

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE TITULACIÓN POR TESIS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA CIVIL



**PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO
PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD y PRODUCTIVIDAD
EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS**

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO CIVIL

PRESENTADO POR:

BACH. PÉREZ ESPINOZA, ROSIO

BACH. QUITO BOBADILLA, MERCEDES

ASESOR: DR. ARTURO VELÁSQUEZ JARA

LIMA – PERÚ

AÑO: 2015

DEDICATORIA

Con el transitar de la vida el ser humano encuentra felicidad y tristeza, pero como estudiante encuentra conocimientos, y es así que este aporte va dedicado a mis padres, que cada instante estuvieron velando para que me esforzara por ser una persona útil a la sociedad, también va entregado a quienes de una u otra manera me guiaron en el desarrollo de este trabajo, y a todos los que en cada instante me orientaron por el camino correcto de la vida, porque es por ellos que hoy estoy a un paso de alcanzar una de mis metas deseadas, la de culminar mis estudios superiores.

Bach. Pérez Espinoza, Rosio

DEDICATORIA

A mis queridos Padres, que fueron mi ejemplo de lucha y esfuerzo en este gran paso, porque me brindaron su apoyo en cada una de las actividades que llevaba a cabo para aportar en mi objetivo de superación, que sin importar las situaciones han entendido mi esfuerzo y sacrificio para cumplir con esta etapa de mi vida profesional.

Bach. Quito Bobadilla, Mercedes

AGRADECIMIENTO

Le damos gracias a la Universidad Ricardo Palma por brindarnos la oportunidad de culminar nuestros estudios con éxito.

A los docentes por el apoyo en cada una de nuestras actividades y por compartir sus conocimientos.

Al Dr. Arturo Velásquez Jara por la paciencia que tuvo en guiarnos en el desarrollo de nuestra tesis.

A la empresa la Constructora Mega Inversiones S.R.L por brindarnos la información necesaria para el desarrollo y culminación exitosa del presente estudio.

ÍNDICE

Introducción	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la realidad problemática	2
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problema específico	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivo específico	4
1.4 Justificación de la investigación	5
1.5 Limitaciones de la investigación	5
1.6 Viabilidad de la investigación	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 En el ámbito Internacional	7
2.1.2 En el ámbito Nacional	9
2.2 Bases Teóricas	12
2.2.1 Empresa constructora	12
2.2.2 Plan Estratégico	12
2.2.3 El Proceso estratégico	15
2.2.4 Análisis del Macro Ambiente	20
2.2.5 Análisis del micro ambiente	22

2.2.6 Evaluación Interna	33
2.2.7 La Cadena de Valor	37
2.2.8 Objetivos Organizacionales	39
2.2.9 Selección de una estrategia organizacional	41
2.2.10 Conceptos relacionados con BALANCED SCORECARD	44
2.3 Formulación de la hipótesis	50
2.3.1 Hipótesis general	50
2.3.2 Hipótesis específica	50
2.3.3 Variables	50
2.3.4 Operacionalización de variables	51
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLOGÍA	
3.1 Diseño de la investigación	53
3.2 Modalidad de la investigación	53
3.3 Tipo de investigación	53
3.3.1 Investigación básica	53
3.3.2 Investigación descriptiva	54
3.3.3 Investigación Documentas_Bibliografica	54
3.3.4 Investigación de campo	54
3.4 Métodos	55
3.4.1 Método Inductivo	55
3.4.2 Método Analítico	55
3.5 Población y Muestra	56
3.5.1 Población	56

3.5.2 Muestra	56
3.6 Técnicas de recolección de datos	57
3.6.1 Descripción de los instrumentos	57
3.6.2 Guion de entrevista	57
3.6.3 Cuestionario	58
3.7 Técnicas para el procedimiento y análisis de datos	58
3.7.1 Documental	58
3.7.2 Campo	58
3.7.3 Observación	59
3.7.4 Entrevista	59
3.7.5 Encuesta	59
3.8 Aspectos éticos	59
CAPÍTULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS	
4.1 Caso de Estudio	60
4.1.1 Actividad Actual	60
4.1.2 Pilares de la empresa	61
4.1.3 Ciclo de Facturación	61
4.1.4 Visión y Misión actual de la empresa	62
4.2 Resulta del Análisis del Macro y Micro Ambiente	63
4.2.1 Factores Políticos – Legales	63
4.2.2 Factores Económicos	67
4.2.3 Factores Sociales	77
4.2.4 Factores tecnológicos	82

4.2.5 Factores Ecológicos	83
4.2.6 Amenazas de posibles entrantes	85
4.2.7 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	86
4.2.8 Presión de productos sustitutos	87
4.2.9 Poder de negociación de los clientes	88
4.2.10 Poder de negociación de los Proveedores	89
4.3 Análisis interno	94
4.3.1 Administración y Gerencia	94
4.3.2 Operaciones y logística	100
4.3.3 Finanzas y contabilidad	107
4.3.4 Recursos Humanos	111
4.4 Direccionamiento estratégico	121
4.4.1 Filosofía corporativa	121
4.4.2 Formulación de objetivos	126
4.5 Formulación de Estrategias	127
4.5.1 Matriz Estratégica FODA	127
4.5.2 Matriz PEYEA	135
4.5.3 Matriz Interna Externa	139
4.5.4 Matriz de Convergencia	140
4.5.5 Mapa corporativo	145
4.6. Estructura de seguimiento y control	146
4.6.1 Análisis estratégico	146
4.6.2 Medición de cumplimiento de objetivos	150

4.6.3 Identificación de proyectos	163
4.6.4 Alineación de estrategias	166
4.7 Discusiones	176
CONCLUSIONES	179
RECOMENDACIONES	181
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	183
Anexo 1: Matriz de Consistencia	185
Anexo 2: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa.	186
Anexo 3: Guía de entrevista al Gerente de Operaciones.	189
Anexo 4: Guía de entrevista al Gerente de Logística.	190
Anexo 5: Guía de entrevista al Gerente de Finanzas.	191
Apéndice A: Respuesta de las encuestas realizadas	192
Apéndice B: Entrevista al Gerente de Operaciones.	197
Apéndice C: Entrevista al Gerente de Logística.	198
Apéndice D: Entrevista al Gerente de Finanzas.	199

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Población del Caso en Estudio.	56
Tabla N°2: Selección de Muestra del Caso en Estudio.	57
Tabla N°3: Tasa de interés para operaciones en Nuevos soles.	72
Tabla N°4: Lista de empresas constructoras en la Región Huánuco.	86
Tabla N°5: Lista de grandes empresas en Perú.	87
Tabla N°6: Matriz de Evaluación de Factores Externos. (MEFE).	93
Tabla N°7: Lista de obras en ejecución empresa Mega Inversiones S.R.L.	105
Tabla N°8: Lista de equipo y vehículos empresa Mega Inversiones S.R.L.	107
Tabla N°9: Matriz de Evaluación de Factores Internos. (MEFI).	120
Tabla N°10: Matriz PEYEA	135

ÍNDICE DE CADROS

Cuadro N°1: Operaiconalización Variable Independiente.	51
Cuadro N°2: Operaiconalización Variable Dependiente	52
Cuadro N°3: Matriz FODA.	129
Cuadro N°4: Matriz Estratégica FODA	131
Cuadro N°5 Matriz de Convergencia	142
Cuadro N°6: Objetivos Estratégicos, Perspectiva y estrategia	149
Cuadro N°7: Cuadro de Mando Integral para la Estrategia 1	152
Cuadro N°8: Cuadro de Mando Integral para la Estrategia 2	153
Cuadro N°9: Cuadro de Mando Integral para la Estrategia 3	154
Cuadro N°10: Cuadro de Mando Integral para la Estrategia 4	155
Cuadro N°11: Cuadro de Mando Integral para la Estrategia 5	156
Cuadro N°12: Cuadro de Mando Integral para la Estrategia 6	157
Cuadro N°13: Cuadro de Mando Integral para la Estrategia 7	158
Cuadro N°14: Cuadro de Mando Integral para la Estrategia 8	159
Cuadro N°15: Cuadro de Mando Integral para la Estrategia 9	160
Cuadro N°16: Cuadro de Mando Integral para la Estrategia 10	161
Cuadro N°17: Cuadro de Mando Integral para la Estrategia 11	162
Cuadro N°18: Identificación de proyectos	164
Cuadro N°19: Matriz de priorización	165
Cuadro N°20: Matriz de contribución	167
Cuadro N°21: BSC Primer Nivel	169
Cuadro N°22: BSC Área de Operaciones	170

Cuadro N°23: BSC Área de Administración	171
Cuadro N°24: BSC Área de Recursos humanos	172
Cuadro N°25: BSC Área de Finanzas y Contabilidad	173
Cuadro N°26: BSC Área de Adquisiciones	174
Cuadro N°27: BSC Área Legal	175
Cuadro N°28: Modelo de Plan Estratégico	178

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Ciclo de Facturación empresa MEGA INVERSIONES S.R.L.	62
Gráfico N°2: Presupuesto público de la Región Huánuco, 2011 – 2015.	67
Gráfico N°3: Evolución PBI Nacional	69
Gráfico N°4: Evolución PBI Sector construcción.	70
Gráfico N°5: Crecimiento del despacho de Cemento Región Huánuco.	71
Gráfico N°6: Variación de la Tasa de Inflación, 2010-2014.	73
Gráfico N°7: Jornal de trabajadores de construcción civil.	74
Gráfico N°8: Población Región Huánuco, 2010 - 2015.	78
Gráfico N°9: Tasa de crecimiento Anual Región Huánuco.	78
Gráfico N°10: Población provincial Región Huánuco en porcentaje.	79
Gráfico N°11: Tasa de crecimiento de empleo por ciudad, en porcentaje.	80
Gráfico N°12: Tasa de desempleo y subempleo, 2010 - 2015.	81
Gráfico N°13: Tasa de pobreza y pobreza extrema.	82
Gráfico N°14: Uso de tecnologías de información.	82
Gráfico N°15: Resultado sobre la eficiencia de la estructura Organizacional.	96
Gráfico N°16: Resultado sobre la claridad de las funciones que se le asignan a los empleados.	96
Gráfico N°17: Resultado sobre la ética profesional de los empleados en la empresa.	97
Gráfico N°18: Resultado sobre la motivación que brinda la empresa a los empleados.	98

Gráfico N°19: Resultado sobre la comunicación dentro de la empresa.	98
Gráfico N°20: Respuesta sobre la aceptación de los salarios que ofrece la empresa.	99
Gráfico N°21: Resultados sobre la eficiencia de los mecanismos de control de las diferentes áreas de control en la empresa.	100
Gráfico N°22: Resultados sobre el clima laboral en la empresa.	111
Gráfico N°23: Respuesta sobre la selección de los nuevos empleados en la empresa.	112
Gráfico N°24: Respuesta sobre la política de contratación y despido en la empresa.	112
Gráfico N°25: Respuesta sobre el desempeño del área de recursos Humanos.	113
Gráfico N°26: Respuesta sobre los implementos tecnológicos y software en la empresa.	114
Gráfico N°27: Respuesta sobre la política de seguridad y salud en la empresa.	115
Gráfico N°28: Respuesta sobre la política de control de ausentismo e impuntualidad en la empresa.	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Etapas de la administración estratégica.	15
Figura N°2: Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	17
Figura N°3: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.	22
Figura N°4: La Cadena de Valor.	38
Figura N°5: Las Cuatro Perspectivas del BSC.	46
Figura N°6: Relación entre las Perspectivas del BSC.	48
Figura N°7: Cuadro de Mando Integral o BSC.	49
Figura N°8: Organigrama actual empresa MEGA INVERSIONES S.R.L	95
Figura N°9: Matriz PEYEA (Vector)	136
Figura N°10: Matriz IE	138
Figura N°11: Mapa corporativo	145
Figura N°12: Mapa Estratégico	150

RESUMEN

El presente estudio propone un modelo de plan estratégico para mejorar la competitividad y productividad en empresas constructoras medianas y pequeñas. Ya que estas en su mayoría no cuentan con un plan estratégico, debido a la falta de conocimiento o al poco interés en el tema. En desarrollo del plan estratégico se evaluó los factores externos que influyen en una empresa constructora, con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas. De igual manera se evaluó los factores internos en una empresa constructora para identificar las fortalezas y detectar debilidades. Una vez identificas los factores positivos y negativos se propuso un re direccionamiento de misión, visión y valores para los cuales se plantearon objetivos a largo y corto plazo que llevaran al cumplimiento del nuevo horizonte de la empresa. Para el cumplimiento de los objetivos se propusieron estrategias a partir de matrices como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), PEYEA (Posición estratégica y evaluación de la acción) y EI (externa - interna). Finalmente con las estrategias y objetivos se propuso el modelo de plan estratégico. En el desarrollo de la investigación se aplicó una metodología basada en encuestas realizadas a 20 empleados y entrevistas a 3 gerentes en la empresa. Con el objetivo de recolectar información, que permita analizar los factores internos; también se recolecto información secundaria, para el análisis externo. Al concluir la investigación se propuso un total de 26 estrategias, dando prioridad a las 10 más importantes que cumplirán fundamentalmente los objetivos a corto plazo, los cuales llevarán cumplir los objetivos a largo plazo y así llegar a cumplir la visión de la empresa.

Palabras claves: Plan estratégico, Productividad y competitividad.

ABSTRACT

This study proposes a model of strategic plan to improve competitiveness and productivity in small and medium sized construction companies. Since these mostly do not have a strategic plan, due to lack of knowledge or little interest in the subject. In developing the strategic plan external factors influencing a construction company, in order to identify opportunities and threats we are evaluated. Similarly internal factors was evaluated in a construction company to identify the strengths and weaknesses detected. Once the positive and negative factors you identify one re addressing mission, vision and values for which targets long-term and short take to fulfill the new horizon of the company raised was proposed. To fulfill the objectives set out strategies from matrices as SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), PEYEA (Strategic Position and evaluation of action) and EI (external - internal). Finally with the strategies and objectives of the strategic plan model it was proposed. In the course of the investigation a methodology based on surveys and interviews with 20 employees in the company three managers applied. In order to gather information in order to analyze the internal factors; secondary information was also collected, for external analysis. Upon completion of the investigation a total of 26 proposed strategies, giving priority to the 10 most important that fundamentally meet the short-term objectives, which will meet the long-term goals and reach fulfill the vision of the company

Keywords: Strategic Plan, productivity and competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento del PBI nacional ha generado mayor inversión pública para proyectos de construcción. Por esta razón se incrementa el número de participantes en las licitaciones públicas. Que es donde más participan las empresas constructoras. El crecimiento poblacional también ha generado mayor demanda de viviendas, desarrollando la necesidad de proyectos inmobiliarios, que es otro mercado para las empresas constructoras.

Toda empresa constructora que se desempeña en un mercado competitivo deberá contar con un plan estratégico, para poder incrementar sus utilidades o de no contar con este, podría quebrar. Al ser una empresa más competitiva y productiva no solo incrementa su utilidad, sino también aporta al crecimiento económico del país. Generando más puestos de trabajo y desarrollo social. También desarrolla nuevos mercados y tecnologías constructivas más eficientes.

Debido a que las grandes empresas no suelen participar en proyectos de menor envergadura, estos son ejecutados por las empresas medianas y pequeñas. La presente investigación aporta un modelo de plan estratégico que se pueda implementarse en las empresas constructoras pequeñas y medianas con el objetivo de mejorar su competitividad y productividad, satisfaciendo la demanda de obras eficientemente.

CAPÍTULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Las empresas constructoras no tienen plan estratégico, debido a la falta de interés y poco conocimiento; es decir no se ha marcado las directrices y el comportamiento para que la empresa alcance las aspiraciones de crecimiento financiero para el presente y futuro.

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

El proceso del planeación estratégica empieza por el desarrollo de las declaraciones de la visión, la misión y los valores de la empresa. La visión indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de visión es: “Ser la empresa competitiva de la Región. La misión indica el objeto, propósito o razón de ser una empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de misión es:

“Satisfacción de nuestros clientes”. Mientras que los valores son cualidades, principios o creencias que posee una empresa.

Las empresas constructoras pequeñas y medianas son poco productivas, dado que existe una situación de cambios que se vuelve más dramática y dinámica, por lo que se requiere que las empresas Constructoras esté siempre alertas e informadas, bien para ajustar sus estrategias de mercado, entender cómo se modifica y transforma el perfil de su potencial comprador o reorientar el norte de su actividad comercial. De la misma forma en que es necesario hoy día el estar informado y atento a los cambios del entorno, a la modificación de los factores controlables y no controlables, a las variaciones en las tendencias de comportamiento de las principales variables que afectan al sector; asimismo se debe contar con mejores herramientas para su detección y nuevos índices de comportamiento y desempeño que permiten pronosticar con mayor seguridad, cuáles serán los comportamientos y cambios futuros y determinar las posibles respuestas a esos cambios.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo diseñar un modelo de un plan estratégico para mejorar la competitividad y productividad en las empresas constructoras medianas y pequeñas?

1.2.2 Problema específicos

- 1) ¿Cómo afecta la falta de un plan estratégico a nivel externo en el desarrollo de las actividades de las empresas constructoras medianas y pequeñas?
- 2) ¿Cómo afecta la falta de un plan estratégico a nivel interno en el desarrollo de las actividades de las empresas constructoras medianas y pequeñas?

- 3) ¿La Misión, Visión y Valores diseñadas de las empresas constructoras medianas y pequeñas cumplen con el horizonte del plan estratégico?
- 4) ¿Se cuenta con las Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades de las empresas constructoras medianas y pequeñas para consolidar el plan estratégico?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer un modelo de plan estratégico que permita mejorar la competitividad y productividad en las empresas constructoras medianas y pequeñas.

1.3.2 Objetivo específico

- 1) Evaluar la situación externa para determinar las oportunidades y amenazas que se presentan en las empresas constructoras medianas y pequeñas.
- 2) Evaluar la situación interna para determinar fortalezas y debilidades que se presenta en las empresas constructoras medianas y pequeñas.
- 3) Direccionar estratégicamente: Misión, Visión y Valores, para determinar el horizonte en las empresas constructoras medianas y pequeñas.
- 4) Evaluar la situación actual de la empresa constructora, utilizando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para determinar las opciones estratégicas y consolidar los planes específicos de las diferentes áreas administrativas de las empresas constructoras medianas y pequeñas.

1.4 Justificación de la investigación

Con la planificación estratégica que se plantea, para las empresas constructoras se podría redefinir su cultura organizacional, este proceso se logrará a través del involucramiento de todos los niveles de la empresa, que permitiría adecuar estratégicamente la organización en forma eficiente y competitiva, donde se enfocaría a sus objetivos trazados en un determinado plazo, en los principios bajo los que se pretende operar y en la dirección en la que se debe avanzar.

Para la formulación de un modelo de un plan estratégico para empresas constructoras es necesario el compromiso íntegro del equipo directivo para poder definir la filosofía corporativa, establecer objetivos y estrategias para lograrlos, diseñar planes de acción, contar con una estructura efectiva de seguimiento y control. Así como también el planteamiento de estrategias de mercado, que permitan mejorar las utilidades.

Esta planificación está dirigida a producir un determinado estado futuro al cual se debe llegar y que no se pueda conseguir a menos que previamente se emprendan las acciones precisas y adecuadas, está basada en el análisis permanente tanto del medio externo como del ambiente interno de la organización, para traducir la visión y estrategias de la organización en acciones concretas.

En el mercado que se desenvuelve las empresas, la falta de definición de funciones en la estructura organizacional hace que pierda competitividad; con este proyecto se pretende inducir el cambio organizacional para obtener funciones directivas, operativas claras y definidas; proponer el crecimiento y motivación para cada empresa constructora sea productiva y competitivas.

1.5 Limitaciones de la investigación.

La principal limitación, fue el acceso a la información precisa de la empresa, ya que los dueños tienen la información poco accesible, sólo para aquellos autorizados es decir la información es confidencial, por esta razón se realizaron preguntas genéricas sobre cada tema. Otra de la limitación fue el

tiempo del estudio, ya que para tener un análisis más preciso es necesario la recolección de datos mensuales de cada área.

1.6 Viabilidad de la investigación

Este proyecto de tesis es viable ya se dispone de información relevante brindada por los gerentes y empleados de la empresa constructora MEGA INVERIONES S.R.L. Esta información sirvió para el análisis interno en las empresas constructoras.

También dispone información pública de las diferentes instituciones del país como son el Banco central de Reserva del Perú (BCRP), el Instituto de Estadística e Informática (INEI) y entre otros. Los cuales sirvieron para el análisis de los factores externos.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 En el ámbito Internacional.

Diseño del plan estratégico 2013 – 2016 para la empresa constructora Rodríguez.

Roberto Polo (2014), realizó un diseño de plan estratégico para la empresa constructora rodíguez, en la cual plantearon que el funcionamiento interno de una empresa se encuentra en gran medida determinada por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y, por lo tanto, en sus resultados. Es por ese motivo que se hace altamente necesario comprender el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan su forma de operar. Para que las empresa logre ser competitiva es necesario responder a los constantes cambios del entorno, es preciso la elaboración de un diseño de plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de sus propietarios. La aplicación del plan permite controlar las estrategias y ventajas competitivas y compararlas con otras empresas rivales mediante el análisis: permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes. Los costos operativos en la implementación del Plan Estratégico, derivan sustancialmente de los costos que debe asumir la empresa para ejecutar el plan, el retorno que se espera no es solo financiero, dado que genera intangibles multiplicadores para el recurso humano de la empresa, intangibles que comprenden las estrategias cuyo resultado final se prevé en la transformación organizacional lo que determina el cambio cualitativo requerido para el futuro que se desea para la empresa. El seguimiento al cumplimiento de los objetivos debe ser constante de arte de los responsables y de la gerencia, y de cada persona que aporta a estos objetivos; es decir la empresa tiene que estar comprometida en su totalidad.

Diseño organizacional para la empresa constructora TORREMOLINA S.A. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena

Gabriela Del Peso (2013), realizó una propuesta de modelo de Diseño Organizacional para la Constructora Inmobiliaria TORREMOLINA S.A., donde se logre optimizar los Procesos Administrativos y por ende la satisfacción del cliente en la adquisición de un Bien Inmueble. A través del análisis de las situaciones que atraviesa la Constructora se pudo detectar que actualmente la Compañía no está organizada para cumplir con las actividades del día a día, de tal forma que existe poca coordinación con todos los involucrados para cumplir con la meta de la empresa. De esta forma ocasiona retraso en los procesos de la construcción y venta de viviendas; lo que justifica la poca satisfacción del cliente. En el transcurso del desarrollo, el diseño organizacional que se planteó se ha estructurado en base a la situación actual, lo que permitió conocer las diferentes actividades y metas que tiene la empresa, se aplicó la metodología de acuerdo a la fuente que proporcionó información mediante guías de entrevistas, cuestionarios a los clientes interno y externos, de esta forma se podrá tomar acciones que con llevan al diseño organizacional. De igual forma permitió detectar las falencias de la estructura informal con la cual han venido realizando las actividades y de esta forma desarrollar la propuesta de una Estructura Organizacional acorde a los requerimientos de la constructora, adicionalmente a esto un manual de descripción de cargos y funciones. Propuesta con la que se pretende mejorar la Gestión Administrativa y brindar un servicio de la calidad en cuanto a la Oferta de los Bienes Inmuebles de manera eficiente y eficaz, de esta forma el personal podrá realizar las actividades cotidianas sin alguna dificultad y a la vez tendrá conocimientos de a quién recurrir para aclarar una duda o solucionar un problema. Se busca que formen equipos de trabajo para delegar facultades en la toma de decisiones encaminadas a las metas que tiene cada organización manteniendo relaciones laborales con equidad y respeto.

2.1.2 En el ámbito Nacional.

Planeamiento Estratégico para el Sector construcción del departamento de la Libertad

Jorge Vilca, Fredy Castillo, Eduardo Linares y Juan Carlos Domínguez (2012), realizaron una investigación sobre el planeamiento estratégico del sector construcción del departamento de la libertad, con el objetivo de contribuir y promover la competitividad de las empresas constructoras. Se planteó como visión que para el año 2020, el sector construcción del Departamento de la Libertad contara con empresas competitivas que ejecutaran proyectos sostenibles e incrementara su rentabilidad en un 5% minimizando sus costos con una gestión ordenada de sus procesos.

Para el logro de su visión se plantearon objetivos de corto y largo plazo buscando impulsar la competitividad comprendida en lograr construcciones de calidad, eficiencia en la ejecución de los proyectos, incrementando el nivel de rentabilidad, alineando al Departamento de la Libertad en un plan, iniciativa que ya es planteada en la provincia de Trujillo y que propusieron implementar en todas las provincias del Departamento de la Libertad. Para el desarrollo de la competitividad del sector construcción, plantearon la participación de diversos actores supervisores como el Gobierno regional, Municipalidades y los diversos colegas Profesionales vinculados al sector.

En la elaboración del análisis externo del sector identificaron las oportunidades de desarrollo que genera el sector construcción, destacando las expectativas de construcciones de conjuntos habitacionales, centros comerciales, inversión en estructuras promovidas por el gobierno regional; en el análisis externo también se han identificado como posibles amenazas la recesión económica mundial. En el análisis interno y con la ayuda de especialistas profesionales en el sector se identificó que las empresas son lideradas por gerentes con buena capacidad de decisión gerencial, así también estas empresas

cuentan con buena posición financiera. Se identificó además algunas debilidades como poca eficiencia de los procesos constructivos, inadecuada certificación del personal de construcción y cuidado de la seguridad e higiene laboral en el lugar de trabajo, además de la poca supervisión por parte de los entes reguladores de los proyectos de construcción.

Finalmente luego del análisis de planeamiento estratégico, plantearon como estrategia lo siguiente: Que para el 2020, el 100% de las empresas constructoras con facturación superior a 151 UIT tendrán certificaciones de calidad ISO 9000, erradicara las construcciones que no cuenten con las licencias y permisos de la municipalidad o que no se encuentren contemplados en el PLANDET; todos los procesos de licitación pública de construcción serán supervisados por una comisión independiente de los colegios profesionales relacionados al sector a través de normas para promover transparencias entre las empresas.

Desarrollo de un proyecto inmobiliario y validación del Planeamiento Estratégico de una empresa inmobiliaria en un área geográfica y mercado específico.

María Jesús Alfaro (2013), realizo una investigación sobre el desarrollo de un proyecto inmobiliario y validación del planeamiento estratégico de una empresa inmobiliaria en un área geográfica y mercado específico, en donde nos muestra que la tendencia en los últimos años en el mercado inmobiliario está marcada por un considerable crecimiento en la venta de viviendas, así el 2010 registro un crecimiento de 12.8 % luego de desacelerarse en 2009, evidente reflejo del crecimiento exponencial al que se ha visto sometido la actividad inmobiliaria en Lima.

Factores como el incremento de puestos de trabajo formales, mayor confianza del consumidor, desarrollo de mejores condiciones de financiamiento, han tenido especial impacto en los NSE con mayores

ingresos (A, AB, B) que concentraron el 82% de las ventas en el 2010 y consecutivamente en el 2011.

La población por su parte esta mayormente concentrada en el NSE C, sector al que parecer haber volteado el sector inmobiliario en los últimos dos años. Es efectivamente una tendencia natural por la búsqueda de satisfacción de aquel nicho de mercado donde aparentemente habría mayor demanda.

Sin embargo, es una realidad que el déficit de viviendas se vive en todos los estratos, que el poder adquisitivo de la población limeña viene en incremento respaldado por la estabilidad actual de nuestra economía, y que así como hay un mercado evidentemente potencial en el NSE C, el NSE A, B también se consolida como un mercado de demanda efectiva y potencial.

Ahora bien, si por un lado el modelo de vivienda masiva, con torres de edificios de planta típica, con más de dos departamentos por piso, funcionan para un público determinado, y cumple con satisfacer parcialmente el déficit de vivienda. El público objetivo al que se dirige (NSE A, B), cuenta con demandas propias y demandas específicas y por sobre todo necesidad de exclusividad y sofisticación.

Se entiende que el cliente meta, tiene un estilo de vida particular, que prioriza calidad y servicio por encima del precio, que se informa y está pendiente de las últimas tendencias y que desea hacer de su departamento una inversión totalmente personal y por tanto estará distante de la aceptación de un producto repetitivo, y sus demandas a nivel acabado serán particulares y más exigentes.

Lo mencionado previamente es importante mantenerlo siempre en mente a lo largo de toda la vida útil o de los proyectos que desarrollen con este diagnóstico en mente, ya que la variabilidad del producto es una variable que se considera, en el plan de marketing así como en la negociación con los proyectistas y la empresa constructora a cargo de la

edificación. Es importante que todos los actores involucrados, entiendan desde un principio la naturaleza de su cliente, de manera que puedan asimilar la situación particular y no genere en el desarrollo del proyecto, frustraciones o retrasos en la productividad.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Empresa constructora

Definición de empresa del Diccionario de la Real Academia de la Lengua:

6ª acepción: "Entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y dedicada a actividades industriales mercantiles o prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

Las actividades en el sector de la construcción tienen un carácter marcadamente específico. Cada obra es normalmente distinta de todas las demás. Cada obra puede considerarse como una unidad de negocio independiente.

La empresa aglutina todas estas unidades de negocio contratadas de forma independiente, a precio diferente, con plazos diferentes, con distinta localización geográfica, tipología y resultado final.

2.2.2 Plan Estratégico

Concepto de plan estratégico

Plan Estratégico es aquella que constituye el mejor camino y que conduce a la empresa al éxito empresarial.¹

¹Stanton-Etzel-Walker., Fundamentos de Marketing. 7º Edición. Editorial McGraw-Hill 2000, Pag.56

El plan Estratégico es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos de propósitos fundamentales de la compañía.² Además, el proceso de Plan estratégico alimenta las decisiones empresariales sobre cómo y cuándo se definirá ciertas metas específicas en la empresa.¹

Importancia del plan estratégico

La importancia fundamental de la Planificación Estratégica radica en que se centra en ayudar a la empresa a desarrollarse o a caminar desde el lugar donde se encuentra, hasta dónde quiere llegar, es decir “Donde estamos” y “Hacia donde queremos estar”

Sin un plan, no se puede realizar las cosas eficientemente y adecuadamente, puesto que no se sabe lo que ha de hacerse ni como llevarse a cabo. En este proceso, la planeación estratégica es el mejor instrumento, el cual debe ser realizado por una gerencia de carácter estratégico y visionario.

Objetivos de los planes estratégicos

Un objetivo es un resultado esperado en un plazo dado, y sus características están vinculadas en el sentido que deben ser realistas, alcanzables, precisos, claros, concretos y posibles de ser medidos, oportunos de cumplir en el tiempo establecido, pero ante todo que impliquen retos significativos para la organización.

¹Stanton-Etzel-Walker., Fundamentos de Marketing. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill 2000, Pag.56

²George A. Steiner, Planeación Estratégica, 30° reimpr., Compañía Editorial, México 2003, Pag.20

Los objetivos estratégicos deben ser por el plazo que se establezca en el Plan Estratégico.³ Es obvio que los objetivos a largo plazo pueden lograrse con más facilidad si existen planes cuidadosamente elaborados.

Desde este punto de vista el requerimiento de establecer objetivos en la planeación estratégica es un factor importante en las organizaciones empresariales.⁴

La medida de eficacia, con la cual se lleva a cabo un programa de producción, de ventas, rentabilidad, liquidez, endeudamiento, y otros. Depende claramente del volumen, costo y calidad de los objetivos establecidos en la empresa.

Toda organización debe saber dónde se encuentra y a dónde quiere llegar. Para lo cual la planeación estratégica y en particular la financiera tiene sus propios objetivos, los cuales pueden variar de acuerdo a su implementación.

Dentro de los objetivos que busca un plan estratégico están:

- Mejorará la posición de la empresa en el mercado
- Búsqueda de mayor rentabilidad.
- Establecimiento de mayor imagen y prestigio.
- Mayor crecimiento en las diferentes áreas de la empresa
- Responsabilidad social.
- Aumento en la participación en el mercado.

³www.chorotega.una.ac.cr/pesh/plan.htm. 2 de octubre 2006

⁴George A. Steiner, Planeación Estratégica., 30° reimp., compañía Editorial Continental. México 2003. Pág. 45 y 46

2.2.3 El Proceso estratégico

Según D'Alessio, el proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida. La Figura N°1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procura encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; b) implementación, en la cual se ejecutaran las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y c) evaluación y control, ciertas actividades se efectuaran de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo plazo y los objetivos de corto plazo; a parte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las recomendaciones y conclusiones finales.

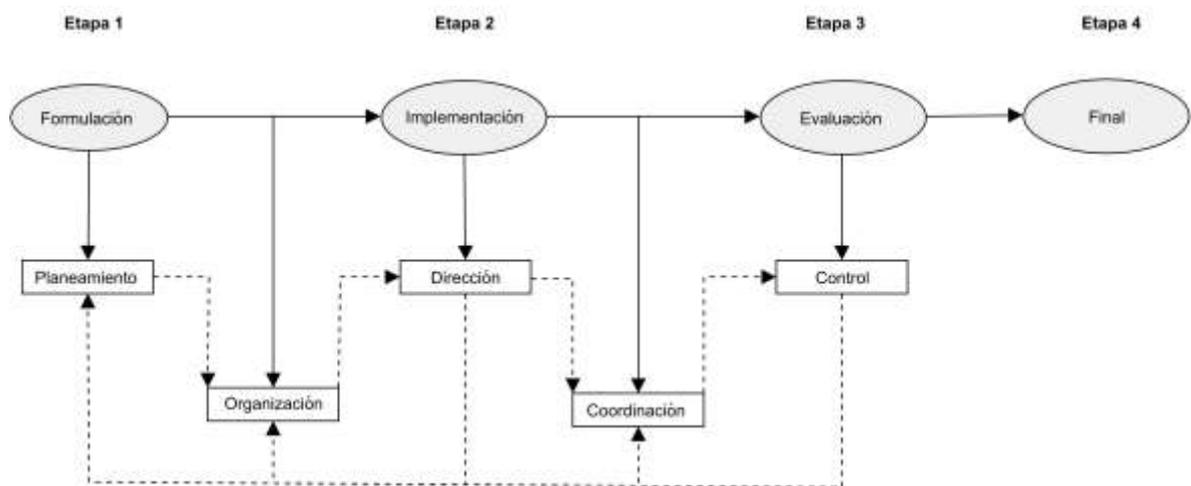


Figura N°1: Etapas del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F.

La Figura N°2 muestra el modelo secuencia del proceso estratégico, el cual empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis de la situación externa, deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que debe evitarse, y como la organización está actuando sobre estos factores.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicio, Finanzas y contabilidad, Recursos Humano y cultura, Informática y comunicación, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas de funcionales de una organización, así también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

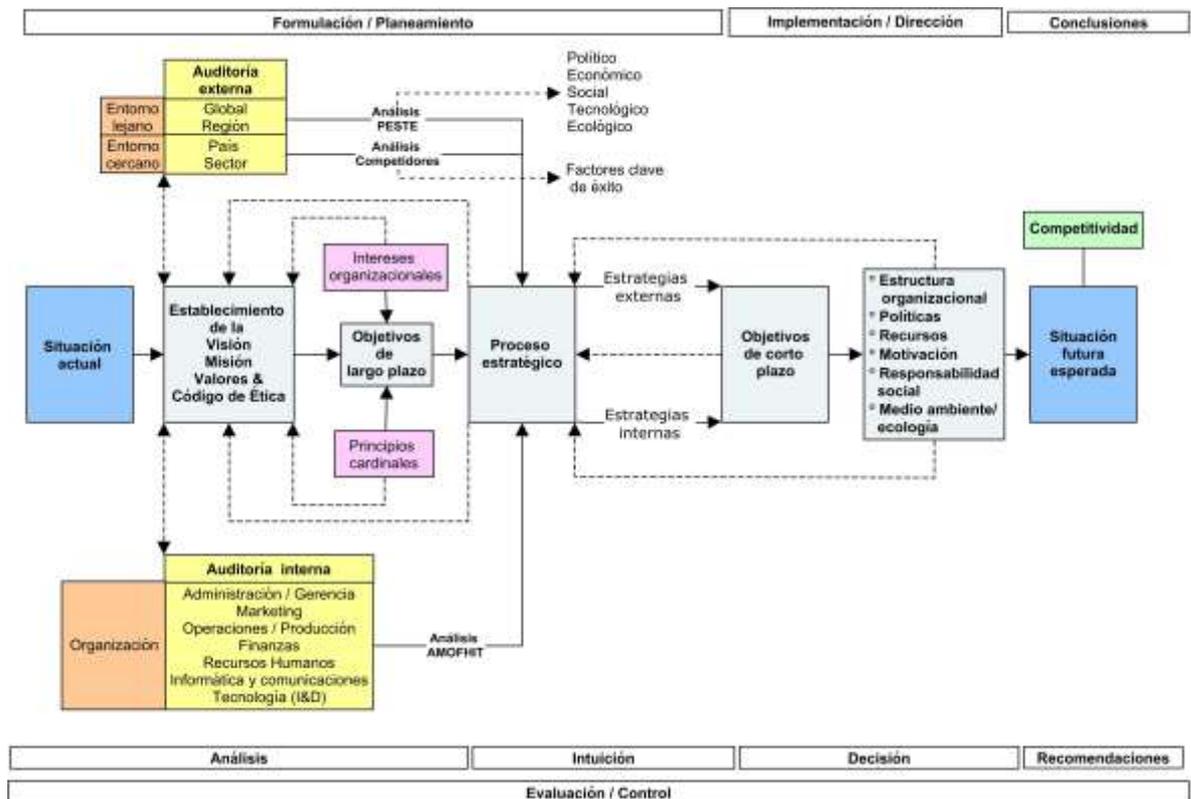


Figura N°2: Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Visión, Misión, Valores, y código de Ética

La misión de una organización es su objetivo gobernante, es lo que explica su razón de ser.

Las organizaciones, instituciones, empresas o cualquier forma de agrupación coherente no pueden funcionar sin una misión que justifique su existencia. Independiente de su naturaleza y de los mercados en los que participa, la misión de cualquier empresa pública o privada constituida dentro de un marco de economía libre de mercado es la de asegurar la satisfacción de los intereses de sus inversionistas y de sus consumidores.

Logrando dos cosas al mismo tiempo:

- 1) Que sus clientes perciban que sus productos y servicios son más valiosos que los de sus competidores; ya que el juicio de valor lo hace el cliente, quién estará dispuesto a pagar el precio de algo si juzga que tiene más valor que el dinero con el que lo compra.
- 2) Que sus accionistas obtengan un rendimiento mayor por su inversión al que obtendrían de organizaciones o empresas con riesgo similar. El juicio de riesgo lo hace el accionista quien estará dispuesto a invertir sus recursos en las empresas que produzcan la mayor rentabilidad en condiciones de riesgo similares.

Los componentes deseables para redactar la misión de una organización o empresa son: Especificar metas de clientes y mercados; identificación de los principales productos y/o servicios; Especificar el dominio geográfico; Identificar la tecnología base o el eje tecnológico; La expresión del compromiso para sobrevivir, crecer y obtener ganancias; especificar los elementos claves en la filosofía de la organización; identificación del auto concepto de la organización e ; identificación de la imagen pública deseada.

Evaluación Externa

La evaluación externa está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias que están más allá del control inmediato de la firma. El propósito de esta evaluación es ofrecer información relevante a los gerentes, tanto para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, como para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer, conocer los factores claves para tener éxito en el sector industrial, y así vencer a la competencia.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Como resultado del análisis de factores externo se obtiene la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la misma que permite analizar oportunidades y amenazas del sector, bajo una ponderación y calificación de acuerdo al entorno en el que se desarrolla.

Evaluación Interna.

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia lo más importante en una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse a ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transfórmalas en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas.

El planteamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de toma de decisiones. Las principales áreas funcionales a ser evaluadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la situación interna. En estas áreas, lo importante para el proceso estratégico no es lo operacional, sino los aspectos estratégicos que se derivan de sus análisis.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

2.2.4 Análisis del Macro Ambiente

Según D'Alessio, el análisis del macro-ambiente tiene como objetivo fundamental, identificar y prever los diferentes factores externos que influyen en la organización. Para el caso de empresa constructora, se evalúa el sector construcción y la región donde se desarrolla. Diagnosticando la situación actual y las tendencias del comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos puedan producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza) para la empresa.

Los factores externos están sujetos a cambios continuos, y por esta razón la empresa deben estar en la capacidad de adaptarse a dicho cambios junto con su entorno, entre estos factores tenemos los siguientes: políticos - legales, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

Factores políticos – legales

Son fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la empresa constructora. Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la empresa, así como a la pugna de interés entre los agentes involucrados.

Los factores que establecen los límites para el desempeño de una empresa constructora son: Sistemas de gobierno, Legislación laboral, Licitación Público, Presupuestos Públicos.

Factores Económicos y financieros

Son aquellos que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas con el comercio internacional (exportaciones / importaciones). En los últimos años, estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las

fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial; en unos casos de manera muy favorable (los tigres asiáticos) y en otros críticamente adversos (países de África y Europa Oriental), configurando un cambio en el panorama geoestratégico, y trasladándose de un escenario de predominio de Estados y naciones hacia uno formado por bloques económicos regionales (APEC, MERCOSUR, NAFTA,UE), los cuales constituyen, en este momento, los principales actores de la economía global.

Factores sociales y culturales

Involucran creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilo de vida desarrollada a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficos, étnicos, y religiosas que existen en el entorno de la organización.

Factores Ambientales

En innegable la importancia que ha adquirido la consciencia ecológica y la conservación del medio ambiente en la última década, tanto como una preocupación de primer orden para la humanidad, como una responsabilidad con las generaciones futuras. Las fuerzas ecológicas y ambientales son impulsadas por instituciones que lucran por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alentando sobre los efectos nocivos de la industrialización – como las lluvias acidas y el efecto invernadero -, contra la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radiactivos. En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenece y de la comunidad involucrada.

2.2.5 Análisis del Micro Ambiente

Según Porter, la situación de la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo de capital invertido. El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa constructora en el sector construcción, es encontrar una posición en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

Las cinco fuerzas competitivas básicas son: Amenazas de posibles entrantes, rivalidad entre competidores existentes, productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los vendedores, ver Figura N°3

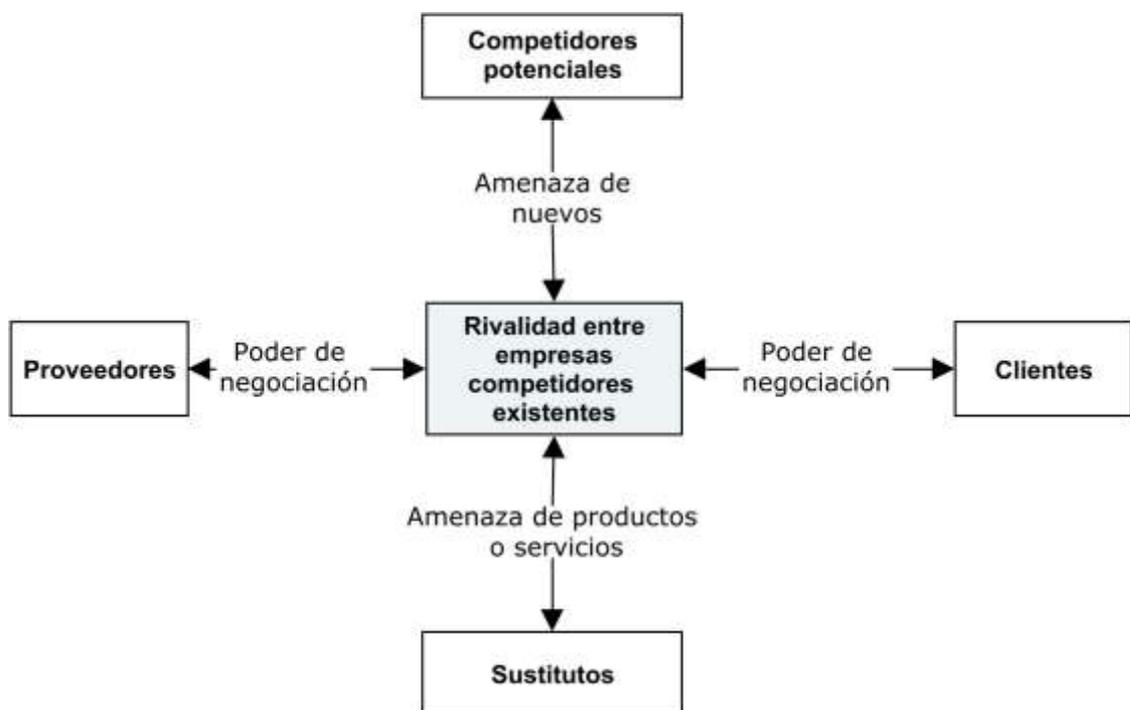


Figura N°3: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Amenazas de posibles entrantes

El ingreso de nuevas empresas constructoras aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales. Estos ingresos generan mayor competencia y, en consecuencia, baja la rentabilidad del mercado.

La amenaza de ingreso al mercado depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar al que ingrese. Si las barreras son altas el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos.

Existen seis factores principales que actúan como barrera para el ingreso, las cuales son:

- 1) Economías de escala, se refiere a la reducción de los costos unitarios de producción en tanto que aumenten el volumen. La economía a escala frenan el ingreso obligando al que pretende construir a gran escala y corre peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas constructoras existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables.
- 2) Diferenciación del producto, se refiere a la identificación de nombre y lealtad de la empresa constructora entre los clientes, lo cual se deriva de sus construcciones pasadas. En donde la empresa constructora se destaca por su calidad, cumplimiento de plazo, costos óptimos, etc. La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Este esfuerzo por lo general implica pérdidas de iniciación y con frecuencia toma un largo periodo de tiempo.
- 3) Requisito de capital, la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en

particular si se requiere el capital para concursos públicos. El capital puede ser necesario no solo para la construcción de obras sino también para cubrir pérdidas iniciales o gastos de emergencia.

- 4) Costo cambiante, es el costo que se genera al cambiar de un proveedor a otro. Para el caso de los clientes de una empresa constructora estos costos se generan al cambiar de empresa constructora a otra. Ya que adaptarse a la nueva empresa requiere tiempo y dinero.
- 5) Acceso a licitación pública de obra, es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el bien o producto si no lo ve terminado (departamento o casa modelo) para la venta. Para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de venta, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa.
- 6) Barreras gubernamentales, son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc. Pueden ser también subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales.

Sin embargo, las barreras de entrada no afectan a todas las empresas de la misma manera, para caso de empresas constructoras la principal barrera de entrada en el mercado de la construcción es la alta inversión de recursos económicos y humanos, así como el monopolio de empresas constructoras que pertenecen a grandes grupos

de poder y pueden influenciar en las instituciones públicas, que emiten los permisos requeridos o encargan las obras publicas. Otra barrera para el ingreso al mercado de la construcción es la falta de experiencia y de un fuerte conocimiento especializado dado que los clientes ven en ello la solvencia de una empresa que no les pueda quedar mal o estafar al contratar la ejecución de una obra.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre las empresas constructoras existentes da origen a tácticas como es la competencia en precios, en licitaciones, en contratos, en calidad, etc. La rivalidad entre las empresas se presenta porque sienten presión con uno o varias empresas, o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Algunas formas de competir, en especial la competencia en precio, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a una empresa constructora peor, desde el punto de vista de rentabilidad. Las rebajas de precio son rápidas y fácilmente igualadas por las empresas constructoras rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para la empresa, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada.

Existen ocho factores principales que interactúan entre la rivalidad de los competidores, los cuales son:

- 1) Gran número de competidores o igualmente equilibrados. Cuando el número de empresas es numerosa, la posible rebeldía es grande y por lo general algunas empresas creen que pueden hacer jugadas sin que se noten. Incluso cuando hay rivalidad entre pocas empresas, si están más o menos equilibradas en cuanto a tamaño y recursos percibidos, se crea inestabilidad debido a que están propensas a pelear con reciproca correspondencia y a tener los recursos para represalias sostenidas y enérgicas. Cuando el sector construcción está

sumamente concentrado o dominado por una o pocas empresas, entonces, existen pocas probabilidades de error en la fuerza relativa, y el líder o líderes pueden imponer disciplinas.

- 2) Crecimiento lento en el sector construcción. El crecimiento lento en el sector construcción origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en los concursos públicos o privados. La competencia para la participación en los concursos públicos o privados es más volátil que la situación en la cual el crecimiento rápido de sector construcción asegura que las empresas constructoras puedan mejorar sus resultados al solo mantenerse al paso del sector construcción, y donde se pueden consumir todos los recursos financieros y administrativos creciendo al ritmo del sector construcción.
- 3) Costos fijos elevados o de almacenamiento. Los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas constructoras operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso. Uno de las materias básicas como el cemento, sufren este problema. El factor importante de costos, es la proporción de los costos fijos en relación al valor agregado, y no los costos fijos como proporción de los costos totales.
- 4) Falta de diferenciación o costo cambiante. Cuando se percibe a las empresas constructoras casi sin diferencia, la elección por parte de los clientes está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio. Estas formas de competencia son en especial volátiles, como ya se ha dicho. Por otra parte, la diferenciación de una empresa constructora crea capas de aislamientos contra la guerra competitiva, debido a que los clientes tienen preferencia y lealtad por empresas constructoras en particular.

- 5) Incrementos importantes de la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada en base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector construcción, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas dichas adiciones de capacidad. El sector construcción puede enfrentar periodos recurrentes de exceso de capacidad y rebaja de precios, como los que afligen a la producción de barras de acero corrugado, cemento, ladrillo, etc.
- 6) Competidores diversos. Las empresas constructoras difieren en estrategias, orígenes, personalidad y relaciones con sus compañías matrices, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno al otro. Pueden tener dificultades al interpretar con precisión sus intenciones mutuamente, y para acordar un conjunto de “reglas de juego” para el sector construcción. Las decisiones estratégicas adecuadas para una empresa constructora pueden estar equivocadas para otra.
- 7) Interés estratégicos elevados. La rivalidad en el sector construcción se vuelve aún más volátil si varias empresas constructoras tienen un gran interés en lograr el éxito. Por ejemplo, una empresa constructora diversificada puede dar gran importancia a tener éxito en la construcción de viviendas económicas para apoyar su estrategia corporativa.
- 8) Fuertes barreras de salida. Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionalmente que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales barreras de salida son las siguientes.

- Activos especializados: activos altamente especializados para la construcción o ubicación en particular que tienen poco valor de liquidación o costo elevado de transferencia o conversión.
- Costos fijos de salida: estos incluyen contratos laborales, costo de reinstalación, etc.
- Interrelaciones estratégicas: interrelaciones entre la unidad comercial y otras en la empresa, en términos de imagen, experiencia en licitaciones, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, etc. Esto causa que la empresa considere una importancia estratégica alta al continuar en el negocio.
- Barreras emocionales: la renuencia de la administración a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.
- Restricciones sociales y gubernamentales, estas comprenden la negociación o falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales.

Presión de productos sustitutos

Todas las empresas en un sector industrial como el de la construcción están compitiendo, en un sentido general, con la administración directa de obras públicas. Estos limitan los rendimientos potenciales del sector colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Cuando más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que (1) están sujetos a tendencias que mejoren su desempeño

y precio contra el producto del sector donde se desempeña o (2) los productos por sector industrial que obtienen elevados rendimientos. En este último caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causan una reducción de precio o mejora de su desempeño. El análisis de tales tendencias puede tener importancia al decidir si se trata de atacar estratégicamente o planear con él una estrategia como fuerza clave inevitable.

Poder de negociación de los clientes

Una empresa constructora tiene como clientes a empresas privadas y a las entidades públicas. Para las empresas privadas se realiza un contrato de obra de acuerdo al código civil y para entidades públicas se realiza mediante la Ley N° 29873, Ley de contratación del estado.

El poder de negociación de la empresa constructora con los clientes dependerá del tipo de contrato que realice, siendo estos contratos fundamentales para la ganancia o pérdida de utilidades de la empresa constructora. Por lo cual deben ser evaluadas rigurosamente y de acuerdo a las capacidades de la empresa. Ya que los clientes buscan bajos costos y buena calidad.

Contrato de obra Privada

Según el código civil por el contrato de obra el contratista, quien viene a ser la empresa constructora, se obliga a hacer una obra determinada y el comitente a pagarle una retribución. El contratista no puede subcontratar íntegramente la realización de la obra, salvo autorización escrita del comitente. La responsabilidad frente al comitente es solidaria entre el contratista y el subcontratista, respecto de la materia del subcontrato. Los materiales necesarios para la ejecución de la obra deben ser proporcionados por el comitente, salvo costumbre o pacto distinto. El contratista está obligado:

- A hacer la obra en la forma y plazos convenidos en el contrato o, en su defecto, en el que se acostumbre.
- A dar inmediato aviso al comitente de los defectos del suelo o de la mala calidad de los materiales proporcionados por éste, si se descubren antes o en el curso de la obra y pueden comprometer su ejecución regular.
- A pagar los materiales que reciba, si éstos, por negligencia o impericia del contratista, quedan en imposibilidad de ser utilizados para la realización de la obra.

El contratista no puede introducir variaciones en las características convenidas de la obra sin la aprobación escrita del comitente.

Según el código civil hay tres tipos de contrato los cuales se mencionan a continuación:

- 1) Obra por ajuste alzado. El obligado a hacer una obra por ajuste alzado tiene derecho a compensación por las variaciones convenidas por escrito con el comitente, siempre que signifiquen mayor trabajo o aumento en el costo de la obra. El comitente, a su vez, tiene derecho al ajuste compensatorio en caso de que dichas variaciones signifiquen menor trabajo o disminución en el costo de la obra.
- 2) Obra a satisfacción del comitente. Cuando se estipula que la obra se ha de hacer a satisfacción del comitente, a falta de conformidad, se entiende reservada la aceptación a la pericia correspondiente. Todo pacto distinto es nulo.
- 3) Obra por pieza o medida. El que se obliga a hacer una obra por pieza o medida tiene derecho a la verificación por partes y, en tal caso, a que se le pague en proporción a la obra realizada. El pago hace presumir la aceptación de la parte de la obra realizada.

Contrato de obra Pública

Una obra pública⁵ se define como el resultado derivado de un conjunto de actividades materiales que comprenden la construcción, reconstrucción, remodelación, mejoramiento, demolición, renovación, ampliación y habilitación de bienes inmuebles, tales como edificaciones, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros, que requieren dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y/o equipos; destinadas a satisfacer necesidades públicas.

La participación en una obra pública se da a través de un concurso de licitación pública en la cual se consideran los factores de evaluación y sus respectivos puntajes.

Los factores de evaluación son:

- Experiencia en obras en general ejecutadas en los últimos 10 años, hasta por un monto máximo acumulado equivalente a 5 veces el valor referencial de la obra materia de la convocatoria. De 15 a 20 Puntos.
- Experiencia de obras similares ejecutadas en los últimos 10 años, hasta por un máximo acumulado equivalente al valor referencial de la obra materia de la convocatoria, siendo el valor mínimo de cada obra similar al 15% del valor referencial. De 30 a 35 Puntos.
- Experiencia y calificaciones del personal profesional propuesto. De 30 a 35 Puntos.
- Cumplimiento de ejecución en obras, en función a número de certificados que acreditó, ejecutó y liquidó sin penalidades, no pudiendo ser más de 10 en general y similares. De 15 a 20 Puntos.

Los sistemas de contratación aplicables a la Ejecución de obras está sujeto a lo indicado en el artículo 40 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, cuyas características son las siguientes:

- Suma alzada: Es aplicable cuando las cantidades, magnitudes y calidades de la prestación estén totalmente definidas en los planos y especificaciones técnicas respectivas.
- Precios unitarios: Este sistema es aplicable cuando la naturaleza de la prestación no permita conocer con exactitud o precisión las cantidades o magnitudes requeridas.
- Esquema mixto: Este sistema se elegirá si en el expediente técnico uno o varios componentes técnicos corresponden a magnitudes y cantidades no definidas con precisión y otros componentes cuyas cantidades y magnitudes están totalmente definidas en el expediente técnico.

Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder sobre los precios o calidad de sus productos, esto dependiendo de las condiciones del mercado. Estas condiciones se deben a las siguientes circunstancias:

- 1) Que este dominado por pocas empresas: Los proveedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general, podrían ejercer una influencia considerable en los precios, en la calidad y en las condiciones.
- 2) Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos. El poder de proveedores grandes y poderosos puede frenar si compite con sustitutos. Por ejemplo, los proveedores que producen ladrillo compiten con los que producen bloques de concreto. Esto hace que sus costos bajen en el mercado.
- 3) Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor. Si los proveedores venden a diferentes sectores y un sector particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder. Si en el sector el cliente es de importancia, la suerte de los proveedores estará fuertemente ligada a dicho sector y desearán

protegerla mediante precios razonables y ayuda en actividades tales como investigación, desarrollo y apoyo técnico.

- 4) Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el comprador. Tal insumo es importante para el éxito del proceso o calidad del producto. Esto aumenta del poder del proveedor, particularmente cuando el insumo no es almacenable. En el caso de empresas constructoras los insumos más importantes son los que son proporcionados por proveedores de acero, concreto y encofrado.
- 5) Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieran costo por cambio de proveedor. La diferencia o los costos por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar un proveedor contra otro. Si el proveedor se enfrenta a costos por cambio, el efecto es el inverso.
- 6) Por lo general, se piensa que los proveedores son empresas, pero debe reconocerse a la mano de obra también como proveedor, que ejerce un gran poder en el sector construcción.

2.2.6 Evaluación Interna

El diagnostico interno, según D'Alessio, está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una empresa constructora es identificar sus competencias distintivas, las cuales son fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse por la competencia. Crear ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la empresa y transformarlas en fortalezas.

Las principales áreas funcionales a ser evaluadas en una empresa constructora son las siguientes:

- Administración y gerencia
- Operaciones y logística
- Finanzas y contabilidad
- Recursos humanos y cultura

Administración y Gerencia

El objetivo de la administración es aumentar la productividad para incrementar las posibilidades de competir con éxito en un sector. Mientras la gerencia, es la encargada de manejar no solo los aspectos operacionales, sino también estratégicos. Así mismo debe manejar los cambios dentro de esta, superando la crisis y asegurando viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos a cumplir la misión de la organización.

Las variables a considerar en la evaluación de la gerencia son:

- Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
- Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.
- Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.
- Uso de técnicas sistemáticas en los procesos de toma de decisiones.
- Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
- Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
- Sistema de planeamiento estratégico.
- Gestión de la red de contactos.
- Imagen y prestigio de la organización.

Operación y logística e infraestructura

Está relacionada con la producción. El área de operaciones, de una empresa constructora, es la encargada de ejecutar los procesos de constructivos. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento, y calidad. Las operaciones de los procesos de construcción involucran los siguientes recursos: Materiales, Mano de obra y Maquinaria.

Las variables a ser estudiadas en la evaluación de operaciones de una empresa constructora son las siguientes.

- Costo unitario en relación con los competidores: materiales directos, mano de obra directa, e indirectos de fabricación.
- Suministro de materiales, directos e indirectos
- Sistema de control de inventarios
- Facilidad de ubicación de los proyectos
- Eficiencia técnica y energética
- Capacidad de producción
- Efectividad en los procesos en el control de la cantidad, calidad, del diseño y los costos.
- Seguridad e higiene laboral

Las áreas bajo control son: Producto, procesos, planta y personal. También se puede controlar la calidad, cantidad, costos y tiempo.

Finanzas y contabilidad

El propósito de evaluar el área de finanzas y contabilidad de una empresa constructora es medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la empresa. El área de finanzas es la responsable de obtener el recurso económico necesario en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad, y en costos requeridos para que pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes (retención de utilidades,

sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, e incremento de capital de accionistas), fuentes generadas (aporte de capital proveniente de inversiones, emisión de acciones), o de fuentes de terceros (desuda de corto y largo plazo).

Las variables a ser estudiadas en el área de finanzas para una empresa constructora son las siguientes.

- Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, estabilidad, y crecimiento.
- Nivel de apalancamiento financiero y operativo
- Costo de capital en relación con al sector construcción y los competidores
- Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo
- Estructura de costos
- Situación tributaria
- Capital de trabajo: flexibilidad de la estructura de capital
- Relaciones con accionistas e inversionistas
- Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costo, y de presupuesto.
- Política de reparto de dividendos
- Cartera de morosos
- Situación patrimonial
- Dimensionamiento financiero

Las decisiones bajo el control estratégico son las siguientes: De inversión (presupuesto de capital), financieras (estructura de capital) y dividendos (utilidades de la empresa que se pagan a los accionistas).

Recursos humanos y cultura

El factor humano en una empresa constructora involucra aspectos como cultura y clima organizacional. Los cuales deben facilitar el proceso estratégico y no ser una barrera que impida el cambio. Por ello, los recursos humanos, son el activo más valioso de toda empresa

constructora. Los cuales movilizan los recursos tangibles e intangibles. Por otro lado, es el recurso menos prescindible y de mayor volatilidad, pues impacta en la motivación y en las relaciones de grupo al interior de la empresa.

Las variables a ser evaluadas en el área de recursos humanos son:

- Las competencias y calificaciones profesionales
- Selección, capacitación, y desarrollo del personal
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra
- Costos laborales en relación con la industria y los competidores
- Nivel de remuneraciones y beneficio
- Efectividad de los incentivos al desempeño
- Nivel de rotación y ausentismo
- Políticas de tercerización
- Estructura organización
- Calidad del clima laboral
- Cultura organizacional

2.2.7 La Cadena de Valor

Para poder hallar una forma de definir las actividades que ejecutan las empresas de una forma estandarizada, el profesor Michael Porter introdujo el concepto del Análisis de la Cadena de Valor.

El análisis de la cadena de valor busca identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor, ver Figura N°4.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma más diferenciada y menos costosa que sus rivales.



Figura N°4: La Cadena de Valor. Fuente: (Porter, 2000).

Las actividades primarias son aquellas que tienen que ver con:

- Logística de entrada (recepción, almacenamiento, control de inventario, etc.).
- Operaciones (maquinaria, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y el resto de actividades creadoras de valor).
- Logística de salida (almacenamiento, atención de pedidos, transporte, gestión de la distribución).
- Marketing y ventas (selección de canal de distribución, publicidad, promoción de ventas, asignación de precios, gestión de ventas minoristas, etc.).
- Servicio (soporte del cliente, servicios de reparación, instalación, entrenamiento, gestión de repuestos, actualizaciones, etc.)

Las actividades de apoyo a las actividades primarias son:

- Adquisiciones, consecución de las materias primas, mantenimiento, piezas de repuesto, construcciones, maquinaria, etc.

- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño, rediseños, etc.
- Administración de recurso humano, asociadas al reclutamiento, desarrollo, retención y remuneración de empleados y de gerentes
- Infraestructura de la empresa: incluye la gerencia general, planeamiento, finanzas, contabilidad, asuntos públicos, calidad, etc.
- El margen es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. Una vez que se haya definido la cadena de valor, un análisis de costos puede realizarse asignando costos a las actividades de la cadena de valor.

2.2.8 Objetivos Organizacionales

Son declaraciones de propósito de desempeño más importantes, a largo plazo, que la organización desea lograr. Por lo general se especifican en términos de crecimiento de ventas, posición líder en un mercado, estabilidad de las ventas.

Estos forman la base sobre la que pueden construirse las estrategias organizacionales.

Los objetivos a largo plazo deben tener las siguientes características:

- Deben ser cuantitativos para poder medirlos.
- Deben ser medibles usando Indicadores confiables.
- Deben ser realistas pudiéndose alcanzarlos.
- Deben ser comprendidos igualmente por todos y sin dudas.
- Deben ser desafiantes para exigir el compromiso de todos.
- Deben ser jerarquizados, siendo el primero más importante.
- Deben ser alcanzables en el tiempo establecido por la visión.
- Deben ser congruentes entre las unidades de la organización.

- Deben ser asociables a un horizonte de tiempo.

Estrategias Organizacionales

Son acciones a largo plazo, diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional, y lograr objetivos.

Estas se basan en:

- Cambios en el conjunto de mercados, a los que servirán.
- Cambios en los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer o en el nivel esfuerzo aplicado en reunir a los mercados diferentes.
- Las organizaciones pueden perseguir estrategias de crecimiento o de consolidación.

Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos:

- 1) Estrategias genéricas competitivas: Michael Porter (1980) definió las tres estrategias genéricas que podrían permitir obtener ventajas competitivas a las organizaciones en el sector industrial, estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque en costos o en diferenciación. Según Porter la ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado, por lo tanto la estrategia genérica que se elija está en función a la habilidad, recursos, y capacidades distintivas de la organización.
- 2) Estrategias externas alternativas y específicas: se denominan estrategias externas por referirse a aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida y son alternativas, ya que al existir un abanico de ellas el proceso estratégico determinará cuáles de dichas estrategias, serán las escogidas.

- 3) Estrategias internas específicas: Las estrategias internas son las que se desarrollan al interior de la organización con el fin de prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito. La evaluación interna ayuda a visualizar las estrategias internas que mejoren las debilidades de la organización.

2.2.9 Selección de una estrategia organizacional

Seleccionar una estrategia no es simple. Esta deberá basarse en la información obtenida en una auditoría interna de la empresa, enfocándose en la Misión y los objetivos organizacionales.

Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

La estrategia es la síntesis, una expresión resumida y concreta de los fines últimos a los cuales se desea llegar y el modo como llegar a hacerlo. La estrategia resulta de nuestro posicionamiento, es decir, de que tan buenos somos para responder a los desafíos del entorno, para poder alcanzar la misión. Para poder concretizar a las estrategias se tiene que definir pequeños caminos denominados tácticas. Es decir, cada estrategia se tiene que dividir en una serie de tácticas.

“Los gerentes deberán reconocer que la penetración de mercado y el desarrollo de los productos serán apropiados si los mercados actuales son atractivos y permiten a la organización lograr los objetivos organizacionales. Si hay problemas en los mercados actuales, especialmente el decrecimiento, el desarrollo del mercado y la diversificación son más apropiados. Algunas organizaciones utilizan el

análisis de cartera organizacional cuando tienen muchos negocios o productos diferentes”. (Amador).

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas (FODA)

La Matriz FODA permite desarrollar estrategias para la organización a partir de la interrelación entre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se puede encontrar cuatro grupos de estrategias:

- Estrategias FO: Estrategias para utilizar nuestras fortalezas en aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: Estrategias para utilizar nuestras fortalezas en evitar las amenazas.
- Estrategias DO: Estrategias para superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA: Estrategias para reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) permite determinar si la estrategia del sector analizado debe ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, buscando la más adecuada en función a factores internos (fuerza financiera y ventaja competitiva) y factores externos (estabilidad de la industria y la fuerza de la industria).

Matriz Interna – Externa (IE)

La Matriz Interna – Externa MIE se basa en graficar cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices MEFE y MEFI, el correcto desarrollo de las matrices mencionadas, permite ubicar la postura estratégica más adecuada para el sector, pudiendo ser:

- Crecer y construir.
- Retener y mantener.
- Cosechar o desinvertir.

Beneficios de la planeación estratégica

Varios estudios, demuestran los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones.

Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino el producto de la gran variedad de experiencia de las directivas en una organización. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, esto es comparado con empresas que operan sin un sistema de planeación formal.

“La planeación estratégica va de la mano con dos tipos de direcciones las cuales son:

Dirección Estratégica: proporciona una guía, dirección y límites para las operaciones. Llevada a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional.

Dirección Operacional: Tienen que ver con la forma en que las organizaciones producen bienes y servicios. Se encarga de las decisiones relacionadas con el diseño, la gestión y la mejora de operaciones”. (Adrián, 2007).

La planeación estratégica trae consigo beneficios:

Beneficios Financieros

Las organizaciones que emplean conceptos de Planeación Estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

Generalmente las organizaciones que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Beneficios No Financieros

Induce mayor y mejor entendimiento ante las amenazas y estrategias externas. Incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio. Alcance más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados. Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia. Asigna prioridades en el destino de los recursos. Ayuda a integrar el comportamiento en un esfuerzo común.

Disciplina y formaliza la administración; es decir obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.

2.2.10 Conceptos relacionados con BALANCED SCORECARD

A principio de la década de los 90, Robert Kaplan y David Norton lanzaron su concepto de Balanced Scorecard, concepto que se podría traducir algo así como Libreta de Calificaciones Balanceada. El concepto en términos de los autores lo describen como las agujas en la cabina de un avión; le dan al gerente información compleja que se puede analizar con una mirada. El piloto de un avión debe poder tomar, con base en la información que recibe del tablero, decisiones importantes para la seguridad del vuelo y de sus pasajeros. De la misma manera se debe entonces construir una serie de manecillas e indicadores que le permitan a un gerente de una empresa a tomar las decisiones que mantengan el nivel competitivo de la misma. Adicionalmente, la información de estos indicadores no es independiente. Kaplan y Norton hacen énfasis en la interrelación de las diferentes medidas de desempeño, y exigen de un sistema de libreta de calificaciones balanceada que provea estos enlaces.

Se divide en cuatro capítulos los índices que se deben definir:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente).
- ¿En qué debemos ser excelentes? (perspectiva interna).
- ¿Podemos seguir mejorando y creando valor? (Perspectiva de formación y crecimiento).
- ¿Cómo nos ven los accionistas? (Perspectiva financiera).

Perspectiva del cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articularla estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton, 2003).

Perspectiva procesos internos:

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo.

Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas.

Perspectiva financiera

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

La libreta de calificación es entonces presenta, en un único reporte, muchos de los elementos aparentemente separados en una compañía y que intervienen en los objetivos de desempeño diario. Al presentarlos en conjunto permite determinar las causas y los efectos de los acontecimientos diarios. Se determinan relaciones entre los componentes de las cuatro perspectivas pudiéndose hacer a una mejor idea sobre el funcionamiento general de la compañía.

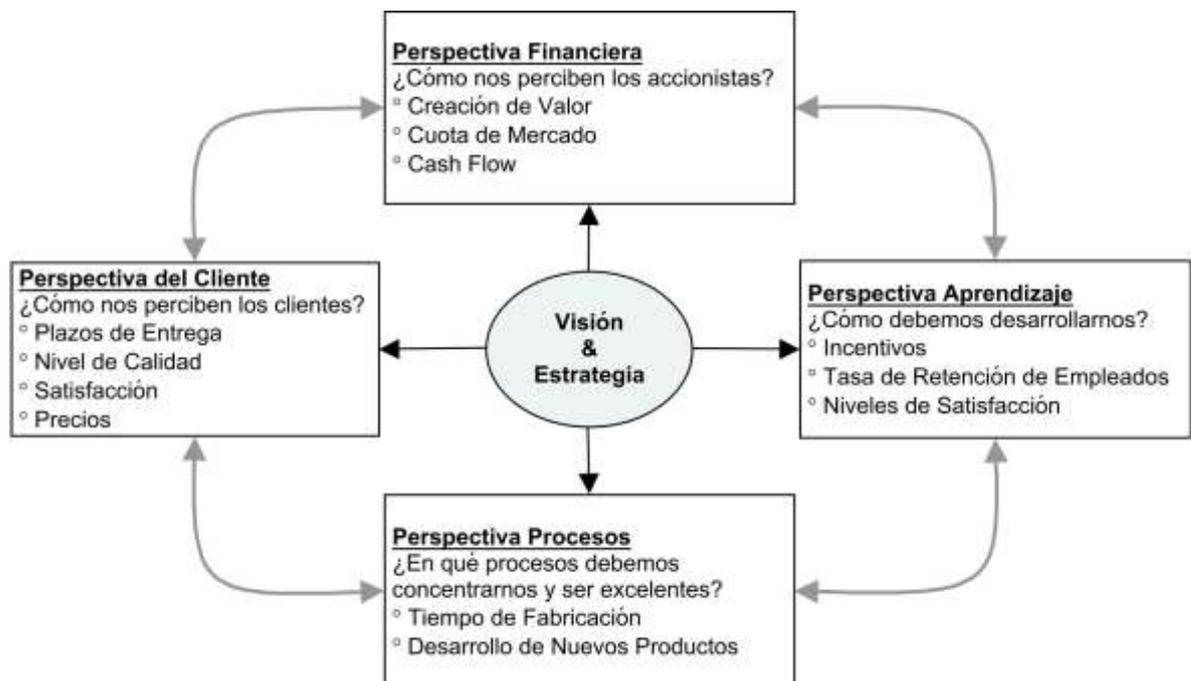


Figura N°5: Las Cuatro Perspectivas del BSC. Fuente:(Kaplan & Norton, 2005).

Las perspectivas que conforman el BSC no se manejan de manera aislada ya que existen conexiones entre las mismas, ver Figura N°5. Por ejemplo, el mejorar en aspectos de calidad de la empresa (procesos internos), le otorga un mayor prestigio a la empresa y le da una mejor imagen como empresa con sus clientes (perspectiva cliente), lo que podría beneficiarse a la hora de firmar un contrato en particular, lo que con llevará a mayores ingresos a la empresa (perspectiva financiera).

Luego cabe preguntarse en qué procesos debe sobresalir la empresa para conseguir un servicio altamente valorado por sus clientes. ¿Y de qué forma pueden las organizaciones mejorar y reducir los ciclos de sus procesos internos? Entrenando y mejorando la habilidad de sus empleados. De esta manera, se puede ver como toda una cadena de relaciones de causa y efecto puede establecerse como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del BSC, ver la siguiente Figura N°6.

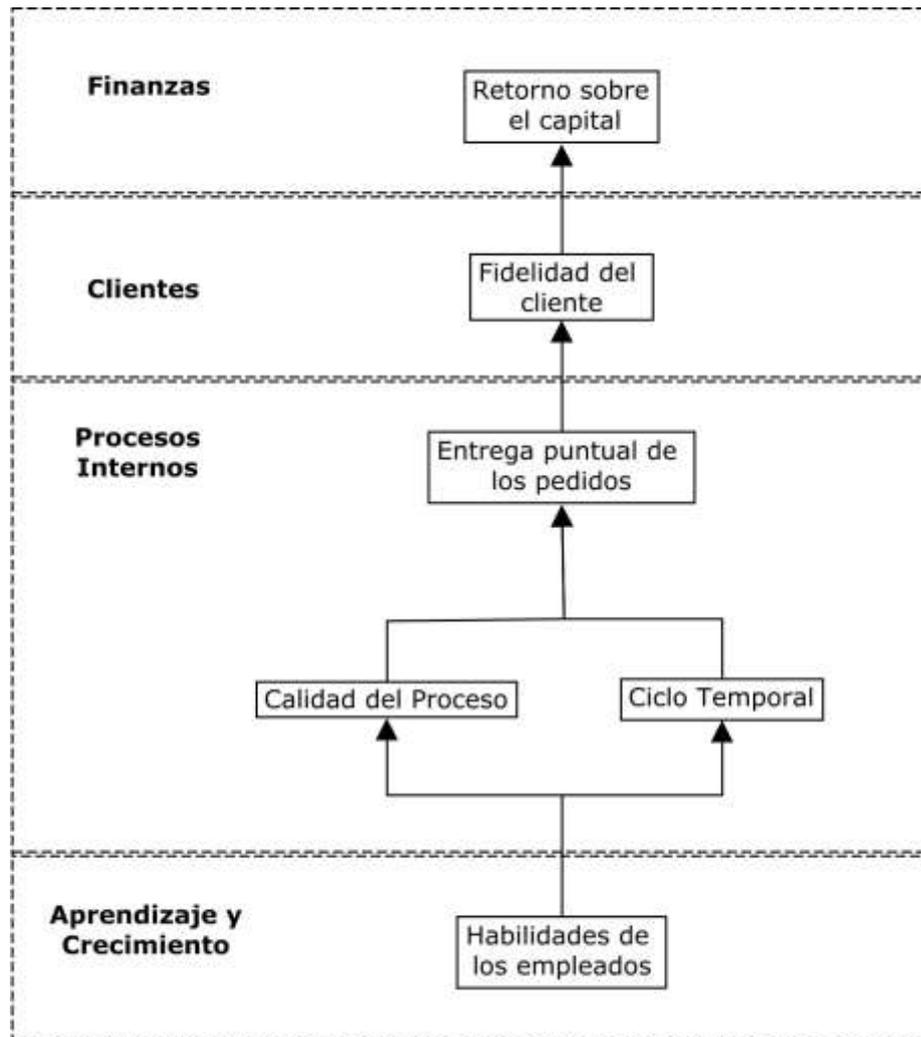


Figura N°6: Relación entre las Perspectivas del BSC. .Fuente:(Kaplan & Norton, 2005).

El BSC debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculando los a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

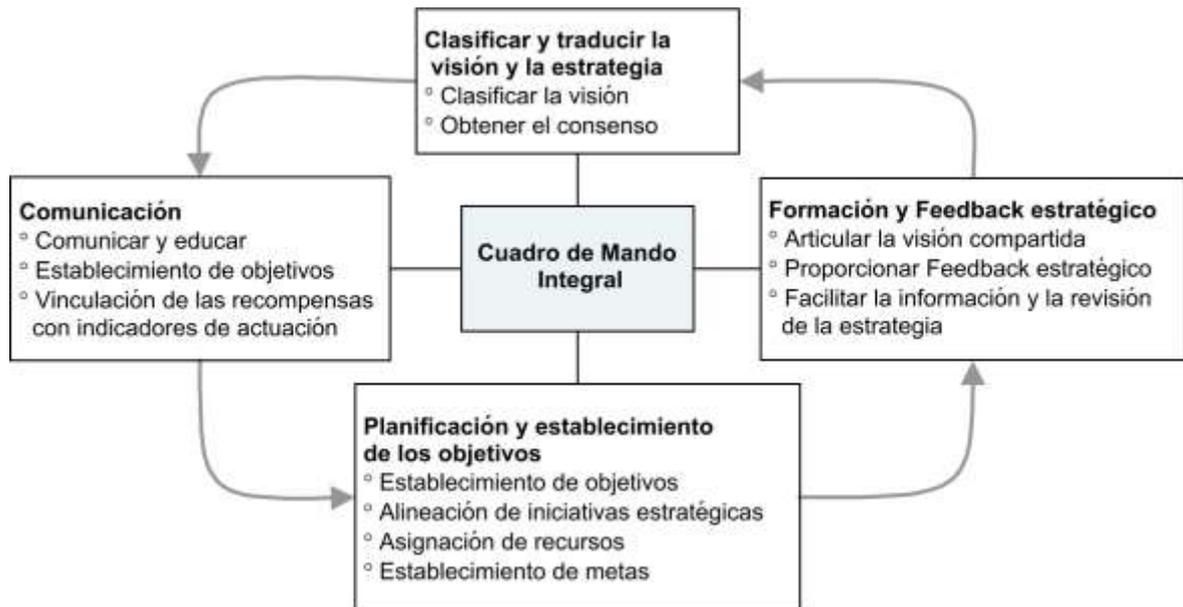


Figura N°7: Cuadro de Mando Integral o BSC. Fuente:(Kaplan & Norton, 2005).

El BSC o Cuadro de Mando Integral, ver Figura N°7, es una herramienta que complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados futuros, derivados de la visión y estrategia corporativa.

El BSC transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje. “El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes de éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo”. (Kaplan & Norton, 2005).

2.3 Formulación de la hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

La elaboración de un modelo de Plan Estratégico mejorará la competitividad y productividad en las empresas constructoras medianas y pequeñas.

2.3.2 Hipótesis específica

- a) Elaborando un modelo de plan estratégico mejorará su situación externa en las empresas constructoras medianas y pequeñas.
- b) Elaborando un modelo de plan estratégico mejorará su situación interna en las empresas constructoras medianas y pequeñas.
- c) Elaborando un re direccionamiento de la Misión, Visión y Valores, determinará un nuevo horizonte en las empresas constructoras medianas y pequeñas.
- d) Elaborando el análisis de las oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades determinará las opciones estratégicas y consolidará los planes específicos en las empresas constructoras medianas y pequeñas.

2.3.3 Variables

Variable independiente

Formulación de un modelo de plan estratégico.

Variable dependiente

Competitividad y productividad.

2.3.4 Operacionalización de variables

Variable independiente

La variable independiente viene a ser el plan estratégico y sus dimensiones son el análisis externo, análisis interno, reformulación de objetivos y análisis de matrices, como se muestra en el Cuadro N°1.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Instrumentos
plan estratégico	El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo	El plan estratégico es el proceso por el cual una empresa determina su dirección de largo plazo por medio de la administración de proceso estratégico y este es un conjunto y secuencia de actividades que se usa para alcanzar la visión trazada para la empresa, ayudando a proyectarse en el futuro.	Análisis externo	-Lista de oportunidades - lista de amenazas	Recolección de información fuente secundario
			Análisis interno	-Lista de fortalezas - lista de debilidades	Guía de encuesta
			Reformulación	- misión - visión - valores - políticas	Guía de entrevista
			Análisis de matrices estratégicas	- Matriz FODA - matriz PEYEA, - matriz interna-externa - matriz de convergencia, etc.	Guía de entrevista

Cuadro N°1: Operacionalización de la variable independiente.

Variable dependiente

La variable dependiente viene a ser la competitividad y productividad; y sus dimensiones son índice de competitividad e índice de productividad, como se muestra en el Cuadro N°2.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Instrumentos
Competitividad	Capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin	En una empresa será más competitiva en un mercado si logra producir más a menor costo, con altos niveles de productividad, eficiencia y calidad, todo lo cual se traduce en una elevada rentabilidad por unidad de producto.	Índices de Competitividad	Procesos o Licitaciones Ganadas	Entrevista al Gerente general
Productividad	Calidad de producto, capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial.	Se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema	Índices de Productividad	Seguimiento al Presupuesto	Entrevista al Área de Operaciones
				Seguimiento sobre costos	Entrevista al Área de Operaciones
				Avance del Cronograma	Entrevista al Área de Operaciones
				Evaluaciones de desempeño	Encuesta al área de RR.HH.
				Capacitación de personal	Encuesta al área de RR.HH.
				Necesidades de capacitación	Encuesta al área de RR.HH.

Cuadro N°2: Operacionalización de la variable dependiente.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación.

La investigación es cualitativa ya que se concentra en comprender la elaboración del modelo del plan estratégico; descriptiva ya que se describe y analiza las situaciones externas e internas de la empresa en estudio; explicativo porque se proponen objetivos y estrategias y retrospectivo debido a se evaluó factores desde el 2010 al 2015.

3.2 Modalidad de la investigación

El presente trabajo se encuentra dentro los criterios de un Proyecto Factible, el mismo que permite encontrar solución a un problema real. En este caso se planteó un Modelo de plan estratégico como propuesta para evaluar situaciones externos; situaciones internas; nuevo direccionamiento de misión, visión y valores; opciones estratégicas que influyen en el desempeño de las Organizaciones.

En este estudio se plantea una propuesta viable que da solución a través de un modelo de plan estratégico en las empresas constructoras considerando la información recolectada a través herramientas de tipo documental y de campo, que permitió establecer las pautas y características inherentes a la fundamentación teórica de la propuesta.

3.3 Tipos de investigación

A través de los diferentes tipos de investigación se pudo seleccionar el adecuado para ampliar el conocimiento de la problemática y de esta manera sistematizar la información que permitió establecer la situación actual de la empresa Mega Inversiones S.R.L. en la propuesta de un Modelo de plan estratégico.

3.3.1 Investigación Básica

A través del conocimiento Teórico que muestra un amplio conocimiento sobre el objeto de estudio se pudo establecer la Formulación, y evaluación del problema a través de varias interrogantes

que esclarecieron la problemática de la Constructora, partiendo de esto se pudo proponer un modelo de plan estratégico para empresas que desempeñan la actividad de construcción.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Esta tipo de investigación describe las características de cada componente y su interrelación, en este caso se estableció el número de involucrados en la empresa, las formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en la Constructora Mega Inversiones S.R.L, para describir cada acción que permitió conocer de la situación interna.

La investigación permitió conseguir el conocimiento y entendimiento de diferentes escenarios, cualidades y costumbres que prevalecen en el uso de palabras correctas que detallan con exactitud las actividades del sector empresarial y personas implicadas en la búsqueda de la información, lo que facilitó conocer a fondo el proceso a seguir.

3.3.3 Investigación Documental-Bibliográfica

Se reforzó la investigación a través de la consulta de documentos existentes en la empresa, se consultó libros a través de citas bibliográficas, revistas y periódicos que complementaron la información sobre el entorno donde se desenvuelve la empresa. Es la secuencia lógica de actividades conducentes a la obtención de información necesaria para generar más conocimiento.

3.3.4 Investigación de Campo

Por medio de la Investigación de campo se pudo obtener información del lugar donde se desarrolla la investigación; donde se aplicó las técnicas de investigación tales como la encuesta o entrevista en relación a los clientes, socios y empleados de la empresa Constructora Mega Inversiones S.R.L.

Tanto la investigación aplicada como la investigación de campo se adaptaron al tipo de investigación que se utilizó para la elaborar el

Modelo de plan estratégico que requería la Constructora Mega Inversiones S.R.L., y al mismo tiempo se aplicaron los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, contribuyendo a la investigación de situaciones, necesidades o problemas.

3.4 Métodos

Se expone la metodología que se utilizó para el desarrollo de la investigación, los lineamientos y características que permitieron identificar la problemática de proyecto. De esa forma para cumplir con los objetivos planteados, se consideró aplicar el método inductivo y analítico, los mismos que permiten estudiar los hechos particulares y los datos en el tiempo presente, es de esta forma como se pudieron seleccionar los elementos que contiene el objeto de estudio.

3.4.1 Método Inductivo

Se investiga el objeto de estudio desde lo particular a lo general, facilita el estudio porque permite tener una idea clara de la realidad y los hechos que han sucedido para que la empresa alcance sus objetivos. Mediante este método se estudió el nivel de conocimiento de cada uno de los integrantes de la Constructora Mega Inversiones S.R.L, en función a la información que se requiere para realizar la propuesta del Modelo de plan estratégico.

3.4.2 Método analítico

Se realizó el análisis de lo general a lo particular, descomponiendo en partes o elementos para determinar las causas, la naturaleza y los efectos que ocasionan la falta de estrategias de la empresa constructora para poder mejorar su productividad y competitividad.

3.5 Población y muestras

3.5.1 Población

Conjunto de números obtenidos al contar o medir elementos compuestas por personas o cosas, Olga Vladimirovna (2006), manifiesta qué población es “el conjunto de todos los elementos de un tipo particular cuyo conocimiento es de interés.” (Pág.261).

Según los datos registrados, la Constructora Mega Inversiones S.R.L tiene un total 46 personas entre empleados y socios. Además cuentan con una base de datos de 16 clientes, los cuales han reconocido la participación de la empresa en los diferentes concursos de licitación pública. En la siguiente Tabla N°1 contiene la población de la presente investigación

ELEMENTOS	NÚMERO DE PERSONAS
SOCIOS	2
ADMINISTRATIVO	19
LOGISTICA	15
OBRAS	10
CLIENTES	16
TOTAL	62

Tabla N°1: Población del Caso en Estudio.

3.5.2 Muestra

Según Hernández R. Fernández C. (2003). Considera el enfoque cualitativo como:

“unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo

de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población” (Pág. 302).

La muestra que se estableció para el cumplimiento metodológico de la investigación, fue a través de un muestreo no probabilístico (por criterio), que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener una muestra "representativa" mediante la inclusión de grupos relevantes (trabajadores) en la muestra, que aportaron con información para la toma de decisiones en el objeto de estudio. Se ha seleccionado directa e intencionadamente los individuos de la población, ver Tabla N°2.

Carlos Méndez. (2006) considera: “El muestreo por criterio, son seleccionados los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población” (Pág. 285).

Elementos	Número de personas
Socios	2
Administrativo	10
Logística	8
Obras	3
Total	23

Tabla N°2: Selección de Muestra del Caso en Estudio.

3.6 Técnicas de recolección de datos.

3.6.1 Descripción de los instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron para la investigación que se realizó. En la Constructora Mega Inversiones S.R.L se aplicó el guion de entrevista y el cuestionario, para que la investigación tenga suficiente confiabilidad, los instrumentos seleccionados se adaptaron al problema planteado, permitiendo obtener resultados confiables.

3.6.2 Guion de Entrevista

Se preparó una lista de preguntas para los involucrados de cargos de alta gerencia calificados, los datos recopilados proporcionaron ideas más claras de la situación real de la institución, en referencia a la necesidad de la organización.

3.6.3 Cuestionario

La redacción del cuestionario facilitó información precisa y válida. Es una herramienta confiable para conocer varios aspectos relacionados con la temática planteada. Se contó con dos modelos de encuestas para empleados.

3.7 Técnicas para el procedimiento y análisis de datos.

Las técnicas de investigación que se aplicaron permitieron adquirir la información de manera ordenada y específica en el proceso de investigación. Para desarrollar el modelo de plan estratégico se acudió a las técnicas de tipo documental y de campo.

3.7.1 Documental

Técnica de recopilación por medio de las fuentes de información secundaria para crear el marco teórico y el análisis externo de la investigación a través de la relación con la investigación bibliográfica.

- ✓ Citas

3.7.2 De Campo

Se diseñó de acuerdo al objeto de estudio para obtener información de hechos o hallazgos. Donde se pudo tener contacto directo con el grupo de trabajo a través de una autorización para ingresar a observar los hechos y adquirir la información requerida.

- ✓ Entrevistas
- ✓ Observación
- ✓ Encuestas

- ✓ Registros

3.7.3 Observación

Se realizó la observación directa con el objeto de estudio analizando las actitudes y comportamientos de los colaboradores de la Constructora en las diferentes áreas donde realizan su trabajo habitualmente y se registró información para su posterior análisis.

Esta técnica fue un elemento fundamental en el proceso investigativo; en ella se apoyó el investigador para obtener el mayor número de datos.

3.7.4 La Entrevista

Esta técnica en la investigación recolectó información con respuestas verbales de los gerente general, gerente de logística y al gerente de finanzas y en caso no existencia de gerencia se entrevistó a los responsables de áreas existentes mostrado en su organigrama. Al emplear la entrevista, se produjo un intercambio de comunicación entre el entrevistado y el entrevistador transmitiendo interés, motivación y confianza.

3.7.5 La Encuesta

Se realizó un cuestionario de preguntas para con la finalidad de recabar información acerca de los empleados, medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas. La información que se obtuvo fue de gran utilidad para relacionarlas variables. La encuesta abarcó el personal que conforma la empresa.

3.8 Aspectos éticos.

Este proyecto se desarrolló con autorización de la empresa donde se aplicó el modelo, sin violar privacidad.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Caso de estudio

Para proponer el Modelo de Plan Estratégico se considera como caso en estudio a la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L.

4.1.1 Actividad Actual

Mega inversiones S.R.L. es una empresa especializada dentro de la rama de ingeniería, cuya finalidad es la de servir a entidades del sector privado y estatal, para que en forma conjunta o individual se realicen obras a nivel nacional. Para cumplir con ese fin, cuenta con la capacidad necesaria para promover, elaborar, contratar, y ejecutar todo tipo de proyecto y obras de gran envergadura dentro de la industria de la construcción, electro-mecánica, sanitaria, etc.

Cuenta con la experiencia de profesionales, que brindan sus mejores conocimientos a fin de conocer el desarrollo de cualquier proyecto que emprenda la empresa, basado en una buena solides empresarial, y el amor al trabajo, trata de llegar a ser una de las mejores empresas constructoras del país.

Marco Situacional

Mega inversiones S.R.L, se encuentra ubicada en la urbanización Primavera Mz. "G" Lt. 7-8, Provincia de Huánuco, Departamento de Huánuco, Republica del Perú.

Accionistas

La empresa está compuesta por dos accionistas los cuales son Moner Fermín Guerra, que cuenta con un 99% de acciones y Pedro Esteban Alejo Cajaleon, que solo cuenta con el 1% de las acciones.

4.1.2 Pilares de la empresa

Capital Humano

Los trabajadores representan el principal activo de la empresa y su principal fuente de ventajas competitivas, en este sentido Mega Inversiones S.R.L. cuenta con un equipo permanente de vasta experiencia en las especialidades del negocio para ejecutar proyectos a lo largo de todo el país. Como parte de su política, contrata mano de obra ubicada en las localidades de trabajo.

Seguridad

Este pilar representa un valor fundamental para la empresa. Es el compromiso de proteger la vida de los trabajadores y trata de obtener altos niveles de eficiencia operacional.

Gestión

La estructura y organización de Mega Inversiones S.R.L. trata de administrar de manera eficaz y eficiente los recursos necesarios para la correcta ejecución de sus proyectos.

4.1.3 Ciclo de Facturación

La empresa MEGA INVERSIONES S.R.L, ha facturado desde el año 2010 cantidades superiores a diez millón de nuevos soles, llegando al año 2013 a facturar casi treinta y cuatro millones de nuevos soles, ver Gráfico N°1. Lo ideal para la empresa es mantener un crecimiento sostenible, cerrando círculos de negocio como actualmente lo está haciendo.

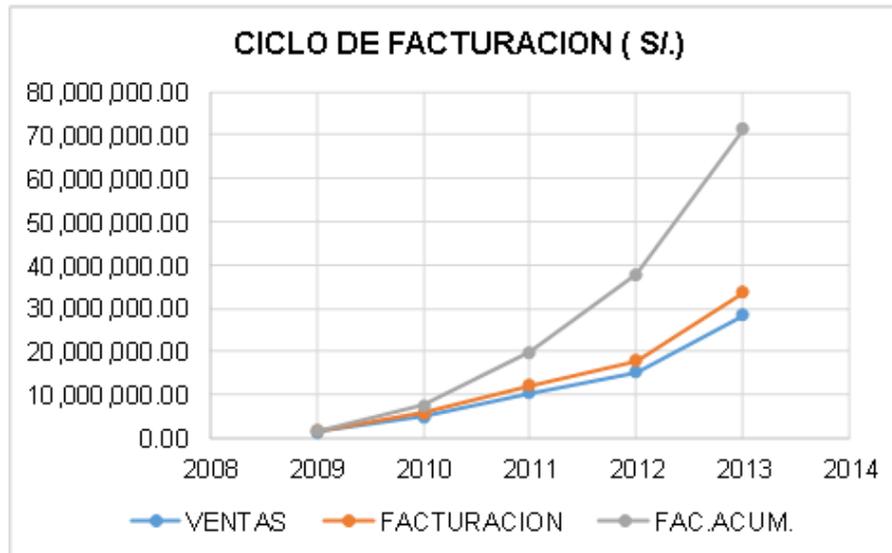


Grafico N°1: Ciclo de Facturación de la empresa Mega Inversiones S.R.L.

- Ventas valor neto sin IGV, contablemente para cálculo del estado financiero.
- Facturación anual que corresponde valor de ventas más IGV (18%)
- Facturación Acumulada que corresponde a la suma acumulada de facturaciones anuales.

4.1.5 Visión y Misión Actual de la empresa

Visión

“Ser una organización reconocida por su liderazgo en el área de la ingeniería y construcción que satisfaga las necesidades de sus clientes de una manera rentable a través de la entrega de un servicio integral basado en los más altos estándares de eficiencia operacional, calidad, seguridad y protección del medio ambiente, así como en el alto rendimiento de sus equipos de trabajo y responsabilidad social empresarial”.

Misión

“Somos una empresa de servicios integrales de ingeniería, construcción, operación, montaje, mantenimiento orientada a satisfacer las necesidades de empresas mineras, industriales, infraestructuras y obras públicas. Nuestros clientes son empresas medianas y grandes, del sector privado y estatal, que desarrollan proyectos relevantes, que

exigen y valoran altos estándares de excelencia operacional y ética de los negocios”.

4.2 Resultados del Análisis del Macro y Micro Ambiente

Macro Ambiente

Para la evaluación del macro ambiente se analizan los factores políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos en el Sector Construcción y la Región Huánuco.

Micro Ambiente

Para la evaluación del micro ambiente se analiza las cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales son: Amenazas de posibles entrantes, rivalidad entre competidores existentes, productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los vendedores.

4.2.1 Factores Políticos – Legales

Los factores políticos que establecen los límites para el desempeño de una empresa constructora son: Sistemas de gobierno, Legislación laboral, Licitación Pública y Presupuesto Público.

Sistema de Gobierno Según la Constitución Política del Perú.

La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes.

Son deberes primordiales del Estado: defender la soberanía nacional; garantizar la plena vigencia de los derechos humanos; proteger a la población de las amenazas contra su seguridad; y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación.

La iniciativa privada es libre. Se ejerce una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y

actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad servicios públicos e infraestructura.

El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa. Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional. La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.

El Estado facilita y vigila la libre competencia. Combate toda práctica que la limite y el abuso de posiciones dominantes o monopólicas. Ninguna ley ni concertación puede autorizar ni establecer monopolios.

La libertad de contratar garantiza que las partes pueden pactar válidamente según las normas vigentes al tiempo del contrato. Los términos contractuales no pueden ser modificados por leyes u otras disposiciones de cualquier clase. Los conflictos derivados de la relación contractual sólo se solucionan en la vía arbitral o en la judicial, según los mecanismos de protección previstos en el contrato o contemplados en la ley. Mediante contratos-ley, el Estado puede establecer garantías y otorgar seguridades. No pueden ser modificados legislativamente, sin perjuicio de la protección a que se refiere el párrafo precedente.

El Estado defiende el interés de los consumidores y usuarios. Para tal efecto garantiza el derecho a la información sobre los bienes y servicios que se encuentran a su disposición en el mercado. Asimismo vela, en particular, por la salud y la seguridad de la población.

Legislación laboral.

El trabajo, en sus diversas modalidades, es objeto de atención prioritaria del Estado, el cual protege especialmente a la madre, al menor

de edad y al impedido que trabajan. El Estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo. Ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador. Nadie está obligado a prestar trabajo sin retribución o sin su libre consentimiento.

El trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual. El pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquiera otra obligación del empleador. Las remuneraciones mínimas se regulan por el Estado con participación de las organizaciones representativas de los trabajadores y de los empleadores.

La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, como máximo. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar dicho máximo. Los trabajadores tienen derecho a descanso semanal y anual remunerados. Su disfrute y su compensación se regulan por ley o por convenio.

En la relación laboral se respetan los siguientes principios:

- Igualdad de oportunidades sin discriminación.
- Carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la ley.
- Interpretación favorable al trabajador en caso de duda insalvable sobre el sentido de una norma.

La ley otorga al trabajador adecuada protección contra el despido arbitrario.

El Estado reconoce los derechos de sindicación, negociación colectiva y huelga. Cautela su ejercicio democrático:

- Garantiza la libertad sindical.
- Fomenta la negociación colectiva y promueve formas de solución pacífica de los conflictos laborales. La convención colectiva tiene fuerza vinculante en el ámbito de lo concertado.
- Regula el derecho de huelga para que se ejerza en armonía con el interés social. Señala sus excepciones y limitaciones.

El Estado reconoce el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de la empresa y promueve otras formas de participación.

Licitación Pública.

La determinación de los procedimientos de selección para efectuar las licitaciones, concursos públicos, adjudicaciones simplificadas y selección de consultores individuales en todas las entidades del Sector Público esta comprendidas en el artículo, Ley de Contrataciones del Estado. Para el caso de contratación de obras, se sujetan a los montos siguientes:

- Licitación pública, si el valor referencial es igual o superior a S/. 1 800 000,00 (un millón ochocientos mil y 00/100 nuevos soles).
- Adjudicación simplificada para ejecución de obras, si el valor referencial es inferior a S/. 1 800 000,00 (un millón ochocientos mil y 00/100 nuevos soles).
- Cuando el monto del valor referencial de una obra pública sea igual o mayor a S/. 4 300 000,00 (cuatro millones trescientos mil y 00/100 nuevos soles), el organismo ejecutor debe contratar, obligatoriamente, la supervisión y control de obras.

Presupuesto Público

El Presupuesto Anual de Gastos para el Año Fiscal 2015 presento el monto de S/. 130 621 290 973,00 (ciento treinta mil seiscientos veintiún millones doscientos noventa mil novecientos setenta y tres y 00/100 nuevos soles) que comprende los créditos presupuestarios máximos correspondientes a los pliegos presupuestarios del Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales.

La región Huánuco, donde está ubicada la empresa constructora, tuvo un presupuesto de S/. 702, 714,683.00 (setecientos dos millones setecientos catorce mil seiscientos ochenta y tres y 00/100 nuevos soles) para el años 2015. El presupuesto público de la región ha ido creciendo en los últimos años como se muestra en el Gráfico N°2. Este crecimiento del presupuesto genera más oportunidad de desarrollo en la región.

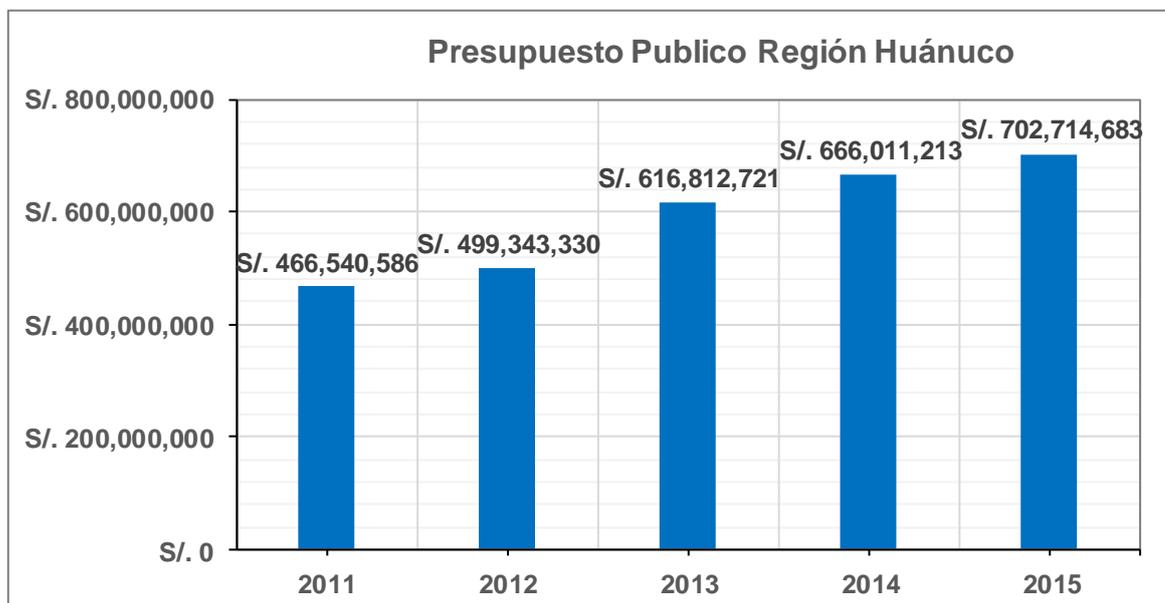


Grafico N°2: Presupuesto público Región Huánuco, 2011 – 2015. Fuente: MEF, Distribución Institucional del Gasto por Ámbito Regional – Consolidado por Gobierno.

4.2.2 Factores Económicos

Los factores económicos que tienen mayor influencia en el entorno son: Evolución del PBI nacional, Tasa de interés, Tasa de inflación, Costo de mano de obra y Asociaciones Público – Privadas.

PBI Nacional

La economía peruana creció 2,4 por ciento en 2014, luego de expandirse 5,8 por ciento en 2013. El menor ritmo de crecimiento reflejó, en gran medida, el menor impulso externo asociado a un escenario internacional menos favorable, caracterizado por un alto grado de incertidumbre y una desaceleración en las economías emergentes más importantes. Esto provocó una caída de las exportaciones (-1,0 por ciento), que se sumó al descenso de la inversión privada (-1,6 por ciento) y pública (-2,4 por ciento, principalmente por problemas de gestión en los gobiernos regionales y locales). Asimismo, el consumo privado se desaceleró de 5,3 por ciento en 2013 a 4,1 por ciento en 2014, en línea con el menor incremento del ingreso disponible, ver Gráfico N°3.

Por sectores económicos, las actividades primarias fueron afectadas por factores de oferta de carácter transitorio: el Fenómeno del Niño, que redujo la producción agropecuaria y pesquera; la roya amarilla, que afectó la producción de café; y las menores leyes de mineral de oro y cobre. Como resultado, el PBI primario se redujo 2,3 por ciento, la mayor contracción desde 1992. Asimismo, se registró una desaceleración del PBI no primario, de 6,0 por ciento en 2013 a 3,6 por ciento en 2014. La construcción se desaceleró de 8,9 a 1,7 por ciento como consecuencia de una disminución del avance físico de obras públicas y un menor desarrollo de proyectos inmobiliarios. La producción manufacturera no primaria cayó 1,0 por ciento en 2014 (luego de crecer 3,7 por ciento en 2013), principalmente por una menor producción de bienes de capital.



Grafico N°3: Evolución del PBI.

PBI Sector construcción

El crecimiento del sector construcción en 2014 (1,7 por ciento) fue considerablemente menor que en los dos años anteriores, principalmente por una menor inversión pública (caída de 0,9 por ciento en el avance físico de obras) y por un menor desarrollo de proyectos inmobiliarios, ver Gráfico N°4.

El consumo interno de cemento creció 2,4 por ciento (de 11,1 a 11,4 millones de toneladas métricas) en 2014. No obstante, en el interior del país hubo una desaceleración en los despachos de cemento (1,3 por ciento en 2014 frente a 11,7 por ciento en 2013), asociada principalmente al menor ritmo de ejecución de obras públicas y privadas en el norte y sur del país.

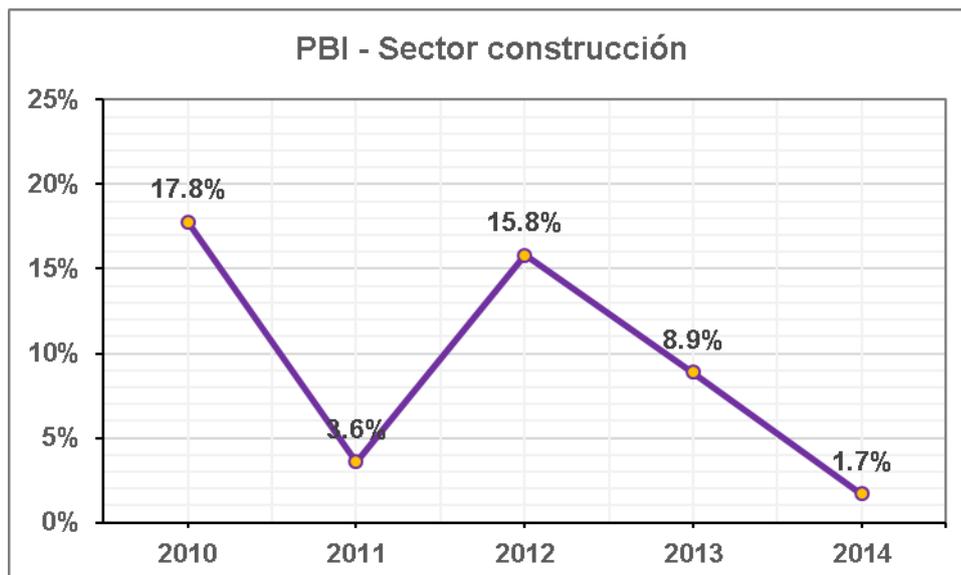


Grafico N°4: Evolución PBI Sector construcción.

Sector construcción Región Huánuco

El despacho de cemento en la región Huánuco tuvo un crecimiento de 22.5 por ciento en el año 2014, inferior comparado con el año pasado. Esto refleja que hubo una disminución de la actividad construcción. Sin embargo, la región ha presentado un crecimiento consecutivo desde el año 2010, el cual creció 3.10 por ciento, aumentando seguidamente a 10.90 por ciento, en el año 2011. El en año 2012 creció en 24.6 por ciento, el doble del año anterior. En al 2013 creció 39.30 ciento, el cual fue el crecimiento más alto de consumo de centro hasta la fecha, ver Gráfico N°5. Esto refleja que la en la región de Huánuco ha aumentado la demanda privada de empresas constructoras.

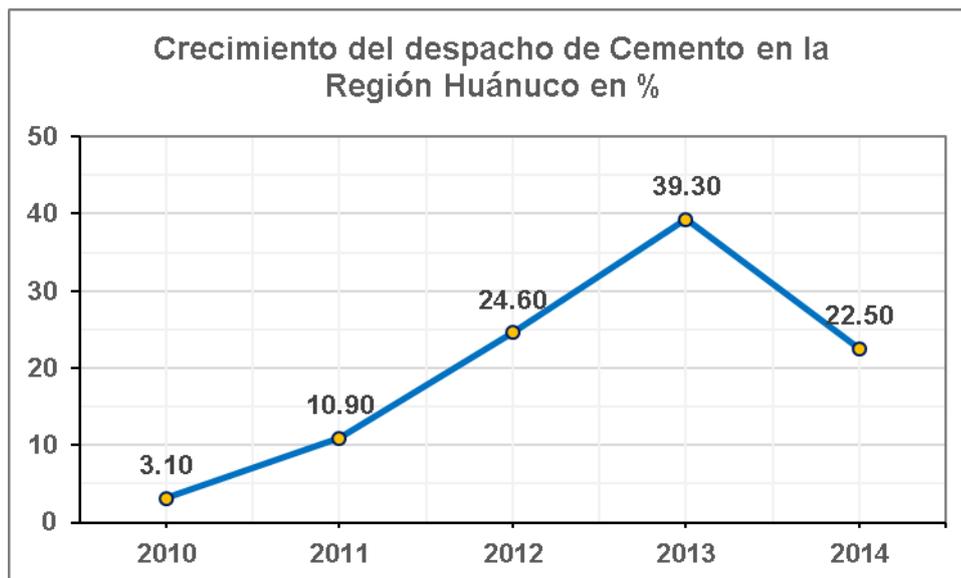


Grafico N°5: Crecimiento del despacho de Cemento Región Huánuco. Fuente: BCRP. Estadísticas Anuales.

Tasas de interés

La tasa interbancaria registró una disminución de 4,1 por ciento en diciembre de 2013 a 3,8 por ciento en diciembre de 2014, ver Tabla N°3. Por otro lado, la tasa de interés en nuevos soles para el financiamiento a los clientes corporativos mostró una ligera tendencia creciente en el primer semestre de 2014 (de 4,46 por ciento en diciembre de 2013 a 4,92 por ciento en junio de 2014). En el segundo semestre se observó una mayor volatilidad en la tasa, en un contexto de menor disponibilidad de liquidez de la banca. En respuesta, el BCRP proporcionó liquidez en moneda nacional al sistema bancario mediante operaciones de reporte (repos) de monedas y títulos valores (S/. 6 100 y S/. 1 200 millones, respectivamente).

Las tasas activas del sistema bancario descendieron en promedio 38 puntos básicos en los segmentos de grandes, medianas, pequeñas y micro empresas (aunque la tasa preferencial corporativa se incrementó en 18 puntos básicos). Las tasas de interés pasivas de las personas naturales presentaron un comportamiento estable en casi todos sus plazos: la tasa de interés de los depósitos entre 31 y 360 días

permaneció en 2,6 por ciento; y la tasa de interés de los depósitos a más de 360 días disminuyó ligeramente, de 4,5 a 4,4 por ciento.

La FTAMN (tasa promedio para operaciones de crédito en moneda nacional de los últimos 30 días) aumentó 52 puntos básicos, principalmente por el aumento de la morosidad y del riesgo crediticio en el segmento de pequeña y micro empresa (Memorias Banco Central de Reserva del Perú, 2014, pág. 98).

Tasa de interés para operaciones en Nuevos Soles (En Porcentaje)						
		2010	2011	2012	2013	2014
1	Interbancaria	3	4.2	4.2	4.1	3.8
2	Depósitos hasta 30 días	2.2	3.2	3	3	3.1
3	Depósitos de 31 a 360 días	2.5	2.8	2.9	2.6	2.6
4	Depósitos a más de 360 días	5.2	5	5.2	4.5	4.4
5	Créditos grandes empresas	6.1	7.4	7.4	7.1	6.8
6	Créditos medianas empresas	10.1	11.2	11	10.1	9.5
7	Créditos pequeñas empresas	23.7	23.2	22.5	21	20.6
8	Créditos microempresas	31.5	33	33.2	33.1	33
9	Créditos hipotecarios	9.5	9.4	8.8	9	9
10	Activa preferencial corporativa	3.6	5.4	5	4.5	4.7
11	FTAMN	22.8	21.3	22.9	20.1	20.6

Tabla N°3: Tasa de interés para operaciones en Nuevos Soles (en porcentaje). Fuente: “Estadísticas Mensuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014.

Tasa de Inflación

La inflación es la variación de precios en la economía, es decir, en qué porcentaje aumentaron o disminuyeron los precios en un período de tiempo determinado. Hay varios tipos de índices de precios: al consumidor, al productor y para la construcción. Aunque muchos factores influyen en los costos de la construcción comercial, el impacto

de las fluctuaciones de los precios del acero puede ser uno de los más significativos. El precio del acero se ve afectado por la demanda mundial, y por el creciente mercado inmobiliario en Perú.

En 2014 la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Lima Metropolitana fue 3,22 por ciento, tasa superior a la registrada en 2013 (2,86 por ciento). La inflación reflejó principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. Así, la inflación sin alimentos y energía (rubros que causan una alta volatilidad en los precios) se redujo de 2,97 por ciento en 2013 a 2,51 por ciento en 2014, ver Gráfico N°6.

La tasa anual de inflación sin alimentos y energía disminuyó de 2,97 a 2,51 por ciento entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014. La menor inflación se observó tanto a nivel de bienes (de 2,6 a 2,4 por ciento) como de servicios (de 3,2 a 2,6 por ciento). Entre los bienes destacó el incremento de los precios de vehículos (7,3 por ciento), que reflejó el alza del tipo de cambio (6,4 por ciento). Los servicios con mayor incremento de precios fueron educación (4,5 por ciento), alquiler de vivienda (2,6 por ciento), salud (4,4 por ciento) y transporte (2,5 por ciento). (Memoria 2014 del BCRP. Pág. 89).

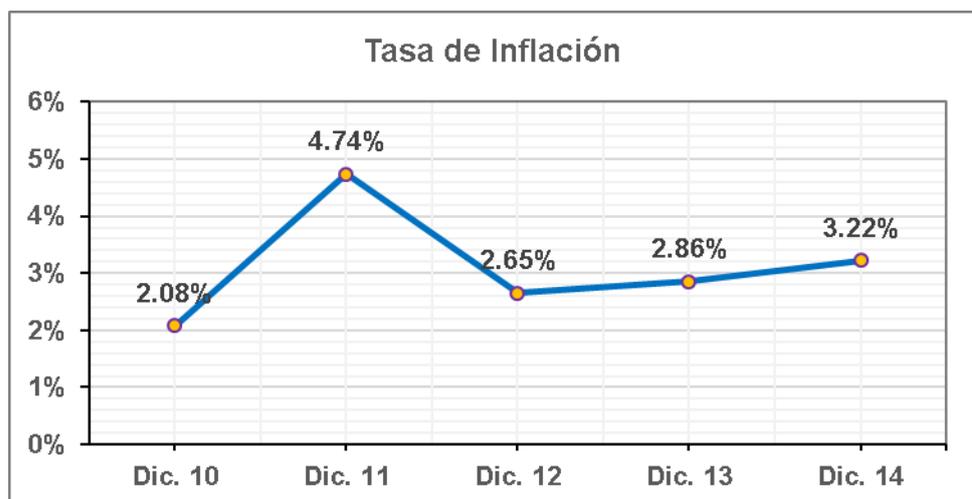


Gráfico N°6: Variación de la Tasa de Inflación, 2010-2014. Fuente: "Estadísticas Mensuales", por Banco Central de Reserva del Perú, 2014.

Costo de Mano de Obra

En el régimen laboral de construcción se clasifica a los trabajadores en tres categorías, las cuales son: operario, oficial y peón, según se definen a continuación.

- Operarios, los cuales son Albañiles, carpinteros, tierreros, pintores, electricistas, gasfiteros, plomeros, choferes, mecánicos y demás trabajadores que tengan alguna especialidad.
- Oficiales, los cuales son los ayudantes de los operarios, no tienen una especialidad.
- Peones: Son trabajadores no calificados, realizan labores diversas.

Según la CONAFOVICER, cada año se establece el costo de jornal de cada tipo de trabajador, los cuales se presentan en el siguiente Grafico N°7.

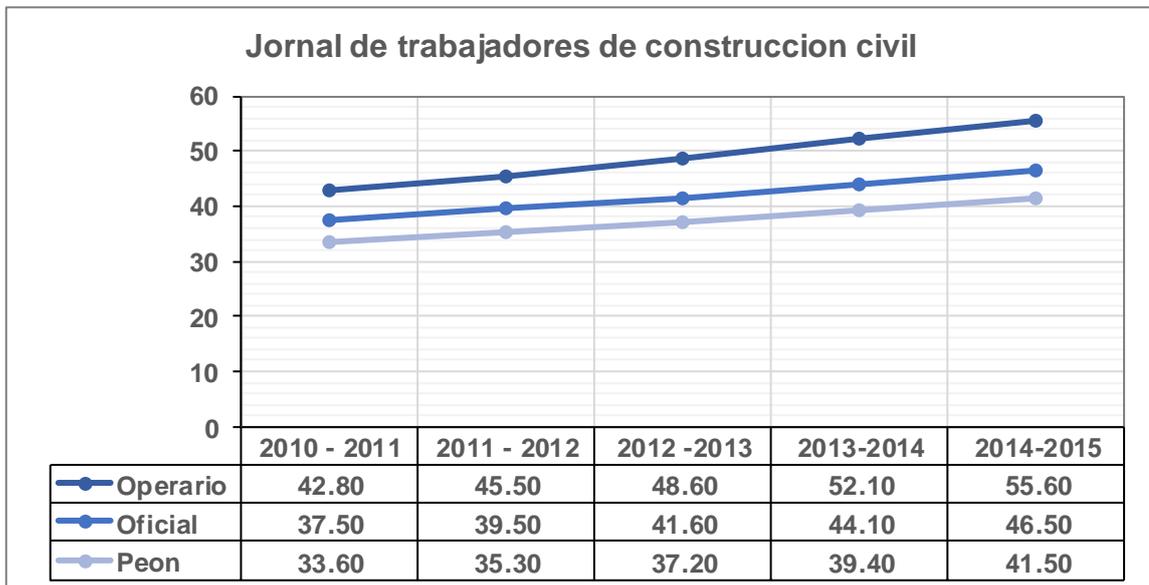


Grafico N°7: Jornal de trabajadores de construcción civil. Fuente: CONAFOVICER.

En los últimos seis años el costo de mano de obra de los trabajadores de construcción civil se ha incrementado y continúa en aumento. Los trabajadores operarios pasaron de 42.80 a 55.60 nuevos soles, incrementando el jornal en un 30 por ciento. Los Oficiales pasaron

de 37.50 a 46.50 nuevos soles, incrementando el jornal en un 24 por ciento. Los peones al igual que los oficiales incrementaron el jornal en 24 por ciento.

El aumento del costo de la mano de obra de construcción civil he generado que las empresas constructoras busquen nuevas estrategias que le permitan gestionar adecuadamente la mano de obra, evitando los tiempos muertos o tiempos perdidos.

Asociaciones público – privadas

De acuerdo al Artículo 3º del Decreto Legislativo N° 1012, las Asociaciones Público – Privadas (APP) son modalidades de participación de la inversión privada en las que se incorpora experiencia, conocimientos, equipos, tecnología, y se distribuyen riesgos y recursos, preferentemente privados, con el objeto de crear, desarrollar, mejorar, operar o mantener infraestructura pública o proveer servicios públicos.

En una APP participan el Estado, a través de alguna de las entidades públicas establecidas en la norma, y uno o más inversionistas privados.

Las Asociaciones Público – Privadas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Auto sostenible: aquella que satisfaga las siguientes condiciones:
Demanda mínima o nula garantía financiada por parte del Estado. De acuerdo al artículo 4 del Reglamento, punto 4.1, se considera garantías mínimas si no superan el 5% del Costo Total de Inversión, el que no incluye los costos de operación y mantenimiento. La metodología para los cálculos requeridos será publicada por Resolución Ministerial del Ministerio de Economía y Finanzas. Las garantías no financieras tengan una probabilidad nula o mínima de demandar el uso de recursos públicos, es decir, que la probabilidad del uso de recursos públicos no sea mayor al

10%, para cada uno de los primeros 5 años de ejecución del proyecto. La metodología para los cálculos requeridos será publicada por Resolución Ministerial del Ministerio de Economía y Finanzas.

- Cofinanciada: aquella que requiera del cofinanciamiento o del otorgamiento o contratación de garantías financieras o garantías no financieras que tengan una probabilidad significativa de demandar el uso de recursos públicos.

Es importante mencionar, que tal y como menciona el artículo 5º del Decreto Legislativo N° 1012, en todas las etapas vinculadas a la provisión de infraestructura pública y/o prestación de servicios públicos bajo la modalidad de Asociación Público – Privada (APP), se contemplarán los siguientes principios:

- Valor por dinero: Establece que un servicio público debe ser suministrado por aquel privado que pueda ofrecer una mayor calidad a un determinado costo o los mismos resultados de calidad a un menor costo. De esta manera, se busca maximizar la satisfacción de los usuarios del servicio así como la optimización del valor del dinero proveniente de los recursos públicos.
- Transparencia: Toda la información cuantitativa y cualitativa que se utilice para la toma de decisiones durante las etapas de evaluación, desarrollo, implementación y rendición de cuentas de un proyecto de inversión llevado a cabo en el marco de la presente norma deberá ser de conocimiento ciudadano, bajo el principio de publicidad establecido en el artículo 3º del Texto Único Ordenado de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM.
- Competencia: Deberá promoverse la búsqueda de la competencia a fin de asegurar eficiencia y menores costos en la provisión de

infraestructura y servicios públicos, así como evitar cualquier acto anticompetitivo y/o colusorio.

- **Asignación adecuada de riesgos:** Deberá existir una adecuada distribución de los riesgos entre los sectores público y privado. Es decir, que los riesgos deben ser asignados a aquel con mayores capacidades para administrarlos a un menor costo, teniendo en consideración el interés público y el perfil del proyecto.
- **Responsabilidad presupuestal:** Deberá considerarse la capacidad de pago del Estado para adquirir los compromisos financieros, firmes y contingentes, que se deriven de la ejecución de los contratos celebrados dentro del marco de la presente norma, sin comprometer la sostenibilidad de las finanzas públicas ni la prestación regular de los servicios.

4.2.3 Factores Sociales

Los factores sociales y demográficos que se relacionan con el entorno de la construcción son: Tasa de crecimiento población, Tasa de desempleo y subempleo, Índice de pobreza.

Crecimiento Poblacional Región Huánuco

La población de la Región Huánuco ha crecido desde los últimos años, llegando a una población aproximada, en el 2015, de ochocientos sesenta mil quinientos cuarenta y ocho según el registro de INEI. Como se muestra en el Gráfico N°8 la región ha mantenido un crecimiento poblacional continuo. Se espera que la región siga creciendo en los próximos años.

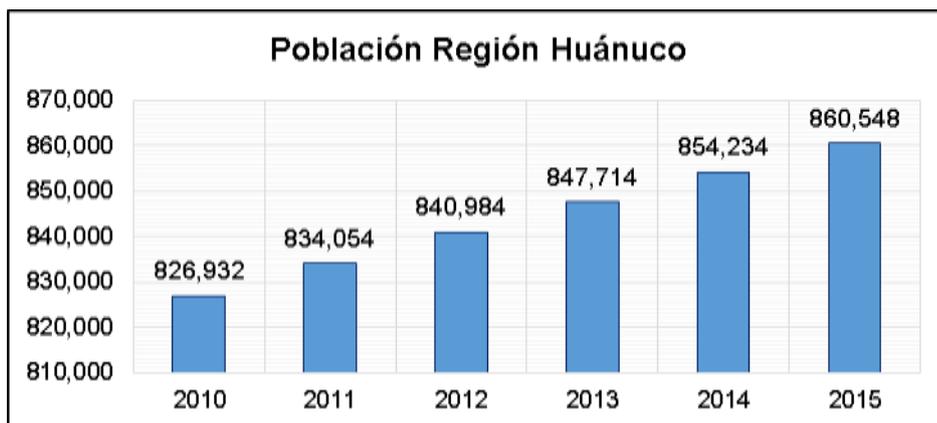


Grafico N°8: Población Región Huánuco, periodo 2010 - 2015. Fuente: INEI.

La tasa de crecimiento poblacional en la región en el año 2015, es de 0.75 por ciento, comparado con los años anteriores de hasta 0.90 por ciento, nos indica que la población va aumentando cada vez más, ver Gráfico N°9.

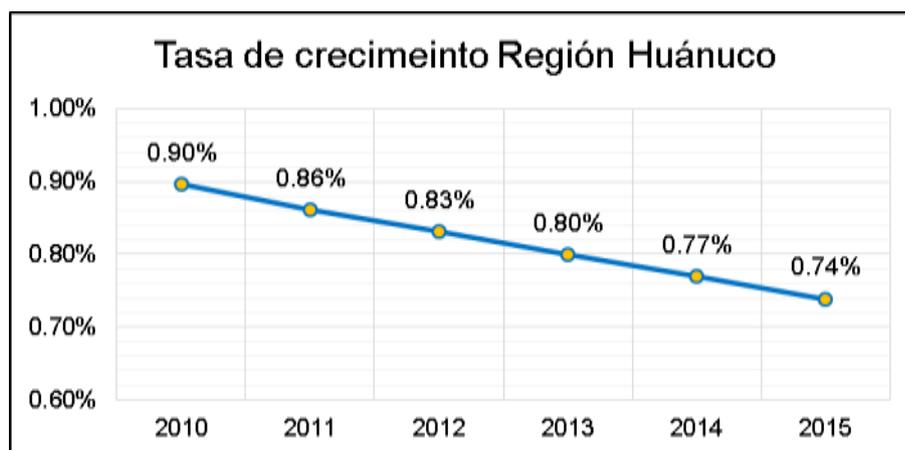


Grafico N°9: Tasa de crecimiento Anual Región Huánuco 2010 - 2015. Fuente: INEI, población.

Las provincias más pobladas de la región son Huánuco y Leoncio Prado, concentrando casi el 50 % de toda población. Mientras que la provincia menos poblada es Huacaybamba que solo representa el 3% de la población. El resto de las provincias mantienen una población casi uniforme, ver Gráfico N°10.

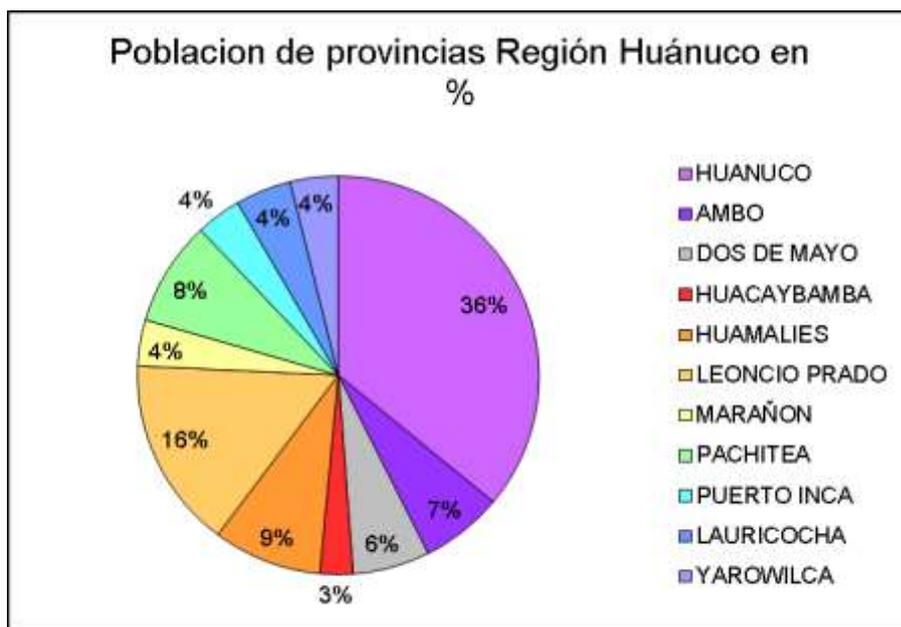


Gráfico N°10: Población provincial Región Huánuco en porcentaje. Fuente: INEI

El crecimiento población genera una mayor demanda de viviendas y centros comerciales en la región.

Tasa de desempleo y subempleo

El empleo urbano en el país en empresas formales con 10 o más trabajadores, reportado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), registró un aumento de 1,9 por ciento en 2014.

Según ámbito geográfico, en Lima Metropolitana se observó un menor ritmo de crecimiento del empleo (de 3,5 por ciento en 2013 a 1,9 por ciento en 2014). Por el contrario, en las principales ciudades del resto del país el crecimiento aumentó de 0,8 por ciento en 2013 a 1,8 por ciento en 2014, ver Gráfico N°11.

En 2014 el empleo aumentó en todos los sectores productivos (excepto en la industria manufacturera, donde se contrajo 1,5 por ciento). Destacó el aumento de 3,1 por ciento en el sector servicios, principalmente por mayor contratación de docentes y personal administrativo y contrataciones de empresas de servicios (outsourcing, marketing y ventas). A nivel regional, de la muestra de 30 ciudades

reportadas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 16 mostraron una evolución positiva y el resto registró una contracción.

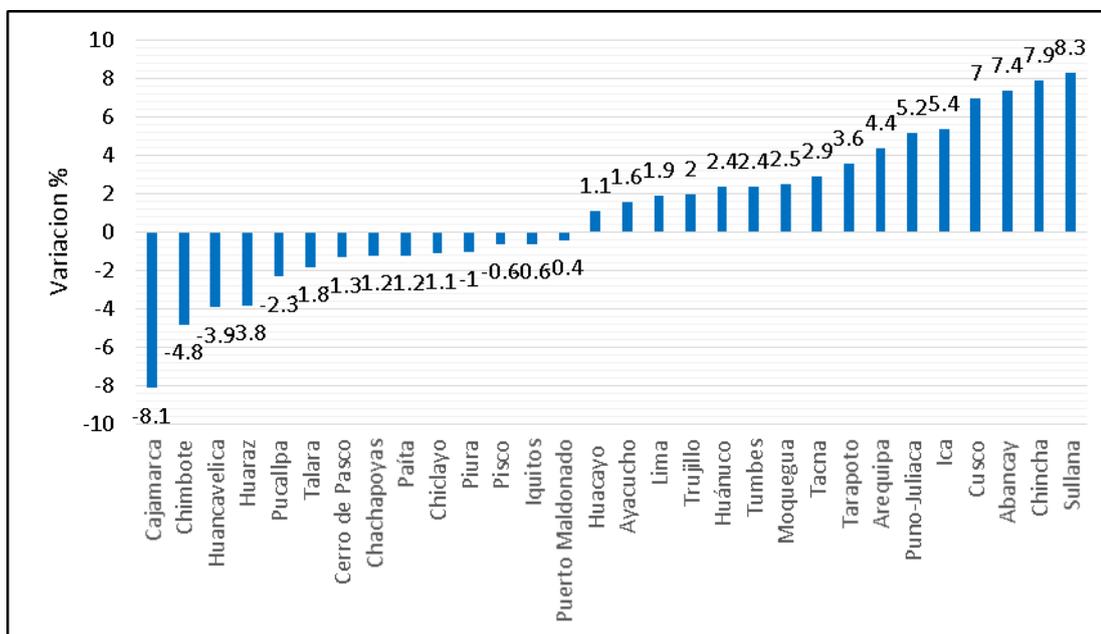


Grafico N° 11: Tasa de crecimiento de empleo por ciudad, en porcentaje. Fuente: Ministerio de trabajo y promoción del empleo (MTPE).

El mayor crecimiento del empleo se registró en Sullana (8,3 por ciento), donde destacó el dinamismo del sector comercio; y en Chincha (7,9 por ciento), especialmente por el crecimiento del empleo en actividades extractivas y en la industria manufacturera. En contraste, las mayores caídas se dieron en Cajamarca (-8,1 por ciento), principalmente por la reducción del empleo en actividades extractivas, y en Chimbote (-4,8 por ciento), por la caída del empleo en el sector manufactura.

Según la Encuesta Permanente de Empleo del INEI, en 2014 Lima Metropolitana continuó presentando una evolución positiva. La población ocupada creció 1,1 por ciento (2,4 por ciento en 2013). Por sectores productivos, la mayor contratación se registró en construcción (3,1 por ciento), servicios (1,8 por ciento) y manufactura (1,3 por ciento). Ello compensó el resultado negativo en las actividades extractivas y el comercio, donde el empleo disminuyó 5,7 y 1,2 por ciento, respectivamente.

Según tamaño de empresa, el mayor crecimiento del empleo se observó en las empresas de 51 a más trabajadores (6,0 por ciento), lo que se asocia a una mayor calidad del empleo (en línea con el aumento de 7,5 por ciento en la población adecuadamente empleada).

La tasa de subempleo por horas pasó de 11,0 por ciento en 2013 a 9,9 por ciento en 2014. La tasa de desempleo, que mide la parte de la Población Económicamente Activa (PEA) que busca empleo sin éxito, se redujo de 5,9 a 5,6 por ciento, ver Gráfico N°12.

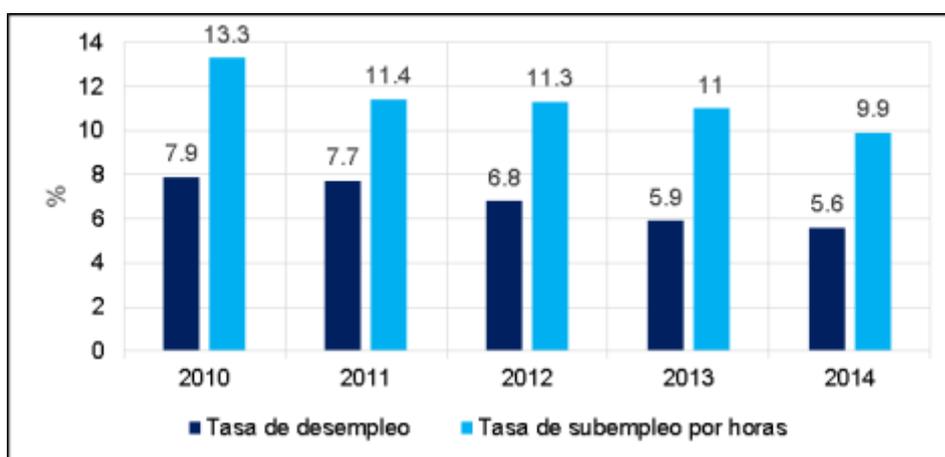


Grafico N°12: Tasa de desempleo y subempleo, 2010-2015. Fuente: Estadísticas anuales de BCRP.

Índice de pobreza

La pobreza monetaria en el Perú en 2014 alcanzó al 22,7 por ciento de la población del país, lo que en cifras absolutas equivale a 6,9 millones de habitantes.

Respecto al año 2013 (23,9 por ciento), la incidencia de la pobreza descendió en 1,2 punto porcentual, lo que significó que salieran de la pobreza cerca de 290 mil personas. Por otro lado, la población en pobreza extrema (1,3 millones de personas) se redujo en 0,4 puntos porcentuales. En relación al año 2004, las tasas de pobreza extrema y total se redujeron, respectivamente, en 12,1 y 36 puntos porcentuales, ver Gráfico N°13.

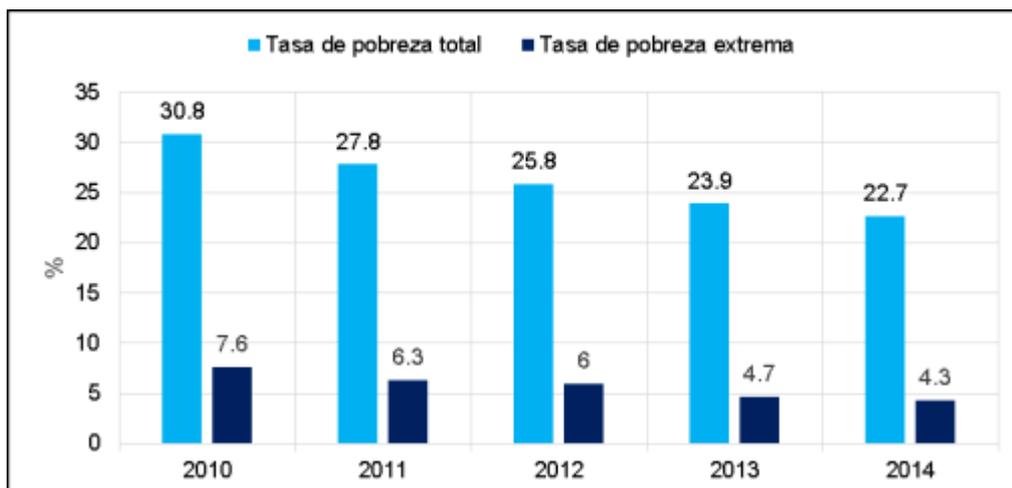


Grafico N°13: Tasa de pobreza y pobreza extrema, 2010 - 2015. Fuente: Estadísticas anuales de BCRP.

4.2.4 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos que se relacionan con el entorno de la construcción son: Uso de tecnologías de información, avance en la ciencia de los materiales y mejoras e innovaciones tecnológicas.

Uso de tecnologías de información

De todas las Tecnologías de Información y Comunicación, la telefonía móvil es la que tiene mayor grado de acceso en los hogares del país, según el Grafico N°14, presentando un continuo crecimiento.

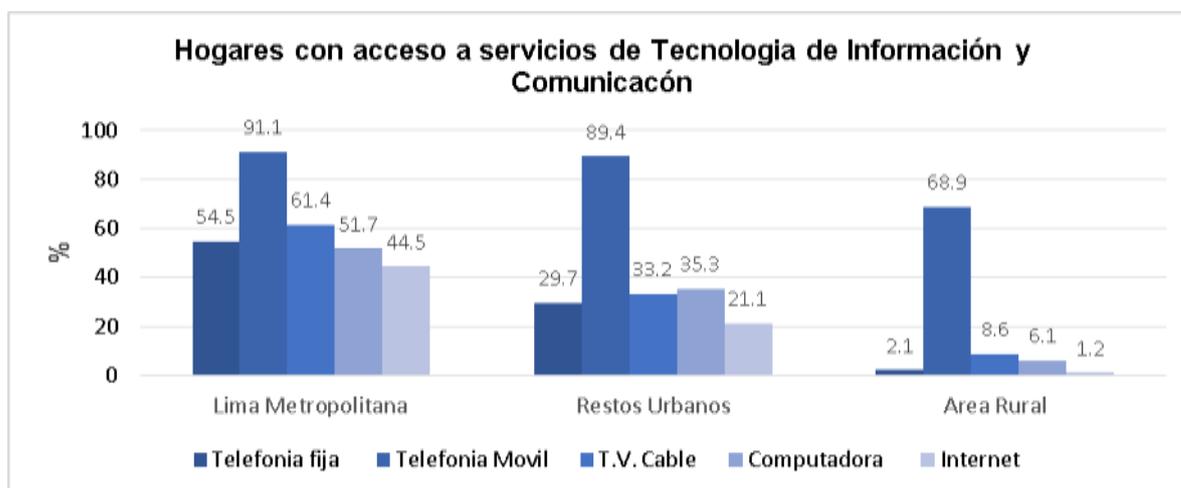


Grafico N°14: Uso de tecnologías de información. Fuente: Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Año 2014.

Avance en la ciencia de los materiales

Acero Dimensionado Es un sistema integral, que diseña, produce y entrega el fierro de construcción cortado y doblado según las necesidades de cada proyecto. Los altos estándares de producción y la tecnología de última generación. En el Perú la empresa que produce el acero dimensionado es Aceros Arequipa.

4.2.5 Factores Ecológicos

Los factores ecológicos que se relacionan con el entorno de la construcción son: Protección del medio ambiente y Amenaza de desastres naturales

Protección del medio ambiente

El término “titular de operaciones” incluye a todas las personas naturales y jurídicas. Todo titular de operaciones es responsable por las emisiones, efluentes, descargas y demás impactos negativos que se generen sobre el ambiente, la salud y los recursos naturales, como consecuencia de sus actividades. Esta responsabilidad incluye los riesgos y daños ambientales que se generen por acción u omisión.

El titular de operaciones debe adoptar prioritariamente medidas de prevención del riesgo y daño ambiental en la fuente generadora de los mismos, así como las demás medidas de conservación y protección ambiental que corresponda en cada una de las etapas de sus operaciones, bajo el concepto de ciclo de vida de los bienes que produzca o los servicios que provea, de conformidad con los principios establecidos en las normas legales vigentes.

Los estudios para proyectos de inversión a nivel de pre factibilidad, factibilidad y definitivo, a cargo de entidades públicas o privadas, cuya ejecución pueda tener impacto en el ambiente deben considerar los costos necesarios para preservar el ambiente de la localidad en donde se ejecutará el proyecto y de aquellas que pudieran ser afectadas por éste.

Las medidas de producción limpia que puede adoptar el titular de operaciones incluyen, según sean aplicables, control de inventarios y del flujo de materias primas e insumos, así como la sustitución de éstos; la revisión, mantenimiento y sustitución de equipos y la tecnología aplicada; el control o sustitución de combustibles y otras fuentes energéticas; la reingeniería de procesos, métodos y prácticas de producción; y la reestructuración o rediseño de los bienes y servicios que brinda, entre otras.

El Estado adopta medidas normativas, de control, incentivo y sanción, para asegurar el uso, manipulación y manejo adecuado de los materiales y sustancias peligrosas, cualquiera sea su origen, estado o destino, a fin de prevenir riesgos y daños sobre la salud de las personas y el ambiente.

Amenazas de desastres naturales

Según defensa civil los fenómenos naturales y antrópicos que afectan a la Región Huánuco son los siguientes:

- Fenómenos de Geodinámica Interna: Sismos (grados iv, v) y Fallas geológicas (L. Prado, Ambo (Milpo))
- Fenómenos de Geodinámica Externa: Deslizamientos de tierra, derrumbes, Aluviones o huaycos
- Fenómenos Meteorológicos y Oceanográficos: Inundaciones, Vientos fuertes, Sequías, Heladas, Granizadas,
- Fenómenos Biológicos: Plagas,
- Fenómenos Antrópicos: Incendios, Explosiones, Contaminación ambiental y Terrorismo.

Oportunidades y Amenazas en el Macro Ambiente

Oportunidades

- ✓ El estado facilita y vigila la libre competencia
- ✓ Libertad de contratación según las normas vigentes
- ✓ Crecimiento consecutivo del presupuesto público en la Región Huánuco
- ✓ Crecimiento del sector construcción en la Región Huánuco
- ✓ Crecimiento de la población en la Región Huánuco genera una demanda en el sector inmobiliaria y el sector comercio.
- ✓ Disminución de la tasa de desempleo
- ✓ Reducción de la tasa de pobreza y pobreza extrema
- ✓ Posibilidad de invertir en APP.

Amenazas

- ✓ Disminución del PBI Nacional en el último año
- ✓ Disminución del PBI Sector construcción a nivel nacional
- ✓ Incremento de la tasa de inflación
- ✓ Crecimiento del costo del Jornal de los obreros
- ✓ Desastres naturales

4.2.6 Amenazas de posibles entrantes

El ingreso de nuevas empresas en la región Huánuco es informal y sin respaldo técnico ni financiero. A de más las barreras de entrada para los concurso de licitación pública, son muy exigentes con la capacidad de contratación y el nivel de experiencia. Sin embargo las empresas pueden traspasar estas barreras y generar un incremento de competidores. En el caso que hubiera nuevas empresas constructoras en la región estas se pueden aliar a las empresas de mayor experiencia, en donde se desarrollen como subcontratistas.

4.2.7 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La empresa constructora cuenta con veinte competidores en la región y también compite con las grandes empresas constructoras reconocidas en el Perú.

Las empresas competidoras de la región también participan en los proyectos de licitación pública, por lo cual tienen el mismo mercado que la empresa en estudio. En el mercado de licitación, las empresas han presentado una competitividad pasiva, ya que la región tuvo gran cantidad de proyectos de diferentes especialidades como son: edificaciones, puentes, carreteras. En donde muchos de los competidores se han especializado. La Tabla N°4 muestra las empresas constructoras de la Región Huánuco.

1	MEGA INVERSIONES S.R.L.
2	SALMA INGENIERIA Y CONSTRUCCION EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
3	'E & S' SOCIEDAD ANONIMA
4	WINSER CONTRATISTAS E.I.R.L.
5	GRUPO SAN SEBASTIAN EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
6	INVERSIONES PACCHIONI E INGENIEROS CONTRATISTAS S.R.L.
7	JJ Y M CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.
8	CORPORACION RANKAY GRANDE S.A.C. - C.R.G. SAC
9	EMPRESA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA SHANDY E.I.R.L.
10	CONFAMA S.R.L.
11	CONSTRUCTORA Y CONSULTORA GALLO SRL
12	GUERRA CONSTRUCTORES Y CONSULTORES S.R.L.
13	CORPORACION LUSAC E.I.R.L.
14	ELITE CORPORATION E.I.R.L.
15	SERV DE ING MIN Y FERRET DE LA INDUS MI
16	WORK PERFECT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
17	GORTIZ INGENIEROS Y ARQUITECTOS SAC
18	ATLADA CONSTRUCCIONES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
19	YACZ CONTRATISTAS GENERALES S.R.L
20	CORPORACION KUELAP JJ E.I.R.L

Tabla N°4: Lista de empresas constructoras en la Región Huánuco. Fuente: empresa MEGA INVERSIONES S.R.L.

La presencia de grandes empresas también se ha incrementado en la región, ya que las grandes empresas siempre están buscando grandes proyectos. Los cuales no pueden ser desarrolladas por empresas pequeñas o mediadas, debido a la poca capacidad de

contratación y el nivel de experiencia. Sin embargo la participación de estas empresas en la región es ocasional, solo cuando se desarrollan proyectos de gran magnitud. La tabla N°5 muestra la lista de las grandes empresas constructoras en el país.

1	GYM
2	ODEBRECHT PERU INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN
3	MOTA-ENGEL PERU S.A
4	COSAPI
5	SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A
6	ING. CIVIL & CONTRATISTAS GENERALES - ICCGSA
7	JJC CONTRATISTAS GENERALES
8	TRADI
9	CONSTRUCTORA OAS LTDA SUC. DEL PERU
10	LA VIGA

Tabla N°5: Lista de grandes empresas en Perú.

4.2.8 Presión de productos sustitutos

El principal sustituto para una empresa constructora es la ejecución de obras públicas por administración directa, que se da cuando la entidad pública las realiza prioritariamente con su propio personal, infraestructura y equipamiento. Esta modalidad se encuentra comprendida dentro de los alcances de la ley 27785, Ley Orgánica del sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica.

Las entidades ejecutan de manera excepcional obras públicas por administración directa cuando se acredite la inexistencia de oferta privada para la ejecución de la obra después de realizar los procesos de selección conforme a lo establecido en la ley de contrataciones del Estado y su reglamento. A lo contrario se prohíbe la ejecución de obras por administración directa cuando:

- ✓ El valor de la obra, de conformidad con su expediente técnico, sea superior al monto que la Ley de Presupuesto del Sector Publico, de cada ejercicio anual, establece para fines de licitación pública. En dicho caso la obra debe ejecutarse de conformidad con la ley de contratación del Estado.

- ✓ Se modifique el expediente técnico materia del proceso de selección.

La ejecución de obras públicas por administración directa responde a las prioridades establecidas en los planes de desarrollo local, regional y nacional, según corresponda. El proyecto de inversión pública sobre el que se aplica la modalidad de ejecución de obras públicas por administración directa debe contar con la declaración de viabilidad en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública.

El valor referencial por el cual no se puede ejecutar obras por administración directa, según la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2015, es igual o superior a S/. 1 800 000,00 (un millón ochocientos mil y 00/100 nuevos soles).

4.2.9 Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes de la empresa constructora, para la contratación de obras públicas, son las siguientes: gobierno regional de Huánuco, gobierno regional de Pasco, gobierno regional de San Martín, municipalidad distrital de Tantamayo, municipalidad distrital de Cahuac, municipalidad distrital de Punchao, municipalidad provincial de Lauricocha, municipalidad distrital de Chacabamba, municipalidad distrital de Pampamarca, municipalidad provincial de Huamalíes, municipalidad distrital de Chavin de Pariarca, municipalidad distrital de Huayllay, municipalidad distrital de Chinchao, municipalidad distrital de Huacar, municipalidad distrital de Chongoyape, municipalidad distrital de José Crespo y Castillo.

En la cual la empresa participa en los concursos de licitación para ejecutar los proyectos. Los clientes, en este caso los gobiernos regionales y municipales reconocen a la empresa constructora por el cumplimiento de los proyectos en tiempo y costo. Lo cual ha generado una ventaja competitiva sobre los otros competidores. Sin embargo la

demanda de proyectos no depende de los gobiernos y municipales sino del presupuesto público de la región, y este a su vez del PBI del país.

4.2.10 Poder de negociación de los Proveedores

Los principales proveedores de materiales de la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L. son los siguientes: Distribuidora y Comercializadora Atachagua E.I.R.L., Comercial Ferretera R E.I.R.L., La Viga S.A., Rosa María Yurivilca Gamarra (distribuidora Yuri), Precor S.A. Aceros Arequipa S.A. , Corporación peruana de productos químicos S.A. Nicoll Perú S.A., Tradi S.A., Comercial del Acero S.A. , Orvisa S.A.

La Distribuidora y Comercializadora Atachagua, genera un monopolio comercial, por ser la única que vende de cemento en toda la región.

LA empresa Caterpillar ha generado un acceso de créditos para la adquisición de nuevas maquinarias pesadas.

También se ha considerado como proveedores a las empresas consultoras que se desarrollan en la región. Ya que, han realizado servicios de consultoría, en base a su experiencia y especialidad, a empresas constructoras.

Oportunidades y Amenaza del Micro Ambiente

Oportunidades

- ✓ Posibilidad de negocios con nuevas empresas
- ✓ Acceso a ejecución de obras con instituciones de cooperación internacional.
- ✓ Acceso a créditos Caterpillar.
- ✓ Existencia de consultores en las diferentes especialidades en obras públicas.
- ✓ Reconocimiento de los clientes regionales y municipales

Amenazas

- ✓ Ingreso de nuevas empresas sin respaldo técnico ni financiero.
- ✓ Ingreso de grandes empresas constructoras en obras publicas
- ✓ Contratación de obras públicas por administración directa
- ✓ Monopolio del proveedor de cemento.
- ✓ Burocracia en trámites y control administrativo en la gestión pública.
- ✓ Restricción de uso de suelos en el planeamiento urbano.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Para entender la matriz MEFE se considera lo siguiente: el puntaje más alto para la empresa es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la empresa está respondiendo excelentemente a las oportunidades y neutralizando las amenazas. Un peso ponderado total de 1.0 indica que la empresa no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Los pasos para el desarrollo del MEFE son los siguientes

Primero se lista cada factor determinante o clave para el éxito identificado en el proceso de la evaluación externa.

Después a cada factor se le asigna un peso relativo de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso atribuido indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la empresa constructora en estudio. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, sin embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras.

Para analizar cómo responde la actual estrategia de la organización a un factor, se deberá asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

4 = la respuesta es superior

3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta está en el promedio

1 = la respuesta es pobre.

Por último se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado y después se suma los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado de las oportunidades y amenazas de la organización.

Lista de factores claves para el éxito de la empresa constructora

Oportunidades

1. Posibilidad de invertir en APP.
2. Acceso a créditos Caterpillar.
3. Optimización de los procesos constructivo apoyándose en tecnologías modernas.
4. Crecimiento consecutivo del presupuesto público en la Región Huánuco.
5. Demanda de proyectos en el sector inmobiliarios y sector comercio.
6. Posibilidad de negocios con nuevas empresas
7. Acceso a ejecución de obras con instituciones de cooperación internacional.
8. Reconocimiento de los clientes regionales y municipales.
9. Existencia de consultores en las diferentes especialidades en obras públicas.

Amenazas

1. Cambio de gobiernos regionales y municipales.
2. Burocracia en trámites y control administrativo en la gestión pública.
3. Restricción de uso de suelos en el planeamiento urbano.
4. Ingreso de grandes empresas constructoras en obras públicas.
5. Monopolio del proveedor de cemento.
6. La inestabilidad generada por el alza del dólar.
7. Disminución del PBI Sector construcción a nivel nacional.
8. Incremento del costo del Jornal de los obreros.
9. Ingreso de nuevas empresas sin respaldo técnico ni financiero.

En al siguiente Tabla N°6 muestra la asignación de pesos y valores a cada uno de los factores externos, para luego calcular los ponderado de las oportunidades y amenazas, que se suman para obtener el ponderado de la organización. Como resultado final se tiene un ponderado de 2.71, lo cual indica que la organización responde de manera correcta a las oportunidades y amenazas. A pesar de eso se acerca al ponderado promedio 2.5.

Matriz de Evaluacion de Factores Externos				
Oportunidades		Peso	Valor	Ponderado
1	Posibilidad de invertir en APP.	0.10	4	0.40
2	Acceso a créditos Caterpillar.	0.05	4	0.20
3	Optimización de los procesos constructivo apoyándose en tecnologías modernas.	0.05	2	0.10
4	Crecimiento consecutivo del presupuesto público de la Región Huánuco.	0.03	2	0.06
5	Demanda de proyectos en el sector inmobiliarios y sector comercio.	0.10	3	0.30
6	Posibilidad de negocios con nuevas empresas	0.05	2	0.10
7	Acceso a ejecución de obras con instituciones de cooperación internacional.	0.05	2	0.10
8	Reconocimiento de los clientes regionales y municipales.	0.03	2	0.06
9	Existencia de consultores en las diferentes especialidades en obras públicas.	0.05	3	0.15
Subtotal		0.51		1.47
Amenazas		Peso	Valor	Ponderado
1	Cambio de gobiernos regionales y municipales.	0.03	3	0.09
2	Burocracia en trámites y control administrativo en la gestión pública.	0.05	3	0.15
3	Restricción de uso de suelos en el planeamiento urbano.	0.05	3	0.15
4	Ingreso de grandes empresas constructoras en obras públicas.	0.02	1	0.02
5	Monopolio del proveedor de cemento.	0.08	2	0.16
6	La inestabilidad generada por el alza del dólar.	0.05	3	0.15
7	Disminución del PBI Sector construcción a nivel nacional.	0.10	3	0.30
8	Incremento del costo del Jornal de los obreros.	0.08	2	0.16
9	Ingreso de nuevas empresas sin respaldo técnico ni financiero.	0.03	2	0.06
Subtotal		0.49		1.24
Total		1		2.71

Tabla N°6: Matriz de Evaluación de Factores Externos. (MEFE).

4.3 Resultados del Análisis interno

Las principales áreas funcionales que fueron evaluadas en la empresa constructora son: administración y gerencia; operaciones y logística; finanzas y contabilidad; y recursos humanos.

4.3.1 Administración y Gerencia

Para el análisis de la administración y gerencia se realizó encuestas a veinte empleados de las diferentes áreas. Los resultados de las encuestas se muestran a continuación.

Planificación

Para el análisis de planificación se consideró la difusión de la visión y misión, el desarrollo de proceso de planeamiento formal y desarrollo de pronósticos de resultados en las diferentes áreas de la empresa.

Con respecto a la visión y misión, solo el 10 % de los encuestados conoce la visión y misión de la empresa. Esto refleja que la empresa no difunde su visión ni misión, por esta razón los empleados no están direccionados hacia los objetivos de la empresa.

Con respecto al proceso de planeamiento formal, solo el 25% de los encuestas realiza un planeamiento formal en su área de trabajo. Esto refleja que los empleados no analizan como enfrentar las actividades críticas que podría afectar su área de trabajo, por esa razón la empresa está en riesgo de perder dinero.

Con respecto al desarrollo de pronóstico de resultados, solo el 15% de los encuestados realiza un pronóstico de resultados en su área de trabajo. Esto refleja que la empresa no está siendo orientada hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Organización

Para análisis de la organización se consideró el organigrama de la empresa, eficiencia de la estructura organización y la claridad de las funciones de los empleados.

Con respecto al organigrama, la empresa no cuenta con una estructura organizativa definida, los cargos y funciones de las mismas no se encuentran claramente establecidos. Se cuenta con un organigrama muy escueto, conforme se presenta en la Figura N°8.

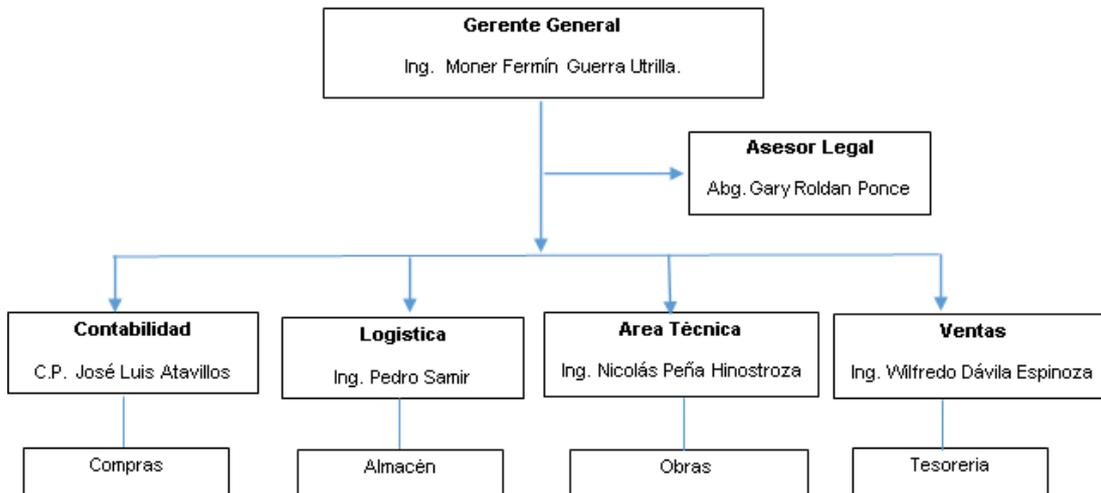


Figura N°8: Organigrama actual empresa MEGA INVERSIONES S.R.L.

Con respecto a la eficiencia de la estructura organizacional, el 10% de los encuestados consideran que la eficiencia es buena. Así mismo, el 60% considera que la eficiencia es regular, mientras el 30% considera que es mala. Este resultado nos indica que la empresa requiere una nueva estructura organizacional que permita mejorar la eficiencia de la organización, mejorando las funciones de los empleados. El resultado de esta encuesta se muestran en el siguiente Gráfico N°15.

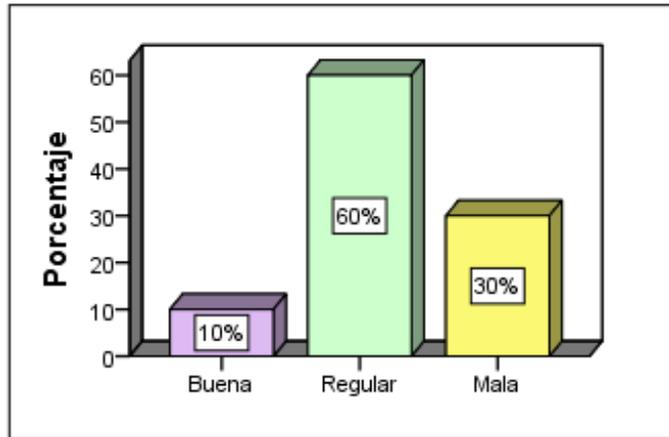


Gráfico N°15: Resultado sobre la eficiencia de la estructura organizacional.

Con respecto a la claridad de las funciones de los trabajadores, el 35 % de los encuestados considera que la claridad es buena. Así mismo el 40 % considera que la claridad es regular, mientras 25% considera que la claridad es mala. Este resultado nos indica que la empresa no ha direccionado ordenadamente las funciones de los empleados, ya que algunos empleados en ocasiones se encargan de otras funciones que no le corresponde generando confusión y desorden dentro de la organización. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N° 16.

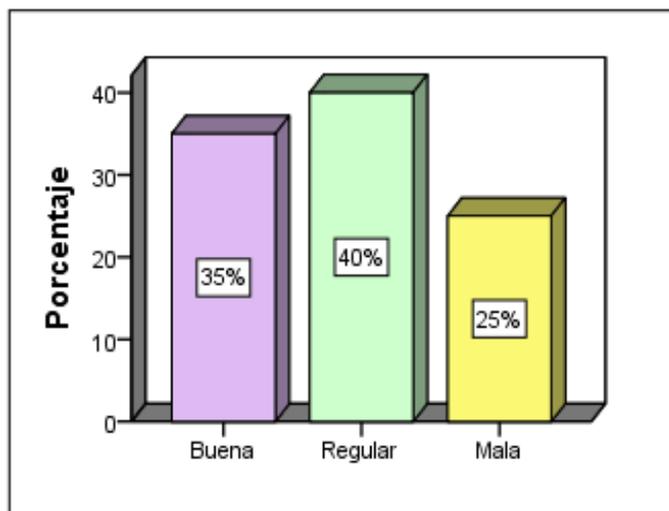


Gráfico N°16: Resultado sobre la claridad de las funciones que se le asignan a los empleados.

Dirección

Para el análisis de dirección se consideró el ambiente ético, motivación y comunicación dentro de la empresa.

Con respecto al ambiente ético en la empresa, 60% de los encuestados considera que la ética de sus compañeros de trabajo es buena. Así mismo el 25% considera que la ética de sus compañeros es regular, mientras el 15% considera que es mala. Este resultado nos indica que dentro de la empresa la mayoría de los empleados consideran tener buena ética profesional, esto genera más confianza en el desarrollo de las labores de los empleados. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N°17

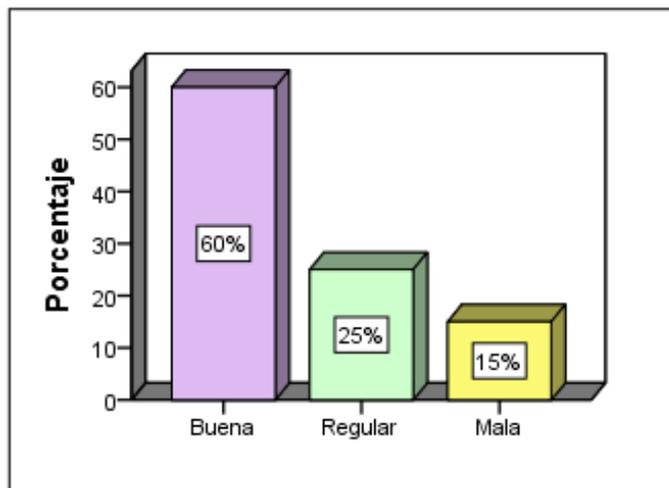


Gráfico N°17: Resultado sobre la ética profesional de los empleados de la empresa.

Con respecto a la motivación que brinda la empresa a los empleados, 25% de los encuestados considera que la empresa le brinda una buena motivación. Así mismo el 40% considera que la empresa le brinda una motivación regular, mientras 35% considera que la empresa le brinda una mala motivación. Este resultado indica que la empresa no toma interés en motivar a sus trabajadores, la motivación en el ambiente de trabajo es clave para mejorar la productividad en la organización. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N°18.

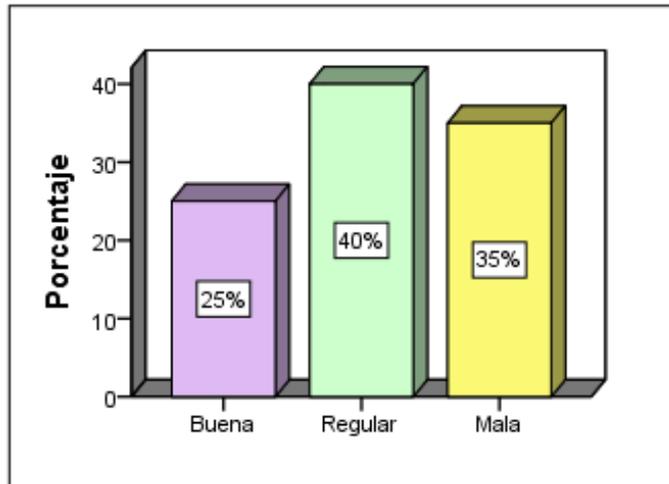


Gráfico N°18: Resultado sobre la motivación que brinda la empresa a los empleados.

Con respecto a la comunicación dentro de la empresa, el 35% de los encuestados considera que la comunicación dentro de la empresa es buena. Así mismo el 45% considera que la comunicación es regular, mientras el 20% considera que la comunicación es mala. Este resultado nos indica que la comunicación dentro de empresa en su mayoría no es mala, esto genera comprensión entre las diferentes áreas de la empresa. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N°19.

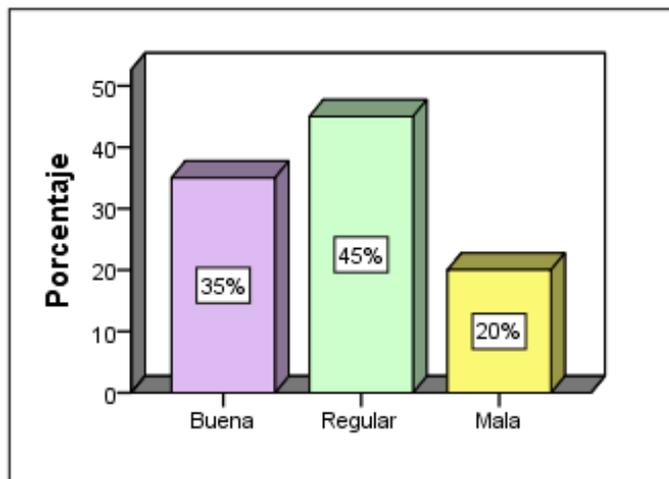


Gráfico N°19: Resultado sobre la comunicación dentro de la empresa.

Coordinación

Para el análisis de coordinación se consideró la aceptación de los salarios que ofrece la empresa a los empleados.

Con respecto a los salarios que ofrece la empresa, el 50% de los encuestados consideran que la empresa le brinda un buen salario. Así mismo el 30% considera que la empresa le brinda un salario normal, mientras el 20% considera que la empresa le brinda un mal salario. Este resultado indica que los empleados en su mayoría están satisfechos con el salario que ofrece la empresa, esto permite contar con empleados más leales y estables. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N°20.

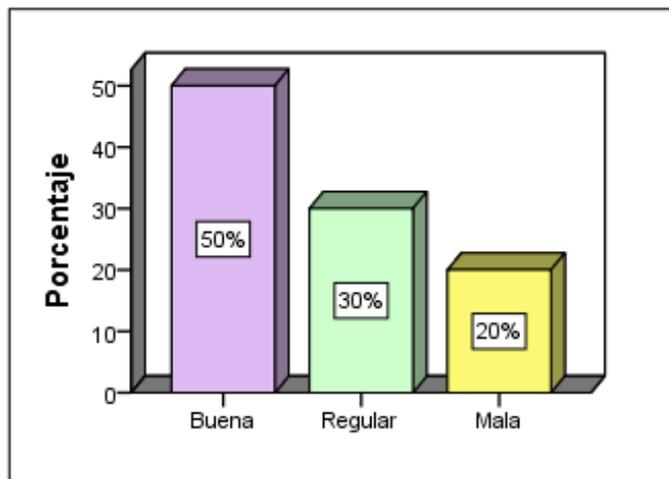


Gráfico N°20: Respuesta sobre la aceptación de los salarios que ofrece la empresa.

Control

Para el análisis de control, se considera la eficiencia de los mecanismos de control de las diferentes áreas de la empresa.

Con respecto a la eficiencia de los mecanismos de control en las áreas de la empresa, el 25 % de los encuestados considera que la eficiencia del control en su área es buena. Así mismo el 35% considera que la eficiencia del mecanismo de control en su área es regular,

mientras el 40% de los encuestas considera que el mecanismos de control en su área es mala. Este resultado indica que la mayoría de los mecanismos de control en la empresa no son eficientes y que se debe implementar nuevos mecanismos de control para cada área. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N°21.

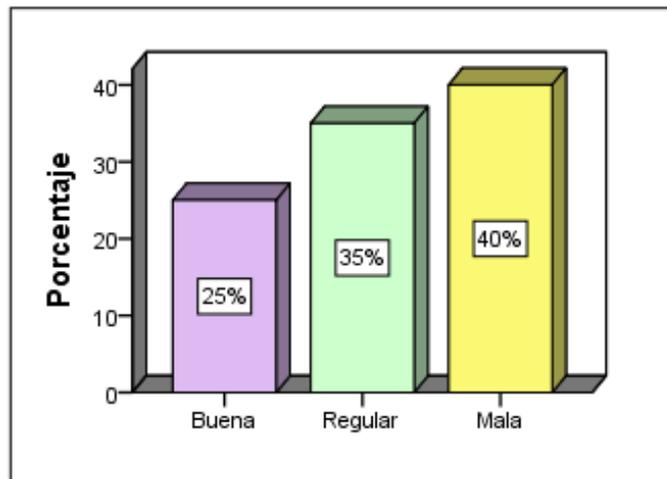


Gráfico N°21: Resultados sobre la eficiencia de los mecanismos de control de las diferentes áreas de control en la empresa.

4.3.2 Operaciones y logística

Para la evaluación del área de operación y logística se realizó una entrevista al gerente general de la empresa, ya que esta no cuenta con un gerente de proyectos o gerente de operaciones; y al gerente de logística.

Producto

Con respecto al producto de la empresa, el gerente general manifestó que los productos de la empresa son la construcción de las obras publicas y privadas, y cada obra depende del tipo de contratado que firma, en él se especifica claramente el cumplimiento del expediente técnico, el tiempo de entrega y costo de la obra. El gerente general también manifestó que por el momento la empresa solo se dedica a la ejecución de obras públicas. De lo ya mencionado se puede inferir que la ejecución de obras públicas es un riesgo para la empresa,

ya que esto depende de factores externos. Estos factores como el crecimiento del PBI o el cambio de gobierno pueden perder estabilidad, disminuyendo la cantidad de obra o en el peor de los casos, el gobierno podría quedar sin presupuestó para la construcción de obras. Es por esta razón que la empresa está en riesgo al solo dedicarse a la ejecución de obras pública.

Proceso

Con respecto al proceso licitación pública, el gerente general manifestó que la empresa tiene un déficit en el área de licitaciones, ya que los empleados encargados no son especializados, y esto genera mucha demora en la gestión. A pesar de eso la empresa ha logrado ganar varias obras. De lo ya mencionado se puede inferir que la empresa al no contar con un personal especializado en licitaciones, no le permite participar en proyectos de mayor capacidad de contratación ni incrementar el número de obras. Siendo vulnerable antes sus competidores. Por esa razón la falta de personal especializado en licitación pública es una debilidad para la empresa.

Con respecto a los procesos constructivos, el gerente general manifestó que los métodos constructivos son tradicionales, no utilizan prefabricados ni encofrados metálicos. Sin embargo la empresa tiene intención de aplicar nuevos procesos tecnológicos. De lo ya mencionado se puede inferir que la empresa al no contar con nuevos métodos constructivos no permite desarrollar la eficiencia en la ejecución de obras evitando un crecimiento rentable para la empresa. Es por esta razón que la falta de implementación de nuevos métodos constructivos es una debilidad para la empresa.

Con respecto a los procesos de seguimiento y control de obras, el gerente general manifestó que si se realiza un monitoreo para cada proyecto, con el objetivo de cumplir con el plazo establecido, sin embargo, los encargados de este proceso son técnicos sin mucha

experiencia en el área. Por esta razón los procesos de control no son eficientes.

Planta

Con respecto a la planta se considera la infraestructura de las oficinas de la empresa. La infraestructura de la empresa está ubicada en la Urb. Primavera Mz. "G" Lt. "7 y 8", distrito de Amarilis, provincia de Huánuco, departamento de Huánuco, Perú. El gerente general manifiesta que las oficinas de la empresa cumplen con la funcionalidad de la empresa. A pesar de eso la empresa está construyendo una nueva infraestructura para poder expandir sus áreas y aumentar la cantidad de empleados. La nueva infraestructura es una fortaleza para el crecimiento de la empresa.

Personal

Con respecto al personal de la empresa, el gerente general de la empresa manifestó que los empleados cumplen con las funciones que se le asignan, pero con demoras en los trámites y procesos. Esta debilidad se genera por la falta de personal especializado en cada área de la empresa y por la falta de capacitación de los responsables. A continuación se menciona a los responsables de cada área de la empresa.

Administración y Gerencia: quien tiene la función de dirección y supervisión de todas las áreas de la empresa y todos los niveles. Las áreas de supervisión son: contabilidad, logística, área técnica, área legal y ventas. Siendo su función principal fija los objetivos a corto, mediano y largo plazo en la empresa.

Finanzas y Contabilidad: quien tiene la función de llevar todos los libros de registro contable con el sistema JOXCONT SUITE. Estos son los giros de cheques para planilla y compras; también realiza el control económico de todas las obras y cuenta con un asistente

contable, para el soporte en sus actividades. Tiene un trato directo con el Gerente General.

Logística: quien está a cargo del requerimiento de materiales, equipo y mano de obra para las obras que se ejecutan. También se encarga de las compras y entrega de los materiales requeridos.

Recursos Humanos: quien tiene la función de seleccionar y reclutar, sin embargo este proceso no es formal, por tal motivo se contrata personal a fines de la empresa.

Operaciones: Son los empleados encargados de ejecutar los proyectos directamente, entre el personal técnico se tiene al Ingeniero residente, quien se encarga de todas las aspectos de la obra como producción, calidad, seguridad, costo, tiempo, etc.; sin contar con apoyo especializada en cada caso. Esto se debe al tamaño de obras que se han ejecutado, ya que han sido pequeñas sin mucha necesidad de control.

Calidad

Con respecto a la calidad de la obra, el gerente general manifestó que las obras ejecutadas han cumplido con el plazo y las especificaciones técnicas de la obra, sin tener observaciones del ingeniero supervisor. Esto nos indica que la empresa ha tenido que incrementado algunos costos para poder cumplir con la entrega de proyectos. De lo ya mencionado es importante implementar nuevos sistemas de gestión como son el “Lean Construcción”, que le permita cumplir con la entrega de las obras sin incrementar costos.

Con respecto a la calidad de los materiales, el gerente de logística manifestó que los proveedores entregan los materiales en buen estado, sin embargo, se tiene una deficiencia en la entrega del cemento, ya que este proveedor es el único en toda la región y al no abastecerse no cumple con el tiempo de entrega. Esto genera retrasos de algunas actividades durante la ejecución de las obras.

Con respecto a la calidad de los equipos, el gerente de logística manifestó que los equipos son entregados en óptimas condiciones para las actividades de la obra. Esto nos indica que la gestión logística ha sido eficiente hasta la fecha.

Cantidad

Con respecto a la capacidad de contratación, el gerente general manifestó que la empresa tiene una capacidad de contratación de S/. 107, 757, 640.00. Esto nos indica que la empresa tiene una gran capacidad de ejecutar obras públicas.

Con respecto a la cantidad de obras, el gerente general manifestó que la empresa tiene 16 proyectos en ejecución y 41 proyectos ejecutados. La empresa viene ejecutando proyectos desde el año 2008 con un presupuesto de S/. 285,000.00 hasta S/. 2'794,354.00, en el 2013. Los proyectos en ejecución superan los 2'000,000.00 de nuevos soles llegando hasta la fecha a un monto de S/.9'008,500.29. A continuación en la Tabla N°7 se muestra la lista de los proyectos en ejecución.

Obra		Valor Referencial	
1	CONSTRUCCIÓN DE LABORATORIO Y TALLER COMPLEJO RECREACIONAL TURÍSTICO KOTOSH DE LA E.A.P. TURISMO Y HOTELERÍA DE LA UNHEVAL	S/.	9,660,045.81
2	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DANIEL ALOMÍA ROBLES, EN EL DISTRITO DE YACUS, PROVINCIA DE HUÁNUCO - HUÁNUCO	S/.	9,008,500.29
3	CREACIÓN DE LA TROCHA CARROZABLE CHINCHE TINGO -LA PUNTA-TAQUIAMBRA-RANRACANCHA, LA PUNTA-TINGO ALTA, LA PUNTA-SHINCA, TAQUIAMBRA-JUPAYCOCHA- CHACRACOCHA, TAQUIAMBRA-CHONTA. DISTRITO DE YANAHUANCA, PROVINCIA DE DANIEL CARRIÓN REGIÓN PASCO	S/.	8,313,934.30
4	CONSTRUCCIÓN DEL PUENTE CARROZABLE DE COLPA ALTA EN EL DISTRITO DE AMARILIS, PROVINCIA DE HUÁNUCO, HUÁNUCO.	S/.	7,649,080.50
5	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PUBLICA N° 0582 BLAISE PASCAL, EN LA LOCALIDAD DE SANTA ROSA DE SHAPAJA, DISTRITO DE UCHIZA, PROVINCIA DE TOCACHE - DEPARTAMENTO DE SAN MARTÍN	S/.	5,470,730.50
6	CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA I.E INTEGRADA GUAMAN POMA DE AYALA, PANAQ, PROVINCIA DE PACHITEA-HUÁNUCO".	S/.	5,297,128.97
7	INSTALACIÓN DE SS. ENERGÍA ELÉCTRICA MED. SISTEMA CONVENCIONAL, SECTORES SANGENTO LORES, ANT. HONORIA, UNIÓN, ETC. DEL DISTRITO. HONORIA, PROVINCIA DE PUERTO INCA	S/.	4,283,319.21
8	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SERVICIO DE ELECTRICIDAD EN LOS CENTROS POBLADOS Y ANEXOS DE HUAYCHAO Y PUCARA DEL DISTRITO DE HUAYLLAY – PASCO – PASCO	S/.	3,992,684.00
9	PAVIMENTACIÓN DE LAS PRINCIPALES CALLES (JR. LAS MALVINAS, JOSE OLAYA, JULIAN TREJOS, SAMUEL GONZALES, BOLOGNESI DEL CASERIO LAS MALVINAS, DISTRITO DE CURIMANA, PROVINCIA PADRE ABAD, REGIÓN UCAYALI.	S/.	3,522,186.30
10	REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL CAMINO VECINAL CHALCÁN - SAN JUAN GLORIOSO WILCAPUQUIO-PALESTINA-COCHAPATA-TAMBILLOS, DISTRITO DE SHUNQUI - DOS DE MAYO - HUÁNUCO.	S/.	3,490,358.00
11	CREACIÓN DEL CAMINO VECINAL TRAMO NUEVA GRANADA - UVA, DISTRITO DE JACAS GRANDE - HUAMALÍES - HUÁNUCO	S/.	3,290,974.65
12	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA I.E. AGROPECUARIO N° 86 FELIX ELIAS RAYMUNDO HUANCA DE LA LOCALIDAD DE CHACAYÁN, DISTRITO DE CHACAYÁN - DANIEL ALCIDES CARRIÓN - PASCO	S/.	3,216,435.06
13	INSTALACIÓN DEL SERVICIO DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE, RED DE ALCANTARILLADO, TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES EN EL CENTRO POBLADO DE LLACÓN, DISTRITO DE SANTA MARÍA DEL VALLE - HUÁNUCO – HUÁNUCO	S/.	2,003,259.00
14	REHABILITACIÓN DE LA CARRETERA JUPAYHUARO – SHUNQUI – GOYLLARCANCHA, DISTRITO DE SHUNQUI, PROVINCIA DE DOS DE MAYO - HUÁNUCO.	S/.	1,970,358.00
15	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EN EL CENTRO POBLADO DE GOYLLARCANCHA, DISTRITO DE SHUNQUI, DOS DE MAYO, HUÁNUCO	S/.	1,542,022.42
16	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE NIVEL SECUNDARIA DE LA I.E. VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE DEL CENTRO POBLADO DE SANTIAGO PAMPA, PROVINCIA DE DANIEL ALCIDES CARRIÓN - PASCO	S/.	1,143,806.05

Tabla N° 7: Lista de obras en ejecución empresa Mega Inversiones S.R.L.

De lo ya mencionado, se puede observar que la empresa tiene como fortaleza el gran número de proyectos ejecutados y el crecimiento de su capacidad de contratación.

Costo

Con respecto al costo de materiales, el gerente de logística, manifestó que se realiza una evaluación a cada proveedor de la empresa de tal manera que se pueda obtener el mejor precio de materiales requerimiento en la obra. También menciono que la empresa tiene su propia ferretería. Esto nos indica que logística realiza un proceso de control previo a la compra de los materiales, sin embargo el área de logística no realiza un proceso de planeamiento formal para la compra de los materiales.

Con respecto al costo de mano de obra, el gerente general manifestó que se cumplen con los pagos establecidos en el régimen de construcción civil. En el caso del personal especializado los pagos se realiza en el tiempo establecido en el contrato.

Con respecto al costo de equipos, el gerente general manifestó que la empresa cuenta con maquinarias propias. Esto indica un ahorro de costo en el alquiler de equipo, generando mayor utilidad en la empresa. También puede incrementar la ganancia de la empresa, alquilando los equipos a otras empresas. En la siguiente Tabla N°8, se muestra la lista de equipo de la empresa.

N°	EQUIPO/VEHÍCULO	MARCA	Año de Fabricación
1	RODILLO COMPACTADOR VIBRATORIO	CAT CS533E	2012
2	RETROEXCAVADORA	JOHN DEERE 310k	2012
3	RETROEXCAVADORA	CAT 420F	2012
4	MINICARGADOR	CAT 236B	2012
5	MINICARGADOR	CAT 236B	2012
6	MOTONIVELADORA	CAT 120K	2012
7	TRACTOR ORUGA	FIAT-ALLIS 14C	1993
8	EXCAVADORA HIDRAULICA	CAT 320DL	2012
9	CARGADOR FRONTAL	CAT 950 H	2013
10	TRACTOR ORUGA	CAT D6TXL 6A	2013
11	COMPRESORA SULLAIR	375 HP DPQ	2012
12	COMPRESORA SULLAIR	260 HP DPQ	2012
13	VOLQUETE	SINOTRUK	2012
14	CAMION	NISSAN	2012
15	VOLQUETE	SINOTRUK	2012
16	CAMIÓN CHASIS	IVECO TRAKICER	2012
17	CAMIÓN	JMC	2010
18	CAMIÓN	MITSUBICHI	2009
19	CAMIONETA	NISSAN	2012
20	CAMIONETA	TOYOTA	2012
21	CAMIONETA	TOYOTA	2012
22	CAMION	HINO	2011
23	CAMIONETA	TOYOTA	2012
24	CAMIONETA	TOYOTA	2010

Tabla N°8: Lista de equipo y vehículos empresa MEGA INVERSIONES S.R.L.

Tiempo

Con respecto a al tiempo de entrega de materiales y equipos, el gerente de logística manifestó que los materiales y equipos solicitados en obra se han entregado sin sobrepasar los plazos establecidos. Esto no indica que la gestión logística en la empresa es eficiente hasta la fecha. Sin embargo para un crecimiento futuro de la empresa es necesario implementar esta área con nuevos sistemas de gestión e incrementando el personal, ya que esta es una área clave para la ejecución de las obras

4.3.3 Finanzas y contabilidad

Para la evaluación del área de Finanzas y Contabilidad se realizó una entrevista al contador de la empresa, ya que esta no cuenta con un gerente de finanzas.

Con respecto a la estabilidad de los índices financieros de la empresa, el contador manifestó que el índice de liquidez, que está formado por el índice de solvencia, es estable. Esto nos muestra que la empresa puede cubrir todas sus obligaciones de corto plazo, y puede contraer endeudamientos a largo plazo.

	Índice de Solvencia =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Año 2013	Índice de Solvencia =	$\frac{4,342,496.00}{2,143,222.00}$
	Índice de Solvencia =	2,02
Año 2014	Índice de Solvencia =	$\frac{12,117,113.00}{9,587,028.00}$
	Índice de Solvencia =	1,26

En el año 2013 se tiene una razón de 2,02 y en el año 2014 una razón de 1,26; es decir que la empresa puede cancelar todas las obligaciones contraídas en el corto plazo y pese a la disminución del índice la empresa sigue siendo solvente.

Razón entre deuda y capital: Es el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en comparación con el de los propietarios.

	Rendimiento sobre activos totales =	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total de Activos}}$
2013	Rendimiento sobre activos totales =	$\frac{1,432,210.00}{11,945,672.00}$
	Rendimiento sobre activos totales =	0,12
2014	Rendimiento sobre activos totales =	$\frac{1,665,784.00}{2,221,045.00}$
	Rendimiento sobre activos totales =	0.75

Para el año 2013 la empresa refleja una ganancia mínima de un 12%, sin embargo en el año 2014 refleja una ganancia del 75%. A pesar que la empresa incremento sus ganancias en el siguiente año es importante mantener estas utilidades de manera constante invirtiendo en nuevos mercados.

Con respecto a la estructura de capital de la empresa constructora el contador manifestó que está conformado por dos accionistas. El principal, quien tiene el 99% de las acciones y el secundario, quien tiene solo el 1%. Esto refleja que la empresa depende de una sola persona para desarrollarse en el mercado.

Con respecto al incremento de capital, el contador manifestó que la empresa no requiere un incremento de capital. Esto nos muestra que la empresa se desarrolla de manera sostenible.

Con respecto a las líneas de crédito, el contador manifestó que la empresa actualmente cuenta con cuatro líneas de créditos. Esto muestra que la empresa puede adquirir varias líneas de crédito de los diferentes bancos en la región, ya que ha demostrado ser sostenible. También puede obtener cartas fianzas mayores a 10 millones de nuevos soles.

Con respecto a los activos no corrientes de la empresa, el contador manifestó que estos activos están conformados por terrenos, maquinarias, unidades de transporte, equipos. Esto refleja que la empresa tiene potencial para desarrollarse en el mercado inmobiliario ya que cuenta con amplios terrenos para los cuales ya no tendrá que hacer una fuerte inversión en la compra de terrenos. También tiene potencial en el desarrollo de alquiler de equipos a las diferentes entidades públicas o privados la cual le permite obtener mayores ingresos.

Con respecto a situación tributaria, el contador manifestó que la empresa tiene que pagar los siguientes impuestos: IGV, retención del IGV, SNP Ley 19990, Sencico, Conafovicer y S.C.T.R. Esto no muestra que la empresa tiene que considerar los montos financieros que maneja con el objetivo de minimizar los pagos de tributos

Con respecto al análisis de riesgo financiero, el contador manifestó que no se realiza un análisis de riesgo financiero formal en la empresa. Esto refleja que la empresa esta vulnerable antes un cambio financiero como es el alza del dólar, por tal motivo es importante formalizar un análisis de riesgo en esta área de la empresa.

Con respecto a la experiencia propia del contador, manifestó que tiene una amplia experiencia en el área de finanzas. Esto nos muestra que a pesar de la experiencia del contador es necesario implementar un especialista en gerencia de finanzas que garantizar la estabilidad financiera de la empresa.

Con respecto a la capacitación, el contador manifestó que la empresa no le brinda ninguna capacitación, pero a pesar de eso se capacita fuera de la empresa, con sus propios recursos. Esto refleja que la empresa no toma interés en la capacitación de sus trabajadores por los cual pone en riesgo a la organización generando menor eficiencia en las áreas de finanzas.

4.3.4 Recursos Humanos

Para la evaluación del área de recursos humanos de la empresa constructora se realizó una segunda encuesta a los empleados. De la encuesta realiza se obtuvieron los siguientes resultados.

Con respecto al clima laboral en la empresa, el 25% de los encuestados consideran que la empresa tiene un buen clima laboral. Así mismo el 60% consideran que tiene un clima regular, mientras el 15% considera que la empresa tiene un mal clima laboral. Este resultado indica que la mayoría de las áreas de la empresa tienen un clima laboral aceptable, permitiendo un desarrollo normal de las actividades, sin embargo se debe tratar de mejorar. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N°22.

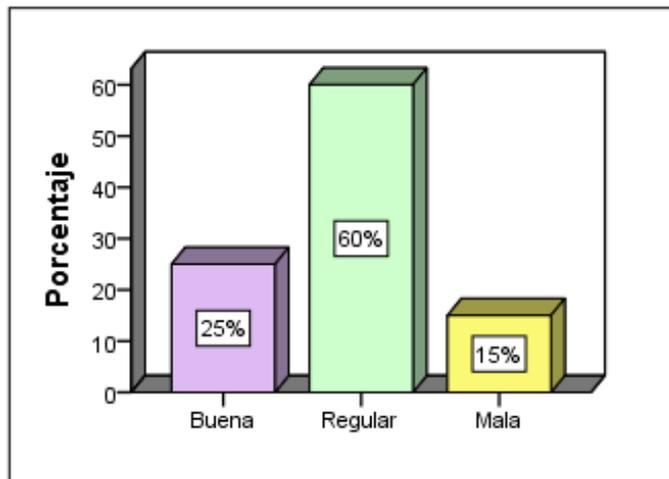


Gráfico N°22: Resultados sobre el clima laboral en la empresa.

Con respecto a la selección de los nuevos empleados en la empresa, 25% de los encuestados considera que fue una buena selección. Así mismo el 35% considera que fue una selección regular, mientras el 40% considera que fue una mala selección. Este resultado indica que la gestión de selección de personal en la empresa es deficiente, por tal razón la empresa debe tratar de mejorar o cambiar el sistema de gestión. Ya que al ser mal seleccionados no cumplirán las funciones que se les haya asignado, generando pérdida de tiempo y

recursos. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N°23.

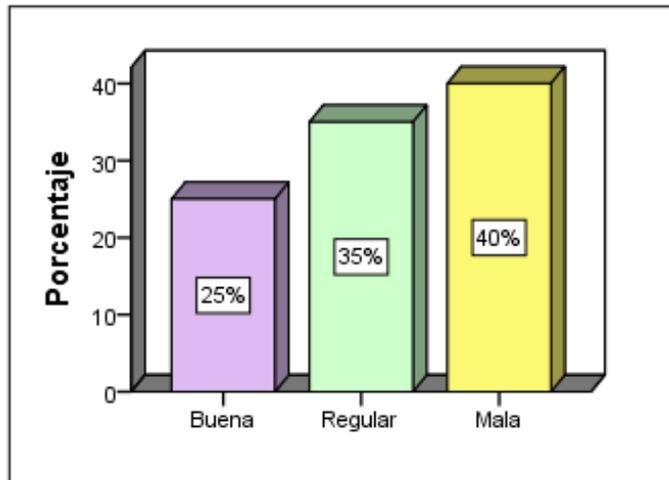


Gráfico N°23: Respuesta sobre la selección de los nuevos empleados en la empresa.

Con respecto a la política de contratación y despido de la empresa, el 35% de los encuestados considera que es buena. Así mismo el 45% considera que es regular, mientras el 20% considera que es mala. El resultado obtenido indica que la política en la empresa es de buena a regular, esto genera que los empleados estén satisfechos con sus contratos de ingreso y salida siendo más leales a la empresa y así generando estabilidad en el personal. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N°24.

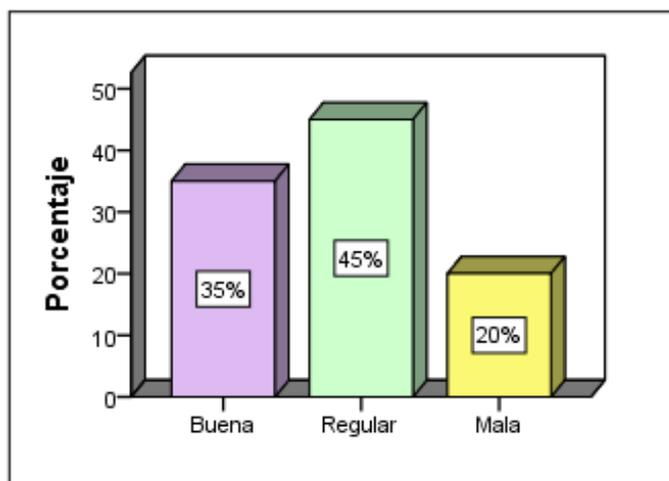


Gráfico N°24: Respuesta sobre la política de contratación y despido en la empresa.

Con respecto al desempeño del área de recursos humanos, el 25% de los encuestados consideran que el desempeño es bueno. Así mismo el 45% considera que es regular, mientras el 30% considera que es malo. El resultado obtenido indica que la empresa tiene un desempeño de regular a malo, por lo tanto es importante mejorar esta área ya sea implementando nuevos sistemas de gestión o contratando un gerente especialista en esta área. Ya que los recursos humanos son primordiales para el desarrollo de cualquier empresa. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N°25.

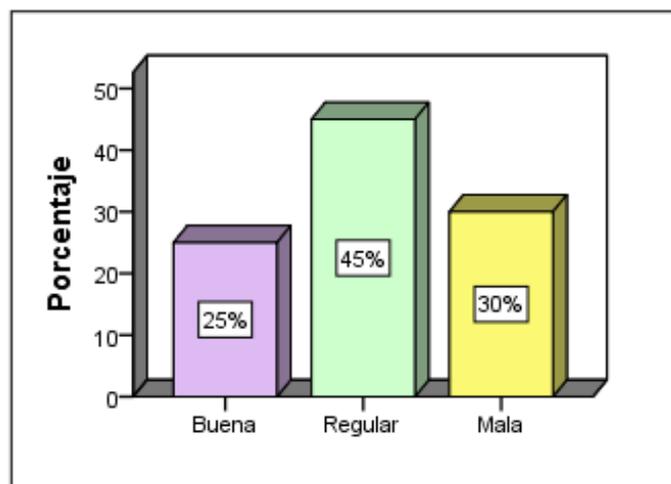


Gráfico N°25: Respuesta sobre el desempeño del área de recursos humanos.

Con respecto a la capacitación y entrenamiento que se realiza en la empresa, el 100% de los encuestados contestaron que no tienen capacitación dentro de la empresa. El resultado obtenido indica que la empresa no toma interés en la capacitación de su personal.

Con respecto a los implementos tecnológicos y Software en las áreas de trabajo, El 20% de los encuestados consideran que los implementos tecnológicos y software son buenos. Así mismo el 35% considera que es regular, mientras el 45% considera que es malo. El resultado obtenido indica que la empresa tiene los implementos

tecnológicos y software en regular y malo, por lo cual estos deben ser actualizados o ser cambiados para que se puede incrementar la eficiencia en las áreas de la empresa. Caso contrario la empresa tendrá mayor dificultad en sus procesos de desarrollo y gestión. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N°26.

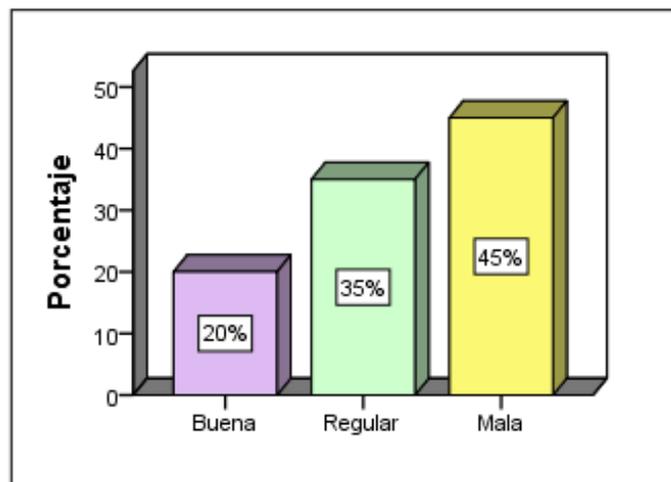


Gráfico N°26: Respuesta sobre los implementos tecnológicos y software en la empresa.

Con respecto a la política de seguridad y salud en la empresa, el 35% de los encuestados consideran que es buena. Así mismo el 40% considera que es regular, mientras el 25% considera que es mala. El resultado obtenido indica que la política de la empresa es de buena a regular, esto genera que los empleados se sientan protegidos por la empresa generando más confianza y fidelidad en sus empleados. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N°27.

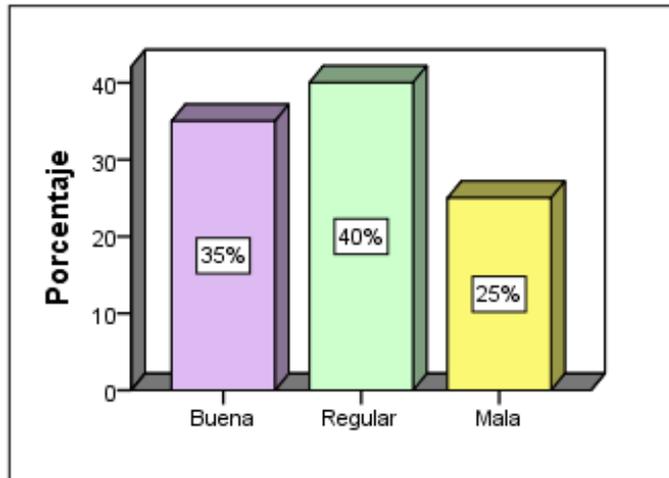


Gráfico N°27: Respuesta sobre la política de seguridad y salud en la empresa.

Con respecto a la política de control de ausentismo e impuntualidad, el 35% de los encuestados consideran que la política es buena. Así mismo el 45% considera que la política es regular, mientras el 20% considera que la política es mala. El resultado obtenido indica que la política de la empresa es de buena a regular, esto permite desarrollar el cumplimiento y responsabilidad en los empleados de la empresa. El resultado de esta encuesta se muestra en el siguiente Gráfico N°28.

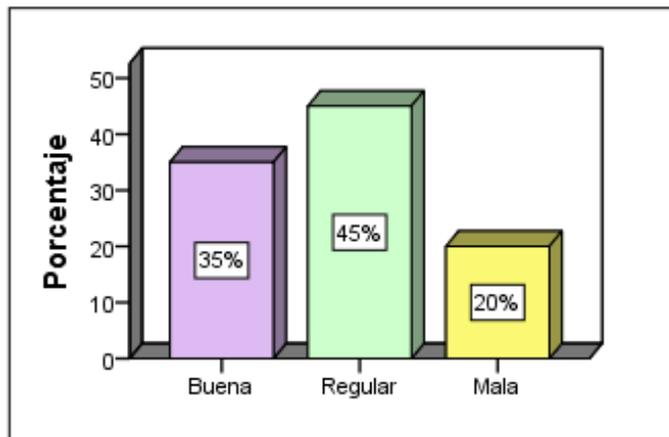


Gráfico N°28: Respuesta sobre la política de control de ausentismo e impuntualidad en la empresa.

Fortalezas y Debilidades en la Empresa

Fortalezas

- ✓ Buen liderazgo de la gerencia general.
- ✓ Empleados con ética profesional.
- ✓ Buena comunicación en la empresa
- ✓ Estabilidad en el personal, generado por la aceptación de los salarios y
- ✓ Contar con una infraestructura adecuada para las actividades de la empresa.
- ✓ Cumplimiento del área de logística.
- ✓ Buena capacidad de contratación.
- ✓ Amplia experiencia en la ejecución de obras públicas.
- ✓ Tener maquinarias y equipos propios de la empresa.
- ✓ Capacidad de endeudamiento a largo plazo.
- ✓ Contar con líneas de crédito.
- ✓ Contar con amplias propiedades para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- ✓ Contar con una empresa ferretera de su propiedad.

Debilidades

- ✓ Falta de direccionamiento de los empleados.
- ✓ Falta de un manual de funcionamiento institucional.
- ✓ Estructura organizacional deficiente.
- ✓ Poca motivación en el ambiente de trabajo.
- ✓ Inadecuados mecanismos de control en las áreas de la empresa.
- ✓ Exclusivamente se dedica obras públicas.

- ✓ Inadecuado sistema de gestión en el área de licitaciones.
- ✓ Falta tecnología en los procesos constructivos.
- ✓ Falta de personal capacitado y especializado en las principales áreas de la empresa.
- ✓ Falta de tecnología y software especializados en las áreas de la empresa
- ✓ Deficiencia en la gestión de recursos humanos

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Para entender la matriz MEFI se considera lo siguiente: el puntaje más alto para la empresa es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la empresa está respondiendo excelentemente a las fortalezas y neutralizando las debilidades. Un peso ponderado total de 1.0 indica que la empresa no está capitalizando las fortalezas ni bloqueando las debilidades. Los pasos para el desarrollo del MEFI son los siguientes

Primero se lista cada factor determinante o clave para el éxito identificado en el proceso de la evaluación externa.

Después a cada factor se le asigna un peso relativo de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso atribuido indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la empresa constructora en estudio. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades, sin embargo, las debilidades también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras.

Para analizar cómo responde la actual estrategia de la organización a un factor, se deberá asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave interno, considerando la siguiente escala:

4 = la respuesta es superior

3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta está en el promedio

1 = la respuesta es pobre.

Por último se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado y después se suma los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado de las fortalezas y debilidades de la organización.

Lista de factores claves para el éxito de la empresa constructora

Fortaleza

1. Liderazgo de la gerencia en la toma de decisiones.
2. Capacidad de endeudamiento a largo plazo.
3. Estabilidad en el personal generada por el cumplimiento de obligaciones laborales.
4. Tener mucha experiencia en la ejecución de obras de edificación y contar con una buena capacidad de contratación.
5. Relaciones comerciales con empresas constructoras de mayor capacidad de contratación.
6. Contar con maquinarias y equipos de construcción propios.
7. Contar con una empresa ferretera de su propiedad.
8. Poseer líneas de crédito en entidades bancarias para cartas fianzas para montos mayores a 10 millones.
9. Acceso a líneas de créditos hipotecarios y comerciales.
10. Contar con propiedades en lugares estratégicos para proyectos inmobiliarios futuros.

Debilidades

1. Deficiencia en la gestión de recursos humanos.
2. No existe un manual de funciones institucional, la empresa no cuenta con una estructura organizacional eficaz para la gestión de obras y un direccionamiento estratégico.

3. Falta de tecnologías y software especializados para la gestión en las principales áreas de la empresa.
4. Inadecuado seguimiento y control durante la ejecución de obras.
5. Inadecuada gestión en los concursos de licitación.
6. Carencia de personal capacitado y especializado para el desarrollo de las actividades en la empresa.
7. Exclusivamente se dedica a ejecución de obras públicas.

En al siguiente Tabla N°9 muestra la asignación de pesos y valores a cada uno de los factores internos, para luego calcular los ponderado de las fortalezas y debilidades, que se suman para obtener el ponderado de la organización. Como resultado final se tiene un ponderado de 2.64, lo cual indica que la organización mantiene una posición interna fuerte.

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
Fortalezas		Peso	Valor	Ponderado
1	Liderazgo de la gerencia general en la toma de decisiones.	0.05	4	0.20
2	Capacidad de endeudamiento a largo plazo	0.05	4	0.20
3	Estabilidad en el personal, generada por el cumplimiento de obligaciones laborales	0.04	4	0.16
4	Tener la mayor experiencia en la ejecución de obras de publicas y privadas en la región Huánuco	0.06	4	0.24
5	Relaciones comerciales con empresas constructoras de mayor capacidad de contratación.	0.04	4	0.16
6	Contar con maquinarias y equipos de construcción propios	0.05	4	0.20
7	Contar con una empresa ferretera de su propiedad	0.06	4	0.24
8	Contar con una infraestructura adecuada para sus actividades empresariales	0.04	4	0.16
9	Poseer líneas de crédito en entidades bancarias para cartas fianzas para montos mayores a 10 millones	0.07	4	0.28
10	Acceso a líneas de créditos hipotecarios y comerciales	0.04	3	0.12
11	Contar con propiedades en lugares estratégicos para proyectos inmobiliarios futuros	0.06	4	0.24
Subtotal		0.56		2.20
Debilidades		Peso	Valor	Ponderado
1	Deficiencia en la gestión de recurso humano.	0.07	1	0.07
2	No existe un manual de funciones institucional, la empresa no cuenta con una estructura organizacional eficaz	0.06	1	0.06
3	Falta de tecnologías y software especializados para la gestión de la empresa y control financiero adecuado	0.06	1	0.06
4	Inadecuado seguimiento y control de obras propias y obras consorciadas	0.07	1	0.07
5	Inadecuada gestión de búsqueda de proyectos a licitar	0.06	1	0.06
6	Carencia de personal capacitado y especializado para el desarrollo de las actividades en la empresa	0.05	1	0.05
7	Exclusivamente se dedica a ejecución de obras publicas	0.07	1	0.07
Subtotal		0.44		0.44
Total		1.00		2.64

Tabla N°9: Matriz de Evaluación de Factores Internos. (MEFI).

4.4 Direccionamiento estratégico.

Una vez que se han revisado y analizado los factores externos e internos que influyen sobre la empresa MEGA INVERSIONES S.R.L, se procede a definir explícitamente la Filosofía Corporativa, junto con los objetivos empresariales, objetivos estratégicos y las correspondientes estrategias que la empresa debe aplicar para llegar a cumplir la visión planteada y así formular el Mapa Estratégico de la empresa.

4.4.1 Filosofía corporativa

Para el desarrollo de una correcta planeación estratégica se considera importante la definición de una filosofía corporativa y la formulación de estrategias. La filosofía corporativa plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la empresa. La filosofía está compuesta por la misión, visión, valores y políticas corporativas.

Reestructuración de la misión

La formulación de la misión ayuda a orientar a la organización a un determinado fin u objetivo claro y específico, y para enunciar estrategias de la manera más eficaz posible. La misión de la empresa MEGA INVERSIONES S.R.L se define de la siguiente manera:

“Somos una empresa de servicios integrales de ingeniería, construcción, operación, montaje, mantenimiento orientada a satisfacer las necesidades de empresas mineras, industriales, infraestructuras y obras públicas. Nuestros clientes son empresas medianas y grandes, del sector privado y estatal, que desarrollan proyectos relevantes, que exigen y valoran altos”.

Analizando la misión de la empresa se procede a reformarla, no está enfocada hacia la consecución de objetivos estratégicos. Reestructurada la declaración de la misión, se redacta de la siguiente manera:

“Nuestro trabajo y satisfacción es brindar soluciones integrales de ingeniería y construcción con altos estándares de calidad y eficiencia con proyectos duraderos basados en años de experiencia y profesionalismo. Brindar soluciones integrales de ingeniería y construcción, cumpliendo altos estándares de calidad y eficiencia en el plazo propuesto”.

Reestructuración de la visión

La principal motivación de la empresa, es lo que se quiere llegar a ser, es decir la visión que tienen sus directivos de la empresa para un escenario futuro o un determinado tiempo. La visión actual de la empresa MEGA INVERSIONES S.R.L es:

“Ser una organización reconocida por su liderazgo en el área de la ingeniería y construcción que satisface las necesidades de sus clientes de una manera rentable a través de la entrega de un servicio integral basado en los más altos estándares de eficiencia operacional, calidad, seguridad y protección del medio ambiente, así como en el alto rendimiento de sus equipos de trabajo y responsabilidad social empresarial”.

Analizando la visión se formula una nueva alternativa:

“Ser una empresa organizacionalmente bien estructurada, financieramente sólida, posicionada en el sector público y privado, en la industria de la construcción a través de procesos constructivos innovadores de excelente calidad y con un ambiente laboral acogedor para desarrollar al talento humano. Ser una organización competitiva en construcción a nivel regional y nacional”.

Valores corporativos

Los valores son fundamentales para convivencia, los principios rectores que sirven de base a las relaciones entre las personas. Los valores proporcionan sentido a la actuación de los individuos, en tanto

que son miembros de una organización, permitiendo distinguir con claridad entre lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto.

Existen valores que son absolutamente fundamentales y claves, que deben guiar al conjunto de las personas que integran la organización en sus actividades cotidianas, de tal forma que consigan hacer de la misión una realidad y alcanzar plenamente la visión.

Se propone que la empresa MEGA INVERSIONES S.R.L fundamenta toda su actividad empresarial en los siguientes valores que sirven de criterio para enmarcar todas las actuaciones individuales y grupales del personal que labora en la empresa, especialmente la de sus directivos.

- ✓ **Liderazgo:** Contamos con la capacidad de convocar equipos de trabajo logrando la participación efectiva de los integrantes en la ejecución de los proyectos, facilidad de hacer que los demás se exijan y comprometan en pro de un objetivo común, además predicamos mediante el ejemplo, nos fijamos los estándares más elevados de comportamiento y rendimiento y aceptamos toda la responsabilidad de nuestros resultados.
- ✓ **Seriedad:** Nuestra relación con los clientes, proveedores, colaboradores, autoridades y todos los grupos de interés con los que interactuamos, se enmarca en el principio de la honestidad que es el reflejo de la seriedad con la que desarrollamos nuestras actividades, imagen que nos identifica de forma similar la empresa MEGA INVERSIONES S.R.L.
- ✓ **Eficiencia:** Nos esforzamos por obtener la más alta productividad y eficiencia en todas las áreas de nuestro negocio, reduciendo costos y mejorando márgenes, que nos permitan garantizar nuestra competitividad en el mercado.
- ✓ **Cumplimiento:** El compromiso con nuestros clientes va más allá de lo contractual e inspirados por nuestra política corporativa

“Antes del Plazo”, orientamos nuestro esfuerzo a la completa satisfacción de los mismos.

- ✓ **Mejora Continua:** Promovemos la generación de ambientes propicios para la creatividad e innovación, con el propósito de encontrar e implementar soluciones efectivas a nuestras problemáticas dentro del rubro de la construcción que nos encontramos.

Políticas corporativas

Las Políticas Corporativas de la empresa MEGA INVERSIONES S.R.L., definen los criterios y marcos de acción que orientan la gestión y el liderazgo de la organización. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento de cumplimiento obligatorio, que son susceptibles de modificaciones futuras de acuerdo al desenvolvimiento de la empresa; las propuestas correspondientes serian:

1. Medio ambiente: La empresa y todos sus integrantes se comprometen a la preservación del Medio Ambiente y a realizar procesos constructivos más limpios.
2. Calidad en materiales y procesos: La primordial para tener un cliente satisfecho es la calidad del trabajo para lo cual el personal de la empresa deberá aplicar altos estándares de calidad para la construcción de las obras en ejecución.
3. Seguridad en obra: La responsabilidad de supervisar el cumplimiento de estándares de seguridad y salud y procedimientos de trabajo quedará delegada en el jefe inmediato de cada trabajador.
4. Responsabilidad Social Empresarial: Se tendrá muy en cuenta como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.

5. Obligación y administración de la empresa: En primer lugar tiene la obligación de interpretar y poner en práctica la política de personal de la empresa, y para cumplir con esto, tiene la responsabilidad de administrar su unidad administrativa, bien sea está, un área, departamento, oficina o gerencia de recursos humanos.
6. Servicio de post venta: Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Este es uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia. Un servicio postventa es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad.
7. Cumplir con el reglamento nacional de edificaciones para generar proyectos inmobiliarios arquitectónicamente eficientes.
8. Avistan las normas y responsabilidades de cada área de trabajo a través de directrices que deben ser socializadas y acatadas por cada uno de los miembros en la empresa.
9. Mediante las políticas específicas cada área de trabajo tiene claro las limitaciones que con lleva desempeñar una actividad que complemente al logro de los objetivos, se podría mencionar políticas de pagos, políticas de rotación de inventario, políticas de compensación, políticas por comisiones, en este caso para la Constructora Mega Inversiones S.R.L existen áreas prioritarias en la cuales se debería plasmar políticas que rijan y sustentante algún movimiento o decisión.
10. Mantener un listado de materiales a disposición e ir prevenido materiales que van faltando para generar una logística eficaz.
11. Promover políticas de capacitación a personales destacados.

12. Incentivar la libre competencia y las buenas costumbres.
13. Desarrollar constantemente programas de innovación tecnología programas aplicadas en la admiración de la empresa y en la ingeniería.

4.4.2 Formulación de objetivos

Objetivos empresariales

Los principales objetivos que se propone para la empresa MEGA INVERSIONES S.R.L, son los siguientes:

- ✓ Optimizar la estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Buscar nuevos mercados que incrementen los negocios en la empresa.
- ✓ Garantizar a los clientes el cumplimiento de plazo, calidad y costo de los proyectos.
- ✓ Renovar la gestión de recursos humanos de manera que permita desarrollar el talento humano.

Objetivos estratégicos

Se propone que la empresa MEGA INVERSIONES S.R.L, tome como objetivos estratégicos los siguientes:

1. Incrementar la utilidad anual para incrementar sus activos
2. Reducir gastos operacionales
3. Ampliar el portafolio de proyectos públicos y privados.
4. Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
5. Reducir el tiempo de ejecución de las obras.
6. Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.

7. Desarrollar y fortalecer la investigación en los procesos constructivos.
8. Implementar nuevas áreas de manejo de equipos especializados en aplicación para la ejecución de obras(maquinaria pesada, torre grúa, electrobomba para concreto)
9. Lograr una estructura organizacional adecuada.
10. Capacitar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores.
11. Implementar, aplicar, e interpretar estrategias de crecimiento empresarial, en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.

4.5 Formulación de estrategias

Para la formulación de las estrategias se va a realizar los análisis de las Matrices FODA, PEYEA e IE, las cuales son importantes para la formulación de una u otra estrategia, de acuerdo a las condiciones actuales en las que se encuentra la empresa.

4.5.1 Matriz estratégica FODA

El desarrollo de la Matriz FODA sirve como una herramienta de análisis situacional que permite generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz de acuerdo a las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). Esta matriz permite proponer estrategias específicas, donde se puede desarrollar alternativas y potenciales soluciones a los mayores problemas de la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L.

El análisis realizado, ha permitido generar estrategias que tienen como objetivos:

- ✓ Aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno usando las fortalezas que se han encontrado en la empresa.
- ✓ Aprovechar las oportunidades para superar las debilidades internas.
- ✓ Evitar las amenazas del entorno usando las fortalezas de la empresa.
- ✓ Minimizar las debilidades identificadas dentro de la empresa y contrarrestar las amenazas del entorno.

Del análisis realizado del entorno externo e interno de la empresa, descritos anteriormente, mediante una ponderación con nivel de impacto se concluyeron once factores positivos y siete factores negativos del cual de obtuvo el siguiente Cuadro N°3.

MATRIZ ESTRATEGICA FODA		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		1	Liderazgo de la gerencia general en la toma de decisiones.	1	Deficiencia en el manejo de los recursos humanos de la empresa
		2	Capacidad de endeudamiento a largo plazo	2	No existe un manual de funciones institucional, la empresa no cuenta con una estructura organizacional eficaz para la gestión de obras y un direccionamiento estratégico.
		3	Estabilidad en el personal, generada por el cumplimiento de obligaciones laborales	3	Falta de tecnologías y software especializados para la gestión de la empresa y control financiero adecuado.
		4	Tener la mayor experiencia en la ejecución de obras de edificación y contar con la más alta capacidad de contratación.	4	Inadecuado seguimiento y control de obras propias y obras consorciadas
		5	Relaciones comerciales con empresas constructoras de mayor capacidad de contratación.	5	Inadecuada gestión de búsqueda de proyectos a licitar
		6	Contar con maquinarias y equipos de construcción propios	6	Carencia de personal capacitado y especializado para el desarrollo de las actividades en la empresa.
		7	Contar con una empresa ferretera de su propiedad	7	Exclusivamente se dedica a ejecución de obras publicas
		8	Contar con una infraestructura adecuada para sus actividades empresariales.		
		9	Poseer líneas de crédito en entidades bancarias para cartas fianzas para montos mayores a 10 millones.		
		10	Acceso a líneas de créditos hipotecarios y comerciales		
		11	Contar con propiedades en lugares estratégicos para proyectos inmobiliarios futuros		
OPORTUNIDADES (O)					
1	posibilidad de invertir en APP				
2	Acceso a créditos - Caterpillar				
3	Optimización de los procesos constructivo apoyándose en tecnologías modernas				
4	Crecimiento consecutivo del presupuesto público de la Región.				
5	Demanda de proyectos inmobiliarios en el sector vivienda y comercio				
6	Acceso a ejecución de obras con instituciones de cooperación internacional (BID - BIF)				
7	Demanda de alquiler de maquinaria pesada para las minas				
8	Reconocimiento de clientes regionales y municipales.				
9	Existencia de consultores especialistas en diferentes especialidades				
AMENAZAS (A)					
1	Cambios de gobierno regionales y municipales				
2	Burocracia en trámites y controles administrativos en la gestión pública.				
3	Restricciones sobre uso del suelo en el planeamiento urbano				
4	Ingresos al mercado regional por empresas constructoras grandes con eficientes procesos constructivos debido al tamaño de las obras.				
5	Monopolio de distribución de venta de acero, concreto, cemento, que provoca el alza de material de construcción.				
6	La inestabilidad generada por el alza del dólar				
7	Ingreso de nuevas de empresas constructoras sin respaldo técnico ni financiero.				
8	Incremento del costo de la mano de obra.				
9	Incremento de sindicatos de construcción civil				

Cuadro N°3: Matriz FODA Empresa Constructora Mega Inversiones S.R.L.

Revisando éstos 11 Factores Positivos y 7 Factores Negativos y de acuerdo a los análisis realizados teniendo en cuenta la opinión del gerente general, se efectúa una convergencia a 7 Factores para poder generar estrategias que puedan concentrar esfuerzos enfocados en lo primordial, es decir en los objetivos que persigue la empresa, de acuerdo a la practicidad y a las oportunidades para no malgastar recursos y de esta manera lograr una eficiencia de cada recurso disponible con los que cuenta en este momento la empresa.

Para lograr la convergencia se integraron y fusionaron factores, es decir abarcando dos o más factores en uno, ya que con eso se pretende formular estrategias acorde a la realidad de la empresa y orientarla al cumplimiento de sus objetivos a largo plazo. Es así que se obtiene el Cuadro N°4.

MATRIZ ESTRATEGICA FODA		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		1	Liderazgo de la gerencia general en la toma de decisiones.	1	Deficiencia en el manejo de los recursos humanos de la empresa
		2	Capacidad de endeudamiento a largo plazo	2	No existe un manual de funciones institucional, la empresa no cuenta con una estructura organizacional eficaz para la gestión de obras y un direccionamiento estratégico .
		3	Estabilidad en el personal, generada por el cumplimiento de obligaciones laborales	3	Falta de tecnologías y software especializados para la gestión de la empresa y control financiero adecuado .
		4	Tener la mayor experiencia en la ejecución de obras de edificación y contar con la más alta capacidad de contratación .	4	Inadecuado seguimiento y control de obras propias y obras consorciadas
		5	Relaciones comerciales con empresas constructoras de mayor capacidad de contratación .	5	Inadecuada gestión de búsqueda de proyectos a licitar
		6	Contar con maquinarias y equipos de construcción propios	6	Carencia de personal capacitado y especializado para el desarrollo de las actividades en la empresa.
		7	Contar con una empresa ferretera de su propiedad	7	Exclusivamente se dedica a ejecución de obras publicas
		8	Contar con una infraestructura adecuada para sus actividades empresariales.		
		9	Poseer líneas de crédito en entidades bancarias para cartas fianzas para montos mayores a 10 millones.		
		10	Acceso a líneas de créditos hipotecarios y comerciales		
		11	Contar con propiedades en lugares estratégicos para proyectos inmobiliarios futuros		
OPORTUNIDADES (O)		APROVECHAR OPORTUNIDADES USANDO FORTALEZAS(FO)		APROVECHAR OPORTUNIDADES SUPERANDO LAS DEBILIDADES(DO)	
1	posibilidad de invertir en APP	F2/O1	Gestionar el desarrollo de proyectos APP	D1/O4-O5	Promocionar la capacitación del personal de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos exitosos
2	Acceso a créditos - Caterpillar	F2/O1-O7	Adquirir maquinaria pesada para brindar servicio de alquiler al sector minero	D2/D9	Desarrollar e implementar el manual de funciones y el reglamento organizacional.
3	Optimización de los procesos constructivo apoyándose en tecnologías modernas	F4/O3	Implementación de sistemas constructivos modernos.	D3/O3	Aplicación de tecnologías modernas y software en procesos constructivos y administrativos para lograr una competitividad con las empresas grandes .
4	Crecimiento consecutivo del presupuesto público de la Región.			D4/O1-O6	Implementación de un sistema de gestión de obras, para garantizar la viabilidad de APP y obras por cooperación internacional .
5	Demanda de proyectos inmobiliarios en el sector vivienda y comercio	F10-F11/O5	desarrollar proyectos inmobiliarios de vivienda arquitectónicamente eficiente	D5-D7/O1-O6	implementación de una oficina especializada en búsqueda, seguimiento, proceso y licitación de oportunidades de negocio. Para evitar trámites burocráticos .
6	Acceso a ejecución de obras con instituciones de cooperación internacional (BID - BIF)	F1/O6	Implementar en la gerencia de licitaciones la búsqueda de obras financiadas por cooperación internacional.	D6/O3-O9	Fortalecer el área de recursos humanos, con nuevas técnicas para la selección y especialización del personal idóneo.
7	Demanda de alquiler de maquinaria pesada para las minas	F6/O7	Implementar en la gerencia de operaciones un área que promueva el alquiler de maquinarias .		
8	Reconocimiento de clientes regionales y municipales.				
9	Existencia de consultores especialistas en diferentes especialidades				
AMENAZAS (A)		EVITAR AMENAZAS USANDO FORTALEZAS		MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y CONTRARRESTAR AMENAZAS (DA)	
1	Cambios de gobierno locales y regionales, lo cual repercute en los proyectos de envergadura dado que son proyectos de continuidad.	F10-F11/A1-A2-A7	Creación de una gerencia para proyectos inmobiliarios.	D1/A8	Promocionar la imagen institucional de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos inmobiliarios exitosos
2	Burocracia en trámites y controles administrativos en la gestión pública.			D2/A8	Desarrollar una organización institucional para consolidar su presencia en el mercado.
3	Restricciones sobre uso del suelo en el planeamiento urbano	F11/A3	Crecimiento de portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras.	D3/A4	Implementar la filosofía lean construcción como método de planificación, ejecución y control de un proyecto de construcción.
4	Ingresos al mercado regional por empresas constructoras grandes con eficientes procesos constructivos debido al tamaño de las obras.	F5/A4	Realizar alianzas estratégicas con empresas constructoras de mayor capacidad de contratación.	D4/A4-A7	Implementación de un sistema de gestión en el área de logística para obras, para mejorar la producción
5	Monopolio de distribución de venta de acero, concreto, cemento, que provoca el alza de material de construcción.	F7/A5	Potencializar la distribución de los materiales de construcción monopolizados para mejorar la logística de las obras.		
6	La inestabilidad generada por el alza del dólar	F1/A6	Planificar adecuadamente el proyecto de inversiones sin endeudarse.	D6/A4	Desarrollar habilidades y destrezas de los trabajadores y evaluar su desempeño, con la finalidad de lograr una mayor eficacia y ser una empresa competitiva .
7	Ingreso de nuevas de empresas constructoras sin respaldo técnico ni financiero.	F4/A7	Establecer como política de la empresa no al consorcio con empresas que no cuenten con respaldo técnico ni financiero		
8	Incremento del costo de la mano de obra.	F3/A8	Cumplir con el pago de salarios de acuerdo al régimen de construcción civil		

CUADRO N°4: Matriz Estratégica FODA empresa Constructora Mega Inversiones S.R.L

Las estrategias que se derivan de la convergencia de los factores positivos y negativos, son las siguientes:

Estrategias FO

- | | | |
|-----------|--|--------------|
| E1 | Gestionar el desarrollo de proyectos APP. | F2 / O1 |
| E2 | Adquirir maquinaria pesada para brindar servicio de alquiler al sector minero. | F2 / O1- O7 |
| E3 | Implementación de sistemas constructivos modernos. | F4 / O3 |
| E4 | Desarrollar proyectos inmobiliarios de vivienda arquitectónicamente eficiente. | F10 - F11/O5 |
| E5 | Implementar en la gerencia de licitaciones la búsqueda de obras financiadas por cooperación internacional. | F1 / O6 |
| E6 | Implementar en la Gerencia de Operaciones un área que promueva el alquiler de maquinarias. | F6/O7 |

Estrategias FA

- | | | |
|------------|---|-------------------|
| E7 | Creación de una Gerencia para proyectos inmobiliarios. | F10-F11/ A1-A2-A7 |
| E8 | Crecimiento de portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras. | F11/A3 |
| E9 | Realizar alianzas estratégicas con empresas constructoras de mayor capacidad de contratación. | F5 / A4 |
| E10 | Potencializar la distribución de los materiales de construcción monopolizados para mejorar la logística de las obras. | F7 / A5 |

- E11** Planificar adecuadamente el proyecto de F1 / A6 inversiones sin endeudarse.
- E12** Establecer como política de la empresa no al F4 / A7 consorcio con empresas que no cuenten con respaldo técnico ni financiero.
- E13** Cumplir con el pago de salarios de acuerdo a F3 / A8 régimen de construcción civil.

Estrategias DO

- E14** Promocionar la capacitación del personal de la D1 / O4 - empresa con la finalidad de garantizar proyectos O5 exitosos.
- E15** Desarrollar e implementar el manual de funciones D5 / O1 y el reglamento organizacional. O2
- E16** Aplicación de tecnologías modernas y software en D3 / O3 procesos constructivos y administrativos para lograr una competitividad con las empresas grandes.
- E17** Implementación de un sistema de gestión de D4 / O1 - obras, para garantizar la viabilidad de APP y O6 obras por cooperación internacional.
- E18** Implementación de una oficina especializada en D5-D7 / búsqueda, seguimiento, proceso y licitación de O1 - O6 oportunidades de negocio para evitar trámites burocráticos.
- E19** Fortalecer el área de recursos humanos, con D6 / O3 - nuevas técnicas para la selección y O9 especialización del personal idóneo.

Estrategias DA

- E20** Promocionar la imagen institucional de la empresa D1 / A8 con la finalidad de garantizar proyectos inmobiliarios exitosos.
- E21** Desarrollar una organización institucional para D2 / A8 consolidar la presencia en el mercado.
- E22** Implementar la filosofía “lean Construcción” como D3 / A4 método de planificación, ejecución y control de un proyecto de construcción.
- E23** Implementación de un sistema de gestión en el D4 / A4 - área de logística para obras, para mejorar la A7 producción.
- E24** Desarrollar habilidades y destrezas de los D6/A4 trabajadores y evaluar su desempeño, con la finalidad de lograr una mayor eficacia y ser una empresa competitiva.

Las matrices PEYEA, e Interna Externa que a continuación son descritas, se las realizan para verificar y hacer una comprobación de la Matriz FODA, con esto se pretende que la empresa cuente con un direccionamiento estratégico de acuerdo a su Modelo de Gestión y a su entorno para orientar sus recursos tanto económicos como humanos a los objetivos que se plantean.

4.5.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

El esquema de la matriz tiene cuatro cuadrantes que indican si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para la organización.

Para realizar la matriz PEYEA se asigna un valor numérico apropiado a cada factor de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Luego se asigna un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA, como se muestra en la siguiente Tabla N°10.

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF)	Valor	Fortaleza de la Industria (FI)	Valor
Solvencia	5	Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	4
Apalancamiento	5	Potencial de Crecimiento	4
Liquidez	4	Conocimientos Tecnológicos	3
Capital de Trabajo	6	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3
Riesgos Implícitos del Negocio	3	Demanda	4
Flujos de Efectivo	5	Regulaciones del sector	3
Promedio	4.7	Promedio	3.5
Ventajas Competitivas (VC)	Valor	Estabilidad Ambiental (EA)	Valor
Participación en el mercado	-3	Cambios tecnológicos	-2
Calidad del producto	-2	Tasa de Inflación	-2
Lealtad de los clientes	-3	Variabilidad de la demanda	-3
Control sobre proveedores y distribuidores	-2	Presión competitiva	-4
Utilización de la capacidad competitiva	-2	Estabilidad política y social	-5
Promedio	-2.4	Promedio	-3.2

Tabla N°10: Matriz PEYEA constructora MEGA INVERIONES S.R.L.

Con los datos obtenidos anteriormente se procede a hallar el valor de las abscisas y de las ordenadas.

El promedio EA = -3.2

El promedio VC = -2.4

El promedio FF = 4.7

El promedio FI = 3.50

Coordenadas del vector direccional:

$$\text{Eje x: VC + FI} = -2.4 + 3.5 = 1.1$$

$$\text{Eje y: EA + FF} = -3.2 + 4.7 = 1.5$$

A continuación se procede a graficar la matriz PEYEA.

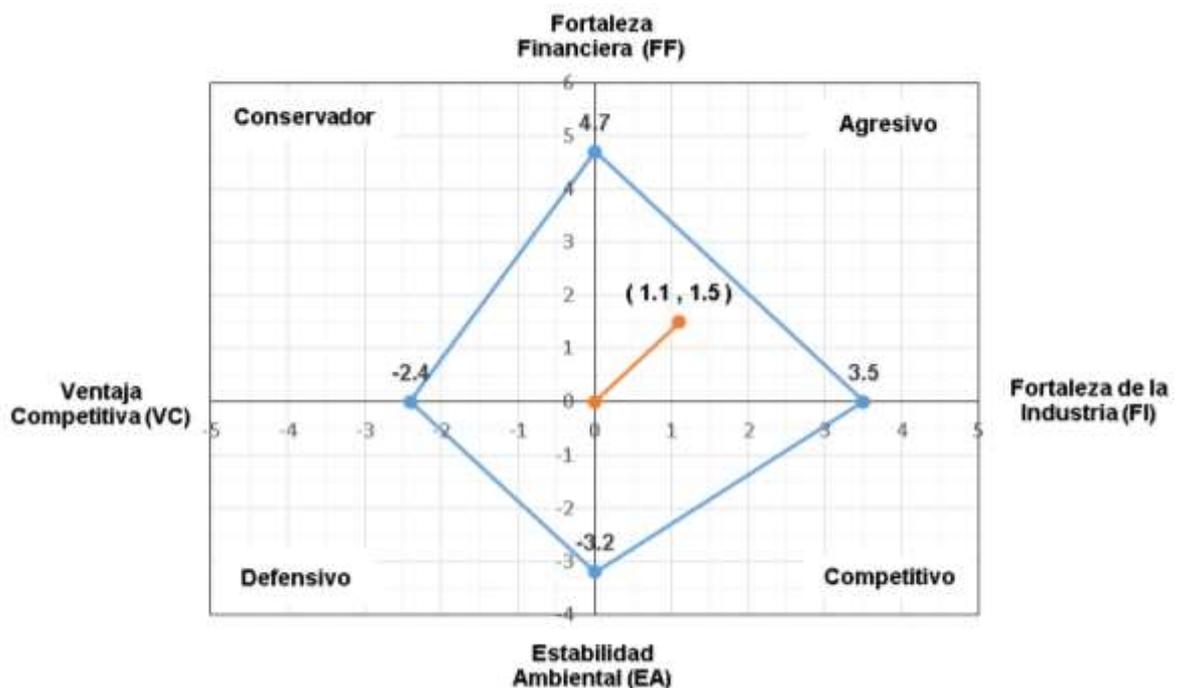


Figura N°9: Matriz PEYEA (Vector) constructora MEGA INVERSIONES S.R.L.

La Figura N°9 indica la Matriz PEYEA, en donde la empresa CONSTRUCTORA MEGA INVERSIONES S.R.L se encuentra en el cuadrante Agresivo y se debe generar las estrategias, utilizando las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades.

Las estrategias que se debe buscar son de penetración y desarrollo del mercado, incrementando la cantidad de construcciones en el sector privado, elaborando planes de proyectos en convenio con empresas constructoras de la región. Desarrollar proyectos nuevos e innovadores, grandes y ambiciosos dirigidos a las necesidades de la

ciudad de Huánuco; lo que permitirá ingresar a mercados que actualmente se encuentran desatendidos.

Entre las estrategias que se puede mencionar están:

- **E4** Desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- **E7** Diversificación de los servicios orientado hacia la construcción del sector privado.
- **E10** Potencializar la distribución de los materiales de construcción monopolizados para mejorar la logística de las obras.
- **E14** Promocionar la capacitación del personal de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos exitosos.
- **E23** Implementación de un sistema de gestión de obras, para mejorar la producción
- **E18** Seguimiento, proceso y licitación de oportunidades de negocio.
- **E25** Implementación de una oficina especializada en búsqueda de calidad de obras.
- **E26** Fortalecer el área de recursos humanos, técnicos para el compromiso de que toda obra debe ser de alta calidad.

La estrategia nombrada como **E25** y **E26** se desprenden como unas estrategias adicionales que se suman a las estrategias derivadas de la matriz FODA, la cual se deriva del análisis de la Matriz PEYEA y se la coloca en el cuadro de la matriz de convergencia, para poder obtener las mejores estrategias para la empresa.

La empresa tiene muchas oportunidades que tiene que aprovecharlas al máximo para que pueda desarrollarse y crecer en el mercado en el que se desenvuelve, con un buen plan de organización institucional que le ayude a potenciar la presencia en el mercado.

4.5.3 Matriz Interna Externa

La matriz IE se basa en dos dimensiones una las puntuaciones ponderadas en la matriz EFI en el eje x y las puntuaciones ponderadas EFE en el eje y y como se muestra en la Figura N°10.

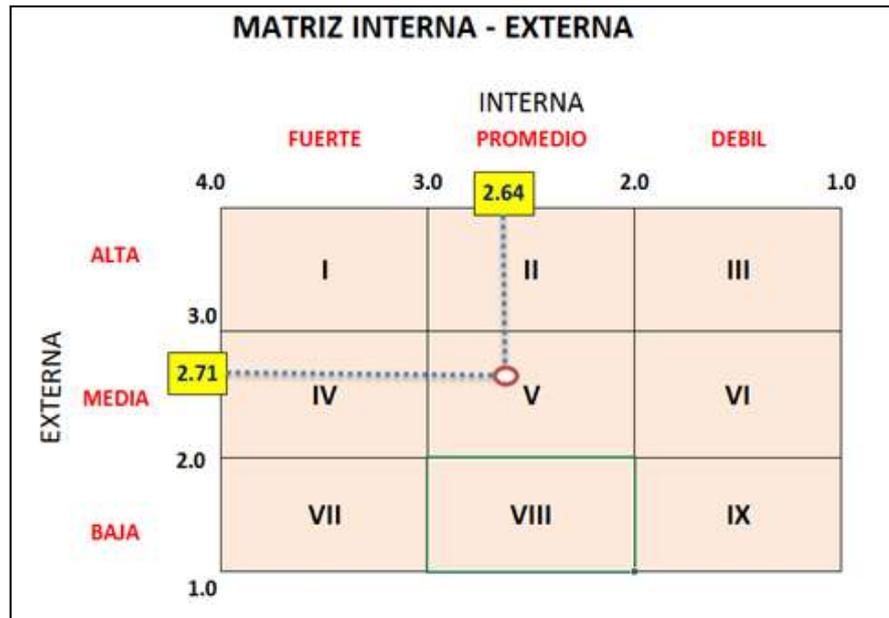


Figura 10: Matriz IE Empresa Constructora Mega Inversiones S.R.L.

Los cuadrantes I, II y IV se identifican para estrategias de crecer y edificar, los cuadrantes III, V y VII son estrategias para mantener y conservar, y los cuadrantes VI, VIII y IX son estrategias de cosechar o desechar.

El desarrollo de la Matriz Interna y Externa toma como base los valores obtenidos en las matrices: $EFI = 2.64$ y $EFE = 2.71$, la empresa CONSTRUCTORA MEGA INVERSIONES S.R.L, se ubica en el cuadrante V, el que indica que las estrategias que se generen deben ser enfocadas a mantener y conservar, es decir invertir adecuadamente y gestionar todos los recursos buscando mayor penetración en el mercado y en el desarrollo de nuevos proyectos en sector privado.

En base a las matrices anteriores, se formulan las siguientes estrategias para poder cumplir con los objetivos de la empresa CONSTRUCTORA MEGA INVERSIONES S.R.L:

- Implementar un plan para incrementar el portafolio de proyectos.
- Aumento de horas de capacitación en áreas estratégicas.
- Desarrollo de nuevos proyectos privados con impactos innovadores y de calidad.
- **E20** Diferenciarnos de las empresas constructoras nuevas aumentando un vínculo con el cliente con un seguimiento pos-venta.
- **E21** Desarrollar el organigrama institucional para consolidar su presencia en el mercado.
- **E22** Aplicación de una filosofía de control eficiente en todas las obras.
- **E23** Implementación de un sistema de gestión logística eficiente.
- **E24** Desarrollar habilidades y destrezas de los trabajadores y evaluar sus desempeño, con la finalidad de lograr una mayor eficacia y ser una empresa competitiva.

4.5.4 Matriz de convergencia.

En la Matriz de Convergencia, ver Cuadro N°5, según las estrategias planteadas se escogen como primordiales las estrategias con números de mayor a menor importancia, que son las que se derivan de los análisis de las matrices FODA, PEYEA e IE, y después se han colocado las estrategias complementarias que nos sirven para poder cumplir con los objetivos que tiene planteados la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L. Las estrategias seleccionadas son las siguientes:

- ✓ Implementación de una oficina especializada en búsqueda, seguimiento, proceso y licitación de oportunidades de negocio.
- ✓ Fortalecer el área de recursos humanos, con nuevas técnicas para la selección y especialización del personal idóneo.
- ✓ Diferenciarnos de las empresas constructoras nuevas aumentando un vínculo con el cliente con un seguimiento posventa.
- ✓ Desarrollar el organigrama institucional para consolidar su presencia en el mercado.
- ✓ Aplicación de tecnologías modernas y software en procesos constructivos y administrativos para lograr una competitividad con las empresas grandes.
- ✓ Implementación de un sistema de gestión de obras, para mejorar la producción y evitar el incremento de la corrupción.
- ✓ Desarrollar habilidades y destrezas de los trabajadores y evaluar su desempeño, con la finalidad de lograr una mayor eficacia y ser una empresa competitiva.
- ✓ Adquirir maquinaria pesada para brindar servicio de alquiler al sector minero.

- ✓ Implementación de sistemas constructivos modernos.
- ✓ Desarrollar proyectos inmobiliarios de vivienda arquitectónicamente eficiente.
- ✓ Implementar en la gerencia de licitaciones la búsqueda de obras financiadas por cooperación internacional.
- ✓ Implementar en la gerencia de operaciones un área que promueva el alquiler de maquinarias.
- ✓ Creación de una gerencia para proyectos inmobiliarios.
- ✓ Crecimiento de portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con empresas constructoras de mayor capacidad de contratación.
- ✓ Potencializar la distribución de los materiales de construcción monopolizados para mejorar la logística de las obras.
- ✓ Planificar adecuadamente el proyecto de inversiones sin endeudarse en dólares.
- ✓ Establecer como política de la empresa no al consorcio con empresas que no cuenten con respaldo técnico ni financiero.
- ✓ Cumplir con el pago de salarios de acuerdo al régimen de construcción civil.
- ✓ Promocionar la imagen institucional de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos inmobiliarios exitosos.
- ✓ Desarrollar e implementar el manual de funciones y el reglamento organizacional.
- ✓ Implementación de un sistema de gestión de obras, para garantizar la viabilidad de APP y obras por cooperación internacional.

MATRIZ	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26
FODA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
PEYEA				X			X			X				X				X							X	X
IE																				x	x	x	x	x		
TOTAL	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1

Cuadro N°5: Matriz de Convergencia constructora MEGA INVERSIONES S.R.L.

Una vez analizadas las Matrices PEYEA, FODA e IE, se procede a realizar la Matriz de Convergencia para escoger las estrategias más apropiadas para contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa. Las estrategias encontradas del análisis de las matrices FODA, PEYEA e IE son las siguientes:

- **E1** Gestionar el desarrollo de proyectos APP.
- **E2** Adquirir maquinaria pesada para brindar servicio de alquiler al sector minero.
- **E3** Implementación de sistemas constructivos modernos.
- **E4** Desarrollar proyectos inmobiliarios de vivienda arquitectónicamente eficiente.
- **E5** Implementar en la gerencia de licitaciones la búsqueda de obras financiadas por cooperación internacional.
- **E6** Implementar en la Gerencia de Operaciones un área que promueva el alquiler de maquinarias.
- **E7** Creación de una Gerencia para proyectos inmobiliarios.
- **E8** Crecimiento de portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras.
- **E9** Realizar alianzas estratégicas con empresas constructoras de mayor capacidad de contratación.
- **E10** Potencializar la distribución de los materiales de construcción monopolizados para mejorar la logística de las obras.
- **E11** Planificar adecuadamente el proyecto de inversiones sin endeudarse.
- **E12** Establecer como política de la empresa no al consorcio con empresas que no cuenten con respaldo técnico ni financiero.
- **E13** Cumplir con el pago de salarios de acuerdo a régimen de construcción civil.

- **E14** Promocionar la capacitación del personal de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos exitosos.
- **E15** Desarrollar e implementar el manual de funciones y el reglamento organizacional.
- **E16** Aplicación de tecnologías modernas y software en procesos constructivos y administrativos para lograr una competitividad con las empresas grandes.
- **E17** Implementación de un sistema de gestión de obras, para garantizar la viabilidad de APP y obras por cooperación internacional
- **E18** Implementación de una oficina especializada en búsqueda, seguimiento, proceso y licitación de oportunidades de negocio para evitar trámites burocráticos.
- **E19** Fortalecer el área de recursos humanos, con nuevas técnicas para la selección y especialización del personal idóneo.
- **E20** Promocionar la imagen institucional de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos inmobiliarios exitosos.
- **E21** Desarrollar una organización institucional para consolidar la presencia en el mercado.
- **E22** Implementar la filosofía lean construcción como método de planificación, ejecución y control de un proyecto de construcción.
- **E23** Implementación de un sistema de gestión en el área de logística para obras, para mejorar la producción.
- **E24** Desarrollar habilidades y destrezas de los trabajadores y evaluar su desempeño, con la finalidad de lograr una mayor eficacia y ser una empresa competitiva.
- **E25** Implementación de una oficina especializada en búsqueda de calidad de obras.

- **E26** Fortalecer el área de recursos humanos, técnicos para el compromiso de que toda obra debe ser de alta calidad.

4.5.5 Mapa corporativo

A continuación se despliega el Mapa Corporativo de la empresa CONSTRUCTORA MEGA INVERSIONES S.R.L, ver Figura N°11, donde se plasma la misión y los valores sobre los que se fundamenta la gestión estratégica para alcanzar la visión planteada al 2020, por medio del cumplimiento de los objetivos y estrategias planeados durante el análisis estratégico empresarial.

Todo el personal de la empresa debe conocer y trabajar día a día para el cumplimiento de lo expresado en el mapa corporativo.



Figura 11: Mapa Corporativo constructora MEGA INVERSIONES S.R.L.

4.6 Estructura de Seguimiento y Control: Balanced Scorecard.

4.6.1 Análisis estratégico

Una vez que se ha realizado el análisis de las estrategias, de la Empresa y su entorno se procede a estructurar el seguimiento, evaluación y control, con lo cual la Gerencia de la empresa podrá obtener los resultados esperados y cumplir con los objetivos planteados.

El cuadro de mando integral es un sistema de información para la toma de decisiones, que entraña una metodología de gestión orientada a la estrategia.

Para la ejecución del cuadro de mando, la metodología que se debe seguir, es la siguiente:

- ✓ Objetivos Estratégicos.
- ✓ Perspectivas.
- ✓ Indicadores.
- ✓ Metas.
- ✓ Proyectos Estratégicos.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados por la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L son:

- 1) Incrementar la utilidad anual para incrementar sus activos.
- 2) Reducir gastos operacionales.
- 3) Ampliar el portafolio de proyectos públicos y privados.
- 4) Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
- 5) Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.
- 6) Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.

- 7) Desarrollar y fortalecer la investigación en los procesos constructivos.
- 8) Implementar nuevas áreas de manejo de equipos especializados en aplicación para la ejecución de obras (maquinaria pesada, torre grúa, electrobomba para concreto).
- 9) Lograr una Estructura Organizacional adecuada.
- 10) Capacitar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores.
- 11) Implementar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.

Perspectivas

Las perspectivas surgen de la Visión y Misión de la empresa recopilando las necesidades de las partes interesadas, las cuales deben ser satisfechas. Las perspectivas dentro del Cuadro de Mando Integral se dividen en cuatro, las cuales son:

- **Perspectiva financiera:** La perspectiva financiera mostrada en el cuadro de mando integral nos permite definir, analizar y profundizar en los objetivos financieros planteados por la dirección, así como desglosar las posibles estrategias y planes de acción necesarios para conseguir nuestra visión.
- **Perspectiva del cliente:** La razón fundamental de una empresa se basa en las relaciones con sus clientes, de nada servirá todo el esfuerzo invertido en el desarrollo de un producto o servicio novedoso si nadie lo conoce o nadie lo necesita. Qué necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar los objetivos financieros.

- Perspectiva de procesos internos: En qué procesos la empresa debe ser excelente para satisfacer las necesidades de la empresa ser productiva y competitiva.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Importancia para el desarrollo organizacional, ya que, el fortalecimiento de las capacidades y cualidades del Recurso Humano, constituye el pilar fundamental del crecimiento empresarial.

Con estos conceptos básicos se procede a diferenciar los objetivos estratégicos de la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L, ver Cuadro N°6, en base a las cuatro perspectivas.

ITEM	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS
1	Incrementar la utilidad anual para incrementar sus activos.	FINANCIERA	Gestionar el desarrollo de proyectos APP.
			Adquirir maquinaria pesada para brindar servicio de alquiler al sector minero.
			Implementar en la gerencia de licitaciones la búsqueda de obras financiadas por cooperación internacional.
			Realizar alianzas estratégicas con empresas constructoras de mayor capacidad de contratación.
2	Reducir gastos operacionales.	FINANCIERA	Implementación de sistemas constructivos modernos.
			Planificar adecuadamente el proyecto de inversiones sin adeudarse.
3	Ampliar el portafolio de proyectos públicos y privados.	FINANCIERA	Desarrollar proyectos inmobiliarios de vivienda arquitectónicamente eficiente.
			Implementar en la gerencia de operaciones un área que promueva el alquiler de maquinarias.
			Crecimiento de portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras.
			Implementación de una oficina especializada en búsqueda, seguimiento, proceso y licitación de oportunidades de negocio.
4	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes	CLIENTES	Promocionar la imagen institucional de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos inmobiliarios exitosos.
			Diferenciarnos de las empresas constructoras nuevas aumentando un vínculo con el cliente con un seguimiento posventa.
5	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos	PROCESOS	Aplicación de tecnologías modernas y software en procesos constructivos y administrativos para lograr una competitividad con las empresas grandes.
			Implementación de un sistema de gestión de obras, para mejorar la producción.
6	Aumentar la eficiencia de la logística de suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.	PROCESOS	Potencializar la distribución de los materiales de construcción monopolizados para mejorar la logística de las obras.
7	Desarrollar y fortalecer la investigación en los procesos constructivos.	PROCESOS	Aplicación de tecnologías modernas y software en procesos constructivos y administrativos para lograr una competitividad con las empresas grandes.
8	Implementar nuevas áreas de manejo de equipos especializados en aplicación para la ejecución de obras(maquinaria pesada, torre grúa, electrobomba para concreto)	PROCESOS	Establecer como política de la empresa no al consorcio con empresas que no cuenten con respaldo técnico ni financiero.
			Cumplir con el pago de seguros de maquinaria pesadas previo análisis de riesgo.
			Implementación de un sistema de gestión con empresas que cuenten con tecnologías nuevas para la ejecución de las obras.
9	Lograr una estructura organizacional adecuada.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Creación de una gerencia para proyectos inmobiliarios.
			Desarrollar e implementar el manual de funciones y el reglamento organizacional.
			Desarrollar una organización institucional para consolidar la presencia en el mercado.
10	Capacitar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer el área de recursos humanos, con nuevas técnicas para la selección y especialización del personal idóneo.
11	Implementar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar habilidades y destrezas de los trabajadores y evaluar su desempeño, con la finalidad de lograr una mayor eficacia y ser una empresa competitiva.

Cuadro N°6: Objetivos Estratégicos, Perspectivas y Estrategias

Una vez determinados los objetivos estratégicos de la empresa, se procede a establecer la relación entre ellos, a través del Mapa Estratégico de la empresa, como se muestra en la Figura N°12.

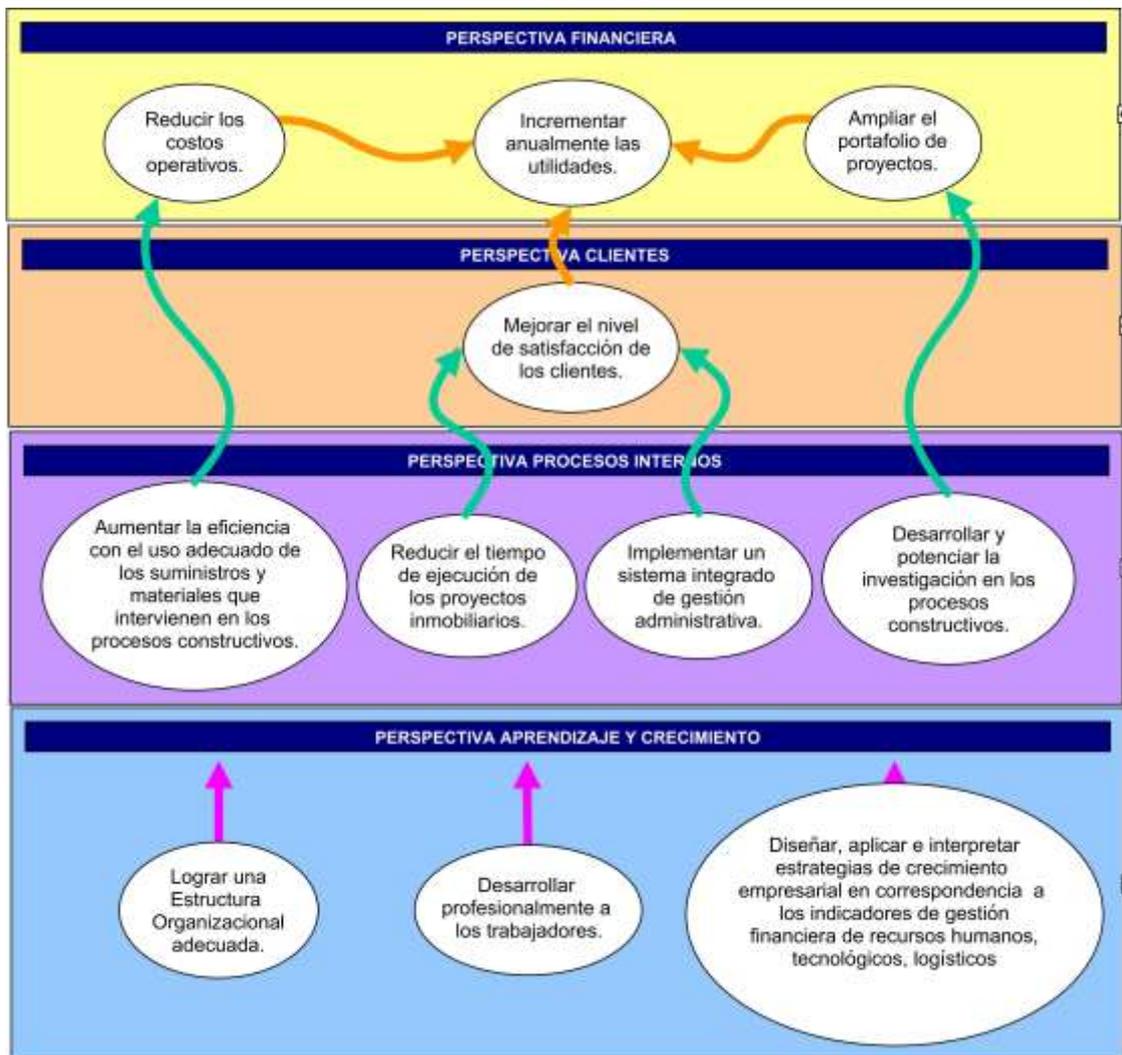


Figura 12: Mapa Estratégico empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L.

4.6.2. Medición del cumplimiento de objetivos

Es preciso que todas las organizaciones midan el nivel del desempeño de sus procesos, enfocándose en el cómo e indicando el rendimiento de los mismos, de forma que se pueda alcanzar los objetivos fijados.

La razón por la que se mide el rendimiento de la empresa es para poder evaluar todo aquellas acciones que se debe realizar para la mejora continua en el negocio.

- **Indicadores:** Son las reglas de cálculo que sirven para medir y valorar el cumplimiento de la gestión respecto de los objetivos estratégicos.
- **Metas:** Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado.
- **Proyectos estratégicos:** Son los planes de acción que contribuyen de forma específica a cumplir los objetivos estratégicos.

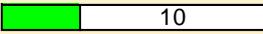
Una vez que se ha definido como se debe realizar la medición de la estrategia, se procede a proponer un cuadro de mando integral como se muestra en los siguientes cuadros: Cuadro N°7, Cuadro N°8, Cuadro N°9, Cuadro N°10, Cuadro N°11, Cuadro N°12, Cuadro n°13 Cuadro N°14, Cuadro N°15, Cuadro N°16 y Cuadro N°17; en forma gráfica, la cual ayudará de mejor manera al entendimiento y control, para lograr los objetivos planteados para la empresa en estudio.

OBJETIVO ESTRATEGICO	Incrementar la utilidad anual para incrementar sus activos.		CODIGO	1
ESTRATEGIAS	E1 Gestionar el desarrollo de proyectos APP. E2 Adquirir maquinaria pesada para brindar servicio de alquiler al sector minero. E3 Implementar en la gerencia de licitaciones la búsqueda de obras financiadas por cooperación internacional E4 Realizar alianzas estratégicas con empresas constructoras de mayor capacidad de contratación.			
UNIDAD RESPONSABLE	Área Financiera			
INDICADOR	Índice de Utilidades	ACTUALIZACIÓN	Anual	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR				
Representa la Utilidad de la Empresa. Se mide en relación de la utilidad neta después de impuestos y el patrimonio neto.				
OBJETIVO DEL INDICADOR		FORMA DE CÁLCULO		
Medir el beneficio neto generado en relación a la inversión de los accionistas.		Utilidad Neta/Patrimonio		
FUENTE DE DATOS		BASES DE COMPARACIÓN		
Balance General		Balances Generales Anteriores.		
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	SENSIBILIDAD	INVOLUCRADOS	
%	12%	Alta	La empresa. Clientes.	
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO	
 >=22%	2016 22%	6 Meses	2016 S/. 5,000	
 12.1 a 21.9 %	2017 34%	12 Meses	2017 S/. 4,000	
 0 a 12 %	2018 46%	12 Meses	2018 S/. 4,000	
	2019 58%	12 Meses	2019 S/. 4,000	
	2020 70%	12 Meses	2020 S/. 3,000	
PROYECTOS				
Gestionar los trámites para que los compradores puedan acceder a los créditos hipotecarios que brindan las instituciones financieras.				
Buscar nuevas alianzas comerciales con proveedores preferentes a precios diferenciados.				
Publicación de los proyectos innovadores a través de los medios promotores indicando los beneficios que brinda la empresa.				

Cuadro N°07: Cuadro de Mando Integral para Objetivo Estratégico 1

OBJETIVO ESTRATEGICO	Reducir los costos de rutina de gestión de la empresa.		CODIGO	2
ESTRATEGIAS	E1 Implementación de sistemas constructivos modernos. E2 Planificar adecuadamente el proyecto de inversiones sin adeudarse.			
UNIDAD RESPONSABLE	Área Financiera. Área Operativa.			
INDICADOR	Reducción de los costos operativos (Eficiencia y Productividad).	ACTUALIZACIÓN	Anual	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR				
Este índice mide la eficiencia global de una empresa.				
OBJETIVO DEL INDICADOR		FORMA DE CÁLCULO		
Medir el costo empresarial en la entrega del bien. Cuanto más bajo sea el índice de gastos operativos más alta será la eficiencia.		Costos Operativos / Costos Totales		
FUENTE DE DATOS		BASES DE COMPARACIÓN		
Estado de Resultados. Balance General. Libros de Obra.		Balances Generales anteriores. Registros financieros. Libros de Obra.		
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	SENSIBILIDAD	INVOLUCRADOS	
%	30%	Media	La empresa. Clientes	
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO	
 <= 20%	2016 32%	6 Meses	2016 S/. 4,000	
 20.1 a 35.1%	2017 30%	12 Meses	2017 S/. 3,000	
 >= 35%	2018 28%	12 Meses	2018 S/. 2,000	
	2019 24%	12 Meses	2019 S/. 2,000	
	2020 20%	12 Meses	2020 S/. 2,000	
PROYECTOS				
Implementar un Sistema Constructivo que ayude a supervisar los procesos y reducir tiempo inactivo de personal y maquinaria.				
Realizar un plan de control financiero trimestral.				

Cuadro N°08: Cuadro de Mando Integral para Objetivo Estratégico 2

OBJETIVO ESTRATEGICO	Ampliar el portafolio de públicos y privados.		CODIGO	3								
ESTRATEGIAS	<table border="1"> <tr> <td>E1</td> <td>Desarrollar proyectos inmobiliarios de vivienda arquitectónicamente eficiente.</td> </tr> <tr> <td>E2</td> <td>Crecimiento de portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras.</td> </tr> <tr> <td>E3</td> <td>Implementar en la gerencia de operaciones un área que promueva el alquiler de maquinarias.</td> </tr> <tr> <td>E4</td> <td>Implementación de una oficina especializada en búsqueda, seguimiento, proceso y licitación de oportunidades de negocio.</td> </tr> </table>				E1	Desarrollar proyectos inmobiliarios de vivienda arquitectónicamente eficiente.	E2	Crecimiento de portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras.	E3	Implementar en la gerencia de operaciones un área que promueva el alquiler de maquinarias.	E4	Implementación de una oficina especializada en búsqueda, seguimiento, proceso y licitación de oportunidades de negocio.
E1	Desarrollar proyectos inmobiliarios de vivienda arquitectónicamente eficiente.											
E2	Crecimiento de portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras.											
E3	Implementar en la gerencia de operaciones un área que promueva el alquiler de maquinarias.											
E4	Implementación de una oficina especializada en búsqueda, seguimiento, proceso y licitación de oportunidades de negocio.											
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia											
INDICADOR	Proyectos Vendidos (Crecimiento)	ACTUALIZACIÓN	Semestral									
DEFINICIÓN DEL INDICADOR												
Este indicador relaciona el crecimiento de la empresa a través de los proyectos desarrollados.												
OBJETIVO DEL INDICADOR		FORMA DE CÁLCULO										
Medir el incremento de las ventas de los proyectos inmobiliarios que desarrollará la empresa.		N° de Proyectos Vendidos										
FUENTE DE DATOS		BASES DE COMPARACIÓN										
Informes de Gestión. Estado Financiero.		Proyectos Planificados.										
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	SENSIBILIDAD	INVOLUCRADOS									
%	0	Alta	La empresa.									
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO									
 10	2016 2 Proyect. 2017 4 Proyect. 2018 6 Proyect. 2019 8 Proyect. 2020 10 Proyect.	6 Meses 12 Meses 12 Meses 12 Meses 12 Meses	2016 S/. 3,000 2017 S/. 2,000 2018 S/. 2,000 2019 S/. 2,000 2020 S/. 2,000									
 5												
 0												
PROYECTOS												
Desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios acordes a las necesidades y requerimientos de los clientes, entregando proyectos constructivos confortables, innovadores, de alta calidad, con el precio justo de acuerdo al tipo de construcción y ubicación del proyecto.												
Buscar financiamiento externo con las mejores condiciones e interés posibles.												
Implementar un área dedicado al alquiler de maquinarias.												
Implementar una oficina especializada para los procesos de licitación.												

Cuadro N°9: Cuadro de Mando Integral para Objetivo Estratégico 3

OBJETIVO ESTRATEGICO	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.		CODIGO	4				
ESTRATEGIAS	<table border="1"> <tr> <td>E1</td> <td>Promocionar la imagen institucional de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos inmobiliarios</td> </tr> <tr> <td>E2</td> <td>Diferenciarnos de las empresas constructoras nuevas aumentando un vínculo con el cliente con un seguimiento posventa.</td> </tr> </table>				E1	Promocionar la imagen institucional de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos inmobiliarios	E2	Diferenciarnos de las empresas constructoras nuevas aumentando un vínculo con el cliente con un seguimiento posventa.
E1	Promocionar la imagen institucional de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos inmobiliarios							
E2	Diferenciarnos de las empresas constructoras nuevas aumentando un vínculo con el cliente con un seguimiento posventa.							
UNIDAD RESPONSABLE	Área Ventas, Área Operativa.							
INDICADOR	Satisfacción del cliente	ACTUALIZACIÓN	Anual					
DEFINICIÓN DEL INDICADOR								
Indicador clave para evaluar el desempeño global de la empresa y analizarlo ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión. Permite evaluar el nivel de satisfacción percibido por los clientes con respecto a la empresa.								
OBJETIVO DEL INDICADOR		FORMA DE CÁLCULO						
Identificar oportunidades de mejora.		$(\text{No. Encuestas satisfactorias} / \text{No. Total de encuestas}) \times 100$						
FUENTE DE DATOS		BASES DE COMPARACIÓN						
Registro de ventas.		Empresas del sector inmobiliario.						
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	SENSIBILIDAD	INVOLUCRADOS					
%	0%	Alta	La empresa. Clientes.					
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO					
 >= 90 %	2016 60%	6 Meses	2016 S/. 1,000					
 60.1 a 89.9 %	2017 70%	12 Meses	2017 S/. 700					
 < 60%	2018 80%	12 Meses	2018 S/. 600					
	2019 90%	12 Meses	2019 S/. 500					
	2020 100%	12 Meses	2020 S/. 500					
PROYECTOS								
Evaluar, medir y documentar la satisfacción del cliente.								
Brindar asesoría y seguimiento posventa a los clientes.								

Cuadro N°10: Cuadro de Mando Integral para Objetivo Estratégico 4

OBJETIVO ESTRATEGICO	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos.		CODIGO	5
ESTRATEGIAS	E1 Aplicación de tecnologías modernas y software en procesos constructivos y administrativos para lograr una competitividad con las empresas grandes. E2 Implementación de un sistema de gestión de obras, para mejorar la producción.			
UNIDAD RESPONSABLE	Área Operativa			
INDICADOR	Tiempo de ejecución	ACTUALIZACIÓN	Mensual	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR				
Investigar sobre cada uno de los procesos actuales a fin de lograr identificar las fallas que poseen y las posibilidades de mejora.				
OBJETIVO DEL INDICADOR		FORMA DE CÁLCULO		
Asegurar el tiempo de entrega de los proyectos		$(\text{Tiempo ejecutado} / \text{Tiempo planificado}) \times 100$		
FUENTE DE DATOS		BASES DE COMPARACIÓN		
Cronograma de Actividades.		Cronogramas. Informes de ejecución.		
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	SENSIBILIDAD	INVOLUCRADOS	
%	0%	Media	La empresa.	
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO	
 $\geq 10\%$	2016 5%	6 Meses	2016 S/. 10,000	
 5.1 a 9.9 %	2017 10%	12 Meses	2017 S/. 5,000	
 $\leq 5\%$	2018 15%	12 Meses	2018 S/. 4,000	
	2019 20%	12 Meses	2019 S/. 4,000	
	2020 25%	12 Meses	2020 S/. 3,000	
PROYECTOS				
Control y fiscalización diario de la ejecución de los proyectos. Implementar un sistema de gestión de obras.				

Cuadro N°11: Cuadro de Mando Integral para Objetivo Estratégico 5

OBJETIVO ESTRATEGICO	Aumentar la eficiencia de la logística de suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.			CODIGO	6
ESTRATEGIAS	E1 Potencializar la distribución de los materiales de construcción monopolizados para mejorar la logística de las obras.				
UNIDAD RESPONSABLE	Área Operativa				
INDICADOR	Eficiencia de procesos	ACTUALIZACIÓN	Trimestral		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR					
Sirve para cuantificar si se consigue un objetivo al menor costo unitario posible, buscando un uso óptimo de los recursos disponibles.					
OBJETIVO DEL INDICADOR			FORMA DE CÁLCULO		
Mejorar los procesos internos.			$(\text{Metros de construcción} / \text{Total de Materiales utilizados}) \times 100$		
FUENTE DE DATOS			BASES DE COMPARACIÓN		
Informes de Diseño y Planificación. Libro de obra.			Informes de ejecución de proyectos.		
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	SENSIBILIDAD	INVOLUCRADOS		
%	78%	Alta	La empresa.		
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO		
 $\geq 83\%$	2016 83%	6 Meses	2016	S/. 9,000	
 78.1 a 82.9 %	2017 87%	12 Meses	2017	S/. 6,000	
 $\leq 78\%$	2018 91%	12 Meses	2018	S/. 5,000	
	2019 95%	12 Meses	2019	S/. 4,000	
	2020 98%	12 Meses	2020	S/. 3,000	
PROYECTOS					
Desarrollo de la reingeniería a los procesos logísticos de la empresa.					

Cuadro N°12: Cuadro de Mando Integral para Objetivo Estratégico 6

OBJETIVO ESTRATEGICO	Desarrollar y fortalecer la investigación en los procesos constructivos.		CODIGO	7
ESTRATEGIAS	E1 Aplicación de tecnologías modernas y software en procesos constructivos y administrativos para lograr una competitividad con las empresas grandes. E2			
UNIDAD RESPONSABLE	Área Operativa.			
INDICADOR	Nivel de Satisfacción de los clientes (Calidad)	ACTUALIZACIÓN	Mensual	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR				
Evaluar el grado de eficacia y eficiencia de la gestión de la calidad.				
OBJETIVO DEL INDICADOR		FORMA DE CÁLCULO		
Mejorar continuamente.		$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes}) \times 100$		
FUENTE DE DATOS		BASES DE COMPARACIÓN		
Balances Generales Anteriores.		Balances Generales Anteriores.		
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	SENSIBILIDAD	INVOLUCRADOS	
%	85%	Alta	La empresa.	
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META		TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO
 >= 95%	2016	88%	6 Meses	2016 S/. 6,000
 85.1 a 94 %	2017	90%	12 Meses	2017 S/. 6,300
 < = 85%	2018	92%	12 Meses	2018 S/. 6,500
	2019	94%	12 Meses	2019 S/. 6,700
	2020	96%	12 Meses	2020 S/. 6,800
PROYECTOS				
Buscar las mejores prácticas constructivas y adecuarlas a la empresa.				

Cuadro N°13: Cuadro de Mando Integral para Objetivo Estratégico 7

OBJETIVO ESTRATEGICO	Implementar nuevas áreas de manejo de equipos especializados en aplicación para la ejecución de obras (maquinaria pesada, torre grúa, electrobomba para concreto).			CODIGO	8
ESTRATEGIAS	E1	Establecer como política de la empresa no al consorcio con empresas que no cuenten con respaldo técnico ni financiero.			
	E2	Cumplir con el pago de seguros de maquinaria pesadas previo análisis de riesgo.			
	E3	Implementación de un sistema de gestión con empresas que cuenten con tecnologías nuevas para la ejecución de las obras.			
UNIDAD RESPONSABLE		Gerencia			
INDICADOR	Eficiencia Administrativa		ACTUALIZACIÓN	Semestral	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR					
Medir el costo para administrar en forma efectiva cada dólar del activo.					
OBJETIVO DEL INDICADOR			FORMA DE CÁLCULO		
Mostrar en que medida la empresa está haciendo más eficiente sus procedimientos.			$(\text{Recursos utilizados} / \text{Recursos Planificados}) \times 100$		
FUENTE DE DATOS			BASES DE COMPARACIÓN		
Balance General.			Balances Generales anteriores.		
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	SENSIBILIDAD	INVOLUCRADOS		
%	40%	Alta	La empresa.		
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO		
 > = 65%	2016 50%	6 Meses	2016	S/. 2,000	
 41 a 64 %	2017 60%	12 Meses	2017	S/. 1,000	
 41 a 64 %	2018 70%	12 Meses	2018	S/. 1,000	
	2019 80%	12 Meses	2019	S/. 1,000	
	2020 90%	12 Meses	2020	S/. 1,000	
PROYECTOS					
Control, seguimiento y evaluación de equipos de la empresa.					
Implementar un sistema de adquisición de nuevos equipos que requiera la empresa.					
Realizar la compra de software especializado para complemento de un buen rendimiento de equipos.					

Cuadro N°14: Cuadro de Mando Integral para Objetivo Estratégico 8

OBJETIVO ESTRATEGICO	Lograr una Estructura Organizacional adecuada.		CODIGO	9						
ESTRATEGIAS	<table border="1"> <tr> <td>E1</td> <td>Creación de una gerencia para proyectos inmobiliarios.</td> </tr> <tr> <td>E2</td> <td>Desarrollar e implementar el manual de funciones y el reglamento organizacional.</td> </tr> <tr> <td>E3</td> <td>Desarrollar una organización institucional para consolidar la presencia en el mercado.</td> </tr> </table>				E1	Creación de una gerencia para proyectos inmobiliarios.	E2	Desarrollar e implementar el manual de funciones y el reglamento organizacional.	E3	Desarrollar una organización institucional para consolidar la presencia en el mercado.
E1	Creación de una gerencia para proyectos inmobiliarios.									
E2	Desarrollar e implementar el manual de funciones y el reglamento organizacional.									
E3	Desarrollar una organización institucional para consolidar la presencia en el mercado.									
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia									
INDICADOR	Estructura Organizacional	ACTUALIZACIÓN	Semestral							
DEFINICIÓN DEL INDICADOR										
Implementación de una estructura mejorada para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.										
OBJETIVO DEL INDICADOR		FORMA DE CÁLCULO								
Medir el impacto de la estructura organizativa sobre el resultado de la empresa.		N° de Áreas desconcentradas								
FUENTE DE DATOS		BASES DE COMPARACIÓN								
Estructura Organizacional.		Análisis interno de la Empresa.								
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	SENSIBILIDAD	INVOLUCRADOS							
Unidad	4 áreas	Media	La empresa.							
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO							
 6 áreas	2016 5 áreas	6 Meses	2016 S/. 2,000							
 5 áreas	2017 6 áreas	12 Meses	2017 S/. 1,000							
 4 áreas	2018 7 áreas	12 Meses	2018 S/. 1,000							
	2019 8 áreas	12 Meses	2019 S/. 1,000							
	2020 9 áreas	12 Meses	2020 S/. 1,000							
PROYECTOS										
<p>Crear dentro de la organización institucional la gerencia de proyectos inmobiliarios.</p> <p>Selección y evaluación del personal más idóneo y adecuado para los distintos cargos.</p> <p>Transmitir el rol de cada persona en la empresa con la asignación de tareas y responsabilidades, para descentralizar la toma de decisiones de la gerencia.</p>										

Cuadro N°15: Cuadro de Mando Integral para Objetivo Estratégico 9

OBJETIVO ESTRATEGICO	Capacitar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	CODIGO	10
ESTRATEGIAS	E1 Capacitar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores. E2		
UNIDAD RESPONSABLE	Área Financiera		
INDICADOR	Capacitación	ACTUALIZACIÓN	Semestral
DEFINICIÓN DEL INDICADOR			
Por medio de este indicador se medirá el nivel de importancia que la empresa otorga a la capacitación del personal con el objetivo de ofrecer siempre mayor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.			
OBJETIVO DEL INDICADOR		FORMA DE CÁLCULO	
Desarrollar al personal intelectualmente.		N° Total de horas de capacitación	
FUENTE DE DATOS		BASES DE COMPARACIÓN	
Hojas de vida del personal.		Hojas de vida del personal de años anteriores.	
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	SENSIBILIDAD	INVOLUCRADOS
Unidad	0	Alta	La empresa.
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META	TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO
 > = 130 horas	2016 60 horas	6 Meses	2016 S/. 3,000
 51 a 129 horas	2017 80 horas	12 Meses	2017 S/. 3,000
 < = 50 horas	2018 100 horas	12 Meses	2018 S/. 3,000
	2019 120 horas	12 Meses	2019 S/. 3,000
	2020 140 horas	12 Meses	2020 S/. 3,000
PROYECTOS			
Realizar convenios con Instituciones que brinden cursos de capacitación a empresas.			

Cuadro N°16: Cuadro de Mando Integral para Objetivo Estratégico 10

OBJETIVO ESTRATEGICO	Implementar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.			CODIGO	11
	ESTRATEGIAS E1 Desarrollar habilidades y destrezas de los trabajadores y evaluar su desempeño, con la finalidad de lograr una mayor eficacia y ser una empresa competitiva. E2				
UNIDAD RESPONSABLE		Gerencia			
INDICADOR	Desempeño personal	ACTUALIZACIÓN			
DEFINICIÓN DEL INDICADOR					
Este índice recoge la productividad del personal de la empresa, es decir cuanto más alto es el índice más productiva es la empresa.					
OBJETIVO DEL INDICADOR			FORMA DE CÁLCULO		
Medir el desempeño de los trabajadores.			$(\text{Resultados logrados} / \text{Resultados propuestos}) \times 100$		
FUENTE DE DATOS			BASES DE COMPARACIÓN		
Informes de RR.HH.			Informes de RR.HH. anteriores.		
UNIDAD DE MEDICIÓN	LINEA BASE	SENSIBILIDAD	INVOLUCRADOS		
%	0%	Alta	La empresa.		
FORMA DE VISUALIZACIÓN	META		TIEMPO ESTIMADO	COSTO APROXIMADO	
 > = 90 %	2016	75%	6 Meses	2016	S/. 3,000
 70 a 89 %	2017	80%	12 Meses	2017	S/. 2,000
 < = 70 %	2018	85%	12 Meses	2018	S/. 2,000
	2019	90%	12 Meses	2019	S/. 1,500
	2020	95%	12 Meses	2020	S/. 1,500
PROYECTOS					
Realización de Talleres de Liderazgo. Analizar el cumplimiento de objetivos de los trabajadores.					

Cuadro N°17: Cuadro de Mando Integral para Objetivo Estratégico 11

4.6.3 Identificación de Proyectos

Para establecer el nivel de impacto de cada proyecto con los objetivos estratégicos como se muestra en el Cuadro N°18, se procede a realizar la Matriz de Priorización, con la cual de acuerdo a ponderaciones realizadas se obtienen los proyectos que deben ser ejecutados primordialmente de acuerdo al análisis de la empresa.

Para establecer la priorización de los diferentes proyectos planteados, se procede a dar una ponderación a cada uno de ellos siendo: 1 Baja, 3 Media y 5 Alta.

De la suma obtenida con valores igual o mayores a 25, de acuerdo a las ponderaciones asignadas a los Proyectos permite determinar los prioritarios para ejecución, ver Cuadro N°19, los proyectos más prioritarios son:

- 1) Implementar un Sistema Constructivo que ayude a supervisar los procesos y reducir tiempo inactivo de personal y maquinaria.
- 2) Desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios acordes a las necesidades y requerimientos de los clientes, entregando proyectos constructivos confortables, innovadores, de alta calidad, con el precio justo de acuerdo al tipo de construcción y ubicación del proyecto.
- 3) Desarrollo de la reingeniería a los procesos logísticos de la empresa
- 4) Crear dentro de la organización institucional la gerencia de proyectos inmobiliarios.
- 5) Realizar convenios con Instituciones que brinden cursos de capacitación a empresas.

N°	OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTO
1	Incrementar la utilidad para incrementar sus activos.	Gestionar los trámites para que los compradores puedan acceder a los créditos hipotecarios que brindan las instituciones financieras.
		Buscar nuevas alianzas comerciales con proveedores preferentes a precios diferenciados.
		Publicación de los proyectos innovadores a través de los medios promotores indicando los beneficios que brinda la empresa.
2	Reducir gastos operacionales.	Implementar un Sistema Constructivo que ayude a supervisar los procesos y reducir tiempo inactivo de personal y maquinaria.
		Realizar un plan de control financiero trimestral.
3	Ampliar el portafolio de proyectos públicos y privados.	Desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios acordes a las necesidades y requerimientos de los clientes, entregando proyectos constructivos confortables, innovadores, de alta calidad, con el precio justo de acuerdo al tipo de construcción y ubicación del proyecto.
		Buscar financiamiento externo con las mejores condiciones e interés posibles.
		Implementar un área dedicado al alquiler de maquinarias.
		Implementar una oficina especializada para los procesos de licitación.
4	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	Evaluar, medir y documentar la satisfacción del cliente.
		Brindar asesoría y seguimiento postventa a los clientes.
5	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos.	Control y fiscalización diario de la ejecución de los proyectos.
		Implementar un sistema de gestión de obras.
6	Aumentar la eficiencia de la logística de suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.	Desarrollo de la reingeniería a los procesos logísticos de la empresa.
7	Desarrollar y fortalecer la investigación en los procesos constructivos.	Buscar las mejores prácticas constructivas y adecuarlas a la empresa.
8	Implementar nuevas áreas de manejo de equipos especializados en aplicación para la ejecución de obras(maquinaria pesada, torre grúa, electrobomba para concreto)	Control, seguimiento y evaluación de equipos de la empresa
		Implementar un sistema de adquisición de nuevos equipos que requiera la empresa.
		Realizar la compra de software especializado para complemento de un buen rendimiento de equipos.
9	Lograr una Estructura Organizacional adecuada.	Crear dentro de la organización institucional la gerencia de proyectos inmobiliarios.
		Selección y evaluación del personal más idóneo y adecuado para los distintos cargos.
		Transmitir el rol de cada persona en la empresa con la asignación de tareas y responsabilidades, para descentralizar la toma de decisiones de la gerencia.
10	Capacitar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	Realizar convenios con Instituciones que brinden cursos de capacitación a empresas.
11	Implementar, Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.	Realización de Talleres de Liderazgo. Analizar el cumplimiento de objetivos de los trabajadores.

Cuadro N°18: Identificación de Proyectos constructora MEGA INVERSIONES S.R.L.

		PROYECTO																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
N°	OBJETIVO ESTRATEGICO	Gestionar los trámites para que los compradores puedan acceder a los créditos hipotecarios que brindan las instituciones financieras.	Buscar nuevas alianzas comerciales con proveedores preferentes a precios diferenciados.	Publicación de los proyectos innovadores a través de los medios promotores indicando los beneficios que brinda la empresa.	Implementar un Sistema Constructivo que ayude a supervisar los procesos y reducir tiempo inactivo de personal y maquinaria.	Realizar un plan de control financiero trimestral.	Desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios acordes a las necesidades y requerimientos de los clientes, entregando proyectos constructivos confortables, innovadores, de alta calidad, con el precio justo de acuerdo al tipo de construcción y ubicación del proyecto.	Buscar financiamiento externo con las mejores condiciones e interés posibles.	Implementar un área dedicado al alquiler de maquinarias.	Implementar una oficina especializada para los procesos de licitación.	Evaluar, medir y documentar la satisfacción del cliente.	Brindar asesoría y seguimiento postventa a los clientes.	Control y fiscalización diario de la ejecución de los proyectos.	Implementar un sistema de gestión de obras.	Desarrollo de la reingeniería a los procesos logísticos de la empresa.	Buscar las mejores prácticas constructivas y adecuarlas a la empresa.	Control, seguimiento y evaluación de lo estipulado en el plan.	Implementar un sistema para el pago de los salarios de acuerdo al régimen vigente.	Realizar la compra de software especializado para mejorar la gestión de la empresa.	Crear dentro de la organización institucional la gerencia de proyectos inmobiliarios.	Selección y evaluación del personal más idóneo y adecuado para los distintos cargos.	Transmitir el rol de cada persona en la empresa con la asignación de tareas y responsabilidades, para descentralizar la toma de decisiones de la gerencia.	Realizar convenios con Instituciones que brinden cursos de capacitación a empresas.	Realización de Talleres de Liderazgo. Analizar el cumplimiento de objetivos de los trabajadores.
1	Incrementar Anualmente las Utilidades.	5	3	1	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	1	5	5	3
2	Reducir los costos de rutina de gestión de la empresa.	1	1	1	5	1	3	5	1	1	3	5	1	1	3	3	1	1	3	5	1	1	3	1
3	Ampliar el portafolio de proyectos públicos y privados.	1	3	1	1	3	3	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	3	1	3
4	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	3	1	1	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1
5	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos.	1	3	3	3	1	3	1	1	3	1	1	1	1	5	1	1	3	1	1	1	3	1	3
6	Aumentar la eficiencia de la logística de suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.	1	1	1	3	3	5	3	3	1	1	1	3	1	1	5	3	1	1	5	1	1	5	1
7	Desarrollar y fortalecer la investigación en los procesos constructivos.	3	3	3	1	1	3	1	1	5	1	3	1	5	5	3	1	5	1	3	3	5	3	5
8	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa en general para toda la empresa incluyendo las obras en ejecución.	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3	1	3	1	5	5	3	1	3	5	3	1	5	1
9	Lograr una Estructura Organizacional adecuada.	3	3	3	5	1		3	3	1	1	1	3	1	5	3	3	1	1	3	3	1	3	1
10	Capacitar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	3	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1
11	Implementar, Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	3	1
TOTAL		23	23	17	31	21	30	21	23	23	21	21	23	21	33	31	23	23	21	31	19	23	33	21

CUADRO N°19: Matriz de Priorización constructora MEGA INVERSIONES S.R.L.

4.6.4 Alineación de la estrategia

Las estrategias planteadas para la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L deben ser alineadas, con el fin de que su desempeño constituya el eje primordial para llegar a alcanzar la visión y los resultados que la empresa espera lograr, sincronizando efectivamente los esfuerzos de todas las áreas que conforman la empresa.

Alineamiento Horizontal

Lograr que la empresa trabaje sincronizada mente a través de un flujo continuo de indicadores y metas enlazados entre sí, para entregar consistentemente todo a tiempo el valor esperado por los clientes, empleados, accionistas; es el objetivo del alineamiento horizontal.

Mediante la Matriz de Contribución Crítica se puede observar en el Cuadro N°20, las contribuciones o aportes de cada uno de los procesos de la cadena de valor, identificando aquellas de vital importancia para alcanzar las metas de la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	KPI's	META					CLAVES			APOYO			
			2016	2017	2018	2019	2020	OPERACIONES	ADMINISTRACION	RECURSOS HUMANOS	FINANZAS Y CONTABILIDAD	ADQUISICIONES	AREA LEGAL	
FINANCIERA	1	Incrementar Anualmente las Utilidades.	INDICE DE UTILIDADES	22%	34%	46%	58%	70%	X	X		X	X	
	2	Reducir los costos de rutina de gestión de la empresa.	EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	32%	30%	28%	24%	20%	X			X		
	3	Ampliar el portafolio de proyectos públicos y privados.	CRECIMIENTO	2PRY	4PRY	6PRY	8PRY	10PRY	X	X		X		X
CLIENTES	4	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	SATISFACCION DEL CLIENTE	60%	70%	80%	90%	100%	X	X			X	
PROCESOS	5	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos.	TIEMPO DE EJECUCION	5%	10%	15%			X				X	
	6	Aumentar la eficiencia de la logística de suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.	EFICIENCIA DE PROCESOS	83%	87%	91%	95%	98%	X				X	
	7	Desarrollar y fortalecer la investigación en los procesos constructivos.	CALIDAD	88%	90%	92%	94%	96%	X	X			X	
	8	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa en general para toda la empresa incluyendo las obras en ejecución.	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	50%	60%	70%	80%	90%		X		X		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	9	Lograr una Estructura Organizacional adecuada.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5 AREAS	6 AREAS	7 AREAS	8 AREAS	9 AREAS		X	X			
	10	Capacitar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	CAPACITACION	60 H	80 H	100 H	120 H	140H		X	X	X		
	11	Implementar, Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.	DESEMPEÑO PERSONAL	75%	80%	85%	90%	95%		X	X			

Cuadro N° 20: Matriz de Contribución Crítica Constructora MEGA INVERSIONES S.R.L.

Alineamiento Vertical

Después de realizar el Alineamiento Horizontal, a través de la sincronización de los procesos de la cadena de valor, se debe expandir la estrategia en forma de un despliegue multinivel en cada uno de los diferentes procesos, para enlazar el desempeño y el trabajo de cada persona que conforman cada una de las áreas de la empresa, garantizando de ésta manera que la estrategia sea aplicada por todos los empleados, logrando conectar los objetivos y metas con el trabajo diario de todos y cada una de las personas que conforman la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L como se muestra en las Cuadro N°21, Cuadro N°22, Cuadro N°23, Cuadro N°24, Cuadro N°25, Cuadro N°26 y Cuadro N°27.

BSC 1er. NIVEL							
OBJETIVOS		KPI's	METAS				
			2016	2017	2018	2019	2020
FINANCIERA	Incrementar Anualmente las Utilidades..	INDICE DE UTILIDADES	22%	34%	46%	58%	70%
	Reducir los costos de rutina de gestión de la empresa.	EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	32%	30%	28%	24%	20%
	Ampliar el portafolio de proyectos públicos y privados.	CRECIMIENTO	2 PRY	4 PRY	6 PRY	8 PRY	10 PRY
CLIENTES	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	SATISFACCION DEL CLIENTE	60%	70%	80%	90%	100%
PROCESOS	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.	TIEMPO DE EJECUCION	5%	10%	15%		
	Aumentar la eficiencia de la logística de suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.	EFICIENCIA DE PROCESOS	83%	87%	91%	95%	98%
	Desarrollar y fortalecer la investigación en los procesos constructivos.	CALIDAD	88%	90%	92%	94%	96%
	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa en general para toda la empresa incluyendo las obras en ejecución.	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	50%	60%	70%	80%	90%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Lograr una Estructura Organizacional adecuada.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5 Areas	6 Areas	7 Areas	8 Areas	9 Areas
	Capacitar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	CAPACITACION	60 H	80 H	100 H	120 H	140H
	Implementar, Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.	DESEMPEÑO PERSONAL	75%	80%	85%	90%	95%

Cuadro N° 21: BSC Primer Nivel

BSC 2do. NIVEL						
OBJETIVOS DE CONTRIBUCION	KPI's del ÁREA	METAS				
		2016	2017	2018	2019	2020
Terminar a tiempo los proyectos planificados	Control de la ejecucion diaria	100% del tiempo planificado				
Controlar el presupuesto de cada proyecto en ejecucion	Ejecucion presupuestaria	100% +/- 5% de variacion aceptable				
Planificar y diseñar proyecto según estudios de mercado.		2 Proyecto	4 Proyecto	6 Proyecto	8 Proyecto	10 Proyecto
Cumplir con establecido en firma de contrato.	N° de proyectos ejecutados		70%	80%	90%	100%
Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos.	Tiempo perdido al día.	≤ 60 min	≤ 20 min	≤ 10 min		
Incrementar la eficiencia de ciclo en la construccion de los proyectos en ejecucion	N° de proyectos ejecutados dentro del plazo.	85%	89%	93%	97%	100%
Eliminar materiales defectuosos.	%materiales defectuosos/ total materiales adquiridos	≤ 15%	≤ 10%	≤ 5%	≤ 3%	0%

Cuadro N° 22: BCS Área de Operaciones

BSC 2do. NIVEL						
OBJETIVOS DE CONTRIBUCION	KPI's del ÁREA	METAS				
		2016	2017	2018	2019	2020
Gestionar el manejo adecuado del recurso humano y financiero.	Costo operacionales	≤ 30%	≤ 30%	≤ 30%	≤ 30%	≤ 30%
Relacionar la produccion del capital humano, la entabilidad, el endeudamiento y liquidez con el fin de garantizar equilibrio.	N° de proyectos en ejecución	2PRY	4PRY	6PRY	8PRY	10PRY
Optimizar costo de los proyectos en ejecucion.	Nivel de conocimiento del personal de cada proyecto.	≥60%	≥70%	≥80%	≥90%	100%
Mejorar la administracion en base a la calidad de los proyectos ejecutados.	N° de observaciones	6	4	2	0	0
Reducir la incertidumbre por medio de la informacion registrada.	% de mejora en obtener información	50%	60%	70%	80%	100%
Proporcionar las bases del desarrollo estrategico y de la mejora focalizada.	N° de áreas	5 AREAS	6 AREAS	7 AREAS	8 AREAS	9 AREAS
Facilitar la delegacion en las personas.	% de certificacion individual	60 H	80 H	100 H	120 H	140H
Aumentar el desempeño del personal	Tareas bien ejecutadad	75%	80%	85%	≥90%	≥95%

Cuadro N° 23: BSC Área de Administracion.

BSC 2do. NIVEL						
OBJETIVOS DE CONTRIBUCION	KPI's del ÁREA	METAS				
		2016	2017	2018	2019	2020
Investigación de campo en técnicas de construcción y aseguramiento de calidad.	Pruebas de mejoramientos	5 Pruebas	6 Pruebas	7 Pruebas	8 Pruebas	10 Pruebas
Estimular y promover el trabajo en equipo.	% de satisfacción del trabajo en equipo	≥70%	≥90%	≥95%	100%	100%
Nivel de competencias	% de certificación del departamento.	≥60%	≥70%	≥80%	≥90%	100%
Incrementar la cobertura del plan de bonificaciones	% de personal que cubre las bonificaciones	≥50% del personal cubierto por el plan.	≥60% del personal cubierto por el plan.	≥70% del personal cubierto por el plan.	≥80% del personal cubierto por el plan.	≥90% del personal cubierto por el plan.

Cuadro N° 24: BSC Área de Recursos Humanos.

BSC 2do. NIVEL						
OBJETIVOS DE CONTRIBUCION	KPI's del ÁREA	METAS				
		2016	2017	2018	2019	2020
Control el presuestps asignado.	Presupuesto de gastos, costo e inversión	100% +/- 5% de variacion tolerable				
Contro de la inversion en los proyectos	Gastos de recursos	Semestr al				
Buscar financiamiento externo	% de financiamiento externo	10%	10%	30%	40%	50%
Presupuestar lo necesario para capacitaciones de trabajadores	Presupuesto anual	s/. 5,000.00	s/. 6,000.00	s/. 7,000.00	s/. 8,000.00	s/. 10,000.00
Capacitar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	Capacitación	60 H	80 H	100 H	120 H	140H

Cuadro N° 25: BSC Área de Finanzas y Contabilidad.

BSC 2do. NIVEL						
OBJETIVOS DE CONTRIBUCION	KPI's del ÁREA	METAS				
		2016	2017	2018	2019	2020
Adquirir materiales y equipos a precios optimos.	Medir el ahorro de los materiales y equipos sobre el costos total	3%	4%	5%	6%	8%
Comprar materiales que cumplan con las especificaciones técnicas.	% de materiales comprados que cumplen con especificaciones técnicas.	90%	94%	96%	98%	100%
Adquirir y destinar los materiales necesarios para cada proyecto en ejecución.	Tiempo de llegada de los materiales a las obras	≤ 5 dias	≤ 4 dias	≤ 3 dias	≤ 2 dias	1 dias
Adquirir materiales que optimisen procesos constructivos.	Procesos constructivos optimos.	25%	30%	40%	45%	50%
Comprar materiales de mayor rendimiento.	% de rendimiento	5%	6%	7%	8%	10%

Cuadro N° 26: BSC Área de Adquisiciones

BSC 2do. NIVEL						
OBJETIVOS DE CONTRIBUCION	KPI's del ÁREA	METAS				
		2016	2017	2018	2019	2020
Reunir la documetacion requerida para el financiamiento externo.	N° de documento			100%		

Cuadro N° 27: BSC Área Legal

4.7 Discusión.

Este trabajo se realizó tomando una empresa como caso en estudio, MEGA INVERSIONES S.R.L, la cual se encuentra en el departamento de HUANUCO, una vez analizadas las matrices FODA, PEYEA e IE de la empresa, se procedió a realizar la Matriz de Convergencia para escoger las estrategias más apropiadas, de un total de 26 estrategias; para contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa, los cuales son:

Objetivos Estratégicos

- 1) Incrementar la utilidad anual para incrementar sus activos.
- 2) Reducir gastos operacionales.
- 3) Ampliar el portafolio de proyectos públicos y privados.
- 4) Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
- 5) Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.
- 6) Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.
- 7) Desarrollar y fortalecer la investigación en los procesos constructivos.
- 8) Implementar nuevas áreas de manejo de equipos especializados en aplicación para la ejecución de obras (maquinaria pesada, torre grúa, electrobomba para concreto).
- 9) Lograr una Estructura Organizacional adecuada.
- 10) Capacitar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores.
- 11) Implementar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.

En la Matriz de Convergencia, según las estrategias planteadas se escogen las primordiales que son 10 de orden 2 las cuales son:

- **E4** Desarrollar proyectos inmobiliarios de vivienda arquitectónicamente eficiente.
- **E7** Creación de una Gerencia para proyectos inmobiliarios.
- **E10** Potencializar la distribución de los materiales de construcción monopolizados para mejorar la logística de las obras.
- **E14** Promocionar la capacitación del personal de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos exitosos.
- **E18** Implementación de una oficina especializada en búsqueda, seguimiento, proceso y licitación de oportunidades de negocio para evitar trámites burocráticos.
- **E20** Promocionar la imagen institucional de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos inmobiliarios exitosos.
- **E21** Desarrollar una organización institucional para consolidar la presencia en el mercado.
- **E22** Implementar la filosofía lean construcción como método de planificación, ejecución y control de un proyecto de construcción.
- **E23** Implementación de un sistema de gestión en el área de logística para obras, para mejorar la producción.
- **E24** Desarrollar habilidades y destrezas de los trabajadores y evaluar su desempeño, con la finalidad de lograr una mayor eficacia y ser una empresa competitiva.

En base a estrategias se elabora el modelo de plan estratégico, ver Cuadro N°28, para la constructora MEGA INVERSIONES S.R.L, teniendo en cuenta las políticas corporativas, objetivos de corto plazo que al final sumados serán los objetivos a largo plazo, teniendo la visión replanteada de la empresa a dónde quiere llegar para el 2020.

Visión									
Ser una empresa organizacionalmente bien estructurada, financieramente solida, posicionada en el sector publico y privado, en la industria de la construcción a través de procesos constructivos innovadores de excelente calidad y con un ambiente laboral acogedor para desarrollar al talento humano. Ser una organización competitiva en construcción a nivel regional y nacional									
Intereses Organizacionales		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				Principios cardinales			
Incremento de utilidades	1	Optimizar la estructura organizacional de la empresa	Buscar nuevos mercados, que incrementen los negocios de la empresa	Garantizar a los clientes el cumplimiento de plazo, calidad y costo del proyecto	Renovar la gestión de recursos humanos de manera que permita el desarrollo de talentos	1	Nuevas tecnologías constructivas		
Búsqueda de nuevos mercados	2					2	Crecimiento poblacional		
Aumento de la eficiencia de la organización	3					3	Incremento del presupuesto publico		
Creación de alianzas estratégicas con otras empresas	4					4	Ingreso de grandes empresas		
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas			
Desarrollar proyectos inmobiliarios de vivienda arquitectónicamente eficientes.	E1		X			P1	Cumplir con el reglamento de Edificación		
Creación de una gerencia de proyectos inmobiliarios	E2		X			P2	Promocionar la venta de viviendas		
Potencializar la distribución de los materiales de construcción monopolizado para mejorar la logística de obra.	E3	X		X		P3	Mantener un listado de materiales que se requieren en obra con una fecha de entrega		
Promocionar la capacitación del personal de la empresa con la finalidad de garantizar proyectos exitosos	E4	X				P4	Desarrollar programas de capacitación para cada áreas de trabajo		
Implementar una oficina especializada en búsqueda, seguimiento, proceso y licitación de oportunidades de negocios para evitar tramites burocráticos	E5	X	X			P5	Incentivar la realización de estudios para el desarrollo de proyectos		
Diferenciarse de las empresas constructoras aumentando un vínculo con el cliente después de entregar las obras	E6		X			P6	Los gobiernos regionales debe ser monitoreados constantemente		
Desarrollar una organización institucional para consolidarse en el mercado.	E7	X				P7	Difundir el organigrama de la empresa		
Implementar la filosofía "Lean Construcción" en los procesos constructivos para lograr una competitividad con las grandes empresas	E8			X		P8	Promover la filosofía "Lean Construcción"		
Implementar un sistema de gestión de control de obras para optimizar la producción	E9	X		X		P9	Fomentar la gestión de calidad y cumplimiento de plazo		
Desarrollar habilidades y destrezas de los trabajadores evaluando su desempeños, con la finalidad de logra una mayor eficiencia en los trabajadores	E10			X		P12	Incentivar la capacitación constante y la actualización técnica		
Tablero de Control		OCP	OCP	OCP	OCP	Tablero de control			
Perspectivas		Implementar nuevas áreas de gestión en la empresa constructora	Ampliar el portafolio de proyectos públicos y privados	Reducir el tiempo de ejecución de las obras	Capacitar y desarrollar profesionalmente a los trabajadores de la empresa	Perspectivas			
		Establecer un nuevo organigrama, que permita una gestión mas eficiente	Implementar utilidades mediante nuevas fuentes de financiamiento para la ejecución de obras	Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos	Establecer un nuevos sistema de gestión de Recursos Humanos				
		Recursos							
		Estructura Organizacional							
		Planes Operacionales							

CUADRO N°28: Modelo de Plan Estratégico para las empresas constructoras. Caso Mega Inversiones S.R.L

CONCLUSIONES

1. Se analizó la situación externa, de la empresa caso de estudio, mediante fuentes secundarias de donde se sacó un listado de posibles oportunidades y amenazas que se encuentran en sector de la construcción.
2. Se analizó la situación interna de la empresa caso en estudio, mediante encuestas, entrevistas e información proporcionada por la empresa de donde se sacó un listado de fortalezas y debilidades, considerando que esta empresa es razonablemente representativa de las empresas constructoras medianas en la zona, las características encontradas representarían en general las otras empresas constructoras.
3. La reformulación de la misión, visión y valores puede representar una ventaja competitiva; para la empresa caso en estudio, por lo que su planteamiento se debe adecuar a la realidad existente de cada empresa.
4. Se elaboró estrategias; para la empresa caso en estudio, teniendo en cuenta la visión reformulada, teniendo en cuenta sus objetivos a largo y corto plazo; usando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; las que sirvieron para elaborar las estrategias mediante las matrices como: FODA, PEYEA Y MATRIZ INTERNA - EXTERNA.
5. La empresa del caso en estudio no cuenta con un plan estratégico.
6. Se realizó el plan estratégico para la empresa caso en estudio, el cual permitió redefinir y redirigir esfuerzos para mantener al a la empresa en estudio competitivamente en el mercado.
7. Mediante el Plan Estratégico se puede establecer lo que la empresa quiere y como lo va hacer sin salirse de la realidad de la empresa.
8. La empresa en estudio debe explotar al máximo sus capacidades de gestión con el objetivo de aumentar sus ventajas competitivas.

- 9.** Para mejorar los ingresos de la empresa en estudio se debe cambiar el pensamiento de las personas que lo conforman desde la Alta Gerencia hasta el personal técnico y administrativo, lo cual se debe fomentar el pensamiento estratégico, realizar actividades que mejoren los procesos, redefinirlos o mejorar lo que se está haciendo.
- 10.** El entorno económico de la empresa en estudio, obliga a realizar una planeación estratégica que le permita de alguna manera crecimiento, productividad, competitividad y generación de mayores beneficios, para lo cual requiere que se fomente una visión compartida en los trabajadores para lograr alcanzar el éxito y desarrollo empresarial.
- 11.** Con la aplicación de las diferentes estrategias presentadas en este trabajo se espera que la empresa en estudio, siga siendo competitiva en el mercado y posea herramientas que faciliten la permanencia, reconocimiento y evolución en el mismo, de la misma forma, cuente con las estrategias administrativas orientadas hacia los objetivos de la organización contribuyendo al mejoramiento continuo de la misma.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda el análisis externo se recomienda, hacer con mucha anticipación de tiempo, ya que es demasiados involucrados.
2. Se recomienda en el análisis interno, involucrar a todos los trabajadores, en la implementación del plan estratégico y además capacitarlos en las labores a realizar.
3. Es necesario realizar una correcta declaración de la Misión y Visión, dado que es una importante herramienta para formular, implementar y evaluar la estrategia que se va a aplicar.
4. El seguimiento al cumplimiento de los objetivos debe ser constante de parte de los responsables y de la Alta Gerencia, y de cada persona que aporte a estos objetivos; es decir el la empresa en estudio tiene que estar comprometida en su totalidad para cumplir con las estrategias planteadas.
5. A la Alta Gerencia de la empresa en estudio, se les sugiere implementar el plan estratégico diseñado y propuesto de manera gradual para evitar posibles conflictos entre sus trabajadores.
6. Desarrollar un control periódico a la implementación del plan estratégico mediante una hoja de ruta con los progresos y fracasos que tengan en el proceso, y de esta manera llevar a cabo un proceso documentado del mismo para luego de esto desarrollar las mejoras pertinentes al mismo.
7. Se debe desarrollar y comunicar la Misión y Visión de una manera clara y concisa a todos los niveles de la empresa.
8. Se recomienda a la empresa en estudio la implementación integra del Plan Estratégico que permita mejorar su administración.
9. La propuesta desarrollada podría aplicarse como modelo para empresas similares del mismo rubro.

- 10.** Las estrategias de éxito se fundamentan en un entendimiento pleno del entorno competitivo.
- 11.** La Planeación Estratégica es un proceso que permitirá a la organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. D'Alessio Ipinza, F. (s.f.). Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Pearson Educación de México S.A. De C.V., 2013
2. D'Alessio Ipinza, F. (s.f.). Etapas de la Planeación Estratégica.
3. David, F. (2007). Conceptos de Administración Estratégica (Décimo Primera ed.). Pearson Educación, Inc.
4. Adrián, E. (04 de Mayo de 2007). ¿Qué es la Dirección de Operaciones? Obtenido de www2.um.edu.uy/aedelman/Operaciones.htm
5. Amador, F. (s.f.). Planeación Estratégica. Obtenido disponibles en: www.elprisma.com/apuntes/ ¿administración_de_empresas/planeación estratégica.
6. Andes. (s.f.). Obtenido en: <http://andes.info.ec/econom%C3%Ada/4261.html> Comercio, D. E. (Marzo de 2013).
7. Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
8. Porter, M. (2000). Estrategia Competitiva. Patria.
9. Valdés, A. H. (Abril - Junio de 1999). Procesos para establecer Objetivos de la Planeación Estratégica. Contaduría y Administración.
10. Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <http://es.wikipedia.org>
11. Wikipedia. (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/RAfael_Corre.
12. Banco Central de Reserva del Perú (2014). Memoria 2014. Reporte de la memoria anual 2014 del BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2014.html>.
13. Ministerio de Economía y Finanzas, Distribución Institucional del gasto por ámbito regional-consolidado por gobierno 2011-2015.

14. Instituto Nacional de estadística e informática (INEI). Estadística de las tecnologías de información y comunicación en los hogares 2014.
15. Instituto Nacional de estadística e informática (INEI). Censo Poblacional 2010 – 2015.
16. MÉNDEZ E. Carlos, (2006), Metodología, Diseño y Desarrollo de Procesos de Investigación. 4ta Edición. Editorial Limusa S.A de C.V. 2006.
17. GÓMEZ MARCELO M. (2006) Introducción a la metodología de la investigación científica, primera edición, editorial brujas.
18. BERNAL TORRES Cesar Augusto (2006), Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Segunda edición, Pearson educación mexicana S.A.
19. ALBORNOZ, Aguilar, (2006) Metodología para la elaboración de Descripciones de Cargos. C.V.G. Siderúrgica del Orinoco, C.A. Matanzas, Venezuela.

ANEXO N°1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VAR	IALES E INDICADORES			METODOLOGIA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General		Indicadores			
			Variables	Definición	Medida	Fuente de información	
¿Cómo diseñar un modelo de un plan estratégico para mejorar la competitividad y productividad en las empresas constructoras medianas y pequeñas?	Proponer un modelo de plan estratégico que permita mejorar la competitividad y productividad en las empresas constructoras medianas y pequeñas.	La elaboración de un modelo de Plan Estratégico mejorará la competitividad y productividad en las empresas constructoras medianas y pequeñas.	Variable Independiente V1				La metodología que se usara en este estudio es cualitativa, no experimental, transversal, retrospectiva y observacional analítico.
			Formulación de un modelo de plan estratégico	El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo		Planes Existentes y entrevistas	
			Variable Dependiente V2				
			Competitividad y Productividad.		Índices de Crecimiento y competitividad en el sector construcción.		
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables Específicas	Indicadores Específicos			Diseño específico
¿Cómo afecta la falta de un plan estratégico tanto a nivel externo en el desarrollo de sus actividades de las empresas constructoras medianas y pequeñas?	Evaluar la situación externa para determinar oportunidades y amenazas que se presentan en las empresas constructoras medianas y pequeñas	Elaborando un modelo de plan estratégico mejorará su situación externa en las empresas constructoras medianas y pequeñas.	Análisis externo		Lista de oportunidades y lista de amenazas	Recolección de información fuente secundario	
¿Cómo afecta la falta de un plan estratégico tanto a nivel interno en el desarrollo de sus actividades de las empresas constructoras medianas y pequeñas?	Evaluar la situación interna para determinar fortalezas y debilidades que se presentan en las empresas constructoras medianas y pequeñas.	Elaborando un modelo de plan estratégico mejorará su situación interna en las empresas constructoras medianas y pequeñas	Análisis interno		Lista de fortalezas y lista de debilidades	Guía de encuesta.	
¿La Misión, Visión y Valores diseñadas de las empresas constructoras medianas y pequeñas cumplen con el horizonte del plan estratégico?	Direccionar estratégicamente: Misión, Visión y Valores, para determinar el horizonte de las empresas constructoras medianas y pequeñas.	Elaborando un re direccionamiento de la Misión, Visión y Valores, determinará un nuevo horizonte en las empresas constructoras medianas y pequeñas.	Reformulación		misión, visión ,valores y políticas	Guía de entrevista	
¿Se cuenta con las Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades de las empresas constructoras medianas y pequeñas para consolidar el plan estratégico?	Evaluar la situación actual de la empresa constructora, utilizando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para determinar las opciones estratégicas y consolidar los planes específicos de las diferentes áreas administrativas de las empresas constructoras medianas y pequeñas.	Elaborando el análisis de las oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades determinará las opciones estratégicas y consolidará los planes específicos en las empresas constructoras medianas y pequeñas.	Análisis de matrices estratégicas		Matriz FODA, matriz PEYEA, matriz interna - externa, matriz de convergencia, etc.	Guía de entrevista.	

ANEXO 2

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

Encuesta que pretende determinar los niveles de satisfacción, motivación y compromiso de la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L, además de determinar si los empleados se encuentran en conocimiento de los conceptos de plan estratégica que debería de tener la empresa como lo son la visión y misión.

Administración y Gerencia

El objetivo de estas preguntas, es recolectar información sobre la Gestión del área de administrativa y gerencia de la empresa constructora.

1. ¿Desarrolla un proceso de planeamiento formal en su área de trabajo?

Sí ()

No ()

2. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa constructora?

Sí ()

No ()

3. ¿Desarrolla pronósticos en su área de trabajo?

Sí ()

No ()

4. ¿Cómo considera la eficiencia de la estructura organizacional de la empresa?

Buena

b) Regular

c) Mala

5. ¿Cómo considera la claridad de sus funciones?

Buena

b) Regular

c) Mala

6. ¿Cómo considera la ética profesional de sus compañeros de trabajo?

Buena

b) Regular

c) Mala

7. ¿Cómo considera la motivación que recibe en la empresa constructora?

Buena

b) Regular

c) Mala

8. ¿Cómo considera la comunicación en la empresa?
- a) Buena b) Regular c) Mala
9. ¿Cómo considera el salario que le ofrece la empresa constructora?
- a) Poco Aceptable b) Regular c) Mala
10. ¿Cómo considera el control que se realiza en su área?
- a) Buena b) Regular c) Mala

Recursos Humanos

El objetivo de estas preguntas, es recolectar información sobre la gestión del área de recursos humanos de la empresa constructora.

11. ¿Cómo considera el clima laboral en la empresa?
- a) Buena b) Regular c) Mala
12. ¿Cómo considera la selección de los nuevos empleados en la empresa constructora?
- a) Buena b) Regular c) Mala
13. ¿Cómo considera la política de contratación y despido de la empresa constructora?
- a) Buena b) Regular c) Mala
14. ¿Cómo considera el desempeño del área de recursos humanos?
- a) Buena b) Regular c) Mala
15. ¿Recibe capacitación de la empresa constructora?
- a) Sí b) No

16. ¿Cómo considera los implementos tecnológicos y software en su área de trabajo?

a) Buena

b) Regular

c) Mala

17. ¿Cómo considera la política de higiene y seguridad laboral de la empresa constructora?

a) Buena

b) Regular

c) Mala

18. ¿Cómo considera la política de control de ausentismo e impuntualidad?

a) Buena

b) Regular

c) Mala

ANEXO N°3

GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE OPERACIONES

Guía a de entrevista que pretende determinar la eficiencia de la gestión del área de operaciones de la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L, además de determinar la calidad y control de los procesos constructivos.

1. ¿Cuáles son los principales productos de la empresa?
2. ¿Los proceso de licitación pública en la empra son eficientes?
3. ¿Los procesos constructivos son tradicionales o modernos?
4. ¿Los procesos de seguimiento y control de obras son eficientes?
5. ¿Las oficinas de la infraestructura cumple con la funcionalidad de la empresa?
6. ¿Los empleados de la empresa cumplen las funciones que se les asignaron?
7. ¿Se han cumplido con la entrega de los proyectos de obras públicas?
8. ¿Cuál es la capacidad de contratación de la empresa?
9. ¿Cuántas obras públicas ha ejecutado la empresa?
10. ¿Se cumplen con los pagos establecidos dentro del régimen de construcción civil?
11. ¿Cuenta con equipos propios para la ejecución de obras?

ANEXO N°4

GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LOGÍSTICA

Guía de entrevista que pretende determinar la eficiencia de la gestión del área de logística de la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L., además de determinar la calidad de los materiales.

1. ¿Los proveedores entregan los materiales con la calidad requerida?
2. ¿Se realiza evaluaciones de costo de los proveedores para obtener precios más bajos?
3. ¿Los materiales y equipos solicitados para la ejecución de obras se entregan a tiempo?
4. ¿Los equipos solicitados para la ejecución de obras se entregan en óptimas condiciones?

.

ANEXO N°5

GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE FINANZAS

Guía de entrevista que pretende determinar la eficiencia de la gestión del área de finanzas de la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L, además de determinar la estabilidad de la empresa y sus fuentes de financiamiento.

- 1 ¿Cómo es la estabilidad de los índices financieros de la empresa constructora?
- 2 ¿Cómo es la estructura de capital de la empresa constructora?
- 3 ¿La empresa requiere un incremento de capital?
- 4 ¿Con cuantas líneas de crédito cuenta la empresa constructora?
- 5 ¿Cómo están conformado los activos no corrientes de la empresa?
- 6 ¿Cuántos tributos realiza la empresa?
- 7 ¿Realiza una evaluación de riesgos financiero?
- 8 ¿Con cuanta experiencia cuenta en el área de finanzas?
- 9 ¿La empresa le brinda capacitación?

.

APÉNDICE A

Respuesta de las encuestas realizadas a los empleados.

1 ¿Desarrolla usted un proceso de planeamiento formal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	5	25.0	25.0	25.0
	No	15	75.0	75.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

2 ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	4	20.0	20.0	20.0
	No	16	80.0	80.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

3 ¿Desarrolla pronósticos en su áreas de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	3	15.0	15.0	15.0
	No	17	85.0	85.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

4 ¿Cómo considera la eficiencia de la estructura organizacional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	2	10.0	10.0	10.0
	Regular	12	60.0	60.0	70.0
	Mala	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

5 ¿Cómo considera la claridad de sus funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	7	35.0	35.0	35.0
	Regular	8	40.0	40.0	75.0
	Mala	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

6 ¿Cómo considera la ética profesional de sus compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	12	60.0	60.0	60.0
	Regular	5	25.0	25.0	85.0
	Mala	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

7 ¿Cómo considera la motivación que recibe en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	5	25.0	25.0	25.0
	Regular	8	40.0	40.0	65.0
	Mala	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

8 ¿Cómo considera la comunicación en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	7	35.0	35.0	35.0
	Regular	9	45.0	45.0	80.0
	Mala	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

9 ¿Cómo considera el salario que le ofrece la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	10	50.0	50.0	50.0
	Regular	6	30.0	30.0	80.0
	Mala	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

10 ¿Cómo considera el control que se realiza en su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	5	25.0	25.0	25.0
	Regular	7	35.0	35.0	60.0
	Mala	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

11 ¿Cómo considera el clima laboral de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	5	25.0	25.0	25.0
	Regular	12	60.0	60.0	85.0
	Mala	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

12 ¿Cómo considera la selección de los nuevos colaboradores en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	5	25.0	25.0	25.0
	Regular	7	35.0	35.0	60.0
	Mala	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

13 ¿Cómo considera la política de contratación y despido en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	7	35.0	35.0	35.0
	Regular	9	45.0	45.0	80.0
	Mala	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

14 ¿Cómo considera desempeño del área de Recursos Humanos en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	5	25.0	25.0	25.0
	Regular	9	45.0	45.0	70.0
	Mala	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

15 ¿Recibe capacitación de la empresa constructora?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	0	00.0	00.0	00.0
	No	20	100.0	100.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

16 ¿Cómo considera la política de promociones y línea de carrera en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	4	20.0	20.0	20.0
	Regular	10	50.0	50.0	70.0
	Mala	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

17 ¿Cómo considera la política de Seguridad y Seguridad laboral en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	7	35.0	35.0	35.0
	Regular	8	40.0	40.0	75.0
	Mala	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

18 ¿Cómo considera la política de control de ausentismo y puntualidad en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	7	35.0	35.0	35.0
	Regular	9	45.0	45.0	80.0
	Mala	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

APÉNDICE B

ENTREVISTA AL GERENTE DE OPERACIONES

Entrevista que pretende determinar la eficiencia de la gestión del área de operaciones de la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L, además de determinar la calidad y control de los procesos constructivos.

1. ¿Cuáles son los principales productos de la empresa?

Los principales productos de la empresa son la ejecución de obras públicas.

2. ¿Los procesos de licitación pública en la empresa son eficientes?

Los procesos de licitación pública no son eficientes porque no se cuenta con personal especializado.

3. ¿Los procesos constructivos son tradicionales o modernos?

Los procesos constructivos son tradicionales, ya que en la región no hay una distribuidora de prefabricados ni encofrados metálicos.

4. ¿Los procesos de seguimiento y control de obras son eficientes?

Los procesos de seguimiento y control no son eficientes debido a que no se cuenta con personal especializado.

5. ¿Las oficinas de la infraestructura cumplen con la funcionalidad de la empresa?

Si, las oficinas de la empresa cumplen con la funcionalidad

6. ¿Los empleados de la empresa cumplen las funciones que se les asignaron?

Los empleados cumplen con sus funciones pero con demoras en los trámites y procesos.

7. ¿Se han cumplido con la entrega de los proyectos de obras públicas?

Si, se han cumplido con el plazo y las especificaciones técnicas de la obra

8. ¿Cuál es la capacidad de contratación de la empresa?

La capacidad de contratación es de S/. 107, 756, 640.00

9. ¿Cuántas obras públicas ha ejecutado la empresa?

La empresa ha ejecutado 41 obras públicas y tiene 16 obras en ejecución

10. ¿Se cumplen con los pagos establecidos dentro del régimen de construcción civil?

Si, los pagos se realizan de acuerdo a lo establecido en el régimen de construcción civil.

11. ¿Cuenta con equipos propios para la ejecución de obras?

Si se cuenta con equipos propios para la ejecución de las obras.

APÉNDICE C

ENTREVISTA AL GERENTE DE LOGÍSTICA

Entrevista que pretende determinar la eficiencia de la gestión del área de logística de la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L., además de determinar la calidad de los materiales.

1. **¿Los proveedores entregan los materiales con la calidad requerida?**
Si, los proveedores entregan los materiales en buen estado pero con demoras.
2. **¿Se realiza evaluaciones de costo de los proveedores para obtener precios más bajos?**
Si, se realiza cotizaciones para cada material requerido en grandes cantidades.
3. **¿Los materiales y equipos solicitados para la ejecución de obras se entregan a tiempo?**
Si, se han entregado dentro de los plazos establecidos.
4. **¿Los equipos solicitados para la ejecución de obras se entregan en óptimas condiciones?**
Si, los equipos se han entregado en óptimas condiciones.

APÉNDICE D

ENTREVISTA AL GERENTE DE FINANZAS

Entrevista que pretende determinar la eficiencia de la gestión del área de finanzas de la empresa constructora MEGA INVERSIONES S.R.L, además de determinar la estabilidad de la empresa y sus fuentes de financiamiento.

1 ¿Cómo es la estabilidad de los índices financieros de la empresa constructora?

Los índices financieros de la empresa son estables y solventes.

2 ¿Cómo es la estructura de capital de la empresa constructora?

La estructura

Está conformada por dos accionista, el principal accionista tiene el 99% de las acciones y el otro el 1%

3 ¿La empresa requiere un incremento de capital?

No, la empresa no requiere un incremento de capital

4 ¿Con cuantas líneas de crédito cuenta la empresa constructora?

La empresa cuenta con cuatro líneas de crédito.

5 ¿Cómo están conformado los activos no corrientes de la empresa?

Los activos no corrientes de la empresa están conformados por terrenos y maquinarias, unidades de transporte y equipos.

6 ¿Cuántos tributos realiza la empresa?

La empresa para los siguientes tributos: IGV, SNP Ley 1990, CENSICO, Conafovicer y SCTR.

7 ¿Realiza una evaluación de riesgos financiero?

No se realiza análisis de riesgo financiero.

8 ¿Con cuanta experiencia cuenta en el área de finanzas?

Con amplia experiencia mayores 10 años.

9 ¿La empresa le brinda capacitación?

No, la empresa no brinda capacitación.