



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA
CIVIL CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE
LA CONSTRUCCIÓN**

**Propuesta de una gestión estratégica para la empresa
DRC Electric Asociados S.A.C.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Ingeniería Civil con mención en dirección de empresas de la
Construcción

AUTOR:

Díaz Huaripata, Carlos Manuel (ORCID: 0000-0003-3465-1613)

ASESOR:

Dr. Tarma Carlos, Luis Enrique (ORCID: 0000-0003-14864726)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de Empresas de la Construcción

TRUJILLO – PERÚ

2019

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis queridos padres Rosa Elvira y Diomedes Manuel por su apoyo incondicional para terminar mi carrera universitaria.

A mi esposa Karen y mis hijos, que, con su amor y respaldo, me ayudan a alcanzar mis objetivos.

A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos sueños y metas.

Agradecimiento

Dedico este trabajo a Dios Todo Poderoso que siempre me acompaña y haberme permitido llegar a culminar una etapa más en mi vida profesional.

Gracias a la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo por permitirme a mí como a más profesionales continuar los estudios de posgrado.

Gracias a todos los docentes que nos acompañaron en este proceso de formación profesional.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	18
3.3 Escenario de estudio	18
3.4 Participantes	19
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.6 Procedimientos	19
3.7 Rigor científico	20
3.8 Método de análisis de datos	28
3.9 Aspectos éticos	32
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
V. CONCLUSIONES	36
VI. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla N°01: Factores Análisis PEST	9
Tabla N°02: Preguntas para evaluar los Factores Políticos	9
Tabla N°03: Preguntas para evaluar los Factores Económicos	10
Tabla N°04: Preguntas para evaluar los Factores Sociales	10
Tabla N°05: Preguntas para evaluar los Factores Tecnológicos	11
Tabla N°06: Posturas de la Matriz PEYEA	26
Tabla N°07: Análisis Matriz FODA – DRC Electric Asociados S.A.C.	28
Tabla N°08: Análisis Matriz PEYEA	30
Tabla N°09: Resultado Matriz PEYEA – Factores X, Y	31

Índice gráficos y figuras

Figura N°01: Modelo de las Cinco fuerzas Competitivas	12
Figura N°02: Modelo del Proceso de Planeación Estratégica de Koontz	14
Figura N°03: Esquema Matriz FODA	23
Figura N°04: Esquema Matriz PEYEA	25
Figura N°05: Posición Estratégica Empresa DRC ELECTRIC ASOCIADOS S.A.C.	31

RESUMEN

En los últimos años, el Perú ha tenido grandes oportunidades de desarrollo en el sector construcción, considerando el programa de reconstrucción con cambios y la demanda de nuevas viviendas a través de los diferentes programas del gobierno. El gobierno central viene incentivando la inversión pública y privada en el sector construcción generando así oportunidades de negocio y desarrollo de empresas dedicadas al rubro de la construcción como lo es la empresa DRC Electric Asociados S.A.C.

En este sentido es necesario que las empresas constructoras desarrollen un proceso de planificación que les permita determinar claramente sus objetivos con una visión a largo plazo y establecer acciones concretas para su cumplimiento.

El desarrollo de un modelo de gestión se inicia con un adecuado diagnóstico de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C., para lo cual se ha utilizado la metodología de análisis a través de la matriz FODA y la determinación de la estrategia a través de la matriz PEYEA.

A través de esta tesis de investigación, se ha establecido la visión, misión y valores corporativos de la empresa para un horizonte de tres años; así como los objetivos hacia el 2022.

- Reducir la dependencia de contratos con el estado, teniendo una mayor participación en el sector privado.
- Alcanzar la operatividad del 100% de la maquinaria con que cuenta la empresa.
- Lograr colaboradores altamente calificados y comprometidos con la empresa.

Finalmente, las estrategias y plan de acción para el desarrollo de las mismas ayudaran a la consolidación de la empresa y el logro de los objetivos trazados.

Palabras Claves: Plan estratégico, Cadena de valor, Análisis de recursos y capacidades.

ABSTRACT

In recent years, Peru has had great development opportunities in the construction sector, considering the reconstruction program with changes and the demand for new homes through the different government programs.

The central government has been encouraging public and private investment in the construction sector thus generating business opportunities and development of companies dedicated to the construction sector such as DRC ELECTRIC.

In this sense, it is necessary for construction companies to develop a planning process that allows them to clearly determine their objectives with a long-term vision and establish concrete actions for their fulfillment.

The development of a management model begins with an adequate diagnosis of the company DRC ELECTRIC, for which the analysis methodology has been used through the SWOT matrix and the determination of the strategy through the PEYEA matrix.

Through this research thesis, the company's vision, mission and corporate values have been established for a three-year horizon; As well as the objectives towards 2022.

- Reduce the dependence of contracts with the state, having a greater participation in the private sector.
- Reach the 100% operation for the machinery in these Company.
- Achieve highly qualified and committed employees with the company.

Finally, the strategies and action plan for their development will help to consolidate the company and achieve the objectives set.

Keywords: Strategic plan, Value chain, Analysis of resources and capacities.

I. INTRODUCCIÓN

El sector construcción es una actividad económica importante en el país. En Latinoamérica, el Perú es uno de los países más dinámicos y se ha conseguido mantener estable las variables macroeconómicas más importantes, lo que le permite ganar la confianza de la comunidad internacional.

La construcción como industria no es solo la actividad en la que laboran los constructores, sino también el trabajo de profesionales proyectistas y otros involucrados en la industria de la construcción. Por esta razón, de manera directa o indirecta genera miles de puestos de trabajo para el país.

Si bien, se puede concluir que existen muchos factores que influyen a que las obras de construcción civil se consideren deficientes, el factor de mayor importancia está relacionada con los recursos humanos con que cuenta esta industria. Por lo que la selección de trabajadores para este sector constituye un principio importante en el proceso de planeación.

Estudios realizados demuestran que la planificación de un proyecto está alrededor del 10% del costo total, sin embargo, la planificación regula el modo de ejecución del proyecto, por lo que se puede decir que una mala planificación ocasionará problemas en la construcción, como la falta de disponibilidad de los materiales y/o equipos en el momento oportuno.

Las Empresas dedicadas a la construcción están limitadas a cuanto se va a invertir en el proyecto y tiempo que demandará la ejecución del mismo.

Por lo tanto, el reto al que se enfrentan es el de saber aplicar los recursos disponibles de una manera eficiente respetando y cumpliendo lo fijado en el reglamento nacional de edificaciones.

En la actualidad hay empresas constructoras que se preparan para obtener certificaciones ISO relacionados a gestión de calidad y medio ambiente, pero solo lo hacen hasta alcanzar dicha certificación, después, todo lo logrado queda plasmado solo en los documentos y no se aplican a los procedimientos aprobados.

En la última década Perú ha tenido grandes oportunidades en el desarrollo en el sector de la construcción, esto se refleja en el incremento de construcciones de viviendas en el sector privado y construcción de viviendas por parte del estado mediante sus distintos programas.

Las empresas dedicadas a la construcción de edificaciones, diseños estructurales, carreteras, asesoramiento desarrollo y ejecución de obras civiles y electromecánicas como la empresa DRC ELECTRIC ASOCIADOS S.A.C. tienen una estructura organizacional con el personal profesional y técnico, además de los equipos necesarios que les permita efectuar obras de envergadura tanto en el ámbito privado como estatal. Las deficiencias de control y gestión se encuentran en las áreas técnicas y afectan la economía de la organización, por lo que es necesario manejar nuevas herramientas gerenciales y evaluaciones constantes en la planificación y organización de la empresa.

En la empresa DRC ELECTRIC ASOCIADOS S.A.C. existe demasiada rotación de personal profesional y técnico; creando impacto negativo en la calidad del trabajo y la imagen de la organización ante sus clientes.

La falta de capacitación en seguridad y la práctica inadecuada en el uso de equipos de protección propician la incidencia y accidentes laborales.

La empresa DRC ELECTRIC ASOCIADOS S.A.C. a la fecha está estructurada de una manera típica que se desarrolla en el sector privado y el sector estatal donde pasados los años ha ganado experiencia y brinda confianza a sus clientes, pero carece de dirección estratégica.

Así mismo, las áreas financieras y administrativas no cuentan con política de gestión, se trabaja de forma empírica, solucionan sus problemas de acuerdo a como se presentan en el día a día.

Por todo lo anterior expuesto, el problema de estudio para esta investigación se formula de la siguiente manera: ¿En qué medida la implementación de una gestión estratégica de la empresa DRC ELECTRIC ASOCIADOS S.A.C. contribuye a su desarrollo económico?

Es también necesario presentar a la empresa constructora una propuesta integral, que sea simple pero efectiva, precisa pero ambiciosa, idealista pero también práctica. Por tales motivos el Objetivo General de esta investigación es: Diseñar el modelo de gestión estratégica para la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. Y como objetivos específicos: Realizar el diagnóstico de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C., Identificar los factores claves para el logro exitoso en la implementación y evaluación de la estrategia a tomar, Identificar la metodología disponible para apoyar el proceso estratégico asumido por la empresa DRC Electric Asociados S.A.C., Diseñar técnicas para involucrar y alinear el talento humano con la ejecución de la estrategia.

Siendo la hipótesis de la investigación: La implementación de un modelo de gestión estratégica para la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. contribuirá con un crecimiento sostenido de la empresa, en el sector construcción en el que se desarrolla.

II. MARCO TEORICO

En el ámbito nacional, en la investigación de **MONTOYA (2019)**, se empleó el método inductivo teniendo como base el razonamiento que permita pasar de hechos particulares a generales fundamentalmente consiste en estudiar experiencias o hechos particulares que puedan llegar a conclusiones que puedan inducir o permitir los fundamentos de una teoría, sin embargo uno de los factores de este tipo de método es que solo es aplicado a objetos de ciertas características cuyas partes deben ser identificables durante el estudio.

Según la OIT la seguridad y salud en el trabajo tiene por objeto el cumplimiento de las normas de seguridad en el periodo de la jornada laboral, así se busca la disminuir de accidentes laborales.

Las empresas tienen una fuerte responsabilidad con la seguridad de los trabajadores tanto internos como externos que proporcionan servicios a la empresa, es su interés principal en la empresa mejorar las condiciones de trabajo e implementar normativas que le brinde la manera adecuada de continuar con brindar los productos y servicios asegurando el cumplimiento de la seguridad en todos sus procesos.

La implementación del sistema de gestión de seguridad debe ser requisito indispensable en el crecimiento y confianza de los clientes por tanto es necesario la implementación del sistema OHSAS 18001 en las empresas.

CHAFLA (2014), en su trabajo “Gestión del talento humano y el cumplimiento de la legislación vigente”, donde su problema general fue fijar la relación sobre variables.

La conclusión del estudio, fue existencia de trabajadores con poca experiencia que labora en la empresa, lo que causa retraso en el desarrollo de las actividades. También, el organigrama ejecutivo no presenta una adecuada estructura organizacional que permite implementar jerarquías y estatus en las funciones ejecutivas.

La necesidad de capacitación no tiene aparente relación con la experiencia necesaria que debe tener el personal debe cumplir para ser productivo y desempeñarse correctamente en sus labores.

El inadecuado manejo de los datos del recurso humano conlleva una deficiente planificación y previsión de la gerencia en lo referente a este recurso, lo que inciden principalmente en los niveles de productividad de los trabajadores en la actualidad y para el futuro.

En la investigación, se dio como conclusión que es necesario la buena implementación del sistema informático, que tenga como prioridad desarrollar un modelo de gestión para el talento humano con lo que generen políticas que permitan el correcto y eficiente desempeño laboral de los colaboradores.

BRICEÑO Y GÁLVEZ (2016), en su estudio “Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB INGENIERIA & CONSTRUCCION SAC” nos indica que el diseño organizacional es básico para el desarrollo de toda empresa, y para que esta sea optima se necesita que los colaboradores trabajen en equipo y entiendan la relación que tienen con la empresa. La organización de una empresa tiene influencia en el comportamiento de los colaboradores, por este motivo es indispensable que exista comunicación entre todos.

Como alternativa para mejorar, se propuso el diseño organizacional, ya que es una metodología que permite a una empresa mantener su estructura y organización, para establecer niveles de jerarquía, poseer canales de comunicación adecuados al desempeño de la organización, realizar de manera efectiva todo lo planteado, se basa en decisiones oportunas, con la finalidad de corregir, mejorar y formular nuevas metas si se creyera conveniente.

REYES Y AYERZA (2017), mediante su estudio “La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de Industrias San Miguel - Lima” determinó, la relación que existe entre la comunicación organizacional y el clima organizacional de los trabajadores de la empresa.

Recomiendan que las estrategias de comunicación en la industria San Miguel debe ser difundida a través de periódicos murales, replicas con grupos pequeños a través de representantes de recursos humanos, reuniones diarias de 5 minutos al inicio de la jornada, este estilo puede replicarse entre personas de distintas jerarquías, manteniendo el sentido de igualdad.

En el Ámbito Internacional, los autores **HITT-IRELAND-HOSKISSON (2015)**; nos hablan de una forma práctica y explica de forma detallada los procesos que se dan en una administración estratégica.

Se toma como ejemplo varias empresas que destacan para dar una visión general y que demuestre cómo se utilizan los instrumentos, técnicas y conceptos de administración estratégica; así se tiene Walmart, Apple, Amazon, General Electric, Starbucks, Tokio Electric Power, Nestlé, entre otras.

Este proceso de administración estratégica, es la reunión de acciones y compromisos que una empresa requiere para ser competitiva y mejorar su rendimiento por sobre el promedio de sus pares.

Se muestra el modo en como las empresas compiten en mercados nacionales e internacionales y como utilizan el proceso de la administración estratégica para demostrar un desempeño mayor que al de los competidores y mejorar la misma empresa.

El surgimiento de la economía mundial, la industria globalizada que se deriva de tal economía y la velocidad de la tecnología han sido los elementos fundamentales en la creación de desafíos.

ARNOLDO HAX-NICOLAS MAJLUF (2013); en su obra en el campo de la estrategia de negocios, tanto en teoría como en la práctica, nos muestra una visión integradora, sistemática y pragmática de los conceptos y herramientas de gestión, que son presentados y analizados nos muestran resultados obtenidos en organizaciones alrededor del mundo.

El resultado de aplicar una estrategia, debe ser alcanzar un desempeño superior al promedio de la competencia.

El proceso de la estrategia, debe proveer de disciplina, que le permita a todo el personal participar activamente en las estrategias planteadas por la empresa.

En su investigación indica que la estrategia de la empresa está orientada a satisfacción de las exigencias del entorno.

También, la ventaja competitiva de cada empresa inicia cuando cada empresa realiza actividades requeridas conforme a costos por debajo a la de la competencia o propuestas diferenciadas que crean un valor para el cliente y permite a la empresa asignar el precio.

Una organización debe reconocer si los clientes son atendidos de forma adecuada por alguna empresa competidora y así logrará captarlos, este aspecto tiene mucho que ver con la imagen de la organización en los sectores de su interés.

Indica que el alcance de la empresa se define en términos de los productos o servicios brindados por la empresa.

La competencia entre empresas afecta la producción, servicios, recursos y capacidades que son únicas y exclusivas de la empresa.

KAPLAN Y NORTON (2014); en su obra de investigación explicativa, cualitativa y cuantitativa titulada "*Mapas Estratégicos*", cuyo propósito fue indagar nuevas formas que sirvan para medir el desempeño de la empresa. Ellos pensaban que el activo basado en el conocimiento, sobre el personal y la tecnología, ya que se estaban volviendo cada vez más importantes para el éxito de las empresas. Pero las empresas, para medir sus resultados todavía utilizaban el sistema de contabilidad financiera, que consideraba las inversiones en capacitación de los empleados, base de datos, sistemas de información, relaciones con los clientes, calidad, procesos de respuesta, productos y servicios innovadores como gastos del periodo en el que se habían realizado. Los sistemas de información financiera no brindaban ninguna base para medir y gestionar el valor creado aumentando los activos intangibles en una empresa.

La estrategia de la organización representa la forma en la que se busca crear valor para los accionistas y clientes. Si el activo intangible de la empresa representa más del 75% de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requerirá completar y alinear los activos intangibles.

El modelo del mapa estratégico proporciona normas que permiten la comprobación de los componentes e interrelaciones para una estrategia. Es así que, si la estrategia le faltara un elemento en el modelo del mapa estratégico, será considerado que la estrategia es defectuosa y generalmente este resultado dará lugar a resultados desalentadores.

BOHLANDER Y SNELL-MORRIS (2017); en su investigación explicativa, titulada “*Administración de los Recursos Humanos*”, cuyo propósito es darnos a conocer el papel que deben desempeñar los jefes o gerentes de recursos humanos, en las tareas de reclutamiento, pago de planillas y beneficios sociales; los gerentes deben llevar un rol más activo en cuanto a la planificación y toma de decisiones de sus empresas.

Así como la influencia de las redes sociales y profesionales, como YouTube, LinkedIn y Twitter, tanto como el crowdsourcing y la tecnología móvil contribuyen en la manera que se pueden hacer negocios.

Nos habla también de una visión amplia de los temas globales del área de RR. HH., donde se involucran temas en relación a corporaciones multinacionales y sociedades empresariales de todo el mundo.

Las teorías relacionadas al tema son: Análisis PEST por Francisco Aguilar (1967); en el texto “Análisis del entorno Empresarial” indica el análisis del macro entorno estratégico externo en el cual se desarrolla la empresa. Las siglas PEST son las abreviaturas de Políticos, Economicos, Sociales y Tecnológicos, que son los considerados factores externos. Estos factores se encuentran fuera del alcance y control de la empresa y son considerados como oportunidades y amenazas.

Muchos factores son únicos de una región o país, por lo que el estudio PEST tendrá que realizarse específicamente para la empresa en estudio. Los macro factores son limitados. En la realidad, la empresa debería priorizar y controlar los factores que influyen en su sector.

Se elaboró un ejemplo de la matriz la cual se muestra en la Tabla N°01, en este ejemplo se indican los elementos que deberían ser considerados en cada factor.

Tabla N°01: Factores Análisis PEST

POLITICOS	ECONOMICOS	SOCIALES	TECNOLÓGICOS
Políticas Fiscales	Crecimiento económico	Distribución de la renta	Gastos en investigación de la administración
Normatividad sobre Comercio Internacional	Tipos de interés y políticas monetarias	Demografía	Nuevas invenciones y desarrollo
Legislación en Materia de Empleo	Gasto público	Movilidad laboral y social	Tasa de transferencia tecnológica
Legislación sobre cumplimiento de contratos	Políticas en materia de desempleo	Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional	ciclo de vida y velocidad de la tecnológica

Fuente: Análisis del entorno Empresarial Francisco Aguilar (1967)

Para este análisis se elabora un listado de factores, para facilitar esta elaboración se realizan las siguientes preguntas:

Tabla N°02: Preguntas para evaluar los Factores Políticos

FACTORES POLITICOS	
¿PREGUNTAS ORIENTADAS?	
¿Qué cambios presupuestales pueden esperarse como reacción al déficit fiscal del estado?	
¿Qué incentivos podría otorgar el estado para incrementar el desempeño de la economía en el sector construcción?	
¿Cómo nos beneficiaríamos con todos estos posibles cambios?	
¿Qué podemos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?	
Lista de factores	Impacto

Fuente: Análisis del entorno Empresarial Francisco Aguilar (1967)

Tabla N°03: Preguntas para evaluar los Factores Económicos

FACTORES ECONOMICOS	
¿PREGUNTAS ORIENTADAS?	
¿Cuáles son las principales tendencias económicas que están impactando al sector construcción?	
¿Cómo afecta un aumento de la pobreza, la inflación o el desempleo en el sector construcción?	
¿Cómo afectaría una disminución o un aumento de las variables desempleo e inflación?	
¿Qué podríamos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?	
Lista de factores	Impacto

Fuente: Análisis del entorno Empresarial Francisco Aguilar (1967)

Tabla N°04: Preguntas para evaluar los Factores Sociales

FACTORES SOCIALES	
¿PREGUNTAS ORIENTADAS?	
¿Cómo afecta el ingreso de trabajadores cada vez más jóvenes al sector construcción?	
¿Cómo afecta el boom de la construcción al sector vivienda?	
¿Cómo afecta el cierre del congreso a las obras realizadas por las municipalidades?	
¿Qué podríamos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable en el sector construcción?	
Lista de factores	Impacto

Fuente: Análisis del entorno Empresarial Francisco Aguilar (1967)

Tabla N°05: Preguntas para evaluar los Factores Tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	
¿PREGUNTAS ORIENTADAS?	
¿Qué tendencias se están imponiendo entre los jóvenes dedicados al sector construcción?	
¿Cómo ha asimilado el sector construcción las nuevas tecnologías sobre resistencia de materiales?	
¿Qué inversiones debemos realizar para aprovechar las nuevas tecnologías y realizar ahorros significativos y sostenibles?	
¿Qué tecnologías podría permitirnos realizar una innovación y sacar ventaja a nuestros competidores?	
Lista de factores	Impacto

Fuente: Análisis del entorno Empresarial Francisco Aguilar (1967)

Según Coulter&Robins, (2008), la definición de administraciones es la coordinación de diversas actividades de modo que se realicen en forma eficaz y eficiente.

Robles&Alcerreca, (2000), dice: la administración es la ciencia de diseño que implica el desarrollo de actividades dirigidas al cambio de situaciones deseadas, se señala además que los fenómenos sociales tienen como objetivo, encontrar la causa de una acción para que exista.

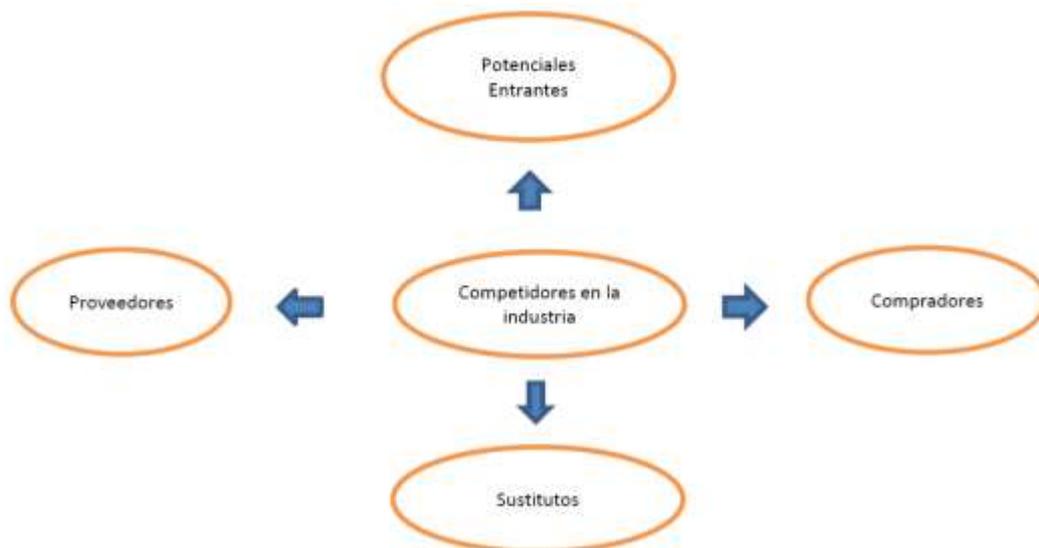
Según Coulter&Robins, los directivos de una empresa, realizan actividades para coordinar de forma eficiente y eficaz el trabajo del personal a su cargo, estas funciones son: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Planificar consiste en la definición de metas, establecer estrategias para llegar a lograrlas y el desarrollar planes que integran y coordinan todas las actividades indicando el que y como se tiene que desarrollar.

Para Gordon & Welsch (1990), la planificación y control percibe el papel de la administración principalmente como de naturaleza activa que intenta acondicionar el estado de la organización, destacando la función de planificación de la administración, en otras palabras el éxito en una organización es la competencia de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización, los administradores deben tener confianza en su habilidad para establecer objetivos reales y desarrollar estrategias que sean eficientes para alcanzar sus objetivos.

La Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas es la teoría formulada por Porter (1980), estudia la competencia y sus implicancias para la estrategia de la organización a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas que forman la estructura de cualquier sector industrial. El uso de esta teoría brinda el análisis externo, específico de la estructura y la actividad del subsector, esta información tendría como resultado la matriz de perfil competitivo. Así podremos analizar a nuestros nuevos competidores, compradores y proveedores.

Figura N°01: Modelo de la Teoría de las Cinco fuerzas Competitivas



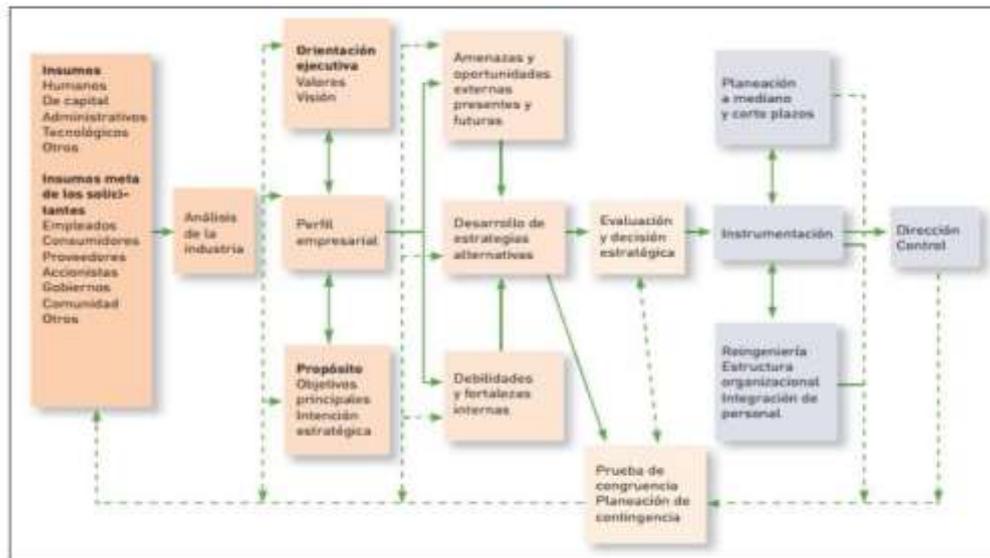
Conforme a David, (2003), la administración estratégica esta conceptualizado como el arte y ciencia, que permiten implementar y evaluar las decisiones que contribuyan a que las empresas puedan alcanzar las metas y objetivos trazados.

La planeación estratégica permite formular, evaluar e interpretar un grupo de metas, políticas y las estrategias que lleven al satisfactorio cumplimiento de los objetivos de la organización que están acorde a lo estipulado en la misión y visión de la empresa.

Koontz (2014), indica los elementos que debe tener un plan estratégico:

1. Recursos humanos, financieros y materiales.
2. Estudio del nivel de competencia de las empresas dedicadas a la construcción que son la competencia.
3. Diagnóstico de la organización.
4. Dirección de los procesos y operaciones basados en la misión, visión y valores.
5. Señalamiento de metas, objetivos y propósitos.
6. Análisis del mercado y medio ambiente.
7. Análisis interno de la organización (fortalezas, debilidades).
8. Análisis externo (oportunidades y amenazas).
9. Otras estrategias que sirvan para posicionarse en el sector construcción.
10. Toma de decisiones basados en la planeación estratégica.
11. Diseño de un plan de contingencia en base a escenarios futuros.
12. Herramientas para la implementación estratégica.
13. Planeamiento buscando resultados a mediano y largo plazo.
14. Control de las actividades.
15. Liderazgo gerencial.

Figura N°02: Modelo del Proceso de Planeación Estratégica de Koontz



La Planeación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio, en el cual se proponen los objetivos alcanzables a largo plazo, se identifican los objetivos y metas, se plantea estrategias para lograr estos objetivos y se identifican los recursos para realizar las estrategias.

El análisis de la planeación estratégica brinda a los ejecutivos de la alta dirección y a colaboradores la visión de lo que la empresa puede lograr, motivando una participación activa, alta colaboración y trabajo en equipo.

En la actualidad las empresas tienen que buscar siempre llevar la delantera en el mundo globalizado en el que se desarrollan, y aprovechar los recursos disponibles para seguir activamente en el mercado.

La tecnología se puede definir como la reunión de conocimientos y técnicas fundamentales en el desarrollo de las organizaciones en cualquier rubro.

Es una herramienta que logra mejorar la eficiencia en los procesos, así como a obtener y crear nuevos productos, es indispensable mantener a los trabajadores permanentemente en capacitaciones y buscar nueva tecnología para lograr una mejor eficiencia y eficacia, mejorando la competitividad en el mercado, así como expandir la empresa.

La gestión estratégica ayuda a la organización de las empresas de una manera técnica, ayudándonos a:

- Estar preparados para hacer frente a las contingencias futuras.
- Establecer el uso racional de recursos con que tiene la empresa.
- Disminuir el nivel de incertidumbre.
- Mayor visión en el futuro.
- Establece un sistema racional para tomar decisiones adecuadas para una empresa.
- Se elimina la improvisación, siendo más eficientes.
- Mayor conocimiento del personal sobre y hacia donde se dirigen los esfuerzos.
- Maximización de los recursos y tiempo en todas las áreas de la organización.

La Visión de la organización debe responder a la interrogante: ¿Qué se quiere llegar a ser? Esto se refiere al enfoque de largo plazo basado en la evaluación de la situación actual y futura tanto de la industria como de la empresa analizada.

“Generar una visión conlleva entender la naturaleza del rubro de negocio en el que se desenvuelve la empresa, fijar un reto para sí misma y tener la capacidad de difundirla, la visión también sirve de guía y motivación de los trabajadores en la búsqueda del establecimiento de esa visión planteada” (D’ Alessio, 2015).

La empresa establecerá su visión si se cumplen cuatro condiciones:

- Generar buena comunicación y comprensión entre los colaboradores.
- Fomentar el rol de impulsador estratégico.
- Contar con una persona que lidere con sólidos valores éticos y morales para fomentar el cumplimiento de estos.
- Contar con una organización definida.

En consecuencia, todos los miembros de la empresa deben estar involucrados y comprender la visión, de manera que todos entiendan el esquema para la toma de decisiones, haciendo más efectivo su cumplimiento. La definición de la visión se debe desarrollar al interior de la empresa, con la participación de la mayor cantidad de trabajadores, asegurando el compromiso de todos ellos. Se puede guiar la definición a través del siguiente cuestionario:

Preguntas para Guiar la creación de la Visión de la Organización:

1. ¿En qué negocio estamos ahora? ¿Cuál es nuestro modelo de negocio vigente?
2. ¿En qué negocio queremos estar? ¿Cuál queremos que sea nuestro modelo de negocio?
3. ¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro?
4. ¿Dónde se ubican nuestros clientes y cuáles son sus principales intereses y conductas respecto a nuestros productos?
5. ¿Cuáles son las expectativas hacia nosotros de las empresas con las que mantenemos relación?
6. ¿Cuáles son los futuros competidores, proveedores y clientes?
7. ¿Cuál debería ser el alcance competitivo de la empresa?
8. ¿De qué manera impacta la tecnología en nuestro sector?
9. ¿Cuáles son los escenarios más favorables para el sector de la construcción?
10. ¿Cuáles son las probabilidades de alcanzar la visión determinada?

Fuente: D'Alessio Ipinza, Fernando. 2015. *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú.

La Misión de una organización constituye el rol de la empresa frente a lo que hace y desea ser, responde a la pregunta ¿Cuál es la finalidad principal de nuestro negocio? La misión tiene que ser clara y distinguir la empresa de la competencia de sus pares y se redacta en tiempo presente.

“La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico, debe especificar los mercados y productos con que la que la empresa apalanca eficientemente sus recursos, capacidades y competencias. La definición clara de misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacerse, proveer una guía práctica para ayudar a la empresa en la función administrativa” (D’ Alessio, 2015).

La misión debe fijar cual es la dirección que seguirá la empresa, siendo responsabilidad del líder reconocer la necesidad de una transformación en el momento adecuado. (D’Alessio)

Una buena misión es la que presenta las siguientes características:

Claridad en la definición de qué es la organización y que aspira a lograr.
Contundente para distinguir a la organización de sus pares.
Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.
Proveer criterios para seleccionar adecuadamente las estrategias a desarrollar.
Permitir la creatividad del personal directivo.
Generar en el personal, la impresión de que la empresa goza de éxito, tiene un rumbo definido y es merecedora de apoyo e inversión.
Enunciada en términos claros para que se entienda en todos los niveles de la organización.
Limitada en el sentido que excluya iniciativas riesgosas, pero flexible para permitir un trabajo creativo.
Motivadora para que los que la lean se sientan inspirados a entrar en acción.
Que despierte emociones y sentimientos positivos.
Reconciliadora de los intereses entre los diferentes niveles de la organización y comunidad vinculada.
Que transmita la responsabilidad social de la organización.

Fuente: D'Alessio Ipinza, Fernando. 2015. El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. Lima, Perú.

Los Valores Corporativos buscan guiar el actuar de un trabajador (ejemplo: lealtad a la organización), o de un grupo de trabajadores. Representan las bases de conducta de la empresa y sobre ellos se establecen los objetivos de la misma. Se tiene que responder la pregunta ¿En qué creemos?

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación:

Tipo de investigación:

Para esta investigación se consideró un enfoque cualitativo de tipo aplicada. En el enfoque cualitativo se utiliza la recolección de información no numérica para plantear preguntas en la investigación e interpretación (Sampieri, 2019).

Diseño de la investigación:

Se aplicó el diseño de investigación-acción, el cual busca solucionar los problemas cotidianos e inmediatos (Alvarez-Gayou, 2003) y mejorar algunas prácticas específicas. Este diseño brinda información que orienta a la adecuada toma de decisiones respecto a programas, procesos y reformas en la estructura.

3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización:

Las categorías y subcategorías fueron apriorísticas, ya que se elaboraron antes de la investigación (Matriz de categorización Anexo N°01).

Categoría 1: Diagnostico.

Subcategorías: Infraestructura, Rotación de personal, Políticas de seguridad.

Categoría 2: Implementación de Estrategias.

Subcategorías: Análisis de Matriz FODA, Análisis de Matriz PEYEA, Elaboración de visión, misión y valores corporativos.

3.3 Escenario de estudio:

La presente investigación tuvo como escenario de estudio las oficinas y almacén de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. La organización se desarrolla en el rubro de la construcción de edificaciones, diseño de estructuras, carreteras, asesoramiento de desarrollo y ejecución de obras civiles y electromecánicas para el sector público y privado.

La empresa tiene una estructura organizacional dividida en áreas administrativas de gerencia, contabilidad, recursos humanos, soporte técnico, logística, integrados por

personal de profesionales y técnicos. Cuenta también con personal externo para las actividades de limpieza y médicas.

Físicamente la empresa tiene dos áreas, una donde se ubican las oficinas y otra usado como almacén para los materiales y maquinarias.

3.4 Participantes:

Los participantes en este estudio fueron el personal de la alta gerencia, los ingenieros residentes y personal de campo de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

La obtención de la información relevante de la empresa se realizó a través de cuestionarios y entrevistas a los participantes. (Se detalla en los Anexo N°01 al N°04 los cuestionarios utilizados)

3.6 Procedimientos:

El proceso de obtención de la información se realizó entre los meses Julio a Septiembre del año 2019 con la participación de aproximadamente 50 colaboradores, lo que permitió recolectar el material básico para realizar el análisis de la situación del antes y después del diseño de la gestión estratégica de la empresa.

Así mismo, a través de observación directa, se verificó el avance de tareas diarias de la empresa, monitoreando al personal de campo y a través de talleres grupales, lo que permitió elaborar los principales pilares de la empresa que son: misión, visión y valores organizacionales.

La misión se ha elaborado y diseñado con la participación de los miembros de la gerencia, ingenieros residentes, entre otros, a quienes se les convocó a talleres relacionados al tema, donde se completaron cuestionarios para conocer sus opiniones personales. Finalmente se fue consolidando hasta obtener la misión de la empresa.

Del mismo modo, se elaboró la visión, aplicando cuestionarios para obtener las ideas individuales para luego realizar un análisis de fuerza de las respuestas concluyendo en el planteamiento general para determinación de la visión de la empresa.

Los valores organizacionales se elaboraron con el personal de la alta gerencia y directivos, a través de un taller donde se les entregó un listado de 40 valores, para elegir 5 que se considerarían más importantes para la empresa. Se seleccionaron los 10 valores más votados y sobre ellos se escogieron los 5 valores finales.

Después de establecer la misión, visión y valores organizacionales, se elaboraron las matrices **FODA Y PEYEA**, las cuales servirán para establecer la estrategia de la empresa para la presente tesis.

Para la matriz FODA, se realizaron dos talleres, uno para reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa; y otro para reconocer las oportunidades y amenazas, ambos talleres realizaron con la participación de la gerencia, debido a que por su experiencia y tiempo de trabajo en la empresa son los que conocen el contexto actual en el que la empresa se está desarrollando.

Y para la matriz PEYEA, se utilizó la plantilla de puntajes o calificaciones que están agrupados en cuatro posturas: Estabilidad del Entorno, Fortaleza de la industria, Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva.

3.7 Rigor científico:

Estadística descriptiva:

Corresponde al análisis exploratorio de datos, donde se presenta y evalúa las principales características de un conjunto de datos a través de cuadros y gráficos. La estadística descriptiva es la parte de la matemática encargada de recolectar, presentar y organizar un conjunto de datos con para describir las características del conjunto de análisis.

Proceso de la información:

Se elaboraron encuestas y entrevistas para determinar la dirección de la empresa, las cuales se aplicaron a la Gerencia, colaboradores administrativos y personal de campo, luego se ordenaron los datos a través de matrices que proporcionaron las estrategias para implementar en la empresa.

Elaboración de Matriz FODA:

El análisis situacional de una empresa es un aspecto principal en la planeación estratégica. Es así que este análisis se realiza a través del estudio FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual hace posible la obtención y el uso de la información que permite conocer la manera de operar de la empresa, a partir de eso se establece el diagnóstico que permite diseñar e implantar estrategias con la finalidad de superar a empresas competidoras.

Para la elaboración y análisis de la matriz, se utilizan variables internas y externas que se definen como:

- a. Fortaleza:** Son consideradas fortalezas todo en lo que la empresa es se considera capaz, son los factores que están bajo su dirección y/o control, y mantiene un alto grado eficiencia, generando claras diferencias ante los competidores, y presenta posibilidades para el futuro. Las fortalezas se pueden encontrar en diferentes factores como, recursos humanos capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, situación financiera, sistema de trabajo eficaz y eficiente, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida por los clientes, acuerdos estratégicos con instituciones privadas o estatales, etc.
- b. Debilidad:** Son consideradas deficiencias o carencias, son aquellos factores donde la empresa tiene bajo rendimiento y se considera vulnerable, una desventaja frente a empresas competidoras. Son considerados obstáculos para el cumplimiento de los objetivos, aun cuando puedan estar bajo el control de la empresa. Similar a las fortalezas, las debilidades pueden presentarse a

través de los recursos humanos, tecnología, procedimientos, productos o servicios, imagen institucional, etc.

- c. Oportunidad:** Son consideradas circunstancias externas y ajenas a la empresa que pueden tomarse de manera favorable. Pueden ser cambios o tendencias que pueden utilizarse de manera ventajosa para alcanzar y hasta superar las metas y objetivos. Las oportunidades pueden reconocerse en cualquier ámbito, ya sea político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo del rubro de la empresa. El conocer y reconocer estas oportunidades es un reto constante para cualquier empresa debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de las oportunidades potencialmente importantes.

- d. Amenaza:** Son factores externos a la empresa, circunstancias adversas que no dejarían lograr las metas y objetivos establecidos por la empresa. Pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina las cuales crean inestabilidad porque la organización tiene en sus manos la manera de solucionarlas; las amenazas pueden presentarse en ámbitos como en suceso naturales, competidores altamente agresivos, apertura de mercados que generen productos más baratos, cambio y/o restricciones del gobierno, impuestos, inflación, etc. La importante en el trato de las amenazas está en distinguir de manera oportuna las situaciones que puedan generar un riesgo para la utilidad y estabilidad futura de la empresa.

El análisis FODA se realiza tomando en cuenta la definición de cada concepto:

1. Elaborar una lista de todas las fortalezas con las que cuenta la empresa, la clase de profesionales y la experiencia de dichos profesionales, así como verificar que la información contable este organizada y bien documentada, contar en los almacenes de materiales de primera calidad para el desarrollo de los trabajos.

2. Elaborar un listado de las posibles debilidades de la empresa como personal sin motivación a realizar un buen trabajo, el desconocimiento en temas básicos de seguridad, la falta de conocimientos de los procedimientos adecuados en casos de accidentes, el desinterés por parte de la gerencia a mejorar algunas instalaciones en beneficio de sus trabajadores.
3. Elaborar una lista de las oportunidades como las facilidades que brinda el estado en el tema de reconstrucción con cambio, las licitaciones que se dan en las municipalidades en temas de saneamiento y construcción de infraestructura educativa a cargo de los gobiernos regionales y las licitaciones de carreteras que traen consigo el desarrollo de las regiones. Así como la construcción de viviendas a bajo precio para habitantes de bajos recursos económicos.
4. Elaborar una lista de amenazas externas como son la alta competencia de empresas del mismo rubro, el ingreso de empresas chinas al sector construcción, sindicato de trabajadores que exigen mayores beneficio, retraso y ejecución de presupuestos de los diferentes ministerios que cuenta el estado.

Finalmente se plasma el análisis FODA en un cuadro de doble entrada como se muestra a continuación:

Figura N°03: Esquema Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	Lista de Fortalezas: F1 F2 F3	Lista de Debilidades: D1 D2 D3
ANÁLISIS EXTERNO	Lista de Oportunidades: O1 O2 O3	Lista de Amenazas: A1 A2 A3
	FO	DO
	FA	DA

En la gráfica anterior se muestra los cuatro cuadrantes: Primero: Fortalezas y Oportunidades (FO). Segundo: Fortalezas y Amenazas (FA). Tercero: Debilidades y Oportunidades (DO). Cuarto: Debilidades y Amenazas (DA).

En el emparejamiento, se generan estrategias internas y externas que apoyen a la

implementación de las primeras. Es importante sobresaltar, que las estrategias deben ser consideradas de largo plazo y no confundirlas con las de operatividad diaria.

Elaboración de Matriz PEYEA:

Luego de elaborar la matriz FODA, se procedió a elaborar la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción que se denomina PEYEA; esta matriz nos ayudará a determinar la postura estratégica de la empresa dentro del mercado. Esta matriz también está conformada por cuatro cuadrantes, cada una asociada a una postura estratégica: Agresiva, Conservadora, Defensiva o Competitiva.

Existen factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA:

- Eje superior: Fortaleza Financiera (FF)
- Eje inferior: Estabilidad del Entorno (EE)
- Eje derecho: Fortaleza de la industria (FI)
- Eje izquierdo: Ventaja Competitiva (VC)

Para cada una de las variables anteriormente descritas, se formulan preguntas ya se encuentran definidas, a las que se les asigna el valor de 1 (peor) al 6 (mejor), y los cuales son determinados por el personal directivo de la empresa a fin de determinar cuál es la postura estratégica que debe seguir la empresa.

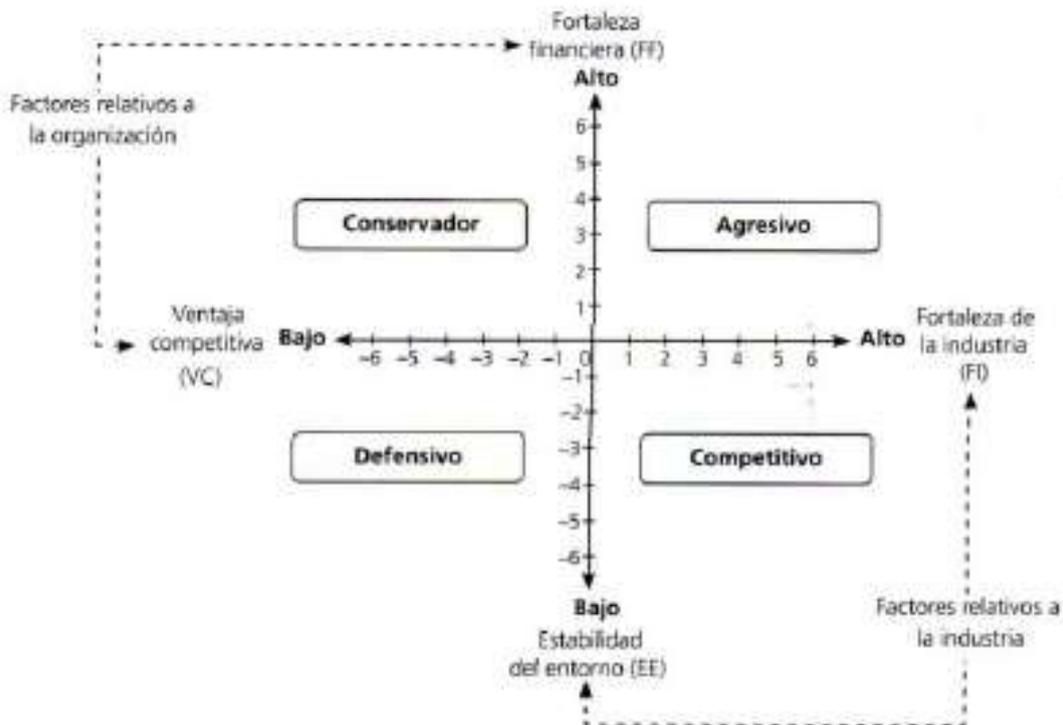
A continuación, se presenta el procedimiento para elaborar la matriz PEYEA:

1. Seleccionar las variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE), y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar el valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen cada dimensión FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EE
3. Calcular el puntaje medio de cada dimensión, sumando las cantidades y dividiendo entre el total de variables incluidas.
4. Sumar ambos puntajes del eje X (FI y VC) y las dos calificaciones del eje Y (FF y EE) para obtener el cruce del punto XY.

5. Trazar un vector direccional del origen de la matriz hacia el punto calculado X, Y. La ubicación de este vector determinará el tipo de estrategia recomendable para la empresa, las cuales pueden ser: Agresiva, Competitiva, Defensiva o Conservadora.

En la Figura N°04, se observa la conformación de la matriz PEYEA en sus cuatro cuadrantes, cada uno de estos está asociado a una postura estratégica de la empresa.

Figura N°04: Esquema Matriz PEYEA



Fuente: D'Alessio Ipinza, Fernando. 2015. El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. Lima, Perú

Tabla N°06: Posturas de la Matriz PEYEA

Postura agresiva:

Alta fortaleza financiera (FF) y Alta fortaleza de la industria (Fi)

- Esta postura es típica de una industria atractiva con poca turbulencia del entorno.
- La organización goza de una clara ventaja competitiva, con la que puede proteger su fortaleza financiera.
- El factor crítico es el ingreso de nuevos competidores.
- Las empresas en esta postura, deberán sacar total ventaja a las oportunidades, buscar candidatos para ser adquiridos en su propio sector o sectores relacionados, aumentar su participación de mercado y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva.
- Según Miles y Snow (2003), la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos de producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados.

Postura competitiva:

Alta fortaleza de la industria (FI) y Baja estabilidad del entorno (EE)

- Esta postura es típica en una industria atractiva.
- La organización goza de una ventaja competitiva en un entorno inestable.
- La fortaleza financiera es un factor crítico.
- Las empresas en esta situación deben adquirir recursos financieros para aumentar su estrategia de marketing, mejorar su fuerza de ventas, ampliar o mejorar su línea de productos, reducir costos, proteger la ventaja competitiva.
- Esta es generalmente una postura estratégica inestable y frecuentemente conduce al fracaso. Es la estrategia de los reactivos, quienes saben que el entorno es inestable, pero la industria es fuerte.

Postura conservadora:

Alta fortaleza financiera (FF) y Baja ventaja competitiva (VC)

- Esta postura es típica de un mercado estable de crecimiento lento.
- La organización debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera.
- El factor crítico es el de competitividad de productos.
- Las organizaciones en esta situación deberían reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos y ganar entrada en mercados más atractivos.
- Es la estrategia de los analistas. Dotados de fortaleza financiera, pero carentes de ventajas competitivas o potencial de la industria, deben seguir una estrategia con base en un cuidadoso análisis de las oportunidades producto/mercado, y del desarrollo conservador de ellos.

Postura defensiva:

Baja estabilidad del entorno (EE) y Baja ventaja competitiva (VC)

- Esta postura es típica de una industria no atractiva en la cual la organización carece de productos competitivos y fortaleza financiera-
- El factor crítico es la competitividad.
- Las organizaciones en esta situación deberán prepararse para salir del mercado, discontinuar sus productos marginalmente productivos, reducir costos agresivamente, reducir su capacidad instalada y diferir o minimizar sus inversiones.
- Es la estrategia de los defensores, quienes se enfocan en estrecho dominio del producto/mercado. Esta estrategia está caracterizada por la concentración, el control centralizado, y el monitoreo del entorno limitado. Los defensores deben ser costo-eficientes.

3.8 Método de análisis de la información:

Matriz FODA:

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permitió la elaboración de la Matriz FODA de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C.

Tabla N°07: Análisis Matriz FODA – DRC Electric Asociados S.A.C.

Fortalezas	Debilidades
Ingenieros civiles colegiados y con amplia experiencia.	Inadecuada motivación a los trabajadores.
Se cuenta con contratos hasta julio 2020.	Desconocimiento de temas de seguridad por parte del personal de campo.
Se cuenta con información bien organizada y documentada.	La mayor parte de los trabajadores desconoce los procedimientos a seguir en caso de accidentes.
Renovación de su flota de equipos pesados y auxiliares es periódico	Escasa reacción a la comunicación, falta de inmediatez.
La gerencia goza de buenas relaciones con instituciones públicas y privadas.	Problemas en el área de logística desconocen el uso de plantillas Excel para uso logístico.
Se cuenta con proveedores eficientes.	Desinterés por parte de la empresa en mejorar ambientes de la empresa en beneficio de los trabajadores.
Los materiales con que se trabaja son de primera calidad.	

OPORTUNIDADES	FO	DO
En el próximo año se estará convocando a concurso público la licitación de diversas obras por motivo de la reconstrucción nacional.	Mantener y/o reforzar las buenas relaciones con la alta dirección de las instituciones Hacer llegar a las empresas públicas y privadas la carta de presentación que consigna la experiencia de la empresa y los profesionales que goza la organización.	Programa de capacitación continua al personal obrero.
Licitación en las municipalidades obras de	Mantener la cartera de profesionales, así como de	Evaluación y mejora de los procesos logísticos.

saneamiento, infraestructura que se dan por medio de los decretos de urgencia.	sus proveedores y mantener la renovación de su maquinaria pesada y equipos auxiliares.	
Necesidad de construcción de viviendas a bajo precio para los habitantes de bajos recursos.	Hacer alianza con los proveedores para reducir costos y así ofrecer precios más competitivos.	

AMENAZAS	FA	DA
Alta competencia con empresas del mismo rubro.	Incursionar en el sistema inmobiliario para no depender solo de obras privadas y estatales.	Invertir en infraestructura para mejorar la imagen de la empresa.
Entrada de nuevas empresas extranjeras al rubro.		Continuar con la contratación de personal altamente calificado.
Sindicatos de trabajadores que exigen mayores beneficios.	Exigir a los gobiernos mayor eficacia en el control de los contratos o convenios colectivos de trabajo.	
Retraso en la aprobación y ejecución de presupuestos.	Presentar iniciativas de proyectos en localidades que tengan bajo uso de su presupuesto.	

Fuente: Elaboración Propia

MATRIZ PEYEA:

Para la evaluación de la Matriz PEYEA de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C., se analizó cada variable de los cuatro ejes, dos que combinan los factores relativos en la industria (Fortaleza de la Industria (FI) y la Estabilidad del Entorno (EE)) y los otros dos que combinan los factores relativos a la empresa (la Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC)).

El siguiente cuadro presenta la valoración dada a cada variable de los ejes de la matriz PEYEA:

Tabla N°08: Análisis Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Pts.	Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Pts.
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el sector construcción	5
2. Potencial de utilidades	3	2. Calidad de los productos ofrecidos	5
3. Estabilidad financiera	6	3. tiempo de vida de los productos	4
4. Conocimiento tecnológico	4	4. periodo de remplazo del producto.	5
5. Utilización de recursos	5	5. lealtad del cliente	5
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad / utilización de la capacidad	5	8. Integración vertical	4
9. Poder de negociación de los productores	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
Promedio =	4.67	Promedio - 6 =	1.67

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Pts.	Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Pts.
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno a la inversión	5
2. Tasa de inflación	4	2. apalancamiento con los bancos	5
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez financiera	6
4. Rango de precios de los productos competitivos	5	4. Capital requerido vs capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad / presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	6	8. Rotación de inventarios	5
		9. Uso de economías de escala y de experiencia	5
Promedio - 6 =	- 2.13	Promedio =	4.89

Fuente: Elaboración Propia

Se suman las calificaciones del eje X (VC+FI) para obtener el punto X.

Luego, sumar el puntaje del eje Y (FF + EE) y obtener el punto Y.

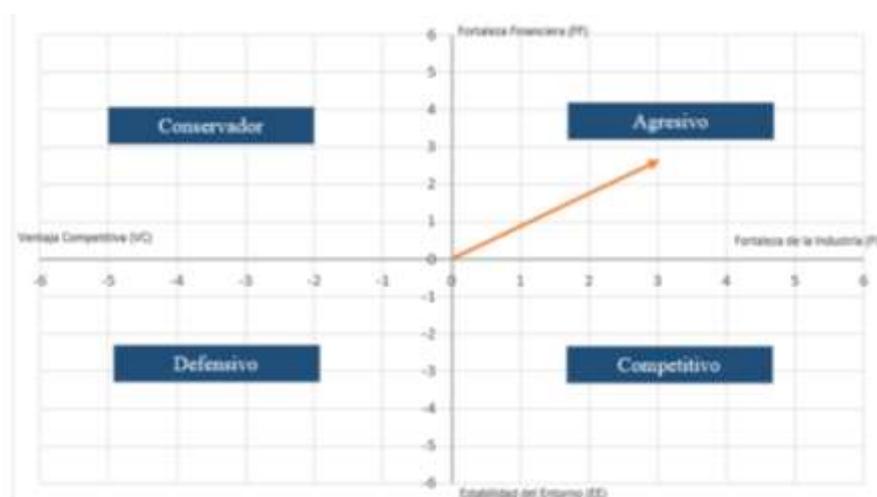
Tabla N°09: Resultado Matriz PEYEA – Factores X, Y

Factores Determinantes	X	Y
Ventaja Competitiva (VC)	- 1.67	0
Fortaleza de la Industria (FI)	4.67	0
Fortaleza Financiera (FF)	0	4.89
		-
Estabilidad del Entorno (EE)	0	2.13
Resultante	3.00	2.76

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se trazó un vector direccional del origen de la Matriz PEYEA hacia el nuevo punto de la intersección. Este vector muestra el tipo de estrategia ideal para la organización.

Figura N°05: Posición Estratégica Empresa DRC ELECTRIC ASOCIADOS S.A.C.



Fuente: Elaboración Propia

Para la evaluación de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. el punto X, Y resultó (3.00;2.76) el cual la ubica en la Matriz PEYEA en una posición estratégica **“AGRESIVA”**

3.9 Aspectos éticos:

Wiersma y Jurs (2008), definen los aspectos éticos de una investigación científica como, consentimiento de los participantes en la investigación, la confidencialidad del investigador para tratar información como las opiniones y respuestas de los participantes, la objetividad de la investigación, previniendo el sesgo de alguna manera y la originalidad de la investigación centrado en el uso adecuado de las referencias bibliográficas con el objetivo de garantizar su genuinidad y finalmente la veracidad de la información que se mostrará en esta investigación.

Para esta investigación se consideraron los aspectos de ética, tanto de la empresa como del investigador, en ese sentido está garantizado el respeto de la propiedad intelectual, la confiabilidad de la información y la veracidad de los resultados.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Se estableció la Visión de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. proyectando las actividades al año 2022:

“Ser una empresa modelo para las empresas prestadoras de servicios en obras públicas y privadas, avalados por la respuesta positiva de nuestros clientes, la excelencia de nuestros productos, la seguridad integral de nuestros colaboradores, y la responsabilidad con el desarrollo de nuestra región”.

2. Se estableció la Misión de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C.:

“Colaborar al desarrollo sostenible, mediante la atención de obras de ingeniería civil unificando experiencia, medidas de seguridad, moderna tecnología y procedimientos de trabajo de acuerdo al desarrollo del mercado”.

3. Considerando que la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. busca que sus empleados trabajen con ética y profesionalismo donde la fusión de ambos conceptos sea el valor agregado, se establecieron los valores corporativos de la empresa:

- El respeto entre trabajadores.
- La honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Confianza.
- Satisfacción del producto final de nuestros clientes.

4. Se establecieron los siguientes objetivos para la empresa DRC Electric Asociados S.A.C.

- Reducir la dependencia de contratos con el estado, teniendo una mayor participación en el sector privado.

- Alcanzar la operatividad del 100% de la maquinaria con que cuenta la empresa.
 - Lograr colaboradores altamente calificados y comprometidos con la empresa.
5. El análisis de la Matriz FODA permitió elaborar las estrategias de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. La implementación de las estrategias conlleva a un presupuesto y un responsable a cargo, el responsable será de manera directa, o con ayuda de terceros, el encargado de implementar todos los procedimientos incluidos en cada estrategia. (Desarrollo y presupuesto de las estrategias en el ANEXO N°6).

5.1 Estrategia de integración vertical hacia adelante:

- Creación de un boletín de publicación on-line con información de la empresa para conocimiento del personal.
- Charlas informativas con avances tecnológicos, compromiso socio ambiental, nuevas herramientas, etc.
- Actividades deportivas y esparcimiento con los gerentes de la empresa.

5.2 Leasing financiero a nivel nacional:

- Diagnostico financiero para ver hasta cuanto se puede endeudar la empresa.

5.3 Estrategia de integración vertical hacia atrás:

- Agrupación de proveedores con metas similares.
- Talleres de capacitación.
- Actividades deportivas conjuntas con los proveedores.

5.4 Implementar el área de proyectos

- Incursionar en el negocio inmobiliario.
- Mejorar los procesos logísticos.

5.5 Inclusión de las fuerzas vivas de la sociedad

- Inscribirse como socio activo en la Cámara de Comercio de La Libertad (CCLL).
- Tener intervención resaltante y constante en la CCLL.
- Participar en los eventos que convoque la CCLL y más aún los relacionados con temas de construcción.
- Organizar eventos donde la empresa tenga un rol protagónico.
- Participar de las invitaciones que organizan los diferentes colegios profesionales.

5.6 Invertir en infraestructura del ambiente laboral.

- Mejorar el ambiente laboral del personal técnico- operativo destinadas a su descanso y necesidades básicas.

V. CONCLUSIONES

1. A través de la presente tesis se ha establecido una gestión estratégica para la empresa DRC Electric Asociados S.A.C., donde se ha definido la misión visión, valores organizacionales y estrategias a desarrollar para un horizonte de 3 años.
2. Se ha establecido como visión de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. “Ser una empresa modelo para las empresas prestadoras de servicios en obras públicas y privadas, avalados por la respuesta positiva de nuestros clientes, la excelencia de nuestros productos, la seguridad integral de nuestros colaboradores y la responsabilidad con el desarrollo de nuestra región”
3. La empresa DRC Electric Asociados S.A.C. ha establecido como misión “Colaborar al desarrollo sostenible, mediante la atención de obras de ingeniería civil, unificando experiencia, medidas de seguridad, moderna tecnología y procedimientos de trabajo de acuerdo al desarrollo del mercado”.

VI. RECOMENDACIONES

1. Es importante que el personal interiorice la misión, visión, valores organizacionales, objetivos y estrategias; con la finalidad de crear el compromiso de los trabajadores de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C.
2. Con el boom del sector construcción la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. debe fortalecerse buscando mejoras en sus procesos y utilizando las nuevas tecnologías de concreto sin dejar de brindar charlas a sus trabajadores en cuanto a nuevos productos utilizados en el sector construcción y charlas de riesgos laborales para así evitar daños personales y daño a las instalaciones de la empresa.
3. Para poder desarrollar el plan estratégico propuesto se necesita inversión tanto de dinero como de tiempo de los trabajadores, por eso es vital que los gerentes estén predispuestos a apoyar y estar vigilantes de algún cambio que se pudiera producir en el entorno laboral, por eso la importancia del seguimiento continuo de la gestión estratégica propuesta.
4. La inclusión de todos los trabajadores es vital para poder alcanzar las metas trazadas con el compromiso que se deben de cumplir a cabalidad los planteamientos de esta gestión propuesta y ver como en el futuro los beneficios de esta gestión serán tanto para la empresa como para sus trabajadores.
5. La empresa debe incentivar al cumplimiento de sus metas y objetivos motivando de tal manera que logre que los trabajadores los cumplan totalmente; los incentivos podrían ser sábados de esparcimiento familiar para todos los trabajadores, cenas o almuerzos de confraternidad, entre otros.
6. Los cursos de capacitación brindados por la empresa ayudan a los trabajadores a desenvolverse mejor en sus tareas y aprender nuevas técnicas para la ejecución de sus trabajos minimizando recursos de horas hombre y reduciendo el desperdicio de materiales.
7. Teniendo un adecuado control de los instrumentos de la gestión se podrá determinar si se está alcanzando la meta trazada o identificar desviaciones, con lo cual se tendrá que revisar el avance de las estrategias propuestas.

REFERENCIAS

- Arbaiza Fermini, Lydia; Administración y organización: un enfoque contemporáneo, 1.a ed. Argentina: Cengage Learning, 2014, 289pp, ISBN 9789871954421
- Arnoldo Hax-Nicolas Majluf; Estrategias Para El Liderazgo Competitivo, Ediciones Granica S.A., 2019, 536pp, 9789506414658
- Arnoldo Hax-Nicolas Majluf; Estrategias Para El Liderazgo Competitivo, 1.a ed. Argentina: Ediciones Granica,S.A.,2008, 525pp, ISBN 9506414653
- Barreiros Carrera, Adriana Elizabet; Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motor, (Ecuador). Tesis Maestría inédita, Universidad Central del Ecuador, 2012
- Bohlander - Snell – Morris; Administración de Recursos Humanos, 17.a ed. México: Cengage learning, 2018, 97pp, ISBN 9786075265261
- Bohlander - Snell – Morris; Administración de Recursos Humanos, 16.a ed. México: Cengage learning, 2017, 120pp, ISBN 9786075265315
- Cabrejos Arauco, Fernando Alonso; Plan ESTRATÉGICO 2018 – 2020 para la empresa Andrea producciones, (Perú). Tesis Maestría inédita, Universidad San Ignacio de Loyola, 2018
- Chafla Bonilla, Verónica Alexandra; Gestión del talento humano y el cumplimiento de la legislación laboral vigente ILA S.A, (Ecuador). Tesis Maestría inédita, Universidad Técnica de Ambato, 2014
- Chiavenato, Idalberto; Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones, 3.a ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2016, 349pp, ISBN 9781456256630
- Coaguila Gonzales, Antonio Franco; Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en la empresa O&C Metals S.A.C, (Perú). Tesis Maestría inédita, Universidad Católica San Pablo, 2017
- D'Alessio Ipinza, Fernando; El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, 3.a ed. México: Pearson, 2018, 431pp, ISBN 9789702612902

- Dávila Carbajal, Walter Raúl; Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en una empresa de distribución eléctrica estatal, (Perú). Tesis Maestría inédita, Universidad de Piura, 2015
- G. A Steiner; Planeación estratégica. Lo que el director debe saber, 2.a ed. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V, 2017, 367pp, ISBN 9786074388657
- Galvez Cieza, Gianina - Briceño Mendoza, María; Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB Ingeniería & Construcción SAC; (Perú). Tesis doctoral inédita, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, 2017
- Gary Armstrong - Philip Kotler; Fundamentos de marketing, 11.a ed. Argentina: Cengage Learning, 2013, 652pp, ISBN 9786073217224
- Goldratt, Eliyahu M.; La meta: un proceso de mejora continua, 3.a ed. España: Ediciones Díaz de Santos, 2005, 418pp, ISBN 9788479787189
- González Millán, José Javier - Rodríguez Díaz, Miryam Teresa; Manual práctico de planeación estratégica, 1.a ed. México: Edición Kindle, 2019, 144pp, ISBN 9788490522424
- Gordillo Otárola, Víctor Manuel; Evaluación de la gestión de proyectos en el sector construcción del Perú, (Perú). Tesis Maestría inédita, Universidad de Piura, 2014
- Hernández Sampieri. Roberto - Fernández Collado. Carlos; Metodología de la investigación, 5.a ed. México D.F.:McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, 2004, 656pp, ISBN 9786071502919
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 1.a ed. México: Editorial Mc Graw Hill Education, 2018, 714pp, ISBN 978145626096
- Hijar Fernandez, Guillermo; Planeación estratégica: El octagrama de valor; 1.a ed. México: Edición Limusa/ UA, 2015, 441pp, ISBN 9786070507793
- Hitt, Michael A. - Hoskisson, Robert E. - Ireland, R. Duane; Strategic management - Competitiveness and globalization, 11th ed. Stamford. Estados Unidos de Norteamérica: Cengage Learning, 2019, 896pp, ISBN 9781285425177

- Hitt, Michael A. - Hoskisson, Robert E. - Ireland, R. Duane; Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización Concepto, 10.a ed. México: Cengage Learning Latin America, 2017, 343pp, ISBN 9789706865960
- Jon Elejabeitia; Coaching con Design Thinking, 5.a ed. Madrid España: Nextyou, 2018, 375pp, ISBN 9788409000081
- Llamoctanta Maluquish, Oscar Nelver; Relación de la Planificación Estratégica y la Gestión Administrativa en la Gerencia de Distribución del Centro de Aplicación de Productos Unión, (Perú). Tesis Maestría inédita, Universidad Peruana Unión, 2018
- Michael Porter; Estrategia competitiva, 2.a ed. México: Grupo Editorial Patria, 2015, 408pp, ISBN 9786077440499
- O. C. Ferrell - Michael Hartline; MindTap Marketing Strategy, 7.a ed. México: South-Western College Pub, 2016, 490pp, ISBN 9781305631588
- O. C. Ferrell - Michael Hartline; Marketing Strategy, 7.a ed. México: South-Western College Pub, 2014, 626pp, ISBN 9781285073040
- Parada Torralba, Pascual; Análisis PESTEL, 2.a ed. México: Edición Kindle, 2017, 44pp, ISBN 1549531492
- Sánchez Huertas, David; Análisis FODA o DAFO, 1.a ed. México: Edición Kindle, 2020, 169pp, ISBN 9788468552842
- Sainz de Vicuña Ancín, José María; El plan estratégico en la práctica, 5.a ed. México: Edición Kindle, 2018, 490pp, ISBN 9788473563352
- Sainz de Vicuña Ancín, José María; El plan estratégico en la práctica, 5.a ed. México: Kindle, 2018, 366pp, ISBN 9788417129125

ANEXOS

ANEXO N°01

MATRIZ DE CATEGORIZACION

Ámbito temático	Problema	Objetivos	Categorías	Subcategorías
	¿En qué medida la implementación de una gestión estratégica de la empresa DRC ELECTRIC ASOCIADOS S.A.C. contribuye a su desarrollo económico?	<p>Objetivo General: Diseñar un modelo de gestión estratégica para la empresa DRC Electric Asociados S.A.C.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar un diagnóstico de la empresa la empresa DRC Electric Asociados S.A.C.- Identificar los factores claves de éxito para la etapa de implementación y evaluación de la estrategia a tomar.- Identificar la metodología disponible para apoyar el proceso estratégico asumido por la empresa DRC Electric Asociados S.A.C.- Diseñar técnicas para involucrar y alinear el talento humano con la ejecución de la estrategia.	<p>Diagnostico.</p> <p>Implementación de Estrategias.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura.- Rotación de personal.- Políticas de seguridad. - Análisis de Matriz FODA.- Análisis de Matriz PEYEA.- Elaboración de visión, misión y valores corporativos.

ANEXO N°02

MODELO DE CUESTIONARIO PARA ESTABLECER LA MISIÓN

A continuación, se le presenta algunos conceptos de la definición de una “Misión”, por favor lea detenidamente y luego revise los ejemplos:

¿Qué es la misión?

- ✓ La misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada.
- ✓ Es la razón de ser de una organización (objeto social).
- ✓ Es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que “debe hacer bien” esta para tener éxito.

Criterios para evaluar una misión:

1. Clientes – Consumidores	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
2. Productos: Bienes o Servicios	¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?
3. Mercados	¿Dónde compete geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?
4. Tecnologías	¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad.	¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad? Es decir, ¿cuál es su solvencia financiera?
6. Filosofía de la organización	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?
7. Autoconcepto de la organización	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 8. Preocupación por la imagen pública | ¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ ecológicos? |
| 9. Preocupación por los empleados | ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización? |

Ejemplos de Misión:

Graña y Montero: *“Nuestra Misión es resolver las necesidades de servicios de ingeniería e infraestructura más allá de las obligaciones contractuales, trabajando en un entorno que motive y desarrolle a su personal respetando el medio ambiente en armonía con las comunidades en las que opera y asegurando el retorno a sus accionistas”*

KVC Contratistas SAC: *“Su misión es resolver las necesidades de Servicios de Ingeniería e Infraestructura de sus proyectos y clientes, con altos estándares de construcción”*

Cementos Pacasmayo: *“Es crear valor a nuestros inversionistas, a través de un crecimiento sostenible, para beneficio de nuestros clientes, colaboradores, comunidades y el país”*

¿Cuál debería ser la misión de la empresa DRC Electric Asociados S.A.?

ANEXO N°03

MODELO DE CUESTIONARIO PARA ESTABLECER LA VISIÓN

A continuación, se le presenta algunos conceptos de la definición de una “Visión”, por favor lea detenidamente y luego revise los ejemplos:

¿Qué es visión?

- ✓ La visión de una organización es la definición deseada de futuro.
- ✓ Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación actual y futura del sector en el que se desenvuelve la empresa.
- ✓ Implica el estado actual y futuro de la organización bajo análisis.
- ✓ Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que se desenvuelve la organización.

¿Qué preguntas debe formularse para definir una visión dentro de una organización?

- ✓ ¿Qué queremos llegar a ser?
- ✓ ¿En qué rubro de negocio estamos ahora y hacia dónde queremos llegar?
- ✓ ¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro?
- ✓ ¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, y clientes?

Ejemplos de visión:

Graña y Montero: *“Ser la empresa de construcción más confiable de Latino América”*

KVC Contratistas SAC: *“Ser reconocidos como la constructora más confiable del Perú”*

Cementos Pacasmayo: *“Ser una empresa líder en la provisión de soluciones constructivas que se anticipe a las necesidades de nuestros clientes y que contribuya con el progreso de nuestro país”*

¿Cuál debería ser la visión de la empresa DRC Electric Asociados S.A.?

ANEXO N°04
MODELO DE ENCUESTA PARA DEFINIR LOS VALORES
ORGANIZACIONALES (1)

A continuación, se le presenta algunos conceptos de la definición de “Valores Organizacionales”, por favor lea detenidamente y luego conteste:

¿Qué es un valor?

- ✓ Los valores organizacionales son criterios estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipo de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables.
- ✓ Por lo tanto, pueden ser considerador como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad.

Elección de Valores:

Por favor, marque 5 valores que consideras son los más importantes dentro de una organización. Clasifícalos del 1 al 5, siendo el 1 el más importante.

Satisfacción del cliente	(__)	Transparencia	(__)
Respeto	(__)	Inclusión social	(__)
Tolerancia	(__)	Diálogo fluido y permanente	(__)
Responsabilidad social	(__)	Participación	(__)
Innovación	(__)	Trabajo en equipo	(__)
Excelencia	(__)	Espíritu de superación	(__)
Fiabilidad	(__)	Humildad	(__)
Calidad	(__)	Economía	(__)
Honestidad	(__)	Confianza	(__)
Audacia	(__)	Rigor en la planeación	(__)
Desarrollo sostenido	(__)	Calidez	(__)
Integridad	(__)	Desarrollo humano	(__)

Solidaridad ()
Seguridad ()
Sostenibilidad ()
Compromiso moral y ético ()
Enfoque al cliente ()
Disciplina ()
Perseverancia ()
Reciprocidad ()

Trabajo duro ()
Respeto a las tradiciones ()
Moderación y cautela ()
Capacidad para asumir riesgos ()
Apertura al cambio ()
Identidad nacional ()
Proactividad ()
Cultura de servicio ()

MODELO DE ENCUESTA PARA DEFINIR LOS VALORES
ORGANIZACIONALES (2)

Como resultado de la encuesta anterior, se han escogido los 10 valores más votados.

A continuación, selecciona 02 de los siguientes valores que sean más importantes para ti, siendo el 1 el más importante.

- ✓ Respeto ()
- ✓ Trabajo en equipo ()
- ✓ Honestidad ()
- ✓ Calidad ()
- ✓ Seguridad ()
- ✓ Satisfacción del cliente ()
- ✓ Enfoque al cliente ()
- ✓ Confianza ()
- ✓ Tolerancia ()
- ✓ Humildad ()

ANEXO N°05

MODELO DE ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Parte I: Identificación de Fortalezas:

¿Qué es fortaleza?

- ✓ Son los “puntos fuertes” de la empresa.
- ✓ Es lo que la empresa hace bien, o lo que tiene, que la hace fuerte con respecto a la competencia.
- ✓ Características propias de la compañía que le facilitan o favorecen el logro de objetivos.
- ✓ Son factores internos, están en nuestras manos y son controlables por la organización.
- ✓ El conjunto de fortalezas constituye una ventaja competitiva para la empresa.

¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa DRC Electric Asociados S.A.?

Parte II: Identificación de Debilidades:

¿Qué es debilidad?

- ✓ Son los “puntos débiles” de la empresa.
- ✓ Es lo que la empresa hace bien, o lo que tiene, que la hace fuerte con respecto a la competencia.

- ✓ Características propias de la compañía que le facilitan o favorecen el logro de objetivos.
- ✓ Son factores internos, están en nuestras manos y son controlables por la organización.
- ✓ El conjunto de fortalezas constituye una ventaja competitiva para la empresa.

¿Cuáles son las principales debilidades de la empresa DRC Electric Asociados S.A.?

ANEXO N°06

ESTRATEGIAS

1. Estrategia de integración vertical hacia adelante:

Creación del Boletín Virtual

Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Presu	Responsable
Adquirir un dominio	x													ING. MARCOS CASTILLO ESPEJO
Adquirir un housing	x												500	
Diseñar la pagina web de la empresa	x													
Esquema del boletín		x											100	
Edición del boletín		x											50	
Envío de boletín			x										50	
Total Presupuesto													700	

Fuente: Elaboración Propia

Se necesita adquirir un dominio para poder crear una página web de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C., siendo este un pago único. Y también adquirir un hosting, el cual es un servidor donde se almacenarán todos los documentos de la empresa y donde se publicará la página web.

En la página web se promocionará todos los servicios que brinda la empresa, así como tomas fotográficas de las instalaciones y obras ejecutadas, esto se llevará a cabo el mes de enero.

La elaboración del esquema boletín es una forma eficaz de realizar una difusión adecuada del trabajo que viene realizando la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. con costos mínimos, esto se logrará con la ayuda de listados de todos los clientes y proveedores que por medio de correo electrónico. Se les enviará el pasquín el cual tendrá contenido amigable, atractivo e interesante de todos los servicios brindados. Esto se llevará a cabo en el mes de febrero.

Edición y envío del boletín deberá efectuarse las primeras quincenas de cada mes, la información debe de refrescarse continuamente para tener a la gente que nos visita mediante la página web informado de nuestras actividades diarias de construcción civil, para todas estas tareas se contará con el apoyo de profesionales capacitados.

Implementación de charlas informativas

CHARLAS INFORMATIVAS														
Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Presupuesto	Responsable
procedimiento para trabajos de alto riesgo (PETAR)				X									1250	ING. Jhonatan ramirez
ambiente de trabajo					X								1250	
el almacenamiento adecuado evita accidentes						X							1250	
apilamiento de materiales							X						1250	
Innovación tecnológica en materiales y procesos constructivos.								X					1250	
manejo de residuos de construcción y demolición en obras civiles.									X				1250	
riesgos laborales en la construcción civil										X			1250	
la seguridad con el cemento											X		1250	
la seguridad industrial en el manejo de concreto en obra.												X	1250	
Total Presupuesto													11250	

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de este costo por mes de 1250 soles se incluye el pago al expositor, folletos, lapiceros, cuadernillos y aperitivos para los trabajadores y colaboradores concurrentes. El costo de local no se incluye puesto que se impartirían dentro de las instalaciones de la empresa.

Actividades deportivas y esparcimiento con los gerentes de la empresa.

ACTIVIDADES DEPORTIVAS CONJUNTAS														
Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Presupuesto	Responsable
ALQUILER DE CANCHA DEPORTIVA							X					X	4000	ING. Jhonatan ramirez
UNIFORMES PARA LOS EQUIPOS							X					X	2500	
BALON							X					X	120	
AFICHES DE CONVOCATORIA A EVENTO DEPORTIVO							X					X	300	
COMPRA DE PREMIOS							X					X	1500	
MAESTRO DE CEREMONIA							X					X	400	
ARBITRO							X					X	300	
COMIDA Y BEBIDAS							X					X	1500	
PERSONAL DE LIMPIEZA PARA EL TERMINO DEL EVENTO							X					X	400	
Total Presupuesto													11020	

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la elaboración del plan estratégico se consideró realizar eventos deportivos que se desarrollarían los meses de julio y diciembre donde se consolidaría los vínculos de los trabajadores, gerentes y proveedores, para esto se tendrá que alquilar una cancha deportiva durante todo el día.

Además, se tendrá que dotar de uniformes para los jugadores de todas las áreas que participaran en el encuentro deportivo. Para promocionar este encuentro se mandará a confeccionar afiches para colocarlos en la parte interior de la empresa

como en sus exteriores.

También se conformará una comisión que se encargará de la compra de los premios para los tres primeros puestos.

El encuentro estará dirigido por un maestro de ceremonia y cada partido contará con tres árbitros del IPD.

Al finalizar los encuentros se degustará de un compartir con el acompañamiento de un grupo musical.

2. Programa Leasing:

Programa leasing en el sistema financiero nacional

LEASING EN EL SISTEMA NACIONAL		
Actividad	Descripción	Responsable
Diagnóstico de endeudamiento de la empresa DRC Electric Asociados S.A.C.	Se realizará un diagnóstico del endeudamiento para conocer los indicadores de desempeño de la empresa, a fin de determinar la posibilidad de nuevas adquisiciones de equipo para reponer los equipos dados de baja por el cumplimiento de su vida útil. Esta actividad se realizará en el mes de marzo.	CPC César Ramírez Reyes

Fuente: Elaboración Propia

3. Estrategia de Integración vertical hacia atrás:

Agrupación de proveedores con metas similares

AGRUPACIÓN DE PROVEEDORES		
Actividad	Descripción	Responsable
Agrupación de proveedores con metas similares	Crear alianzas y fortalecer vínculos con proveedores para abastecerse continuamente de materia prima que le permita la óptima ejecución de sus trabajos, y evitar de esa manera tiempos muertos de espera por falta de productos en stock.	Ing. Jhonatan Ramírez

Fuente: Elaboración Propia

Con este tema de agrupación de proveedores la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. busca fortalecer vínculos de amistad con sus proveedores para contar con ellos en los momentos de urgencia de materiales no disponibles en los almacenes y proporcionen de manera directa y sin demoras administrativas, evitando así pérdidas de tiempo de las unidades de recojo de materia prima.

Talleres de Capacitación

IMPLEMENTACIÓN DE TÁCTICA DE TALLERES		
Actividad	Presupuesto	Responsable
Uso adecuado de calzaduras en edificaciones	S/ 1,550	Ing. Jhonatan Ramírez
Correcta utilización del EPP durante la ejecución de obras	S/ 1,500	
Total Presupuesto	S/ 3,050	

Fuente: Elaboración Propia

Comprometidos con la mentalidad de mejorar cada día el proceso operativo se dictarán los talleres:

- “Uso adecuado de calzaduras en edificaciones” para evitar accidentes fatales como los vistos en la ciudad de Lima, con derrumbes de edificaciones contiguas a donde se ejecuta la obra.
- “Correcta utilización de EPP durante la ejecución de obras” para evitar lesiones a los trabajadores por el uso incorrecto de los mismos.

Actividades Deportivas con Proveedores

ACTIVIDADES CONJUNTAS CON PROVEDORES			
Actividad	Descripción	Presupuesto	Responsable
Alquiler de cancha deportiva	Para diversos deportes de esparcimiento	S/ 2,000	Ing. Jhonatan Ramírez
Ropa deportiva para jugadores	Se tendrá que comprar ropa de deporte para equipos participantes	S/ 2,500	
Volantes	Promocionar el evento por medio de volantes	S/ 300	
Premios	Tres copas para los ganadores	S/ 1,200	
Maestro de Ceremonia	Contratación de maestro de ceremonia para presentación de equipos	S/ 400	
Arbitro	Se contará con árbitros del IPD	S/ 300	
Comida y bebidas	Al finalizar el evento se realizará un compartir para todos los asistentes	S/ 1,500	
Total Presupuesto		S/ 8,200	

Fuente: Elaboración Propia

Esta actividad servirá para fortalecer los vínculos de amistad con los proveedores en un momento de integración y sano esparcimiento.

4. Creación de área de proyectos:

Incurción en el negocio inmobiliario

INCURSION EN EL NEGOCIO INMOBILIARIO		
Actividad	Presupuesto	Responsable
Elaboración de un proyecto inmobiliario	S/ 15,000	Ing. Jonathan Ramírez
Total Presupuesto	S/15,000	

Fuente: Elaboración Propia

El incursionar en el negocio inmobiliario dará a la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. una alternativa de negocio, para no depender solo de obras públicas y privadas. Pero para embarcarse en este tipo de negocio se debe contar con un terreno y tener información real sobre el mercado y antecedentes técnicos del predio.

Esta incursión en el tema inmobiliario deberá de evaluarse para comprobar la rentabilidad de invertir y el nivel de riesgo conllevaría, y seleccionar la mejor alternativa para incursionar en el sistema inmobiliario.

Por ejemplo, construir un edificio en una zona comercial los departamentos podrían ser adquiridos por dueños de comercios vecinos que aún no cuentan con casa propia.

Implementación Proyecto de procesos logísticos

IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO DE PROCESOS LOGÍSTICOS		
Actividad	Presupuesto	Responsable
Elaborar un proyecto de mejoramiento de procesos logísticos	S/ 5,200	Ing. Marcos Castillo
Total Presupuesto	S/ 5,200	

Fuente: Elaboración Propia

Esta implementación permitirá la gestión de una organización a partir del flujo de materiales y del flujo informático que están entrelazados.

Haciendo esta implementación se busca aplicar en la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. modelos prácticos que contribuyan a mejorar la planeación de las actividades de almacenamiento, inventarios y despacho de los materiales con el mínimo tiempo de espera.

5. Proyecto de inclusión a las fuerzas vivas de la sociedad:

Participación en la Cámara de Comercio

PARTICIPACIÓN EN LA CÁMARA DE COMERCIO		
Actividad	Presupuesto	Responsable
Inscribirse en la cámara de comercio	S/ 250	Ing. Marcos Castillo
Participar en los eventos de la Cámara de Comercio en relación a construcción	S/ 150	
Proponer eventos en la Cámara de Comercio	S/ 3,000	
Total Presupuesto	S/ 3,400	

Fuente: Elaboración Propia

Al afiliarse a la cámara de comercio de la Libertad, la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. obtendrá beneficio como agremiado y podrá participar en todos los eventos que esta organice.

La empresa DRC Electric Asociados S.A.C. representada por sus gerentes asistirá y se integrará con el resto de funcionarios de las distintas empresas para poder ampliar la cantidad de potenciales clientes.

La empresa DRC Electric Asociados S.A.C. deberá hacer dos eventos en la cámara de comercio donde incluirá capacitaciones, conferencias y cursos que permitan a los profesionales y empresarios a enfrentar de manera exitosa los desafíos actuales en cuanto a gestión empresarial en el rubro construcción.

6. Invertir en infraestructura del ambiente laboral:

Mejorar el ambiente laboral del personal

MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL		
Actividad	Presupuesto	Responsable
Diseñar y ejecutar un ambiente de esparcimiento para el personal	S/ 130,000	Ing. Marcos Castillo
Total Presupuesto	S/ 130,000	

Fuente: Elaboración Propia

En la actualidad, la empresa DRC Electric Asociados S.A.C. cuenta con áreas de comedor, servicios higiénicos y vestuarios un poco deteriorados, por eso se tendrá que remodelar todas esas instalaciones para que el personal se sienta cómodo y pueda trabajar en un ambiente saludable.