste para el cliente.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de beneficio.

La diferenciación de los productos de este sector es bastante baja, por lo que al cliente le será fácil comparar entre los bienes y/o servicios de la competencia. Los factores que más influirán en la decisión de compra de nuestros clientes serán el precio y la calidad.

- **El poder de los proveedores.**

Los proveedores son aquellos agentes que suministran a la empresa todos los elementos necesarios para producir un bien.

Cuando en un mercado los proveedores estén bien organizados y tengan fuertes recursos podrán imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido, lo que significa que están en una situación de alto poder de negociación.

En nuestro mercado hay que diferenciar dos tipos de proveedores:

Los proveedores de la fase de obra: que son aquellos relacionados con la fabricación de materiales de construcción, metalurgia, maderas, entre otros.

La cantidad de proveedores de estos materiales provoca que tengan que competir entre ellos (en calidad, precio...) y por tanto, pierdan su poder de negociación.

Podemos decir que el poder de negociación de los proveedores de la fase de obra es relativamente bajo, lo que beneficia a la rentabilidad de nuestra empresa.

- **Rivalidad entre competidores**

El grado de rivalidad del sector se encuentra influido por las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector. Normalmente, cuanto menos competitivo se encuentra el sector, más rentable será y viceversa.

Después del estudio de las anteriores características del mercado, podemos concluir que el nivel de rivalidad competitiva en nuestro sector es medio.

La amenaza de entrada de competidores potenciales es media principalmente por las barreras financieras y legales existentes, la amenaza de productos sustitutivos será media-baja, así como el poder de negociación de los clientes. En cuanto, a los proveedores, su poder de negociación será medio- alto y sus competidores son el grado de concentración en el mercado, la diferenciación del producto, la diversidad de competidores y las barreras de salida.

El tamaño de las empresas del sector, son al comienzo pequeñas-medianas empresas, pero estas empresas irán asentándose y creciendo en el mercado con el paso del tiempo. Existe una significativa rivalidad entre las empresas ya que todas intentarán crecer para desmarcarse del resto.

La diferenciación del producto y/o servicio es limitada ya que los competidores realizarán las mismas construcciones que nuestra empresa sin diferencias significativas. La calidad e innovación serán los aspectos que distingan del resto.cg

De este modo, podemos decir que el grado de rivalidad competitiva en el sector es medio.

4. Análisis de la Competencia

La influencia de la competencia puede ser un factor decisivo a la hora de determinar el éxito de nuestra empresa en el mercado.

Conociendo quiénes son nuestros competidores, cómo actúan y cuáles son sus características, sabremos cuáles son nuestras desventajas con respecto a ellos y podremos definir las estrategias más competitivas y eficaces para llevar a cabo nuestra actividad.

También, se describirán aquellos competidores que son menos rivales para los servicios que llevamos a cabo (la competencia indirecta). Aunque estas empresas no representen una amenaza muy elevada, es recomendable conocer sus características.

- **La Competencia Directa**



Nace hace 10 años, con un edificio de lofts en la calle Alfonso Ugarte, en Barranco.

Para la inmobiliaria Armando Paredes, conocer el estilo de vida de sus clientes es el principal ‘insight’ para el desarrollo de sus proyectos. Conocidos por sus diseños innovadores, la compañía busca abrirse camino con otros formatos y lanzó en el 2017 una línea de negocio enfocada en proyectos mixtos, que incluyen hoteles, comercios y oficinas.

A Chávez constructores EIRL

Dirección Legal: Av. la Encalada Nro. 1090 Int. 307

<http://www.chavezconstructores.com/>

A Chávez Constructores es una empresa constructora peruana, fundada en el año 1997, dedicada a la industria de la construcción; tiene más de 20 años de experiencia.

Sus proyectos se rigen bajo los mayores estándares necesarios para la correcta construcción y trabajan con diseños arquitectónicos de profesionales que están a la vanguardia y posicionados como los más destacados dentro de la profesión.

En A. Chávez Constructores brindan el apoyo a cada cliente necesita para plasmar y optimizar a detalle su proyecto, sin sacrificar periodos de tiempo o calidad de la construcción. Su lema es “Sabemos que grandes ideas pueden hacerse realidad si trabajamos juntos”.

Entre los servicios que brinda son:

Acabados

- Madera

- Vidrio

- Acero
- Mármol
- Porcelanato
- Granito
- Concreto caravista
- Acabados en general

Obra Civil

- Edificios multifamiliares
- Edificios corporativos
- Hoteles, Plazas Comerciales
- Residencias Unifamiliares
- Construcciones en general

MATTINGS INMOBILIARIA

<http://www.mattings.net/proyectos.html>

Oficina Administrativa:

Calle Antares 320 Centro Empresarial Nuevo Trigal Of 404 Torre B., Distrito Surco

Central Telefónica: 272 1291

Empresa fundada en el año 2001, tiene como principio estar a la vanguardia de las tecnologías europeas.

Estos trabajos se pueden comprobar en nuestras distintas obras que venimos desarrollando.

Cuenta con personal altamente calificado que nos da la base para poder desarrollar todo tipo de proyectos y promociones.

Productos:

Construcción de Departamentos en Surquillo y Chorrillos, San Borja y San Isidro,

Estudio De Proyectos

Elaboración y Diseño de Proyectos Inmobiliarios

- Realización de estudios de proyectos inmobiliarios, si deseas hacer una promoción o tienes un terreno nosotros podemos realizar el estudio de factibilidad para ver si tu proyecto es viable y rentable.

- Gestión para la promoción y venta de inmuebles, si tienes un proyecto o un terreno podemos gestionar la promoción y venta inmobiliaria.

Compra y Venta de Inmuebles

- Gestión y asesoramiento para la compra /venta de inmuebles (terrenos, casas y departamentos).

Buckley Konno Arqs. Ings. S.A.C

Ruc: 20117161995.

Dirección: Avenida Aviación 2410 094 San Borja

Empresa fundada en el año 1993.

Se dedica a la construcción de viviendas y departamentos.

J E CONSTRUCCIONES GENERALES SA

<http://www.je.com.pe/>

D. Av. La Fontana N° 1155 - La Molina.

D. Av. El Sol Coop. Las Vertientes Mz. E Lt. 9 – Villa el Salvador.

T. (+511) 349.2080

je@je.com.pe

Empresa dedicada a la construcción desde hace 33 años, empieza sus operaciones en el año 1985, especializándose en la ejecución de proyectos Comerciales, Centros de Distribución, Industriales, Oficinas, Residenciales y Hoteles., presentando una propuesta ágil e innovadora.

Posee las siguientes unidades de negocio:

Unidades de Negocio

Desarrollo inmobiliario

División que pertenece a JE Construcciones Generales S.A., dedicada a la promoción y gerenciamiento de proyectos inmobiliarios.

Esta unidad brinda soluciones integrales y asesoría permanente a sus clientes e inversionistas, desde la ubicación de terrenos hasta la aplicación de métodos constructivos y la elaboración de perfiles de pre factibilidad, ya que cuenta con la capacidad de estimar costos a cualquier nivel de detalle o etapa de un proyecto.

Hotelería

IMA Hotels, con más 10 años en el mercado peruano, es una cadena hotelera vinculada al grupo JE Construcciones Generales S.A. con presencia en Cusco, Puno y en el Valle Del Colca. XIMA ofrece al mercado peruano la tendencia mundial de los hoteles Smart & Ecofriendly, integrando su apuesta por tecnología y las mejores prácticas eco amigables.

- **Análisis FODA**

Realizar el análisis FODA nos permite diagnosticar la situación actual la empresa Mantenimiento y Construcciones S.A.C. Y nos permite en función de ello desarrollar una estrategia y tomar decisiones para el futuro.

Realizando la matriz FODA podremos obtener un resumen de los aspectos internos y externos de la empresa.

El análisis externo nos permitirá identificar las Amenazas y las Oportunidades, de manera que:

Amenaza es un peligro provocado por una tendencia desfavorable del entorno, que si no se tiene en cuenta y se llevan las acciones adecuadas puede perjudicar a nuestra empresa de manera significativa.

Oportunidad es un conjunto de circunstancias favorables en el que la empresa podría desarrollar con éxito determinadas acciones.

El análisis interno nos permite identificar las Fortalezas y Debilidades tal que:

Las fortalezas son los puntos fuertes con que cuenta la empresa.

Las debilidades son las carencias de la empresa.

Cuadro 9

Análisis FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Know How en construcciones exclusivas tales como casas de playa, casas de campo, edificaciones multifamiliares, locales comerciales, locales institucionales, diseño, decoración y mantenimiento en general. 2.- Relaciones sociales sólidas con nuestros clientes fidelizados. 3.- Buena reputación ganada a lo largo de más de 30 años de operaciones. 4.- Alianzas estratégicas con proveedores especializados. 5.- Buena calidad y diseño en la oferta. 6.- Cumplimiento del cronograma de obras 7.- Cumplimiento de las exigencias de las diferentes entidades (Sunat, Sencico, UIF, Mintra, SUNAFIL, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía y Finanzas)	1.- Carencia de Balance Score Card (no hay control interno de ratios y de gestión). 2.- Limitaciones de contratación de profesionales en gestión. 3.- Carencia de campañas de marketing, para captar nuevos clientes. 4.- Ejercicios empíricos de controles financieros. 5.- Estilo Gerencial Artesanal 6.- Distorsiones de control de costos en los adicionales solicitados por los clientes. Carencia en investigación y desarrollo para buscar nuevos nichos de mercado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Buenas perspectivas de crecimiento para el sector construcción en los próximos años. 2.- Imitaciones de estilos de vida extranjeros. Lo que hace que los clientes soliciten diseños exclusivos y con acabados de excelente calidad. 3.- Ha crecido la tendencia de la construcción en zonas naturales. 4.- Tratado de libre comercio lo cual posibilita la entrada de nuevas tecnologías en la construcción, maquinarias, equipos y materiales de construcción. 5.- Exigencia en mejores acabados de la clase A referentes a la seguridad, post venta, calidad y garantía. 6.- Establecer relaciones públicas con el cuerpo diplomático para vender proyectos inmobiliarios.	1.- Reglamentación específica en las construcciones para discapacitados, ciegos y sordos. 2.- Nueva permosología para las licencias de construcción. 3.- Limitaciones en los laboratorios de mecánica de suelos y levantamiento topográfico. 4.- Reducción de terrenos para la construcción en áreas urbanas. 5.- Procesos burocráticos municipales para la zonificación 6.- Presencia de mafias en el sindicato de construcción civil. 7. Autoconstrucción

El macroentorno de la empresa presenta ventajas. Por un lado, con la situación económica se encuentra en crecimiento el país exhibe cifras favorables del crecimiento del PBI, con niveles de inflación controlados.

Por tanto, en lo que respecta a los factores externos que influirán en nuestra empresa podemos decir que estos tendrán un impacto neutro o incluso positivo en nuestra actividad económica.

En cuanto al micro entorno, es un sector con competencia concentrada de empresas, aunque se espera que, en el futuro, el número de empresas que operen en nuestro mercado sea mucho mayor. El bien que ofrecemos es un bien básico visto por los potenciales clientes también como una inversión y la amenaza de sustitutos es baja.

Es previsible que a medida que la situación económica del país continúe mejorando, la demanda de nuestro servicio también se incremente.

5. Producto y Valor Distintivo

a) Productos.

La empresa Maconsa, ha ido incorporando desde su fundación una variedad de servicios con el fin de satisfacer totalmente a sus clientes. A continuación, detallamos nuestros servicios.

Arquitectura

Elaboración de proyectos **integrales** de viviendas urbanas, casas de playa, edificios multifamiliares, locales comerciales, industriales, institucionales, recreacionales, culturales y oficinas.

Remodelación

Redistribución de ambientes, drywall, cambio de acabados, pisos, enchapes, carpintería, cristales, iluminación, entre otros.

Ampliación

Se realizan ampliaciones de todo tipo de ambientes, los cuales se adecuan a las necesidades del cliente creando nuevos ambientes.

Construcción

Se construyen proyectos integrales de viviendas urbanas, casas de playa, edificios multifamiliares, locales comerciales, industriales, institucionales, oficinas,

La construcción se realiza con personal altamente calificado, obteniendo resultados de máxima calidad.

Mantenimiento de inmuebles en general

Se brinda mantenimiento de Instalaciones sanitarias, eléctricas, drywall y aire acondicionado, limpieza de cisternas, bombas, etc. Trabajos de carpintería metálica y madera, albañilería en general, pintura y acabados, entre otros.

Diseño interior y decoración

Se realiza el diseño y fabricación de muebles exclusivos a medida tales como estanterías, repiseros, centros de entretenimiento, mesas de sala, de comedor, aparadores, bares, confortables, escritorios, tocadores.

El nicho principal del mercado que atiende la empresa es el segmento que se encuentra en sector A de Lima Metropolitana, la forma de captar nuevos clientes es mediante las relaciones sociales con diferentes personas del círculo social al cual pertenecen sus directivos y por recomendación de sus clientes ya atendidos.

Esta empresa al pertenecer al sector de MYPES (Mediana y Pequeña Empresa) cuenta con personal profesional laborando en el sector técnico, de logística, de contabilidad y administrativo.

En el sector técnico cuenta con el Gerente técnico, administrador de obra, el ingeniero residente y el prevencionista de obra.

Además de los profesionales en oficina, se cuentan con los servicios de las empresas subcontratistas especialistas para los servicios desde casco y acabados solicitados por los clientes

b) Valor Distintivo.

Todos los servicios que MACONSA ofrece se distinguen:

Otorgar una **completa asesoría** en la ejecución de sus proyectos inmobiliarios que construimos, buscando satisfacer al cliente en materia de diseños adecuados a sus necesidades.

Nos caracterizaremos en el **cumplimiento estricto del cronograma** de ejecución de las obras, buscando siempre que las entregas de las obras se realicen en los plazos acordados.

Diseños exclusivos para cada cliente buscamos que todos nuestros proyectos de obras tengan un diseño exclusivo y personalizado incorporando para ello la experiencia de nuestros arquitectos y los gustos del cliente.

6. Metas y estrategias de Marketing y Ventas

Philip Kotler (2002) “Podemos definir como Marketing el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.

Su objetivo principal es favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas.

En principio, muchas personas asocian el concepto de marketing con la publicidad siendo esta última sólo una herramienta del marketing. El concepto de marketing es mucho más amplio ya que involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento, etc.

En resumen, podemos decir que “el marketing no es el arte de vender lo que se ofrece, sino de conocer qué es lo que se debe vender”

Existen varios enfoques del marketing en el ámbito empresarial:

- Empresa Orientada al Producto o Producción (Enfoque clásico): Son aquellas que poseen una visión orientada a la venta. Es decir, fabrican el producto que desean y después deben “forzar” su venta.

- Empresa Orientada al Cliente o Consumidor (Nuevo enfoque): Su visión se basa en encontrar los deseos de los clientes y satisfacerlos. Por tanto, todas las decisiones que se toman en la empresa se adaptan a las necesidades y gustos del cliente.

Probablemente, en el enfoque tradicional se asumen más riesgos ya que el hecho de montar un negocio alrededor de una idea de producto en lugar de hacerlo alrededor de una necesidad detectada puede provocar que el producto no sea aceptado y conducir al fracaso empresarial.

Teniendo en cuenta que los clientes son uno de los principales actores de éxito para las empresas, se estudiará los gustos y preferencias de los compradores para poder otorgar en la medida posible, el bien que más satisfaga su necesidad.

Para elaborar las estrategias de marketing de este capítulo, primero se definirá el público objetivo al que van a ir destinados nuestros servicios. y a continuación se llevará a cabo el Marketing Mix, definiendo las variables de Precio, Producto, Promoción y Distribución.

a) El Público Objetivo

El público objetivo se puede definir como aquellos segmentos de la población a los que van a ir destinadas nuestros servicios. Por eso, hay que conocer sus características para poder enfocar mejor nuestra política de marketing hacia dicho segmento.

Mantenimiento y Construcciones S.A.C. desde su fundación ha mantenido como política la atención de clientes que se encuentren en el nivel socio económico A.

Por tanto, es necesario definir primero los distritos que mayormente albergan a dicha clase.

Según estimaciones y proyecciones del INEI en el año 2018 la población de Lima Metropolitana supera los 10 millones de habitantes y un número de hogares que supera los 2.7 millones.

Cuadro 10

Lima Metropolitana: Población y Hogares según distritos, 2018

LIMA METROPOLITANA: POBLACION Y HOGARES				
SEGÚN DISTRITOS - 2018 (En Miles)				
Nro.	DISTRITO	POBLACION	%	HOGARES
1	San Juan de Lurigancho	1,137.00	11.1	279.7
2	San Martín de Porres	733.50	7.1	177.9
3	Ate	655.80	6.3	160.8
4	Comas	550.70	5.3	141.4
5	Villa El Salvador	482.00	4.7	117.3
6	Villa María del Triunfo	467.80	4.5	116.5
7	San Juan de Miraflores	422.20	4.1	109.0
8	Los Olivos	388.70	3.8	109.0
9	Puente Piedra	366.80	3.5	89.5
10	Santiago de Surco	364.00	3.5	109.8
11	Chorrillos	340.70	3.3	90.7
12	Carabaylo	314.40	3.0	76.3
13	Lima	287.80	2.8	94.1
14	Santa Anita	238.20	2.3	60.8
15	Lurigancho	228.10	2.2	56.8
16	Independencia	227.00	2.2	68.9
17	El Agustino	199.80	1.9	52.8
18	La Molina	181.30	1.7	48.9
19	La Victoria	180.70	1.7	57.4
20	Rimac	173.50	1.7	51.4
21	San Miguel	143.50	1.4	45.6
22	Pachacamac	134.40	1.3	32.8
23	San Borja	119.00	1.1	38.5
24	Surquillo	96.60	0.9	33.6
25	Lurin	88.60	0.9	21.8
26	Miraflores	87.60	0.8	34.4
27	Pueblo Libre	81.00	0.8	28.2
28	Breña	80.40	0.8	26.9
29	Jesús María	76.30	0.7	24.4
30	San Luis	60.60	0.6	19.8
31	San Isidro	58.00	0.6	23.7
32	Magdalena del Mar	58.00	0.6	19.4
33	Linces	53.40	0.5	19.3
34	Cieneguilla	49.20	0.5	11.9
35	Chaclacayo	45.60	0.4	13.4
36	Ancon	45.20	0.4	12.2
37	Barranco	31.80	0.3	11.1
38	Santa Rosa	19.50	0.2	4.8
39	Pucusana	17.70	0.2	4.3
40	Punta Negra	8.30	0.1	2.2
41	San Bartolo	8.00	0.1	2.2
42	Punta Hermosa	7.90	0.1	2.3
43	Santa María del Mar	1.70	0.0	0.4
Total Provincia Lima		9,312.30	90.0	2,502.20
44	Callao	439.40	4.2	111.3
45	Ventanilla	364.00	3.5	93
46	Bellavista	80.80	0.8	22.2
47	La Perla	66.40	0.6	17.3
48	Mi Perú	53.90	0.5	13.8
49	Carmen de La Legua Reynoso	44.40	0.4	13.9
50	La Punta	4.10	0.0	1.3
Total Provincia Del Callao		1,053.00	10.0	272.8
Total Lima Metropolitana		10,365.30	100.0	2,775.0
Fuente: INEI Estimaciones y proyecciones de población				
Elaboración: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA C.P.I				

Según APEIM (Asociación Peruana de empresas de investigación de mercados), los distritos que mayormente concentran a la clase A son los distritos de Miraflores (26), San Isidro (31), San Borja (23) , Surco(10) y la Molina(18).

Estos distritos concentran a 810M hogares de las cuales el 34.9% se encuentran en el nivel A, es decir 282.69M hogares.

Cuadro 11

Lima Metropolitana: Personas según zonas geográficas APEIM y Nivel Económico, 2018

LIMA METROPOLITANA : PERSONAS SEGÚN ZONAS GEOGRAFICAS APEIM Y NIVEL SOCIO ECONOMICO							
2018							
ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONOMICA APEIM(%HORIZONTAL)				
	Miles	% sobre Lima Metropolitana	A	B	C	D	E
Puente Piedra, Comas, Carabaylo	1,231.9	11.9	0.0	13.6	46.4	30.7	9.3
Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres	1,349.2	13.0	2.5	28.3	49.8	18.9	0.5
San Juan de Lurigancho	1,137.0	11.0	1.2	16.1	43.5	31.5	7.7
Cercado, Rimac, Breña, La Victoria	722.3	7.0	2.8	31.0	43.6	20.1	2.5
Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	1,428.0	13.8	1.0	17.0	47.3	27.3	7.4
Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	412.1	4.0	14.9	59.3	19.8	5.9	0.1
Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco La Molina.	810.0	7.8	34.9	46.0	11.4	6.2	1.5
Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	891.1	8.6	2.7	31.3	42.3	19.1	4.6
Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac.	1,172.9	11.3	0.0	10.4	48.4	30.4	10.8
Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Peú	1,053.0	10.2	1.6	21.5	45.6	22.0	9.3
Cieneguilla y Bañeros.	157.5	1.5	0.0	10.3	32.3	37.9	19.5
Total Lima Metropolitana	10,365.3	100	4.4	24.5	42.2	23.0	5.9
FUENTE: APEIM Estructuras socioeconómicas 2016							
ELABORACION :DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA C.P.I							

Cuadro 12

Lima Metropolitana: Personas según zonas geográficas y Nivel Socio Económico, 2018

LIMA METROPOLITANA : PERSONAS SEGÚN ZONAS GEOGRAFICAS Y NIVEL SOCIO ECONOMICO						
2018						
ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONOMICA APEIM(%HORIZONTAL)			
	Miles	% sobre Lima Metropolitana	AB	C	D	E
Lima Norte	2,581.1	24.9	23.8	48.3	23.5	4.4
Lima Centro	782.9	7.6	26.9	53.5	16.5	3.1
Lima Moderna	1,350.6	13.0	75.3	21.3	3.2	0.1
Lima Este	2,553.6	24.6	21.1	43.4	28.9	6.7
Lima Sur	1,935.8	18.7	17.2	41.4	31.1	10.5
Callao	1,053.0	10.2	25.7	42.9	23.0	8.4
Balnearios	108.3	1.0	11.3	56.6	23.0	9.1
Total Lima Metropolitana	10,365.3	100	28.9	42.2	23.0	5.9
FUENTE: APEIM Estructuras socioeconómicas 2016						
ELABORACION :DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA C.P.I						
Lima Norte	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres.					
Lima Centro	Breaña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis.					
Lima Moderna	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo.					
Lima Este	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita.					
Lima Sur	Chorrillos, Lurin, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo.					
Callao	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta. Mi Perú, Ventanilla.					
Balnearios	Ancon, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa.					

En conclusión, la campaña de marketing a implementar estará dirigida al conjunto de personas que se encuentren en el nivel socio económico es decir a 282M los cuales se ubican en los distritos de Miraflores, San isidro, San Borja, Surco y la Molina.

b) El Marketing Mix

Una vez conocido el segmento de la población al que vamos a destinar nuestros servicios, estudiaremos cuáles deben ser las características del mismo para que se adapte en el mayor grado posible a las necesidades de nuestro público. De esta manera, intentaremos posicionarnos entre los consumidores buscando ser su opción principal.

El marketing mix lo forman cuatro elementos controlables por la empresa a los que se les suele denominar las cuatro “P” del marketing, debido a sus iniciales en inglés:

producto, precio, promoción (comunicación) y distribución). El término *mix* se refiere a que estas cuatro variables se pueden combinar a gusto de la empresa.

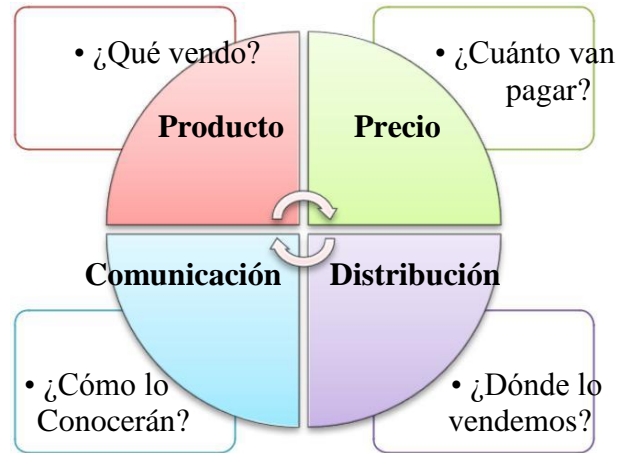


Figura 7. Las 4P del marketing

Fuente: Elaboración propia

c) El Producto

El producto es un elemento esencial dentro de la política de marketing, ya que es el objeto a través del cual la empresa puede influir en el mercado. Desde el punto de vista del marketing, un producto es todo aquello que se desea comprar y que, por tanto, satisface una necesidad del consumidor.

Es importante tener en mente que, un producto o un servicio que no resuelve las necesidades o deseos de los consumidores fracasa.

Los servicios ofrecidos por la empresa, (Elaboración y/o construcción de proyectos integrales de viviendas urbanas, casas de playa, casas de campo, edificios multifamiliares, así como la remodelación y/o ampliación de diversos ambientes) son servicios requeridos por las personas quienes tienen diferentes motivos para solicitar nuestros servicios tales como:

Búsqueda de mayor comodidad para vivir.

Cambio y/o adquisición de nuevos estilos de vida.

Variación del status social

Como método de inversión y/o protección de sus excedes de ingreso ya que invertir en un inmueble es una forma de ahorrar, una propiedad inmobiliaria se devalúa muy poco, al contrario, en periodos largos o en tiempos de crecimiento económico tienden siempre a incrementar su precio.

Los aspectos que definirán nuestros servicios serán los siguientes:

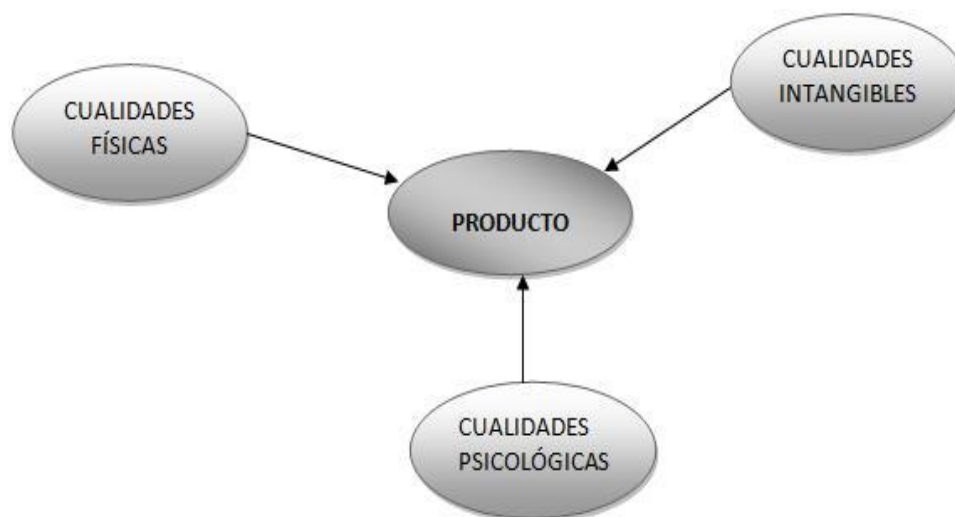


Figura 8. Cualidades de los productos

- **Las cualidades físicas**

Los atributos físicos de un bien tienen que ver con sus características materiales, es decir, aquellas características perceptibles por los sentidos.

Según diversas encuestas que se realizan a las personas que compran y/o deciden remodelar un bien inmueble lo que más valoran *son* el tamaño, el diseño y distribución, así como la calidad de los materiales empleados en su construcción.

Otro de los factores que más va a influir a la hora de la captar a un potencial cliente será la calidad de los materiales que emplearemos y el diseño, ya que es lo primero que perciben los clientes.

Apostaremos por unos acabados con alta calidad:

La elección de los colores también será otro de los atributos que estos deben ser de acuerdo con las tendencias actuales.



Figura 9. Imágenes de una oficina, una sala por dentro y un edificio Multifamiliar por fuera.

Fuente: www.maconsaperu.com (Página web oficial).

Además, todos nuestros servicios como promoción por esta campaña contarán con el trámite gratuito ante las diferentes entidades para obtener los permisos necesarios para la construcción y/o remodelación

- **Cualidades Intangibles**

Muchos productos llevan incorporados una serie de servicios que los enriquecen y que influyen en la decisión de compra.

Estos servicios adicionales, nos permitirán diferenciarnos frente a los competidores y pueden ser un factor determinante para decidirse a construir.

Las características intangibles asociadas a nuestros servicios de elaboración y/o construcción de proyectos integrales de viviendas son las siguientes:

- 1.- Buen servicio post-venta que permite la resolución de problemas de los clientes Rápidamente.
- 2.-Cumplimiento del cronograma de obras acordado

- **Cualidades Psicológicas**

Las cualidades psicológicas de un producto y/o servicio son por ejemplo, la imagen, el posicionamiento del producto, el factor humano, el grado en que el producto satisface las expectativas del consumidor, etc.

Estos atributos, son percibidos por los consumidores y pueden verse influidos por los mismos a la hora de la decisión de tomar nuestros servicios. Por eso, es importante dedicar esfuerzo a incrementar el valor de marca y de la empresa.

Es por eso que buscaremos reforzar la imagen de seriedad y cumplimiento de la empresa mediante lo siguiente:

Cumplimiento estricto del cronograma de obras.

Estas acciones, aparte de mejorar la imagen de nuestra empresa, aumentarán nuestra satisfacción y mejorará el entorno laboral de todos los miembros de la empresa.

- **El Precio**

El concepto de precio se refiere al valor monetario del objeto de intercambio. Este factor es muy importante a la hora de establecer la estrategia de nuestro negocio ya que:

- Influye directamente sobre el beneficio
- Es un instrumento frente a la competencia
- Determina la imagen del producto
- Sirve de estímulo de la demanda

La fijación del precio se ve influenciado por aspectos internos y externos tales como:



Figura 10. Factores que influyen en el precio

Fuente: Elaboración propia, 2018

Hay que tener en cuenta que en la fijación del precio de nuestros productos o servicios se debe incorporar todos estos componentes buscando siempre ser competitivos.

- **El Pronóstico de la Demanda**

Para realizar el pronóstico de la demanda nos vamos a basar en dos medios.

El análisis del comportamiento de las ventas históricas.

El presente cuadro explica el comportamiento de las ventas registradas en los últimos 02 años.

Ventas últimos dos periodos		
AÑO 2017	AÑO 2018	Variación porcentual
S/. 2,217,867.33	S/. 2,417,475.39	9%

Tal como podemos observar la variación de las ventas fue del 9% en el último periodo comparado con el del año 2017.

La investigación de mercados (resultado de las encuestas a potenciales clientes)

La investigación de mercados arroja el siguiente cuadro.

RESULTADO DE ENCUESTAS REALIZADAS.	
Número de encuestados	87
Encuestados interesados en construir a partir del proximo año 2019	20
Encuestados que podrían contratar con Maconsa	2

Del resultado de las encuestas se puede observar que dos clientes podrían contratar con Maconsa lo cual significa el 10% del total de clientes interesados en construir a partir del próximo año.

Si observamos el siguiente cuadro.

Promedio de ventas por clientes			
Años	Ventas	Número de clientes	Ventas por cliente
2017	S/. 2,217,867.33	9	S/. 246,429.70
2018	S/. 2,417,475.39	10	S/. 241,747.54

Notamos que el promedio de ventas por cliente es de 241,747.54 en año 2018, por lo que si tomamos en consideración que tenemos dos clientes interesados en construir con Maconsa, nuestra facturación podría incrementarse en 483,495 soles. Monto que significa más del 10% de incremento en las ventas para el próximo año.

- **La Distribución**

Para que las ventas de una empresa se produzcan no basta con tener un buen producto o servicios, a un precio competitivo y que sea conocido por los consumidores, sino que, además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que ese producto sea accesible al consumidor (Cruz Roche, 1991, p. 250).

Desde este punto de vista, la distribución comercial se puede definir como la *función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo y cuya misión es poner el producto o servicio a disposición del consumidor o cliente potencial, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, desarrollando, además un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación del producto y/o servicio en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores* (Santesmases, 1999, p. 509)

La política que la empresa seguirá en cuanto a la distribución es que se mantendrá la ubicación de las oficinas en Calle Porta 170 Oficina 604 - Miraflores, lugar que reúne las características de fácil ubicación y céntrico, además buscaremos por todos los medios beneficiar al potencial clientes dándole la posibilidad de acercarnos a donde el decida para resolver todas sus dudas o inquietudes.

- **La Promoción**

La promoción recoge el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para informar y persuadir al mercado sobre las características y beneficios de sus productos y/o servicios.

La promoción incluye un conjunto de herramientas como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo y las ventas personales para lograr sus objetivos.



Figura 11. Estrategias de comunicación de marketing integradas

Fuente: Kotler, 2011

Si bien la calidad y el precio de los servicios que prestamos son vitales para captar y mantener la fidelidad de los clientes, no lo es todo. La promoción influirá en ello, ya que dará a conocer nuestro producto y/o servicio y sus ventajas. Además, nos permitirá crear una buena imagen, posicionarnos dentro del sector y diferenciarnos de la competencia.

La estrategia de promoción que seguirá nuestra empresa será, buscar resaltar nuestros valores distintivos que tenemos en la empresa que son la exclusividad en nuestros diseños, el cumplimiento estricto de los plazos de ejecución de los proyectos y la completa asesoría en todo el proyecto

- **Internet**

Hoy en día Internet es el medio de difusión más utilizado por su gran cobertura de mercado, Además, casi todo el mundo dispone de conexión a Internet, ya sea en un ordenador o en un dispositivo móvil, lo que permite que llegue a un gran público en cualquier lugar.

Nuestra empresa deberá reforzar su página web para informar de los servicios que ofrecemos. Buscando siempre que el cliente deje sus datos para contactarlo posteriormente.

- **Prensa**

Trataremos de ponernos en contacto con revistas que estén dirigidas al segmento A para que busquen publicar nuestros servicios.

Email Marketing

Buscaremos realizar una campaña de Email marketing dirigida al segmento A dando a conocer nuestros servicios, y resaltando los beneficios de decidirse a tomar nuestros servicios ahora mismo.

(Servicio de trámites gratuitos para obtener la licencia de construir).

En cuanto a la política de precios seguida por la empresa, se basará en poner precios competitivos a la media de los competidores directos.

Finalmente, con el objetivo de promocionar y atraer clientes potenciales, Maconsa utilizará principalmente los medios de Internet ya que estas herramientas son menos costosas y bastante efectivas.

En este apartado realizaremos un análisis de la inversión necesaria para poder llevar a cabo la campaña de marketing.

d) Estudio de la inversión para implementar la campaña de marketing

Para calcular la inversión necesaria, vamos a describir los costos en los que se incurrirá para llevar a cabo la campaña de marketing

En general, la inversión estará compuesta como hemos comentado en el apartado del marketing mix, la empresa realizará la campaña de marketing mediante el Internet email marketing, y prensa escrita (el Comercio y Gestión).

Nota: para el cálculo de los costos se toma como referencia los datos proporcionados por la empresa Punto Publicitario, cuya información se encuentra en los anexos del presente documento.

Cuadro 13

Gastos en campaña publicitaria.

Producto	Ubicación	Medida	Fecha de Publicación	Medida cm alto x ancho	Tarifa Bruta	# Avisos	Tarifa Total sin IGV	Tarifa Final con IGV
Diario Gestión	Viñeta Construcción y Arquitectura	6x3		6.0 x 13.0	S/ 706.14	6	S/ 4,236.84	S/ 4,999.47
Dia 1: Suplemento económico de El Comercio	Viñeta Construcción y Arquitectura	6x3	Noviembre	6.0 x 13.0	S/ 706.14	6	S/ 4,236.84	S/ 4,999.47
El comercio Mailing	Bandeja de mails		1 día cualquiera		S/ 0.24	15000	S/ 3,600.00	S/ 4,248.00
							Total	S/ 14,246.94

El análisis PEST revela que los factores externos que influyen en la empresa tienen un impacto neutro o incluso positivo. Al contar con buenas perspectivas de crecimiento el sector construcción para los próximos años, las probabilidades de éxito son mayores.

En cuanto al micro entorno, se destaca que es un sector poco concentrado de empresas aunque con previsiones de elevado crecimiento.

La principal meta de nuestra empresa es incrementar el número de clientes

Nuestro producto y/o servicio está destinado a aquellos grupos de la población con altos recursos económicos.

La estrategia de marketing se basará en resaltar la experiencia de la empresa en el sector, diseños exclusivos a gusto del cliente. Y la seriedad en el cumplimiento estricto de los tiempos de ejecución de las obras (cronogramas de obra)

EI ESTUDIO TÉCNICO O PLAN OPERATIVO

En este capítulo se describirán las operaciones y procesos que llevará a cabo Maconsa para poder ofrecer nuestros servicios.

Requerimientos Logísticos:

- 9 laptops
- 9 escritorios
- 9 sillas
- 9 tachos de basura
- 03 tableros de dibujo

Ubicación donde funciona la empresa:

La Empresa tiene actualmente como domicilio fiscal, Calle Porta 170 Oficina 604 – Miraflores, aquí se atienden a los proveedores, clientes, nos dejan la correspondencia, etc; se le denomina oficina virtual ya que las operaciones no se realizan directamente allí, si no en la Av. La Paz 1364 – Miraflores, lugar donde laboramos por un tema de ahorro de un alquiler de un espacio más grande, que albergue al personal que tendremos cuando se haga la implementación del Plan de Negocios.

Proceso del negocio

El proceso que se seguirá para la atención de un cliente se describe en el siguiente cuadro.

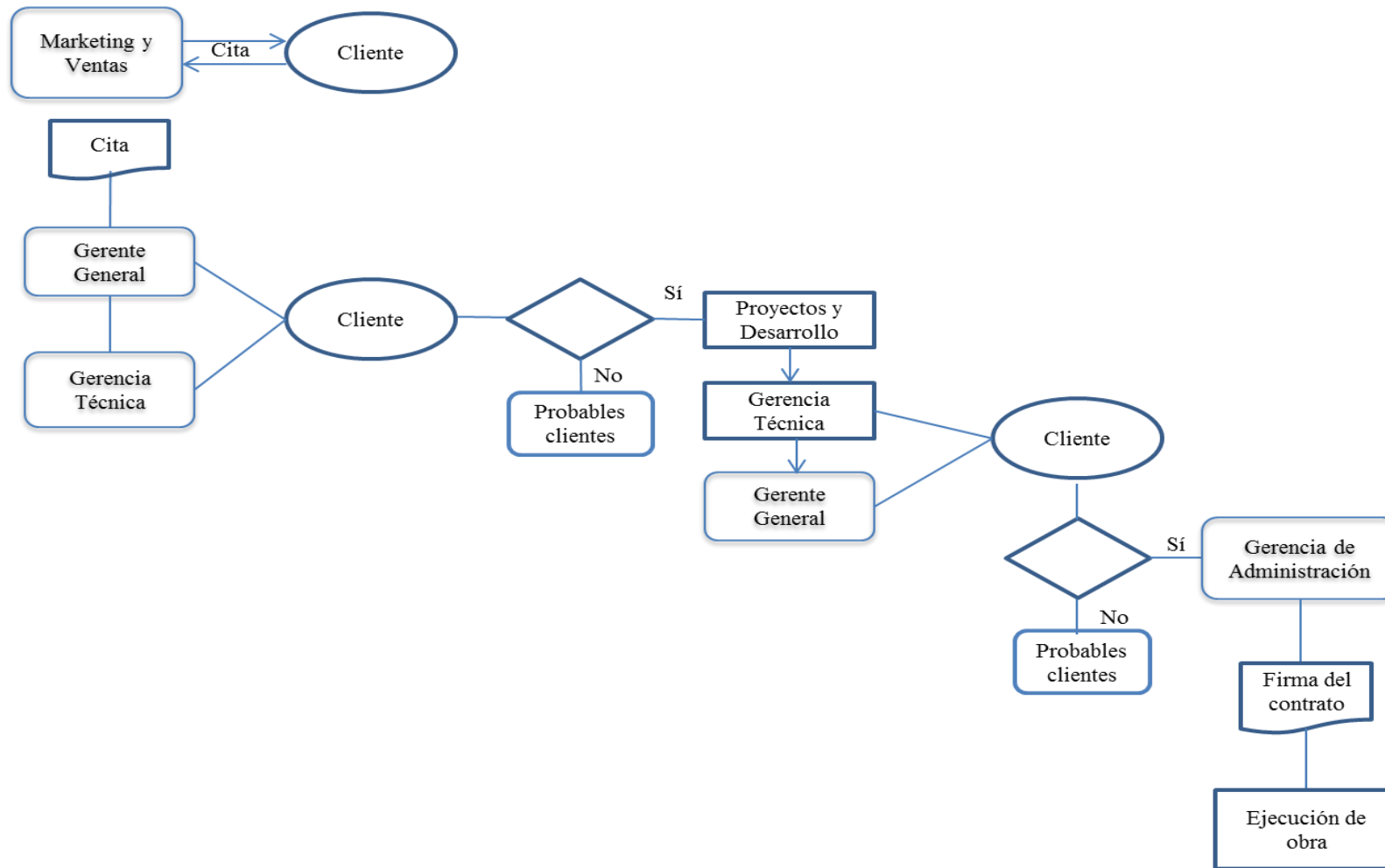


Figura 12. Proceso de Operación

Elaboración Propia

Tal como podemos observar la atención de un cliente se realizará de la siguiente manera.

- El área de marketing y ventas se pone en contacto con el posible cliente y se genera una cita.
- La cita programada es comunicada al Gerente General y junto con el Gerente Técnico visitan al cliente para conocer a más detalle el requerimiento.
- Si el cliente manifiesta su conformidad el Requerimiento del servicio pasa al área de Proyectos y desarrollo.
- Proyectos y Desarrollo elabora diseño del proyecto, elabora los planos, genera el presupuesto y se lo presenta al Gerente Técnico.
- El gerente técnico aprueba los diseños, los planos y presupuestos y se lo pasa al Gerente General.
- El General pasa junto con el gerente Técnico visitan al cliente para la presentación del proyecto.
- Si el cliente aprueba el proyecto, esta aprobación es pasada al área de administración
- El área de administración elabora el contrato y se lo pasa al Gerente General.
- El Gerente General firma contrato con el cliente.
- Ejecución de obra.

7. La Organización de la Empresa

a) Plan Estratégico de la Empresa

La empresa debe redefinir su visión, misión y valores, Para que todos los que tengan relación con nosotros ya sean clientes, proveedores, gerentes, y trabajadores identifiquen

quiénes somos, que queremos ser en el futuro y cuáles son los valores que pondremos en práctica a diario para poder conseguirlo.

De esta manera, podremos orientar mejor las acciones diarias.

En este capítulo también definiremos la mejor forma jurídica para la empresa y sus características principales.

Estrategia de la Empresa



Figura 13. Estrategias de la empresa

Fuente: Elaboración propia, basada en la Pirámide de Kaplan y Norton, 1990.

Todas las empresas tienen la necesidad de contar con áreas o departamentos para definir sus acciones diarias y al mismo hacer que estos estén integrados para llevar a cabo los planes estratégicos que se diseñan.

Los conceptos como “Misión, Visión y Valores Corporativos” se constituyen los pilares de toda empresa y son la base para desarrollar una estrategia adecuada para conseguir sus metas o resultados deseados.

Si no se definen adecuadamente estos conceptos, además de perder eficiencia ya que ocasionará confusiones a todos los niveles de la empresa, será más difícil alcanzar los resultados esperados.

- **Visión**

Al inicio de la pirámide se encuentra la "visión" de la empresa que hace referencia a la situación que deseamos alcanzar en el futuro. O también se puede definir como aquello en lo que pretendemos convertir la empresa en el futuro.

La visión de la empresa tiene que ser una situación realista y realmente alcanzable con el paso del tiempo.

Para Jack Fleitman, en su libro: *Negocios Exitosos*, McGraw Hill, 2000, Pág. 283

“La Visión lo define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”

Para nuestra empresa, la actividad inmobiliaria tiene la capacidad y el deber de actuar de manera positiva sobre las tres variables de la sostenibilidad: que son la económica, social y medioambiental.

Por tanto, la visión de la empresa es que ésta sea sostenible económicamente, comprometida con su entorno social y responsable con el medio ambiente.

- **Misión**

El siguiente paso sería definir la "misión" de la empresa, la cual se complementa con la visión.

La misión ha de explicar qué es lo que la empresa hace, cuál es su razón de ser.

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», McGraw Hill, 2004, Pág. 211. Indican que:

"La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?"

Enrique Franklin, en su libro «Organización de Empresas», McGraw Hill, 2004, Pág. 177.

“Menciona acerca de la misión, lo siguiente: "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible".

Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Perriáñez, autores del libro «Administración y Dirección», McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 244. Sostienen que:

“La misión es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía".

La misión de nuestra empresa es establecerse en el mercado inmobiliario brindando un excelente servicio al cliente, la cual está formada por profesionales competentes, satisfechos y comprometidos con los valores de la compañía.

- **Valores Corporativos**

Finalmente, en el último escalón de la pirámide se encuentran los valores de la empresa.

Los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones clave de una empresa. Cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interactúan. Los valores deben describir el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión.

Los valores que una empresa expresa hacia el exterior, a través de la publicidad y otros medios, sirven para que los clientes confíen e, incluso, se identifiquen con ella.

En tal sentido nuestra empresa se regirá por los siguientes valores compartidos por todos sus trabajadores:

Compromiso con el cliente	Innovación
La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y el cumplimiento de todos los compromisos que adquirimos.	La capacidad de adaptación a los cambios, la búsqueda de calidad y el mejor servicio.
Gestión eficaz y actitud ética	Responsabilidad Social
La eficacia, transparencia y consenso en de los socios de la empresa y el resto de la empresa, en la gestión de las actuaciones de la compañía y en el desarrollo de productos y servicios.	Todas las acciones de la empresa deben contribuir al progreso de la sociedad mediante la aportación de soluciones de viviendas y la apuesta por la vivienda
Desarrollo Profesional	Sostenibilidad
La participación del personal, el trabajo en equipo y la formación continua permiten potenciar el desarrollo profesional y humano de los miembros de la empresa.	Las actuaciones de la empresa deben contribuir a alcanzar un equilibrio entre el nivel de vida de las personas y el cuidado del planeta.

Características de una Sociedad Anónima cerrada

Unipersonales	Societarias
Persona Natural con negocio	Empresa de Responsabilidad Limitada (EIRL) Sociedad Anónima Cerrada (SA) Sociedad Anónima Abierta (SAA) Sociedad Abierta (SA) Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (SCRL)
Capital social	No hay mínimo y puede ser aportado en efectivo o en bienes. Si es en efectivo se debe de abrir una cuenta bancaria. Mínimo 2 socios y no más de 20 socios. Es la ventaja de esta sociedad dado que usualmente las sociedades anónimas cerradas se forman con 2 socios.
Número de socios	
Inscripción de acciones	Las acciones no se inscriben en los registros públicos
Organización	Se debe establecer: - Junta General de Accionistas - Gerencia - Directorio (opcional)

a) Denominación social de la Empresa

El nombre de la empresa influye en la primera impresión que el público tenga sobre nosotros y por tanto, es uno de los valores más importantes que hace que una empresa tenga una buena imagen corporativa.

La denominación social de nuestra empresa es “Maconsa”.

Mantienen este nombre para nuestra empresa ya que es corto, fácil de recordar y entendible y además ya es reconocida por nuestros clientes del segmento que atendemos. Además, está muy relacionado con la actividad de nuestro negocio y con la idea que queremos transmitir a los clientes.

En la siguiente ilustración se muestra el logo de la empresa.

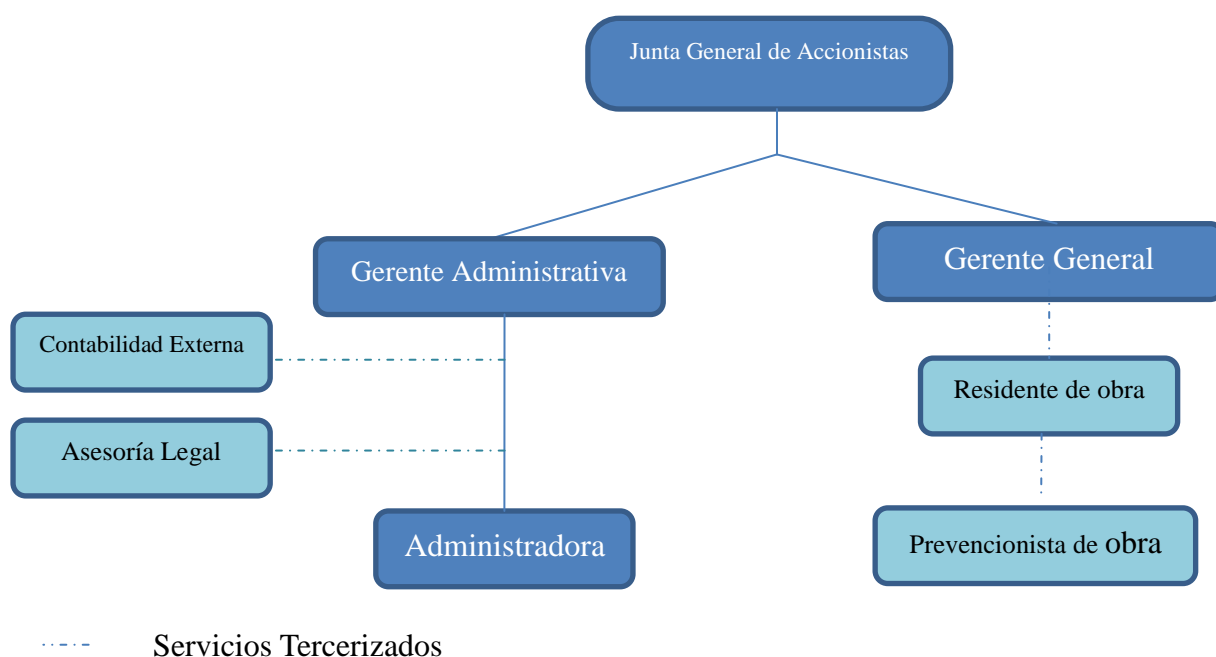


Figura 14. Estructura de la empresa actual

Fuente: Elaboración propia.

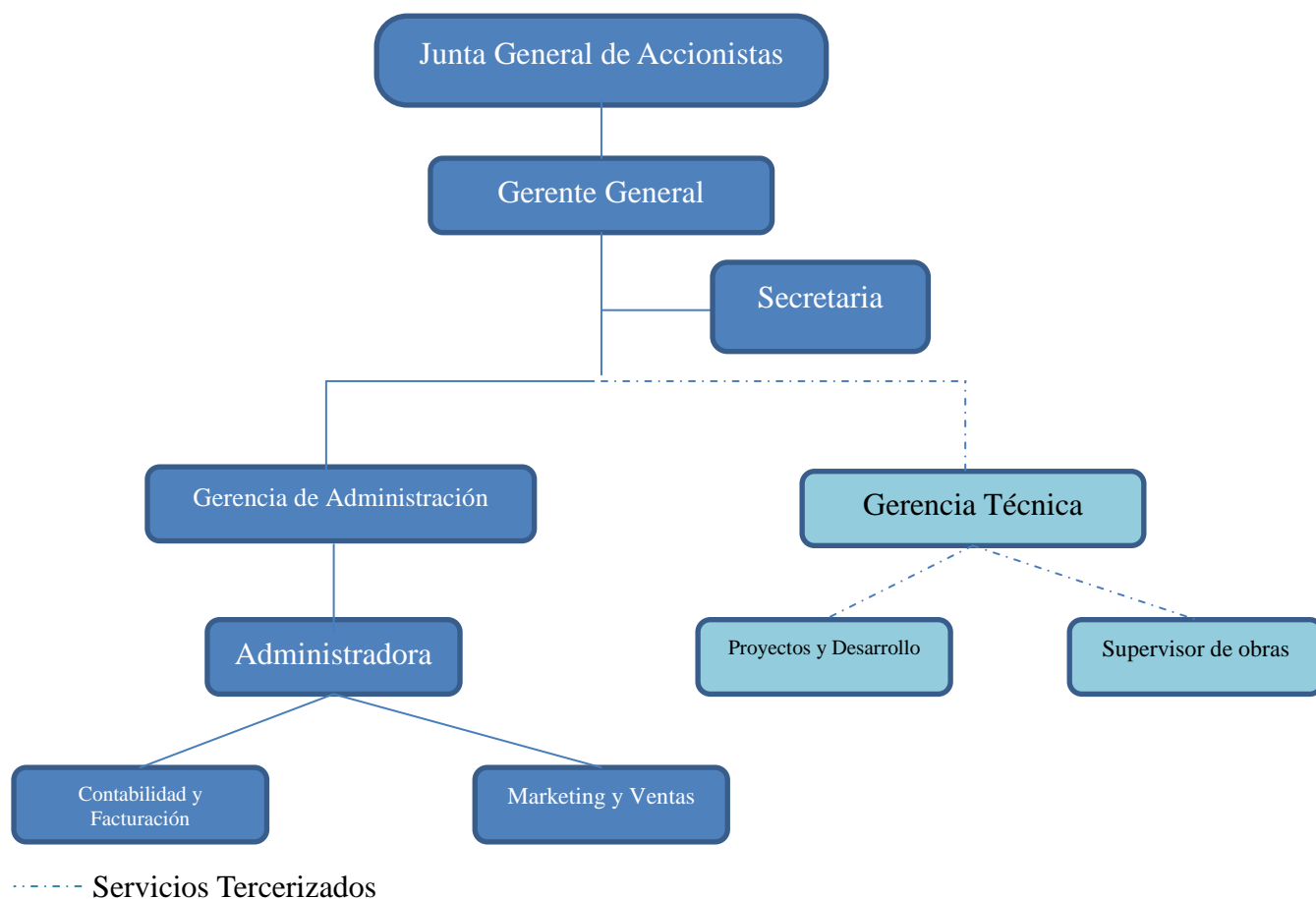


Figura 15. Organigrama propuesto para la ejecución de nuestro plan de negocios

Fuente: Elaboración propia.

b) Descripción de los puestos de trabajo:

Las descripciones de puestos de trabajo nos sirven para establecer los perfiles de los contratados en el logro de los objetivos empresariales. La descripción de un puesto de trabajo delimita funciones, permite una división del trabajo acertada y asigna responsabilidades dentro de la organización.

Maconsa contará con una plantilla fija de trabajadores que se encargarán del funcionamiento de la Empresa. También subcontratará aquellos empleados necesarios para realizar las tareas que sólo se requieran en un momento determinado de nuestras operaciones.

Gerente General

Se encargará de salvaguardar el buen funcionamiento de la empresa y de la toma de decisiones trascendentales en el desarrollo de nuestra actividad empresarial. Debe conocer la empresa en su conjunto a la perfección y ser consciente de los alcances y límites de la empresa.

Sus funciones serán las siguientes:

Definir la política de la empresa.

Coordinar y gestionar todos los departamentos de la empresa junto con los responsables de dichos departamentos.

Evaluar los resultados obtenidos.

Puesto	Estudios	Experiencia	Requisitos	Dedicación
Gerente General	Titulado en Administración, Economía, Arquitectura	Más de 15 años en Gerencia de Empresas de Construcción	Liderazgo	100%

Gerente de Administración

Se encargará de las tareas administrativas a tiempo completo cuyas principales funciones serán las siguientes:

Administrar y gestionar la Empresa.

Redacción de contratos.

Estar totalmente actualizada con las nuevas normativas en el sector construcción debido a que a veces hay cambios y esto hace que se implementen diferentes actividades o puestos dentro de la empresa; ejemplo: Supervisor de Salud y Seguridad (MINTRA-SUNAFIL), Oficial de cumplimiento (SBS).

Además se tendrá reuniones quincenales para revisar las metas trazadas de cada colaborador.

Programar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades de personal, contabilidad y Facturación, logística y servicios internos y de mantenimiento.

Puesto	Estudios	Experiencia	Requisitos	Dedicación
Gerente de Administración	Título en Administración, Economía, Arquitectura	Más de 15 años gerenciando Empresas de Construcción	Manejo del Office	100%

Jefe de contabilidad y facturación:

Este colaborador tendrá como funciones las siguientes:

Control de la contabilidad

Manejo de software contable CONCAR.

Gestión de costos.

Conciliación bancaria semanal.

Presentación de documentos a los diferentes organismos ya sea SUNAT, SENCICO, Ministerio de Trabajo, etc.

Tener los libros electrónicos actualizados.

El pago de los impuestos y demás obligaciones.

Planes de inversión y financiación

Puesto	Estudios	Experiencia	Requisitos	Dedicación
Jefe de Contabilidad y finanzas	Titulado en Contabilidad	5 años	Conocimientos del programa CONCAR	100%

Secretaria:

Sus funciones serán las siguientes:

Responsable de recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia de Gerencia.

Elaboración y emisión de correspondencia de gerencia con numeración correlativa y codificación.

Mantenimiento físico y/o en base de datos de la información de gerencia.

Atención diaria de las agendas de gerencia.

Realización y atención de llamadas telefónicas de gerencia.

Organización y atención a los participantes de las reuniones y eventos de gerencia.

Apoyo administrativo a otras áreas de la empresa que gerencia indique

Recepción de llamadas.

Proactiva, puntual, con capacidad de tomar decisiones.

Capacidad de interacción a todo nivel, excelente trato con los clientes o proveedores, tolerancia a trabajar bajo presión.

Puesto	Estudios	Experiencia	Requisitos	Dedicación
Secretaria	Secretariado o carreras técnicas de Administración o Contabilidad	5 años	Manejo del Office	100%

Jefe de Marketing y ventas

Sus funciones serán las siguientes:

Ponerse en contacto con posibles clientes.

Realización de visitas en las viviendas con los interesados y firma de contratos.

Llevará un control de la competencia y participará en las decisiones comerciales.

Presentar diferentes estrategias para aplicarse en el corto, mediano, largo plazo en la Empresa.

Seguimiento y control de cada una de las actividades pactadas.

Puesto	Estudios	Experiencia	Requisitos	Dedicación
Comercial	Marketing/community manager	5 años en el Sector marketing y ventas en empresas de construcción	Conocimiento de estrategias de marketing innovadoras	100%

Gerencia Técnica

Es un profesional ya sea Arquitecto o Ingeniero el cual estará encargado de las siguientes funciones:

Responsable de las áreas de Proyecto y Desarrollo y el Supervisor de obras.

Estará pendiente de los nuevos proyectos.

Dar el visto bueno para que se realice algún presupuesto solicitado.

Seguimiento de los presupuestos presentados.

Revisión de cotizaciones diversas.

Puesto	Estudios	Experiencia	Requisitos	Dedicación
Gerencia Técnica	Arquitecto o Ingeniero	10 años	Conocimientos del ámbito de la construcción Manejo de Autocad. Software S10	100%

Proyectos y desarrollo

Estas serán sus funciones:

Desarrollo de los presupuestos encomendados por el Gerente Técnica.

Preparar los documentos para los diferentes concursos a los que somos convocados.

Dirigir el proyecto, así como el control cualitativo y cuantitativo de la construcción así como de la calidad de la edificación.

Puesto	Estudios	Experiencia	Requisitos	Dedicación
Proyectos y Desarrollo	Arquitecto o Ingeniero	2 años	Conocimientos del ámbito de la construcción Manejo de Autocad. Manejo MS-Proyecto. S10	100%

Supervisor de obra:

Será el responsable de la ejecución del proyecto y de su gestión técnica y económica. Realizará la planificación y organización de la obra, control de costos y de plazos de construcción.

Responsable tanto como la Gerencia Administrativa del contrato del personal ya sea residentes de obra, prevencionistas.

Subcontrataciones:

La Empresa Mantenimiento y Construcciones SAC sub contrata a empresas definidas revisando sus presupuestos presentados, esto se consolida en un contrato a suma alzada con ellos, que debe estar debidamente legalizadas sus firmas, allí se colocan diferentes aspectos en especial las penalidades que son 0.5% por día de atraso.

Siempre para cada sub-contratista se tiene un proceso desde la petición de su cotización hasta la emisión de una orden de compra que tiene validez de un contrato en el caso de obras de gran envergadura, se hacen contratos aparte, pero si son obras pequeñas sólo con la orden de compra aprobada y el adelanto correspondiente se empieza el trabajo.

c) Síntesis

La empresa constructora “Mantenimiento y construcciones SAC” estará compuesta por una Gerencia General y Gerencia de Administración, que será ocupada por los accionistas, una administradora que controlará a las áreas de Contabilidad y Finanzas y el área de Marketing y Ventas, la Gerencia Técnica controlará a las áreas de Proyectos y Desarrollo y Supervisor de obra.

Como se ha visto en el organigrama tenemos servicios tercerizados cuando la demanda de clientes suba y así no aumentar los gastos administrativos.

Por otro lado, aunque el número de personal no sea muy elevado, será suficiente para realizar satisfactoriamente la actividad de nuestra empresa durante sus primeros años.

Contaremos con una plantilla fija y otra subcontratada, según las necesidades de la empresa.

8. Financiamiento

En esta sección realizaremos un análisis de la inversión necesaria para poder implementar el plan de negocios propuesta para la empresa, así como la manera en que vamos a poder financiar esta inversión.

También estudiaremos los balances proyectados en los cinco años siguientes basándonos en los ingresos y gastos que estimaremos. Como nuestra empresa es una S.A.C. tiene la obligación de llevar la contabilidad y presentar sus balances a la Sunat.

a) Estudio de la inversión

Para calcular la inversión necesaria de nuestra empresa, vamos a describir los costos en los que incurrirá la empresa para implementar el plan de negocios. Estos costos son principalmente, los costos de la contratación de personal que cubra las áreas definidas en el plan de negocios, así como también los costos de llevar a cabo el plan de marketing.

En general, la inversión inicial estará compuesta por:

Tabla 11

Gastos en personal para implementación del Plan de Negocios (mensual)

Cargo	Cantidad	Remuneración
Jefe de Marketing y Ventas	1.00	2,500.00
Secretaria	1.00	1,500.00
Jefe de contabilidad	1.00	2,500.00
Totales	3	S/. 6,500.00

Fuente Elaboración Propia 2018

Tabla 12

Gastos en servicios para implementar el Plan de negocios (mensual)

Descripción	Importe
Agua	S/. 25.00
Luz	S/. 60.00
Útiles de oficina	S/. 100.00
Internet y teléfono	S/. 120.00
Total	S/. 305.00

Fuente Elaboración Propia 2018

- **Gastos en mobiliario y equipos de cómputo**

Se adquirirán tres escritorios y tres laptops para el nuevo personal que ingresará, más una impresora.

Tabla 13

Gastos en mobiliario y equipo de cómputo para implementar el Plan de Negocios (mensual)

Descripción	Cantidad	Importe
Escritorio	2	S/. 800.00
Laptop	2	S/. 4,500.00
Impresoras	2	S/. 1,740.00
Total		S/. 7,040.00

Fuente: Elaboración Propia

- **Costos de marketing**

Como hemos comentado en el apartado del marketing mix, la empresa informará de sus productos a través de Internet.

Para reducir costos, la página web será rediseñada por un programador independiente que supondrá un costo de S/ 750.00. El mantenimiento del registro de dominio, el alojamiento en un hosting nos supondrá un costo de S/ 650.00 anuales.

Como planeamos hacer campañas de email marketing con la Empresa Punto Publicitario cada campaña nos supondrá un gasto de S/ 4,500 soles (pago a empresa publicitaria para envío de 15,000 correos) y éstas se realizarán tres veces al año el cual tendrá un costo de S/ 13,500.00 al año.

En total se ha traducido en S/ 14,900.00.

Tabla 14

Gastos en Plan de Marketing (E-Mailing) para Implementar el Plan de Negocios

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo Total
Rediseño de página web	1	S/. 750.00	S/. 750.00
Mantenimiento de página Web y hosting	1	S/. 650.00	S/. 650.00
Campaña envío de correos	3	S/. 4,500.00	S/. 13,500.00
Totales			S/. 14,900.00

Fuente: Elaboración Propia 2018

A continuación, presentamos un cuadro resumen:

Tabla 15

Resumen de la inversión

Resumen de la Inversión		
Gastos de nuevo personal	S/.	6,500.00
Gastos fijos de operación	S/.	305.00
Gastos en mobiliario y equipos de cómputo	S/.	7,040.00
Gastos en el Plan de Marketing	S/.	14,900.00
Total	S/.	28,745.00

Fuente: Elaboración Propia 2018

A continuación, presentamos un cuadro resumen con los gastos anualizados proyectados en los que incurrirá Maconsa para implementar el plan de negocios propuesto.

Tabla 16

Proyección de gastos mensuales y anuales por la implementación del Plan de Negocios 2019

Detalle	Importe		
		Mensual	Anual
Sueldos y salarios (14)	S/.	6,500.00	S/ 91,000.00
Servicios	S/.	305.00	S/ 3,660.00
Mobiliarios	S/.	7,040.00	S/ 7,040.00
Marketing y Ventas (3)	S/.	14,900.00	S/ 44,700.00
Total			S/ 146,400.00

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, se proyecta una inversión **de S/ 146,400.00 soles** para poder implementar el plan de negocios.

b) Estudio de la Financiación

En la sección anterior, se ha calculado que la inversión necesaria para poder llevar a cabo la implementación del plan de negocios y por ende la campaña de email- marketing

para la captación de nuevos clientes asciende a S/ 146,400.00 anuales. Esta inversión puede ser financiada mediante recursos propios de la empresa o a través de recursos ajenos.

Se he acordado que los dos socios van a otorgar un préstamo de S/ 102,000.00 para financiar parte de la inversión necesaria, la parte restante S/ 44,400.00 será obtenida de las utilidades que la Empresa viene generando.

A continuación, presentamos un cuadro de la distribución de los montos que los socios de la Empresa otorgarán a modo de préstamo a la Empresa.

Tabla 17

Detalle de aporte de capital por socio

DETALLE DE APORTE DE CAPITAL POR SOCIO		
Marianella Yuriel Arias Rosse	S/.	51,000.00
Luis Fernando Betroy Spelucin	S/.	51,000.00
Total	S/.	102,000.00

Fuente Elaboración Propia 2018

De esta manera, cubriremos el total de la inversión necesaria.

c) Proyección de ingresos y gastos

Después de la elaboración de los planes de inversión y de financiación, nos avocaremos a desarrollar los ingresos y gastos.

- **Proyección de ingresos**

Los ingresos de la empresa serán obtenidos por la contratación de nuestros servicios para ejecutar la construcción de viviendas, departamentos, la remodelación o mantenimiento de las mismas.

Para realizar la estimación de las ventas vamos a tomar como punto de partida las ventas realizadas por Mantenimiento y Construcciones SAC a Noviembre del año 2018.

Las ventas del 2018 comparado con el del 2017 se han incrementado en 9.5%, vamos a realizar la proyección suponiendo un incremento de 10% en las ventas para los próximos

cinco (2019, 2020, 2021, 2022, 2023), teniendo en cuenta que el Plan de Marketing se implemente en los primeros meses del 2019.

A continuación, se muestra la proyección de ingresos por ventas de nuestros servicios en los cinco años.

Ventas proyectadas de 10% anualmente						
Descripción	nov-18	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas (netas)	2,417,475.39	2,659,222.93	2,925,145.22	3,217,659.74	3,539,425.72	3,893,368.29
Total Ingresos	2,417,475.39	2,659,222.93	2,925,145.22	3,217,659.74	3,539,425.72	3,893,368.29

Como se puede comprobar, en la proyección de los ingresos por ventas de nuestros servicios, se irá incrementado en un 10% respecto al año anterior producto de la puesta en marcha de las diferentes estrategias y campañas de ventas definidas en la sección del Plan de Marketing.

- **Proyección de gastos**

Después de haber definido la proyección de los ingresos para la empresa ahora nos avocaremos a realizar la proyección de los gastos que tendrá que soportar Maconsa en los próximos cinco años.

Tabla 18

Proyección de gastos año 2019

	Sueldos y salarios	Internet y teléfono	Agua	Luz	Útiles de oficina	Mobiliario y equipo de computo	Gastos en Marketing
ENERO	S/. 21,500.00	S/. 180.00	S/. 50.00	S/. 255.00	S/. 150.00	S/. 7,040.00	
FEBRERO	S/. 21,500.00	S/. 180.00	S/. 50.00	S/. 255.00	S/. 150.00		S/. 14,900.00
MARZO	S/. 21,500.00	S/. 180.00	S/. 50.00	S/. 255.00	S/. 150.00		
ABRIL	S/. 21,500.00	S/. 180.00	S/. 50.00	S/. 255.00	S/. 150.00		
MAYO	S/. 21,500.00	S/. 180.00	S/. 50.00	S/. 255.00	S/. 150.00		
JUNIO	S/. 21,500.00	S/. 180.00	S/. 50.00	S/. 255.00	S/. 150.00		S/. 14,900.00
JULIO	S/. 43,000.00	S/. 180.00	S/. 50.00	S/. 255.00	S/. 150.00		
AGOSTO	S/. 21,500.00	S/. 180.00	S/. 50.00	S/. 255.00	S/. 150.00		
SETIEMBRE	S/. 21,500.00	S/. 180.00	S/. 50.00	S/. 255.00	S/. 150.00		
OCTUBRE	S/. 21,500.00	S/. 180.00	S/. 50.00	S/. 255.00	S/. 150.00		
NOVIEMBRE	S/. 21,500.00	S/. 180.00	S/. 50.00	S/. 255.00	S/. 150.00		S/. 14,900.00
DICIEMBRE	S/. 43,000.00	S/. 180.00	S/. 50.00	S/. 255.00	S/. 150.00		
TOTAL	S/. 301,000.00	S/. 2,160.00	S/. 600.00	S/. 3,060.00	S/. 1,800.00	S/. 7,040.00	S/. 44,700.00
TOTAL ANUAL	S/. 360,360.00						

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 19

Gastos Proyectados año 2020

	Sueldos y salarios	Internet y telefono	Agua	Luz	Utiles de oficina	Gastos en Marketing
ENERO	S/.22,151.45	S/.185.45	S/. 51.52	S/. 262.73	S/. 154.55	
FEBRERO	S/.22,151.45	S/.185.45	S/. 51.52	S/. 262.73	S/. 154.55	S/.15,351.47
MARZO	S/.22,151.45	S/.185.45	S/. 51.52	S/. 262.73	S/. 154.55	
ABRIL	S/.22,151.45	S/.185.45	S/. 51.52	S/. 262.73	S/. 154.55	
MAYO	S/.22,151.45	S/.185.45	S/.51.52	S/. 262.73	S/. 154.55	
JUNIO	S/.22,151.45	S/.185.45	S/. 51.52	S/. 262.73	S/. 154.55	S/.15,351.47
JULIO	S/.44,302.90	S/.185.45	S/.51.52	S/. 262.73	S/. 154.55	
AGOSTO	S/.22,151.45	S/.185.45	S/.51.52	S/. 262.73	S/. 154.55	
SETIEMBRE	S/. 2,151.45	S/.185.45	S/.51.52	S/. 262.73	S/. 154.55	
OCTUBRE	S/. 22,151.45	S/.185.45	S/. 51.52	S/. 262.73	S/. 154.55	
NOVIEMBRE	S/ 22,151.45	S/.185.45	S/. 51.52	S/. 262.73	S/. 154.55	S/.15,351.47
DICIEMBRE	S/.44,302.90	S/.185.45	S/. 51.52	S/. 262.73	S/. 154.55	
TOTAL	S/.10,120.30	S/2,225.45	S/.618.18	S/.3,152.72	S/.1,854.54	S/.46,054.41
TOTAL ANUAL	S/. 364,025.60					
GASTOS PROYECTADOS INCLUIDO INFLACION PROMEDIO ULTIMOS 11 AÑOS					3.03	

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 20

Gastos Proyectados año 2021

	Sueldos y salarios	Internet y telefono	Agua	Luz	Utiles de oficina	Gastos en Marketing
ENERO	S/.22,822.64	S/.191.07	S/. 53.08	S/. 270.69	S/. 159.23	
FEBRERO	S/.22,822.64	S/.191.07	S/. 53.08	S/. 270.69	S/. 159.23	S/.15,351.47
MARZO	S/.22,822.64	S/.191.07	S/. 53.08	S/. 270.69	S/. 159.23	
ABRIL	S/.22,822.64	S/.191.07	S/. 53.08	S/. 270.69	S/. 159.23	
MAYO	S/.22,822.64	S/.191.07	S/. 53.08	S/. 270.69	S/. 159.23	
JUNIO	S/.22,822.64	S/.191.07	S/. 53.08	S/. 270.69	S/. 159.23	S/.15,351.47
JULIO	S/.45,645.28	S/.191.07	S/. 53.08	S/. 270.69	S/. 159.23	
AGOSTO	S/.22,822.64	S/.191.07	S/. 53.08	S/. 270.69	S/. 159.23	
SETIEMBRE	S/.22,822.64	S/.191.07	S/. 53.08	S/. 270.69	S/. 159.23	
OCTUBRE	S/.22,822.64	S/.191.07	S/. 53.08	S/. 270.69	S/. 159.23	
NOVIEMBRE	S/.22,822.64	S/.191.07	S/. 53.08	S/. 270.69	S/. 159.23	S/.15,351.47
DICIEMBRE	S/.45,645.28	S/.191.07	S/. 53.08	S/. 270.69	S/. 159.23	
TOTAL	S/.319,516.95	S/2,292.88	S/.639.91	S/.3,248.52	S/.1,910.73	S/.46,054.41
TOTAL ANUAL	S/. 375,055.57					
GASTOS PROYECTADOS INCLUIDO INFLACION PROMEDIO ULTIMOS 11 AÑOS					3.03	

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 21

Gastos Proyectados año 2022

	Sueldos y salarios	Internet y telefono	Agua	Luz	Utiles de oficina	Gastos en Marketing
ENERO	S/. 23,514.16	S/. 196.86	S/.54.68	S/.278.89	S/.164.05	
FEBRERO	S/. 23,514.16	S/. 196.86	S/.54.68	S/.278.89	S/.164.05	S/.16,295.86
MARZO	S/. 23,514.16	S/. 196.86	S/.54.68	S/.278.89	S/.164.05	
ABRIL	S/. 23,514.16	S/. 196.86	S/.54.68	S/.278.89	S/.164.05	
MAYO	S/. 23,514.16	S/. 196.86	S/.54.68	S/.278.89	S/.164.05	
JUNIO	S/. 23,514.16	S/. 196.86	S/.54.68	S/.278.89	S/.164.05	S/.16,295.86
JULIO	S/.47,028.33	S/. 196.86	S/.54.68	S/.278.89	S/.164.05	
AGOSTO	S/. 23,514.16	S/. 196.86	S/.54.68	S/.278.89	S/.164.05	
SETIEMBRE	S/. 23,514.16	S/. 196.86	S/.54.68	S/.278.89	S/.164.05	
OCTUBRE	S/. 23,514.16	S/. 196.86	S/.54.68	S/.278.89	S/.164.05	
NOVIEMBRE	S/. 23,514.16	S/. 196.86	S/.54.68	S/.278.89	S/.164.05	S/.16,295.86
DICIEMBRE	S/. 47,028.33	S/. 196.86	S/.54.68	S/.278.89	S/.164.05	
TOTAL	S/. 329,198.31	S/.2,362.35	S/. 656.21	S/.3,346.67	S/. 1,968.63	S/.48,887.59
TOTAL ANUAL	S/. 386,419.76					
GASTOS PROYECTADOS INCLUIDO INFLACION						
PROMEDIO ULTIMOS 11 AÑOS				3.03		

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 22

Gastos Proyectados año 2023

	Sueldos y salarios	Internet y telefono	Agua	Luz	Utiles de oficina	Gastos en Marketing
ENERO	S/. 24,226.64	S/. 202.83	S/. 56.34	S/. 287.34	S/. 169.02	
FEBRERO	S/. 24,226.64	S/. 202.83	S/. 56.34	S/. 287.34	S/. 169.02	S/. 16,789.63
MARZO	S/. 24,226.64	S/. 202.83	S/. 56.34	S/. 287.34	S/. 169.02	
ABRIL	S/. 24,226.64	S/. 202.83	S/. 56.34	S/. 287.34	S/. 169.02	
MAYO	S/. 24,226.64	S/. 202.83	S/. 56.34	S/. 287.34	S/. 169.02	
JUNIO	S/. 24,226.64	S/. 202.83	S/. 56.34	S/. 287.34	S/. 169.02	S/. 16,789.63
JULIO	S/. 48,453.29	S/. 202.83	S/. 56.34	S/. 287.34	S/. 169.02	
AGOSTO	S/. 24,226.64	S/. 202.83	S/. 56.34	S/. 287.34	S/. 169.02	
SETIEMBRE	S/. 24,226.64	S/. 202.83	S/. 56.34	S/. 287.34	S/. 169.02	
OCTUBRE	S/. 24,226.64	S/. 202.83	S/. 56.34	S/. 287.34	S/. 169.02	
NOVIEMBRE	S/. 24,226.64	S/. 202.83	S/. 56.34	S/. 287.34	S/. 169.02	S/. 16,789.63
DICIEMBRE	S/. 48,453.29	S/. 202.83	S/. 56.34	S/. 287.34	S/. 169.02	
TOTAL	S/.339,173.02	S/.2,433.93	S/.676.09	S/.3,448.07	S/. 2,028.28	S/. 50,368.88
TOTAL ANUAL	S/. 398,128.27					
GASTOS PROYECTADOS INCLUIDO INFLACION						
PROMEDIO ULTIMOS 11 AÑOS				3.03		

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 23

Cuadro Resumen

AÑO	Sueldos y salarios	Peso %	Servicios	Peso %	Utiles de oficina	peso%	Mobilario y equipo de computo	Peso %	Gastos en marketing	Peso %	Total
2019	S/. 301,000.00	84%	S/.5,820.00	1.6%	S/. 1,800.00	0.50%	S/. 7,040.00	2%	S/. 44,700.00	12%	S/. 360,360.00
2020	S/. 310,120.30	85%	S/.5,996.35	1.6%	S/.1,854.54	0.51%	0		S/. 46,054.41	13%	S/. 364,025.60
2021	S/. 319,516.95	85%	S/.6,178.04	1.6%	S/. 1,910.73	0.51%	0		S/. 47,449.86	13%	S/. 375,055.57
2022	S/. 329,198.31	85%	S/.6,365.23	1.6%	S/. 1,968.6278	0.51%	0		S/. 48,887.59	13%	S/. 386,419.76
2023	S/. 339,173.02	85%	S/.6,558.10	1.6%	S/. 2,028.28	0.51%	0		S/. 50,368.88	13%	S/. 398,128.27

Fuente: Elaboración propia 2018

Observamos que los gastos mayores se realizan en el pago de planillas (sueldos y salarios) por la contratación de más personal para cubrir las áreas que se proponen en el Plan de Negocios propuesto, este rubro significa el 84 % y 85% de los gastos proyectados; el otro rubro que tiene mayor peso en la composición del total de los gastos es el de “Gastos en marketing”, el cual significa el 12% y 13% del total de gastos anuales, esto por las campañas que realizaremos en todo el año.

Es necesario resaltar que para hacer la proyección de los gastos a partir del año 2020 se ha tenido el cuidado de incluir en dichas cifras la inflación; para lo cual hemos obtenido un promedio de dicho indicador de los últimos 11 años.

A continuación mostramos un cuadro con el cálculo de dicha inflación

Años	Índice de precios al consumidor (IPC) (Variación acumulada a Dic)
2008	6.65
2009	0.25
2010	2.08
2011	4.74
2012	2.65
2013	2.86
2014	3.22
2015	4.4
2016	3.23
2017	1.36
2018 /Octubre	1.88

Fuente: INEI publicado en el diario Oficial el Peruano

<http://www.sunat.gob.pe/indicestadas/>

Inflación promedio	3.03
--------------------	------

- **Análisis de los balances anuales proyectados**

En esta sección, se analizarán los Estados Financieros de la Constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”, estudiaremos las cifras de los Estados de Pérdidas y Ganancias y de los Balances para los años 2019, 2020 y 2021, 2022 y 2023.

d) Balance General Proyectado

Los balances generales nos entregarán información fundamental de la situación patrimonial de la empresa “Mantenimiento y Construcciones SAC”. Las partidas que lo componen, son el Activo, que son los bienes y derechos de propiedad de la Empresa, el Pasivo y el Patrimonio Neto, que muestran cómo se financiaron los activos.

En los siguientes cuadros se presentan los balances para los cinco años proyectados.

BALANCES PROYECTADOS						
	Al 30/11/2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS CORRIENTES		0	0	0	0	0
Efectivo y Equivalente de efectivo	57,583.06	69,042.09	75,946.30	83,540.93	91,895.02	101,084.52
Inversiones Financieras	9,301.53	11,152.53	12,267.78	13,494.56	14,844.02	16,328.42
Cuentas por cobrar comerciales	746,576.16	895,144.82	984,659.30	1,083,125.23	1,168,624.00	1,310,581.52
Otras Cuentas por cobrar	18,499.83	22,181.30	24,399.43	26,839.37	29,523.31	32,475.64
Existencias	81,614.61	97,855.92	107,641.51	118,405.66	130,246.23	143,270.85
Gastos contratados por anticipado	29,341.16	35,180.05	38,698.06	42,567.86	46,824.65	51,507.11
otros activos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	942,916.35	1,130,556.71	1,243,612.38	1,367,973.62	1,481,957.23	1,655,248.07
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Inmuebles Maq. Y Equip.	26,639.25	23,975.32	21,311.40	18,647.47	15,980.55	13,316.63
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	26,639.25	23,975.32	21,311.40	18,647.47	15,980.55	13,316.63
TOTAL ACTIVOS	969,555.60	1,154,532.03	1,264,923.78	1,386,621.09	1,497,937.78	1,668,564.70
PASIVOS CORRIENTES						
Obligaciones financieras	27,455.83	32,919.54	36,211.49	39,832.64	43,815.91	48,197.50
Ctas por pag. Comerciales	357,843.85	429,054.78	471,960.26	519,156.28	571,071.91	643,919.84
Otras ctas por pagar	59,499.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ctas por pagar a accionistas	0.00	102,000.00	102,000.00	102,000.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	444,799.40	563,974.32	610,171.75	660,988.92	614,887.82	592,117.34
PASIVO NO CORRIENTE						
Otras ctas. Por pag a Relac.	5,993.23	5,993.23	5,993.23	5,993.23	5,993.23	5,993.23
otras ctas por pagar	23,937.93	23,937.93	23,937.93	23,937.93	23,937.93	23,937.93
Cuentas por pag. A accionistas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	29,931.16	29,931.16	29,931.16	29,931.16	29,931.16	29,931.16
TOTAL PASIVO	474,730.56	593,905.48	640,102.91	690,920.08	644,818.98	622,048.50
PATRIMONIO NETO						
Capital	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
Reservas legales	6,998.00	6,998.00	6,998.00	6,998.00	6,998.00	6,998.00
Resultados acumulados	110,043.51	237,827.04	271,397.51	313,489.89	438,703.00	596,120.79
Resultado del ejercicio	127,783.53	65,801.51	96,425.36	125,213.11	157,417.79	193,397.40
TOTAL PATRIMONIO NETO	494,825.04	560,626.55	624,820.87	695,701.00	853,118.79	1,046,516.20
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	969,555.60	1,154,532.04	1,264,923.78	1,386,621.09	1,497,937.78	1,668,564.70

Fuente: Elaboración propia 2018

Para poder analizar los balances hacemos un resumen:

ANÁLISIS DE LOS BALANCES										
	2019	Peso %	2020	Peso %	2021	Peso %	2022	Peso %	2023	Peso %
ACTIVOS										
ACTIVOS CORRIENTES	1,130,556.71	98%	1,243,612.38	98%	1,367,973.62	99%	1,481,957.23	99%	1,655,248.07	99%
ACTIVOS NO CORRIENTES	23,975.32	2%	21,311.40	2%	18,647.47	1%	15,980.55	1%	13,316.63	1%
TOTAL ACTIVOS	1,154,532.03	100%	1,264,923.78	100%	1,386,621.09	100%	1,497,937.78	100%	1,668,564.70	100%
PATRIMONIO NETO										
PATRIMONIO NETO	560,626.55	49%	624,820.87	49%	695,701.00	50%	853,118.79	57%	1,046,516.20	63%
PASIVO CORRIENTE	563,974.32	49%	610,171.75	48%	660,988.92	48%	614,887.82	41%	592,117.34	35%
PASIVO NO CORRIENTE	29,931.16	3%	29,931.16	2%	29,931.16	2%	29,931.16	2%	29,931.16	1.8%
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	1,154,532.03	100%	1,264,923.78	100%	1,386,621.09	100%	1,497,937.78	100%	1,668,564.70	100%

Fuente: Elaboración propia 2018

De los balances proyectados se puede observar que los **activos corrientes** tiene un peso relevante en el total de activos, significan el 98%.

Estos activos corrientes se explican en un gran porcentaje por “**cuentas por cobrar comerciales**” que significan en promedio el 77% del total de activos a lo largo de los cinco años proyectados.

El activo no corriente, representa un volumen poco significativo dentro del activo total la empresa.

Por otra parte, el **patrimonio neto** de Maconsa en el año 2019 se ubica en S/ 560,626.55, rubro que va se va incrementando año tras año, gracias a las utilidades que la empresa va generando.

En cuanto al pasivo, se reflejan obligaciones frente a terceros que mantiene Maconsa, diferenciando entre aquellas que vencen antes de un año y aquellas cuyo vencimiento es superior a un año. Observamos que los pasivos corrientes explican 49% del total del patrimonio y el pasivo. Los pasivos corrientes están compuestos en su mayoría por “**cuentas por pagar comerciales**”, las mismas que se van incrementando año tras año producto de las mayores ventas que se proyectan en los próximos años.

Podemos resumir que el activo más relevante de Maconsa son las cuentas por cobrar, como ocurre con el Activo corriente, el Pasivo corriente también aumenta porque al

aumentar nuestra actividad, tenemos más necesidades y por esto se incrementa nuestra deuda con los acreedores.

- **Estado de pérdidas y ganancias proyectadas**

En el estado de Pérdidas y Ganancias se reflejarán los ingresos y gastos en las que incurrirá la Empresa constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC” en los próximos años.

En el siguiente cuadro, se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias de los cinco años siguientes:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADAS						
	nov-18	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas (netas)	2,417,475.39	2,659,222.93	2,925,145.22	3,217,659.74	3,539,425.72	3,893,368.29
		0				
Total Ingresos Brutos	2417475.39	2659222.929	2,925,145.22	3,217,659.74	3,539,425.72	3,893,368.29
		0				
COSTO DE VENTAS		0				
Costo de ventas	2,006,504.58	2,207,155.04	2,427,870.54	2,670,657.60	2,937,723.36	3,231,495.69
Otros Costos Operacionales	0	0				
Total Costos operaciones	2,006,504.58	2,207,155.04	2,427,870.54	2,670,657.60	2,937,723.36	3,231,495.69
		0.00				
UTILIDAD BRUTA	410,970.81	452,067.89	497,274.68	547,002.15	601,702.36	661,872.60
		0.00				
Gasto de ventas	0.00	44,700.00	46,054.41	47,449.86	48,887.59	50,368.88
Gastos de Administración	213,960.00	315,660.00	317,971.19	327,605.71	337,532.17	347,759.39
Ganancia o pérdida por venta de activos	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00
	0.00	0.00				
UTILIDAD OPERATIVA	197,010.81	91,707.89	133,249.08	171,946.58	215,282.61	263,744.33
		0.00				
Ingresos financieros	13,431.00	22,071.55	24,278.71	26,706.58	29,377.23	32,314.96
Gastos Financieros	-19,777.28	-19,777.28	-19,777.28	-19,777.28	-19,777.28	-19,777.28
Otros gastos	0.00	0.00				
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA REN	190,664.53	94,002.16	137,750.51	178,875.88	224,882.56	276,282.01
		0.00		0		
Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discont.	0.00	0.00	0	0		
impuesto a la renta	-62,881.00	-28,200.65	-41,325.15	-53,662.76	-67,464.77	-82,884.60
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	127,783.53	65,801.51	96,425.36	125,213.11	157,417.79	193,397.40

Fuente: Elaboración propia 2018

Como podemos observar a partir del año 2019, los gastos de administración se incrementan en más de S/ 100,000.00, producto de la contratación de personal adicional para cubrir principalmente las áreas de marketing y ventas además de Facturación y Contabilidad, también observamos que aparecen los gastos de ventas, que son los gastos

que se proyectan ejecutar en las 3 campañas de email-marketing que se realizarán al año previstas en el Plan de Marketing

Lo indicado líneas arriba tiene un gran impacto en las utilidades netas, este efecto se puede observar con toda claridad si comparamos las utilidades reportadas en el año 2018 que fueron de 127,783.53 soles, con las del año 2019 que fueron de 65,801.52 soles.

Pero a partir del año 2020, la utilidad se recupera producto de las mayores ventas que proyectamos.

e) Análisis de ratios

Las ratios son coeficientes que nos permitirán conocer de manera más clara la posición económica y financiera proyectada de la Empresa “Mantenimiento y Construcciones SAC”.

- **Ratios de liquidez**

Esta ratio nos muestra la capacidad de la Empresa “Mantenimiento y Construcciones SAC” de hacer frente a sus deudas a corto plazo con los activos corrientes.

RATIOS DE LIQUIDEZ	AÑOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
Ratios de liquidez (activo cte/pasivo corriente)	2.00	2.04	2.07	2.41	2.80
Ratio de tesorería (disponible +realizable)/pasivo corriente	1.73	1.76	1.79	2.07	2.41

Fuente: Elaboración propia 2018

Tal como podemos observar la liquidez de la Empresa de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC” es bastante alta, en todos los años supera en más de dos veces a sus activos corrientes

Esta ratio garantiza plenamente el cumplimiento de sus obligaciones de corto plazo en las fechas acordadas.

Lo indicado en el ratio de liquidez también se corrobora con el ratio de tesorería, la cual evalúa la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

En la Empresa de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC” el ratio de tesorería se ubica también por encima de uno. Con lo cual se garantiza el pago de las obligaciones de corto plazo en las fechas acordadas.

- **Ratios de endeudamiento**

Estos ratios nos proporcionarían información respecto del grado de endeudamiento de la Empresa de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”, siendo de gran utilidad ya que una dependencia muy amplia de deuda, repercutirá negativamente en los resultados.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	AÑOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
Endeudamiento (total pasivo/patrimonio neto)	1.06	1.02	0.99	0.76	0.59
Calidad de deuda (pasivo corriente/pasivo total)	0.95	0.95	0.96	0.95	0.95

Fuente: Elaboración propia 2018

El ratio de endeudamiento mide la proporción de deuda que soporta una empresa frente a sus recursos propios. El valor aceptado de esta ratio se sitúa entre 0,4 y 0,6. En caso de ser superior a 0,6 indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. Si es inferior a 0,4 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios.

En la empresa constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”, esta ratio se ubica por encima de 1.0 en los dos primeros años para luego ir bajando hasta ubicarse en 0.59 en el año 2023. Es decir, a medida que el patrimonio neto va incrementándose producto de la acumulación de utilidades, esta ratio tiende a ir bajando y por lo tanto la empresa va recuperando su autonomía financiera.

En cuanto a la calidad de la deuda, este coeficiente se refiere a la exigibilidad de la deuda. Determina la proporción que representa la deuda a corto plazo con respecto a la

deuda total. Cuanto menor sea este indicador, mejor será la calidad de la deuda en cuanto a tiempo de vencimiento se refiere.

En el caso de Maconsa este ratio se ubica en 0.95 a lo largo de los cinco años proyectados, por lo que podemos afirmar que la exigibilidad de la deuda de corto plazo es grande con respecto al total de la deuda. La deuda corriente de la empresa signada el 95% del total su deuda.

- **Ratios de Rentabilidad**

Los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores cuyo objetivo es proporcionar información respecto de la rentabilidad de una empresa.

Rentabilidad económica: Mide la relación entre la utilidad antes de impuestos y los activos totales de la empresa. Es decir, evalúa la productividad de los activos de nuestra empresa.

Rentabilidad financiera: Mide la relación entre la utilidad neta y los capitales propios. Es decir, mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

RATIOS DE RENTABILIDAD	AÑOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
Rentabilidad Económica (ROI) = (utilidad antes de intereses e impuestos (BAII)/Activo total	0.08	0.11	0.12	0.14	0.16
Rotación de activos = ventas/activos totales	2.30	2.31	2.32	2.36	2.33
Rentabilidad Financiera (ROE) = utilidad neta/patrimonio neto	0.12	0.15	0.18	0.18	0.18
beneficio neto sobre recursos propios = (Utilidad neta/ (capital social + utilidades no distribuidas +reservas)	0.13	0.18	0.22	0.23	0.23
Rentabilidad sobre activos = Utilidad neta / activo total	0.06	0.08	0.09	0.11	0.12

Fuente: Elaboración propia 2018

La rentabilidad económica (ROI) mide la influencia del activo en nuestro beneficio bruto.

En la empresa constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC” podemos observar que en el año 2019 los activos generan una rentabilidad de del 8%, en los próximos años se va incrementando como resultado de mayores utilidades que se van

generando producto de las mayores ventas, tal es así que para el año 2023 la rentabilidad económica se ubica en 16%.

Se corrobora también estos resultados con el ratio de “**rotación de activos**” que nos indica el número de veces que rotan los activos respecto al nivel de ventas alcanzadas.

En un año, se observa que esta ratio se ubica en más de 2.3 veces a lo largo de los años proyectados.

En cuanto a la rentabilidad financiera, también se puede apreciar que se ubica en un 12% el año 2019 hasta llegar a un 18% en el año 2023. Esto significa que por cada sol invertido por los socios en la empresa estos obtendrán en el año 2019 una rentabilidad 12 centavos de sol como utilidad pero esto va mejorando hasta llegar a obtener una utilidad de 18 centavos de sol por cada sol invertido

f) Recuperación de la Inversión

La inversión que los socios van a realizar para la implementación del plan de negocios debe ser viable y rentable; Y son dos los parámetros que vamos a desarrollar para responder a estas dos interrogantes. El cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno).

- **El Valor Actual Neto (Van)**

El VAN es un indicador que actualiza los flujos de caja al día de hoy generados por la inversión inicial del proyecto. En el caso de que los flujos de caja generados sean mayores que la inversión inicial, nuestro proyecto será previsiblemente rentable.

La fórmula para calcular en VAN es la siguiente:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{FNn}{(1+i)^n}$$

Teniendo en cuenta que:

- Inversión inicial (I) = S/ 102,000.00
- Tasa de descuento = 2.915%

Que viene hacer la tasa que podrían obtener los socios al colocar su dinero en cualquiera de los cuatro bancos principales del país.

Tasa Anual (%)	Depósitos a Plazo para Personas Naturales					Depósitos a Plazo para Personas Jurídicas				
	Hasta 30 días	31-90 días	91-180 días	181-360 días	Más de 360 días	Hasta 30 días				
Continental	1.98	1.07	2.15	2.44	2.50	2.76	2.91	3.25	3.76	4.31
Comercio	0.75	1.37	3.09	3.91	5.42	1.00	1.71	1.75	2.00	2.50
Crédito	2.90	3.08	3.05	3.13	3.86	2.94	3.60	4.19	4.07	4.19
Pichincha	3.75	3.76	4.76	5.27	5.80	3.23	3.80	4.22	4.44	4.63
BIF	0.83	2.64	2.94	3.20	4.82	2.91	3.61	4.09	3.94	4.20
Scotiabank	1.31	1.82	2.76	3.11	3.25	2.86	2.56	4.05	3.72	4.24
Citibank	-	-	-	-	-	1.94	1.95	-	-	-
Interbank	-	0.86	1.31	1.28	2.05	2.87	3.76	4.13	4.18	4.26
Mibanco	1.79	2.18	2.84	3.20	4.80	3.31	3.77	4.03	4.22	4.33
GNB	-	-	2.50	6.13	6.13	3.17	3.80	4.18	4.48	4.51
Falabella	-	3.04	3.32	4.04	4.32	2.89	3.20	-	3.75	-
Santander	-	-	-	-	-	2.87	3.58	3.76	4.04	4.07
Ripley	2.59	2.49	3.08	4.39	5.21	-	-	2.85	3.65	-
Azteca	1.80	2.50	3.25	3.85	4.15	-	-	-	-	-
Cencosud	3.44	3.35	4.32	5.37	5.95	-	-	-	-	-
ICBC	-	-	-	-	-	3.26	3.38	-	-	4.40
Promedio	2.31	2.42	2.68	3.40	3.75	2.93	3.48	4.04	3.99	4.27

Nota: Cuadro elaborado sobre la base de la información remitida diariamente por las Empresas Bancarias a través del Reporte N°6. Las tasas de interés tienen carácter referencial.

Fuente: Elaboración propia 2018

Nota: Cuadro elaborado en base a la información remitida por la SBS

Fuente: SBS

<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>

Depósito a mas de 360 días	
Continental	2.5
Crédito	3.86
Scotianbank	3.25
Interbank	2.05
Tasa promedio	2.915

Fuente: Elaboración propia 2018

Los flujos de caja estimados serán (FN)

	FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
	2,019	2,020	2021	2022	2023
INGRESOS					
Ventas - Contado	S/. 1,764,078.11	S/. 1,940,485.92	S/. 2,134,534.51	S/. 2,370,801.72	S/. 2,582,786.77
Cobro Ventas al Crédito del año anterior	S/. 746,576.16	S/. 895,144.82	S/. 984,659.30	S/. 1,083,125.23	S/. 1,168,624.00
Otras ctas por cobrar	S/. 22,181.30	S/. 24,399.43	S/. 26,839.37	S/. 29,523.31	S/. 32,475.64
Prestamo de socios	S/. 102,000.00				
TOTAL INGRESOS	S/. 2,634,835.57	S/. 2,860,030.17	S/. 3,146,033.19	S/. 3,483,450.26	S/. 3,783,886.41
EGRESOS					
Pagos a Proveedores	S/. 2,135,944.11	S/. 2,384,965.06	S/. 2,623,461.57	S/. 2,885,807.73	S/. 3,258,647.76
Pago Planilla y Cargas Sociales	S/. 315,660.00	S/. 317,971.19	S/. 327,605.71	S/. 337,532.17	S/. 347,759.39
Pago de campaña de ventas	S/. 44,700.00	S/. 46,054.41	S/. 47,449.86	S/. 48,887.59	S/. 50,368.88
Pago Impuestos	S/. 39,888.34	S/. 43,877.18	S/. 48,264.90	S/. 53,091.39	S/. 58,400.52
Pago de servicios	S/. 5,820.00	S/. 5,996.35	S/. 6,178.04	S/. 6,365.23	S/. 6,558.10
Utiles de oficina	S/. 1,800.00	S/. 1,854.54	S/. 1,910.73	S/. 1,968.63	S/. 2,028.28
Mobiliarios y equipos	S/. 7,040.00				
Pagos Deudas + Intereses	S/. 59,499.72				
Amortización de prestamo de accionistas	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 102,000.00	S/. 0.00
TOTAL EGRESOS	S/. 2,610,352.17	S/. 2,800,718.72	S/. 3,054,870.81	S/. 3,435,652.73	S/. 3,723,762.94
FLUJO NETO DE CAJA	S/. 24,483.40	S/. 59,311.45	S/. 91,162.38	S/. 47,797.54	S/. 60,123.48
CAJA INICIAL	S/. 62,765.54	S/. 87,248.94	S/. 146,560.38	S/. 237,722.76	S/. 285,520.30
CAJA FINAL	S/. 87,248.94	S/. 146,560.38	S/. 237,722.76	S/. 285,520.30	S/. 345,643.78

Fuente: Elaboración propia 2018

Aplicando la fórmula, el Valor Actual Neto (VAN) será de S/ 156,107.94. Este resultado es **positivo** por lo que, en principio, resultará viable el plan de negocios porque aparte de recuperar la inversión inicial, ganaremos un beneficio actualizado de S/ 156,107.94

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Otra forma de calcular la viabilidad del proyecto es mediante la TIR.

El TIR muestra aquella tasa de descuento, por la que el VAN se hace 0. Es decir, cual tendría que ser el costo de financiación de nuestro proyecto a partir del cual resultará rentable. Su fórmula es la que aparece a continuación:

$$0 = -I + \sum_{n=1}^N \frac{FNn}{(1 + TIR)^n}$$

Una vez despejado el Valor del TIR, la tasa de retorno es de 41%. Este valor es superior a la tasa de descuento del 2.915% de nuestra financiación, por lo que nuestro proyecto es viable.

Por tanto, podemos decir que si todo funciona como esperamos y los resultados de la empresa son los previstos, la implementación del plan de negocios en la Empresa “Mantenimiento y Construcciones SAC” es rentable para los socios.

9. Controles

a) **El control preventivo** se anticipa a las posibles causas de los problemas, ya que se procede antes de la ocurrencia de los mismos. Este método consiste en analizar las estrategias por segunda vez para su posible corrección o depuración.

Este control se realizará una vez terminada la elaboración del Plan de Negocios propuesto el cual se elevará a la Junta General de Accionistas para que las estrategias que se plantean sean discutidas de nuevo y aprobada en última instancia.

Se ha visto que no hay control en los gastos hechos por el actual personal por lo que se llevará un control exhaustivo de los gastos fuera del presupuesto a todo costo.

Todas las compras con facturas deben tener un ítem u orden de compra aprobada para así no tener documentos los cuales no han sido registrados y terminan siendo un no considerado, por lo tanto es una pérdida para la Empresa ya que deja de cobrar al cliente.

b) **En el control Concurrente** se presenta cuando la acción se está llevando a cabo, con este método se aplica la supervisión directa. La retroalimentación se aplica cuando alguna actividad o estrategia ha sido aplicada, una vez terminada se analiza las ventajas y desventajas, después se presentan los comentarios y sirven para una futura planeación.

Cuando se tiene en la primera etapa del anteproyecto una serie de gastos que lo realiza un personal que subcontratamos para trámites en Municipalidad, el cual nos rinde cuentas tanto al cliente como a nosotros de su presupuesto y de los gastos realizados a su nombre o a nombre de la Empresa.

Se tomará la decisión que sea independiente cada presupuesto tanto como el presentado por la Empresa, como el presentado por el tercero que lleva el anteproyecto a Municipalidad y culmina con la licencia de obra y la programación de las visitas.

Se ha visto mucho desorden por lo que haremos un control de lo ingresado en la Empresa y lo abonado al tramitador y así tener un consolidado de todos los gastos y que presentemos las cuentas claras al Cliente y así vea que somos una Empresa la cual te acompaña desde el inicio de tu proyecto hasta el proceso final de entrega de obra.

Para poder llevar una evaluación y control de la ejecución del plan de negocios por un lado se aplicará encuestas con las cuales se obtendrá información tanto de los clientes externos e internos respecto de la satisfacción con nuestros servicios.

Por otro lado, también se aplicará como método de control la revisión mensual de las principales variables de la empresa tales como: número de clientes nuevos atendidos en el mes, variación del nivel de ventas mensuales, número de contratos de obra firmados en el mes.

Estos controles nos proporcionarán información respecto de que si valió la pena la inversión del dinero en la implementación del Plan de Negocios, también si las estrategias utilizadas fueron las correctas.

Se van a controlar las 4 áreas principalmente:

1. Marketing y Ventas
2. Finanzas e Inversiones
3. Gestión del talento humano
4. Procesos y operaciones

10. Gestión de la información.

Para la gestión la información que se genera en la empresa se capacitará al área de contabilidad en el uso intensivo de programa CONCAR, sistema que nos permite gestionar la información de la empresa por lo que tendremos información actualizada

De:

Registro de Compras y Registro de Ventas para ser cargados en el Programa de Libros Electrónicos (PLE) de la SUNAT

Estados financieros y análisis de cuentas en soles y dólares

Estados de cuenta de clientes, proveedores y otros

Reportes por centros de costos

Variedad de reportes complementarios

Emisión de cheque-voucher

Conversión automática de asientos

Generación de cuentas contables automáticas

Conciliación bancaria automática

Presupuesto por centro de costo o proyecto

Archivos para la SUNAT

Transferencia de reportes a Excel

Versiones de plataforma cliente-servidor

Libros contables oficiales

Reportes por centros de costos

Variedad de reportes complementarios

Generación de asientos de cierre y apertura

Carga de asientos automáticos desde otros sistemas

Archivo histórico de reportes en disco

Emisión de ratios

Generación de gráficos

Además de este sistema contaremos con los cronogramas de pagos tributarios actualizados.

La información que sea solicitada por cualquier entidad a las cuales nosotros estamos supeditados a contestar, tales como Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía y Finanzas, Unidad de Inteligencia Financiera, Sunat, Sunafil, etc.

Referencias

Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México D.F.: McGraw-Hill. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Bill Price and David Jaffe. *Tu cliente manda!* Grupo Editorial Patria. México D.F. 2015
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/detail.action?docID=4849812>

Blanco, G. C., Lobato, G. F., & Lobato, V. F. (2013). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: Macmillan Iberia. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Cavani, Graú Marketing (2018) *Carlos Cavani Grau* Enfoque antropológico, histórico y social

Cervantes, C. y García, P. (2017). *Plan de Negocios: La inmobiliaria Proyecto Multifamiliar Arequipa*. Universidad San Ignacio de Loyola , Escuela de Postgrado – Maestría en Ciencias Empresariales.

Carmen Blanco García, Francisco Lobato Gómez, and Fernando Lobato Villagrá.
Comunicación y atención al cliente. Macmillan Iberia, S.A. Madrid. 2013
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/detail.action?docID=3217294>

Diseño gráfico y prensa: Media Corp. Perú Esta publicación ha sido producido por el proyecto uSaID/p

Goodman, J. (2014). *Atención estratégica al cliente*. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.

Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Greg Balanko-Dickson. *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. McGraw-Hill

Interamericana. México D.F. 2008

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/detail.action?docID=3191874>

Karen Weinberger Villarán. *Plan De Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Primera edición: junio de 2009 © Nathan associates Inc, 2009. Edición:

Eduardo lastra, Alejandro arce

Hernández, H. (2017). *Plan de Negocios para postgrado en construcción sustentable y eficiencia energética en edificaciones* (Postgrado) Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Departamento de Ingeniería Industrial, Chile.

John Goodman. *Atención estratégica al cliente*. Pluma Digital Ediciones. Buenos Aires. 2014

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/detail.action?docID=5486850>

Joanidis, C. (2017). *Plan de negocios: la película*. Buenos Aire: Pluma Digital Ediciones.

Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Pedraza Rendón ,Oscar Hugo. *Modelo del plan de negocios*. Grupo Editorial Patria. México

D.F.2014

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/detail.action?docID=3227864>

Pedraza, R. O. H. (2014). *Modelo del plan de negocios: para la micro y pequeña empresa*.

México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Price, B., & Jaffe, D. (2015). *¡tu cliente manda!*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Salas, Amat Oriol (2007): *Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones* 7ª edición. Edición Deusto. ISBN 84-8088-734-6

De Jaime Eslava, José (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*.

Editorial ESIC. Madrid. ISBN 978-84-7356-721-3

Dornbusch Rudiger; Fischer Stanley y Startz Richard (2004). *Macroeconomía*. Editorial

Mc Graw Hill 9ª edición. Madrid. ISBN 84-481-4181-4

García, García, Fernando y Guijarro Martínez, Francisco (2008): *Contabilidad de costes*.

Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN 978-84-8363-217-8

García Sánchez, María Dolores (2008). *Manual de Marketing 2008*. Editorial Esic.

Madrid. ISBN 978-84-7356-577-6.

Ivorra Ardite, Tomás y Raya Medina, Fernando (2007). *Legislación urbanística*

valenciana. Editorial LA LEY. Madrid. ISBN 978-84-9725-783-1

Kotler Philip; Merino María Jesús; Pintado Teresa; Armstrong Gary y Juan José María
(2011). Introducción al marketing. Editorial Prentice Hall. Madrid. ISBN 978-84-
8322-676-6

Oltra Climent, Francisco (2008). Dirección de Recursos Humanos.

Pindyck Robert.s y Rubinfeld Daniel L.(2001). Microeconomía. Editorial Prentice Hall.
Madrid. ISBN 84-2053-131-6

Porter E, Michael (2009). Estrategia competitiva - Editorial Pirámide. Madrid. ISBN 978-
84-3682-338-7

Tormo Sevilla, Enrique y Gómez de Barreda, Carmen (2006). Apuntes de Introducción a
los sectores empresariales (Industria y construcción). 1er curso de Administración
y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia: 2006-2007.

Apéndice

Encuestas a los clientes:

1. ¿Cuál ha sido la variación de cliente en porcentaje con respecto a los 3 últimos años?

2016

2017

2018

2. Se le ha comunicado de manera eficiente y directa la reingeniería de los procesos que se harán en la Empresa "Mantenimiento y Construcciones SAC"

Si

No

3. Se encuentra usted conforme con la entrega de su trabajo realizado por la empresa "Mantenimiento y Construcciones SAC"

Bueno

Regular

Malo

4. El Servicio de post-venta que ofrece la Empresa Constructora "Mantenimiento y Construcciones SAC ¿qué le parece?

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Recibe oportunamente la publicidad por los diferentes medios los cuales estamos inscritos?

Si

No

6. ¿Tiene pensado hacer un trabajo en su vivienda a partir del año 2019?

Si

No

Si la respuesta es positiva

7. ¿Estarías dispuesto a que mantenimiento y Construcciones SAC realice su nuevo proyecto?

Si

Talvez

Vamos a analizar

8. Estaría dispuesto a que la empresa constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC” le presente una propuesta innovadora para su nuevo proyecto

Si

No

9. ¿Le gustaría recibir información de la constructora “Mantenimiento y Construcciones SAC”, de los trabajos realizados.

Si

No

10. ¿Si la respuesta es positiva responda a la siguiente pregunta?

Por qué medio

Correo electrónico

Redes sociales

Revista trimestral

Otros

Entrevistas a los colaboradores

1. ¿Qué problemas más saltantes ha tenido para la entrega de una obra?
2. ¿Qué le gustaría que mejore en su área?
3. ¿Qué aporte haría para que se entregue en la fecha pactada la obra según cronograma?
4. ¿Qué sugiere para que haya un control de los adicionales?