



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA
EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE
LA EMPRESA CONSTRUCTORA ALTUM S.A.C - CHICLAYO 2016**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

AUTOR:

CHAMBERGO ANACLETO, DAVID

ASESOR:

ING. OLIVER VÁSQUEZ LEYVA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ESTRATEGÍA Y PLANEAMIENTO

CHICLAYO – PERÚ

2017

Página del Jurado

PRESIDENTE
ING. BRUNO SARMIENTO, JOSE MANUEL.

SECRETARIO
MG. CÁRDENAS DEL ÁGUILA, EDWARD.

VOCAL
ING. GUERRERO CAMPOS, FRANKLIN

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres, Jorge Chambergo y Rosa Anacleto a mis hermanos a mis compañeros y amigos de clase, personalmente a Milagros Jiménez por su apoyo su paciencia y su amor.

David Chambergo Anacleto.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por esta oportunidad, a mi familia que fueron las personas que me apoyaron constantemente para que este proyecto se culmine a mis compañeros y amigos, a la plana de asesores, por su exigencia y calidad.

David Chambergo Anacleto.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, David Chambergo Anacleto, con DNI N° 76260576, a efecto de cumplir con los criterios de evaluación de la experiencia curricular de Desarrollo de Proyecto de investigación, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Asimismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presenta investigación son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada; por lo cual, me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 23 de Octubre del 2017.

Bach. David Chambergo Anacleto

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de la empresa constructora Altum S.A.C, Chiclayo 2016”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Ingeniería Empresarial.

El autor

ÍNDICE

Página del jurado	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Gráficos.....	xi
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
I. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Realidad Problemática	16
1.2. Trabajos Previos	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	19
1.4. Formulación del problema	46
1.5. Justificación del estudio	46
1.6. Hipótesis	47
1.7. Objetivos.....	48
II. MÉTODO	50
2.1. Diseño de investigación	50
2.2. Variables.....	50
2.4. Población y muestra	52
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	52
III. RESULTADOS.....	55
IV. DISCUSIÓN	74

V. CONCLUSIONES	79
VI. RECOMENDACIONES	83
VII. PROPUESTA.....	85
I. Situación general de la organización.....	85
ii. Visión, misión, valores, y código de ética	90
iii. Evaluación externa	98
iv. Evaluación interna.....	141
v. Intereses de la organización y objetivos de largo plazo	170
vi. El proceso estratégico	178
vii. Implementación estratégica.....	199
viii. Evaluación estratégica.....	221
ix. Competitividad de la organización	230
x. Capítulo final	234
REFERENCIAS	245
ANEXOS.....	248

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Comparativo de Metodología a Utilizar	29
Tabla 2: Matriz de perfil competitivo	36
Tabla 3: Matriz foda.....	38
Tabla 4.Variable Independiente.....	51
Tabla 5. Variable Dependiente	51
Tabla 6: Sugerencias que se deben tomar en cuenta	55
Tabla 7: Planes que realizan los empleados	56
Tabla 8: Problemas en los procesos	57
Tabla 9: Fortalezas de la empresa	58
Tabla 10. Oportunidades de la Empresa	58
Tabla 11. Amenazas de la Empresa	59
Tabla 12. Calificación de un Plan estratégico en la Empresa	60
Tabla 13. Aspectos a tomar en cuenta en el PE	60
Tabla 14. Tiempo del Servicio	61
Tabla 15. Calidad del Servicio.....	62
Tabla 16. Recomendaciones hacia la Empresa	63
Tabla 17. Porque Recomendaría	63
Tabla 18. Servicio debería mejorar	64
Tabla 19: ¿En qué aspectos?.....	65
Tabla 20: Como conoció la empresa	65
Tabla 21: Porque motivos elige el servicio	66
Tabla 22: Como califica la profesionalidad.....	67
Tabla 23: Opiniones hacia la empresa	67
Tabla 24. Aspectos a tomar en cuenta en el PE	68
Tabla 25.Ventas por año"Altum S.A.C	71
Tabla 26.Lambayeque. Número de empresas MYPE, MEDIANA Y GRANDE EMPRESA por Provincia	86
Tabla 27.CRECIMIENTO DEL PIB CONSTRUCCIÓN EN RELACIÓN AL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE	87
Tabla 28: Tabulación de la Visión Actual	91
Tabla 29: Nueve Criterios para evaluar la Misión.....	92
Tabla 30. Matriz de Interés Nacional del Perú.....	100
Tabla 31. Provincias con Mayor Población	102
Tabla 32, Ranking General del IMD	109
Tabla 33. Desempeño según sectores.....	109
Tabla 34.Importación FOB según uso o destino Económico.....	111
Tabla 35: BUC.....	117
Tabla 36: BPA	118
Tabla 37: BPTN.....	118
Tabla 38. PBI del Perú por tipo de Gasto Interno.....	120
Tabla 39. Proporción del PBI destinada a I y D por países	127

Tabla 40. Exportaciones de Productos de Alta Tecnología.....	127
Tabla 41. Ranking según CAPECO	134
Tabla 42. Información de Trabajadores y/o prestadores de servicios “Altum” S.A.C.....	135
Tabla 43. Información de trabajadores y/o prestadores de servicio "Mantenimiento Industrial" S.A.C	135
Tabla 44. Información de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio “Ortiz Lossio” S.R.L.....	136
Tabla 45. Información de Trabajadores y/o prestadores de servicio "ICM" S.A	136
Tabla 46. Consumo de cemento por departamentos (toneladas).....	145
Tabla 47. Producción y Venta de barras de Construcción	147
Tabla 48. Maquinaria Altum S.A.C.....	148
Tabla 49. Impacto de las características del proyecto en el personal	155
Tabla 50. Estado de Ganancias y Pérdidas Altum 2014	157
Tabla 51. Balance General Altum S.A.C 2014	158
Tabla 52. Estado de Ganancias y Pérdidas Altum S.A.C 2015.....	159
Tabla 53. Balance General Altum S.A.C. 2015	160
Tabla 54. Plan de acción de Objetivos a corto plazo.....	201
Tabla 55. Ficha de Indicadores	208
Tabla 56: PRESUPUESTO DE MARKETING	236
Tabla 57: PRESUPUESTO PARA FORMAR CONVENIOS CON CLIENTES Y ENTIDADES FINANCIERAS.....	236
Tabla 58: PRESUPUESTO PARA FORMAR CONVENIOS CON PROVEEDORES.....	237
Tabla 59: PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN ISO	237
Tabla 60: PRESUPUESTO PARA DIVERSIFICAR SERVICIOS	237
Tabla 61. Costo de personal	238
Tabla 62. Detalle de costos de mano de obra del Personal	239
Tabla 63. Costos de Servicios.....	239
Tabla 64. Costos de suministros	240
Tabla 65. Costos totales de elaboración del Plan Estratégico	240
Tabla 66: FLUJO DE CAJA REAL DE ALTUM S.A.C	242
Tabla 67: FLUJO DE CAJA PROYECTADO	243
Tabla 68: ANALISIS COSTO - BENEFICIO	244

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo del proceso del planeamiento estratégico	23
Gráfico 2: Modelo sobre la metodología de la planeación estratégica	24
Gráfico 3: Composición por etapas del proceso estratégico	25
Gráfico 4: Planeamiento Estratégico	26
Gráfico 5: Dirección Estratégica	27
Gráfico 6: Control Estratégico	27
Gráfico 7. Modelo de Gerencia Estratégica (Fred David)	28
Gráfico 8 : La Evaluación externa	31
Gráfico 9: Ciclo Operativo de la Organización.....	32
Gráfico 10: Trasladar la estrategia a términos operacionales	45
Gráfico 11: Sugerencias que se deben tomar en cuenta	56
Gráfico 12: Planes que realizan los empleados	56
Gráfico 13: Problemas en los procesos.....	57
Gráfico 14: Fortalezas de la empresa	58
Gráfico 15: Oportunidades de la empresa.....	59
Gráfico 16: Amenazas de la empresa	59
Gráfico 17: Como califican un Plan Estratégico en la empresa.....	60
Gráfico 18: Aspectos que se tomaría en cuenta.....	61
Gráfico 19: Tiempo de Servicio	62
Gráfico 20. Calidad del Servicio	62
Gráfico 21. Recomendación hacia la Empresa	63
Gráfico 22. Por qué Recomendaría	64
Gráfico 23: El servicio de la empresa debería mejorar.....	64
Gráfico 24: En qué aspectos	65
Gráfico 25: Como conoció la empresa	66
Gráfico 26: Porque motivos elige el servicio.....	66
Gráfico 27: Como califica la profesionalidad	67
Gráfico 28: Opiniones hacia la empresa	68
Gráfico 29: Aspectos que se tomaría en cuenta.....	68
Gráfico 30. Pirámide de la Población Peruana, 1950, 2015 y 2025	101
Gráfico 31. Población en Situación de Pobreza, 2007 - 2013	103
Gráfico 32. PBI Y DEMANDA INTERNA	104
Gráfico 33. PBI por sector económico.....	105
Gráfico 34. PBI Lambayeque	105
Gráfico 35. PBI por departamentos 2007 - 2015.....	106
Gráfico 36. Inversión en Innovación, Condiciones y Desempeño	107
Gráfico 37. Demanda Interna y Producto Bruto Interno 2009 - 2015	119
Gráfico 38. Proyecciones de Crecimiento del PBI, América Latina	119
Gráfico 39. Reservas Internacionales Netas (Millones de US\$).....	121
Gráfico 40. RIN/PBI (%)	121
Gráfico 41. RIN/ Deuda Externa de Corto Plazo 2015(N° veces)	122

Gráfico 42. RIN/Importaciones 2015 (N° meses)	122
Gráfico 43. Flujos de Inversión Extranjera Directa	123
Gráfico 44. Saldo de Inversión Extranjera Directa por País	124
Gráfico 45. Saldo de Inversión Extranjera por Sector Económico.....	124
Gráfico 46. Consumo por tipo de cementos (Lambayeque) (toneladas)	146

RESUMEN

La finalidad de la presente investigación es aportar a la mejora de la gestión administrativa de la empresa constructora “Altum” S.A.C

Esta investigación detalla un diseño descriptivo – no experimental, para la obtención de la información se tomó una muestra de 15 personas en donde están incluidos los clientes, los trabajadores administrativos de “Altum”, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y de la entrevista, la investigación indica que el personal no está concientizado sobre la planeación en una empresa.

Como propuesta está un Plan estratégico bajo la metodología de Fernando D’ Alessio, que consta de 10 capítulos, una secuencia que incita al establecimiento de la visión y misión, también al estudio externo e interno de la empresa, para el establecimiento de objetivos, metas y estrategias, todo esto dentro del plan estratégico integral.

Palabras Clave: Gestión, Investigación, Estrategias, Estudios externos e internos, plan estratégico.

ABSTRAC

The purpose of this research is to contribute to the improvement of the administrative management of the construction company "Altum" S.A.C.

This research comprises the descriptive - non - experimental design, to obtain the information about the sample of 15 people where the clients are included, the administrative workers of "Altum", for the collection of data the technique of survey and of the Interview, research indicates that staff is not aware about planning in a company.

As a strategic plan is proposed under the methodology of Fernando D 'Alessio, which consists of 10 chapters, a sequence that prompts vision and mission, also an external and internal study of the company, for the establishment of objectives, goals and Strategies, everything is within the integral strategic plan.

Keywords: Management, Research, Strategies, External and internal studies, strategic plan.

I. INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

A nivel internacional el “Pricewaterhousecoopers” hizo un estudio donde revela que el 75% de los gerentes reporta un incremento de riesgos, indicando que si hace dos años se tenía cinco riesgos ahora se tiene el doble.

Esta empresa realizó una encuesta que fue dirigida a 1940 ejecutivos de diferentes países en donde se incluyen distintos tipos de servicios y productos tanto privados como públicos.

La pregunta que surgió fue ¿Cuál fue el motivo del porque existe un incremento de riesgos? Young socia del Pricewaterhousecoopers explico que aún hay empresas donde su ideología es ser una empresa estática, e indica que la solución es obvia las empresas deben estar propensas a los cambios a las transformaciones para la atracción de clientes.

Hoy en día las empresas tienen mucha información fragmentada o dispersa, pero el punto es que esa información es muy útil porque nos ayuda a tener en claro la situación actual; la empresa depende de la planeación y de la información necesaria para alcanzar los objetivos que se plantee.

A nivel regional según Espinoza “si las empresas no investigaran o estuvieran vinculadas a las investigación será imposible la conquista de nuevo mercados y conquistar más y mejores clientes”.

La empresa constructora “Altum Sac” lleva en el mercado más de 8 años estancado sin ningún plan o proyección que lleve a la empresa a la máxima competitividad.

Se ha perdido demasiado dinero en riesgos que ocurrieron en plena ejecución, en trabajos que pretendían dar muchas ganancias pero finalmente solo se obtenía pérdidas, se disminuía el capital, que consigo traían deudas y afectaba totalmente a la empresa mediante la pérdida de clientes y proveedores, es de allí de donde proviene el problema la escases de dinero y la mala gestión, llevarán a la empresa por un mal rumbo dándole como finalidad la extinción.

La empresa Altum S.A.C debe estar informado de la capacidad de cambio que existe hoy en día en el mundo empresarial, el objetivo es prevenir problemas de gestión y riesgos en el futuro en la empresa para mayor competitividad y así también su rentabilidad.

1.2. Trabajos Previos

En la tesis: “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la asociación de mujeres artesanas autónomas ‘A.M.A.D.O.M.’ de la comuna dos mangas, cantón santa Elena, provincia de Santa Elena, 2013-2017” (María Lilibeth 2013). Con el objetivo general de elaborar un plan estratégico mediante la aplicación de técnicas y estrategias que contribuyan al mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Mujeres Artesanas Autónomas “A.M.A.D.O.M.” de la Comuna Dos Mangas, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

El autor indica que la investigación se desarrolló considerando la investigación cualitativa. En el aspecto cualitativo le permitió al trabajo mencionado ser flexible y elástico porque se adaptó a lo que se descubrió en el trabajo de campo, el diseño cualitativo y cuantitativo es fundamental para este tipo de investigación siendo muy importante el uso adecuado de las metodologías. Concluyendo en su tesis que: El presente Plan

Estratégico busca mejorar sustancialmente la comercialización y el desarrollo productivo de las socias de las Asociaciones A.M.A.D.O.M., con la finalidad de aportar al incremento económico de la comuna y del país y así contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los integrantes de su familia.

En la Tesis “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la microempresa GoodWater, ubicada en el cantón la troncal y potenciar así su rentabilidad” (Valera Rizo y otros, 2013) con el objetivo general, de establecer de qué manera los problemas de la gestión administrativa inciden en el nivel de rentabilidad de la microempresa GoodWater, ubicada en el cantón la Troncal; a través de un análisis administrativo para mejorar sus resultados financieros. El tipo de investigación del siguiente trabajo mencionado, es descriptiva porque se detalló a fondo las características del problema y también se detalló que sería correlacional, al tener que establecerse la interrelaciones de causa y efecto de cada variable, con el fin de saber cuál es la relación que existe con cada variable, dando paso a un estudio cualitativo. Concluyó que; GoodWater, presenta problemas de gestión administrativa, siendo este el factor principal que incide en el nivel poco satisfactorio de rentabilidad que se ha obtenido como resultado de sus operaciones.

En la tesis: “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito “Santa Ana de NayónLtda” de la ciudad de Quito año 2015” (Hernando Gustavo 2015). Con el objetivo general de elaborar un plan estratégico para que mejore su rentabilidad de la gestión administrativa. En este proyecto de tesis utilizaron la investigación explicativa ya que a través de ella se pudieron encontrar la problemática con el fin de realizar el plan estratégico, esta investigación también la definieron descriptiva con la finalidad de

utilizar herramientas y técnicas necesarias para analizar la situación actual y como el proceso indica realizar los objetivos y metas para la empresa. Concluyendo que en la tesis el plan estratégico pudo alinear la visión y misión que se estableció en la empresa, también se dieron cuenta que al analizar la situación actual de la empresa, se encontraba en niveles bajos por lo que el plan fue de mucha ayuda.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Definición de Planeación

“La planeación es el documento por el cual una empresa decide documentar una acción futura para el bien de la organización” (Rodríguez. 2002)

“Indica que para realizar un plan estratégico primero debemos establecer metas, luego crear estrategias para que la organización pueda alcanzarlas, y mediante planes exhaustivos se pueda integrar las actividades internas de la empresa, la planeación nos dice que hay que hacer y cómo hacerlo” (Robin Stephen. 2005)

1.3.2. Importancia de Planeación

Según la experiencia de Rodríguez indica que lo importante de la planeación lo podemos apreciar cuando vemos lo bien que van funcionando, ese tipo de empresas que busca la manera de estar adelante ¿de qué forma? Realizando planes que le ayuden a la empresa a dirigirse en el mercado en el que se encuentra, para que se pueda tener éxito los empleados de la organización antes de tomar iniciativa para mejorar la capacidad de la empresa primero se tienen que trazar planes (Rodríguez J. 2005)

“Se le considera fundamental para la empresa ya que se hace un estudio total interno y externo con la finalidad de posicionarnos

en un mercado tan cambiante y nos indica cómo afrontar los riesgos que nos deparan, hacia dónde dirigirnos y cómo” (Rodríguez J. 2005)

1.3.3. Plan Estratégico

“Son los pasos por el cual el personal de una empresa planean el futuro, se establecen procesos, y metas adecuadas para su posible realización” (Goodstein, 1995)

Indica que el plan estratégico tiene tipos de estrategias donde establece que la estrategia en primera instancia debe ser coherente, la definen como el dominio competitivo de la empresa y nos da respuestas del FODA, para ver cuál es el posicionamiento de la empresa llegando a tener un sistema lógico para que las actividades que realizan los empleados internos se hagan correctamente. (Goodstein, 1995)

“El plan estratégico es la guía de la empresa donde se detalla los aspectos más importantes, donde está la economía, finanzas y organización con la finalidad de saber la posición actual y lo que se espera más adelante” (Milla A. 2005).

“Un plan estratégico es a la organización lo que el ADN es a los seres vivos, le va diciendo oportunamente que hacer” (Álvarez M. 2006)

1.3.4. Visión

“Realizar la visión de la empresa nos ayuda a saber a qué mercado nos estamos dirigiendo, indican que puedes ser fácil establecerlo pero es difícil tomarlo como guía, ya que muchas empresas no le toman importancia” (Collings y Porras. 2001)

1.3.5. Misión

“El principal motivo por el cual las empresas fracasan es porque no le toman la importancia debida, este punto del plan nos permite saber lo que vamos hacer actualmente y en donde la empresa se pregunta ¿En dónde estamos y hacia dónde queremos ir?” (Peter Drucker. 1997)

1.3.6. Valores

Se les considera los principios que establece una empresa con la finalidad de determinar que actitudes son apreciadas y no apreciadas, se le considera como el principio clave para que los empleados internos obtengan una guía para tomar las decisiones según lo establecido, este aspecto representa claramente las creencias, personalidad, etc de una organización.

1.3.7. Código de Ética

El código de ética comprende lo que ya se estableció en los valores, pero el punto diferente es que busca la forma más adecuada en el que las áreas internas de la empresa realicen de forma eficaz sus actividades, este aspecto comprende dos factores la ética personal y la ética profesional, el punto es crear un ambiente donde el personal pueda tomar decisiones mediante la ética establecida lo que implica la unión de toda la organización.

1.3.8. Para qué sirve el Plan Estratégico

Dentro de los propósitos generales para un plan estratégico considerados por Alvares M. (2006):

- a) Desarrolla un proceso a la empresa para establecer objetivos estrategias y metas.

- b) Ve la actividades diarias de la empresa y las convierte en la misión y visión de la organización
- c) Se establecen objetivos en las áreas existentes de la organización siempre y cuando estén alineados a la misión y visión.
- d) En el proceso del plan estratégico se elaboran documentos de mejora para que la empresa pueda surgir competitivamente.
- e) El plan estratégico servirá de guía para la empresa conduciéndonos a alcanzar las metas que planteen

1.3.9. Ventajas de un Plan Estratégico

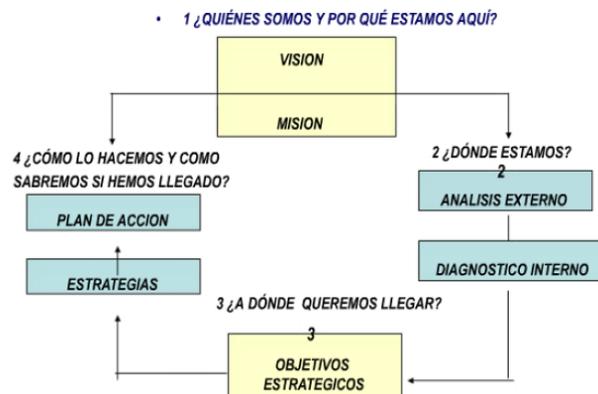
Una de las primeras ventajas es que el plan estratégico te ayuda a formalizar de manera correcta, lo que se va hacer y cómo se va hacer para evitar pérdidas de dinero que es lo que más se cuida en una empresa

Mejora el plan estratégico.

- a) Cuando la empresa elabora la parte inicial del plan estratégico, la organización comienza a tener cambios para el beneficio.
- b) Las empresas en sus inicios o ya sea que están establecidos como marca necesitan de la planeación ya que debido a ella van a enfrentar varios riesgos que se presenten con el tiempo, los costos, los recursos y otros aspectos, con la finalidad de mantener de manera estable la empresa.
- c) La planeación servirá como guía para la gestión de la empresa.
- d) El plan estratégica implica entender la empresa tanto interna como externamente con la finalidad de que estemos preparados para distintos riesgos presentados, nos ayudara a que exista una comunicación mutua entre las áreas para el mejor funcionamiento de las actividades.

1.3.10. Modelos del Plan Estratégico

Gráfico 1: Modelo del proceso del planeamiento estratégico



Fuente: Magister Perci Guija E. (2001)

Como primer paso tenemos el realizar la misión y la visión de la empresa para saber quiénes somos y hacia dónde vamos, esto es el cimiento fundamental para que cualquiera empresa pueda crecer, en el segundo paso se investiga y analiza el posicionamiento de la empresa en el mercado, sabiéndolo a través de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En el tercer punto luego de haber analizado la situación actual de la empresa se propondrán los objetivos estratégicos, que llevara a la empresa al cumplimiento de sus metas, el último punto se identifica un plan de acción que será cumplido a través de estrategias, las cuales serán medidas para saber si se cumplió lo que establecido.

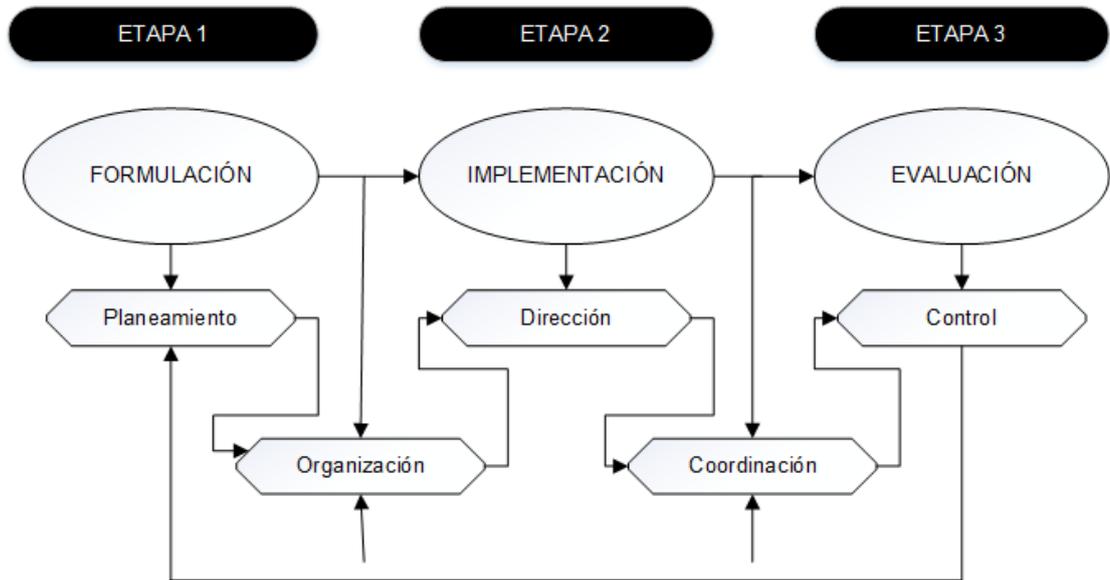
Gráfico 2: Modelo sobre la metodología de la planeación estratégica



Fuente: Planes estratégicos y lineamientos de proyectos e iniciativas institucionales

El grafico presenta un proceso más complejo pero se llega al mismo fin, como primer paso nos muestra los puntos que se pueden escoger para aplicarlo a la empresa establecida, comenzamos analizando la misión y la visión de la empresa, pasamos a sus componentes para formar una directriz estratégica como se establece en el gráfico, a través de ello planteamos objetivos, que serán aplicados a través de estrategias, procesos, metas, designado ya en el presupuesto a realizarse, en base a los indicadores que se planteen, que serán controlados para determinar el cumplimiento, retroalimentado por la alta dirección.

Gráfico 3: Composición por etapas del proceso estratégico



Fuente: El proceso Estratégico un enfoque de gerencia (Fernando D.Alessio)

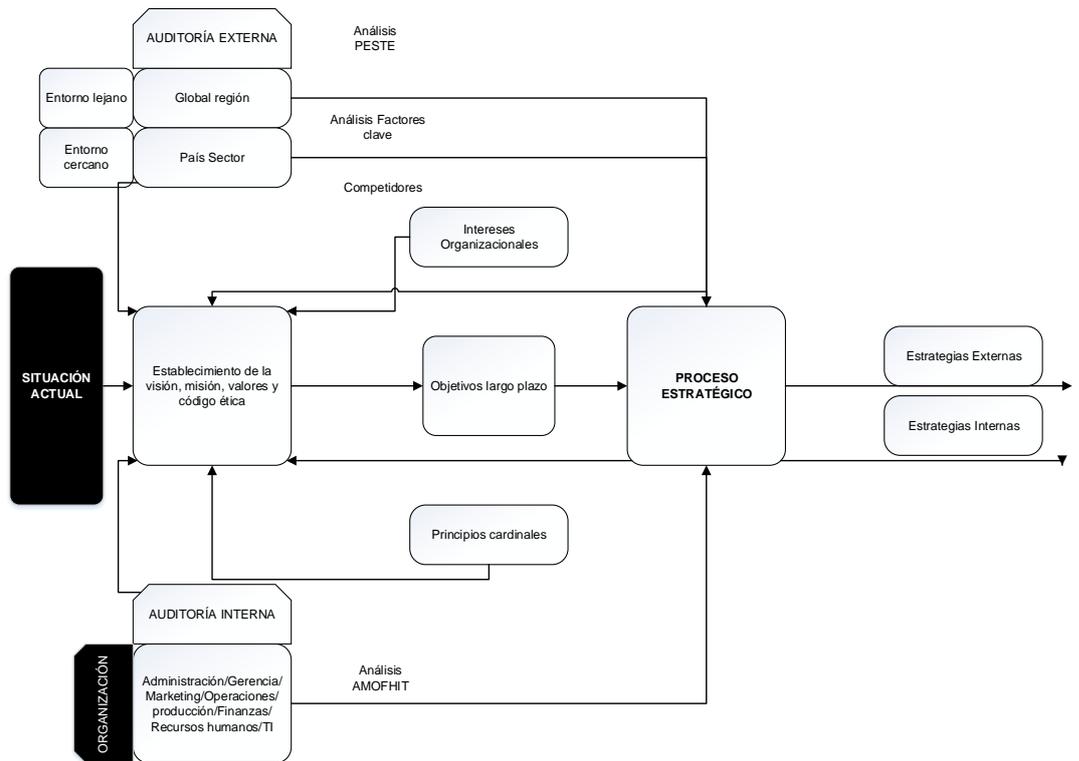
Para poder comenzar un plan estratégico debemos seguir una cantidad de procesos que nos llevan a la formulación, en donde se indica cómo será el planeamiento de la empresa, esta llamado como el planeamiento estratégico

El paso siguiente es implementar, en donde se encuentran los puntos importantes que son dirección y coordinación, este paso en el grafico indicado se llama dirección estratégica.

La tercera fase es donde se encuentra al tablero de control con indicadores establecidos por la empresa. Este paso se llama control estratégico.

Todo este proceso gira entorno a las bases que se consideran muy importantes en el plan estratégico

Gráfico 4: Planeamiento Estratégico



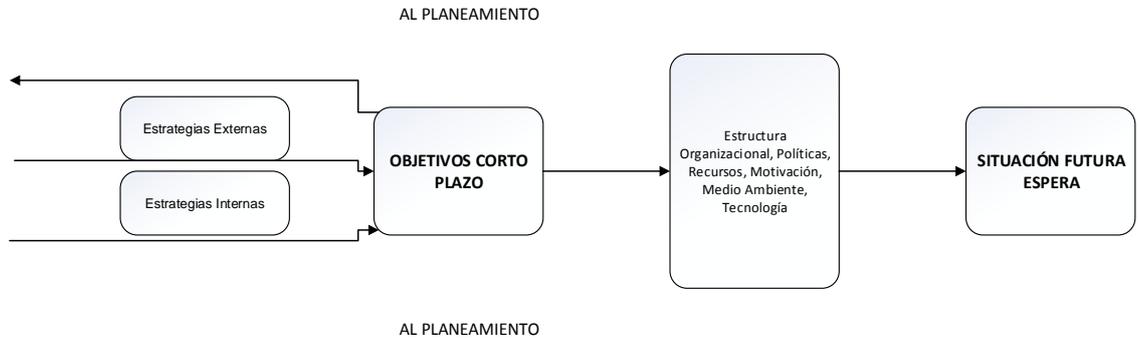
Fuente: El proceso Estratégico un enfoque de gerencia.
(Fernando D. Alessio. 2014)

Según el libro del plan estratégico un enfoque de gerencia, indica que la parte fundamental del plan estratégico es la misión, visión, valores y el código de ética, en donde se detalla una auditoría externa e interna que forman parte del análisis de la situación actual de la empresa, trazamos objetivos y obtenemos el proceso estratégico.

La situación actual nos permite determinar cómo estamos, que nos falta que tenemos, que nos ayuda, que no nos ayuda, son aspectos que toda empresa debe tomar en cuenta para que pueda ser competitiva.

Un plan estratégico debe estar al mando de un gerente que tenga un constante monitoreo que las actividades de la empresa se lleven correctamente

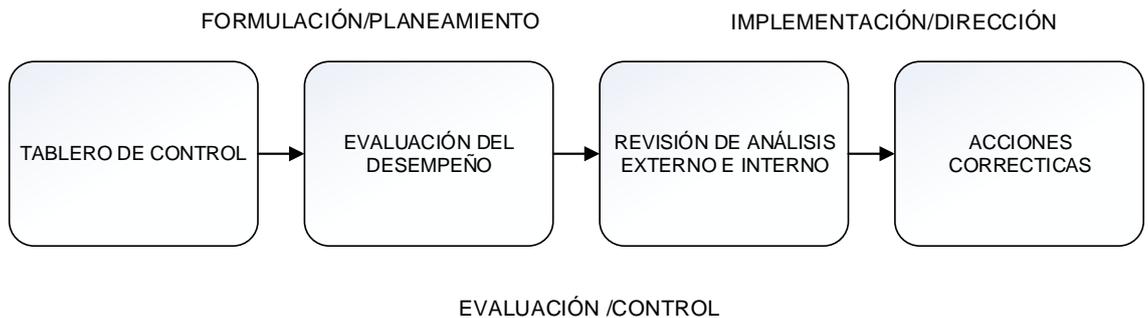
Gráfico 5: Dirección Estratégica



Fuentes: El proceso estratégico un enfoque de gerencia (Fernanado D. Alessio. 2014)

Esta parte del proceso estratégico tiene varios procesos que se enfocan en coordinar y organizar todo lo establecido por la empresa.

Gráfico 6: Control Estratégico

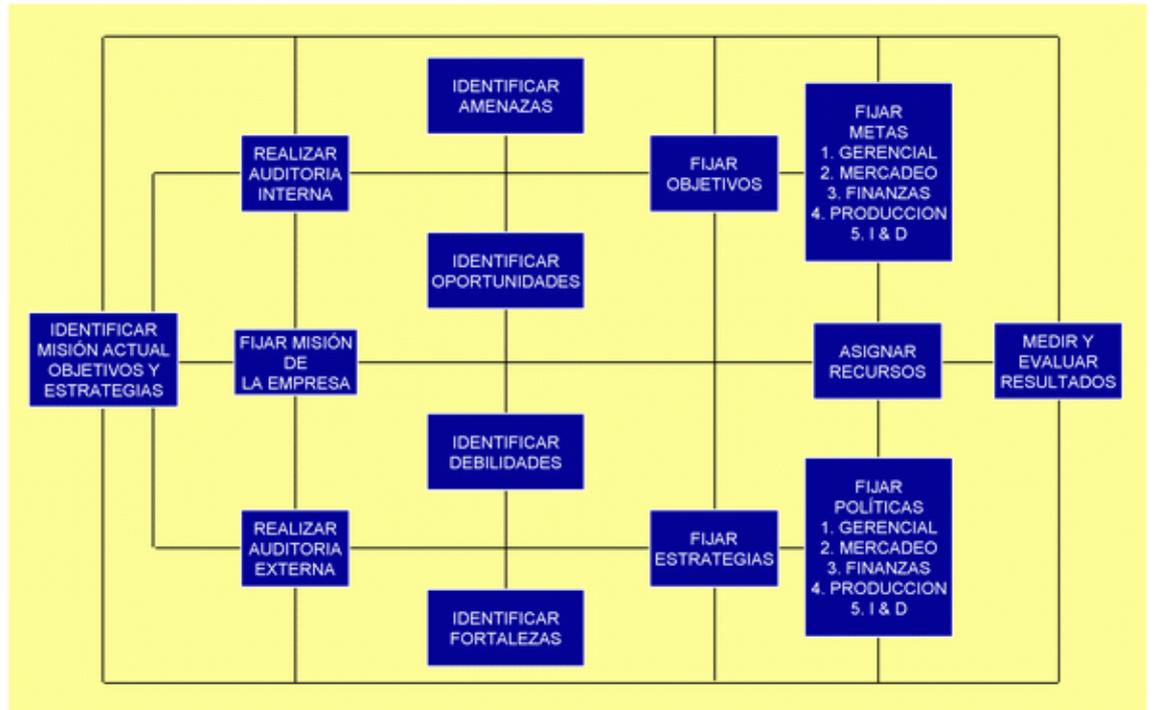


Fuentes: El proceso estratégico un enfoque de gerencia. (Fernanado D. Alessio. 2014)

El último paso es el control estratégico, en donde se establece realizar un tablero de control balanceado para que se pueda medir los objetivos que se establecieron para saber cómo se está

organizando la empresa, también de realizar auditorías que le permitan a la empresa mejorar para beneficio propio.

Gráfico 7. Modelo de Gerencia Estratégica (Fred David)



Fuente: Gerencia Estratégica (2008)

El modelo de gerencia estratégica de Fred David comienza con la identificación de la misión actual y sus objetivos estratégicos, luego de ese paso; fijar la misión de la empresa y realizar auditorías tanto externa como interna, se identifican las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, para pasar a fijar nuestras estrategias y objetivos, por cada objetivo y estrategias fijar metas y con sus respectivos recursos y pasar a medir el trabajo mediante indicadores.

1.3.11. Cuadro Comparativo de la metodología a considerar

Tabla 1. Cuadro Comparativo de Metodología a Utilizar

Metodología de Perci Guija	Metodología de planeación Estratégica	Metodología de Fernando D'Alessio	Metodología de Fred David
Visión, Misión	Visión, Misión	Situación Actual	Misión, Objetivos Estratégicos
Análisis interno Externo	Directriz Estratégica	Visión, Misión, Valores, código de ética	Auditoría Interna, Externa
Objetivos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Auditoría Externa, Auditoría Interna	FODA
Estrategias	Estrategias institucionales	Intereses Organizacionales	Fija Objetivos
Plan de acción	Proyectos, meta, procesos	Principios Cardinales	Fijar estrategias
	Presupuesto	Objetivos Estratégicos	Metas
	Indicadores de gestión	Proceso Estratégico	Asignar Recursos
	Control	Estrategias internas, externas	Control
		Implementación Estratégica	
	Control		

Fuente: Elaboración Propia

Si bien la mayoría de metodologías llevan al mismo proceso, pero hay algunas que fundamentan mayor teoría con respecto a el análisis interno como externo y que tipo de estrategias utilizar teniendo como finalidad un balance scorecard.

La metodología a utilizar es la de Fernando D'Alessio en su libro planeamiento estratégico razonado, por su mayor fundamento en el análisis interno con el amofhit y el análisis externo con la análisis de intereses organizacionales, las 5 fuerzas de porter, los factores del entorno, el potencial nacional, y el análisis peste, luego de eso pasar a los objetivos organizacionales y al proceso estratégico para saber qué tipo de estrategias internas como externas tomar en la empresa, pasar a la implementación estratégica donde establecemos acciones por cada objetivo a corto plazo y realizamos un presupuesto de lo que costaría cada estrategia, siendo la última fase el balance scorecard para la medición y el control de nuestros objetivos e indicadores.

1.3.12. Evaluación Externa Análisis PESTE (C)

Según el libro planeamiento estratégico razonado en esta etapa del plan estratégico se analiza la parte externa de la empresa y también la industria, nos muestra cuales son nuestras amenazas y oportunidades más importantes así como también los factores de éxito de la industria que se va a investigar, la finalidad de esta etapa es que la empresa pueda aprovechar las oportunidades y evitar la amenazas, para tener una ventaja competitiva sobre nuestra competencia.

La definen como los pasos que sigue para extraer información de las factores clave de la competencia, mientras más se sepa sobre el competidor la empresa, va establecer de manera precisa

y oportuna las estrategias en esta etapa del plan estratégico es donde se realiza las “5 fuerzas de Porter”.

Gráfico 8 : La Evaluación externa



Fuente: Planeamiento Estratégico Razonado

1.3.13. Evaluación Interna y el ciclo Operativo

En el libro planeamiento estratégico razonado establecen que para la evaluación interna de la empresa se debe plantear el análisis interno AMOFHIT en el que cada punto se detallara a continuación: Administración y Gerencia (A): la finalidad de esta etapa es aumentar la productividad con lo que respecta a la gerencia se encarga del rumbo de la empresa de establecer estrategias y poder cumplirlas en el adecuado grupo de trabajo.

Marketing y ventas e Investigación del mercado (M): en esta etapa de la investigación se ve cuáles son los mercados en los que está trabajando la empresa quienes son nuestros clientes y consumidores.

Operación logística e infraestructura (O): esta etapa ve todo lo relacionado con la producción ya sea en servicios o bienes, se analiza la gestión operacional, se establecen objetivos y metas para el cumplimiento de la expectativas de la empresa.

Fuente: Planeamiento estratégico razonado

1.3.14. Herramientas utilizadas en la planeación estratégica

1.3.14.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

“Esta matriz ayuda a la empresa a redactar las oportunidades y amenazas más redundantes, ayudando a la empresa en diferentes aspectos económico, social, cultural etc” (Alan M. 2007)

La Matriz (EFE) tiene 5 pasos:

1. El primer paso consiste en tener un aproximado de 20 factores de oportunidades y amenazas, en el grafico se colocan primero las oportunidades y luego las amenazas.
2. El segundo paso es asignar los valores, en la matriz se establecen valores como 1.0 es importante y 0.0 no es importante, generalmente las oportunidades se consideran importantes y las amenazas siempre y cuando sea grave.
3. El tercer paso es asignar una calificación del 1 al 4 que en el grafico se muestra cuáles son sus valores.
4. El factor pasa a multiplicarse para tener la calificación y obtener el resultado de la ponderación
5. Se suman las calificaciones para así obtener el resultado general.

1.3.14.2. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

“Esta matriz ayuda a la empresa a enumerar sus fortalezas y debilidades con el fin de realizar un análisis internos, y saber qué aspectos mejorar y que aspectos fortalecer” (Alan M.2007).

La matriz EFI, se desarrolla siguiendo 5 pasos:

1. El primer paso consiste en tener un aproximado de 20 factores de fortalezas y debilidades, en el grafico se colocan primero las fortalezas y luego las debilidades.
2. El segundo paso es asignar los valores, en la matriz se establecen valores como 1.0 es importante y 0.0 no es importante, generalmente las fortalezas se consideran importantes y las debilidades siempre y cuando sea grave.
3. El tercer paso es asignar una calificación del 1 al 4 que en el grafico se muestra cuáles son sus valores.
4. El factor pasa a multiplicarse para tener la calificación y obtener el resultado de la ponderación
5. Se suman las calificaciones para así obtener el resultado general.

1.3.14.3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

"La matriz de perfil competitivo nos señala quienes son los competidores para la empresa e indica las debilidades amenazas en relación en la posición estratégica que tenga la empresa" (Alan M.2007)

Procedimiento para realizar el MPC:

1. El primer paso consiste en tener factores de éxito, y también una lista de competidores

2. El segundo paso es asignar los valores, en la matriz se establecen valores como 1.0 es importante y 0.0 no es importante.
3. El tercer paso es asignar una calificación del 1 al 4 que en el gráfico se muestra cuáles son sus valores.
4. El factor pasa a multiplicarse para tener la calificación y obtener el resultado de la ponderación
5. Se suman las calificaciones para así obtener el resultado general.

Tabla 2: Matriz de perfil competitivo

		BASE PARA LA CALIFICACIÓN					
ÁREAS DE TRABAJO	PESO	Sin importancia 0.0					
		muy importante 1.0					
PRIORITARIAS	IMPACTO	Debilidad importante 1				Fortaleza Menor 3	
SUBSECUENTES		Debilidad menor 2				Fortaleza Importante 4	
ACTORES		NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO				PONDERADO
TOTALES	0.00		0.00		0.00		0.00

FUENTE: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

1.3.14.4. Matriz FODA

La matriz FODA, es donde se encuentran debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, este instrumento es de mucha ayuda a los gerentes de las empresas ya que te ayuda a definir estrategias de los cuatro puntos establecidos por el foda FO es la estrategia donde se usan las fuerzas que tiene la empresa para aprovechar la ventaja de cada oportunidad, las empresas generalmente realizan estrategias DA, FA, FO para situarse donde pueda aplicar estrategias FO.

Si la organización considerara la debilidad importante, se luchará para que dichas debilidades pueda ser superada y poder convertirlas en fortalezas, cuando una empresa enfrente amenazas las evitara con el fin de centralizar las oportunidades

DO es una estrategia que pretende disminuir las debilidades internas también queriendo aprovechar las oportunidades que se den.

FA es una estrategia que aprovecha las fortalezas de la empresa para que las amenazas se puedan evitar. DA es una estrategia defensiva que generalmente pretende disminuir debilidades y amenazas

Las empresas enfrenta las fortalezas debilidades amenazas oportunidades, para posicionarse en este mercado tan cambiante con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en la organización.

Tabla 3: Matriz FODA

Dejar siempre en blanco	FUERZAS – F 1. 2. Anotar las fuerzas 3. 4. 5.	DEBILIDADES – D 1. 2. Anotar las debilidades 3. 4. 5.
OPORTUNIDADES – O 1. 2. Anotar las oportunidades 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS – FO 1. 2. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - DO 1. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 2. 3. 4. 5.
AMENAZAS – A 1. 2. Anotar las amenazas 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS – FA 1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - DA 1. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 2. 3. 4. 5.

FUENTE: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

1.3.15. Estrategia

Según CynertiaConsulting (2012) en el mundo empresarial la estrategia solo vendría ser la decisión de los funcionarios sobre las metas, objetivos, acciones que ellos plantean dentro de las empresa, pero esto siempre y cuando se da después del análisis internos y externo de la empresa estudiando en su totalidad a sus competidores, mercados, organizaciones, etc.

Al establecer una estrategia como empresa queremos tener una ventaja competitiva por lo que CynertiaConsulting plantea tres aspectos:

- a. A que clientes nos estamos dirigiendo
- b. El valor que se le proporcionara a cada cliente
- c. Y establecer estrategias, ya sea para que le creen valor a los accionistas y a los clientes.

Al tomar decisiones, se deben tomar en reuniones acordadas por todos los funcionarios de la empresa, esto ayuda rotundamente a establecer las estrategias porque cada quien piensa diferente y se

van descartando diferentes decisiones que se hallan tomando en el transcurso de la realización del plan estratégico.

Otro de los aspectos importantes de la estrategia es que nos ayuda a tener una ventaja competitiva frente a nuestros competidores, con el estudio de las 5 fuerzas de Porter, nos permite conocer minuciosamente a nuestra competencia, dándonos la facilidad de que debilidades tiene, y establecer adecuadamente las estrategias, que con la única finalidad es alcanzar lo planteado.

1.3.16. Ámbitos de la estrategia

Según CynertiaConsulting (2012) existen tres tipos de ámbito el táctico, el operativo y el estratégico:

En la etapa del nivel estratégico es donde se unen los factores clave de la empresa, sus procesos, sus funciones, metas etc, para esta clase de factores se toman estrategias a largo plazo, y para alcanzarlas depende de la situación actual que tenga la empresa y como se vayan llevando las cosas.

La etapa del nivel operativo, se toma decisiones sobre las funciones del negocio, el principal objetivo es enfocarse en la parte financiera de la empresa.

Y con lo que respecta a nivel táctico, en esta etapa se busca darle a la empresa estrategias concretas que le den un ámbito favorable para la realización de sus actividades, generalmente se utilizan para establecer estrategias dentro de la empresa.

1.3.17. Tipos de estrategias

Según CynertiaConsulting (2012) existen tres tipos de estrategia:

- a. Estrategia en costos

- b. Estrategias de diferenciación
- c. Estrategias de enfoque

En primera instancia el primer tipo de estrategia consiste en ayudar a la empresa en los costos de sus servicios o productos, pero sin quitarle la calidad que siempre se ha brindado.

En el segundo tipo de Estrategia busca que el servicio sea diferenciado ya que de estas estrategias depende la ventaja competitiva de la organización.

En el tercer tipo de estrategia busca la combinación de la primera y segunda estrategia, vender servicios y productos de calidad pero a bajos costos.

1.3.18. Fases de la estrategia

Según CynertiaConsulting para el desarrollo de las estrategias tenemos que seguir una serie de pasos:

- a. Análisis de la Situación
- b. Establecer los objetivos
- c. Definir planes de acción
- d. Programar recursos y presupuesto

a). Como ya se había mencionado antes primero se tiene que establecer las misión, visión, valores etc, dentro de eso paso pasamos a realizar un análisis interno y externo, donde se aplica el análisis FODA y un sin número de procesos.

b). Pasamos a establecer objetivos que nos ayudarán referente a la parte financiera de la empresa, las operaciones, el mercado, el clima organizacional, el servicio que se está brindando, por lo tanto esto debe estar planteado de forma concreta y precisa.

c). La tercera etapa que es definir los planes de acción la única finalidad de esta etapa es alcanzar estos objetivos, pero a un tiempo establecido.

d). Cuando ya se ha establecido todos los pasos de la estrategia se define quienes estarán en el proceso y cuánto costará

Por ultimo después de todo esto pasamos a la discusión y aprobación, en donde tienen que estar todos los directivos, para verificar el beneficio que les causaría el establecimiento de las estrategias a alcanzar.

1.3.19. Elementos de un Plan Estratégico

Los elementos que establecen un plan estratégico según (Harold Koon'tz y otros) son:

Objetivos, Visión, Misión, Estudio de factores internos y externos, políticas, procedimientos, programas, estrategias.

1.3.20. Gestión Administrativa

“Es importante analizar la gestión administrativa de las empresas de servicios. Al decidir establecer un negocio, la Gestión Administrativa es uno de los temas más importantes, ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa” (Hernandez, 2006)

“El rendimiento de los negocios se llevará en un buen funcionamiento siempre y cuando los costos y los recursos sean utilizados de manera adecuada, también utilizando recursos tecnológicos con el fin de alcanzar productividad en la empresa” (Hernandez, 2006)

Según Rizo Valera y Muñoz Encalada Mayra indican que la gestión administrativa se define como un proceso por la cual un conjunto de actividades estructuradas con la cantidad del personal correcto, utilizando de manera eficiente y eficaz los recursos disponibles de la organización llegando así a alcanzar los objetivos

y las metas establecidas bajo la guía de la planificación, dirección, organización, control. (Rizo Valero, y otros, 2012)

La gestión administrativa es uno de los asuntos de mayor importancia que se debe tener en cuenta en el momento de empezar con cualquier tipo de negocio o empresa, ya que depende de ella el éxito o fracaso de la organización. Hablar de la gestión y administración se refiere a una ciencia social que estudia, de qué forma se organiza y gestiona una empresa; cómo se gestionan sus recursos escasos con los que cuenta, los procesos por los que atraviesa y los resultados finales de sus actividades. (Rizo Valero, y otros, 2012)

“Se entiende por gestión administrativa las acciones y decisiones que tome la empresa y cumpla los objetivos planteados de manera formal, bajo el esfuerzo de la planificación” (Osain, 2004)

1.3.21. Objetivos de la Gestión Administrativa

Según Edward Deming indica que sus objetivos son:

- a) Su principal interés es incrementar la eficiencia en todos los procesos desarrollados, es decir, busca mejorar los resultados que se dieron y que los recursos se utilicen adecuadamente, cuando una empresa va por este camino se les hará fácil cumplir con sus objetivos establecidos logrando la optimización.
- b) Reducir costes, con el fin de aumentar las ganancias. El objetivo de todo negocio es ofrecer servicios de calidad a precios reducidos. La mejor forma de que decrezcan los costos es ir quitando procesos de poca importancia en la organización y así reduciendo costos y tiempo.

- c) Mejorar la calidad para lograr crecimiento competitivo. La empresa tiene que dar un valor agregado del servicio que se está dando, debe conocer cuáles son sus prioridades básicas para un mejor servicio

- d) Reducir los tiempos, es un reto para todas las empresa, lo proyectos que se realicen deben ser en el plazo establecido.

1.3.22. Gestión Administrativa Empresarial

Según Edwards Deming indica que en términos administrativos la expresión Gestión Administrativa Empresarial se refiere a:

Si la empresa sabe manejar sus tiempos y sus costos saben manejar sus recursos financieros, esto le ayuda a que la organización tenga la capacidad de hacer pagos a corto y largo plazo.

La empresa debe saber utilizar a sus empleados para que puedan cumplir sus actividades correctamente en cada una de las áreas que ellos tengan establecidos.

Debe tener la información correcta y precisa para que se pueda tomar decisiones en el tiempo oportuno.

La empresa que quiere surgir debe tener la tecnología administrativa necesaria para que se pueda brindar un servicio de calidad.

1.3.23. Importancia de la Gestión Administrativa

“La administración pone en orden los esfuerzos” (Terry, 2005). Cuando una empresa pasa situaciones complejas y requiere de grandes cantidades de recursos, materiales y personal calificado para que pueda llevar la administración de la empresa y esto oportunamente ocupa la importancia prioritaria de la organización

con el fin de alcanzar los objetivos y las metas que establezca la empresa.

Es importante porque a través de ella lo planteado se llevará a cabo de manera eficiente en la empresa.

1.3.24. Elementos de la Gestión Administrativa Empresarial

(Terry, 2005) Plantea los elementos de la gestión administrativa que son:

Planeación: este punto implica que los gerentes deben primero planificar los proyectos con sus respectivos metas y objetivos basados en estudios lógicos y se debe informar lo que se quiere realizar.

Organización: Se trata de iniciar lo que se ha planeado distribuir el trabajo de manera adecuada al personal totalmente capacitado y utilizando los recursos necesarios para una efectiva gestión administrativa.

Ejecución: en esta etapa se trata de influir en el personal que se tiene a cargo, ver que el personal esté realizando las tareas esenciales, se trata de motivar para alcanzar altos índices de productividad.

Control: en esta etapa los funcionarios tienen que asegurarse que las actividades que se están realizando deben ir acorde a lo planificado, para que puedan alcanzar las metas que se plantearon.

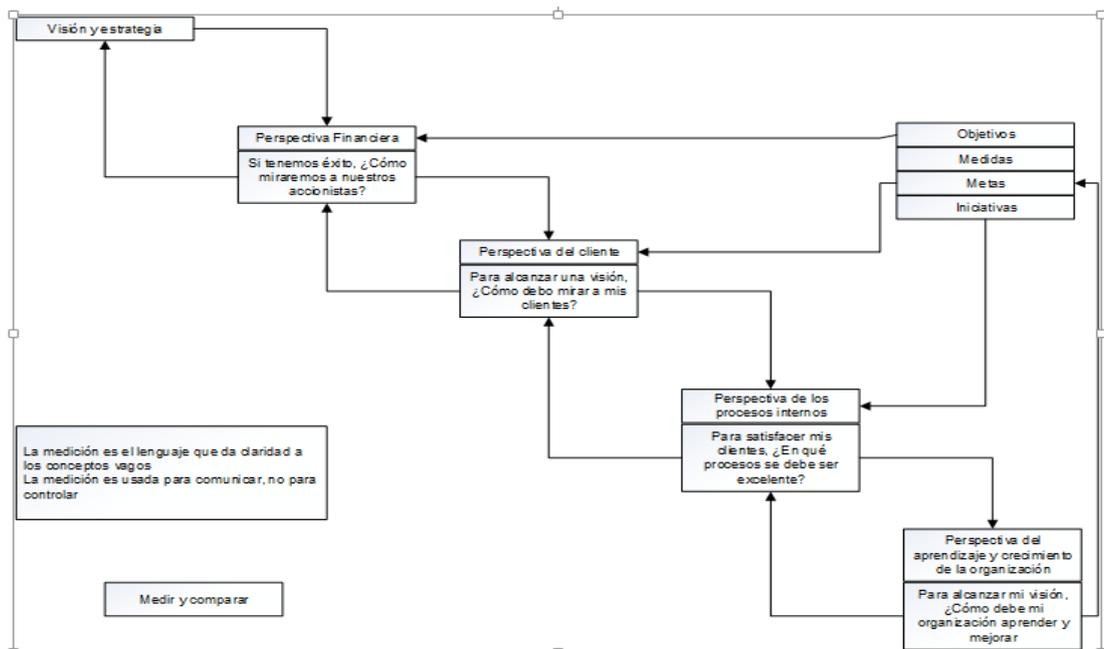
1.3.25. Tablero de Control Balanceado

“El tablero de control balanceado una herramienta muy importante para la empresa, es donde se establece indicadores para que la empresa pueda controlar y saber correctamente como va en el mercado” (Norton y Kaplan 2001). El tablero de control balanceado logra los siguientes resultados estratégicos.

1. Mantiene Satisfechos a los Socios
2. Se cumple las expectativas que el cliente desea
3. Se brinda un servicio de calidad con el costo justo
4. El personal está motivado para cumplir sus funciones correctamente.

El tablero de control balanceado le ayuda a la empresa a medir y comparar, también es considerado por varios expertos como una herramienta administrativa tecnológica que indica hacia donde ir y como ir.

Gráfico 10: Trasladar la estrategia a términos operacionales



Fuente: Planeamiento estratégico Razonado “Aspectos conceptuales aplicados”.

Para realizar el tablero de control balanceado comenzamos con la perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización en donde se pregunta ¿Cómo la empresa debe mejorar? En donde la finalidad es alcanzar la visión, en la segunda etapa esta la perspectiva de los procesos internos en donde surge la pregunta ¿en qué procesos prioritarios debo ser excelente? Con la finalidad de reducir tiempos y costos, en la tercera etapa está la perspectiva del cliente, la pregunta correspondiente es ¿Para que se pueda alcanzar la visión, que se debe estudiar en los clientes? Esta pregunta responde a ¿cómo es que necesita el servicio o producto?, y llegamos a la última etapa que es la perspectiva financiera y la pregunta correspondiente es ¿cómo miraremos a nuestros accionistas? Esta etapa se encarga de que los recursos financieros se estén usando adecuadamente sobre todo para que la empresa tenga la capacidad de hacer pagos a corto y largo plazo.

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera se aportará a la mejora de la gestión administrativa de la empresa constructora Altum S.A.C Chiclayo?

1.5. Justificación del estudio

Pertinencia:

Realizar un Plan Estratégico en una empresa es de mucha ayuda ya que establece la misión y visión, el buscar rentabilidad es comenzar por los dos puntos establecidos, este Plan le permitirá a la empresa tener un cuadro de mando en donde se ve sus indicadores y como los va llevando para obtener rentabilidad.

Relevancia Social:

Si el Plan Estratégico no estableciera bien sus parámetros y no se supiera hacia donde llegar y cómo, afectaría totalmente la salud de toda la organización, el impacto que se tendría si la empresa tuviera

un Plan Estratégico es el crecimiento de la organización y se beneficiarían las personas de la ciudad de Chiclayo ya que el plan es una visión hacia el futuro y la empresa Altum S.A.C se estaría encaminando hacia otros mercados y claro el trabajo para más personas.

Implicancias practicas:

Resolvería los problemas económicos de la organización, ya que se obtendría indicadores estratégicos para la gestión administrativa de la empresa y se satisficiera la demanda de los lugares aledaños en distintos lugares, existen grandes empresas que requieren de estos servicios específicos, y a futuro “Proyecto Olmos”.

Valor teórico:

El Plan Estratégico, ayudaría a cualquier tipo de empresa, ya que en el Perú existen demasiadas “negocios” que quieren enrumbar a ser más grandes pero no tienen la menor idea de cómo hacerlo. Este tema sería la solución, llevaríamos toda la gestión de nuestra propia empresa.

Utilidad metodológica:

El plan estratégico trae consigo la formalidad interna de una empresa, será una nueva forma de cómo gestionar y estudiar adecuadamente cada área de la empresa y del exterior para medir el desempeño con los respectivos indicadores.

1.6. Hipótesis

Si se desarrollara un Plan Estratégico, aportará a la mejora de la gestión administrativa de la empresa constructora “Altum S.A.C”

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

- a) Elaborar un plan estratégico para la gestión administrativa

1.7.2. Objetivos Específicos

- a. Analizar el entorno (externo e interno) de la empresa
- b. Proponer las estrategias para la empresa
- c. Diseñar un Balance Scored Card con indicadores de Gestión del Plan estratégico.
- d. Analizar el costo beneficio de la propuesta

II. MÉTODO

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

Descriptivo - No experimental

Se realizará una investigación descriptiva debido a que esta describe datos que va a tener un impacto en la empresa estudiada, su objetivo principal es conocer las situaciones en la que se está laborando como sus actividades, sus procesos , sus trabajadores. Y no experimental, debido a que se basará fundamentalmente en la observación de la situación actual de la empresa en su contexto natural, para poder analizarlos con posterioridad.

2.2. Variables

- a) Variable independiente: Plan Estratégico
- b) Variable dependiente: Gestión administrativa

2.3. Operacionalización de Variables

Tabla 4. Variable Independiente

VARIABLE (I)	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEF OPERACIONAL	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
PLAN ESTRATÉGICO	Hablar de plan estratégico de la empresa, nos estamos refinando al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy", en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.	Metodos administrativos para definir el direccionamiento de la empresa	Procesos para determinar el plan estrategico	Nominal
		Metodos para definir los objetivos en la empresa	Definición de las perspectivas	
			Definición de los objetivos por cada perspectiva	
		Metodos para definir el control de indicadores de la empresa.	Determinación de las relaciones entre los objetivos	
			Definición de indicadores por objetivos	
			Determinación de iniciativas por objetivos	
			Establecimiento de responsable por objetivos	
		Establecimiento de metas por indicadores		
Establecimiento de semáforos por indicadores				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Variable Dependiente

VARIABLE (D)	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	FORMULA	ESCALA DE MEDICIÓN
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	La Gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un conjunto de actividades devidamente estructuradas y un entorno en el que , trabajando en grupo permiten un efectiva y ediciente utilización de los recursos disponibles. Según Riso Valdera y Muñoz Encalada Mayra	Metodo para medir el costo beneficio de la inversión	Relación costo/beneficio	$\frac{\text{ingresos}}{\text{egresos}}$	RAZÓN
		Metodos financieros Economicos	VAN	$VAN = -A + \sum_{a=1}^n \frac{Qs}{(1+i)^s}$	RAZÓN
			TIR	$TIR = -A + \sum_{a=1}^n \frac{Qs}{(1+i)^s}$	RAZÓN
		Metodos para medir el crecimiento de la empresa	Nivel de Crecimiento de la empresa	$\frac{\% \text{ de crecimiento} = (\text{valor final} - \text{valor anterior})}{(\text{valor anterior})}$	RAZÓN

Fuente: Elaboración Propia

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población

En el presente trabajo se utilizó una población de “15” stakeholders el mismo que constituyen todos los funcionarios, clientes, administrativos, sector de trabajo que constituyen el grupo de interés en la empresa constructora Altum “S.A.C”. A continuación detallamos la población. Para este caso se procedió a realizar el listado de todos los stakeholders que se encuentran laborando en la empresa constructora. La lista quedo de la siguiente manera:

ELEMENTOS	TOTAL
Administrativos	7
Clientes	6
Ingenieros	2
	15

2.4.2. Muestra

En el presente trabajo no se utilizará la muestra ya que la población puede ser estudiada en su totalidad, no es necesario estimar parámetros, promedios, o porcentajes etc.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.5.1. Las Técnicas

La investigación está basada en las diversas técnicas que son: Las entrevistas que servirá para la recolección de información directa y confiable con los directivos, personal, etc, sobre el funcionamiento de la empresa y distintos aspectos a tratar, las encuestas para recabar información primaria a los stakeholders establecidos.

2.5.2. Los instrumentos

Los instrumentos a seguir son los cuestionarios que se darán a través de encuestas, y las entrevistas que está conformada por una guía de preguntas.

2.5.3. Validación y confiabilidad de los instrumentos

Criterios de jueces: mínimo 3 especialistas

2.6. Métodos de análisis de datos

Método deductivo

Se utiliza en el estudio de la normativa administrativa, organizativa y contable y financiera que rige la vida de la empresa y poder realizar la planificación estratégica en la misma, así como para realizar el análisis de la información, aprovechando las conceptualizaciones básicas sobre elaborar, planificar, y ejecutar un plan estratégico.

Método inductivo

Este método hizo posible la verificación de situaciones o áreas críticas en donde se ejecuten los procesos del plan estratégico, permitiendo formular la misión, visión y objetivos estratégicos.

Método analítico

Este método analizará la información recopilada para luego procesarla con la que se determinará las falencias actuales de la empresa

III. RESULTADOS

III. RESULTADOS

3.1. Analizar el entorno de la empresa(externo e interno)

Las construcción ha tenido y tiene muchas ventajas tanto para los trabajadores y también para la empresa, considerado uno de los sectores con mayor aporte al PBI, el salario de los trabajadores sea peón, oficial, operario, fácilmente superan los S/.2000.00 soles mensuales, las ventaja de trabajar en este sector para las empresas es que por cada trabajo, la ganancia es muy buena lo que ayuda a mantenerse en un mercado tan competitivo hoy en día.

El sector construcción tiene todavía por explotarse bastante y ahora más que han liberado el 25 % de las AFP, gente que tiene más capital para invertir en construcción mayormente las personas que sacan su plata es para invertir, en su casa, o mejoras en su casa

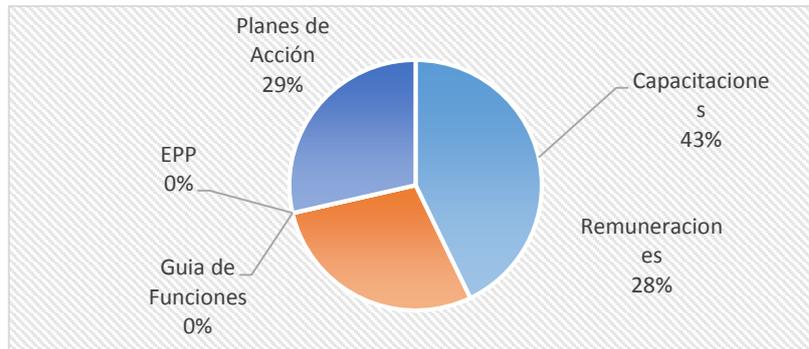
Normalmente los cuellos de botella más comunes en las empresas son el tiempo, el producto, la capacidad financiera, etc, en “Altum” S.A.C se ha detectado como uno de los cuello de botella que son tiempos de entrega por parte del proveedor, coordinaciones más que todo, entre trabajadores y proveedores.

Tabla 6: Sugerencias que se deben tomar en cuenta

¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la gestión administrativa de la constructora “Altum” S.AC?				
Capacitaciones	Remuneraciones	Guía de Funciones	EPP	Planes de Acción
3	2	0	0	2

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 11: Sugerencias que se deben tomar en cuenta



Fuente: Elaboración Propia

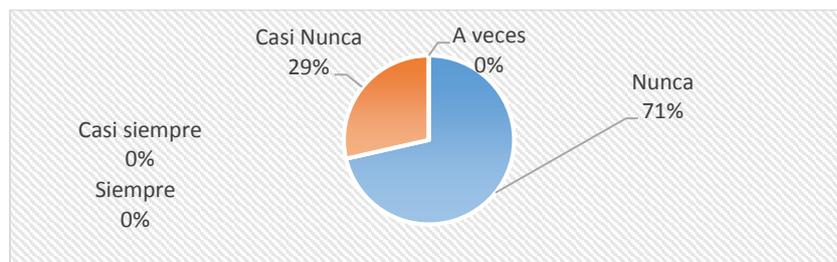
Como se detalla en el gráfico el 29% asume que la gestión administrativa mejorará con planes de acción, el 43% con capacitaciones y el 28% con remuneraciones, como conclusión se ha llegado que los tres aspectos que han elegido los empleados de la empresa constructora “Altum” S.A.C ayudan de manera conjunta a mejorar la gestión, dándole el beneficio a la empresa de un personal con la capacidad del mejoramiento de sus funciones.

Tabla 7: Planes que realizan los empleados

¿Cómo empleado de “Altum” S.A.C realiza planes para desarrollar las actividades correctamente?				
Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre	Casi siempre
0	2	5	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 12: Planes que realizan los empleados



Fuente: Elaboración Propia

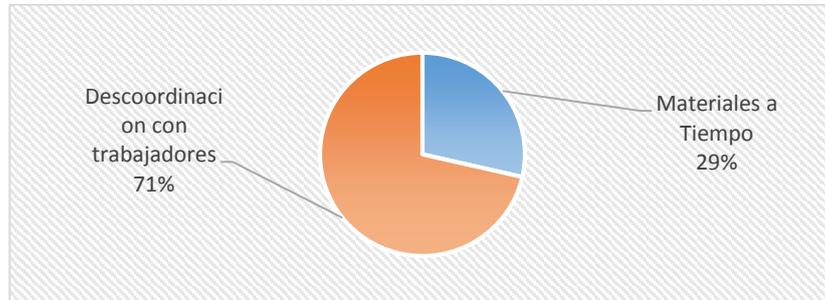
Como se detalla en le empresa los empleados han dado como respuesta que no desarrollan planes para realizar sus actividades correctamente, se ha llegado a la conclusión que la empresa no ha invertido en sus trabajadores ya que no ha sido de mucho interés este tipo de actividades.

Tabla 8: Problemas en los procesos

¿Ha tenido problemas en algunos procesos durante los proyectos? ¿Cuáles han sido los más frecuentes?	
Materiales a Tiempo	Descoordinación con trabajadores
2	5

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 13: Problemas en los procesos



Fuente: Elaboración Propia

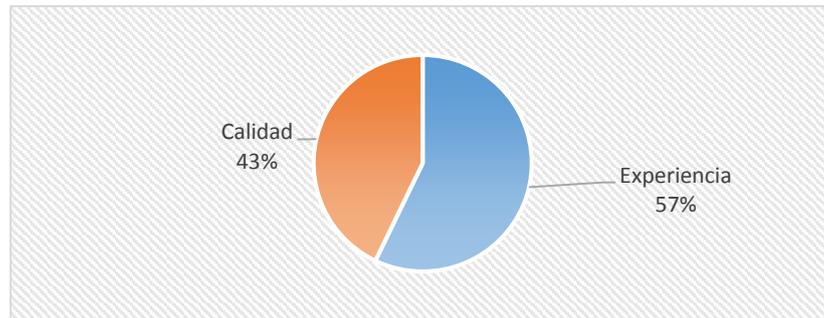
El 71 % de los empleados indica que se ha tenido problemas con la coordinación de los trabajadores en las obras civiles y el 29 % indica que los materiales no llegaron a tiempo por desacuerdos con los proveedores, se ha llegado a la conclusión que estos dos aspectos son los problemas frecuentes en las obras civiles de esta empresa.

Tabla 9: Fortalezas de la empresa

Fortalezas	
Experiencia	Calidad
4	3

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 14: Fortalezas de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

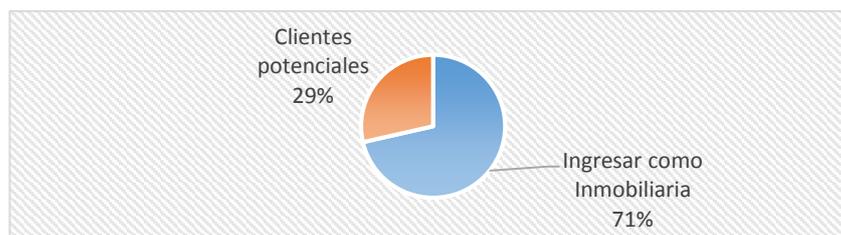
Como se detalla el 43 % de los empleados dice que como fortaleza se tiene la calidad del servicio que brinda la empresa, y el 57 % indica que otra de sus fortalezas es la experiencia “Altum” S.A.C es una empresa que lleva 8 años en el mercado.

Tabla 10. Oportunidades de la Empresa

Oportunidades	
Ingresar como Inmobiliaria	Cientes potenciales
5	2

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 15: Oportunidades de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

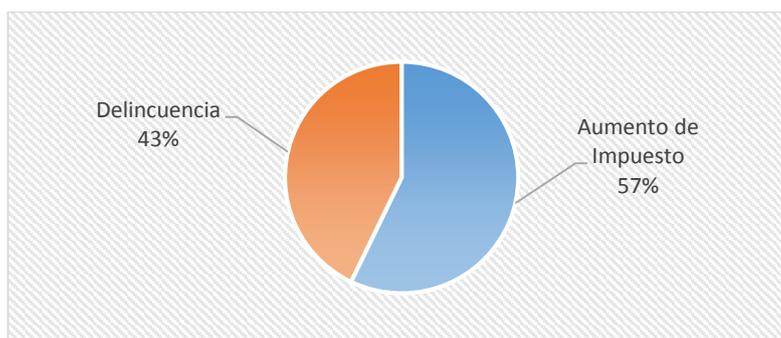
Como se detalla en el gráfico el 71% de los empleados indica como oportunidad que se puede ingresar como inmobiliaria por el crédito mi vivienda, y el 29% indica que otra oportunidad es los nuevos clientes, que son potenciales para la empresa.

Tabla 11. Amenazas de la Empresa

Amenazas	
Aumento de Impuesto	Delincuencia
4	3

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 16: Amenazas de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

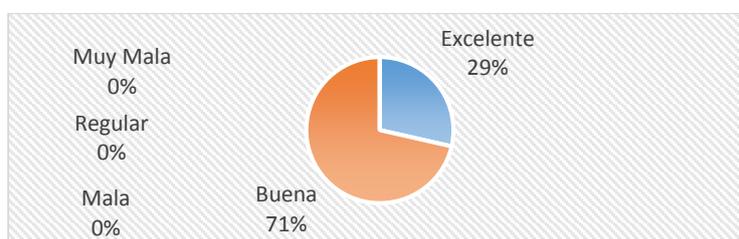
Como se detalla en el gráfico 57% de los empleados indica que los impuestos son una amenaza para la empresa, y el 43 % indica que la delincuencia era una de sus amenazas.

Tabla 12. Calificación de un Plan estratégico en la Empresa

¿Cómo califica el desarrollo de un plan estratégico en la constructora “Altum” S.A.C?				
Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
2	5	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 17: Como califican un Plan Estratégico en la empresa



Fuente: Elaboración Propia

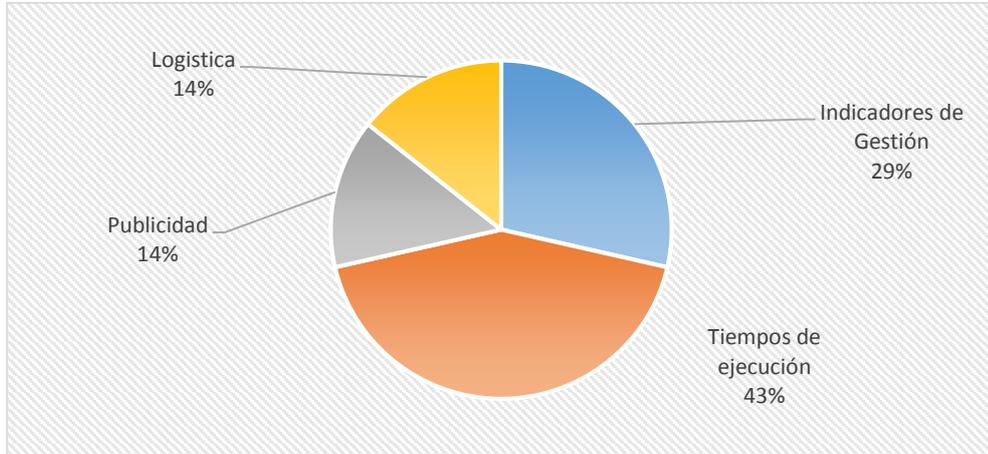
Como se detalla en el gráfico el 71 % de los empleados indica que desarrollar un plan estratégico en la empresa es una buena decisión y el 29 % indica que es excelente, como conclusión se tiene que el personal de la empresa está de acuerdo al realizar un plan estratégico.

Tabla 13. Aspectos a tomar en cuenta en el PE

¿Qué aspectos quisiera que se tomen en cuenta en el pan estratégico?			
Indicadores de Gestión	Tiempos de ejecución	Publicidad	Logística
2	3	1	1

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 18: Aspectos que se tomaría en cuenta



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a que es lo que se quería que se tome en cuenta para realizar el plan estratégico esta logística con un 14 % igualmente con publicidad, el 29 % quiere que se tomen en cuenta los indicadores de gestión y en un 43 % quiere que se tomen estrategias con respecto a los tiempos de ejecución en obras civiles de la empresa.

3.2. Proponer las estrategias para la empresa

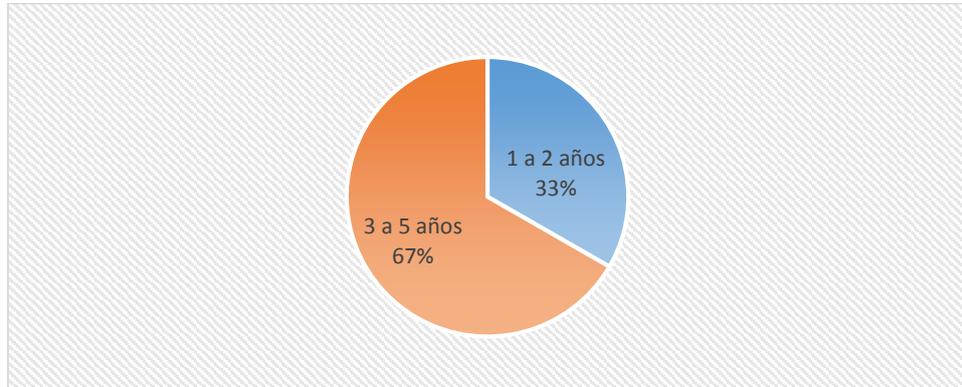
Se realizó una encuesta a los clientes de la empresa constructora “Altum” S.A.C para determinar las estrategias de la organización a fin de obtener competitividad.

Tabla 14. Tiempo del Servicio

¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la empresa constructora “Altum” S.A.C?	
1 a 2	3 a 5
2	4

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 19: Tiempo de Servicio



Fuente: Elaboración Propia

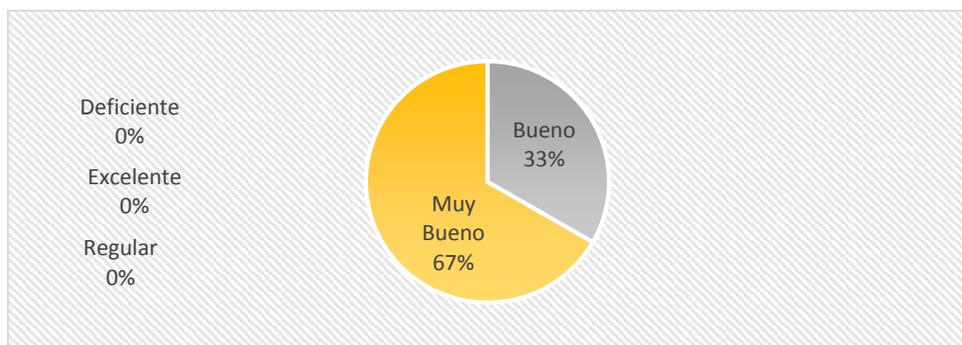
Como se detalla en el gráfico el 33% ha sido cliente durante 2 años y con lo que respecta al 67 % ha sido cliente durante 3 a 5 años, llegando a la conclusión que la empresa constructora Altum S.A.C tiene la capacidad de mantener a sus clientes satisfechos.

Tabla 15. Calidad del Servicio

La calidad del servicio que recibe por parte de la empresa constructora "Altum" S.A.C				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
0	0	2	4	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 20. Calidad del Servicio



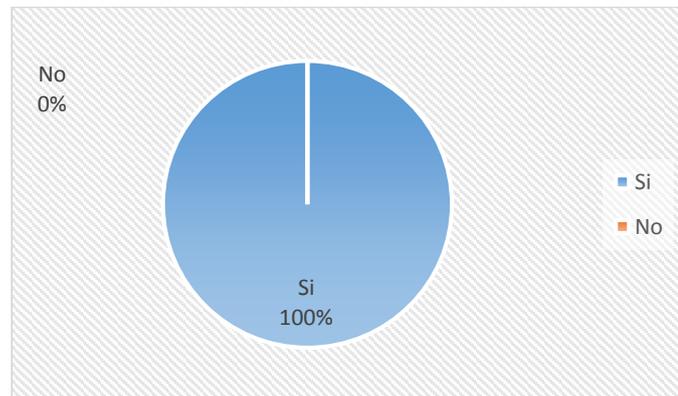
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16. Recomendaciones hacia la Empresa

¿Recomendaría a otras empresas sobre el servicio que brinda la empresa constructora?	
Si	No
6	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 21. Recomendación hacia la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

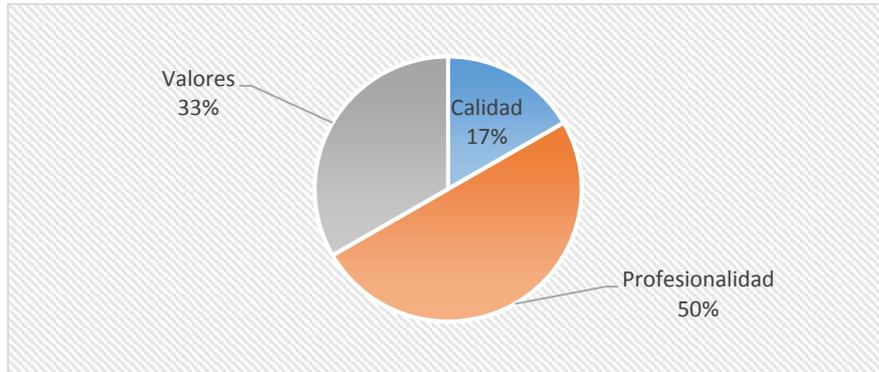
Según las empresas encuestadas todas respondieron que si recomendarían el servicio que brinda la empresa constructora "Altum" S.A.C.

Tabla 17. Porque Recomendaría

¿Por qué?		
Calidad	Profesionalidad	Valores
1	3	2

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 22. Por qué Recomendaría



Fuente: Elaboración Propia

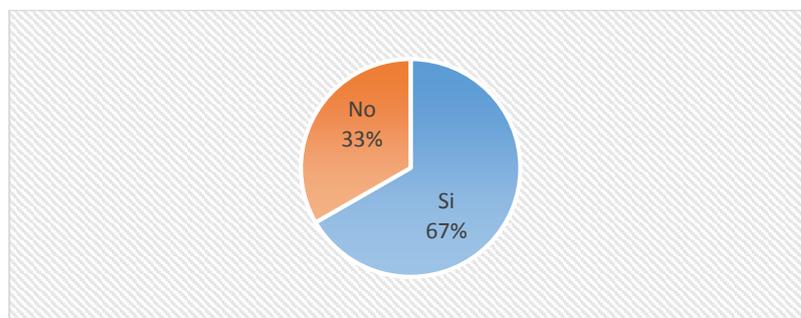
El 33 % recomendaría a la a otros cliente por sus valores, el 17 % por su calidad y el 50 % lo recomendaría por su profesionalidad.

Tabla 18. Servicio debería mejorar

¿Crees usted que el servicio que brinda la constructora "Altum" S.AC debería mejorar?	
Si	No
4	2

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 23: El servicio de la empresa debería mejorar



Fuente: Elaboración Propia

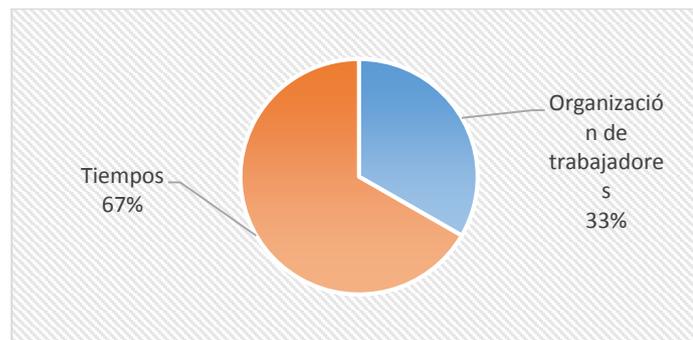
El 33 % de las empresas encuestadas piensa que Altum S.A.C no debería mejorar y el 67 % dice que hay aspectos en los que debería mejorar.

Tabla 19: ¿En qué aspectos?

¿En qué aspectos?	
Organización de trabajadores	Tiempos
2	4

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 24: En qué aspectos



Fuente: Elaboración Propia

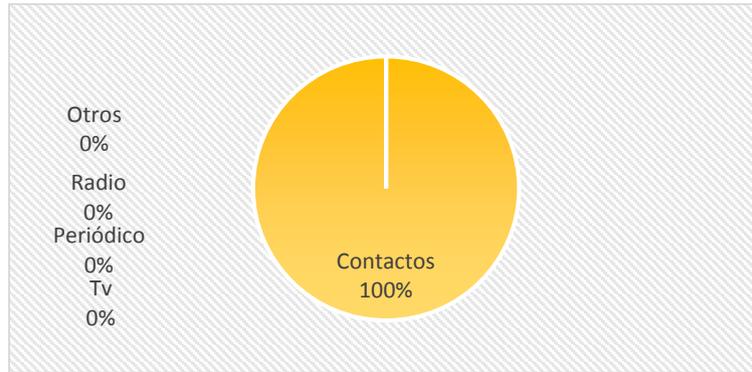
El 67 % dice que debería mejorar en los tiempos de entrega, y el 33 % dice que tiene que mejorar en la organización de sus trabajadores.

Tabla 20: Como conoció la empresa

¿Cómo conoció a la empresa constructora “Atum” S.A.C?				
Radio	Tv	Periódico	Contactos	Otros
0	0	0	6	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 25: Como conoció la empresa



Fuente: Elaboración Propia

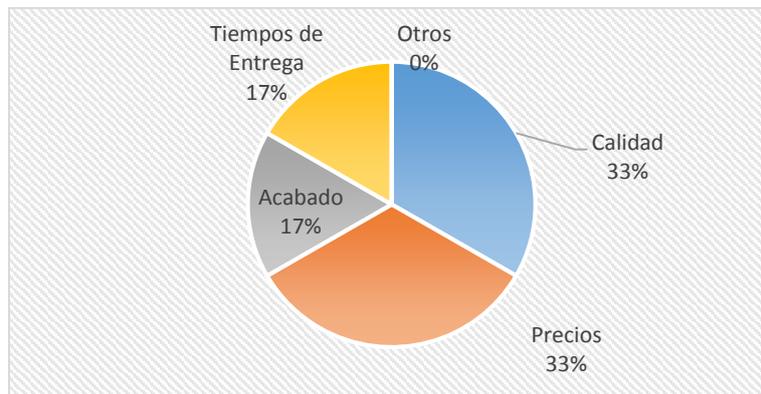
El 100 % de las empresas encuestadas dice que se enteró de la empresa por otros contactos.

Tabla 21: Porque motivos elige el servicio

¿Por qué motivos usted elige el servicio de la empresa constructora “Altum” S.A.C?				
Calidad	Precios	Acabado	Tiempos de Entrega	Otros
2	2	1	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 26: Porque motivos elige el servicio



Fuente: Elaboración Propia

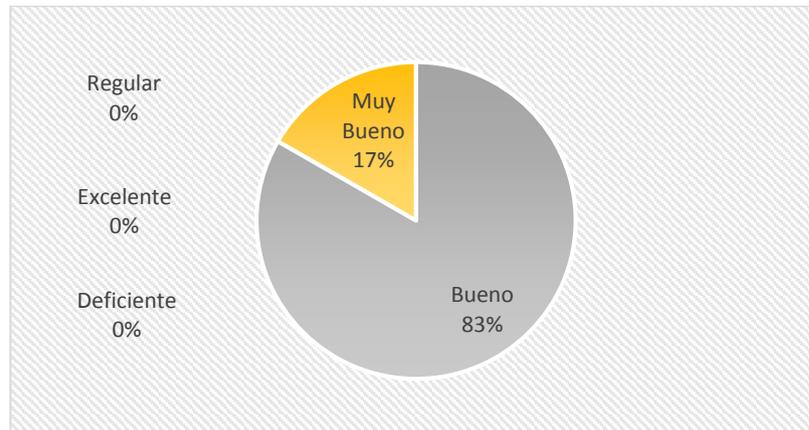
Según lo encuestado elegirían a la empresa por su tiempo de entrega en un 17 % por sus acabados igualmente por su calidad en un 33% y por los precios igualmente.

Tabla 22: Como califica la profesionalidad

¿La profesionalidad con la que trabajan los empleados de “Altum” S.A.C como la definiría?				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
0	0	5	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 27: Como califica la profesionalidad



Fuente: Elaboración Propia

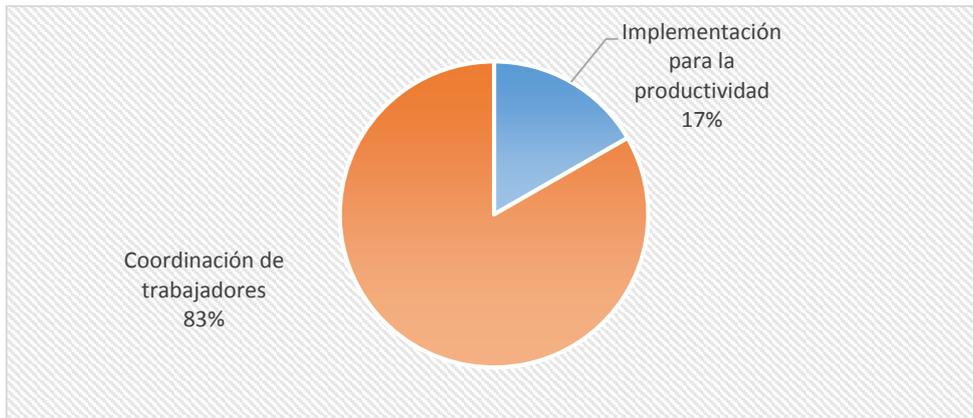
Según las empresas encuestadas indican que la profesionalidad con la que trabajan la empresa constructora en un 17 % indica que es muy buena y en un 83 % bueno.

Tabla 23: Opiniones hacia la empresa

¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a la empresa “Altum” S.A.C sobre el servicio que proporciona?	
Implementación para la productividad	Coordinación de trabajadores
1	5

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 28: Opiniones hacia la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Como se detalla en el gráfico la opinión de los clientes en un 17% la implementación para la productividad y un 83 % está la coordinación con los trabajadores.

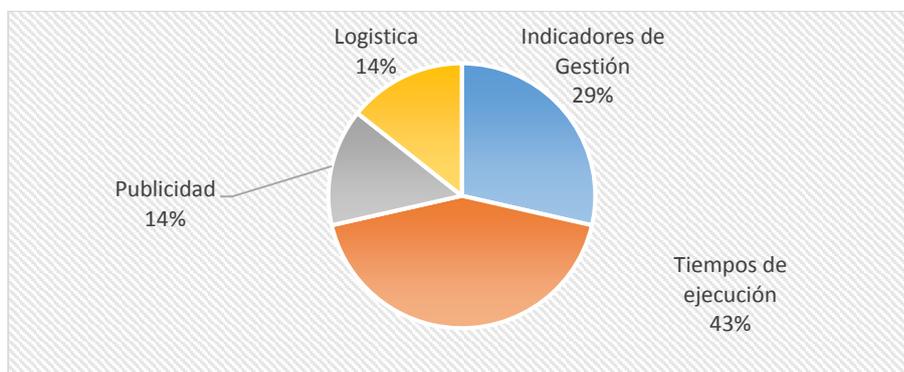
3.3. Diseñar un Balance Score Card con indicadores de gestión del Plan Estratégico

Tabla 24. Aspectos a tomar en cuenta en el PE

¿Qué aspectos quisiera que se tomen en cuenta en el pan estratégico?			
Indicadores de Gestión	Tiempos de ejecución	Publicidad	Logística
2	3	1	1

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 29: Aspectos que se tomaría en cuenta



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto Al gráfico 29 para realizar el Plan Estratégico esta logística con un 14 % igualmente con publicidad, el 29 % quiere que se tomen en cuenta los indicadores de gestión y en un 43 % quiere que se tomen estrategias con respecto a los tiempos de ejecución en obras civiles de la empresa.

En la entrevista realizada al administrador de la empresa constructora “Altum” S.A.C se comenta en que herramienta tecnológica se debería realizar el control de los indicadores por lo que el administrador contesto que se controle en Microsoft Excel mediante macros y semáforos por lo mismo que para tener un sistema se debería tener como base información.

Otro de los motivos por lo que se usaría en Excel es por qué no existe el personal que maneje un sistema.

“Nivel de Crecimiento”

Para medir el nivel de crecimiento de la empresa se tomaron en cuenta muchos aspectos, uno de los primeros es las deficiencias que se tengan en el trabajo en la actualidad la mayoría de las empresas no tienen un procedimiento para dar un seguimiento a las deficiencias que se encuentran en las obras que se realizan en el caso de la empresa constructora “Altum” S.A.C no existe un procedimiento establecido no hay pero si cada semana va el supervisor y ve cuales son las correcciones que se deben hacer a la obra.

Las deficiencias en la empresa son las que se deben toma como prioridad para poder mitigarlas y erradicarlas en Altum se ha detectado las deficiencias pero se han podido tratar a tiempo.

Se tomó en cuenta también las evaluaciones para medir la capacidad de los trabajadores internos como externos.

En el caso de la empresa constructora Altum S.A.C no se tiene un proceso para poder evaluar a nuestros trabajadores, Se tiene un

total de S/.80,000 en activos. En Altum S.A.C no se tiene un factor de ahorro mensual pero se está trabajando en eso.

Relación Costo/Beneficio

B/C Si el resultado es mayor a 1 quiere decir que el beneficio es considerable

B/C Si el resultado es igual a 1 quiere decir que no causa ningún beneficio ni costo demás.

B/C Si es menor a 1 demuestra que los costos son mayores que los beneficios.

$$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}} = \frac{50000}{15000} = 3.33$$

Como se puede notar el resultado del costo beneficio es bueno y según lo establecido que sea mayor a 1 quiere decir que los beneficios superan los costos que realizan la empresa.

VAN y TIR

$$V.A.N = -A + \sum_{s=1}^n \frac{Q_s}{(1+i)^s}$$

Según la entrevista esta la respuesta donde la tasa de rentabilidad que tienen por cada inversión es de a 15 o 20 %, es variable, porque exactamente no lo tienen establecido. Ahora mensualmente sus ingresos varían entre S/.30, 000 a S/. 50, 000 pero cada proyecto de la obra es variables por eso que la inversión también sería variable, pero se establecerá un inversión estándar, calculando a una tasa de 15 %.

Ahora para establecer una inversión estándar será: S/.15000 para el primer mes se espera S/.4000 para el segundo mes se espera S/5000 y para el tercer mes se espera S/.8000 a una tasa del 15 %

$$V.A.N = -15000 + \frac{5000}{(1 + 0.15)^1} + \frac{7000}{(1 + 0.15)^2} + \frac{9000}{(1 + 0.15)^3}$$

$$V.A.N = -15000 + 4347.82609 + 7561.43667 + 9862.74349$$

$$V.A.N = 558.47785$$

Nivel de crecimiento de la empresa

El nivel de crecimiento que tiene cada empresa es variable por lo que se colocará el grafico de las ventas anuales desde el 2011:

Tabla 25.Ventas por año"Altum S.A.C



Fuente: Elaboración propia

Formula 1

$$\text{Porcentaje de Crecimiento} = \frac{((\text{Valor Final} - \text{Valor anterior}))}{\text{Valor anterior}}$$

$$\% = \frac{((562,665.27 - 152,828.90))}{152,828.90}$$

$$\text{Porcentaje de Crecimiento} = 2.68. \%$$

Interpretación:

En la primera fórmula y en el grafico del año (2012 – 2013) se ve que la empresa aumento con sus ventas creciendo prácticamente en un 2.68%

Formula 2

$$\text{Porcentaje de Crecimiento} = \frac{((\text{Valor Final} - \text{Valor anterior}))}{\text{Valor anterior}}$$

$$\% = \frac{((633789.91 - 562665.27))}{562665.27}$$

$$\text{Porcentaje de Crecimiento} = 0.12\%$$

Interpretación:

En la segunda fórmula y en el gráfico del año (2013 – 2014) se ve que la empresa aumentó su crecimiento en sus ventas creciendo prácticamente en un 0.12%.

FORMULA 3

$$\text{Porcentaje de Crecimiento} = \frac{((\text{Valor Final} - \text{Valor anterior}))}{\text{Valor anterior}}$$

$$\% = \frac{((485038.23 - 633789.91))}{633789.91}$$

$$\text{Porcentaje de Crecimiento} = -0.23\%$$

Interpretación:

En la tercera fórmula y en el gráfico del año (2014 – 2015) se ve que la empresa disminuyó su crecimiento en sus ventas con un porcentaje de -0.23%

3.4. Analizar el costo beneficio

Una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficio asociado a la propuesta que se plantea a fin de evaluar las ganancias. Teniendo como finalidad la justificación de la realización de la propuesta o viabilidad económica.

Es necesario para determinar si la empresa puede comprar la propuesta.

IV. DISCUSIÓN

IV. DISCUSIÓN

4.1. Analizar el entorno de la empresa (externo e interno)

En la empresa con respecto a la variable independiente “Plan Estratégico” el primer objetivo es Analizar el entorno de la empresa y sus perspectivas, según Robin Stephen (2005) “Indica que para realizar un Plan Estratégico se realiza un análisis tanto interno como externo luego establecer metas, y crear estrategias para que la organización pueda alcanzarlas, y mediante planes exhaustivos se pueda integrar las actividades internas de la empresa, la planeación nos dice que hay que hacer y cómo hacerlo”. En otro caso en los instrumentos que se plantearon como la entrevista y la encuesta se hicieron preguntas en base al entorno donde está operando la empresa. Por lo que al igual que la publicación de Valera Rizo y otros,(2013) en su tesis de “Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa de la microempresa GoodWater, ubicada en el Cantón La Troncal y potenciar así su rentabilidad” también en la tesis “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Frankimport Cía. Ltda, Quito” (Durán Rios, y otros, 2014) siguen los primeros pasos de un Plan Estratégico que son sus perspectivas y los análisis internos y externos, ya que generalmente utilizan los mismo métodos para alcanzar lo propuesto por eso estoy de acuerdo en la utilidad de realizar un análisis interno y externo, según lo manifiesta los graficos N° 1 y N°4 y realizar las perspectivas para saber en primera instancia hacia dónde queremos ir y cómo vamos hacerlo.

4.2. Proponer estrategias de la empresa

En la empresa con respecto a la variable independiente “Plan estratégico” en el segundo objetivo es desarrollar estrategias para la empresa su nivel de aceptación que seda a este objetivo se puede ver en las preguntas realizadas en la entrevista y en la encuesta, según se manifiesta en los gráficos N° 13, N° 14, N°15 y

N°16 donde se le pregunta al administrador de la empresa constructora “Altum” S.A.C cuáles son las ventajas que ha podido identificar, se le hizo una serie de preguntas para saber qué es lo que ocurre exactamente interna y externamente. En la tesis “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en el instituto de investigación y capacitación en ciencias administrativas (IICA)” sigue una metodología similar, y en la mayoría de tesis de planes estratégicos por lo que es necesario el desarrollo de las estrategias. Las estrategias se desarrollarán conforme a la metodología de Fernando D’Alessio como se manifiesta en el gráfico N°4, también (Goodstein) Indica que el plan estratégico tiene tipos de estrategias donde establece que la estrategia en primera instancia debe ser coherente, la definen como el dominio competitivo de la empresa y nos da respuestas del FODA, para ver cuál es el posicionamiento de la empresa llegando a tener un sistema lógico para que las actividades que realizan los empleados internos se hagan correctamente. En este caso estoy de acuerdo en que este objetivo está planteado correctamente.

4.3. Diseñar un BSC con indicadores de Gestión del Plan estratégico.

Con respecto a la variable independiente “Plan estratégico” en el tercer objetivo que es Simular con un BSC los indicadores de Gestión del Plan estratégico haciendo uso de herramientas tecnológicas el nivel de aceptación que se le da es alto, ya que en la encuesta realizada a los empleados de la empresa constructora “Altum” S.A.C . También según lo manifestado en el gráfico N° 4 de Fernando D’Alessio en su libro “Planeamiento estratégico razonado” indica que al final de un plan estratégico se debe realizar un Balance Score Card para el control de los indicadores que la empresa crea conveniente. En la tesis “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito “Coopindigena Ltda” (Serafín, 2012) no estoy de acuerdo a pesar que siguen los primeros pasos para un plan estratégico, este

no culmina con BSC que es muy importante para el control de lo que se está planteando, así como también en la tesis: “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito “Santa Ana de NayónLtda” de la ciudad de Quito año 2015”.

4.4. Analizar el costo beneficio de la propuesta

Con respecto a la variable independiente “Plan Estratégico” en el cuarto objetivo que es analizar un costo beneficio de la propuesta, en la encuesta realizada al administrador de la empresa constructora “Altum” S.A.C se le pregunto cuáles son sus ingresos y cuáles fueron sus egresos, dándonos como resultado que la empresa está en la capacidad de implementar un plan estratégico, en ese caso y en cada tesis es necesario analizar un costo beneficio, sobre todo para que la empresa pueda tomar una decisión. El modelo para el análisis de los costos y beneficios según “Agesic” (Agencia de gobierno electrónico y sociedad de información), consta de tres pasos que son: Analizar los costos, identificar y calcular los beneficios y realizar el cálculo para el retorno del proyecto, con la finalidad de analizar los resultados para que la persona y/o empresa pueda tomar una decisión para sus propios beneficios, por lo que es necesario realizar el proyecto de un plan estratégico para saber qué más conviene.

4.5. Prueba de Hipótesis

¿Si se desarrollara un Plan Estratégico, aportará a la mejora de la gestión administrativa de la empresa constructora “Altum S.A.C?”

En la encuesta realizada al administrador de “Altum” S.A.C manifiesta que no tiene un control de sus áreas debido a la organización empírica en la que se desenvuelven, el 90% de las

empresas se plantea metas, pero no tiene el personal correcto que ayude a alcanzarlas.

Según los datos extraídos y los conceptos básicos de administración establecen cuatro fundamentos que ayudan a cualquier empresa proyectarse hacia el futuro, Henry Fayol considerado el padre de la administración moderna, establece que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, todos juntos basados en el enfoque de la planificación.

Las empresas que son reconocidas hoy como grandes empresas se plantearon buscar personas con actitudes y valores bien establecidos, para que su planificación se concrete, estas personas tomaron a la empresa como un dispositivo que organiza y realiza la transformación, procesa y transmite bajo la forma necesaria de la gestión, realizando este proceso continuamente llegando a la conclusión que el plan estratégico si aportará a la mejora de la gestión administrativa.

V.
CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

A. Analizar el entorno de la empresa y sus perspectivas

Se llegó a la conclusión que el sector construcción es la industria con los mayores índices de ganancia, sea para él trabajador o el propietario.

La empresa constructora “Altum” S.A.C tiene un entorno muy cambiante por lo que la gestión administrativa juega un rol muy importante; se concluyó que el 71% de los trabajadores administrativos e ingenieros no gestiona un plan de vida para la empresa, debido a su falta de capacitación (Gráfico “12”), perdiendo oportunidades de crecimiento.

El perfil competitivo de esta empresa está basado en un servicio de calidad y una imagen de fiabilidad como se detalla en la matriz de perfil competitivo (pag – 127)

Esta empresa es dirigida por su experiencia y calidad, debido a ello se realizó una visión y misión para su direccionamientos basado en estudios demográficos, económicos, e influencias consideras por la competitividad del país. (Tabla “32”).

B. Proponer estrategias para la empresa

Para proponer estrategias se entrevistaron a los clientes de la empresa constructora “Altum” S.A.C el resultado de las encuestas demuestra que el servicio que ellos brindan es garantizado.

Se concluye que los factores de la empresa están basadas en experiencia, calidad, oportunidades con clientes potenciales y empezar por el rubro inmobiliario. La delincuencia ha sido la principal amenaza debido al cobro de dinero.

Para determinar las estrategias basadas en el entorno de la empresa se hizo uso de las diferentes matrices: EFE, EFI, FODA, PEYEA, BCG, IE, GE, CPE, RUMELT y Ética, mediante las cuales se seleccionaron 05 estrategias que la constructora debe implementar, las que son:

Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.

Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.

Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.

Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.

C. Diseñar un BSC con indicadores de Gestión del Plan estratégico.

Se concluyó que sobre el modelo establecido del BSC en una hoja de cálculo en Microsoft Excel, el resultado de las simulaciones fueron variables según los datos propuestos en las perspectivas de aprendizaje interno, del cliente, financiero y procesos expuestos por escenarios propuestos para el monitoreo interno de la empresa.

Se realizó un mapa estratégico para ello se hizo un análisis de las estrategias y objetivos, lo que permitió definir los objetivos de corto plazo, definiéndose un total de 19 indicadores.

D. Analizar un costo beneficio de la propuesta

Para realizar los costos beneficio se tomó en cuenta el nivel de crecimiento que tenía la empresa por cada proyecto realizado, manifestado que se obtiene un 15 a 20% de ganancias por proyecto realizado, detallando su positiva rentabilidad (pág. 56)

Se analizó el nivel de crecimiento que tiene la empresa por años, en el año 2012 sus ventas llegaron a 152,828.90 soles, el año 2013 y 2014 sumaron un total de 1 196 455.18 siendo su mayor alcance.

El PE realizado tiene un costo total S/.10,300.00 soles incluyéndose lo costos de personal, costos de suministros y costos de servicios.

VI. RECOMENDACIONES

VI. RECOMENDACIONES

A. Analizar el entorno de la empresa y sus perspectivas

Desarrollar el Plan Estratégico en la empresa constructora “Altum” S.A.C, su visión, misión, objetivos y estrategias, sean parte de organización diaria, de manera que les permita tener una visión, más proyectada conforme a sus actividades y a donde es que se quiere llegar, buscando una mejora en la imagen y competitividad de la empresa.

B. Desarrollar las estrategias para la empresa

Reforzar la participación de proyectos privados y del estado, siendo este un paso importante para fortalecer el interés con los clientes, ofreciendo servicios y atención de calidad, de manera que puedan generar recursos propios a través de la información, también de poner en mayor énfasis en obtener alianzas estratégicas con proveedores. De cumplirse las metas previstas se recomienda el ahorro de todas las utilidades para que un tiempo futuro disponer del suficiente capital que permita esta la reducción de los costos que generan los proyectos.

C. Diseñar un Balance Scored Card con indicadores de Gestión del Plan estratégico

Es recomendable que la organización recopile la información, la integren en hojas de cálculo e implemente formatos diarios que genera a la administración el correcto seguimiento de lo propuesto en el plan.

D. Analizar un costo beneficio de la propuesta

Se recomienda tener en cuenta los gastos y costos de la empresa, estudiar de forma separada en sus distintos procesos, de manera que esta pueda generar las utilidades necesarias, y tomar las decisiones correctas en los momentos de vulnerabilidad empresarial.

VII.

PROPUESTA

VII. PROPUESTA

I. SITUACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

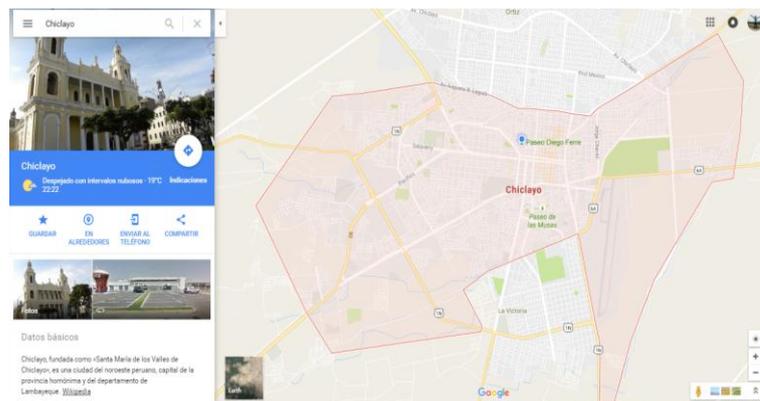
1.1. SITUACIÓN GENERAL

El primer capítulo que se desarrollará es la localización de la empresa, dándole al lector un plan estratégico donde pueda ubicarse geográficamente con la organización. A continuación presentaremos una lista de los elementos a tratar:

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

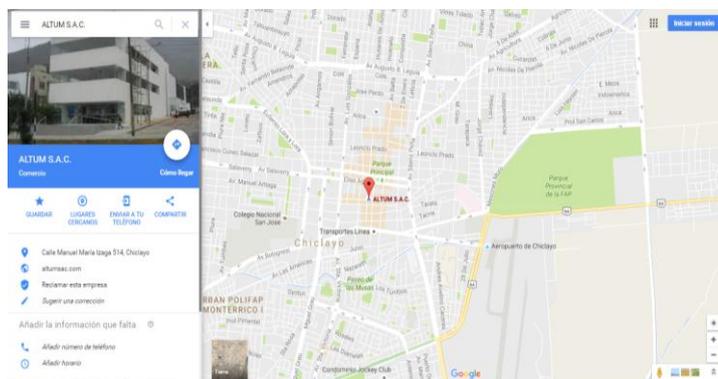
La empresa constructora “Altum” S.A.C está situada en la ciudad de Chiclayo, como se detalla en los gráficos siguientes:

Ilustración 1: Ubicación Geográfica Chiclayo



Fuente: Google Maps
Extraído: www.google.com/maps

Ilustración 2: Ubicación Manuel María Izaga



Fuente: Google Maps
Extraído de: <http://www.google.com/maps>

ALCANCE GEOGRÁFICO

Podemos ver que en el año 2016, encontramos signos de mejora con el índice de empleo con respecto a las empresas que tienen más de 10 trabajadores.

Con lo que respecta a los clientes de la empresa constructora “Altum” S.A.C son las empresas situadas en el departamento de Lambayeque por lo que es necesario tener el número de las empresas que están trabajando actualmente.

Tabla 26. Lambayeque. Número de empresas MYPE, MEDIANA Y GRANDE EMPRESA por Provincia

PROVINCIA	MIPYME				TOTAL	TOTAL %	MIPYME %			GD / ΣGD %
	MI	PE	MD	GD			MI / ΣMI	PE / ΣPE	MD / ΣPE	
CHICLAYO	37,756	1,430	50	108	39,344	83.37	83.15	89.15	89.29	86.4
LAMBAYEQUE	5,958	151	6	16	6,131	12.99	13.12	9.41	10.71	12.8
FERREÑAFE	1,692	23	0	1	1,716	3.64	3.73	1.43	0	0.8
TOTAL	45,406	1,604	56	125	47,191	100	100	100	100	100

Fuente: SUNAT 2012. Todas las empresas en estudio han declarado renta de 3ra Categoría

Leyenda MI: Microempresa, PE: Pequeña empresa, MD: Mediana empresa y GD: Grande empresa.

Como se manifiesta en la tabla N°26 esta primero con la mayor cantidad de 37,756 Mypes, Con 1430 pequeña empresa, con 50 mediana empresa y 108 grandes empresas.

EMPRESAS, INDUSTRIAS, PRODUCCIÓN, PRODUCTO INTERNO

Lambayeque es una región con mucha influencia de agentes económicos provenientes de cualquier parte del Perú, lo que explica una intensa actividad comercial, agrícola con sus tierras fértiles por toda la región.

Tabla 27. CRECIMIENTO DEL PIB CONSTRUCCIÓN EN RELACIÓN AL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	11.0	12.4	12.1	11.4	11.5	10.0	8.9	9.3	9.8	9.5
Pesca y Acuicultura	0.5	0.5	0.5	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.8	1.0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.4	0.4
Manufactura	12.1	12.0	12.3	13.4	13.0	12.3	11.3	10.6	9.9	9.8
Electricidad, Gas y Agua	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.1	1.2	1.4	1.2
Construcción	6.1	6.1	7.1	7.4	7.8	9.0	9.1	8.9	8.8	8.5
Comercio	18.6	20.1	18.4	19.4	19.6	20.0	19.9	19.0	18.8	18.8
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	7.9	7.7	7.8	7.9	8.0	7.9	8.4	8.4	8.2	8.5
Alojamiento y Restaurantes	2.6	2.6	2.7	2.7	2.9	3.1	3.2	3.4	3.4	3.5
Telecom. y Otros Serv. de Información	3.5	3.5	3.1	3.0	2.9	2.8	2.8	2.7	2.7	2.7
Administración Pública y Defensa	5.8	5.6	6.4	6.2	6.3	6.4	6.7	7.3	7.3	7.4
Otros Servicios	30.5	28.0	28.1	26.8	26.3	26.7	27.9	28.5	28.6	28.7
Valor Agregado Bruto	100.0									

Fuente: INEI

1.2. CONCLUSIONES

La empresa constructora "Altum" S.A.C está ubicada en el departamento de Lambayeque, en la ciudad de Chiclayo en la calle Manuel María Izaga.

Actualmente la población de Chiclayo se encuentra en crecimiento, y también nuevas empresas se están constituyendo cada mes entre ellas en mayor número las MYPES

La geografía del Perú su clima, hacen que los proyectos que se realicen por parte de la empresa se vean favorables, evitando contratiempos y pérdidas de dinero.

Actualmente el departamento de Lambayeque reporta un crecimiento en PBI con respecto al sector construcción siendo esta un eje importante para el crecimiento de las demás empresas aledañas al sector.

VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CODIGO DE ETICA

II. VISIÓN, MISIÓN, VALORES, Y CÓDIGO DE ETICA

Para que una empresa tenga la seguridad de saber a dónde llegar debe tener la certeza de que lo que está planteando como visión y misión, valores y código de ética sean las correctas, con la finalidad de que utilicen los recursos disponibles necesarios para su bien lucrativo común.

2.1. Antecedentes

La empresa Constructora “Altum” S.A.C. definió su visión para el año 2012, con la participación de los funcionarios administrativos de la empresa, para que en conjunto se consolide la redacción de la perspectiva de manera concreta, enrumbando hacia la eficacia y eficiencia.

La visión creada por la empresa constructora “Altum” S.A.C hacia el año 2012 se manifiesta de la siguiente manera:

“Posicionamos en el ámbito nacional e internacional como una de las mejores empresas en el ramo de la construcción y mantenernos a la vanguardia en cuanto a las nuevas tecnologías de construcción, basándonos en la especialización y capacitación de nuestro personal, respetando las normas para la conservación del medio ambiente”

Analizando la visión:

No se tiene una ideología central, no existe una visión a futuro, no es simple, clara y comprensible, pero si es ambiciosa, convincente y realiza, no está definida en un horizonte de tiempo, pero detalla el alcance geográfico, no es conocida por su personal administrativo, ni operático, no existe un sentido de urgencia pero si existe una idea clara de hacia donde se desea ir.

Tabla 28: Tabulación de la Visión Actual

ELEMENTOS DE LA VISIÓN	RESULTADO DEL ANÁLISIS
IDEOLOGÍA CENTRAL	No
VISIÓN DE FUTURO	No
SIMPLE, CLARA Y COMPRENSIBLE	No
AMBICIOSA, CONVINCENTE Y REALISTA	Si
DEFINIDA EN UN HORIZONTE DE TIEMPO	No
ALCANCE GEOGRÁFICO	Si
CONOCIDA POR TODOS	No
SENTIDO DE URGENCIA	No
IDEA CLARA DE A DÓNDE SE DESEA IR	si

Fuente: Planeamiento estratégico Razonado

La misión creada por la empresa constructora “Altum” S.A.C hacia se manifiesta de la siguiente manera:

“Nuestra misión es consolidarnos como una empresa constructora, comprometida con sus clientes en el cumplimiento de los contratos adjudicados, respetando los plazos, al precio convenido, con calidad, seguridad y en consonancia con el medio ambiente”

Analizando la misión:

Analizando la misión se habla de los clientes pero no de los servicios que se ofrece, se habla del mercado y de la tecnología, pero no se habla del objetivo de la organización no se tiene una filosofía de la organización, tampoco el auto concepto de la organización, se preocupa por sus clientes pero en la misión no se menciona la preocupación por los empleados, por lo que se ve necesario cambiar la misión de la empresa.

Tabla 29: Nueve Criterios para evaluar la Misión

COMPONENTES DE PEARCE	RESULTADO DEL ANÁLISIS
CLIENTES	Si
PRODUCTOS: BIENES O SERVICIOS	No
MERCADOS	Si
TECNOLOGÍAS	Si
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: SUPERVIVENCIA	No
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	
FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN	No
AUTO CONCEPTO DE LA ORGANIZACIÓN	No
PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA	Si
PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS	No

Fuente: Planeamiento estratégico Razonado

2.2. Visión

Hablar de la visión en la empresa es hablar sobre el futuro que deseamos y de la manera de cómo vamos a llegar hasta allá, es importante que esté estructurada de manera adecuada y se tenga en conocimiento de todos los empleados para que todos puedan mirar en una sola dirección, cumpliendo los objetivos.

Se analizó una nueva visión bajo los nueve elementos que propone D’Alasio en su libro planeamiento estratégico.

“Ser una empresa reconocida en el mercado regional en 5 años líderes en construcción e ingeniería, que planea ejecuta y controla servicios y productos con calidad y garantía, comprometiéndonos con nuestros clientes internos y externos, comprendiendo sus necesidades y brindando seguridad y confianza”

ELEMENTOS DE LA VISIÓN	RESULTADO DEL ANÁLISIS
IDEOLOGÍA CENTRAL	Si
VISIÓN DE FUTURO	Si
SIMPLE, CLARA Y COMPRENSIBLE	Si
AMBICIOSA, CONVINCENTE Y REALISTA	Si
DEFINIDA EN UN HORIZONTE DE TIEMPO	Si
ALCANCE GEOGRÁFICO	Si
CONOCIDA POR TODOS	Si
SENTIDO DE URGENCIA	Si
IDEA CLARA DE A DÓNDE SE DESEA IR	Si

2.3. Misión

La misión en la empresa es el punto que nos dice cómo hacer las actividades para llegar al objetivo deseado, en la mayoría de las empresas rara vez se toma en cuenta la misión, siendo esto la única y principal causa del fracaso en la empresa.

Las mejores empresas consideran que para el crecimiento se debe estar convencido que cada persona que trabaje en la organización realice planes para el buen funcionamiento del área y sobre todo a beneficio de los funcionarios.

Por lo tanto, como base fundamental para establecer el plan estratégico para el desarrollo de la empresa constructora “Altum” S.A.C y considerando los nueve elementos de la misión se propone la siguiente misión.

“La evolución de la infraestructura moderna para el bienestar de los clientes es el principal aporte de nosotros hacia la sociedad, con este objetivo se trabaja en equipo, en continua búsqueda de procesos tecnológicos para competitivos y productivos en el mercado, obteniendo beneficios para nuestros colaboradores, clientes y nuestra propia empresa.”

COMPONENTES DE PEARCE	RESULTADO DEL ANÁLISIS
CLIENTES	Si
PRODUCTOS: BIENES O SERVICIOS	Si
MERCADOS	Si
TECNOLOGÍAS	Si
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: SUPERVIVENCIA CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Si
FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN	Si
AUTO CONCEPTO DE LA ORGANIZACIÓN	Si
PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA	Si

2.4. Valores

(Jones, 2008) “Son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables”.

En este sentido alineado a la visión y misión de la empresa constructora “Altum” S.A.C, los valores propuestos son los siguientes:

- **Ética**

Todos los trabajadores de “Altum” S.A.C deberán tener el principio de la moral, realizando las actividades de manera correcta en el sentido de humanidad.

- **Compromiso**

La empresa constructora “Altum” S.A.C dará la debida importancia con los diferentes acuerdos que se tengan con los clientes para beneficio de los funcionarios y gusto de los clientes.

- **Puntualidad**

La empresa constructora “Altum” S.A.C deberá actuar con puntualidad y disciplina para cumplir con sus obligaciones al tiempo acordado.

- Experiencia

La empresa constructora “Altum” S.A.C lleva 8 años en el mercado garantizando experiencia en cada uno de sus trabajadores y obras hechas.

- Responsabilidad

La empresa constructora “Altum” S.A.C deberá actuar con responsabilidad en cada acuerdo para la satisfacción del cliente.

- Respeto al medio ambiente en todas nuestras actividades

La empresa constructora “Altum” S.A.C deberá actuar respetando al medio ambiente para evitar contracciones, con los stakeholders de la zona.

2.5. Código de ética

Controlar cada proyecto bajo altos estándares de calidad mediante un control de cada procedimiento constructivo, productivo.

Respetar a cada trabajador de “Altum” S.a.c con respecto a sus derechos laborales, otorgándole sus beneficios correspondientes.

Buscar el crecimiento financiero en la empresa, haciendo que esta sea estable

Desarrollar un ambiente laboral de manera que el trabajador se sienta a gusto y por ende busque soluciones adecuadas a los problemas existentes.

2.6. Conclusiones

La empresa constructora Altum S.A.C definió su visión y misión sin basarse en preguntas o estándares que le definan de manera esencial y concreta lo que busca obtener en el futuro.

Se planteó una nueva visión y misión basado en los esquemas de Collins y Porras nueve criterios que ayudan a evaluar que preguntas y en qué y quienes deberíamos referirnos a la hora de realizar estos dos ejes de proyección de la empresa.

Se tomó los valores creados por la empresa y se realizó el código de ética en base a estos, basados en estándares de calidad, derechos laborales, crecimiento y ambiente laboral.

EVALUACIÓN EXTERNA

III. EVALUACIÓN EXTERNA

En un entorno tan globalizado como el de hoy, es necesario que cada empresa opte por realizar un plan estratégico, la evaluación externa trata de estudiar muchos niveles como el contexto global. Continente, países, sectores, corporaciones, etc., que nos ayudarán a tener una idea globalizada de lo que está ocurriendo externamente. La tarea fundamental es orientar a la empresa constructora “Altum” S.A.C hacia el futuro con éxito.

3.1. Análisis tridimensional de las Naciones

Según Hartman citado en el libro Planeamiento estratégico razonado de D’Alessio manifiesta que “Los intereses nacionales son lo que busca un estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados.

3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El interés nacional ha sido aplicado desde la edad media por estadistas académicos y estrategias militares a los objetivos de exterior y de seguridad nacional de los estados.

Para establecer los intereses nacionales del Perú, (CEPLAN) El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico plantea seis intereses nacionales que son:

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Lo que se busca en este eje estratégico es dar el respeto a todas las personas manteniéndolo en vigencia así como también los tratados internacionales. Se busca tener un sistema de justicia imparcial e independiente en cada uno de sus procesos, por ultimo eliminar la discriminación de la sociedad, creando oportunidades para todos, para un ambiente más organizado mirando todos hacia una sola dirección.

Oportunidades y accesos a los servicios. Lo que busca el segundo eje estratégico es garantizar el acceso de todas las personas del Perú bajo la constitución Política hacia los servicios de agua, luz, salud, saneamiento, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana. Su principal objetivo está en eliminar la brechas que existen entre la educación pública y privada, eliminar el analfabetismo, así también la desnutrición manteniendo acceso a una alimentación balanceada.

Estado y gobernabilidad. El tercer eje estratégico busca un Estado que garantice el servicio a todos los ciudadanos mediante un eficiente ejercicio de la función pública, asegurando la cobertura hacia todo el país. Busca desarrollar y promover políticas que den la confianza a la soberanía nacional bajo la integración del territorio del espacio marítimo.

Economía, competitividad y empleo. El cuarto eje estratégico busca hacia el 2021 tener una política económica estable, manteniéndose a través de la inversión privada y pública, generando oportunidades de trabajo, comerciales como laborales beneficiando a todo el Perú. Como resultado de ese eje estratégico es garantizar la integración de mercados internacional, mejorando la competitividad nacional.

Desarrollo regional e infraestructura. El objetivo del quinto eje estratégico es cerrar todas las brechas que existen en todas las regiones del Perú en cuanto a recursos, estableciendo una política económica con una estructura, productiva suficiente y adecuada con la finalidad de la integración regional

Recursos naturales y ambiente. En el último eje estratégico se busca conservar y aprovechar el medio ambiente para el consumo de la población peruana, con la finalidad de que se

genere bienes y servicios de la naturaleza para el mercado tanto interno como externo.

En base a los ejes estratégicos propuesto en el plan Bicentenario realizado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico se pasó a analizar una Matriz de Interés nacional del Perú.

Tabla 30. Matriz de Interés Nacional del Perú.

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Critico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Derechos Fundamentales y dignidad de las personas		Chile*	Bolivia*	
2. Oportunidades y acceso a servicios	USA,			
3. Estado y gobernabilidad		Chile	Colombia Brasil	
4. Economía, competitividad y empleo			USA, España	Chile

Fuente: Planeamiento estratégico razonado.

3.1.2. Potencial Nacional

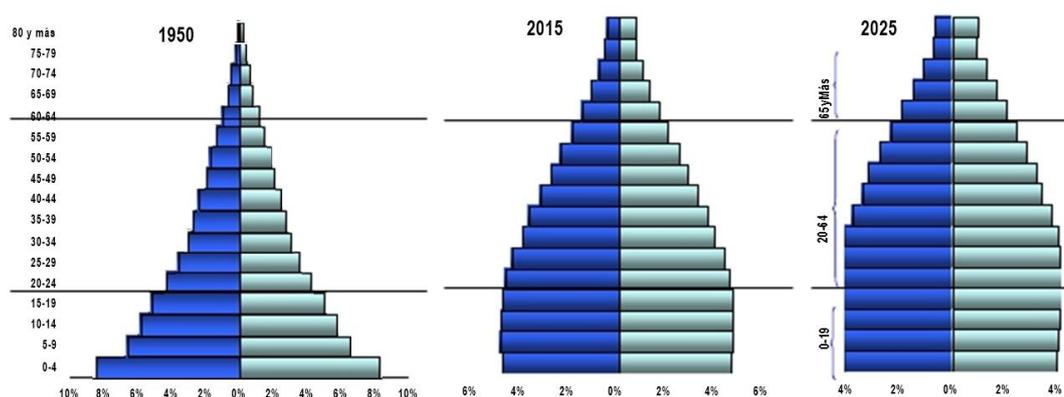
Según el libro “Planeamiento estratégico razonado” de Fernando D’Alessio indica que el potencial nacional manifiesta que tan débil o fuerte es el país para sus respectivos intereses nacionales, para poder determinar el potencial nacional, es necesario analizar los seis elementos planteado por (Hartmann,

(1957/1983) que son: a) demográfico, b) geográfico, c) económico, d) tecnológico.

Demográfico

En el año 2015, el Perú alcanzó 31 millones 151 mil 643 habitantes de los cuales el 51 % son mujeres y el 49 % son hombres según datos del INEI. Durante el 2016 se estima que crecerán alrededor de 500 mil personas y fallecerán alrededor de 175 mil. Con lo que respecta al número migratorio de personas está en 64 mil personas. (INEI, 2015)

Gráfico 30. Pirámide de la Población Peruana, 1950, 2015 y 2025



Fuente: Instituto nacional de estadística e informática

El estancamiento en el crecimiento de la población peruana es por los cambios en los procesos de mortalidad y de fecundidad ya que han afectado el volumen y la estructura por edad de la población

Según la tabla 33 extraída del instituto nacional de estadística e informática entre los departamentos con mayor población esta Lima con 8 millones le sigue Callao, Arequipa, Libertad y el departamento de Lambayeque se ubica entre los 5 departamentos con mayor población en el Perú, por lo que es

beneficioso para la empresa debido a que mayor crecimiento de población más trabajos básicos de vivienda y alcantarillado.

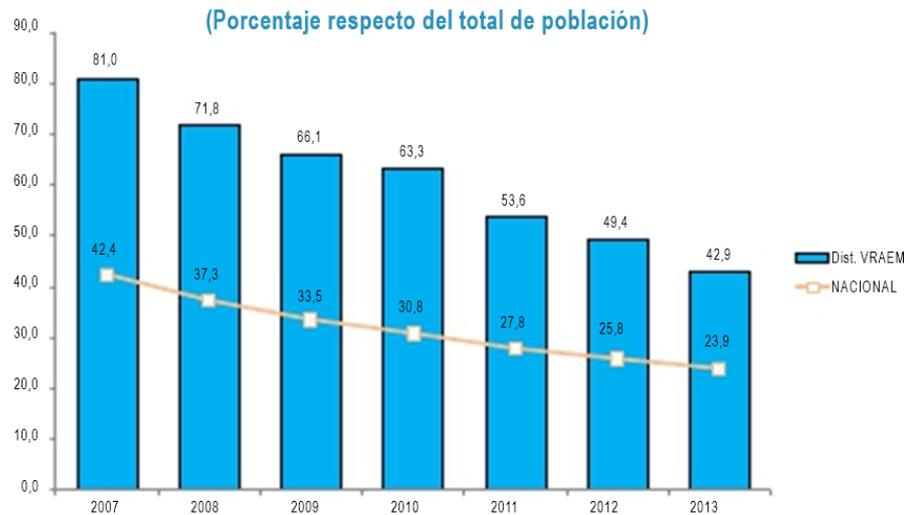
Tabla 31. Provincias con Mayor Población

Departamento	Provincia	Población
Lima	Lima	8 890 792
Callao	Callao	1 013 935
Arequipa	Arequipa	969 284
Libertad	Trujillo	957 010
Lambayeque	Chiclayo	857 405
Piura	Piura	765 601
Loreto	Maynas	551 383
Junín	Huancayo	503 139
Cusco	Cusco	450 095
Áncash	Santa	438 290
Cajamarca	Cajamarca	388 140
Ucayali	Coronel Portillo	377 875
Ica	Ica	362 693
Piura	Sullana	317 443
Tacna	Tacna	316 964
Huánuco	Huánuco	309 545
Lambayeque	Lambayeque	296 645
Puno	San Román	293 697

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Los habitantes que residen en VRAEM, contiene una población de 654 mil 17 personas, siendo esto quien representa el 2.1 de la población nacional el 47 de VRAEM lo conforman los hombres y el 52 las mujeres, siendo ellos caracterizados por un lugar con pobreza y analfabetismos, atemorizados por el terrorismo, que ha tenido ya muchas víctimas, y poca intervención del estado a estas personas.

Gráfico 31. Población en Situación de Pobreza, 2007 - 2013



Geográfico

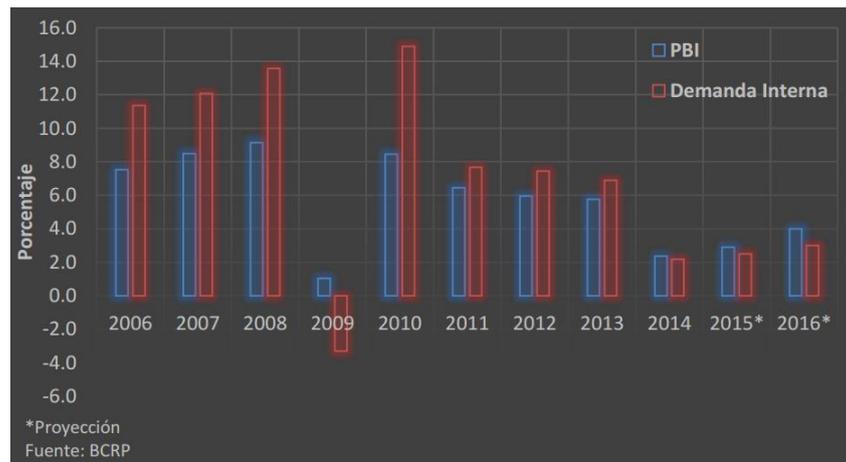
Existen en el Perú tres regiones naturales, que son Costa, Sierra y Selva, la costa es de tierra plana y en gran parte desértica, cubriendo el 11% del territorio nacional con 2500 km, el océano pacífico se prolonga a 800 mil km cuadrados, donde contiene muchos recursos pesqueros y minerales siendo el Perú uno de los países más importantes pesqueros del mundo, con la anchoveta se elabora la harina de pescado que es exportado a varios países del mundo, sus principales productos naturales son el algodón, azúcar y arroz, y diversidad de frutas como naranjas, limones, fresas, aceitunas, paltas, mango. Lima es la ciudad con mayor número de población en el Perú, otra de las ciudades importantes es Chiclayo, con aproximadamente medio millón de habitantes, destacando por su gran actividad comercial, desde hace poco Chiclayo se volvió la segunda ciudad con destino turístico después de Cusco contando que la Sierra es el 32% del total de km del Perú también alberga el 32% de la población, parte de la población de la Sierra se dedica a la producción agropecuaria entre sus principales productos son el tomate, quinua, olluco, yuca, también la maca

que es uno de los alimentos más exportados a los países más importantes del mundo productos todos originarios de la Sierra del Perú.

Económico

La economía en el mundo no registro un buen año durante el 2015, solo se habría crecido un 3%, estando esto debajo de 3.4% del año 2014, Asbanc (Asociación de bancos del Perú) realizo un balance económico del Perú en el año 2015, donde manifiesta que se esperaba que el PBI crezca un 4.8%, según el Banco Central la economía habría cerrado el año con 2.9% superando el PBI del año 2014 (2.4%). Esperando para el 2016 aumentar un 4%.

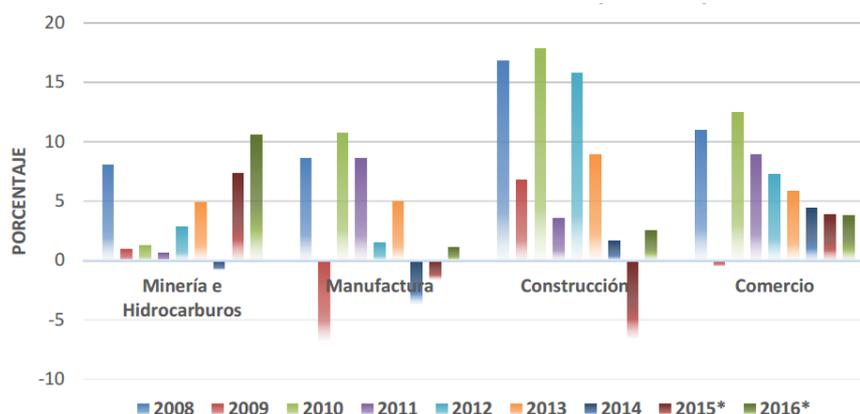
Gráfico 32. PBI Y DEMANDA INTERNA



Fuente. ASBANP

Otro de los elementos importantes a analizar es el PBI en nuestro país por actividad económica, sabe destacar la recuperación del sector minero, con respecto al sector manufacturero bajo casi un 6%, a evidencia que el sector construcción decayó totalmente en el año 2015 con un 7% y comercio que minoro su sector con un 1% como se detalla en el gráfico, y para el año 2016 es lo que se espera subir.

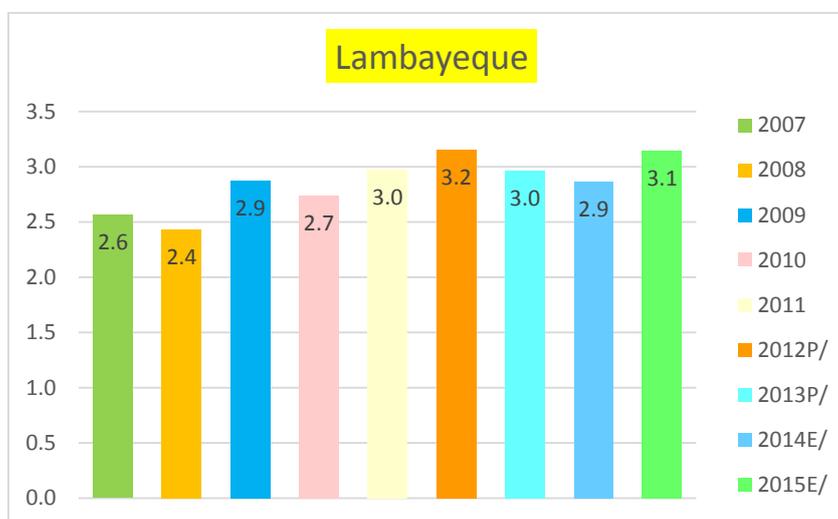
Gráfico 33. PBI por sector económico



Fuente: ASBANC

Se vio conveniente analizar el PBI en porcentaje del sector construcción en el departamento de Lambayeque donde se ve desde el año 2007 el desempeño del sector.

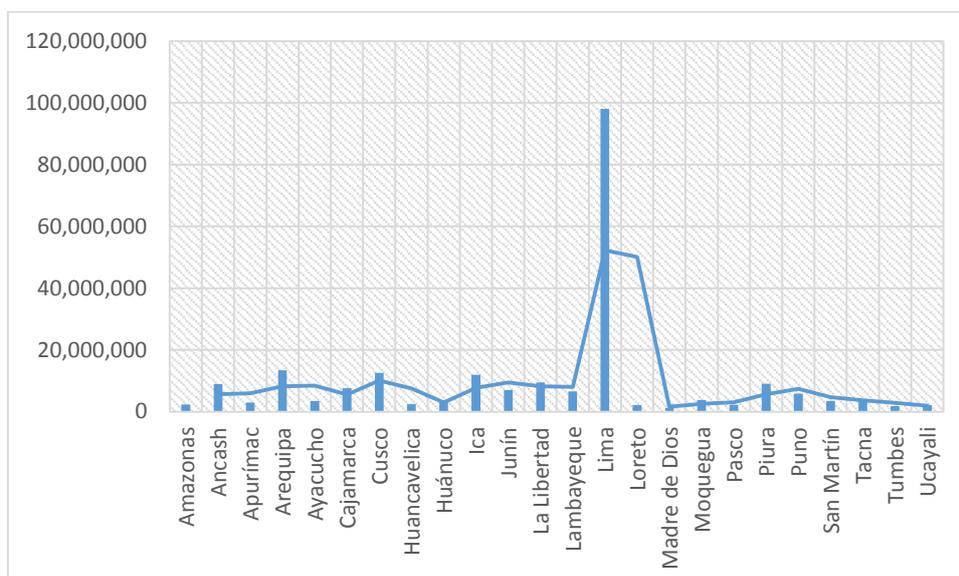
Gráfico 34. PBI Lambayeque



Fuente: Instituto Nacional de estadística e informática

También se vio conveniente analizar el PBI de Lambayeque frente a los demás departamentos, como se vé Lambayeque está en el nivel estándar donde está la mayoría de los departamentos, en primer lugar esta Lima por sus constantes edificaciones y construcción en obras públicas y privadas.

Gráfico 35. PBI por departamentos 2007 - 2015



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e informática

Tecnológico

Una de las variables más importantes para darle competitividad una Nación es la innovación y la incorporación de tecnologías en las actividades económicas. (Roca, 2015)

Según Roca indica que el país tiene la creencia de que la tecnología y la innovación llegan al mercado espontáneamente, cuando realmente no es así, para que un país pueda tener innovación y tecnología se necesita una fuerte inversión.

Según el instituto nacional de estadística e informática (INEI) aumentan hogares que acceden a tecnologías de información y comunicación.

Gráfico 36. Inversión en Innovación, Condiciones y Desempeño

	CHILE		COLOMBIA		PERÚ	
	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Pun
PLAN DE INNOVACIÓN	46	3.5	57	3.3	113	2
ENTORNO PROPIO						
COMPETENCIA	23	4.9	128	3.7	29	2
CALIDAD DE EDUCACIÓN EN MATEMÁTICAS Y CIENCIAS	87	2.8	83	3.7	135	2
CALIDAD DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN	124	3.4	72	3.7	128	2
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	56	3	78	2.5	82	2
ADQUISICIÓN DEL GOBIERNO DE PRODUCTOS TÉCNICOS	47	4	45	4.0	98	3
PROTECCIÓN A LA PROPIEDAD INTELECTUAL	63	3.6	86	3.2	122	2
DISPONIBILIDAD DE CAPITALES DE RIESGO	34	3.1	49	2.9	38	3
INVERSIÓN						
GASTOS DE LA EMPRESAS EN I&D	60	3.1	76	3.0	118	2
CALIDAD DE INSTITUCIONES DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	51	4.0	69	3.6	109	2
COLABORACIÓN EN ID ENTRE UNIVERSIDAD E INDUSTRIA	44	4.1	43	4.1	103	3
DISPONIBILIDAD DE CIENTÍFICOS E INGENIEROS	29	4.7	77	4.0	102	3
DESEMPEÑO						
CAPACIDAD PARA INNOVAR	66	3.0	59	3.1	99	2
USO DE PATENTES POR MILLONES	53	1.3	76	0.1	83	0

Fuente. The Global Competitiveness Report

3.1.3. Principios Cardinales

Este punto nos permite saber cuáles son las oportunidades y amenazas para un país en su entorno” (D'Alessio, 2014). “Son tres principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del estado” (Hartmann, (1957/1983)) de los cuales son:

Influencia de terceras partes

Bien se sabe que a nivel mundial, muchos de los sectores más importantes para cada Nación han mejorado significativamente, producto del mercado globalizado, se generó un impacto en el mundo ya que gracias a su apertura, la innovación las Tic avanzan mejorando el comercio, los servicios, etc, si por bien sabemos que la llegada de esto aumenta la productividad, haciendo del país, empresa, organización, más lucrativa.

Lazos pasados y presentes

La Cultura peruana, está conformada por pueblos, festivales, su música , gastronomía, arquitectura, su literatura, las costumbres sus creencias, sus códigos que tienen sus ciudadanos peruanos, sus normas, sus estilos de vida, tradiciones y sociedad. La cultura se formó por el parentesco entre las culturas amerindias e hispanas.

El estado del Perú está conformado por diferentes razas, está el mestizo, la mayoría de peruanos tiene esta raza, es una mezcla de amerindios y peruanos de procedencia africana, china, japonesa, europea.

3.1.4. Influencia del análisis en la Organización

Actualmente la empresa constructora “Altum” S.A.C, existe un escenario propicio para el desarrollo, por un lado la parte demográfica del Perú y la relación que existe entre regiones dan la facilidad para expandirse y conquistar nuevos mercados, la parte geográfica hace que el staff de ingenieros, den su mejor capacidad en los relieves que existen en la nación con respecto a sus tres regiones, por otro lado la economía mundial no creció como se esperaba crecer, bajo un 0.4% en el Perú se esperó

que crezca un 4.8% pero cerro el año con un 2.9, mayor al del año 2014 que fue un 2.3%, el PBI en construcción en Lambayeque está por debajo del PBI que se realiza en Lima, como se manifiesta en el gráfico N° 9, la llegada de la tecnología y la innovación harán a la empresa mayor productiva reduciendo tiempos, siendo eficientes y eficaces, los tratados de libre comercio, darán los productos importados a precios más baratos, sin disminuir la calidad. En ese sentido la empresa puede mejorar su oferta de servicios al mercado exterior.

3.2. Análisis competitivo del país

A pesar de los esfuerzos, el Perú registro su mayor retroceso en el Ranking de Competitividad Mundial 2015 desarrollado por el Institute for Management Development (IDM) al caer del puesto 50 al 64.

Tabla 32, Ranking General del IMD

El 2015 en el ranking general del IMD se cayó del puesto 50 al 54							
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
35	37	41	43	44	43	50	54

Fuente. Institute for Management Development

Tabla 33. Desempeño según sectores

DESEMPEÑO ECONÓMICO	2014	2015		EFICIENCIA EN LOS NEGOCIOS	2014	2015	
Posición / Cantidad de Países	46/60	50/61		Posición / Cantidad de Países	43/60	50/61	
Economía Doméstica	32	51	●	Productividad y Eficiencia	50	50	●
Comercio Internacional	57	58	●	Mercado Laboral	37	44	●
Inversión Extranjera	41	45	●	Finanzas	45	44	●
Empleo	14	16	●	Prácticas Gerenciales	48	51	●
Precios	49	31	●	Actitudes y Valores	35	40	●
EFICIENCIA DEL GOBIERNO	2014	2015		INFRAESTRUCTURA	2014	2015	
Posición / Cantidad de Países	33/60	37/61		Posición / Cantidad de Países	60/60	60/61	
Finanzas Públicas	8	11	●	Infraestructura Básica	54	53	●
Política Fiscal	28	32	●	Infraestructura Tecnológica	60	60	●
Marco Institucional	44	48	●	Infraestructura Científica	60	60	●
Legislación para los Negocios	37	39	●	Salud y Medio Ambiente	47	48	●
Marco Social	54	56	●	Educación	58	59	●

Fuente. El comercio

Porter menciona que la prosperidad de la nación no se crea ni se hereda, la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus sectores, para mejorar e innovar, así mismo determinar la existencia de cuatro atributos que son:

3.2.1. Condiciones de los Factores

Con una superficie de un millón 285 mil kilómetros cuadrados, el Perú es el tercer país más grande de Sudamérica, luego del Brasil Y Argentina (Muga, 2009)

El Perú es muy rico en recursos Naturales, contando con doscientas millas de mar, con reservas minerales importantes, una nación no hereda, sino crea competitividad.

En estos últimos años el PBI nacional ha tenido muchas bajas como se detalla en el grafico N° 33

Analizando el grafico podemos ver que desde el año 2010 al 2011 tuvo una caída muy crítica, entre el año 2011 y 2012 se mantuvieron entre un 6 a 7% tuvo una caída para el año 2013, con respecto al año 2014 tuvieron otra caída critica, con un porcentaje de 2.3 % para el año 2015 su porcentaje subió a 2.9%, con lo que respecta al año 2016 el Perú mantiene un PBI entre 3 a 4%.

Con respecto al PBI generado por sectores se detalla en el grafico N°34.

Analizando el grafico detalla cuatro sectores que son minería e hidrocarburos, manufactura, construcción, comercio, desde el año 2010 el primer campo de minería con respecto al 2009 subió pero tuvo una caída hacia el 2011, para el año 2012 subió a un 2.5%, para el año 2013 subió un 5%, para el año 2014 cayó a -1%, 2015 y 2016 tuvieron un ascendente porcentaje, con respecto a la manufactura, ascendió a un 11% pero cayó a un 8% para el 2011, para el 2012 cayó rotundamente a un 3 %

y subió para el 2013 un 5%, con respecto al año 2014 y 2015 bajaron entre un -4% y -3%, para el año 2016 ascendió a un 3%, para el sector de la construcción desde el año 2010 el PBI nacional del sector construcción llegó a un 18%, cayó rotundamente para el 2011 a un 4%, para el 2012 ascendió un 16%, para el 2013 bajo un a un 9%, 2013 bajo un 3%, el 2015 el rubro de la construcción bajo un -7% y para el año 2016 tiene un 3%, en el sector comercio, ha tenido una variada diferencia de porcentaje, en el año 2010 llegó a un 13%, para los años 2011 AL 2016 han ido disminuyendo entre 1 a 2%

Las importaciones que Perú ha estado realizando hasta el año 2016 se detallan en el gráfico siguiente:

Tabla 34. Importación FOB según uso o destino Económico

Uso o destino económico	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	Jul. 15	Jul. 16	Jul.16 / Jul.15	Ene-Jul16/ Ene-Jul15
Total 1/	2 996,4	2 851,8	-4,8	-2,2
I Bienes de Consumo	699,0	649,9	-7,0	-1,0
1. Bienes de Consumo no Duradero	389,0	338,3	-13,0	2,3
2. Bienes de Consumo Duradero	310,0	311,5	0,5	-4,5
II Materias Primas y Productos Intermedios	1 330,5	1 415,0	6,3	2,3
3. Combustibles, Lubricantes y Productos Conexos	415,3	548,0	32,0	15,8
4. Materias Primas y Productos Intermedios para la Agricultura	76,8	76,3	-0,7	-7,7
5. Materias Primas y Productos Intermedios para la Industria	838,5	790,7	-5,7	-3,2
III Bienes de Capital y Materiales de Construcción	961,9	783,2	-18,6	-9,1
6. Materiales de Construcción	104,8	72,8	-30,6	-13,3
7. Bienes de Capital para la Agricultura	11,6	9,9	-15,0	-13,9
8. Bienes de Capital para la Industria	622,3	522,2	-16,1	-10,2
9. Equipos de Transporte	223,2	178,3	-20,1	-2,5
IV Diversos	0,5	0,3	-41,4	-55,6

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Instituto Nacional de Estadística e Informática

Analizando la tabla el INEI informa que en el mes de Julio del 2016 la importación minoró un -4.8% con respecto a Julio del 2015.

3.2.2. Condiciones de la Demanda

El INEI informó que la situación económica en Perú anunció un crecimiento en un 3.26% en el año 2015, para el año 2014 decayó en un 2.39%.

Según lo publicado las actividades primarias del Perú crecieron en un 7.37% de igual manera en los servicios, las actividades de transformación se redujeron en un 3.07%.

Según el instituto nacional de estadística e informática, entre el 2007 y el 2014 la pobreza en el Perú se redujo considerablemente de 42.4 a 22.7%, lo que implica que más de 5 millones de personas dejaron de ser pobres en el país.

En servicios Básicos de cada 100 hogares 70 tenían agua por red publica ahora de cada 100 hogares 86 cuentan con este servicio, con respecto al alumbrado eléctrico, de un 76% se ascendió a un 93%

Con respecto a las tecnologías de información el 21 % de hogares peruanos tenía internet y telefonía fija en el año 2014 el 85% contaba con internet y telefonía fija.

Uno de los mayores indicadores de consumo en el Perú según el BCRP es el sector inmobiliario, mostrando un notable cambio en los últimos años. Siendo este un mercado atractivo para la inversión extranjera.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresa

El Foro Económico Mundial, lanzo el resultado del informe global de competitividad 2015 2016, lo que se manifiesta en los gráficos siguientes es la oportunidad de evaluar a 140 economías.

Perú se ubica en el puesto 69. Retrocediendo 4 puestos, respecto al año 2014 – 2015, esta minora es porque cuatro de los mejores sectores que existen en Perú han tenido muchas deficiencias.

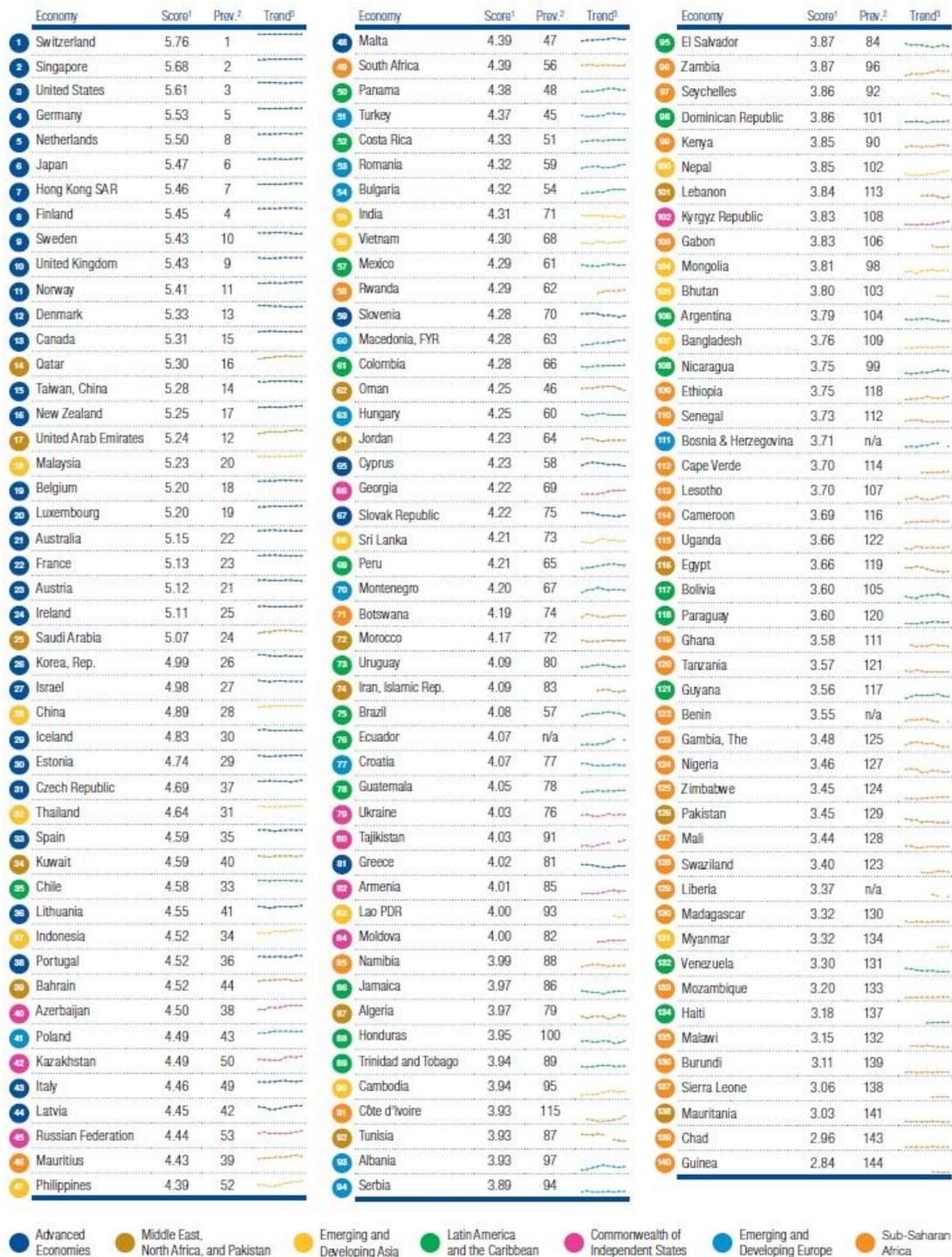
En el análisis de competitividad a nivel latinoamericano se ocupó el puesto 6 mejorando años anteriores donde se ocupaba en el puesto 9, 7 y 8.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

La innovación en las empresas es muy importantes, ya que se mejora el sector donde se esté trabajando, para que puedan beneficiarse mediante relaciones de trabajo estrechas.

Según el Banco Mundial, Perú está entre las 20 economías que invierten menos en investigación y desarrollo. Perú invierte el 0.15% de su PBI.

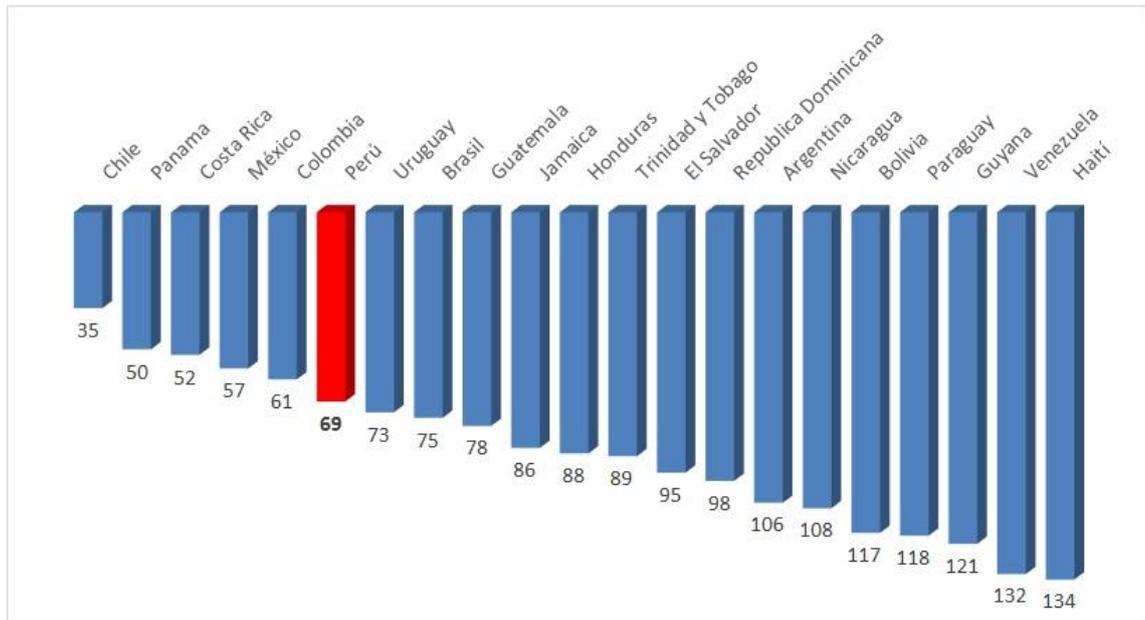
Ilustración 3. Ranking IGC 2015 - 2016



Fuente: World Economic Forum

Perú está en el puesto 6 del ranking latinoamericano, como primer país en Latinoamérica se ubica Chile, en el segundo puesto esta Panamá, luego Costa Rica, México, Colombia, y sexto se ubica Perú.

Ilustración 4. Ranking Latinoamérica y el Caribe



Fuente. World Economic Forum

3.2.5. Influencia del análisis en la organización

El análisis competitivo de la empresa constructora “Altum” S.A.C demuestra que existen factores, para darle competitividad a la empresa, la influencia que existe en la empresa con respecto a la competitividad, la economía del Perú hasta la actualidad ha tenido varios déficits en el año 2013 pero se ha ido recuperando. El sector construcción, manufactura, comercio, y minería son los rubros más importantes, pues el sector construcción tiene relación con lo demás rubros, ya que todos ellos necesitan de una infraestructura, a mayor crecimiento, mayores gastos y mayores exigencias, el sector comercio que tiene relación con la importación de productos no tradicionales, y con libre tratado de comercio, diversos productos de construcción, estarán a un precio más barato, sin descuidar la calidad. Pues el crecimiento económico que está atravesando el Perú está ubicado entre los 7 países más competitivos de Latinoamérica y el Caribe, dando atracción a los inversionistas externos.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE se relaciona al estudio exterior de la empresa Constructora "Altum" S.A.C en temas relacionados como:

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La ONPE (Organismo Nacional de Procesos Electorales) su finalidad es garantizar las elecciones velando el respeto de la voluntad popular promoviendo la libre participación electoral de la ciudadanía, dedicado a la planificación, organización y ejecución de los procesos electorales. Las elecciones municipales se realizan cada 4 años, su formalización como electos municipales se realiza a través del Presidente de la república.

El rubro del sector construcción constituye una de las enclaves del ordenamiento laboral su régimen se encuentra en la Resolución ministerial N°051-96-TR las que detalla los siguientes puntos:

La forma especial de remuneración

Establecido en el artículo N°227, Ley De Fomento a la inversión Privada en la Construcción, este punto se basa en el tipo de contrato que hacen las empresas a sus empleados, por años, meses o por tiempos de producción.

Remuneración básica

El pago básico de los trabajadores, establecido en el decreto supremo de marzo de 1945 junto con CAPECO y la Federación de Trabajadores en construcción civil del Perú conformaron precios fijos para los trabajadores y su condición como los son los operarios, oficiales y peones.

Condición	Jornal	Incremento	Total
Operario	S/.48.60	S/.3.50	S/.52.10
Oficial	S/.41.60	S/.2.50	S/.44.10
Peón	S/.37.20	S/.2.20	S/.39.40

Descansos Remunerados

Para los trabajadores que se encuentran en el régimen de construcción civil gozan de dos tipos de descanso las que son: el descanso en días feriados y el descanso semanal, con respecto al primer punto mencionado según el D.Leg N°713 declara feriado el 25 de Octubre los empleados que trabajen días feriados y días no laborables deberán ser remunerados con el 100% de su sueldo diario.

Bonificaciones

Bonificación unificada de construcción

Esta bonificación está establecida con la condición de trabajo del empleado de conformidad con R.S.D. 193-91-1-1SD-NEC se inclina por los usos de alimentos ropa y herramientas como se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 35: BUC

Categoría	Salariobásico	Bonificación unificada de la construcción – BUC	
		Tasa	S/.
Operario	S/.52.10	32 %	16.67
Oficial	S/.44.10	30 %	13.23
Peón	S/.39.40	30 %	11.82

FUENTE: REVISTA DE CONSULTORIA

Bonificación por altura

Tabla 36: BPA

Categoría	Jornal diario	Bonificación por altura 7 %
Operario	52.10	3.65
Oficial	44.10	3.09
Peón	39.40	2.76

FUENTE: REVISTA DE CONSULTORIA

Bonificación por trabajo nocturno

Tabla 37: BPTN

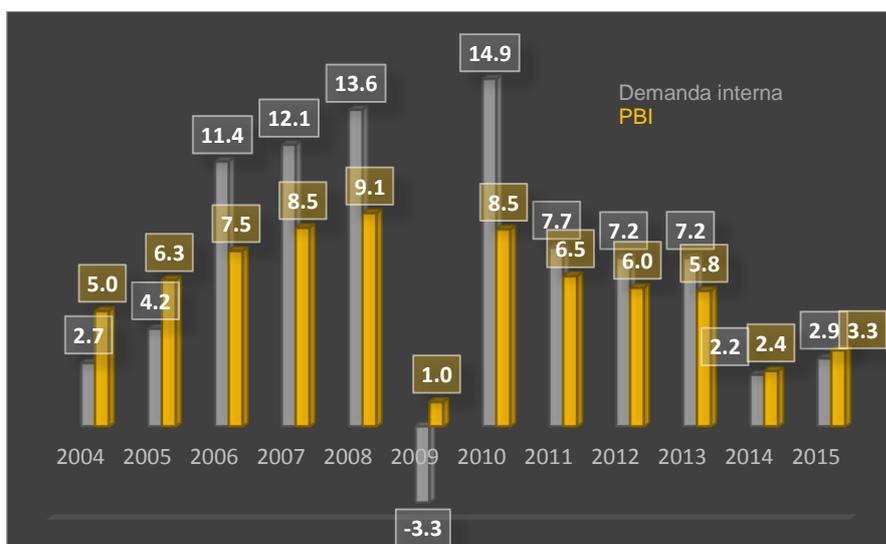
Categoría	Jornal diario	Bonificación por altura 20 %
Operario	52.10	10.42
Oficial	44.10	8.82
Peón	39.40	7.88

FUENTE: REVISTA DE CONSULTORIA

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Banco Central de Reserva desde el año 2004 ha tenido varios periodos de mucho dinamismos, en el año 2015 cerro el PBI con un 3.3% y un 2.9% con respecto a la demanda interna en donde incluye, el consumo privado, consumo público, Inversión bruta interna, inversión bruta fija incluyendo tanto el privado como público.

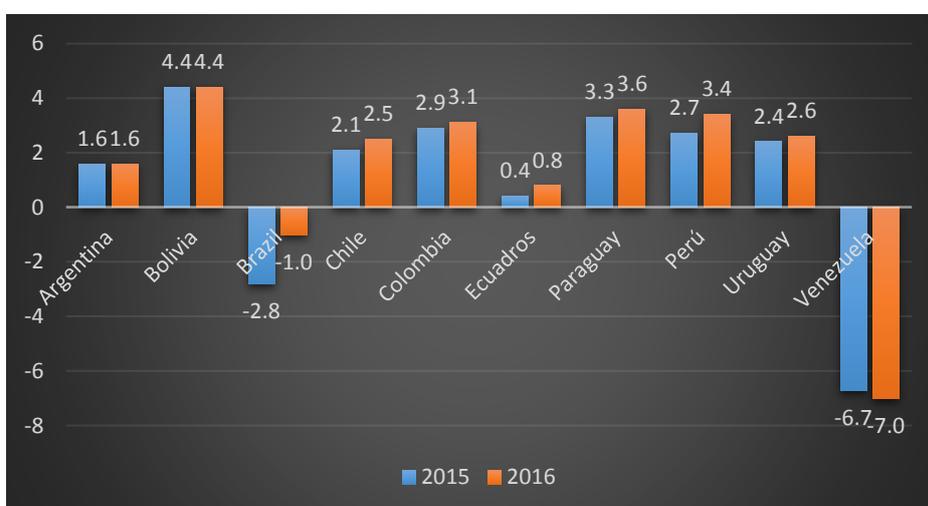
Gráfico 37. Demanda Interna y Producto Bruto Interno 2009 - 2015



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

En el año 2015 el Producto Bruto Interno cerro en 2.7 a 2.9%, se espera que para el año 2016 el PBI crezca un 3.4%, según la proyección dada por el BCRP en el año 2016 y 2017 crecerá el sector construcción, y el sector inmobiliario, mejorando infraestructura a nivel nacional, también se detalló que crecerá el sector comercio, que es uno de los ejes principales del Perú.

Gráfico 38. Proyecciones de Crecimiento del PBI, América Latina



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Como se manifiesta en el gráfico la demanda interna en el desde el año 2013 tuvo un 7.2 % bajando rotundamente en un 2.2% en el 2014, y dinamizándose en el 2015 cerrando con un 2.9% debido a que la Inversión Bruta Interna tuvo un -0.9, afectando así también la inversión bruta fija, donde incluyen la inversión privada y pública.

Las inversiones realizadas en el 2013 decayeron en -13%, mejorando para el año 2014 con -0.8 y cerrando el 2015 con un 3.5, en cambio las importaciones en el año 2013 llegaron a un 3.9%, para el año 2014 cerraron con un -1.2, en el año 2015, cerraron con 2.1

Tabla 38. PBI del Perú por tipo de Gasto Interno

	2013	2014	2015
1. DEMANDA INTERNA	7.2	2.2	2.9
A. CONSUMO PRIVADO	5.3	4.1	3.4
B. CONSUMO PÚBLICO	6.7	10.1	9.5
C. INVERSIÓN BRUTA INTERNA	11.6	-4.6	-0.9
INVERSIÓN BRUTA FIJA	7.7	-2.2	-5.1
- PRIVADA	6.9	-2.3	-4.5
- PÚBLICA	10.7	-2.0	-7.5
2. EXPORTACIONES	-1.3	-0.8	3.5
4. IMPORTACIONES	3.9	-1.2	2.1
3. PRODUCTO BRUTO INTERNO	5.9	2.4	3.3

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Según el Banco Central de Reserva del Perú en el año 2015 Perú tuvo un respaldo financiero más alto en región elevadas por reservas internacionales netas, acumuladas en los años de influjos de capitales al país.

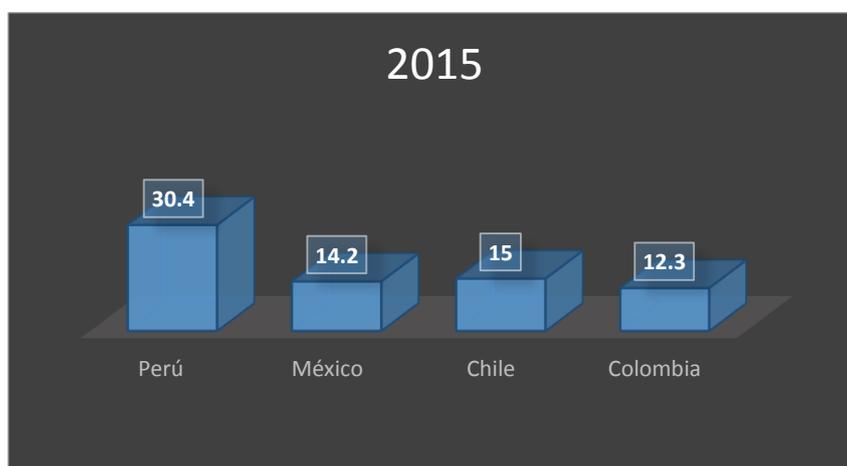
Gráfico 39. Reservas Internacionales Netas (Millones de US\$)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

En los últimos 9 años el monto de las reservas internacionales netas se elevó cuatro veces al pasar de US\$ 17 275 millones en el 2006 mientras que en abril del 2015 Perú cerró con US\$ 61627 millones

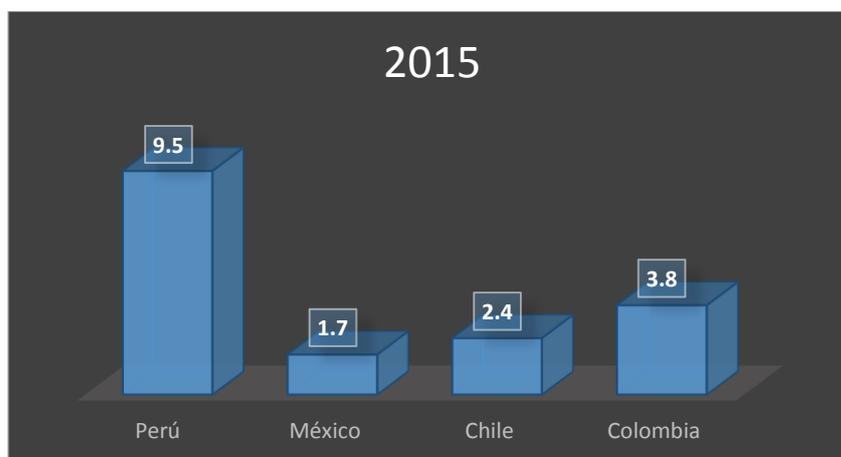
Gráfico 40. RIN/PBI (%)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

En el ratio de reservas respecto al PBI (RIN/PBI) el Perú llega a un 30.4% siendo esto el doble que el de Chile y México y por último esta Colombia con un 12.3

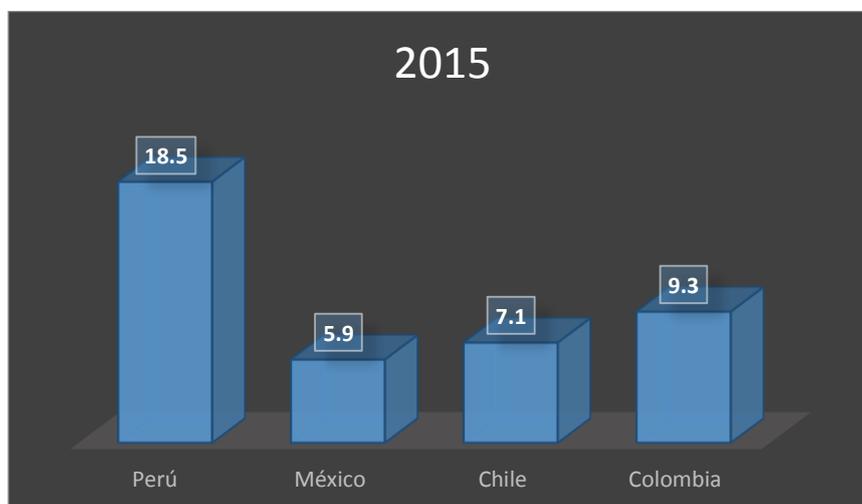
Gráfico 41. RIN/ Deuda Externa de Corto Plazo 2015(N° veces)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

El RIN supero el 9.5 la deuda externa a corto plazo, significando esto que se encuentran cubiertas, siendo esto a favor y siendo mayor que los países que se detallan en el gráfico.

Gráfico 42.RIN/Importaciones 2015 (N° meses)

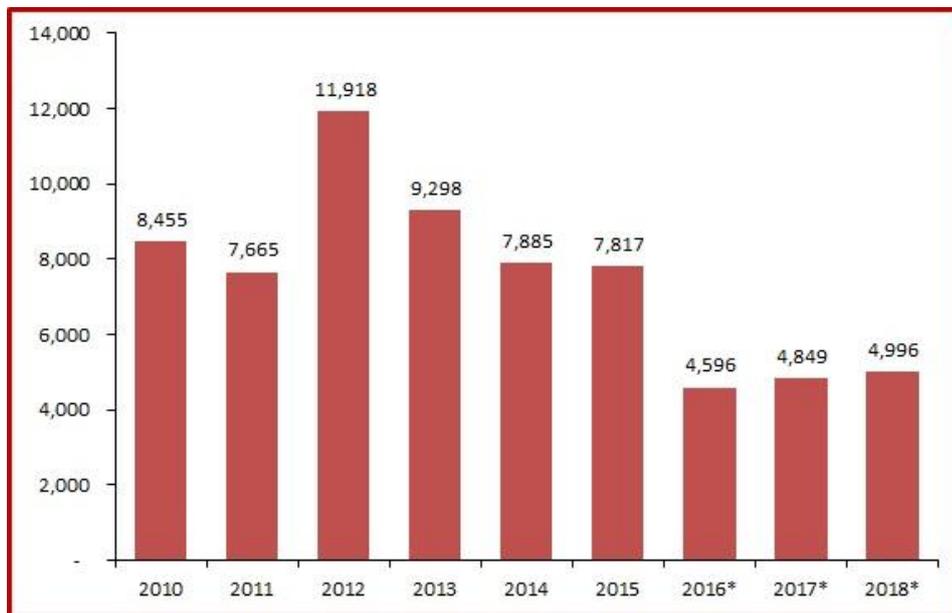


Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

RIN de las importaciones, Perú es mayor que Colombia, Chile, Mexico con 18.5, siendo favorable debido a que el Perú puede cubrir las importaciones.

Las cifras de inversión extranjera, se basan en declaraciones de registro que presentan los inversionistas o empresas receptoras de la inversión, las inversiones que se efectúan en el país se registran ante el organismo nacional competente, actualmente en el 2016 el Perú ha tenido un alto dinamismo con respecto a los flujos de inversión directa como se manifiesta en la siguiente grafico llegando hasta el momento con 4,596 millones de US\$.

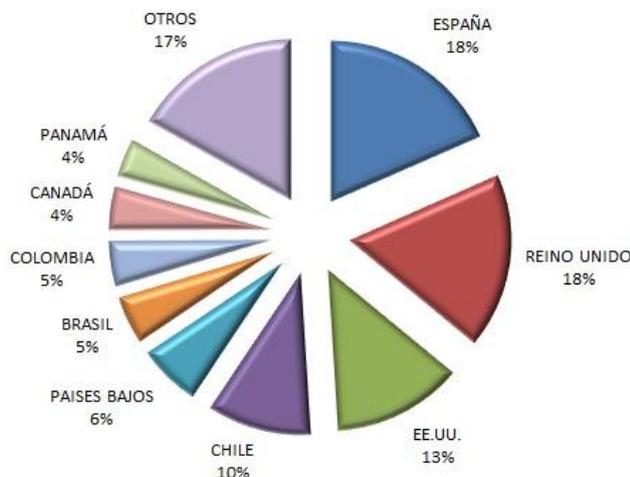
Gráfico 43. Flujos de Inversión Extranjera Directa



Fuente. Banco Central de Reserva del Perú

Los Países que son las principales fuentes de inversión son Estados Unidos, España a, el Reino Unido, como se detalla en el siguiente gráfico.

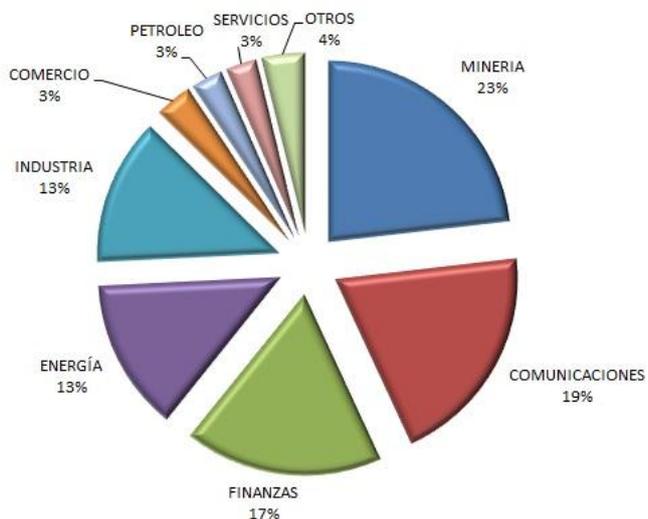
Gráfico 44. Saldo de Inversión Extranjera Directa por País



Fuente. Pro Inversión

Se detalla también el aporte por sectores, el 85 % se concentró en los sectores minería, finanzas, comunicaciones, industria y energía.

Gráfico 45. Saldo de Inversión Extranjera por Sector Económico



Fuente: Pro Inversión

Con respecto al Producto Bruto Interno hasta la actualidad en el sector agropecuario está en un 4.2%, en el sector pesca está en 4.5%, en el sector minería e hidrocarburos está en un 6.4, el

sector manufactura está en un 4.8 %, sector electricidad y agua está en un 0.0 %, el sector construcción está en 7.8%, el sector comercio está en un 6.1%, otros servicios cierran con 6.2. Dándole al Valor agregado Bruto en el 2016 con un 9.1% y cerrando el producto Bruto Interno con un 6%.

Las proyecciones que se realizan para el año 2017 se espera que la mayoría de los sectores crezca porcentualmente entre 2 a 3%, se espera con la inversión directa extranjera se mejore eventualmente, con la exportaciones de los productos tradicionales y no tradicionales, igualmente con la importaciones.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AGROPECUARIO	5.9	1.5	3.5	4.4	4.2	4.2
PESCA	-32.2	18.1	3.5	4.2	4.5	5.0
MINERÍA E HIDROCARBUROS	2.8	4.3	6.2	12.8	10.8	6.4
MANUFACTURA	1.5	4.9	4.5	4.5	4.8	4.8
ELECTRICIDAD Y AGUA	5.8	5.5	5.7	5.8	6.0	6.0
CONSTRUCCIÓN	15.8	8.4	7.5	7.8	7.8	7.8
COMERCIO	7.2	5.9	6.0	6.0	6.1	6.1
SERVICIOS	7.4	6.2	6.0	6.1	6.2	6.2
VALOR AGREGADO BRUTO	5.9	5.7	5.8	6.7	6.6	6.1
IMPUESTOS Y DERECHOS DE IMPORTACIÓN	6.9	4.5	4.5	4.8	4.8	4.8
PRODUCTO BRUTO INTERNO	6.0	5.6	5.7	6.5	6.5	6.0

Fuente: Instituto nacional de estadística e informática

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática actualmente la población de Perú es de 31, 488,625 millones de personas se proyectó que para el año 2017 se crezca un 1.07%, para el año 2018 un 1.06%, el promedio estándar de crecimiento de la población en el Perú está entre 1 a 2%. Siendo actualmente el 50% hombres y el 49% mujeres.

Lambayeque tiene alrededor de 3 provincias las cuales son, Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe, entre ellos tres el departamento de Lambayeque suma alrededor de 38 distritos, mantenido su propio estilo de vida, su propia cultura, y su propio desarrollo.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

(CONCYTEC, 2016) El Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica desarrollo un Programa Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica Ambiental será denominado como “Ciencia, Innovación Tecnología y ambiente, un programa que se ejecutara al tiempo de 6 años entre el 2016 al 2021, alineándose a los objetivos del Plan Bicentenario.

América Latina invierte poco en investigación y Desarrollo, pero la inversión que realiza el Perú en Investigación y Desarrollo, es una de las más bajas de Latinoamérica con un 0.15% lo que equivale a 380 millones de dólares

Tabla 39. Proporción del PBI destinada a I y D por países

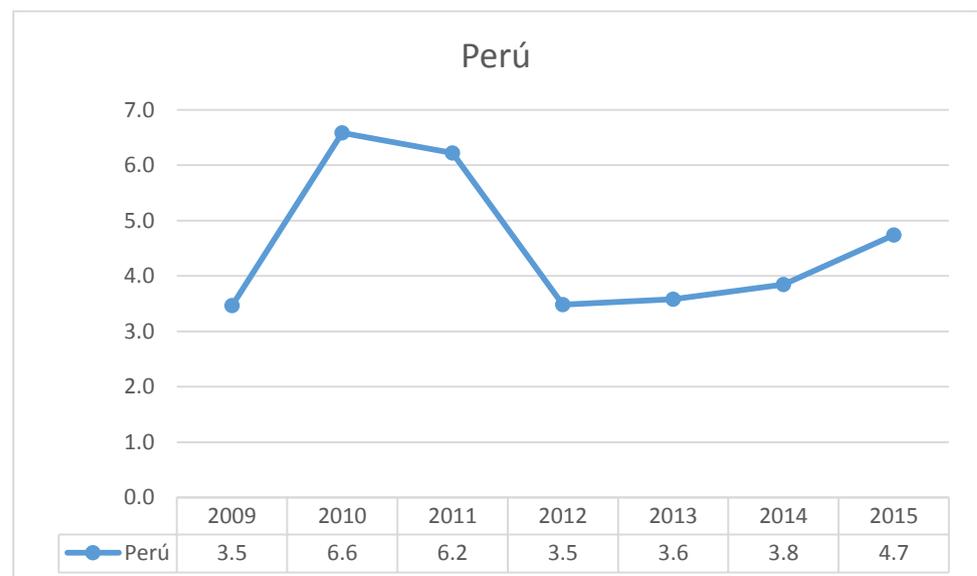
PAÍSES	% DEL PBI	PAÍSES	% DEL PBI	PAÍSES	% DEL PBI
ALEMANIA	2.89	Singapur	2.23	Colombia	0.17
ESPAÑA	1.36	Argentina	0.65	El Salvador	0.08
FINLANDIA	3.8	Brasil	1.21	México	0.43
USA	2.76	Bolivia	0.16	Perú	0.15
CHINA	1.98	Chile	0.37	Uruguay	0.43

Fuente: Revista de Economía San Marcos

Solo el 3.6 % de las exportaciones peruanas contiene una tecnología mediana y alta, mientras que el país de Chile haciendo a un 5.3%, en Colombia a 10.3% y en México a un 66.1% confirmo la Asociación de Exportadores (ADEX).

El Perú desde el año 2009 cerró sus exportaciones con productos que contienen tecnología 3.5. en el año 2010 tuvo un 6.6, en el año 2011 con un 6.2 en el año 2012 con un 3.5, en el año 2013 con un 3.6 en el año 2014 con un 3.8 en el año 2015 con un 4.7 %.

Tabla 40. Exportaciones de Productos de Alta Tecnología



Fuente: Banco Mundial

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Ministerio del Ambiente del Perú ha reforzado la legislación ambiental creando leyes para la competencia, los delitos ambientales, creando una Política Nacional de Educación Ambiental.

La Política Nacional Educación Ambiental crea objetivos, políticas, y resultados del crecimiento poblacional requerido debido a su desarrollo ambiental nacional

Dicha política ha sido resultado de un proceso liderado por el sector educación y ambiental, el gobierno quiere fortalecer a los ciudadanos con dicha aprobación por lo que se requiere su respectivo plan de implementación

3.4. Matriz POAM

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Demográficos									
<i>Creciente población</i>	x						x		
<i>Ranking de departamentos</i>		x						x	
<i>Zonas de conflicto</i>					x				
<i>Población en pobreza</i>				x			x		
Geográfico									
<i>Ranking de países más grandes de Sud</i>	x						x		
<i>Chiclayo ciudad importante</i>	x						x		
<i>Déficit de zonas geográficas terrenales</i>				x			x		
Económico									
<i>Proyecciones de Crecimiento</i>		x						x	
<i>Estacionamiento Económico</i>				x			x		
<i>Baja de sectores importantes</i>				x			x		
Tecnológico									
<i>Poca inversión en I Y D</i>				x			x		
Histórico, Psicológico									
<i>País centralista</i>				x					
<i>Cultura, y turismo</i>	x								
Organizacional									
<i>País democrático</i>		x							x
<i>Corrupción</i>				x			x		
Militar									
<i>Políticas de paz y Seguridad</i>			x						x
<i>Bajo nivel óptimo de fuerzas armadas</i>						x			x

Fuente: Elaboración Propia

Perfil de Oportunidades y Amenazas del Diamante de Porter

	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Condiciones de los Factores									
<i>Ranking de países más grandes de Sud</i>	x						x		
<i>Baja importación de aditivos de construcción</i>				x			x		
Condiciones de la Demanda									
<i>Condiciones Económicas de la Población</i>	x						x		
<i>Estacionamiento económico nacional</i>				x			x		
Estrategia, Estructura y Rivalidad									
<i>Ranking competitivo a nivel Latino</i>		x						x	
<i>Baja competitividad Mundial</i>					x			x	
Sectores relacionados y de Apoyo									
<i>Poca inversión en I Y D</i>				x			x		
Influencia de la Organización									
<i>Crecimiento de los sectores</i>	x						x		
<i>Poco crecimiento económico nacional</i>					x			x	

Fuente Elaboración Propia

Perfil de Oportunidades y Amenazas

	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Político									
<i>Leyes favorables</i>	x			x			x		
Económico					x				
<i>Proyección de crecimiento del PBI</i>		x						x	
<i>Mayor Inversión Publica</i>	x						x		
<i>Poca Inversión Privada</i>					x			x	
Sociales									
<i>Incremento del sector turismo</i>	x						x		
<i>Población económicamente activa</i>	x						x		
<i>Delincuencia</i>				x			x		
Tecnológico									
<i>Poca inversión en I Y D</i>	x			x			x		
Ecológico									
<i>Legislaciones ambientales</i>			x						x

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Matriz de Evaluaciones de Factores Externos (MEFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)				
Ítem	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Crecimiento del sector construcción en la región	0.14	4	0.56
2	Crecimiento sostenido del PBI	0.08	3	0.24
3	Incremento del poder adquisitivo de la población	0.07	3	0.21
4	Alternativas de crédito para el sector construcción	0.12	3	0.36
5	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas que ofrecen productos y aditivos para la construcción.	0.06	3	0.18
		0.47		1.55
Amenazas				
1	Presencia de los sindicatos de construcción	0.12	3	0.36
2	Incremento en el precio de las maquinarias para la construcción.	0.10	2	0.20
3	Incertidumbre por crisis financiera mundial	0.08	2	0.16
4	Incremento de competidores en el sector construcción en la ciudad.	0.09	3	0.27
5	Incremento del precio de terrenos para construcción	0.08	2	0.16
6	Incremento en el precio de materiales y aditivos	0.06	1	0.06
		0.53		1.24
Total		1		2.79

3.6. La Organización y sus competidores

3.6.1. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores son limitados , los contratos de los bienes y servicios al trabajar de la empresa, se establece un proceso no estandarizado, y no se está sujeto a ninguna ley de contrataciones cuando se realiza proyectos de inversión privados es ilimitado, la adquisición de bienes y servicios, se analiza la calidad y la experiencia a la hora de la tercerización.

3.6.2. Poder de Negociación de los Compradores

En la empresa constructora “Altum” S.A.C, se han identificado tres tipo de consumidores: (a) Cualquier tipo de empresa que trabaja en cualquier sector que tenga la necesidad de comprar infraestructura; (b) inversionistas, los cuales presentan poder de negociación alto, porque los proyectos de construcción son a costos elevados, en la mayoría de proyectos se gana entre el 20 a 30 %; y (c) Los residentes, ya que es en ellos donde el proyecto a realizar es de menor cantidad debido a que son proyectos personales.

3.6.3. Amenaza de los Sustitutos

La amenaza de sustitutos de la empresa constructora “Altum” S.A.C es baja, debido a que su ubicación geográfica es una ventaja competitiva en costos, ya que los precios de los productos están al precio requerido en el mercado.

3.6.4. Amenaza de los Entrantes

Actualmente, la mayoría de las empresas constructoras en el departamento de Lambayeque son informales del 100% el 20% son formales, y entran como S.R.L

3.6.5. Rivalidad de los Competidores

Las empresas residentes en Chiclayo demandantes de servicios de empresas constructoras, incluyen un proceso que es la licitación para verificar los precios y saber qué empresa elegir. La rivalidad de los competidores es alta, pues existen empresa constructoras aledañas que a decisión del comprador pueden satisfacer esa demanda.

Tabla 41. Ranking según CAPECO

Ranking	Licitaciones Públicas Ganadas
<i>ICM</i>	15
<i>Ortiz Lossio</i>	12
<i>Corposac</i>	4
<i>Dj Llontop</i>	4
<i>Group Alp</i>	6
<i>Las Palmas</i>	3
<i>Cj Ingenieros</i>	6
<i>Constructora Olfra</i>	2
<i>Jnb Contratistas Generales</i>	6
<i>Rcc Contratistas Generales</i>	4
<i>Construcciones Peralta</i>	3
<i>Pilqay Gerencia y Construcción</i>	1
<i>Icemental Perú</i>	2
<i>Intercor</i>	2
<i>Pedro Otoya Celis</i>	4
<i>V & C Ingeniería Construcción</i>	3
<i>Altum</i>	3
<i>J y C Edificación y Equipos</i>	1
<i>Servicios Generales Semesa</i>	2
<i>Mc. Constructora</i>	1

Fuente: Capeco

3.7. La Organización y sus Referentes

La empresa constructora “Altum” S.A.C cuenta con el potencial para crecer, pero aún no tiene una ventaja competitiva frente a las demás empresas, “Altum” S.A.C en el siguiente grafico manifiesta la cantidad de personal que existe en la empresa hasta la actualidad.

**Tabla 42. Información de Trabajadores y/o prestadores de servicios
"Altum" S.A.C**

Período	N° de Trabajadores	N° de Pensionistas	N° de Prestadores de Servicio
2015-08	11	0	2
2015-09	10	0	0
2015-10	10	0	0
2015-11	9	0	0
2015-12	9	0	0
2016-01	7	0	0
2016-02	7	0	0
2016-03	7	0	0
2016-04	7	0	0
2016-05	7	0	1
2016-06	7	0	0
2016-07	7	0	0

**Fuente: La superintendencia Nacional de Aduanas y de
Administración tributaria (SUNAT)**

Extraído: <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Luego está la empresa "Diaz y Castillo Mantenimiento Industrial" S.A.C
presenta su tabla de recursos humanos según la SUNAT:

**Tabla 43. Información de trabajadores y/o prestadores de
servicio "Mantenimiento Industrial" S.A.C**

Información de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio			
Período	N° de Trabajadores	N° de Pensionistas	N° de Prestadores de Servicio
2015-10	27	0	1
2015-11	16	0	2
2015-12	17	0	2
2016-01	30	0	0
2016-02	21	0	4
2016-03	23	0	1
2016-04	26	0	2
2016-05	30	0	0
2016-06	31	0	2
2016-07	25	0	3
2016-08	22	0	0
2016-09	31	0	3

**Fuente: La superintendencia Nacional de Aduanas y de
Administración tributaria (SUNAT)**

Extraído: <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Con respecto a la empresa constructora "Ortiz Lossio" S.R.L Según la
superintendencia nacional de aduanas y de administración tributaria,
presenta la siguiente tabla:

Tabla 44. Información de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio "Ortiz Lossio" S.R.L

Período	N° de Trabajadores	N° de Pensionistas	N° de Prestadores de Servicio
2015-08	182	0	51
2015-09	111	0	49
2015-10	78	0	52
2015-11	59	0	44
2015-12	52	0	37
2016-01	45	0	36
2016-02	50	0	31
2016-03	55	0	30
2016-04	95	0	28
2016-05	96	0	24
2016-06	91	0	28
2016-07	60	0	23

Fuente: La superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria (SUNAT)

Extraído: <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

La empresa constructora Ingeniería Civil Montajes S.A. según la SUNAT da información correspondiente a la planilla electrónica, correspondiente a los 12 últimos periodos del mes.

Tabla 45. Información de Trabajadores y/o prestadores de servicio "ICM" S.A

Período	N° de Trabajadores	N° de Pensionistas	N° de Prestadores de Servicio
2015-08	121	0	1
2015-09	107	0	2
2015-10	108	0	1
2015-11	109	0	2
2015-12	119	0	2
2016-01	134	0	0
2016-02	129	0	3
2016-03	117	0	5
2016-04	107	0	6
2016-05	115	0	3
2016-06	140	0	6
2016-07	160	0	6

Fuente: La superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria (SUNAT)

Extraído: <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Con respecto a la empresa constructora RCC Contratistas generales S.A.C, se tomó analizar la información de trabajadores, según CAPECO el ranking de las empresas constructoras.

Período	N° de Trabajadores	N° de Pensionistas	N° de Prestadores de Servicio
2015-08	13	0	7
2015-09	13	0	4
2015-10	12	0	11
2015-11	12	0	10
2015-12	12	0	3
2016-01	13	0	4
2016-02	13	0	5
2016-03	14	0	5
2016-04	14	0	10
2016-05	14	0	12
2016-06	14	0	14
2016-07	13	0	13

3.8. Matriz de Perfil Competitivo (PC)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

			ALTUM		RCC CONSTRATISTAS G	
Nº	Factores Claves de Éxito	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	RR.HH	0.11	1	0.34	4	0.44
2	Servicio de Calidad	0.16	4	0.32	3	0.48
3	Publicidad Efectiva	0.09	1	0.6	2	0.18
4	Imagen de Fiabilidad	0.15	3	0.45	3	0.45
Total			10	1.29		1.55

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Altum S.A.C			Ortiz Lossio S.R.L		Diaz y Castillo Mantenimiento Industrial S.A.C		ICM S.A	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
RR.HH	0.11	2	0.34	4	0.44	4	0.33	5	0.55
Servicio de Calidad	0.16	4	0.32	5	0.8	5	0.8	4	0.644
Publicidad Efectiva	0.09	1	0.6	3	0.27	2	0.18	4	0.36
Imagen de Fiabilidad	0.15	3	0.44	4	0.6	4	0.6	4	0.6
TOTAL		10	1.29	16	2.11	14	1.91	17	2.15

3.9. Conclusiones

Los intereses nacionales planteados por el Centro de Planeación Estratégico, establecidos hacia el bicentenario del Perú ayudan directamente e indirectamente al sector construcción por lo que se busca la integración y beneficio para todos los peruanos.

Actualmente el Perú pasa por un estancamiento económico debido al cambio de política, demográficamente hablamos de 31 millones de peruanos que van innovando su perspectiva hacia las bienes y servicios materiales siendo este beneficio para cualquier sector. Geográficamente el Perú está entre los países más extensos de Sudamérica conocido por sus tres regiones emblema

Los tratados que realiza el Perú con los demás países son de beneficio para los sectores más importantes, por lo que atrae la inversión internacional, y se va construyendo un mercado atractivo para todos.

El sector construcción ha mejorado con el transcurrir del tiempo, la poca inversión del estado en investigación y desarrollo afectado indirectamente la productividad de muchas empresas privadas y entidades públicas, el cambio político que ha pasado, han reducido considerablemente las obras publicas y privadas por lo que se manifestó en relación del PBI y la Construcción disminuyó considerablemente

EVALUACIÓN INTERNA

IV. Evaluación Interna

Las oportunidades y amenazas que se manifiesten en la evaluación externa se aprovecharán y se minimizarán si se cuenta con el conocimiento correcto que lo que ocurre internamente.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y Gerencia (A)

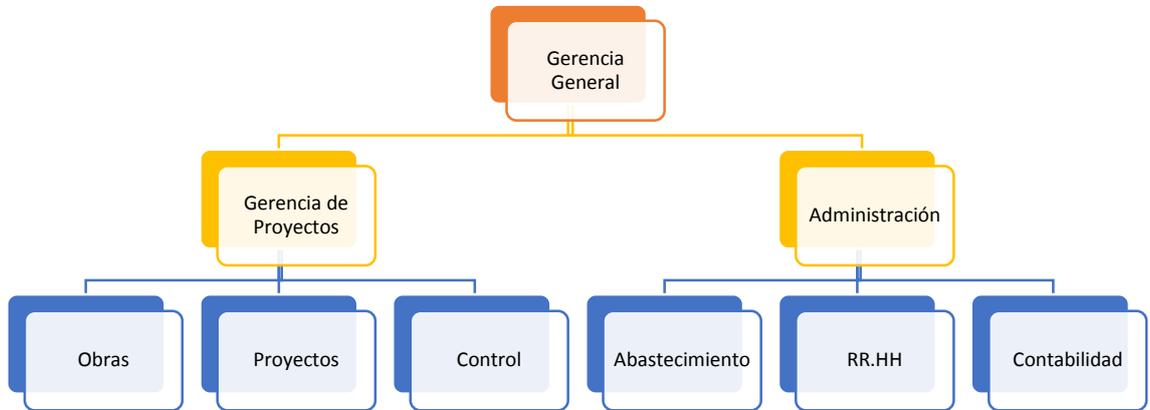
La gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Su principal objetivo es guiar a todos hacia una misma dirección para competir con éxito.

La empresa constructora “Altum” S.A.C ha definido su estructura organizacional de manera empírica ya que no se ha tenido un manual de organización y funciones.

Durante los últimos años desde la creación de la empresa constructora “Altum” S.A.C (2008) ha pasado por la gerencia del Sr. Erick Puemape Escajadillo 2008 – 2016 hasta la actualidad lo que demuestra la presencia de un solo gerente.

El Sr. Erick Puemape Escajadillo, estudió en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en la carrera de Ingeniería Civil, tomo el puesto de gerencia por su experiencia en el rubro.

Ilustración 5. Organigrama de la empresa constructora "Altum" S.A.C



Fuente: Elaboración propia

En la empresa aún no se ha llevado un proceso de planeamiento formal, se ha especificado cuáles son sus perspectivas (misión, visión) pero no sus objetivos estratégicos, actualmente la gerencia de la empresa constructora "Altum" S.A.C.

4.1.2. Marketing y Ventas (M)

En la empresa constructora "Altum" S.A.C no se ha llevado a cabo un proceso para apoyar a la promoción y difusión de los servicios y productos que se brinda. Si bien se sabe la imagen de una empresa es muy importante ya que depende de la imagen y la confiabilidad, la atracción de cliente hacia la empresa.

El marketing que se ha utilizado ha sido el de conocimiento por contactos, llevándolo a tener buenas ventas en varios años, pero no ha sido suficiente en el mercado globalizado en el que se está trabajando.

Para realizar el análisis interno de marketing y ventas se tomará en cuenta las P del marketing las que incluyen: a)

Posicionamiento y mercado Objetivo, b) Productos y servicios ofertados, c) Plaza y precios

Posicionamiento y mercado objetivo.

Tomando en cuenta la visión debe adquirir la empresa constructora “Altum” S.A.C, es ser una empresa que ofrece las condiciones óptimas para la comercialización de servicios que demanden los clientes del departamento de Lambayeque.

Los clientes potenciales de la empresa constructora “Altum” S.A.C como se ve la mayoría de clientes son empresas desde la más pequeña hasta la más grande, como se manifiesta en la tabla la cantidad de empresas que trabajan en el departamento hasta la actualidad. Así lo manifestó la Superintendencia Nacional Tributaria (SUNAT)

PROVINCIA	MIPYME					TOTAL	TOTAL %	MIPYME %			
	MI	PE	MD	GD	GD			MI / ΣMI	PE / ΣPE	MD / ΣPE	GD / ΣGD %
CHICLAYO	37,756	1,430	50	108	39,344	83.37	83.15	89.15	89.29	86.4	
LAMBAYEQUE	5,958	151	6	16	6,131	12.99	13.12	9.41	10.71	12.8	
FERREÑAFE	1,692	23	0	1	1,716	3.64	3.73	1.43	0	0.8	
TOTAL	45,406	1,604	56	125	47,191	100	100	100	100	100	

Productos y servicios Ofertados.

La economía del Perú está dinamizada por la inversión privada, los servicios que la empresa constructora “Altum” S.A.C hasta la actualidad entre sus servicios esta, movimiento de tierras, concreto armado, mampostería en general, revoques, carpintería, pintura, revestimientos especiales, revestimientos especiales, revestimiento de pisos, cielo raso de construcción en seco o tradicional, tabiques de construcción en seco, parquización y paisajismo, cubiertas, instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, instalaciones contra incendios, instalaciones de aire acondicionado

Plaza y Precios

Una de sus fortalezas de la empresa constructora “Altum” S.A.C es su ubicación, en el departamento de Lambayeque, cuenta con gran accesibilidad vial. Esta cercanía permite trazar una ventaja competitiva en base a la ubicación dando condiciones aceptables para el desarrollo de la obra. Los servicios que se ofrece son en base a los productos para la obra y a como se esté trabajando en el mercado.

4.1.3. Operación y Logística. Infraestructura (O)

Operaciones involucra el uso de los siguiente recursos las 7 M que son, materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, y moneda (D'Alessio, 2014)

Producto

Ilustración 6. Producto Altum S.A.C



Fuente: Altum S.A.C

Extraído: www.altumsac.com

Materiales

La materia prima nos ayudará a elaborar el producto o servicio que como empresa brindamos entre nuestros principales productos, para dar un servicio de calidad está el cemento.

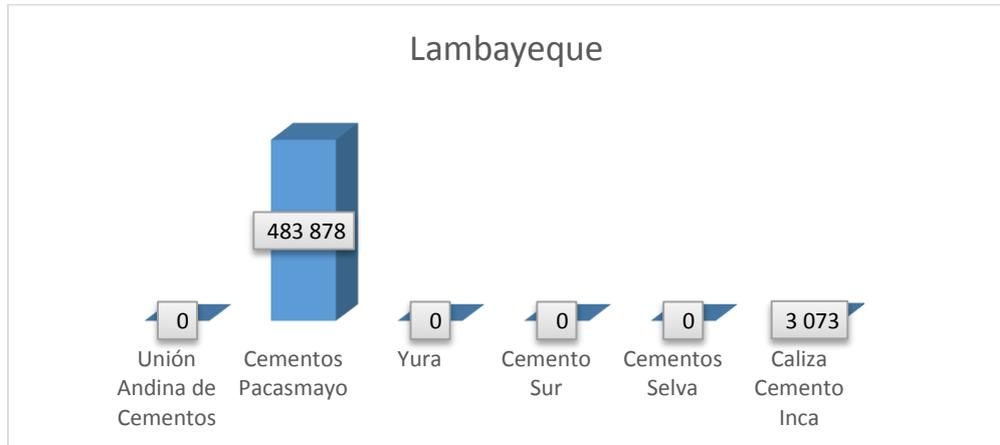
Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática manifestó una tabla donde se ve por departamento las toneladas de cemento que consumen.

Tabla 46. Consumo de cemento por departamentos (toneladas)

Departamento	Total	Unión Andina de Cementos	Cementos Pacasmayo	Yura	Cemento Sur	Cementos Selva	Caliza Cemento Inca
2012	9 515 989	5 104 320	2 043 172	1 494 840	507 505	213 420	152 733
Amazonas	254 565	-	250 232	-	-	4 271	62
Áncash	256 827	116 177	137 899	-	-	-	2 751
Apurímac	139 036	39 261	-	98 937	-	-	838
Arequipa	681 531	-	-	681 531	-	-	-
Ayacucho	206 913	204 285	-	2 628	-	-	-
Cajamarca	198 749	-	198 370	-	-	-	379
Cusco	437 875	3 838	-	434 037	-	-	-
Huancavelica	66 508	66 508	-	-	-	-	-
Huánuco	177 581	160 815	-	-	-	-	16 766
Ica	339 586	273 010	-	28 835	-	-	37 741
Junín	521 465	518 416	-	-	-	-	3 049
La Libertad	596 936	-	587 199	-	-	-	9 737
Lambayeque	486 951	-	483 878	-	-	-	3 073
Lima	3 472 616	3 398 109	-	-	-	-	74 507
Loreto	121 080	87 751	-	-	-	29 738	3 591
Madre de Dios	44 934	-	-	312	44 622	-	-
Moquegua	90 093	-	-	90 093	-	-	-

Fuente: Instituto nacional de estadística e informática
Extraído: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

**Gráfico 46. Consumo por tipo de cementos (Lambayeque)
(toneladas)**



Fuente: Elaboración propia
Extraído: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Analizando el gráfico N°20 y la tabla N°17 podemos analizar que la mayoría de departamentos del Perú consume cementos Pacasmayo, en el departamento de Lambayeque se consume alrededor de 483 878 toneladas de cemento Pacasmayo siendo el producto más solicitado, y cementos Inca en menor cantidad con un 3073 toneladas.

Otros de los materiales principales solicitados en la materia prima para la realización del producto son las barras de acero para la construcción de columnas que desde el año 2000 las empresas han tenido que aumentar su producción año por año para satisfacer la demanda como se manifiesta en el siguiente gráfico.

Tabla 47. Producción y Venta de barras de Construcción

Año	Barras de Construcción	
	Producción	Venta
2000	327 201	324 873
2001	321 129	297 637
2002	334 346	323 467
2003	367 410	360 578
2004	386 067	371 970
2005	406 560	423 819
2006	429 760	463 029
2007	536 144	569 779
2008	616 194	568 875
2009	684 789	805 016
2010	826 875	1 041 054
2011	836 905	1 044 262
2012	955 586	1 241 049

Fuente: Empresas productoras de barras de construcción

Extraído: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Mano de obra

En la mano de obra está incluido el personal administrativo, que ayuda a ver la gestión de la empresa y está conformada por 7 personas y el personal de operaciones que está conformado por 30 a 40 trabajadores el costo de mano de obra se paga según el valor del mercado.

Con respecto a los proveedores de los materiales esta “3A” “Masecod” “Maestro” “Sodimac” “Promart” entre otros.

Maquinas

Entre la maquinaria existente hasta la actualidad en la empresa constructora “Altum” S.A.C están:

Tabla 48. Maquinaria Altum S.A.C

<ul style="list-style-type: none"> • RETRO EXCAVADORA: (02) UNIDADES 			
- MARCA	Caterpillar		
- MODELO	416 – D		
- BRAZO	Extensible		
- CUCHARON	30 cts., 50 cts., 60 cts.		
- AÑO	2008 – 2010		
- POTENCIA	140 HP		
- INCLUYE	OPERADOR + COMBUSTIB.		
- DISPONIBILIDAD	INMEDIATA		
<ul style="list-style-type: none"> • EXCAVADORA HIDRAULICA SOBRE ORUGAS 			
- MARCA	Caterpillar		
- MODELO	320 DL		
- AÑO	2013		
- POTENCIA	178 HP		
- INCLUYE	OPERADOR + COMBUSTIB.		
- DISPONIBILIDAD	INMEDIATA		
<ul style="list-style-type: none"> • CARGADOR FRONTAL: 			
- MARCA	CATERPILLAR		
- MODELO	950 - F		
- CUCHARON	3 M3		
- AÑO	2010 – 2013		
- POTENCIA	140 HP		
- INCLUYE	OPERADOR + COMBUSTIB.		
- DISPONIBILIDAD	INMEDIATA		

- **CAMION CISTERNA:**

- **MARCA** DODGE
- **MODELO** D 500
- **AÑO** 1986
- **POTENCIA** 120 HP
- **CAPACIDAD** 3,000 GALONES.
- **INCLUYE** OPERADOR +
COMBUSTIB.
- **DISPONIBILIDAD** INMEDIATA



- **RODILLO DOBLE ROLA:**

- **MARCA** CATERPILLAR
- **MODELO** CB 214 - C
- **AÑO** 2012
- **POTENCIA** 30 HP Vibratorio 2
ruedas. 4x4
- **INCLUYE** OPERADOR +
COMBUSTIB.
- **DISPONIBILIDAD** INMEDIATA



- **MOTONIVELADORA:**

- **MARCA** CATERPILLAR
- **MODELO** 140 H
- **MAQUINA** ARTICULADA
- **AÑO** 2012
- **POTENCIA** 180 HP
- **INCLUYE** OPERADOR + COMBUSTIB.
- **DISPONIBILIDAD** INMEDIATA



- **RODILLO VIBRATORIO:**
- **MARCA** CATERPILLAR
- **MODELO** CS 5 G
- **TONELADAS** 12
- **AÑO** 2010
- **POTENCIA** 170 HP
- **INCLUYE** OPERADOR +
- **COMBUSTIB.**
- **DISPONIBILIDAD** INMEDIATA



- **VOLQUETES DE 17 M3:** 06 UNIDADES
- **MARCA** FAW
- **MODELO** CA 3256
- **M3** 17
- **AÑO** 2010
- **POTENCIA** 375 HP
- **PRECIO DE ALQUILER** S/ 140.00 NO I/ IGV –
- **HORA**
- **INCLUYE** OPERADOR +
- **COMBUSTIB.**
- **DISPONIBILIDAD** INMEDIATA



- **CAMIONETAS:**
- **MARCA** TOYOTA
- **MODELO** HYLUX 4 X 4 - 2.5
- **AÑO** 2015
- **POTENCIA** 102 HP
- **PRECIO DE ALQUILER** S/. 200.00 NO I/ IGV -
- **DIA.**
- **DISPONIBILIDAD** INMEDIATA



Fuente: Altum Sac

Entre otros maquinas que tiene la empresa son computadoras, impresoras, impresora de planos, fotocopiadora multifuncional, que ayudan a la productividad de la empresa.

Medio Ambiente

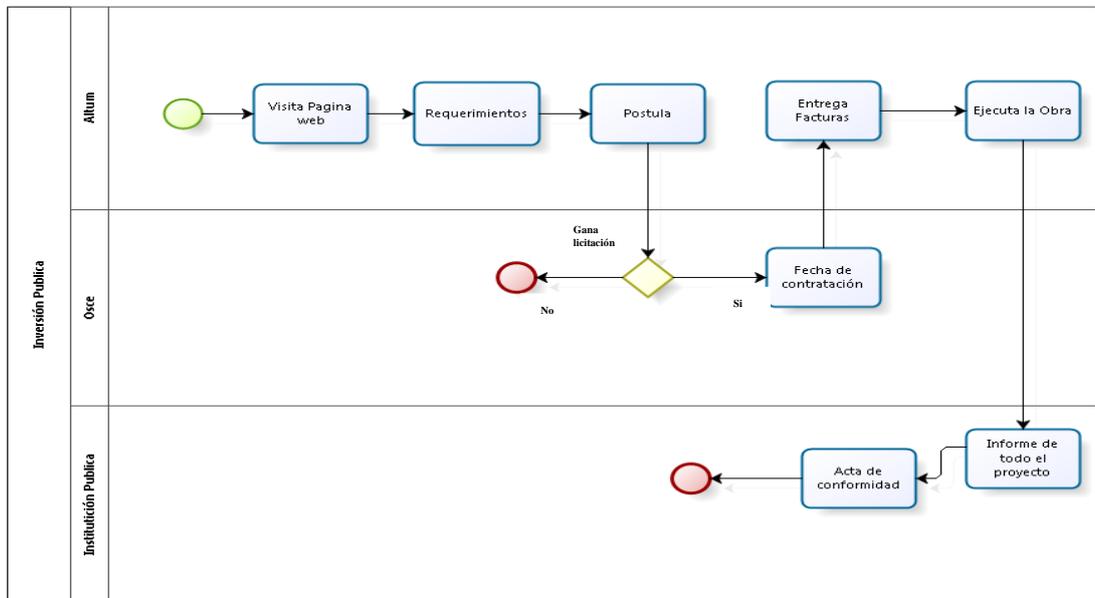
La empresa constructora “Altum” S.A.C está comprometido con el medio ambiente, los trabajos ejecutados por la empresa

están en un 10% de contaminación, debido a la maquinaria y otros recursos.

Métodos

Entre los métodos de trabajo que existen están para la inversión pública y la inversión privada, para la inversión pública se tiene que inscribir al Organismo Supervisor de las contrataciones del estado como se manifiesta en el siguiente gráfico.

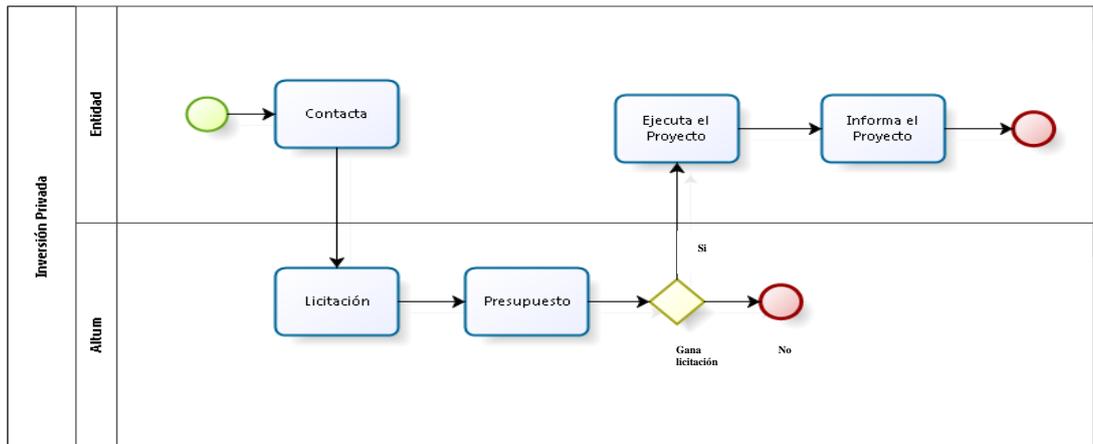
Ilustración 7. Método de Trabajo con el Estado



Fuente: Elaboración propia

El método que se utiliza para trabajar con empresas privadas es mucho más cortos y contiene menos burocracia, y con mayor rentabilidad.

Ilustración 8. Método de trabajo con el Sector Privado



Fuente: Elaboración Propia

Mentalidad

La empresa constructora “Altum” S.A.C piensa de aquí a un año crear nuevos proyectos inmobiliarios, y la aplicación del plan estratégico

Moneda

La moneda con la que trabaja la empresa constructora “Altum” S.A.C, las transacciones, las inversiones, el alquiler, el pago a sus empleados etc es con el sol peruano.

Operaciones también involucra las 4 P’s planteados por (D’Alessio, 2014) las que incluye, producto, proceso, planta, y persona.

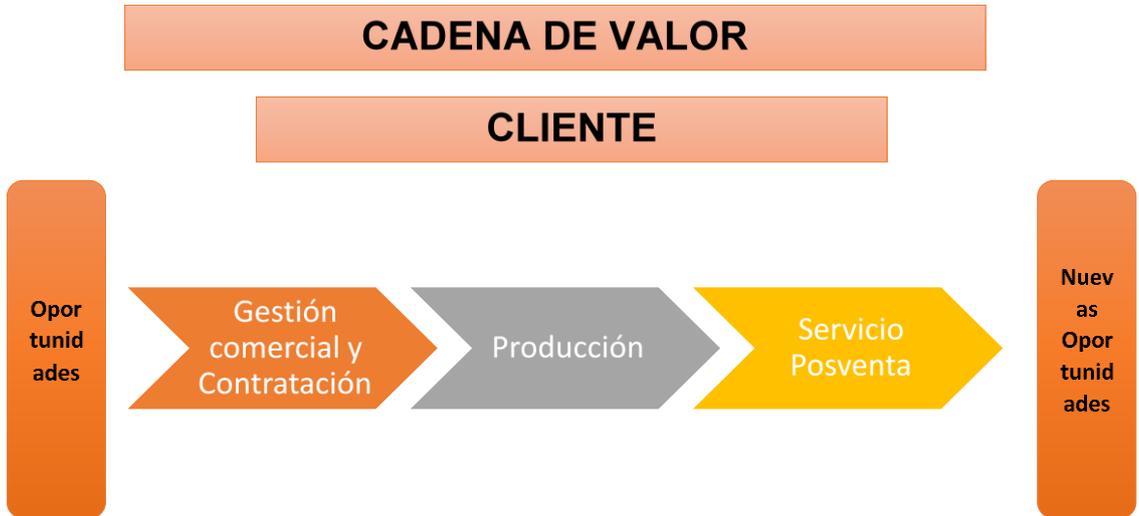
Producto

El producto como se puede detallar en la ilustración N°7, es el proyecto que la empresa constructora “Altum” s.a.c realice conforme a como el cliente lo desee, sin perder la calidad en el trabajo.

Proceso

El macro proceso que existe actualmente en la empresa se manifiesta en el siguiente gráfico.

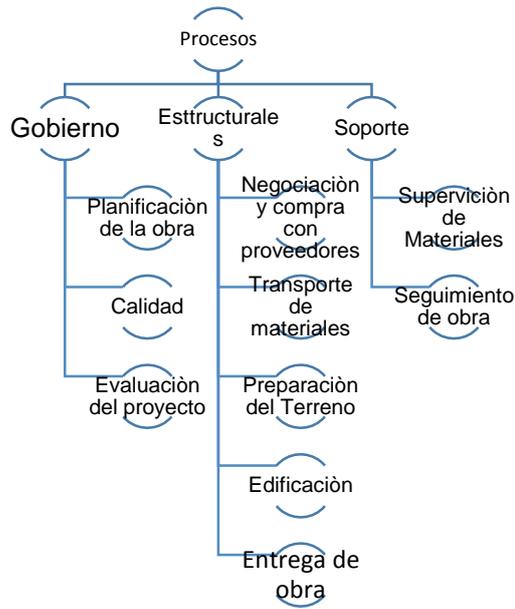
Ilustración 9. Cadena de Valor "Altum" S.A.C



Fuente: Elaboración propia

Entre los tipos de proceso que existen en la empresa están los de gobierno, los estructurales y los de soporte, los de gobierno se encargan de la planificación de la obra, la calidad, y a la con lo que respecta a los procesos estructurales tenemos la negociación y compra con los proveedores, al transporte de materiales, la preparación del terreno, la edificación y la entrega de la obra con el proceso de soporte incluye la supervisión de materiales y el seguimiento de la obra.

Ilustración 10. Procesos de Producción

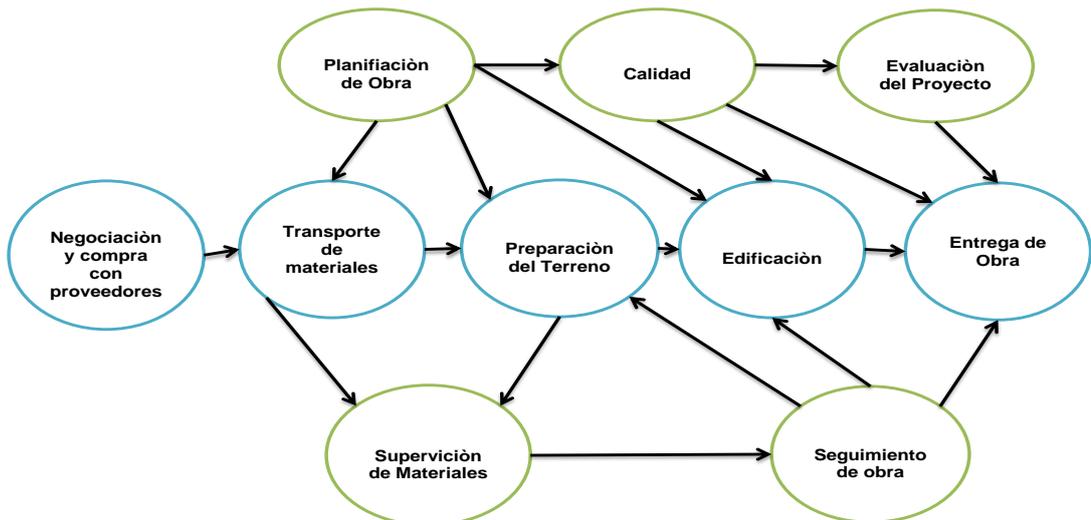


Fuente: Elaboración propia

Planta

En este punto analizaremos desde el proceso de planeación hasta el proceso de producción, el cual es la planta donde ejecuta la parte operativa de esta empresa.

Ilustración 11. Proceso general de Planta "Altum"



Fuente: Elaboración propia

La planificación punto que pertenece al proceso de gobierno consiste en la planeación del transporte, ver la calidad del

proyecto etc, basada en condiciones reales, con el objetivo de tener metas de trabajo para alcanzar la productividad mediante la eficiencia y eficacia.

Personal

Actualmente existen dos tipos de personal en la empresa, el administrativo, y el de la parte operativa. (Mantei, 2000) En su libro “The effect of Programming” que significa el efecto de la programación plantea sobre qué tipo de organización planteamos cuando estamos en plena ejecución. Donde está la organización descentralizado democrático (DD), Descentralizado controlado (DC), y centralizado controlado (CC) en donde se evalúan 7 factores dentro de un proyecto, donde se manifiesta la dificultad del problema, el tamaño del proyecto, duración del equipo, la modularidad, calidad, fecha de entrega, comunicación.

Para analizar con qué tipo de personal se cuenta analizamos la siguiente tabla.

Tabla 49. Impacto de las características del proyecto en el personal

TIPO DE EQUIPO	DD	DC	CC
DIFICULTAD			
Alta			X
Pequeña	X		
TAMAÑO DEL PROYECTO			
Grande		X	
Pequeño	X		
DURACIÓN DEL EQUIPO			
Corto		X	
Largo		X	
MODULARIDAD			
Alta		X	
Baja			X
CALIDAD			
Alta			X
Baja		X	
FECHA DE ENTREGA			

Estricta			X
Flexible	X		
COMUNICACIÓN			
Alta		X	
Pequeña		X	

Fuente: The effect of programaning

4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Es en esta área donde se evalúa la capacidad para financiar los proyectos a través de las fuentes, que son bancos, proveedores, el capital de los accionistas etc.

Para analizar el área de finanzas y contabilidad se analizarán las “4 RO” en donde se manifiesta el (ROS) que es el margen neto, (ROA) rendimiento sobre los activos, (ROI) rendimiento sobre la inversión y (ROE) rendimiento sobre el patrimonio.

Para analizar la eficiencia y la eficacia de la empresa para el manejo económico y financiero del dinero se ha creído conveniente realizar un estado de ganancias y pérdidas y un balance general del año 2014 y 2015 para realizar análisis de manera dinámica y estática.

Tabla 50. Estado de Ganancias y Pérdidas Altum 2014

	2014	%
VENTAS NETAS (ingresos Operacionales)	632,722.00	
Otros Ingresos Operacionales	0.00	
(-) Descuentos, rebajas y Bonificaciones concedidas	0.00	
(+) TOTAL INGRESOS	632,722.00	100.00
(-) INVENTARIO INICIAL	0.00	0.00
(-) COMPRAS (ó COSTO DE PRODUCCIÓN)	0.00	0.00
(+) INVENTARIO FINAL	0.00	0.00
(-) COSTO DE VENTAS (Operacionales)	505,376.00	-79.87
UTILIDAD BRUTA	127,346.00	20.13
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	48,393.00	-7.65
(-) GASTOS DE VENTAS	0.00	0.00
	0.00	0.00
UTILIDAD OPERATIVA	78,953.00	12.48
(-) GASTOS FINANCIEROS	0.00	
(-) DEPRECIACION	0.00	0.00
(+) OTROS INGRESOS	0.00	0.00
(-) OTROS EGRESOS (Gastos Diversos)	0.00	0.00
(+) INGRESOS FINANCIEROS	0.00	0.00
Utilidad (o Perdida) Neta Antes de IR	78,953.00	12.48
(-) Impuesto a la Renta (30%)	23,686.00	-3.74
UTILIDAD (o perdida) NETA	55,267.00	8.73

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 51. Balance General Altum S.A.C 2014

ACTIVO	Totales		PASIVO Y PATRIMONIO	Totales	
	2014	%		2014	%
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja/Bancos	182,266.00	59.37	Sobregiros Bancarios	0.00	0.00
Inversiones Financieras	0.00	0.00	Proveedores (Ctas x Pagar Comerciales)	0.00	0.00
Clientes (Cuentas por Cobrar Comerciales) (neto)	0.00	0.00	Cuentas por Pagar a partes relacionadas	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar a partes relacionadas	0.00	0.00	Tributos por Pagar	23,686.00	7.72
Otras Cuentas por Cobrar	0.00	0.00	Remuneraciones por pagar	0.00	0.00
Materias Primas	95,838.00	31.22			
Gastos Pagados por Anticipado	15,308.00	4.99			
Otros Activos	5,185.00	1.69			
TOT ACTIVO CORRIENTE	298,597.00	97.27	TOTAL PASIVO CORRIENTE	23,686.00	7.72
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Otras Cuentas por Cobrar	0.00	0.00	Deudas a Largo Plazo	0.00	0.00
Inmuebles Maquinaria y Equipos (neto)	10,799.00	3.52	Beneficios Sociales	690.00	0.22
(-) Depreciación y Amort. Acumul	-2,419.00	0.79	Ganancias Diferidas	0.00	0.00
TOT ACTIVO NO CORRIEN	8,380.00	2.73	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	690.00	0.22
			PATRIMONIO		
			Capital Social	87,250.00	28.42
			Capital adicional	0.00	0.00
			Resultados Acumulados	140,084.00	45.63
			Resultados del Periodo	55,267.00	18.00
			Reservas Legales	0.00	0.00
			TOTAL PATRIMONIO	282,601.00	92.06
TOTAL ACTIVO	306,977.00	100.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	306,977.00	100.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52. Estado de Ganancias y Pérdidas Altum S.A.C 2015

	2015	%
VENTAS NETAS (ingresos Operacionales)	1,213,792.00	
Otros Ingresos Operacionales	0.00	
(-) Descuentos, rebajas y Bonificaciones concedidas	0.00	
(+) TOTAL INGRESOS	1,213,792.00	100.00
(-) INVENTARIO INICIAL	0.00	0.00
(-) COMPRAS (ó COSTO DE PRODUCCIÓN)	0.00	0.00
(+) INVENTARIO FINAL	0.00	0.00
(-) COSTO DE VENTAS (Operacionales)	1,068,956.00	-88.07
UTILIDAD BRUTA	144,836.00	11.93
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	61,655.00	-5.08
(-) GASTOS DE VENTAS	0.00	0.00
	0.00	0.00
UTILIDAD OPERATIVA	83,181.00	6.85
(-) GASTOS FINANCIEROS	0.00	
(-) DEPRECIACION	0.00	0.00
(+) OTROS INGRESOS	0.00	0.00
(-) OTROS EGRESOS (Gastos Diversos)	0.00	0.00
(+) INGRESOS FINANCIEROS	0.00	0.00
Utilidad (o Perdida) Neta Antes de IR	83,181.00	6.85

(-) Impuesto a la Renta (28%)	23,290.00	-1.92
UTILIDAD (o pérdida) NETA	59,891.00	4.93

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 53. Balance General Altum S.A.C. 2015

ACTIVO	Totales		PASIVO Y PATRIMONIO	Totales	
	2015	%		2015	%
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja/Bancos	218,407.00	61.87	Sobregiros Bancarios	0.00	0.00
Inversiones Financieras	0.00	0.00	Proveedores (Ctas x Pagar Comerciales)	0.00	0.00
Clientes (Cuentas por Cobrar Comerciales) (neto)	0.00	0.00	Cuentas por Pagar a partes relacionadas	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar a partes relacionadas	0.00	0.00	Tributos por Pagar	9,826.00	2.78
Otras Cuentas por Cobrar	0.00	0.00	Remuneraciones por pagar	0.00	0.00
Materias Primas	95,838.00	27.15			
Gastos Pagados por Anticipado	31,193.00	8.84			
Otros Activos		0.00			
TOT ACTIVO CORRIENTE	345,438.00	97.86	TOTAL PASIVO CORRIENTE	9,826.00	2.78
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Otras Cuentas por Cobrar	0.00	0.00	Deudas a Largo Plazo	0.00	0.00
Inmuebles Maquinaria y Equipos (neto)	10,799.00	3.06	Beneficios Sociales	690.00	0.20
(-) Depreciacion y Amort. Acumul	-3,229.00	0.91	Ganancias Diferidas	0.00	0.00
TOT ACTIVO NO CORRIEN	7,570.00	2.14	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	690.00	0.20
			PATRIMONIO		

		Capital Social	87,250.00	24.72
		Capital adicional	0.00	0.00
		Resultados Acumulados	195,351.00	55.34
		Resultados del Periodo	59,891.00	16.97
		Reservas Legales	0.00	0.00
		TOTAL PATRIMONIO	342,492.00	97.02
TOTAL ACTIVO	353,008.00	100.00		
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	353,008.00	100.00

Fuente: Elaboración Propia.

Analizando las 4 RO nos permitirán analizar la rentabilidad de la empresa Altum S.A.C en el contexto de las inversiones que realiza o del nivel de ventas que posee.

ROS

O margen neto se define como la fuente de ingresos menos el costo de los fondos y gastos operativos, el margen neto siempre debe ser positivo, ya que un margen neto positivo señala que la institución está generando ingresos suficientes de sus activos para cubrir el costo. (Educación Financiera)

Los datos para realizar este ratio se tomaron del estado de ganancias y pérdidas que manifiesta en la fórmula siguiente:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Netas}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$2014 = \frac{55,367.00}{632,722.00} = 8.73\%$$

$$2015 = \frac{59,891.00}{1,213,791.00} = 5\%$$

Interpretando, se detalla que las ventas del año 2014 y 2015 generaron el 8.73% y el 5%. Manifestando que se está generando los ingresos suficientes para cubrir el costo.

ROA

O también el rendimiento sobre los activos, indicador de rentabilidad que muestra el nivel de eficiencia con el cual se manejan los activos de la empresa, comparando el nivel de utilidad o margen neto, contra los activos totales, mostrando que tan rentable es la empresa con respecto a sus activos.

Para demostrar la siguiente fórmula se creyó conveniente tener un cuadro resumido de los aspectos a analizar.

	2014	2015
Activos Corrientes	S/. 298,597.00	S/. 345,438.00
Activos no Corrientes	S/. 8,380.00	S/. 7,570.00
Pasivos Corrientes	S/. 23,689.00	S/. 9,826.00
Pasivos de largo plazo	S/. 690.00	S/. 690.00
Patrimonio	S/. 282,601.00	S/. 342,492.00
Ventas	S/. 632,722.00	S/. 1,213,792.00
Margen neto	8.73%	5%

Para calcular el rendimiento sobre los activos debemos calcular la suma de los activos corrientes y no corrientes.

$$\text{Activos (2014)} = \text{Activos corrientes} + \text{activos no corrientes}$$

$$\text{Activos (2014)} = 298,597.00 + 8,380.00$$

$$\text{Activos (2014)} = 306,977.00$$

$$\text{Activos (2015)} = \text{Activos corrientes} + \text{activos no corrientes}$$

$$\text{Activos (2015)} = 345,438.00 + 7,570.00$$

$$\text{Activos (2015)} = 353,008.00$$

Para obtener las utilidades netas, debemos utilizar el margen neto correspondiente de cada año:

$$Utilidad\ neta\ 2014 = \text{Margen neto} \times \text{ventas}$$

$$Utilidad\ neta\ 2014 = 8.73\% \times 632,722$$

$$Utilidad\ neta\ 2014 = 55,236.60$$

$$Utilidad\ neta\ 2015 = \text{Margen neto} \times \text{ventas}$$

$$Utilidad\ neta\ 2015 = 5\% \times 1,213,792$$

$$Utilidad\ neta\ 2015 = 60,689.60$$

$$ROA = \frac{Utilidad\ Netas}{Activos\ totales\ promedio}$$

$$ROA\ 2014 = 55,236.60 / (306,977.00)/2$$

$$ROA\ 2014 = 35\%$$

$$ROA\ 2015 = 60,689.60 / 353,008.00/2$$

$$ROA\ 2015 = 34\%$$

Interpretando se puede decir que por cada vez que se invierte se obtiene una rentabilidad del año 2014 de 35% y del año 2015 de 34%

ROI

O rendimiento sobre la inversión, permite comparar la rentabilidad del negocio, como por ejemplo en la empresa constructora "Altum" S.A.C los proyectos que invierte en cada obra, que tanto es el rendimiento sobre la inversión.

$$ROI = \frac{Utilidad\ Neta\ de\ la\ actividad}{Inversiones\ realizadas\ o\ costos}$$

$$ROI = \frac{60,689.60}{40,550.00}$$

$$ROI = 1.5\%$$

Si el resultado es mayor igual que 1 quiere decir que el rendimiento de la inversión es aceptable.

ROE

O rendimiento sobre el patrimonio, es un indicador de rentabilidad que muestra el nivel de eficiencia con el cual se han manejado los recursos propios que componen el patrimonio de la empresa. Mostrando que tan rentable es la empresa con respecto a su patrimonio o capital. La fórmula a realizar es la siguiente:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$$

Para analizar esta fórmula necesitamos el patrimonio promedio del año 2014 y 2015.

$$\text{Patrimonio promedio} = \frac{282,601 + 342,492}{2}$$

$$\text{Patrimonio promedio} = 312,546.50$$

Con ello podemos calcular el ROE de la empresa constructora "Altum" S.A.C en el año 2015:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$$

$$ROE = \frac{60,689.60}{312,546.60}$$

$$ROE = 19\%$$

Analizando la formula por cada inversión en el patrimonio se obtiene un 19% de rendimiento, esto refleja cuanto rindió el capital que ha invertido en la empresa.

$$ROE = (\text{utilidad neta/ventas}) * (\text{ventas/activos promedio}) * (\text{Activos / Patrimonio})$$

$$ROE = \text{Margen neto} * \text{Rotación de activos} * \text{Multiplicador de capital}$$

$$ROE = 5\% * 6.88 * 0.51$$

$$ROE = 17\%$$

Como podemos verificar la empresa constructora “Altum” S.A.C tiene un 17% en nivel de apalancamiento.

4.1.5. Recursos Humanos (H)

Hace tres décadas se pensaba que para las empresas constructoras solo necesitaban la cantidad necesaria del personal operativo según la demanda del proyecto, y poco personal administrativo, hoy en día el personal administrativo es fundamental para la planeación, estableciendo objetivos y metas para el futuro deseado la empresa, tanto el recurso administrativo, como operativos son muy fundamentales.

Los recursos humanos de la empresa constructora “Altum” de las siguientes variables:

Competencia y calificaciones profesionales. En la empresa constructora no se tiene un cuadro de asignación donde se detalle el requerimiento del personal.

Selección y capacitación y desarrollo del personal. La empresa constructora no tiene establecido un proceso de selección y capacitación al personal, la experiencia y el

conocimiento por el momento son fundamentales para sus contrataciones.

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. Este punto es muy importante ya que la empresa se caracteriza por su disponibilidad y calidad ya que es su punto fuerte.

Costos laborales en relación a la industria y los competidores. Los costos laborales en relación con otras empresas son los del mercado, pero cuando existen proyectos con mayor requerimiento es más elevado.

Nivel de remuneraciones y beneficios. El nivel de remuneraciones es establecido por la empresa a todo el personal que este en planilla.

Nivel de rotación y ausentismo. El nivel de rotación es mínimo, la rotación de personal ocurre en la parte operativa.

Políticas de tercerización. En este punto la empresa constructora "Altum" S.A.C no tiene políticas de tercerización.

Calidad del clima laboral. Existe un buen clima laboral por lo que se busca mejores resultados.

4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

La empresa constructora "Altum" S.A.C no tiene sistemas de información que le ayuden a la toma de decisiones. Cuentan con un método de

4.1.7. Tecnología e Investigación y desarrollo (T)

La empresa constructora “Altum” S.A.C. no ha invertido en investigación por lo que lo hace vulnerable ante las demás empresa.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Ítem	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Servicio de alta calidad	0.20	3	0.60
2	Equipo técnico calificado	0.16	3	0.48
3	Uso de Tecnología	0.13	3	0.39
4	Empresa económicamente estable	0.12	4	0.48
		0.61		1.95
Debilidades				
1	Débil planificación de la empresa	0.17	3	0.51
2	Incremento del costo de mano de obra	0.12	2	0.24
3	Baja innovación en servicios	0.10	2	0.20
		0.39		0.95
Total		1		2.90

4.3. Conclusiones

La empresa constructora "Altum" S.A.C ha tenido un bajo desempeño gerencial siendo esto una desventaja ante las demás empresas, la gerencia empírica, comandada por la experiencia es mala para la empresa, ya que actualmente se trabaja en un mundo empresarial globalizado que busca constantemente la capacitación y liderar ante los demás.

No se ha implementado un plan de marketing, muy pocos conocen sobre la empresa siendo esta otra desventaja ante los competidores, se cuenta con una página web, que no sostiene la publicidad y el conocimiento del mercado objetivo en donde se trabaja.

Actualmente se cuenta con la maquinaria y está a disponibilidad inmediata, pero la parte productiva de la empresa es rotativa por proyecto por lo que no se tiene definido qué tipo de recursos humanos se necesita.

Financieramente la empresa constructora "Altum" S.A.C se encuentra estable, por lo que es beneficioso, se cuenta con un capital que ayuda a financiar cada proyecto que se realiza. Actualmente no se invierte en innovación y desarrollo siendo una clara desventaja ante la competencia.

INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO

V. Intereses de la Organización y Objetivos de largo plazo

5.1. Intereses de la Organización

Según el plan 2008 – 2015 del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, se presenta problemas generales en todo el Perú entre los ejes más importantes para la empresa y para el departamento de Lambayeque son:

Ocupación del territorio nacional

Este eje parte de la necesidad de organizar, de manera eficiente el uso del territorio y aprovechamiento de sus recursos, supone la gestión estratégica del espacio urbano – rural, comprende la zonificación para el desarrollo de diversas actividades económicas, identificación de residenciales, urbanizaciones, calles, pistas, etc.

Acceso a viviendas adecuadas

La pobreza en el Perú ha hecho que la tercera parte de la población construya casas de baja calidad, siendo vulnerables al derrumbe o a otras amenazas. El crecimiento económico el subsecuente mayor poder adquisitivo de la población ha impulsado el crecimiento de la demanda por viviendas.

Obras públicas en general

El agua potable y los servicios de saneamiento son bienes básicos y fundamentales para el desarrollo integral del país, que no solo mejora el desarrollo de la población, sino que también reduce la tasa de movilidad, impulsa la consolidación urbana, respalda la formalización de la propiedad y potencia la calidad de los demás activos de la población.

Mercado de edificaciones infraestructura e inversiones

Durante los últimos años el incremento del sector construcción ha sido uno de los principales aportantes al impulso económico del país. Promover el desarrollo del mercado de edificaciones, centros comerciales, empresas, centros recreativos.

Según el Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011 – 2021

Se va a alinear el plan estratégico al eje estratégico I siendo este “Inclusión e integración socio cultural y acceso a servicios sociales básicos” bajo el objetivo estratégico:

Las brechas de naturaleza social, económica, cultural, política e institucional se han reducido sustancialmente, logrando mayor equidad entre hombres y mujeres, grupos sociales y población vulnerable, contribuyendo a la reducción de la pobreza total y extrema regional en cincuenta por ciento en relación al año 2009.

Siendo la política “Promover el acceso a la vivienda adecuada, en especial de los sectores de menores ingresos”, su estrategia “Fomento de la inversión pública y privada en los proyectos de vivienda social con técnicas de construcción que cumplan los requisitos de calidad establecidos en las normas respectivas”

Programas/Proyectos:

Desarrollo de capacidades para la elaboración y manejo de planes de ordenamiento territorial provinciales y distritales y planes de desarrollo urbano.

Creación de un fondo de contingencia regional para viviendas en sectores de extrema pobreza.

5.2. Potencial de la Organización

La empresa constructora "Altum" S.A.C está ubicada en la ciudad de Chiclayo, zona turística, zona estratégica para la construcción de edificaciones para empresas industriales i/o comerciales. Para el potencial en base a fortalezas y debilidades analizaremos los siguientes dominios:

Demográfico

Lambayeque el quinto departamento con mayor población lo que indica un mayor crecimiento en la construcción de viviendas según la tabla N° 1 muestra que Lambayeque y Chiclayo, albergan la mayor cantidad de empresas, por lo que las empresas cuentan como clientes para la empresa.

Geográfico

El departamento de Lambayeque, tienes ciudades pertenecientes a la costa su ubicación permite personal administrativo y operativo tenga menos dificultades para trabajar, su suelo favorece al procedimiento constructivo y en la sierra se tiene una debilidad con respecto al transporte de distintos materiales.

Económico

En el año 2015 el Perú cerró el PBI con un 2.5 creciendo en 0.01 hacia el año anterior actualmente el Perú y el departamento de Lambayeque ha tenido problemas con el cambio de Presidente y de leyes por lo que afecta su sector. El financiamiento externo hacia la edificación es poco. Pero el Perú es considerado un país emprendedor por lo que la llegada de empresas, significa la construcción de sus debidas edificaciones, proyectos sociales del estado, y las personas que desean tener su vivienda.

Tecnológico científico

El Perú invierte entre 0.1 a 0.2 % del PBI en innovación y desarrollo el cual es muy poco, el sector construcción no es ajeno a esta realidad pues la mayoría de las empresas constructoras en el departamento de Lambayeque no cuentan con tecnología que les permitan aumentar su productividad y tener una ventaja competitiva frente a otras empresas.

Dominio organizacional - administrativo

El sector construcción de Lambayeque, está compuesto de empresas pequeñas, medianas y grandes, en “Altum” S.A.C existe un diseño centralizado donde el gerente general es el mayor accionista.

Dominio / histórico / sociológico

Perú esta como unos de los países con mayor emprendimiento según el Global Entrepreneurship Monitor, las empresas constructoras en el departamento de Lambayeque centran sus operaciones en el emprendimiento, al capital, al trabajo propio para sacar adelante sus propios negocios

5.3. Principios Cardinales de la Organización

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. En donde se plantea tres principios cardinales las que son: lazos pasados – presentes, contra balance intereses, y conservación de los enemigos. (Hartmann, (1957/1983)

Lazos pasados – presentes

La empresa constructora “Altum” S.A.C ha experimentado un crecimiento organizacional comenzaron con dos equipos de pc para el diseño de planos, luego paso a la contratación del personal administrativo para el desempeño de sus debidas funciones,

actualmente cuenta con mayor equipo y mayor personal que le permite a la empresa tener una ventaja competitiva en el mercado.

El sector construcción de Lambayeque tiene proyecciones de futuras inversiones en obras públicas y privadas por lo que es beneficioso para la mayoría de constructoras.

Contra balance de los intereses

Actualmente la población del departamento de Lambayeque se encuentra en crecimiento, por lógica existe un crecimiento económico, por lo que esas personas tienen la necesidad de una vivienda adecuada, existiría la demanda de viviendas, que constituye una oportunidad de inversión. El costo beneficio es alto si es que la empresa segmenta de manera adecuada sus costos.

Conservación de los enemigos

En la actualidad Lambayeque tiene como rival a la región de Piura, la inversión en esa región ha sido por sus lugares turísticos, como Mancora, Talara, por la gran empresa Petro Perú, el aeropuerto, esto podría ser aprovechado por la empresa constructora "Altum" S.A.C.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Nuevas inversiones públicas y privadas			Sector público y privado	
2. Personal justamente remunerado y capacitado		Sindicato		
3. Protección al capital de los accionistas			Funcionarios	
4. Aumento de participación en el mercado			Investigación	
5. Aumento de retorno de la inversión			Convenio con proveedores	

5.5. Objetivos de largo plazo

OLP1: Estar entre las 10 empresas constructoras más reconocidas de la región Lambayeque.

OLP2: Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.

OLP3: Lograr la certificación ISO 9001.

OLP4: Mantener de manera eficiente la relación con los clientes y proveedores del sector construcción.

OLP5: Contar con un equipo profesional de alto nivel competitivo en el sector construcción

5.6. Conclusiones

El potencial que tiene la organización se analizó mediante su ubicación geográfica, la empresa está ubicada en el departamento considerado entre los más grandes de Lambayeque, económicamente es estable, pero se invierte muy poco en investigación y desarrollo.

Los objetivos a corto plazo son: OLP1: Estar entre las 10 empresas constructoras más reconocidas de la región Lambayeque, OLP2: Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual, OLP3: Lograr la certificación Iso 9001, OLP4: Mantener de manera eficiente la relación con los clientes y proveedores del sector construcción, OLP5: Contar con un equipo profesional de alto nivel competitivo en el sector construcción

EL PROCESO ESTRATÉGICO

VI. EL PROCESO ESTRATÉGICO

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Amenazas (MFODA)

(J.W, 1982) Considerada una herramienta de análisis situacional, se requiere de un concienzudo razonamiento para generar estrategias con beneficios hacia la empresa.

Estrategias FO (Explotar)

- Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.
- Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.
- Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.

Estrategias DO (Busque)

- Elaborar un plan operativo considerando indicadores y metas a lograr de manera anual.
- Formar alianzas estratégicas con empresas relacionadas a la venta de insumos y materiales para disminuir los costos.
- Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Estrategias FA (Confronte)

- Implementar un sistema de rotación de personal de construcción civil bajo ciertas políticas y condiciones previamente negociadas con el sindicato.
- Establecer contratos a largo plazo con las empresas que poseen maquinaria de construcción.
- Implementar un plan de inversiones para disminuir el riesgo de liquidez ante una posible crisis en el sector.
- Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.
- Establecer alianzas con las entidades financieras para brindar facilidades de pago.
- Realizar un análisis de la oferta de materiales y aditivos que existe en el mercado.

Estrategias DA (Evite)

- Certificar a los trabajadores de la empresa para disminuir la amenaza de los competidores.

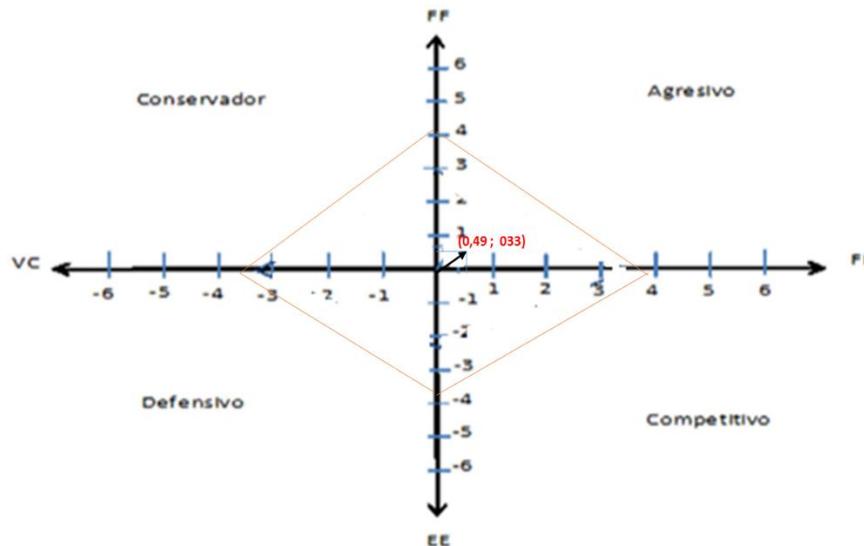
MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Servicio de alta calidad	1. Débil planificación de la empresa
	2. Equipo técnico calificado	2. Incremento del costo de mano de obra
	3. Uso de Tecnología	3. Baja innovación en servicios
	4. Empresa económicamente estable	
OPORTUNIDADES	Estrategia: FO (Explota)	Estrategia: DO (Busque)
1. Crecimiento del sector construcción en la región	1. Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos. (F1, F2, F3, O1, O2)	1. Elaborar un plan operativo considerando indicadores y metas a lograr de manera anual (D2, O1, O3)
2. Crecimiento sostenido del PBI	3. Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento (F1,F2,F4, O2,O3)	2. Formar alianzas estratégicas con empresas relacionadas a la venta de insumos y materiales para disminuir los costos (D1 D2, O1, O2 y O3)
3. Incremento del poder adquisitivo de la población	3.Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes (F1, F2, O4, O5)	3. Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad (D3, O5)
4. Alternativas de crédito para el sector construcción		
5 Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas que ofrecen productos y aditivos para la construcción.		
AMENAZAS	Estrategia: FA (Confronta)	Estrategia: DA (Evite)
1 Presencia de los sindicatos de construcción	1 Implementar un sistema de rotación de personal de construcción civil bajo ciertas políticas y condiciones previamente negociadas con el sindicato. (F1, F2, F4, A1)	1 Certificar a los trabajadores de la empresa para disminuir la amenaza de los competidores
2 Incremento en el precio de las maquinarias para la construcción.	2 Establecer contratos a largo plazo con las empresas que poseen maquinaria de construcción (F1, F2, A2)	
3 Incertidumbre por crisis financiera mundial	3 Implementar un plan de inversiones para disminuir el riesgo de liquidez ante una posible crisis en el sector (F4 , A3)	
4 Incremento de competidores en el sector construcción en la ciudad.	4 Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado (F2,F4, A4)	
5 Incremento del precio de terrenos para construcción	5 Establecer alianzas con las entidades financieras para brindar facilidades de pago (F2,F4, A5)	
6 Incremento en el precio de materiales y aditivos	6 Realizar un análisis de la oferta de materiales y aditivos que existe en el mercado (F2, F4, A6)	

6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Matriz PEYEA

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Valor	
1. Retorno de la inversión	6	1. Participación en el mercado	4	
2. Apalancamiento	3	2. Calidad del producto	6	
3. Liquidez	5	3. Ciclo de vida del producto	3	
4. Capital requerido versus capital disponible	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	3	
5. Flujo de caja	3	5. Lealtad del consumidor	4	
6. Facilidad de salida del mercado	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4	
7. Riesgo involucrado en el negocio	5	7. Conocimiento tecnológico	3	
8. Rotación de inventarios	4	8. Integración vertical	3	
9. Economías de escala y de experiencia	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2	
TOTAL	37		32	
PROMEDIO	4.11		-3.56	
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	Valor	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	Valor	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Potencial de crecimiento	5	
2. Tasa de inflación	3	2. Potencial de utilidades	4	
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Estabilidad financiera	3	
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Conocimiento tecnológico	4	
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Utilización de recursos	5	
6. Rivalidad / Presión competitiva	4	6. Intensidad de capital	4	
7. Elasticidad de los precios de la demanda	3	7. Facilidad de entrada al mercado	3	
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Productividad / Utilización de la capacidad	3	
		9. Poder de negociación de los productores	4	
TOTAL	29		35	
PROMEDIO	-3.63		3.89	
Eje Y = EE+FF		0.49	Eje X = FI+VC	
			0.33	

En el gráfico, se muestra el vector (0.49; 0.33), el cual se encuentra en el cuadrante de estrategias agresivas.



Estrategias propuestas

E. 1. Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.

E.2. Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.

E.3. Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.

E.7. Implementar un sistema de rotación de personal de construcción civil bajo ciertas políticas y condiciones previamente negociadas con el sindicato

E.10. Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

El los análisis interno y externo, detalla que el sector donde trabaja la empresa constructora “Altum” S.A.C pasa por un proceso de globalización en donde las empresas han invertido del 100% el 20 % en investigación y desarrollo, por lo que hace un mercado más competitivo, porque las mejores empresas son las que planean.

Se recomienda estrategias de integración, alianzas con los principales proveedores por lo que las estrategias propuestas de la Matriz FODA son:

E. 1. Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.

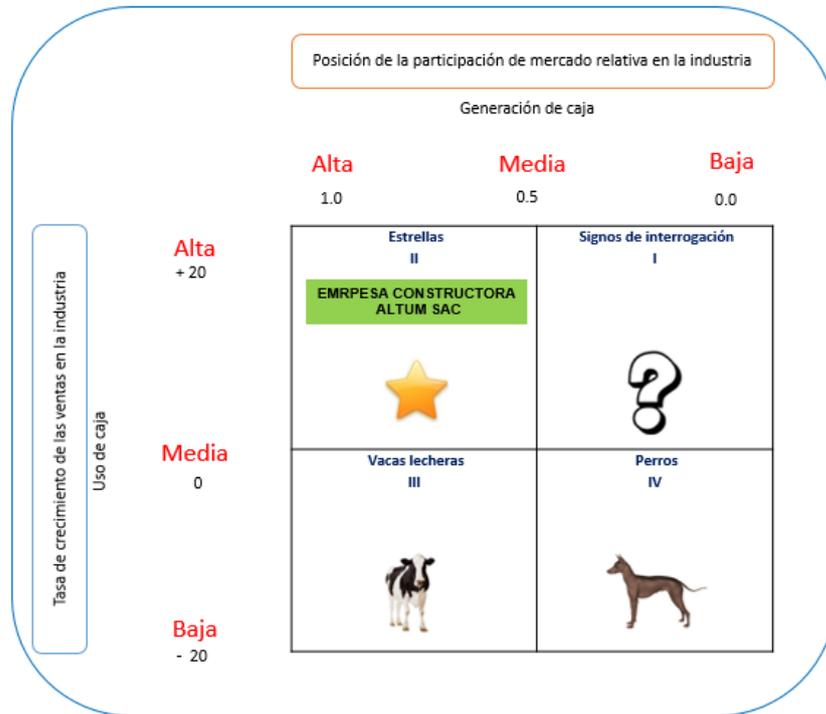
E.2. Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.

E.3. Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.

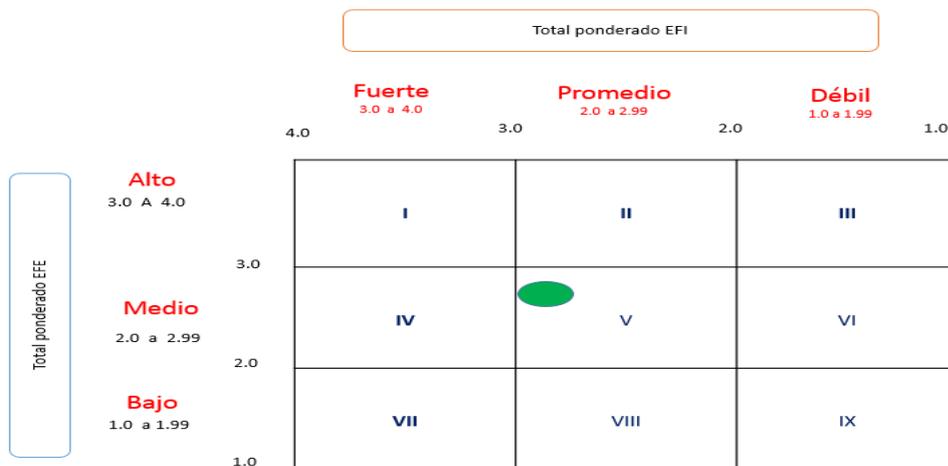
E.6. Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

E.9. Implementar un plan de inversiones para disminuir el riesgo de liquidez ante una posible crisis.

E.10. Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.



6.4. Matriz Interna Externa (MIE)



Vemos que luego de las ponderaciones de la matriz EFI y EFE los resultados caen sobre el sector V, se recomienda seguir estrategias de retener y mantener (invertir selectivamente y gerencia las utilidades) por lo que las estrategias seleccionadas son:

E.2. Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.

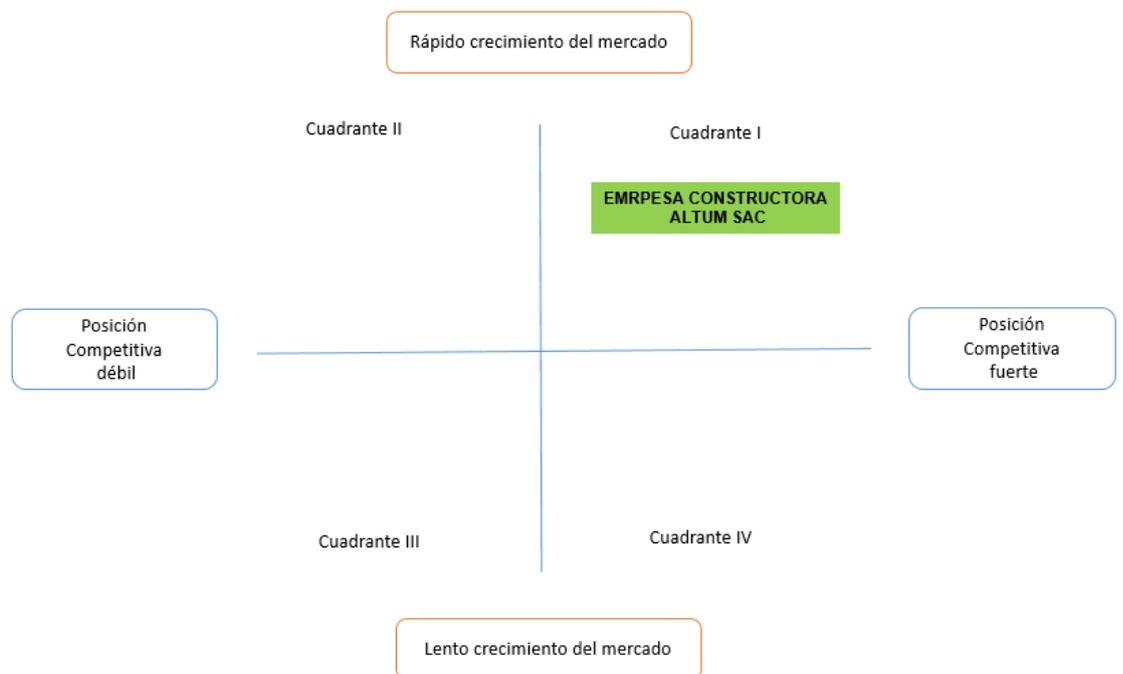
E.3. Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.

E.6. Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

E.9. Implementar un plan de inversiones para disminuir el riesgo de liquidez ante una posible crisis.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según esta matriz, la empresa tiene una excelente posición estratégica debido a la calidad del servicio, su recurso humano calificado, su liquidez, por lo que la empresa desde esta perspectiva la empresa debe desarrollar estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del mercado y de productos, para lo cual se plantea las siguientes estrategias.



Estrategias seleccionadas

E. 1. Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.

E.2. Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.

E.3. Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.

E.9. Implementar un plan de inversiones para disminuir el riesgo de liquidez ante una posible crisis.

E.10. Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.

E.12. Realizar un análisis de la oferta de materiales y aditivos que existe en el mercado.

6.6. Matriz de De Decisión Estratégica (MDE)

<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>FODA</i>	<i>PEYEA</i>	<i>BCG</i>	<i>IE</i>	<i>GE</i>	<i>Total</i>
E.1. Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.	X	X	X	-	X	4
E.2. Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.	X	X	X	X	X	5
E.3. Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.	X	X	X	X	X	5
E.4. Elaborar un plan operativo considerando indicadores y metas a lograr de manera anual.	X	-	-	-	-	1
E.5. Formar alianzas estratégicas con empresas relacionadas a la venta de insumos y materiales para disminuir los costos.	X	-	-	-	-	1
E.6. Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.	X	-	X	X	X	4
E.7. Implementar un sistema de rotación de personal de construcción civil bajo ciertas políticas y condiciones previamente negociadas con el sindicato.	X	X	-	-	-	2
E.8. Establecer contratos a largo plazo con las empresas que poseen maquinaria de construcción.	X	-	-	-	-	1
E.9. Implementar un plan de inversiones para disminuir el riesgo de liquidez ante una posible crisis en el sector.	X	-	X	X	-	3
E.10. Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.	X	X	X	-	X	4
E.11. Establecer alianzas con las entidades financieras para brindar facilidades de pago.	X	-	-	-	-	1
E.12. Realizar un análisis de la oferta de materiales y aditivos que existe en el mercado.	X	-	-	-	X	2
E.13. Certificar a los trabajadores de la empresa para disminuir la amenaza de los competidores.	X	-	-	-	-	1

De las estrategias propuestas se han elegido las que más se repiten, priorizándose 05 estrategias:

E.1. Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.

E.2. Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.

E.3. Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.

E.6. Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

E.10. Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz muestra el resultado de la matriz MCPE lo que determinara el atractivo relativo de las estrategias las cuales provienen de las matrices de, FODA, PEYEA, IE, BCG, GE y la matriz de decisión.

Estrategia	Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.			Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.		Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.		Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.		Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.		
	Factores Claves	Peso	PA	Ponderación	PA	Ponderación	PA	Ponderación	PA	Ponderación	PA	Ponderación
OPORTUNIDADES												
1. Crecimiento del sector construcción en la región	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56	
2. Crecimiento sostenido del PBI	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	
3. Incremento del poder adquisitivo de la población	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	
4. Alternativas de crédito para el sector construcción	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	
5. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas que ofrecen productos y aditivos para la construcción.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	
AMENAZAS												
1. Presencia de los sindicatos de construcción	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	1	0.12	2	0.24	
2. Incremento en el precio de	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	
3. Incertidumbre por crisis	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	
4. Incremento de competidores en el sector construcción en la ciudad.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	
5. Incremento del precio de terrenos para construcción	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	
6. Incremento en el precio de materiales y aditivos	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	
FORTALEZAS												
1. Servicio de alta calidad	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	

2. Equipo técnico calificado	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64	3	0.48	4	0.64
3. Uso de Tecnología	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52
4. Empresa económicamente estable	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
DEBILIDADES											
1. Débil planificación de la empresa	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	4	0.68	3	0.51
2. Incremento del costo de mano de obra	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
3. Baja innovación en servicios	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2
TOTAL	2.00		6.15		6.96		6.88		5.2		6.29

6.8. Matriz Rumelt (MR)

(Rumelt, 1980) Es importante evaluar las estrategias para calificarlas y evaluar las decisiones, se evalúan las estrategias en base a cuatro criterios, consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad.

Estrategia	Congruencia	Concordancia	Viabilidad	Ventaja	Decisión
E.1. Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.	SI	SI	SI	SI	SI
E.2. Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.	SI	SI	SI	SI	SI
E.3. Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.	SI	SI	SI	SI	SI
E.6. Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.	SI	SI	SI	SI	SI
E.10. Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.	SI	SI	SI	SI	SI

6.9. Matriz Ética (ME)

La auditoría de la ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia y se ven buenas para los fines utilitarios (ROWE, y otros, 1982).

MATRIZ DE ÉTICA			Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.			Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.			Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.			Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.			Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.			DECISIÓN	
			Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve		
DERECHOS	1	Impacto en el derecho a la vida		X			X			X			X			X		SI	
	2	Impacto en el derecho a la propiedad			X			X			X			X			X		SI
	3	Impacto en el derecho al libre pensamiento		X			X			X			X			X			SI
	4	Impacto en el derecho a la privacidad			X		X			X			X			X			SI
	5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia			X		X			X			X			X			SI
	6	Impacto en el derecho a hablar libremente			X		X			X			X			X			SI

	7	Impacto en el derecho al debido proceso		X			X			X			X			X		SI
JUSTICIA			Justo	Neutro	Injusto													
	8	impacto en la distribución		X			X			X			X			X		SI
	9	Equidad en la administración	X			X			X			X			X			SI
	10	Normas de compensación		X			X			X			X			X		SI
UTILITARISMO			Excelentes	Neutro	Perjudicial													
	11	Fines y resultados estratégicos	X			X			X			X			X			SI
	12	Medios estratégicos empleados.	X			X			X			X			X			SI

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Regresamos a la Matriz de Decisión para recoger las estrategias de contingencia:

- Elaborar un plan operativo considerando indicadores y metas a lograr de manera anual.
- Formar alianzas estratégicas con empresas relacionadas a la venta de insumos y materiales para disminuir los costos.
- Implementar un sistema de rotación de personal de construcción civil bajo ciertas políticas y condiciones previamente negociadas con el sindicato.
- Establecer contratos a largo plazo con las empresas que poseen maquinaria de construcción.
- Implementar un plan de inversiones para disminuir el riesgo de liquidez ante una posible crisis en el sector.
- Establecer alianzas con las entidades financieras para brindar facilidades de pago.
- . Realizar un análisis de la oferta de materiales y aditivos que existe en el mercado.
- Certificar a los trabajadores de la empresa para disminuir la amenaza de los competidores.

6.11. Matriz de Estrategias versus objetivos a Largo plazo

<p>Visión “Ser una empresa reconocida en el mercado regional en 5 años líderes en construcción e ingeniería, que planea ejecuta y controla servicios y productos con calidad y garantía, comprometiéndonos con nuestros clientes internos y externos, comprendiendo sus necesidades y brindando seguridad y confianza”</p>					
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1. Mejorar el posicionamiento en el mercado.	Estar entre las 10 empresas constructoras más reconocidas de la región Lambayeque	Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.	Lograr la certificación Iso 9001	Mantener de manera eficiente la relación con los clientes y proveedores del sector construcción	Contar con un equipo profesional de alto nivel competitivo en el sector construcción
2. Incrementar los niveles de ingreso.					
3. Gestionar de manera eficiente sus procesos.					
4. Excelente relación con los clientes y proveedores.					
5. Tener el mejor equipo profesional y técnico en el área de la construcción					
Estrategias específicas					
Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.	X	X		X	
Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.		X		X	
Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.		X		X	
Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.			X	X	X
Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.	X	X			X

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los competidores y Sustitutos

N°	Estrategias retenidas	Posibilidades competidor 1	Posibilidades sustituto	Posibilidades entrante 1	Posibilidades de aliado/socio
		ALTUM S.A.C	Ortiz lozio S.R.L	Diaz y Castillo S.A.C	ICM S.A
	Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.	Implementar estrategias de marketing	Aprovechar la plataforma virtual	Difundir sus servicios que ofrece por diversos canales	Incrementar el proceso de comunicación con sus clientes
	Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.	Imitar la estrategia	Ampliar contactos	Firmar Alianzas	Potenciar la relación con la empresa
	Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.	Firmar convenios	Realizar convenios con proveedores	Firmar convenios	Mantener buenas relaciones
	Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.	optimización de procesos	Mejora de proceso	Implementación de procesos	Difusión del sistema
	Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Redefinir servicios	Apoyo en la difusión de servicios diversificados

6.13. Conclusiones

En esta etapa el proceso estratégico se combina el análisis externo con el análisis interno, de la cual se obtienen una serie de matrices que generan las estrategias para la empresa constructora "Altum" S.A.C, las estrategias han pasado por matrices de aspectos éticos y lógicos, siguiente se realiza una matriz frente a los objetivos a largo plazo lo que permitirá que la empresa alcance la visión deseada.

Las estrategias retenidas son: Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos, Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento, Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes, Mejorar los procesos clave de la empresa, diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

VII. Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

OLP1: Estar entre las 10 empresas constructoras más reconocidas de la región Lambayeque.

OCP1.1: Conformar un equipo de marketing para difusión de servicios

OCP1.2: Difundir por diversos medios y canales de comunicación la potencialidad de la empresa

OCP1.3: Realizar y mantener estudios de mercado para determinar el nivel de posicionamiento, dentro de un área de planeamiento

OLP2: Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.

OCP2.1: Realizar diversas obras públicas y privadas

OCP2.2: Diversificar los servicios de la constructora

OCP2.3: Disminuir los costos de producción en 5%

OLP3: Lograr la certificación Iso 9001

OCP3.1: Elaborar el manual de calidad

OCP3.2: Implementar los procedimientos

OCP3.3: Solicitar la certificación ante un organismo certificador de la calidad

OLP4: Mantener de manera eficiente la relación con los clientes y proveedores del sector construcción

OCP4.1: Realizar una lista de los principales clientes y proveedores del sector construcción

OCP4.2: Firmar alianzas estratégicas con cada uno de los proveedores

OCP4.3: Apoyar a los clientes y proveedores en algunas actividades que organicen

OLP5: Contar con un equipo profesional de alto nivel competitivo en el sector construcción

OCP5.1: Elaborar los perfiles profesionales

OCP5.2: Realizar un programa de inducción y capacitación.

OCP5.3: Realizar el monitoreo permanente del nivel de desempeño

7.2. Recursos Asignados a los objetivos de corto plazo

Recursos humanos:

Dependerá directamente de la empresa, la cantidad de personal que se crea necesario con la finalidad de cumplir cada objetivo planteado.

Recursos Financieros:

La empresa constructora "Altum" S.A.C está en la capacidad de implementar las estrategias según lo decidan los funcionarios, por el capital que tienen ahorrado es cuestión de atacar con todas nuestras fortalezas las oportunidades existentes en el mercado.

Recursos Tecnológicos:

El pensamiento de innovación de la empresa, podrá modernizar y mejorar la competitividad por lo que en una de las estrategias se plantea implementar un sistema de gestión de calidad, trayendo beneficios y contactos de empresas certificadas.

Tabla 54. Plan de acción de Objetivos a corto plazo

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Conformar un equipo de marketing para la difusión de servicios				Estar entre las 10 empresas constructoras más reconocidas de la región Lambayeque.		
				INDICADOR		
				Número de trabajadores y si va a medir en cantidad		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificar posesos para reclutamiento Integración, contratación y desvinculación del Personal.	ene-17	Dic-17	Conformar el 50% del equipo hasta Agosto	David Chambergo Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	No encontrar el personal requerido en el mercado laboral.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Difundir por diversos medios y canales de comunicación la potencialidad de la empresa				Estar entre las 10 empresas constructoras más reconocidas de la región Lambayeque.		
				INDICADOR		
				Número de canales de comunicación y se va a medir mediante la cantidad de canales que se quieran contratar		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Actualizar el perfil del cliente ideal, Revisar tendencias de Marketing Optimizar un punto diferenciador	Ene-17	Dic-17	Hasta el mes de septiembre haber identificado los 3 medios más importantes	David Chambergo Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	Burocracia por espacio público, o espacio público restringido.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Realizar y mantener estudios de mercado para determinar el nivel de posicionamiento, dentro de un área de planeamiento.			Estar entre las 10 empresas constructoras más reconocidas de la región Lambayeque.			
			INDICADOR			
			Avance del estudio de Mercado y se va medir mediante porcentajes.			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de competencia directa. Investigación del nivel competitivo de la competencia.	Ago-17	dic-17	Realizar el 50% del estudio del mercado hasta septiembre	David Chambergo Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal que se requiera	Poca inversión en investigación

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Realizar diversas obras públicas y privadas			Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.			
			INDICADOR			
			Ingreso por ventas año, y se va a medir en soles			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de diversas obras públicas y privadas	ene-17	dic-20	Alianza con 7 empresas en el mes de agosto	David Chambergo Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	Contratiempos en el proceso de producción

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Diversificar los servicios de la constructora				Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.		
				INDICADOR		
				Número de servicios y su medición es en cantidad		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Investigación de que otros servicios necesita el cliente	ene-18	dic-18	Aumentar 2 servicios por año	David Chambergo Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	No necesiten del servicio a difundir

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Disminuir los costos de producción en un 5%				Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.		
				INDICADOR		
				Costo Variables año actual/ costos variables año base y se medición será en porcentaje		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de proveedores	ene-18	dic-18	Alianza con 10 proveedores para el mes de septiembre	David Chambergo Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	Empresas nuevas no necesiten del servicio a difundir

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Elaborar el Manual de Calidad			Lograr la certificación Iso 9001.			
			INDICADOR			
			Documento elaborado, y se va a medir mediante el porcentaje de avance			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de los Objetivos, y de los procesos clave	ene-18	Ago-18	Elaborar un 50% del manual hasta el mes de agosto	David Chambergro Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	Contratiempos para acabar el documento

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Implementar los procedimientos de producción			Lograr la certificación Iso 9001.			
			INDICADOR			
			Número de procedimientos elaborados y se va a medir en cantidad			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de los procesos clave de la empresa	Sep-18	dic-18	Implementar 5 procesos para el mes de mayo	David Chambergro Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	Contratiempos para acabar el documento

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Solicitar la certificación ante un organismo certificador de calidad				Lograr la certificación Iso 9001.		
				INDICADOR		
				Número de meses y se va a medir en cantidad		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificar a personas certificadoras	ene-18	dic-18	Certificar los procesos el 80% de los procesos hasta septiembre	David Chambergó Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	No haber implementado el 100% de los procedimientos

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO				OBJETIVO A LARGO PLAZO		
Mantener principales clientes y proveedores del sector construcción				Mantener de manera eficiente la relación con los clientes y proveedores del sector construcción.		
				INDICADOR		
				Su indicador es el número de clientes y número de proveedores y su medir en cantidad		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de productos clave, Realizar lista de descuentos para principales clientes	ene-17	Dic-20	Mantener el 80 % de los clientes y proveedores potenciales	David Chambergó Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	Proveedores o Clientes, no requieran de alianzas

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Firmar alianzas estratégicas con cada uno de los proveedores para tener precios competitivos			Mantener de manera eficiente la relación con los clientes y proveedores del sector construcción.			
			INDICADOR			
			Número de alianzas firmadas y se va a medir en cantidad			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
identificación del tipo de contratos a realizar	ene-17	dic-19	Firmar alianzas en un promedio de 16 clientes y proveedores anual	David Chambergó Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	Posibles proveedores no requieran de alianzas

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Apoyar a los clientes y proveedores en algunas actividades que organicen			Mantener de manera eficiente la relación con los clientes y proveedores del sector construcción.			
			INDICADOR			
			Número de actividades apoyadas y número de empresas beneficiadas y se va a medir en cantidad			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificar la lista de los principales clientes y proveedores con los que se mantiene un contrato	ene-17	dic-19	Ir a 2 actividades mensuales	David Chambergó Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	Contratiempos de la empresa por obras a falta de terminar

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Elaborar los perfiles profesionales			Contar con un equipo profesional de alto nivel competitivo en el sector construcción			
			INDICADOR			
			Número de perfiles elaborados y se va a medir en cantidad			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación del personal a requerir en la empresa	ene-19	Mayo-19	Elaborar el 70% de perfiles profesionales hasta abril	David Chambergo Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	No encontrar en el mercado el personal requerido

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Realizar un programa de inducción y capacitación.			Contar con un equipo profesional de alto nivel competitivo en el sector construcción			
			INDICADOR			
			Avance del plan (Porcentaje), Número de horas de capacitación(Cantidad), Número de participantes(Cantidad)			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de empresas externas para capacitación del personal	Jun-19	dic-19	Mantener el 40% del personal capacitado en el mes de agosto	David Chambergo Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	Personal irresponsable

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Realizar el monitoreo permanente del nivel de desempeño			Contar con un equipo profesional de alto nivel competitivo en el sector construcción			
			INDICADOR			
			Número de trabajadores y se va a medir en cantidad			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	¿Quién	¿Con qué recurso?	Posibles Dificultades
Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
Identificación de las áreas a monitorear	ene-20	dic-20	Contar con el 100% personal capacitado para el monitoreo	David Chambergo Anacleto	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera	Personal no cumpla con las expectativas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

7.3. Ficha de Indicadores

Tabla 55. Ficha de Indicadores

FICHA DE INDICADOR			
Proceso Relacionado	Conformar un equipo de marketing para la difusión de servicios	Código	1.00
Nombre de Indicador	Número de Trabajadores	Código	1.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea el número de trabajadores para conformar el equipo de marketing		
Formula del Indicador		Unidad de Medida	Cantidad
Número de Trabajadores		Frecuencia	Mensual
		Meta	15

FICHA DE INDICADOR			
Proceso Relacionado	Difundir por diversos medios y canales de comunicación la potencialidad de la empresa	Código	2.00
Nombre de Indicador	Número de canales	Código	2.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea el número de canales para la difunción de servicios de la empresa		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	Cantidad	
Número de canales	Frecuencia	Mensual	
	Meta	12	

FICHA DE INDICADOR			
Proceso Relacionado	Realizar y mantener estudios de mercado para determinar el nivel de posicionamiento, dentro de un área de planeamiento.	Código	3.00
Nombre de Indicador	Porcentaje de avance del estudio de mercado	Código	3.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea el porcentaje de avance que se ha realizado en el estudio de mercado		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	%	
Porcentaje de avance del estudio de mercado	Frecuencia	Mensual	
	Meta	100%	

FICHA DE INDICADOR

Proceso Relacionado	Realizar diversas obras públicas y privadas	Código	4.00
Nombre de Indicador	Ingreso por ventas al año	Código	4.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea el ingreso de la ventas al año de la empresa		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	Soles	
Ingreso por ventas al año	Frecuencia	Anual	
	Meta	S/. 1,000,000.00	

FICHA DE INDICADOR

Proceso Relacionado	Diversificar los servicios de la constructora	Código	5.00
Nombre de Indicador	Número de servicio	Código	5.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea el número de servicios		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	Cantidad	
Número de servicios	Frecuencia	Anual	
	Meta	2	

FICHA DE INDICADOR

Proceso Relacionado	Disminuir los costos de producción en un 2%	Código	6.00
Nombre de Indicador	Costos variables	Código	6.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea el		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	%	
Costos variables año actual/Costos variable año base	Frecuencia	Anual	
	Meta	2%	

FICHA DE INDICADOR

Proceso Relacionado	Elaborar el Manual de Calidad	Código	7.00
Nombre de Indicador	Porcentaje de avance de documento	Código	7.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea el avance del manual de calidad		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	%	
Porcentaje de avance del Documento	Frecuencia	Anual	
	Meta	100%	

FICHA DE INDICADOR

Proceso Relacionado	Implementar los procedimientos de producción	Código	8.00
Nombre de Indicador	Número de procedimientos	8	8.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea el número de procedimientos ha elaborar		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	Cantidad	
Número de procedimientos	Frecuencia	Mensual	
	Meta	13	

FICHA DE INDICADOR

Proceso Relacionado	Solicitar la certificación de un organismo certificador de calidad	Código	9.00
Nombre de Indicador	Número de meses	Código	9.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea el número de meses para la certificación		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	Cantidad	
Número de meses	Frecuencia	Mensual	
	Meta	6	

FICHA DE INDICADOR

Proceso Relacionado	Mantener principales clientes y proveedores del sector construcción	Código	10.00
Nombre de Indicador	Cientes y proveedores	Código	10.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea el número de clientes y proveedores que mantenga la empresa		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	Cantidad	
Número de clientes y Número de proveedores	Frecuencia	Mensual	
	Meta	15	

FICHA DE INDICADOR

Proceso Relacionado	Firmar alianzas estratégicas con cada uno de los proveedores para tener precios competitivos	Código	11.00
Nombre de Indicador	Número de Alianzas firmadas	Código	11.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea el número de alianzas que firma la empresa		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	Cantidad	
Número de alianzas firmadas	Frecuencia	Mensual	
	Meta	10	

FICHA DE INDICADOR

Proceso Relacionado	Elaborar perfiles profesionales	Código	13.00
Nombre de Indicador	Numero de perfiles elaborados	Código	13.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea el número de perfiles a elaborar		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	Cantidad	
Número de perfiles elaborados	Frecuencia	Mensual	
	Meta	10	

FICHA DE INDICADOR

Proceso Relacionado	Realizar un programa de inducción y capacitación	Código	14.00
Nombre de Indicador	Avance del plan/ Número de horas de capacitación/ Número de participantes	Código	14.00
Responsable del Indicador	David Chambergo Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea en primera instancia el plan, el número de horas de capacitación y el número de participantes		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	%cantidad	
Porcentaje de avance del plan/ Número de horas de capacitación/ Número de participantes	Frecuencia	Mensual	
	Meta	100%/15/15	

FICHA DE INDICADOR

Proceso Relacionado	Realizar el monitoreo permanente del nivel de desempeño	Código	15.00
Nombre de Indicador	Número de trabajadores	Código	15.00
Responsable del Indicador	David Chambergó Anacleto		
Definición del Indicador	Monitorea en primera instancia el plan, el número de horas de capacitación y el número de participantes		
Formula del Indicador	Unidad de Medida	cantidad	
Número de perfiles elaborados	Frecuencia	Mensual	
	Meta	20	

7.4. Políticas de cada estrategia

Se presentan las políticas para cada estrategia:

Estrategia 1. Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.

Se proponen las siguientes políticas:

- Desarrollar constantemente programas de planeación estratégica.
- Proveer recursos para desarrollar el proceso marketero.

Estrategia 2. Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.

- Buscar financiamiento en el mercado bancario.
- Crecimiento por estar al tanto del cliente.

Estrategia 3. Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.

- Mantener una constante comunicación con empresas proveedoras de materia prima
- La investigación de nuevos productos permite tener productos diferenciados

Estrategia 4. Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

- Estandarizar y certificar los procesos clave para la calidad de los servicios brindados.

Estrategia 5. Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.

- Investigación de nuevos mercados para el ofrecimiento de nuevos productos.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La ciudad de Chiclayo tiene una serie de lugares culturales también a lo largo del departamento de Lambayeque, por lo que su conservación es muy importantes, a la hora de planear el proyecto a realizarse es importantes la coordinación con el Ministerio de Cultura, para evitar percances que la finales podría ser un gasto hacia la empresa por daños irreparables, también está comprometida su flora y fauna por lo que se debe trabajar de manera organizada con las autoridades, como el Ministerio de vivienda.

7.6. Recursos Humanos y motivación

Estrategia 1. Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para

aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.

ESTRATEGIAS	N° DE PERSONAL	PLAN	IMPLMENTACIÓN	TOTAL
E 1	5	S/. 10,000.00	S/. 31,103.00	S/. 41,103.00

Estrategia 2. Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.

ESTRATEGIAS	N° DE PERSONAL	PLAN	IMPLMENTACIÓN	TOTAL
E 2	2	S/. 500.00	S/. 3000.00	S/. 3,500.00

Estrategia 3. Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes.

ESTRATEGIAS	N° DE PERSONAL	PLAN	IMPLMENTACIÓN	TOTAL
E 3	2	S/. 500.00	S/. 3000.00	S/. 3,500.00

Estrategia 4. Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

ESTRATEGIAS	N° DE PERSONAL	PLAN	IMPLMENTACIÓN	TOTAL
E 4	Consultor, certificador	S/. 51,000.00	S/. 8,500.00	S/. 59,500.00

Estrategia 5. Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.

ESTRATEGIAS	N° DE PERSONAL	PLAN	IMPLMENTACIÓN	TOTAL
E 5	2	S/. 1,000.00	S/. 300.00	S/. 1,300.00

Si se desea implementar todas las estrategias saldría un monto de S/. 98, 200. 00 Nuevos soles.

7.7. Gestión del Cambio

Si el plan estratégico se ejecuta es posible que exista un lapso de tiempo para la adecuación de las estrategias a implementar, esto puede generar un poco de rechazo por funcionarios ya que podrían tomarlo como un gasto, debido a su gerencia empírica, la mejor forma de que la empresa se adecue al cambio mediante la comunicación de los objetivos que el presente plan busca desarrollar.

7.8. Conclusiones

Los objetivos a corto plazo son:

OCP1.1: Conformar un equipo de marketing para difusión de servicios

OCP1.2: Difundir por diversos medios y canales de comunicación la potencialidad de la empresa

OCP1.3: Realizar un estudio de mercado para determinar el nivel de posicionamiento

OCP2.1: Participar en diversas licitaciones públicas y privadas

OCP2.2: Diversificar los servicios de la constructora

OCP2.3: Disminuir los costos de producción en 2%

OCP3.1: Elaborar el manual de calidad

OCP3.2: Implementar los procedimientos

OCP3.3: Solicitar la certificación ante un organismo certificador de la calidad

OCP4.1: Realizar una lista de los principales clientes y proveedores del sector construcción

OCP4.2: Firmar alianzas estratégicas con cada uno de los proveedores

OCP4.3: Apoyar a los clientes y proveedores en algunas actividades que organicen

OCP5.1: Elaborar los perfiles profesionales

OCP5.2: Realizar un programa de inducción y capacitación.

OCP5.3: Realizar el monitoreo permanente del nivel de desempeño

Dichos objetivos ayudarán a alcanzar los objetivos a largo plazo

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

VIII. Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje Interno

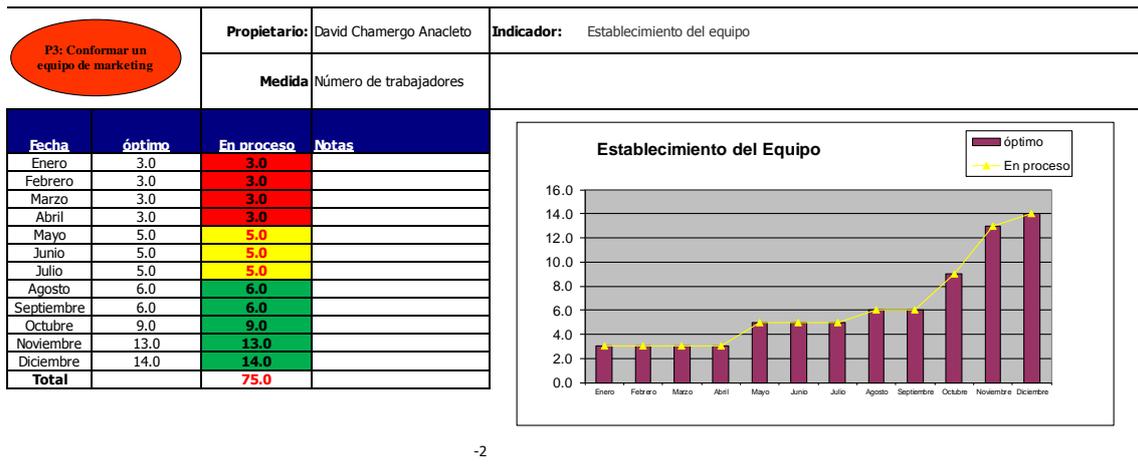
Dentro de los objetivos a largo plazo esta Contar con un equipo profesional de alto nivel competitivo en el sector construcción, y sus respectivos objetivos a corto plazo, para alcanzar estos objetivos se debe trabajar progresivamente en la implementación de personal, participar en capacitaciones y luego auditarlos para conocer cuál es el nivel de desempeño en la empresa. De esta manera se promueve la gestión administrativa y por ende la competitividad de la empresa.

Simulación en Balance ScoreCard

Se toma como ejemplo cierta cantidad de datos objetivos que permitan a la simulación del balance scorecard.

Ejemplo

Mese	Datos
Enero	3.0
Febrero	3.0
Marzo	3.0
Abril	3.0
Mayo	5.0
Junio	5.0
Julio	5.0
Agosto	6.0
Septiembre	6.0
Octubre	9.0
Noviembre	13.0
Diciembre	14.0



-2

Se manifiesta en la imagen la simulación del objetivo a corto plazo “conformar un equipo de marketing” con el indicador de número de trabajadores, que detalla un semáforo de cuáles son los datos que son óptimos, normales y bajos.

8.1.2. Procesos

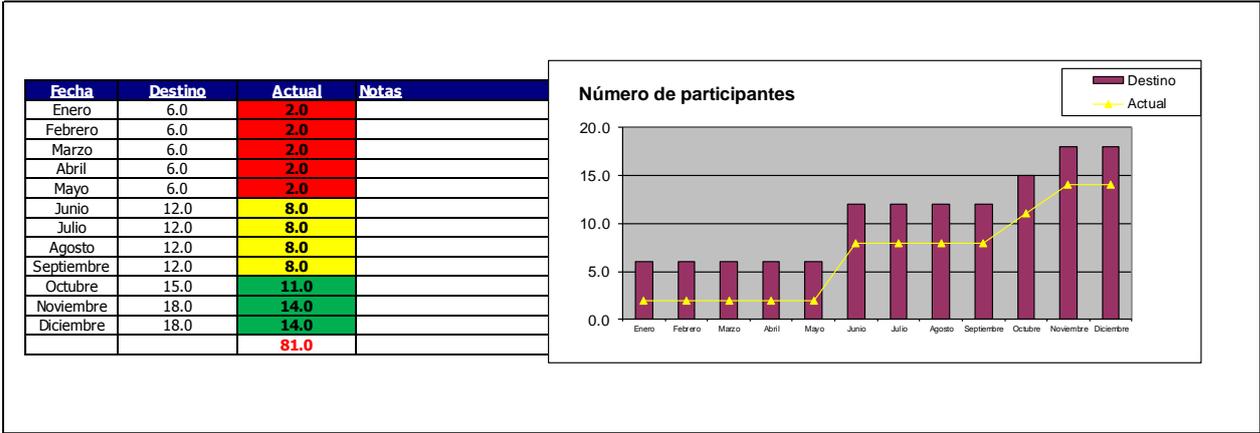
Esta perspectiva viene de la mano con la innovación, este tipo de estudios genera competitividad y debe ser un capricho constante de los funcionarios de la empresa y debe ser conocida por todos los empleados.

Simulación Balance ScoreCard

Se tomaron en cuenta datos objetivos para la simulación del semáforo.

Ejemplo

Fecha	Destino
Enero	2.0
Febrero	2.0
Marzo	2.0
Abril	2.0
Mayo	2.0
Junio	8.0
Julio	8.0
Agosto	8.0
Septiembre	8.0
Octubre	11.0
Noviembre	11.0
Diciembre	14.0



Se manifiesta en la imagen la simulación del objetivo a corto plazo “realizar programas de inducción y capacitación” con el indicador número de participantes con datos objetivos para la simulación dinámica del semáforo en optimo, normal y bajo.

8.1.3. Clientes

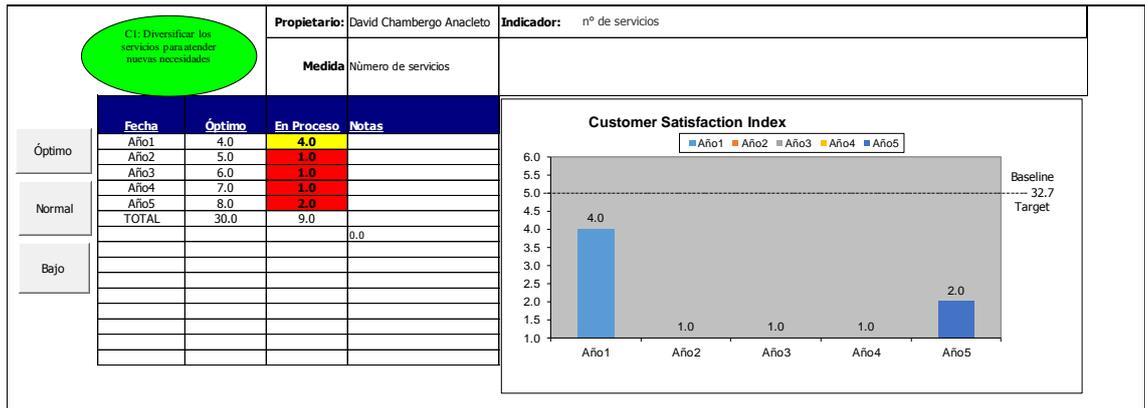
Para que la empresa de un servicio de calidad tanto en el aspecto privado como público se ha considerado tener alianzas con los proveedores para la obtención de productos a tiempo a la calidad deseada, también con los clientes ya que depende de ellos el éxito de la empresa

Simulación en el balance scorecard

Se tomaron en cuenta datos objetivos para la simulación del semáforo.

jemplo

Fecha	Óptimo	En Proceso
Año1	4.0	4.0
Año2	5.0	1.0
Año3	6.0	1.0
Año4	7.0	1.0
Año5	8.0	2.0



Se manifiesta en la imagen la simulación de los datos, del objetivo a corto plazo diversificar servicios para atender nuevas necesidades, en dicha imagen podemos apreciar datos normales y bajos según la simulación.

8.1.4. Financiera

Para la perspectiva financiera se ha tomado en cuenta el ingreso por año y disminuir en un 2% los costos de producción para obtener mayor rentabilidad.

Simulación en el balance scorecard

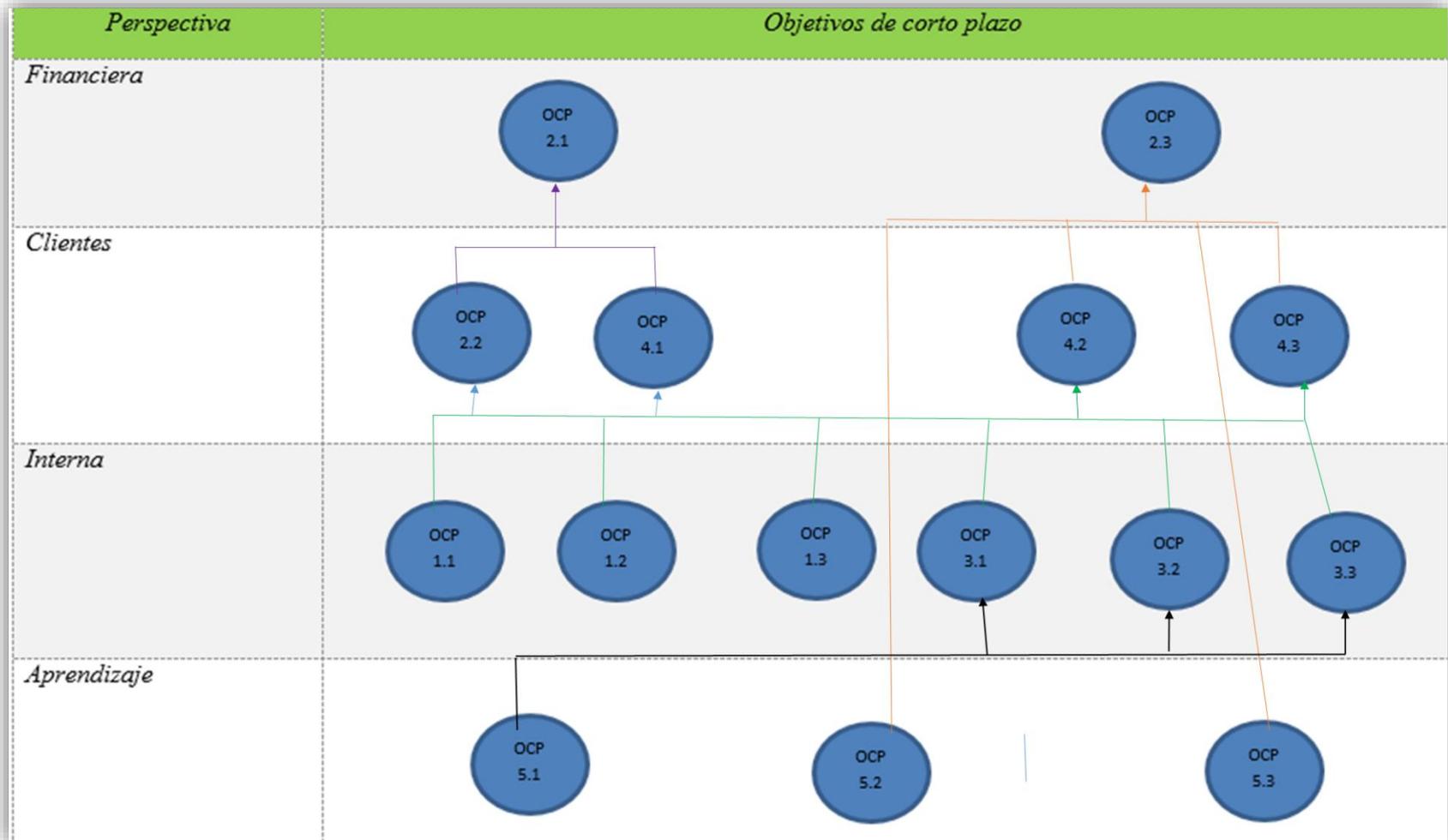
Se tomaron en cuenta datos objetivos para la simulación del semáforo.

Ejemplo

Año base: 200,000.00

AÑOS	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO	
AÑO 1	20000	10%
AÑO 2	50000	25%
AÑO 3	10000	5%
AÑO 4	60000	30%
AÑO 5	20000	10%

3.1.5. Mapa Estratégico



8.2. Tablero de Control Balanceado

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades
Perspectiva financiera			
OCP2.1	Realizar en diversas licitaciones públicas y privadas	Ingreso por ventas año	Soles
OCP2.3	Disminuir los costos de producción en 2%	Costos variables año actual/costos variables año base	porcentaje
Perspectiva del cliente			
OCP2.2	Diversificar los servicios de la constructora, para atender nuevas necesidades de los clientes	N° de nuevos servicios	Cantidad
OCP4.1	Mantener principales clientes y proveedores del sector construcción	N° de clientes N° de proveedores	Cantidad
OCP4.2	Firmar alianzas estratégicas con cada uno de los proveedores para tener precios competitivos	N° de alianzas firmadas por año	Número de convenios
OCP4.3	Apoyar a los clientes y proveedores en algunas actividades que organicen	N° de actividades apoyadas N° de empresas beneficiadas	Cantidad
Perspectiva del proceso			
OCP1.1	Conformar un equipo de marketing para difusión de servicios	Número de trabajadores del equipo	Cantidad
OCP1.2	Difundir por diversos medios y canales de comunicación la potencialidad de la empresa	Número de canales de comunicación	Número de canales
OCP1.3	Realizar un estudio de mercado para determinar el nivel de posicionamiento	Avance del estudio de mercado	Porcentaje de avance
OCP3.1	Elaborar el manual de calidad	Documento elaborado	Porcentaje de avance
OCP3.2	Implementar los procedimientos de producción	Procedimientos elaborados	Número de procedimientos
OCP3.3	Solicitar la certificación ante un organismo certificador de la calidad	Número de meses	Cantidad
Perspectiva del aprendizaje interno			
OCP5.1	Elaborar los perfiles profesionales	Perfiles elaborados	Cantidad
OCP5.2	Realizar un programa de inducción y capacitación.	Avance del plan N° de horas de capacitación N° de participantes	Porcentaje de avance Cantidad Cantidad
OCP5.3	Realizar el monitoreo permanente del nivel de desempeño	Número de trabajadores	Cantidad

8.3. Conclusiones

Para el Balance Score Card se tomó en cuenta la medición de los objetivos a corto plazo, definiendo indicadores de control, los que ayudan a dividir dichos objetivos dentro de cada estrategia que nos permite controlar sus resultados a través de los indicadores. El Balance Score Card muestra que la empresa constructora “Altum” S.A.C tiene una mayor cantidad de objetivos orientados a la perspectiva del proceso y perspectiva del cliente.

Para el éxito del planeamiento estratégico de la empresa se debe trabajar arduamente conformar un equipo de marketing y difundir por diversos medios la potencialidad de la empresa, realizar estudios de mercado, elaborar manuales de calidad e implementar los procedimientos y solicitar su certificación. Realizar programas de inducción y capacitación al personal son su respectivo monitoreo.

A través de este Balance Score Card en las perspectivas de: financiera, cliente, proceso, y aprendizaje interno los cuales deben ser controlados constantemente en sus diferentes aspectos por la empresa constructora “Altum” S.A.C

COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

IX. Competitividad de la Organización

9.1. Identificación de las ventajas competitivas de la Organización

Una de las ventajas competitivas de la empresa constructora “Altum” S.A.C es su financiamiento, y la maquinaria existente en el lugar, esta empresa comenzó su labor en el año 2008 donde su principal objetivo era la satisfacción del cliente al tiempo acordado, mediante la experiencia existente en su gerente y en su personal.

Para hallar las ventajas competitivas de la organización se tomó como referencia uno de los puntos más importantes que tiene el departamento de Lambayeque que es infraestructura, actualmente varias entidades privadas no se esfuerzan por la investigación y desarrollo de nuevos mercados, siendo desventaja para el crecimiento del sector.

Altum “S.A.C” durante su labor en 8 años la mayoría de sus proyectos han obtenido un 30 % de rentabilidad ya que según el mercado es un indicador bueno, la mano de obra por cada proyecto es un presupuesto barato.

Existen varias empresas con personal de alto nivel tanto a nivel estratégico en donde están los planeadores y operativos los arquitectos, ingenieros civiles y operarios pero la empresa estudiada cuenta con un personal de bajo desempeño afectando y siendo una desventaja en la gestión de la empresa, el plan estratégico busca mejorar la eficiencia y la eficacia mediante estrategias que ayuden al crecimiento competitivo de la empresa uniendo todas las fortalezas para la busca de las oportunidades externas.

9.2. Identificación y análisis de los potenciales clústeres de la Organización

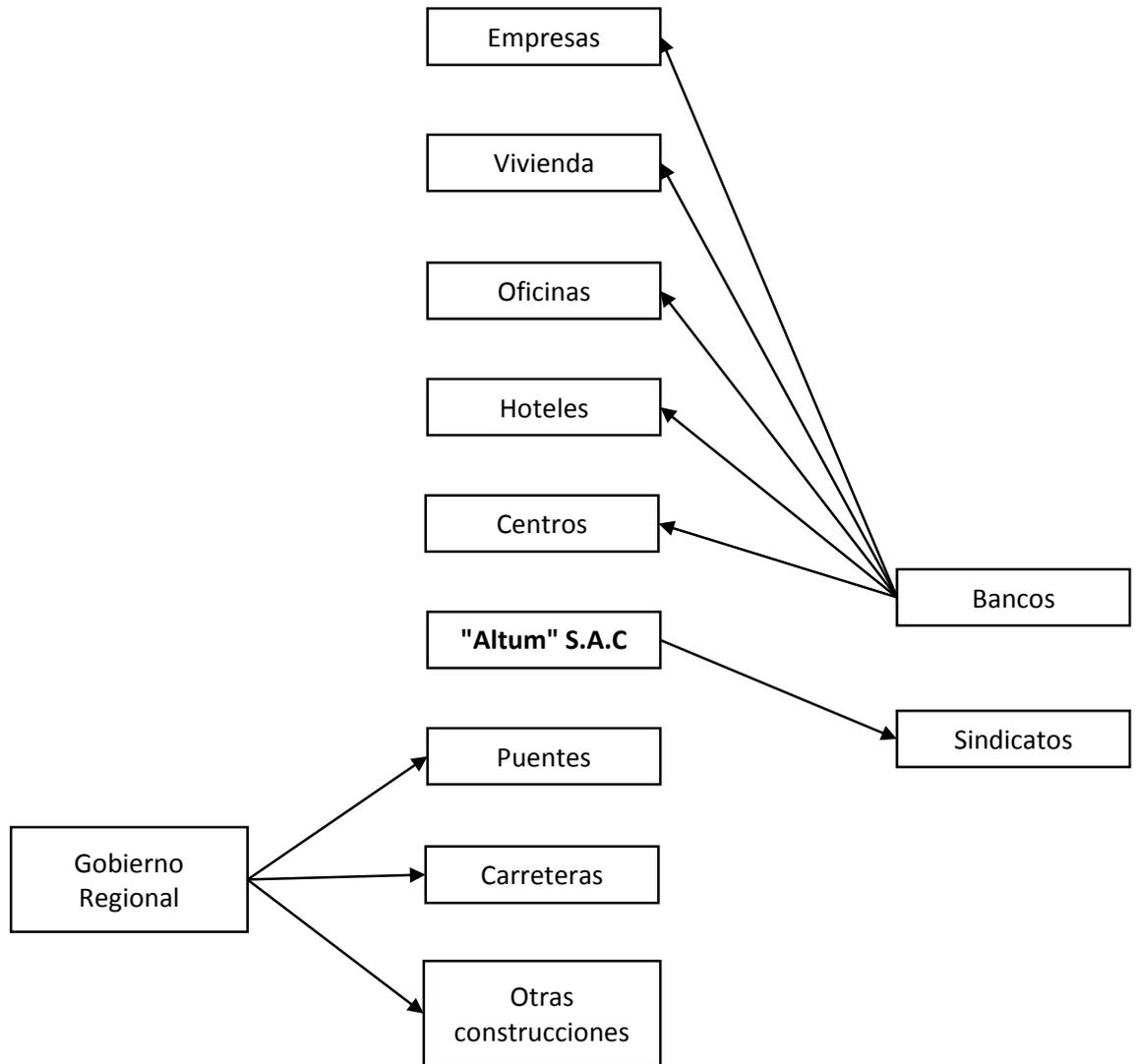
Los clusters son concentraciones geográficas de empresas en este caso constructoras, sus proveedores de servicios o de productos también instituciones públicas que compiten o cooperan al sector construcción. Este punto engloba todas las empresas tanto de la ciudad de Chiclayo como el departamento de Lambayeque porque principalmente son sus puntos de trabajo, donde se ubican los proveedores de servicios o suministros, las entidades bancarias, la municipalidad de Chiclayo.

9.3. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La empresa constructora “Altum” S.A.C tiene un mercado objetivo donde se detalla que con las empresas, centros comerciales, hoteles, creación de oficinas, viviendas, siendo esto su cluster objetivo ofreciendo calidad mediante la promoción de los servicios que manifiesta “Altum” S.A.C, otro tipo de cluster son los proveedores de materiales de construcción, es uno de los cluster más importantes ya que sin sus materiales no existiría el servicio que se quiere brindar.

Otro cluster potencial son las entidades bancarias, siendo estas entidades que nos dan facilidades a la hora de financiar un proyecto, y que también financia al público objetivo.

La municipalidad, la región, y el estado deben ser los aliados ya que existen proyectos con el permiso de estas entidades públicas, también por sus publicaciones de proyectos hacia las instituciones publicas



9.4. Conclusiones

Se identificó que las principales ventajas de la empresa constructora "Altum" S.A.C son el financiamiento y la disponibilidad de su maquinaria siendo sus proyectos rentables, otra de las ventajas es que se encuentra entre los departamentos más importantes del Perú por su infraestructura y turismo,

Entre los clústeres identificados están los centros,, los hoteles, las oficinas, las obras publicas y privadas, los bancos para el financiamiento, pero existe la desventaja quienes son los sindicatos,

PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL Y ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

X. Capítulo Final

10.1. Plan Estratégico Integral

VISIÓN									
Ser una empresa reconocida en el mercado nacional en 5 años líderes en construcción e ingeniería, que planea ejecuta y controla productos y servicios de calidad, con un absoluto compromiso con sus clientes, siendo comprensibles con lo que ellos desean y necesitan brindándoles seguridad y confianza.									
OBJETIVOS A LARGO PLAZO									
VISIÓN: La evolución de la infraestructura moderna para el bienestar de los clientes es nuestro principal aporte a la sociedad, con este objetivo trabajamos en equipo, en continua búsqueda de procesos tecnológicos para ser productivos y competitivos en el mercado, obteniendo beneficios para nuestros colaboradores, clientes y nuestra propia empresa	ESTRATEGIAS	Estar entre las 3 empresas constructoras más reconocidas de la región Lambayeque.	Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.	Lograr la certificación Iso 9001	Mantener de manera eficiente la relación con los clientes y proveedores del sector construcción	Contar con un equipo profesional de alto nivel competitivo en el sector construcción	POLÍTICAS		
	Elaborar estrategias de comunicación y de marketing basadas en el servicio de calidad que ofrece la empresa para aprovechar el crecimiento del sector construcción para incrementar sus niveles de ingresos.	X	X			X		Desarrollar constantemente programas de planeación estratégica.	Proveer recursos para desarrollar el proceso marketero.
	Establecer alianzas estratégicas con los clientes y con las instituciones financieras para lograr financiamiento.			X		X		Buscar financiamiento o en el mercado bancario	Crecimiento por estar al tanto del cliente.
	Firmar convenios con empresas del sector construcción que venden materiales e insumos para ofrecer un servicio integral a sus clientes			X		X		Mantener una constante comunicación con empresas proveedoras de materia prima	La investigación de nuevos productos permite tener productos diferenciados
	Mejorar los procesos clave de la empresa a través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.				X	X	X	Estandarizar y certificar los procesos clave para la calidad de los servicios brindados.	
	Diversificar la oferta de los servicios que ofrece actualmente a costos de mercado.	X	X				X	Investigación de nuevos mercados para el ofrecimiento de nuevos productos.	
		Conformar un equipo de marketing para difusión de servicios	Participar en diversas licitaciones públicas y privadas	Elaborar el manual de calidad	Realizar una lista de los principales clientes y proveedores del sector construcción	Elaborar los perfiles profesionales			
		Difundir por diversos medios y canales de comunicación la potencialidad de la empresa	Diversificar los servicios de la constructora	Implementar los procedimientos	Firmar alianzas estratégicas con cada uno de los proveedores	Realizar un programa de inducción y capacitación.			
		Realizar un estudio de mercado para determinar el nivel de posicionamiento	Disminuir los costos de producción en 2%	Solicitar la certificación ante un organismo certificador de la calidad	Apoyar a los clientes y proveedores en algunas actividades que organicen	Realizar el monitoreo permanente del nivel de desempeño			
OBJETIVOS A CORTO PLAZO									

10.2. Análisis del Costo del Plan Estratégico

10.2.1. Análisis Económico

La implementación de este proyecto será beneficiosa en medida que satisfaga los requerimientos planteados en la fase de análisis, que sirva como base para que la empresa y sus miembros busquen el éxito en integridad

La empresa constructora “Altum” S.A.C se encuentra en la capacidad adecuada de inversión por lo que el proyecto busca la aceptabilidad necesaria.

10.2.2. Propuesta preliminar

Dentro de la propuesta preliminar se toma en cuenta el estudio de inversión que se hace para el plan estratégico, para este estudio se ha tomado en cuenta el estudio económico en donde se demuestra la factibilidad y los beneficios que esta involucra el estudio financiero.

Calculo de costos

Costos de implementación de estrategias

ESTRATEGIAS	N° DE PERSONAL	PLAN	IMPLMENTACIÓN	TOTAL
E 1	5	S/. 10,000.00	S/. 31,103.00	S/. 41,103.00
ESTRATEGIAS	N° DE PERSONAL	PLAN	IMPLMENTACIÓN	TOTAL
E 2	2	S/. 500.00	S/. 3000.00	S/. 3,500.00
ESTRATEGIAS	N° DE PERSONAL	PLAN	IMPLMENTACIÓN	TOTAL
E 3	2	S/. 500.00	S/. 3000.00	S/. 3,500.00
ESTRATEGIAS	N° DE PERSONAL	PLAN	IMPLMENTACIÓN	TOTAL
E 4	Consultor, certificador	S/. 51,000.00	S/. 8,500.00	S/. 59,500.00
ESTRATEGIAS	N° DE PERSONAL	PLAN	IMPLMENTACIÓN	TOTAL
E 5	2	S/. 1,000.00	S/. 300.00	S/. 1,300.00

Tabla 56: PRESUPUESTO DE MARKETING

ITEM	CONCEPTO	VALOR	% DE INCIDENCIA
DISTRIBUCIÓN			18%
1	Estudio de Mercado de Constructoras	650,00	2%
2	Estrategias	5.800,00	14%
3	Grupos Focales y Reuniones	1.150,00	3%
PRECIO			0%
4	Elaboración de informes y “cp” para conocimiento de precios	110,00	0%
COMUNICACIÓN			72%
5	Reunión de Pre-lanzamiento de publicidad de la empresa	1.675,00	4%
6	Evento de Lanzamiento	6.200,00	15%
7	Actividades de notoriedad y seguimiento	750,00	2%
8	Entrega de material especializado a clientes estratégicos	4.320,00	11%
9	Entrega del plan de marketing	10.400,00	25%
10	Actividades de Lobbing	4.800,00	12%
11	Premio para red de visita	1.600,00	4%
OTRA			9%
12	Capacitación a Directivos	2.500,00	6%
13	Capacitación para visitantes	1.148,00	3%
	TOTAL	41.103,00	100%

Tabla 57: PRESUPUESTO PARA FORMAR CONVENIOS CON CLIENTES Y ENTIDADES FINANCIERAS

			100%
01	Identificación de clientes y entidades financieras	500	20%
02	Reunión con clientes y entidades financieras	1000	20%
03	Estipulación de contratos	300	30%
04	Actividades de notoriedad y seguimiento	1700	30%
	TOTAL	3500.00	

Tabla 58: PRESUPUESTO PARA FORMAR CONVENIOS CON PROVEEDORES

100%			
01	Identificación de proveedores	500	20%
02	Reunión con proveedores	1000	20%
03	Estipulación de contratos	300	30%
04	Actividades de notoriedad y seguimiento	1700	30%
	TOTAL	3500.00	

Tabla 59: PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN ISO

100%			
01	Identificación de trabajadores, áreas y procesos	500	10%
02	Documentación de procesos	5000	20%
03	Auditoria interna	10000	30%
04	Estandarización de procesos	15000	10%
05	Implementación	10000	20%
06	Certificación	20000	10%
		59,500.00	

Tabla 60: PRESUPUESTO PARA DIVERSIFICAR SERVICIOS

100%			
01	Identificación tendencias en construcción	300	20%
02	Promoción de nuevos servicios	700	20%
03	Lanzamiento de nuevos servicios	300	30%
	TOTAL	1300.00	

10.2.2.1. Costos de personal

Aquí se incluyen los costos directamente en la realización del plan estratégico.

Costos de Equipo de desarrollo

En cuanto al personal que participó en el desarrollo del plan estratégico se planteó la necesidad de contar con los siguientes

Planeador (1): Su función es describir la dirección de éxito de la empresa, sus actividades se encuadran en la investigación interna y externa, las estrategias y el control.

Diseñador (1): Su función consiste en el diseño del Balance Scored card.

Tabla 61. Costo de personal

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Semanas</i>	<i>Costo</i>
<i>Planeador</i>	<i>1</i>	<i>12</i>	<i>S/. 4,000.00</i>
<i>Diseñador</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>S/. 3,500.00</i>
TOTAL			S/. 7,500.00

Fuente: elaboración propia

La estimación de la horas/ persona y el costo está basada en la consulta de profesionales con experiencia en el ámbito en cuanto que es lo que cobrarían y al tiempo empleado de la realización.

La propuesta es el resultado de la suma del costo del planeador y diseñador, dando como resultado del costo general del personal asciende a S/. 7,500.00.

En cuanto a las actividades que van a realizar el personal descrito para cumplir con los requerimientos de tiempo y contenido se ha tenido en cuenta detallar las acciones que va a realizar cada uno de ellos.

Tabla 62. Detalle de costos de mano de obra del Personal

Actividad		Tiempo	Total
Planeador	<i>Descripción actual</i>	4 meses	S/. 4,000.00
	<i>Análisis Externo</i>		
	<i>Análisis Interno</i>		
	<i>Objetivos Organizacionales</i>		
	<i>Proceso Estratégico</i>		
	<i>Implementación</i>		
	<i>Análisis competitivo</i>		
	<i>Plan estratégico Integral</i>		
Diseñador	<i>Diseño del Balance Score Card</i>	1 semana	S/. 3,500.00
	<i>Diseño Técnico en Excel</i>		
Total			S/. 7,500.00

Fuente: Elaboración propia

10.2.2.2. Costo de servicios

Se detalla los costos de los servicios contratados siendo los pasajes, telefonía, internet, energía eléctrica, impresiones, anillados, equipos computacionales.

Tabla 63. Costos de Servicios

Descripción	Costo
<i>Pasaje y gastos de movilidad</i>	S/. 1,200.00
<i>Telefonía móvil</i>	S/. 120.00
<i>Internet</i>	S/. 200.00
<i>Energía Eléctrica, iluminación</i>	S/. 300.00
<i>Impresiones, anillados</i>	S/. 200.00
<i>Equipos computacionales</i>	S/. 250.00
Total	S/. 2,270.00

Fuente: Elaboración propia

10.2.2.3. Costos de suministros

Se detallan los costos de suministros que se han empleado para el desarrollo del plan estratégico, especificando a continuación cada uno de estos.

Tabla 64. Costos de suministros

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Costo</i>
Papelería, útiles y materiales de oficina	****	Millar	S/. 300.00
Textos, libros, otros materiales impresos	****	Unidades	S/. 150.00
Otros bienes (Estante, engrapador, perforador)	****	unidades	S/. 80.00
Total			S/. 530.00

Fuente: Elaboración propia

10.2.3. Resumen de los costos totales de elaboración del Plan Estratégico.

Tabla 65. Costos totales de elaboración del Plan Estratégico

<i>COSTO</i>	<i>Valor</i>
<i>Costo Personal</i>	<i>S/. 7,500.00</i>
<i>Costo de Servicios</i>	<i>S/. 2,270.00</i>
<i>Costo de Suministros</i>	<i>S/. 530.00</i>
TOTAL	S/. 10,300.00

Fuente: Elaboración propia

10.2.4. Análisis del Presupuesto

El ratio que permitirá establecer la asignación que tiene que realizar la empresa de sus ventas totales para la ejecución del Plan estratégico.

Presupuesto de Marketing en relación a las ventas	=	$\frac{\text{Costo. Plan Estratégico}}{\text{Ventas Netas Presupuestadas}}$
---	---	---

DETALLE	VALOR
Ventas Presupuestadas con Plan de Estratégico	2 000 000
Utilidad Neta Esperada	300,000
Costo del Plan Estratégico e Implementación de estrategias	119 203
Presupuesto Plan de Estratégico en relación a la utilidad	39%
Presupuesto Plan Estratégico en relación a las ventas	6%

10.2.5. Evaluación de beneficios a obtenerse

Al analizar los beneficios en este proyecto se podrá determinar las ventajas que la aplicación del plan estratégico determinarán para la empresa, así también para determinar si el plan estratégico es rentable o no.

Tabla 66: FLUJO DE CAJA REAL DE ALTUM S.A.C

CUENTAS	SUBCUENTAS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	TOTAL DE INGRESOS	45815	161839	227202	161202	133132	200826	136039	146081	221221	176228	180570	141259
Ingresos	Ventas de Contado	40815.00	151839.18	227202.23	90631.81	97562.00	115256.00	95468.55	100511.00	185651.00	140658.00	130000.00	105689.00
	Cobros a Deudores	0.00	10000.00	0.00	35570.00	35570.00	35570.00	35570.00	35570.00	35570.00	35570.00	35570.00	35570.00
	Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Aportes al capital	5000.00	0.00	0.00	35000.00	0.00	50000.00	0.00	10000.00	0.00	0.00	15000.00	0.00
	TOTAL DE EGRESOS	34170	74170	109182	66688	81154	166152	71994	60315	107653	81412	104302	71299
Egresos	Compras	0	0	2500	0	0	65000	0	0	15000	0	0	0
	Gastos administrativos	8960	8960	8960	8960	8960	8960	8960	8960	8960	8960	8960	8960
	Gastos operativos	20000	45000	57512	46259	56984	56982	47824	35145	56942	35695	70568	47561
	Pago de proveedores	5000	20000	40000	11259	15000	35000	15000	16000	26541	36547	24564	14568
	Costos Fijos	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
	Arriendo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Luz	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
	Internet	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Telefono	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Flujo del mes	11645	87669	118020	94514	51978	34674	64045	85766	113568	94816	76268	69960
	Flujo Acumulado	11645	99314	217334	311848	363826	398500	462545	548311	661879	756695	832963	902923

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67: FLUJO DE CAJA PROYECTADO

CUENTAS	SUBCUENTAS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	2017	2018
	TOTAL DE INGRESOS	65000	75000	70000	60000	70000	75000	70000	75000	75000	65000	70000	75000	845000	1117000
Ingresos	Ventas de Contado	65000.00	75000.00	70000.00	60000.00	70000.00	75000.00	70000.00	75000.00	75000.00	65000.00	70000.00	75000.00	845000	1117000
	Cobros a Deudores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0
	Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0
	Aportes al capital	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0
														0	
	TOTAL DE EGRESOS	61613	30210	50210	21469	25210	45210	25210	26210	36751	46757	34774	24778	428402	556499
Egresos	Compras	51403	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	51403	59500
	Gastos administrativos	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	120000	240000
	Gastos operativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Pago de proveedores	0	20000	40000	11259	15000	35000	15000	16000	26541	36547	24564	14568	254479	254479
	Costos Fijos	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2520	2520
	Arriendo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Luz	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440	1440
	Internet	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	600
	Telefono	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	480
	Flujo del mes	3387	44790	19790	38531	44790	29790	44790	48790	38249	18243	35226	50222	416598	560501
	Flujo Acumulado	3387	48177	67967	106498	151288	181078	225868	274658	312907	331150	366376	416598	2485952	3442788

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 68: ANALISIS COSTO - BENEFICIO

	COSTO
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	108,903.00 S/.
PLAN ESTRATÉGICO	10,300.00 S/.
	119,203.00 S/.

2016	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
INGRESOS	65,000.00 S/.	75,000.00 S/.	70,000.00 S/.	60,000.00 S/.	70,000.00 S/.	75,000.00 S/.	70,000.00 S/.	75,000.00 S/.	75,000.00 S/.
EGRESOS	61,613.00 S/.	30,210.00 S/.	50,210.00 S/.	21,469.00 S/.	25,210.00 S/.	45,210.00 S/.	25,210.00 S/.	26,210.00 S/.	61,613.00 S/.
UTILIDAD	3,387.00 S/.	44,790.00 S/.	19,790.00 S/.	38,531.00 S/.	44,790.00 S/.	29,790.00 S/.	44,790.00 S/.	48,790.00 S/.	13,387.00 S/.

COK
10%

	INGRESOS			EGRESOS		
PER 1	65,000.00 S/.	1.1	59,090.91 S/.	61,613.00 S/.	1.1	56,011.82 S/.
PER 2	75,000.00 S/.	1.21	61,983.47 S/.	30,210.00 S/.	1.21	24,966.94 S/.
PER 3	70,000.00 S/.	1.331	52,592.04 S/.	50,210.00 S/.	1.331	37,723.52 S/.
PER 4	60,000.00 S/.	1.4641	40,980.81 S/.	21,469.00 S/.	1.4641	14,663.62 S/.
PER 5	70,000.00 S/.	1.6105	43,464.49 S/.	25,210.00 S/.	1.6105	15,653.43 S/.
PER 6	75,000.00 S/.	1.7716	42,335.54 S/.	45,210.00 S/.	1.7716	25,519.87 S/.
PER 7	70,000.00 S/.	1.7716	39,513.18 S/.	25,210.00 S/.	1.7716	14,230.39 S/.
PER 8	75,000.00 S/.	1.9487	38,486.86 S/.	26,210.00 S/.	1.9487	13,449.87 S/.
PER 9	75,000.00 S/.	2.1436	34,988.05 S/.	61,613.00 S/.	2.1436	28,742.92 S/.
	SUMATORIA		413,435.35 S/.	SUMATORIA		230,962.37 S/.
	TOTAL			1.181		

Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIAS

A., Day Robert. 1995. *Como escribir y publicar trabajos científicos* . Washington DC : s.n., 1995.

Administración, Asociación Norteamericana de. *Programa para la planeacion estratégica.*

Asociacion Española Para la Calidad . [En línea] www.aec.es/es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores.

Berger, Edgar Van Den. *Gestión y Gerencia Empresariales.* ISBN 978 - 958 - 648 - 652 - 1.

Calidad, Asociación Española Para La. [En línea] www.aec.es/es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores.

Chancón, Maricela Enriqueta Chacón. 2013. *GESTIÓN ADMINISTRATIVA GESTIÓN ADMINISTRATIVA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.* Latuncunga : s.n., 2013.

Clement, Richard B. *Guia Completa de las Normas Iso 14000.*

CONCYTEC. 2016. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica . *Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica* . [En línea] 20 de Abril de 2016. [Citado el: 15 de Septiembre de 2016.] http://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/CINTyA_consulta_publica.pdf.

D'Alessio, Fernando. 2014. *Planeamiento Estratégico Razonado.* Primera Edición. Lima : Pintado in Peru, 2014. Vol. 1. 978 - 612 - 4149 - 12 - 2.

David, Fred R. 1997. *Conceptos de administración estratégica* . Mexico : 5° Edición, 1997.

Durán Rios, Sofía y Vaca Guamán, Jonathan Christian. 2014. *Diseño de un Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Frankimport Cía. Ltda, Quito.* Quito : s.n., 2014.

Edwards Deming. *Calidad, Productividad y Competitividad, la salida de la crisis.* ISBN 84 - 87189 - 22 - 9.

Fred R, David. 1997. *Conceptos de administración estratégica.* 1997. Vol. 5ta edición.

Goodstein, Leonard D. *Planeación Estratégica Aplicada.*

Hartmann. (1957/1983). *The relations of nations.* 6t° edición. New York : s.n., (1957/1983).

Hernandez, Juan Carlos. *Administración de Empresas 6° Edición.*

INEI. 2015. INEI. INEI. [En línea] Enero de 2015. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf.

J.W, Weihrich. 1982. *The Tows matrix - A tool for situational analysis.* Long Range Planning. New York : s.n., 1982.

Joaquin, Menmbrano Martinez. 2007. *Metodologías avanzadas para la planificación y mejoras.* 2007.

Jones, G.R. 2008. *Teoría Organizacional: Diseño y cambio de las organizaciones.* 5d. Mexico : s.n., 2008.

Lengua, Diccionario de la Real Academia Española de la.

Loor, Maria Lilibeth Pillasagua. *Plan Estratégico para Mejorar La Gestión Administrativa De La Asociación de Mujeres Dos Mangas, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena 2013 - 2017.* Santa Elena : s.n.

LuisMuñiz. *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica.* ISBN 84-8088-928-4.

Mantei, Marilym. 2000. *The effect of Programming.* New York : s.n., 2000.

Martin, Álvarez Torres. 2006. *Manual de Planeación estratégica, Primera Edición .* Mexico : s.n., 2006.

Mendoza Arana, Pedro y Robles Guerrero, Luis. *Planeamiento Estratégico en Gerencia.* ISBN 9972-46-126-0.

Muga, Liliana Torres. 2009. *Geografía del Perú. Aspectos físicos, humanos y económicos. Curso básico online.* II. Lima : s.n., 2009. pág. 59. Vol. I. 978-612-00-0713-6.

Nina Chiri, Edith Maribel y Guarachi Tanca, Damaris. 2015. *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en el instituto de investigacion y capacitación en ciencias administrativas (IICCA).* La paz - Bolivia : s.n., 2015.

Osain, Cruz Lezama. Indicadores de Gestión. [En línea] <http://www.Monografías.com/trabajo55/indicadoresdegestión>.

Rincon, Augusto y Villareal, Fernando. *Costos Desiciones Empresariales.* ISBN 978-958-648-616-3.

Rizo Valero, Juliana y Muñoz Encalada, Mayra Elizabeth. *Plan Estratégico Para Mejorar La Gestión Administrativa De La Microempresa Good Water, Ubicada En El Cantón La Troncal Y Potenciar Así Su Rentabilidad.* Ecuador : s.n.
Rizo Valero, Vanessa Juliana y Muñoz Encalada, Mayra Elizabeth. *PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA GOOD WATER, UBICADA EN EL CANTÓN LA TRONCAL Y POTENCIAR ASÍ SU RENTABILIDAD.*

Roca, Santiago. 2015. Gestión. *Gestión*. [En línea] 13 de Enero de 2015. [Citado el: 08 de Septiembre de 2016.] http://www.iberotec.edu.pe/innovacion/wp-content/uploads/2015/01/gestion_pdf-2015-01_21.pdf.

Rodriguez, Gustavo Hernando Mena. *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestion administrativa en la cooperativa de ahorro y credito "Santa Ana de Naylón Ltda" de la ciudad de Quito año 2015.*

ROWE, y otros. 1982. *Strategic management a methodological approach* . New York : s.n., 1982.

Rugman, Alan M. 2000. *Planeación estratégica*. México : s.n., 2000.

Rumelt. 1980. *The ealuations of bussines strategy*. New York : s.n., 1980.

Sainz, José María. *El Plan Estrategico en la Práctica*. ISBN 84 - 7356 - 335 - 2.

Serafín, Maliza Malisa Angel. 2012. *Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coopindigena Ltda*. Ecuador : s.n., 2012.

Skinner. 198. *Manufacturing: the formidable competitive weapon*. New York : Jhon wiley and Sons, 198.

Terry, George. *Principios de la Administración*. Mexico D.F : Continental.

Valencia, Joaquín Rodríguez. 2002. Administración de pequeñas y medianas empresas. *Administración de pequeñas y medianas empresas*. s.l. : Thomson, 2002.

Wikipedia. 2016. Wikipedia. *Wikipedia*. [En línea] 22 de Julio de 2016. https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Chiclayo#Geograf.C3.ADA.

Young, Nancy. 2014. Empresas en el Exterior. *La Gestión*. 2014.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista



Entrevistado: William Puemape
Cargo: Administrador de la empresa constructora “Altum” S.A.C
Fecha y Hora: _____
Lugar: Chiclayo – Lambayeque
Tiempo de duración: _____

Eficiencia

1. ¿Cuáles han sido las ventajas que ha podido detectar del sector construcción?
2. ¿Qué porcentaje aproximado de obras privadas ha realizado en estos dos últimos años?
3. ¿Cómo determina sus costos?
4. ¿Cómo controla la calidad de sus obras?
5. ¿Cuáles han sido sus cuellos de botellas durante la ejecución de la obras?
6. ¿La empresa actualmente está en la capacidad de poder cancelar sus obligaciones a corto plazo? ¿Ha tenido dificultades de pago en algún proyecto?
7. ¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad que obtiene de sus obras en la actualidad? ¿Espera ese mismo porcentaje en un futuro?
8. ¿Mensualmente a cuánto ascienden sus ingresos?
9. ¿Mensualmente cuál es el porcentaje sus gastos operativos?
10. ¿Cuánto es el monto total de sus activos?
11. ¿Tiene un factor de ahorro mensual en la empresa?
12. ¿Al realizar un proyecto se financia con capital propio o prestamos?

Eficacia

13. ¿Cómo es su proceso de reclutamiento y selección de personal?
14. ¿Se cumple con los proyectos en los tiempos asignados?
15. incluyendo la posible alteración de los procedimientos de la supervisión?
16. ¿Existe un proceso para hacer seguimiento sobre las deficiencias de control a través de su evaluación y su corrección?
17. ¿Las deficiencias identificadas han sido tratadas correctamente?
18. ¿Se realiza evaluaciones para medir la capacidad los trabajadores internos y externos? ¿Se plantean objetivos para mejorar la eficacia de los trabajadores

Anexo 2. Encuesta a Empleados de "Altum" S.A.C.



OBJETIVO:

El objetivo principal de esta encuesta es recabar la información precisa por parte de los empleados de la empresa constructora "Altum" S.A.C para que en el plan estratégico se puedan establecer los objetivos precisos, relacionado con las respuestas de la población ya comentada.

ENTREVISTADO: EMPLEADOS INTERNOS DE LA EMPRESA
CONSTRUCTORA "ALTUM" S.A.C

FECHA: _____

PREGUNTAS:

- 1) ¿Cómo califica usted a la constructora "Altum" S.AC en relación con la actividad que realiza frente a sus competidores?

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA

- 2) ¿Ah recibido usted capacitaciones por parte de la constructora "Altum" S.A.C para el desempeño de sus funciones?

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE

- 3) ¿Qué reclamos considera comunes por parte de los clientes?

PRECIO	CALIDAD	DEMORAS	DESCONOCE	OTROS

- 4) ¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la gestión administrativa de la constructora "Altum" S.AC?

CAPACITACIONES	REMUNERACIÓN	GUIA DE FUNCIONES	EPP	PLANES DE ACCION

5) ¿Cómo empleado de “Altum” S.A.C desarrollas planes para desarrollar las actividades correctamente?

6) ¿Ha tenido problemas en algunos procesos durante los proyectos? ¿Cuáles han sido los más frecuentes?

7) ¿Puede comentar algunas fortalezas y debilidades que tiene la constructora?

8) ¿Cuáles crees que serían sus oportunidades y amenazas dentro de sus actividades en la constructora?

9) ¿Cómo califica el desarrollo de un plan estratégico en la constructora “Altum” S.A.C?

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA

¿Qué aspectos quisiera que se tomen en cuenta en el plan estratégico?

Agradecimiento

Se le agradece por contestar las preguntas establecidas con veracidad, contribuyendo en diferentes aspectos para poder realizar un plan estratégico.

Anexo 3. Encuesta a los clientes



OBJETIVO:

La presente encuesta es para recabar información sobre el servicio que presta la empresa constructora “Altum” S.A.C a sus clientes, saber cuál su opinión y que es lo que se debería mejorar al respeto.

ENTREVISTADO: CLIENTES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA “ALTUM” S.A.C

FECHA: _____

PREGUNTAS:

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la empresa constructora “Altum” S.A.C?

2. La calidad del servicio que recibe por parte de la empresa constructora “Altum” S.A.C

DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE

3. ¿Recomendaría a otras empresas sobre el servicio que brinda la empresa constructora?

SI	NO

¿Por qué?

4. ¿Crees usted que el servicio que brinda la constructora “ALTum” S.AC debería mejorar?

SI	NO

¿En qué aspectos?

5. ¿Cómo conoció a la empresa constructora “Atum” S.A.C?

RADIO	TV	PERIODICO	CONTACTOS	OTROS

6. ¿Por qué motivos usted elige el servicio de la empresa constructora “Altum” S.A.C?

CALIDAD	PRECIO	ACABADOS	TIEMPO DE ENTREGA	OTROS

Especifique

7. ¿La profesionalidad con la que trabajan los empleados de “Altum” S.A.C como la definiría?

8. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a la empresa “Altum” S.A.C sobre el servicio que proporciona?

AGRADECIMIENTOS

Se le agradece por contestar de manera honesta y sensata, lo que se haya respondido en el guía de preguntas ayudara importantemente a realizar el plan estratégico en la empresa constructora “Altum” S.AC