



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Implementación de un plan estratégico de la empresa constructora
SGRIDP EIRL, en el distrito de Trujillo, 2022.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACEDÉMICO DE
MAESTRO EN INGENIERÍA CIVIL CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN

AUTOR:

Reyna Varas, Miler Fernando (ORCID: [0000-0002-2976-0500](https://orcid.org/0000-0002-2976-0500))

ASESOR:

Mg. Avila Llacsahuanga, Luis Alberto (ORCID: [0000-0003-2514-3078](https://orcid.org/0000-0003-2514-3078))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de Empresas de la Construcción

TRUJILLO - PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi familia por motivarme,

Apoyar y creer en mi

A Dios por permitirme

lograr con éxito mi objetivo,

desarrollar mi maestría.

Agradecimiento

Agradecer a Dios, familiares y docentes
A la Universidad César Vallejo de Trujillo
Se esforzaron y comprometieron
En brindarnos los conocimientos óptimos
Para utilizarlos como herramientas en el
Mercado actual y competitivo empresarial.

Índice de contenidos

| | |
|--|------|
| Carátula..... | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de Tablas | v |
| Índice de gráficos y figuras..... | vii |
| Resumen..... | viii |
| Abstract | ix |
| I. INTRODUCCIÓN: | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO:..... | 4 |
| III. METODOLOGÍA..... | 15 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación..... | 15 |
| 3.2 Variables y operacionalización..... | 15 |
| 3.3 Población, muestra y muestreo..... | 17 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 17 |
| 3.5 Procedimientos | 17 |
| 3.6 Método de análisis de datos..... | 18 |
| 3.7 Aspectos éticos | 18 |
| IV. RESULTADOS..... | 19 |
| V. DISCUSIÓN | 52 |
| VI. CONCLUSIONES | 55 |
| VII. RECOMENDACIONES | 57 |
| REFERENCIAS | 58 |
| ANEXOS | 61 |

Índice de Tablas

| | | |
|-----------------|---|----|
| Tabla 1 | <i>Componentes de la visión y análisis para su reformulación</i> | 19 |
| Tabla 2 | <i>Componentes de la misión y análisis para su reformulación</i> | 20 |
| Tabla 3 | <i>Evaluación de actividades de logística de entrada</i> | 22 |
| Tabla 4 | <i>Evaluación de actividades en operaciones</i> | 23 |
| Tabla 5 | <i>Evaluación de actividades logística de salida</i> | 23 |
| Tabla 6 | <i>Evaluación de actividades de marketing y ventas</i> | 24 |
| Tabla 7 | <i>Evaluación de actividades de servicio</i> | 24 |
| Tabla 8 | <i>Evaluación de actividades de apoyo: infraestructura</i> | 25 |
| Tabla 9 | <i>Evaluación de actividades de apoyo: recursos humanos</i> | 25 |
| Tabla 10 | <i>Evaluación de actividades de apoyo: desarrollo tecnológico</i> | 26 |
| Tabla 11 | <i>Evaluación de actividades de abastecimiento</i> | 26 |
| Tabla 12 | <i>Matriz de evaluación de factores internos EFI</i> | 28 |
| Tabla 13 | <i>Análisis VRIO de la empresa</i> | 29 |
| Tabla 14 | <i>Detalle de montos contratados por especialidad (en miles de S/) de Sgridp Eirl</i> | 30 |
| Tabla 15 | <i>Matriz del grado de atraktividad: competidores potenciales</i> | 31 |
| Tabla 16 | <i>Matriz del grado de atraktividad: amenaza de nuevos competidores</i> | 31 |
| Tabla 17 | <i>Matriz del grado de atraktividad: amenaza de servicios sustitutos</i> | 32 |
| Tabla 18 | <i>Matriz del grado de atraktividad: poder de negociación con los clientes</i> | 32 |
| Tabla 19 | <i>Matriz del grado de atraktividad: poder de negociación de proveedores</i> | 33 |
| Tabla 20 | <i>Análisis político</i> | 35 |
| Tabla 21 | <i>Análisis económico</i> | 36 |
| Tabla 22 | <i>Análisis social</i> | 37 |
| Tabla 23 | <i>Análisis de tendencias tecnológicas</i> | 37 |
| Tabla 24 | <i>Análisis tendencias ecológicas</i> | 38 |
| Tabla 25 | <i>Análisis tendencias legales</i> | 38 |
| Tabla 26 | <i>Matriz de objetivos específicos de marketing</i> | 39 |
| Tabla 27 | <i>Matriz de objetivos específicos de operaciones</i> | 42 |
| Tabla 28 | <i>Matriz de objetivos específicos de recursos humanos</i> | 47 |
| Tabla 29 | <i>Matriz de objetivos específicos de responsabilidad social</i> | 49 |

| | | |
|-----------------|--|----|
| Tabla 30 | <i>Monto de presupuesto en miles de S/.....</i> | 50 |
| Tabla 31 | <i>Proyección del flujo de caja financiero.....</i> | 50 |
| Tabla 32 | <i>Flujo de caja diferencial en miles de S/.....</i> | 51 |
| Tabla 33 | <i>Plan de acción y presupuesto de marketing.....</i> | 62 |
| Tabla 34 | <i>Plan de acción y presupuesto de operaciones.....</i> | 63 |
| Tabla 35 | <i>Plan de acción y presupuesto de recursos humanos.....</i> | 64 |
| Tabla 36 | <i>Plan de acción y presupuesto de responsabilidad social.....</i> | 65 |

Índice de gráficos y figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 <i>Organigrama actual de Sgridp Eirl</i> | 21 |
| Figura 2 <i>Modelo de las cinco fuerzas de Porter para la industria de la construcción</i> | 34 |
| Figura 3 <i>Nuevo organigrama de Sgridp Eirl</i> | 46 |

Resumen

Toda empresa indiferentemente del rubro a que se dedica tiene que tener implementado un plan estratégico, que le permitirá ser más competitivo y sostenerse en el mercado actual. El objetivo principal de este proyecto de investigación es: Implementar un plan estratégico para la empresa constructora SGRIDP EIRL, en el distrito de Trujillo, 2022.

Como objetivos específicos tenemos: a) Desarrollar la misión y visión para la empresa constructora SGRIDP EIRL b) Realizar un análisis interno y externo para la empresa constructora SGRIDP EIRL. c) Realizar un análisis FODA para la empresa constructora SGRIDP EIRL. d) Implementar estrategias adecuadas para la empresa constructora SGRIDP EIRL. e) Realizar un plan de acción para la empresa constructora SGRIDP EIRL. f) Realizar un plan financiero para la empresa constructora SGRIDP EIRL.

Aplicar un plan estratégico permitirá a Sgridp Eirl, usar de manera eficiente los recursos de tal forma que facilite la gestión operativa y permita ejecutar proyectos de inversión que beneficien a los propietarios y clientes. También contribuirá al crecimiento de la rentabilidad y competitividad de la empresa constructora para que así pueda brindar un mejor servicio a sus clientes, respetando la calidad, tiempo y costo.

El servicio que brinda la pequeña empresa constructora SGRIDP EIRL es el diseño, ejecución y supervisión de proyectos inmobiliarios, los cuales tienen que asegurar la calidad, seguridad y cumplimiento de las normas técnicas peruanes. Una de las virtudes de la pequeña empresa es la experiencia obtenida con el paso de los años, que le permite ser una organización especialista en el servicio de la construcción civil. La implementación del plan estratégico es altamente rentable debido a que genera un VAN diferencial positivo de S/ 5,401,284.07 y una TIR muy alta (83%).

Palabras claves: Plan estratégico, mercado, VAN, TIR, rentabilidad, utilidad, sostenible, análisis, mejora continua y cultura colaborativa.

Abstract

Every company, regardless of the field in which it is dedicated, must have a strategic plan in place, which will allow it to be more competitive and sustain itself in the current market. The main objective of this research project is: To implement a strategic plan for the construction company SGRIDP EIRL, in the district of Trujillo, 2022.

As specific objectives we have: a) Develop the mission and vision for the construction company SGRIDP EIRL b) Carry out an internal and external analysis for the construction company SGRIDP EIRL. c) Carry out a SWOT analysis for the construction company SGRIDP EIRL. d) Implement appropriate strategies for the construction company SGRIDP EIRL. e) Carry out an action plan for the construction company SGRIDP EIRL. f) Carry out a financial plan for the construction company SGRIDP EIRL.

Applying a strategic plan will allow Sgridp Eirl to use resources efficiently in such a way that it facilitates operational management and allows the execution of investment projects that benefit owners and clients. It will also contribute to the growth of the profitability and competitiveness of the construction company so that it can provide a better service to its clients, respecting quality, time and cost.

The service provided by the small construction company SGRIDP EIRL is the design, execution and supervision of real estate projects, which must ensure quality, safety and compliance with Peruvian technical standards. One of the virtues of the small company is the experience gained over the years, which allows it to be an organization specializing in civil construction services. The implementation of the strategic plan is highly profitable because it generates a positive differential NPV of S/ 5,401,284.07 and a very high IRR (83%).

Keywords: Strategic plan, market, NPV, IRR, profitability, utility, sustainable, analysis, continuous improvement and collaborative culture.

I. INTRODUCCIÓN:

La óptima gestión de una empresa es de gran importancia al momento de iniciar un emprendimiento de cualquier tipo y más aún si es en el sector de la construcción civil, ya que de ello dependerá el éxito de la organización.

Es importante conocer el mercado actual porque la competencia aumenta con el paso de los años, entonces se tiene que realizar una gestión de forma adecuada. La gestión es organizar, coordinar, supervisar y controlar un negocio.

Las empresas en general, realizan planes estratégicos para ayudar a cumplir sus metas y objetivos planteados, estos variaran dependiendo del tiempo (a corto, mediano y largo plazo).

También es necesario analizar el presupuesto, ya que demuestra el resultado obtenido de la aplicación del plan estratégico, es por ello que se tiene que conocer de forma clara los objetivos a lograr por la organización.

La planificación estratégica permite centrarte en el presente, pero pensando en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, la misión de la empresa tiene que ir en dirección de los objetivos trazados, permitiendo acciones de innovación y liderazgo. Contar con una adecuada planificación minimizará el riesgo al momento de enfrenar los problemas críticos, intentando resolverlos en equipo.

En la actualidad las empresas presentan cambios frecuentes, es por eso que es necesario realizar un análisis de los factores internos y externos. Esto traerá oportunidades y también debilidades (restricciones) a las empresas.

En el Perú, las empresas no brindan importancia a la estrategia sobre todo las MYPES, es por ellos que la mayoría de pequeños o medianos negocios quiebran o cierran sus puertas. Las pequeñas y medianas empresas son las que menos importancia le brindan a la innovación, de esta manera es necesario que estas organizaciones incorporen una cultura de innovación y colaborativa que le permita crear y maximizar la competitividad en sus colaboradores.

En Trujillo, sucede lo mismo, las empresas que fracasan son las que no trabajan su plan estratégico y en la mayoría de los casos son las pequeñas y medianas empresas.

La empresa constructora SGRIDP EIRL busca promover la calidad en todos sus proyectos y se enfoca en todas las especialidades de la construcción civil,

ingeniería y arquitectura, por ejemplo: Diseño y ejecución de obras, en la cual contempla todas las partes de un proyecto, esto genera un valor agregado para los clientes, superando las expectativas de los clientes.

Al presente, SGRIDP EIRL es una pequeña empresa, con un mercado definido que es el sector privado, tiene años especializándose en el rubro de la construcción, pero no cuenta con un plan estratégico.

SGRIDP EIRL tiene inestabilidad para generar ingresos, esto no le permite disponer de un crédito para financiar sus proyectos. Por otro lado, no tiene un horizonte ni dirección a corto, mediano y largo plazo.

Esta investigación nace ante la falta de gestión en los emprendimientos, ya que se ejecutan y funcionan sin antes definir un plan estratégico.

Entonces se plantea la siguiente interrogante, ¿Cómo implementar un plan estratégico para la empresa constructora SGRIDP EIRL, en el distrito de Trujillo, 2022?

El objetivo principal de este proyecto de investigación es: Implementar un plan estratégico para la empresa constructora SGRIDP EIRL, en el distrito de Trujillo, 2022.

Como objetivos específicos tenemos: a) Desarrollar la misión y visión para la empresa constructora SGRIDP EIRL, b) Realizar un análisis interno y externo para la empresa constructora SGRIDP EIRL, c) Realizar un análisis FODA para la empresa constructora SGRIDP EIRL, d) Implementar estrategias adecuadas para la empresa constructora SGRIDP EIRL, e) Realizar un plan de acción para la empresa constructora SGRIDP EIRL, f) Realizar un plan financiero para la empresa constructora SGRIDP EIRL

La justificación de este proyecto es la aplicación de una variedad de conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo, para así proponer progresos en la planificación estratégica y sus procesos asociados, como es el factor de la competitividad empresarial. El tomar las medidas correctivas necesarias en estas áreas generarán un impacto positivo en la estabilidad económica de una organización.

Aplicar la planificación estratégica en la empresa constructora SGRIDP EIRL permitirá usar de manera eficiente los recursos de tal forma que sea más sencilla

gestionar la parte operativa y facilite la ejecución de proyectos de inversión y mejora competitiva.

También se necesita mejorar la competitividad de la empresa constructora SGRIDP EIRL para que así satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes, brindándoles un servicio de calidad, respetando los tiempos y costos.

El proyecto de investigación es realizable por cualquier tipo de empresas, que deseen destacarse por encima de la competencia. Además, es amigable con el medio ambiente ya que no causará contaminación alguna.

II. MARCO TEÓRICO:

Existen investigaciones similares acerca de la importancia de un plan estratégico y de gestión de empresas, por ejemplo:

Polo (2014) Diseño del plan estratégico 2013 – 2016 para la empresa constructora Rodríguez. Argumentan: el óptimo funcionamiento interno de una organización está determinada por su entorno, esto afecta de una forma directa las estrategias y por ende en los resultados. Es por ello que es muy importante entender cómo funciona el entorno y afectan la operación de la empresa. Para que una compañía sea competitiva en el tiempo es necesario superar a las variaciones que se presentan en el entorno, es idóneo diseñar un plan estratégico que respete y busque los mismo que los propietarios.

Del Pezo (2013) Diseño organizacional para la empresa constructora TORREMOLINA S.A. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, realizó una propuesta de modelo de Diseño Organizacional, la cual logró mejorar la gestión administrativa y por consecuencia, la complacencia del cliente. También se detectó las carencias de la organización informal con la cual se han ejecutado las actividades y es por ello que se busca implementar una estructura organizacional que responda a las exigencias de la empresa, además, se adicionará un manual que describa las funciones y cargos.

Escorcía y Pérez (2014). Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7's de Mckinsey, menciona que diseñar un análisis organizacional, aplicando el modelo de las 7'S de McKinsey es una excelente opción para plantear ideas y estrategias que busquen mejorar la eficiencia de la empresa.

En Colombia la construcción es una actividad que concentra varias especialidades, diferentes disciplinas, diversos tipos de productos y materiales, también contempla un área operativa, comercial y administrativa. Sin embargo, es de gran importancia para la expansión considerar la variación en la producción de materiales en el mercado local y debe de existir una conexión directa de las universidades y empresas para que la enseñanza brindada satisfaga las exigencias y demandas del sector (Opinión, 2018).

En Argentina el economista Caputo Nicolás, concedió el 82,32% de las acciones de su constructora a la organización ejecutora TGLT por \$ 109,000,00. La corporación es una de las principales inmobiliarias de ese país, con una línea de negocio enfocada en la especialidad de edificaciones o diseños de obras en Buenos Aires, dónde se construyó Forum en Montevideo y Metra en Puerto Norte. La organización posee un mérito estratégico que se ve reflejado en el crecimiento de la producción de TGLT (rendimiento), también busca capitalizar las oportunidades que se encuentran en los proyectos de gran envergadura, como los proyectos públicos y privados (Capital, 2018).

En Guayaquil – Ecuador, la compañía DISDURAN S.A presenta considerables problemas como es la falta de capacitación a sus trabajadores que tiene contacto directo con el cliente, carece de estrategias de marketing, dudas al tomar decisiones, esto se genera por la falta de destreza en el equipo administrativo, ya que no designan guías de gestión, para minimizar el impacto tedioso en la empresa, se plantearon instrucciones realizables que les permitieron atraer otra vez el mercado disipado, como el desarrollo y aplicación de un plan estratégico de marketing, aprovechando las redes sociales con el fin de ir buscando mayor contacto con los clientes. (Pacheco, 2017).

En Colombia, la empresa SOLARIUM S.A.S. anhela la seguridad en el mercado, es por ello que le urge desarrollarse como una empresa sólida y sostenible en el tiempo, por eso trabaja en efectuar estrategias de publicidad que le permita desarrollarse en la industria; enfocándose en ejecutar un plan de mercado, lo cual facilitará el crecimiento, expansión, posicionamiento, marca y ser sostenible en el tiempo. (Zapata y Bolivar, 2015).

Krielow y Rodriguez (2014) en su proyecto de exploración desarrollada, indica que los resultados demuestran que las competencias organizacionales se desarrollan posterior al desarrollo de un plan establecido en los recursos y funciones del emprendimiento para así lograr consolidar una posición estratégica.

Galán (2014) refuta “que el posicionamiento comprende el progreso de estrategias que son planificadas, con la finalidad de persuadir a los clientes, es decir es el producto que contiene las exigencias y expectativas de los clientes, pero sin descuidar a los competidores, para esto es preciso agregar un valor adicional al producto final y esto se relaciona con el reconocimiento y calidad de la marca, la

suma de todos estos factores logra el posicionamiento de la constructora en el mercado”

Guzmán et al. (2017) en “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GUZMÁN VILLAS INGENIEROS SAC.” Concluye que: Cuando los colaboradores están identificados y comprometidos con la organización se puede ejecutar con éxito un plan estratégico. Las unidades de negocio secundarias impactan de manera indirecta en los futuros niveles de las ventas, permitiendo fortalecer la red de contactos, fortalecer la marca e imagen de la organización. Se estima reducir los precios unitarios por la unificación vertical y capital de alcance generada por nuevas líneas de negocio. El implementar un plan estratégico provoca una importante rentabilidad ya que se estima un VAN efectivo de S/ 892 M y una TIR elevada del 70%, pero también existe un considerable factor de riesgo por el motivo de los vicios ocultos e incertidumbre existente en la industria.

Baltodano y Solis (2016), PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA Y SERVICIOS S.A., DEL AÑO 2016 AL 2021, TRUJILLO - LA LIBERTAD. Tienen las siguientes conclusiones: La misión es: “Asistir al progreso sostenible de la ciudad cuidando la excelente calidad de su saneamiento, a través de la atención rápida de incidencias en el mantenimiento de los servicios básico de agua potable y alcantarillado. Integrar la experiencia, medidas de seguridad, tecnologías y nuevas formas de trabajo”. La visión es: “Al año 2021, la constructora prolongará ser un ejemplo para las organizaciones que brinden servicios en mantenimiento de saneamiento, defendidos por la aceptación del cliente, respeta la calidad, seguridad de sus colaboradores. Un crecimiento positivo en la red de clientes, públicos y particulares, los colaboradores son especialistas en saneamiento y ejecución de obras. También, se realizará obras a bajo costo luchando a la informalidad”.

Hinistroza et al. (2016), en su tesis Planeamiento Estratégico Para La Empresa Constructora El Árabe SAC, llegaron a las conclusiones: Las expectativas de la industria construcción y minería son más competitivas; es decir, las decisiones que tome la gerencia serán estrictas y en función a la situación del mercado asumiendo de forma estratégica sus acciones para seguir siendo competitivo y diferente. Actualmente, la directiva de la organización ha direccionado sus objetivos a los resultados de crecimiento y posicionamiento, medida que le ha llevado a

posicionarse como una constructora reconocida en el país, es por ello que el siguiente paso es asumir una conducta orientada a resultados por medio de implementar un plan estratégico que le permita enfocarse hacia una óptima visión.

Pérez y Quito (2015), concluyen lo siguiente: Por medio de un Plan Estratégico se puede contemplar lo que busca la organización y de qué manera se desarrollará sin dejar de lado la realidad organizacional y se tiene que explotar lo mejor posible las capacidades de gestión con el fin de aumentar las ventajas competitivas. Para maximizar los ingresos de un negocio se empieza por cambiar la forma de pensar de los colaboradores, desde el gerente hasta los ayudantes y fomentar la aplicación del pensamiento estratégico, desarrollar actividades que faciliten los procesos, de ser el caso mejorar lo actual. La parte económica exige implementar un planeamiento estratégico que genere crecimiento, productividad y competitividad, para esto es importante fomentar una visión de trabajo en equipo que impulse a los colaboradores a conseguir el éxito y desarrollo empresarial.

Chávez (2018), en su tesis PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA CONTADORES E INGENIEROS ASOCIADOS SRL EN LA PROVINCIA DE CUTERVO 2018- 2022, llega a la siguiente conclusión, que la organización se centró en las ventas (análisis interno), tampoco desarrollaba el seguimiento de posterior a la venta; carecía del equipo de recursos humanos la cual fue operada por el gerente realizando una condición de gestión experimental que se ha ido estableciendo con el paso de los años, no cuenta con una orientación estratégica adecuada; se corroboró que existía un excelente ambiente laboral con los colaboradores capacitados verificando el cumplimiento de los modelos de calidad y tiempo determinado en cada obra. Al realizar el análisis externo se comprobó que la existencia del desequilibrio político del país, perjudica considerablemente la economía del sector ya que genera incertidumbre y dudas en los capitalistas extranjeros, las altas participaciones de corrupción complican el desarrollo de los métodos con suma claridad, pero también se encontró oportunidades como: la reparación financiera de la industria e instaurar alianzas nuevas estratégicas con el solo fin de ser partícipe de los grandes proyectos.

Planificación estratégica, primero se tiene que conocer y entender el significado:

La planificación es seleccionar las posibles propuestas de solución, con criterio y eficiencia, además, alcanza la correlación de las metas, actitudes, esquemas e instrucciones simultáneos con los recursos a disposición (Pérez, 2009, p.271).

La táctica es el accionar de la dirección que permite operar y dirigir una industria. La formulación de una estrategia resalta el compromiso con un grupo de controles para ayudar a crecer a la empresa, cautivar y satisfacer a los clientes, lidiar de forma exitosa, dirigir procedimientos y maximizar el desempeño económico y del negocio. (Thompson et al. 2008, P.3).

Planificación estratégica: Es un instrumento idóneo de la gestión táctica, tiene como finalidad impulsar ventajas competitivas, el desarrollo y aplicación de tácticas que admitan mantener sus ventajas, todo esto respetando sus objetivos, misión, sensibilidad ambiental y recursos. La gerencia tiene el compromiso de analizar el futuro que obtendrán los mercados, para así definir qué productos y servicios se tienen que impulsar de forma exigente, cuales conservar y cuales no producir, también desarrollar precedencias en la dirección de nuevos productos. (Milla, 2007, p.21)

Procesos para la planificación estratégica

Análisis filosófico: Es el momento dónde se definen las reglas de la distribución de la empresa, indiferentemente que su intención sea ayudar a la sociedad o con beneficio propio. Una empresa, concreta su horizonte y logra su éxito a través, de una buena misión, excelente visión y valores, ya que son medidas de referencia para la toma de las sentencias, lo cual consolida criterios diferentes. (Gallardo, 2012, p.41)

Visión: Es la ilustración anhelada del futuro, contesta a la cuestión: ¿qué deseamos llegar a ser? Involucra enfocarse en largo plazo contemplando una adecuada valoración de la realidad presente y porvenir de la empresa bajo un certero análisis. Formular una visión involucra conocer el entorno del emprendimiento, elegir un futuro convincente y tener la habilidad de propagar, la cual utilizará como ejemplo para motivar a los colaboradores y lograr el éxito de la organización. (D'Alessio, 2008, p.61)

Misión: Es el promotor de la empresa hacia la realidad futura anhelada. Es el impulso que se necesita para que este objetivo de logre. Contesta la siguiente

pregunta: ¿Cuál es nuestro emprendimiento? Y es lo más importante que tiene que hacer muy bien la empresa para llegar al éxito. Es la aplicar y puesta en práctica del intento, es decir, se debe detallar el mercado y definir bien los productos con que la compañía piensa ofrecer, empleando eficientemente los recursos, habilidades, y competencias. Una óptima misión tiene impulsar el trabajo en equipo de las áreas de interés. (D'Alessio, 2008, p.62)

Valores institucionales: Se consideran como las políticas más importantes: regulan, inculpan un mejor rendimiento de sus colaboradores y establecen un comportamiento que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores instauran la ideología de la empresa ya que representan las actitudes, hábitos y su personalidad. Además, son necesarios para: Definir los objetivos y propósitos, desarrollar las políticas y orientar la intención estratégica. (D'Alessio, 2008, p.68)

Análisis ambiental: Es el trascurso en el que una organización planifica los objetivos y acciones importantes que le permiten alcanzar el éxito anhelado. Un plan estratégico genera la perspectiva que se tiene que tener para conocer el ambiente interno y externo, de tal forma que es fácil definir los objetivos idóneos que ayuden a conseguir que el propósito del negocio sea exitoso. (Gallardo, 2012, p.42)

Análisis FODA: Determina los elementos que favorecen o dificultan el logro de los objetivos de la organización. También, establece las efectivas opciones que tiene la empresa para alcanzar los objetivos iniciales, permite identificar como se debe de actuar frente a las incertidumbres. Se llaman fortalezas a los rasgos propios de la organización que facilitan la obtención de objetivos y se denominan oportunidades a las situaciones que se encuentran en el entorno de la empresa y que favorecen el logro de los objetivos. Las debilidades representan barreras internas para lograr los objetivos. Las amenazas se encuentran en el entorno de la organización y afectan negativamente la obtención de objetivos (Bravo, 1994 p.158).

Estrategias mixtas: Para realizar la Matriz FODA se redacta en la parte de las "OA y FD"; pues se crean los cuatro accesos en cada cuadrante (FO, DO, FA, DA) y se forman ideas tácticas externas e internas; utilizando, investigando y prescindiendo la composición de los elementos críticos de éxito. Se realiza la

dispersión para organizar e inspeccionar las estrategias en la matriz. (D'Alessio, 2008, p.269)

Matriz BCG:

Interrogantes: Las particiones que están en la sección I poseen una reducida posición inherente de contribución de negocio; pero se enfrentan en un sector de avanzado desarrollo. Estas compañías requieren mucho efectivo, sin embargo, no producen lo suficiente. Estos emprendimientos se conocen como preguntas porque la empresa tiene que disponer si se consolida a través una táctica intensiva (ingenio de mercado, crecimiento de mercado o progreso de productos) o si se comercializa. (Fred, 2008, p.230)

Estrellas: Los emprendimientos que están en el cuadrante II, simbolizan las excelentes oportunidades a un plazo considerable de la empresa basándose en el desarrollo y utilidad. Las particiones con una elevada intervención de mercado y una gran tasa de crecimiento en el sector, tiene que acoger una investigación trascendente para conservar o defender sus posiciones absolutas. Las estrategias que se deberían tener en cuenta son: Unificación directa, hacia el reverso y horizontal, desarrollo de mercado, ingenio de industria y el progreso de productos. (Fred, 2008, p.230).

Vacas lecheras: Las reparticiones que se ubican en la sección III presentan una gran posición referente de intervención de negocio, pero compiten en un sector de lento desarrollo. Se les designa el apelativo de vacas lecheras porque crean efectivo por encima de sus necesidades. Las divisiones de esta sección se deben administrar para que conserven su consistente posición. (Fred, 2008, p.230)

Perros o Huesos: Las particiones del sector IV, representan una mínima posición relativa de participación de industria y se enfrentan en un sector lento en el crecimiento de mercado; se consideran perro por su frágil situación interna y externa, estos emprendimientos mayormente fracasan, se venden o desaparecen. En el instante que un negocio se convierte al comienzo en un Perro, el reajuste parece ser la mejor estrategia para seguir, ya que varios emprendimientos han resurgido después de una considerable reducción de gastos y activos, esto le permitirá convertirse en negocios rentables y viables. (Fred, 2008, p.230)

Cinco fuerzas competitivas: Es una metodología muy aplicada en el momento de desarrollar ideas estratégicas. El ímpetu de la competitividad entre las

organizaciones varía considerablemente de un sector a otro. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en un sector se conforma de 5 fuerzas: (Fred, 2008, p.100)

Rivalidad entre empresas competidoras: Las estrategias de cada organización lograrán el éxito cuando desarrollen una ventaja competitiva sobre los competidores. En el momento que las nuevas organizaciones ingresan de forma sencilla a un determinado sector, la intensidad de la competitividad crece. Sin embargo, los obstáculos para el ingreso contemplan la necesidad de conseguir de eficazmente economías de escala, obtener tecnología e intuición, la escasa experiencia, clientes leales, gusto por la marca, ubicación poco estratégica. (Fred, 2008, p.100)

Desarrollo potencial de productos sustitutos: En todos los sectores existe la competencia, una de ellas son los fabricantes de productos sustitutos, la presencia de estas mercancías propone un límite al costo que se debería cobrar ya los clientes podrían cambiar de producto. (Fred, 2008, p.100)

Capacidad de negociación de los proveedores: Afecta el ímpetu de la competitividad en un determinado sector, peor aún, si existe una gran cantidad de distribuidores, cuando solo existe reducidas materias primas suplentes o en el momento que el costo de reemplazar la materia prima por otra es considerablemente alto. Con frecuencia los vendedores y fabricantes tiene una alianza e interés de crecimiento para ambas partes con precios moderados, mayor calidad, implementación de nuevos servicios, traspasos en el momento indicado y precio de lista reducidos, esto genera un crecimiento en la rentabilidad con el paso de los años. (Fred, 2008, p.100)

Capacidad de negociación de los consumidores: Cuando la cantidad de clientes es considerable, estos compran de grandes cantidades, la capacidad de negociación simboliza una insuperable fuerza que afecta la intensidad de la competencia en el sector. Las organizaciones competidoras ofrecerán garantías duraderas o servicios en promoción para obtener la lealtad de sus clientes. (Fred, 2008, p.100)

Formulación estratégica de Objetivos:

No son solo sueños o deseos anhelados, se refiere a los estados futuros con un elevado índice de factibilidad. Los objetivos tienen que ser desafiantes y ambiciosos, pero tienen que ser realistas y elaborados respetando los recursos disponibles y la actualidad de la organización. A menudo, los gerentes de las empresas aplican la expresión meta para hacer referencia a los objetivos específicos con respecto a la magnitud y el tiempo. Transformar los objetivos en metas estratégicas y definidas, fáciles de ser cuantificadas, permiten que el transcurso de planeación, instrumentación y control administrativos son más sencillos. (Gallardo, 2012, p.207)

Estrategias genéricas: Argumenta Michael Porter, que se necesitan de 3 ideas tácticas genéricas de importante eficacia para conseguir un excelente rendimiento por encima de los competidores del sector y son: Liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque en concentración.

Estas tácticas contemplan la finalidad de superar a los adversarios en el mercado, esto será posible si se tiene una óptima responsabilidad por parte de todos los colaboradores de la empresa, así como una distribución empresarial bien orientada. Si la compañía posee un estado de precios bajos, se estima que esto lo lleve a conseguir beneficios por encima de la media del sector. (Gallardo, 2012, p.214)

El Balance Score Card es el sistema de técnicas que vincula a una táctica con la elaboración. Lo significativo es que cambia el enfoque en acción por medio del crecimiento de un grupo relacionado de indicadores que faciliten el alcance y control, elementos necesarios de la realización. (Gallardo, 2012, p.46)

Desarrollo del cuadro de indicadores: En el instante que la idea se representa en términos transparentes y de indicador, el colaborador entiende qué tiene que suceder; esto guía a una elaboración mejor que lo planeado. Los itinerarios son lo ideal en el crecimiento del tablero de control, ya que facilita generar los parámetros de lo cual contribuye a dar alcance al avance en la obtención de los objetivos. (Gallardo, 2012, p.50)

Los indicadores de gestión: Se podría entender como la alianza entre un par o más datos reveladores del mismo contexto que presentan una relación lógica

entre ellos y que brindan datos acerca de aspectos vitales para la misión y efectos de la empresa. (Gallardo, 2012, p.207)

Clases de indicadores: Respetando la eficiencia, eficacia y efectividad, se clasifican en: Los que miden la obtención del objetivo son los indicadores de efectos, mientras los que ayudan a realizar ajustes en la operación serán indicadores de trabajo. (Gallardo, 2012, p.207)

Elaboración del tablero de control: Para ello es importante definir índices que midan la ocupación para los indicadores denominados semáforos, los cuales permite estimar si el desempeño es bajo, regular o excelente. Una vez ubicados los muestrarios en el tablero de control, la empresa literalmente se conduce de una forma muy sencilla y programada.

Competitividad empresarial: Se relaciona con el universo de las organizaciones. Es la capacidad de sostener o maximizar su rentabilidad superando las condiciones existentes de la industria. El hecho que aumente la utilidad del porcentaje del sector, tiene que ser obligatoriamente a costa de los competidores brinda al pensamiento de idoneidad corporativa la connotación idónea de competencia en la obtención de resultados financieros. (Martínez, 2007, p.19)

Estrategias competitivas: Nace de la asociación entre una organización y su entorno, en el cual interactúan variables: Adversarios, clientes y el contexto. Sin embargo, interviene en el éxito y fracaso de un proyecto, ya que analiza las particularidades de las actividades y el implementar o no una táctica competitiva podría indicar el nivel de la capacidad y servicio en la industria. La culminación de una habilidad profesional tiene que contar con el compromiso y ayuda de los propietarios y los colaboradores para lograr ejecutar los planeado, con la finalidad de conseguir los objetivos que tanto anhela la compañía. (Gallardo, 2012, p.211)

Mercado: Involucra a las expectativas y favoritismos del cliente, está constituido por los posibles y verdaderos clientes de un servicios o producto, de ellos depende en un importante porcentaje el éxito de un negocio, por lo que se tiene que innovar y mejorar esta oportunidad. Se tiene que analizar bien y estratégicamente para determinar qué se pretende ofrecer y a quién ya que siempre existirá la competencia.

Perfil del producto: Precio, calidad y servicio. La elección de los consumidores del producto, tienes que satisfacer las expectativas, necesidades y

gusto, entonces siempre se tiene que considerar a los clientes en la producción de un producto. La calidad y valor agregado se relacionan con el grado de aceptación que el consumidor presenta al instante de adquirir el servicio y no solo por las peculiaridades del servicio. Atractiva, aplicación, ganancia y eficiencia, no se producen por lo que piensa la organización, sino de la aceptación que el producto tiene en el cliente final. Se logran desarrollar diversas estrategias posteriores al análisis inicial. Según la industria en la cual se enfoca la empresa, el contexto de la industria y el perfil del producto, constan una variedad de rutas que terminan siendo más favorables. (Gallardo, 2012, p.211)

Competitividad: Es la capacidad que tiene un individuo, institución u organización que le facilita enfrentar y preservar en la persecución de la misma finalidad.

Competitividad empresarial: Habilidad de producir la mejor satisfacción en los clientes respetando el precio fijo u ofrecer un menor precio fijo cumpliendo los estándares de calidad. Las organizaciones más competitivas pueden obtener mayor cuota de mercado por medio de las pequeñas empresas, si no se encuentran problemas en la industria que causen complicaciones.

Estrategia: Es una idea que detalla un proceso ordenado que tiene el fin lograr un específico objetivo.

MYPEs: Representa a la micro y pequeña sociedad, es un elemento económico formada por un individuo natural o jurídico, indiferentemente de la manera de gestión organizacional.

Percepción: Consiste en un funcionamiento que permite a una organización analizar y entender todos los datos obtenidos desde el entorno, respetando los sentidos.

Precio: Es el valor financiero que se le brinda a un objeto o servicio. Absolutamente todo, tiene un precio, ya sea los productos y servicios. Esto es el dinero que el cliente tiene que brindar para completar el acuerdo.

Satisfacción: Se entiende como la consecución de los requerimientos o necesidades específicas para lograr un resultado positivo.

Servicio: Se conoce a la acción y resultado de servir, es la condición de un individuo que está dispuesto a ayudar a otra persona, satisfaciendo sus necesidades.

III. METODOLOGÍA:

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de Investigación

Según su finalidad es Aplicada

Según su carácter es Descriptivo

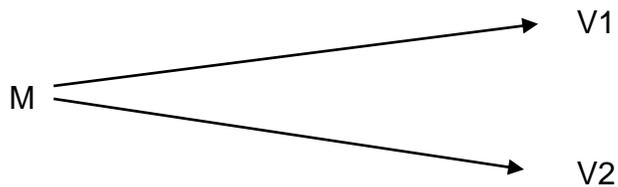
Según su naturaleza es Cuantitativo

Según su temporalidad es Transversal

Diseño de Investigación

Según el diseño de investigación, este proyecto es de tipo fin aplicada, de carácter descriptivo, de naturaleza cuantitativa y según su temporalidad, transversal.

Esquema:



M: Representa la muestra de la población

V1: Planificación estratégica

V2: Rentabilidad

3.2 Variables y operacionalización

Variable 1: Planificación estratégica

Es la etapa en la cual se implica todos los integrantes de la empresa en el logro conjunto de los objetivos y metas planteados. Tiene como finalidad guiar al alcance de los objetivos estratégicos por medio de planes de acción.

Definición Conceptual

Es un instrumento en el cual los encargados de una compañía indican cual será la táctica a seguir por su organización en un plazo determinado.

Definición Operacional

El esquema de un plan de estratégico debe tener: Oportunidad “Descubrimiento de una necesidad”, Análisis de entorno “FODA”, Plan estratégico “Visión, misión, objetivos y estrategias”. Así como, un plan de operaciones, recursos humanos, finanzas y viabilidad económica, técnica, social y ambiental.

Variable 2: Rentabilidad

Capacidad que tiene un tipo de negocio para generar utilidades mayores que sus egresos.

Definición Conceptual

Es el beneficio de una determinada inversión en cualquier tipo de negocio, es por ello que tiene gran importancia en el éxito de un negocio.

Definición Operacional

Como primer paso se tiene que desarrollar un análisis interno del estado actual de la constructora, el cual permitirá identificar los aspectos que se tiene que mejorar y las posibles decisiones de éxito. Para ello resulta muy útil la aplicación de la matriz FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población:

Según Carrasco, S. (2008), “Es el conjunto de individuos que corresponden al contorno donde se realiza el proyecto de investigación”

La población beneficiada son los trabajadores de la empresa constructora SGRIDP EIRL

Muestra: Los ciudadanos de los diferentes distritos liberteños, centrándose en Trujillo.

Carrasco, S. (2008) indica que: Si la cantidad es menos de 500 se tiene que coger como muestra un conjunto similar o más del medio de la cantidad, considerando un margen de error.

Entonces, la cantidad de 50 individuos (colaboradores), es un grupo reducido, por ello, no es obligatorio evaluarlo con fórmula, ya que se tomó como muestra una cantidad superior a la mitad del total del conjunto, es decir se aplicó el pan estratégico a 40 personas.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas e Instrumentos

La técnica utilizada para recolectar los datos fue a través de una encuesta, aplicada a diferentes personas que residen en el distrito de Trujillo.

El instrumento utilizado fue el cuestionario.

3.5 Procedimientos

Los datos se obtuvieron de encuestas. Usé software tanto administrativo (Excel), libros de planificación estratégica, recursos humanos, marketing, operaciones y competitividad. Por lo tanto, se siguió el siguiente orden:

- Se elaboró la encuesta.
- Se aplicó el cuestionario a trabajadores de la empresa SGRIDP
- Se realizó un resumen de las respuestas del cuestionario.

- Se elaboró un organigrama, siguiendo una estructura similar a las empresas modernas en temas de gestión de recursos humanos.

3.6 Método de análisis de datos

Para el presente estudio se usó programas de Microsoft Office como Word para la parte de ofimática y Excel para los cálculos financieros y para la elaboración de algunos cálculos estadísticos y económicos.

Tuve que aprender técnicas de marketing, a fin de diferenciar el negocio y simular ventas, más vistosas a diferencia de la competencia.

Tuve que relacionar y entender la importancia de los recursos humanos en una empresa, tanto desde la captación del talento, hasta la parte remunerativa.

Tuve que conocer diversas fórmulas relacionadas a la economía y finanzas a fin de determinar la viabilidad del proyecto.

3.7 Aspectos éticos

Para la obtención de datos se tomó información verídica. Los datos presentados en este proyecto se obtuvieron de fuentes confiables, respetando en todo momento la autoría de las personas mencionadas. Por otra parte, queda sobre entendido que el aspecto técnico – económico es viable. Hablando netamente de valores y ética. Vuelvo a afirmar que el proyecto es mi autoría, sería irresponsable y burdo robar ideas. Repito la presente tesis cuenta con datos verídicos, por consecuencia este trabajo puede tomarse como base para estudios superiores.

IV. RESULTADOS:

Visión y Misión

Reestructuración de la visión

Visión actual de Sgridp Eirl:

Ser una constructora e inmobiliaria líder en el sector, que brinda un excelente servicio, ser confiable y comprometido con la satisfacción del cliente.

Tabla 1

Componentes de la visión y análisis para su reformulación

| COMPONENTES | ANÁLISIS |
|----------------------------------|--|
| Panorama futuro | Se propone: "Ser una empresa constructora confiable del país". |
| Marco competitivo | Se propone: "con capacidad de competir exitosamente en el mercado nacional". |
| Objetivos fundamentales | Ser reconocida y responsable con el medioambiente |
| Fuentes de ventajas Competitivas | Maximizar el valor para nuestros clientes y accionistas |

Nota: (David, 2008), adaptada por el autor.

Analizando la visión, se formula una nueva alternativa:

"Ser una constructora e inmobiliaria confiable y competitiva, con capacidad de brindar un excelente servicio de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes, amigable con el medio ambiente y con responsabilidad social".

Reestructuración de la misión

Actual misión de Sgridp Eirl:

Construir obras y edificaciones estéticas y seguras, respetando la calidad, costo y tiempo, brindar servicios con responsabilidad hacia nuestros clientes.

Tabla 2

Componentes de la misión y análisis para su reformulación

| COMPONENTES | ANÁLISIS |
|---|--|
| Clientes | Se indica de manera general, clientes del sector público y privado. |
| Productos y servicios | Se indica: “Servicios de ingeniería, infraestructura y arquitectura” Se propone: “Servicios de ingeniería, arquitectura y construcción” |
| Mercado | Mercado nacional |
| Tecnología | Uso de tecnología |
| Preocupación por el crecimiento y rentabilidad. | Se propone: Procesos eficientes y especialización de colaboradores. |
| Filosofía | Servir más allá de las expectativas del cliente. |
| Concepto que tiene la empresa de sí misma | Promover una cultura colaborativa. |
| Preocupación por su imagen publica | Imagen en crecimiento potencial. |
| Preocupación por sus Empleados | Crecimiento y desarrollo de los colaboradores. |

Nota: Fred R. David 2008:70. Adaptada por el autor.

Analizando la misión, se reformula una nueva alternativa:

“Brindar servicios de calidad que satisfaga la necesidad del cliente, aplicando técnicas eficientes, aplicación óptima de la tecnología y desarrollo de nuevas habilidades en los integrantes del equipo”.

Perspectivas de Sgridp Eirl

Generar rentabilidad que beneficie a los propietarios como a sus colaboradores (Perspectiva accionistas).

Ofrecer a los clientes un óptimo servicio, que cumpla con la calidad, tiempo y costo, satisfaciendo sus expectativas (perspectiva del cliente).

Perfeccionar los procesos constructivos que permita obtener un crecimiento en la eficiencia de los recursos consumidos (perspectiva de los procesos internos).

Implementar mejoras en la etapa de reclutamiento, resultado de ello será mano de obra calificada y competitiva. (perspectiva de aprendizaje y crecimiento)

Análisis Interno

Análisis situacional actual

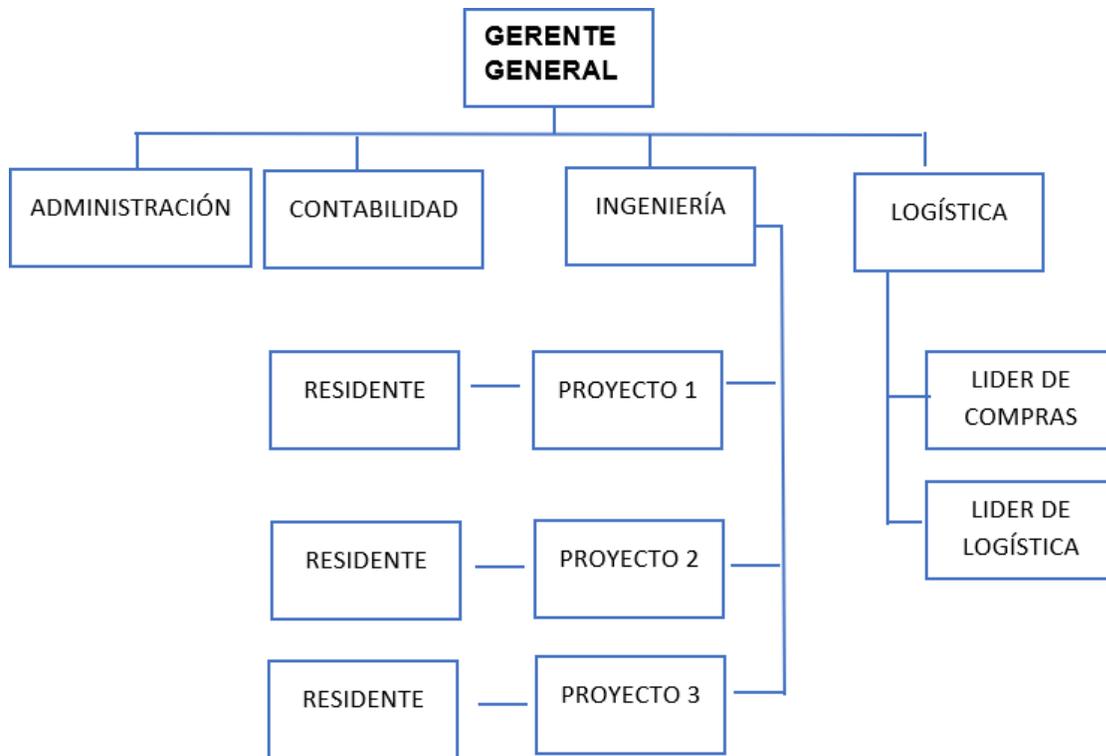
Sgridp Eirl es una pequeña empresa constructora, la cual busca crecer y ser conocida en el sector de la construcción, pero no tiene bien identificados sus objetivos y la forma en que llegará al éxito.

Los servicios que brinda la pequeña constructora son el diseño, supervisión y ejecución de proyectos de construcción.

La estructura Organizacional de la empresa Sgridp Eirl, es básica en donde se observa la falta de un área de marketing, recursos humanos y responsabilidad social.

Figura 1

Organigrama actual de Sgridp Eirl



Nota: Elaboración propia, 2021.

Análisis Financiero

Se presenta el análisis económico actual de la empresa Sgridp Eirl en el anexo

Cadena de valor de Porter

Según Porter, las actividades que son fuertes en la ventaja competitiva se clasifican, en primarias y secundarias.

Actividades primarias

Logística de entrada: Indagación del producto y la elaboración de la empresa para lograr afrontarlo.

Tabla 3

Evaluación de actividades de logística de entrada

| Aspectos | Auditoria | Estado | CI |
|--|---|--|----|
| Buscar nuevos proyectos en el sector público | Se busca obras en el SEACE cada 2 a 4 días, se carece de un plan de postulación. Se trabaja de manera informal. | Pérdida de nuevos proyectos y tiempos en horas hombre. | D |
| Buscar nuevas obras en el sector privado. | Mínima búsqueda de nuevos proyectos se trabaja solo por recomendación | Cartera de clientes reducida | D |
| Inventario de herramientas y equipos | No hay un control sistematizado de inventarios de equipos ni herramientas. | Descontrol administrativo | D |
| Ingreso de personal obrero | No se cuenta con una base de datos del personal para obras futuras. | Carencia de bases de datos de personal. | D |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Operaciones: Culminación de un proyecto mediante la mano de obra, materiales, herramientas y equipos.

Tabla 4*Evaluación de actividades en operaciones*

| Aspectos | Auditoria | Estado | CI |
|----------------------------------|---|---|-----------|
| Integración vertical | La gran mayoría de partidas se ejecutan de manera directa, solo algunas partidas de acabados como instalación puertas y ventanas se subcontratan. | Se cuenta con personal calificado y de confianza. | F |
| Procesos constructivos. | Se busca implementar el trabajar con metodología Lean Constrution y buenas prácticas sugeridas por el PMI. | Área administrativa calificada | F |
| Políticas de control de calidad. | Se busca siempre la satisfacción del cliente brindando un servicio de calidad. | Satisfacción del cliente. | F |
| Negociación con sindicatos | Se tiene personal obrero que no tiene el mismo rendimiento que los demás. Genera conflictos internos. | Elevan el costo de la partida | D |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Logística de salida: Culminación de la infraestructura, la recepción de obra, listado de observaciones, levantamiento de observaciones y la liquidación.

Tabla 5*Evaluación de actividades logística de salida*

| Aspectos | Auditoria | Estado | CI |
|---------------------------------------|---|---|-----------|
| Certificados de calidad de materiales | Es parte de la logística de compra exigir los certificados de calidad de los materiales adquiridos. | Se compran productos de buena calidad. | F |
| Garantías | Algunos materiales tienen garantía por los mismos proveedores. | Se cumple con responsabilidades civiles. | F |
| Levantamiento de observaciones | Siempre se busca mejorar y levantar alguna observación. Mejora las relaciones. | Se cumple y evitan las complicaciones. | F |
| Área legal | No se cuenta con asesoramiento legal. | Se asume el aumento de costos por falta de asesoramiento. | D |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Marketing y ventas: Medios que permitan a los compradores adquirir el producto o servicio requerido.

Tabla 6

Evaluación de actividades de marketing y ventas

| Aspectos | Auditoria | Estado | CI |
|------------------------------------|---|--|-----------|
| Imagen frente a la competencia. | Los clientes son por recomendación. No es una empresa muy conocida. | Posición mínima en el mercado privado. | D |
| Efectividad en ventas. | La organización no tiene un área comercial que mejore el proceso de aumento de clientes. | Falta de inversión en la parte de marketing para el aumento de clientes. | D |
| Investigación en el sector público | Existe una plataforma de licitación pública de acceso gratuito para las licitaciones. | El acceso a esta plataforma permite contactar nuevos clientes. | F |
| Calidad y servicio | Se cumple con las exigencias de los clientes y la empresa promueve la mejora continua. | Permite dar un servicio de calidad óptima a menor costo. | F |
| Promoción y publicidad | La organización carece de una estrategia de marketing y no lo logra posicionarse en el mercado. | Los clientes eligen otras opciones. | D |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Servicio: Suministro de productos para mejorar el valor de la utilidad o servicio en el mercado.

Tabla 7

Evaluación de actividades de servicio

| Aspectos | Auditoria | Estado | CI |
|---|---|--|-----------|
| Satisfacción al cliente | Se cuenta con personal capacitado y que respete la buena atención al cliente. | Se brinda un servicio de calidad y satisfacción al cliente. | F |
| Efectividad en los tiempos | Al trabajar con personal capacitado, se asegura el cumplimiento de los tiempos de entrega. | Permite no generar incomodidad tanto a la empresa como al cliente. | F |
| Responsabilidad por el cumplimiento de garantías. | La empresa se hace responsable ante cualquier incidente post culminación del servicio dentro del marco de la ley. | Permite mantener una buena imagen y evitar problemas legales | F |
| Fidelización de clientes. | Se brinda asesorías gratuitas. | Nuevas obras a futuro. | F |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Actividades secundarias

Infraestructura: Dirección general, planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal, relaciones con las administraciones públicas y la gestión de calidad.

Tabla 8

Evaluación de actividades de apoyo: infraestructura

| Aspectos | Auditoria | Estado | CI |
|-------------------------|--|--|----|
| Sistemas de Información | No cuenta con un SGE integrado | Deficiente | D |
| Solidez financiera | No cuenta con historial crediticio | Difícil obtener créditos. | D |
| Control de recursos | No cuenta con un sistema de control de recursos. | No se mide la eficiencia ni eficacia de cada obra. | D |
| Gestión de procesos | La empresa carece de procesos estandarizados. | No existe un manual de procedimientos. | D |
| Área legal | Carece de un proceso de asesoría legal | Aumento de costos. | D |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Recursos humanos: Reclutamiento, selección, contratación, formación y compensación de colaboradores.

Tabla 9

Evaluación de actividades de apoyo: recursos humanos

| Aspectos | Auditoria | Estado | CI. |
|-----------------------------|---|-------------------------------------|-----|
| Rotación de personal obrero | Es parte del régimen, se da por la discontinuidad de proyectos. | Falta de especialización | D |
| Clima laboral | El personal obrero trabaja cómodo ya que se le paga a tiempo. | Aumenta el desempeño | F |
| Proceso de Contratación | Carencia de una base de datos en mano de obra calificada. | Demora en el tiempo de contratación | D |
| Organigrama de funciones | Tiene un organigrama de funciones Básico. | No hay una descripción del puesto. | D |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Desarrollo tecnológico: Procedimientos de trabajo para la estandarización de servicio.

Tabla 10

Evaluación de actividades de apoyo: desarrollo tecnológico

| Aspectos | Auditoria | Estado | CI |
|------------------------------------|--|--|----|
| ERP | La empresa se maneja con sistemas muy simples para la gestión. | Procesos deficientes de gestión de información | D |
| Infraestructura tecnológica | La empresa cuenta con una adecuada infraestructura que le permita implementar sistemas de control acorde con la última tecnología. | Potencial aumento del desempeño | F |
| Área de I + D | No cuenta con un área específica que genere optimización de procesos para la mejor satisfacción del cliente. | No hay procesos estandarizados y documentados | D |
| Asignación de recursos para I + D. | La empresa financia estudios específicos con recursos propios. | La empresa cuenta con recursos | F |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Abastecimiento: Compra de insumos, materiales, etc.

Tabla 11

Evaluación de actividades de abastecimiento

| Aspectos | Auditoria | Estado | CI. |
|-----------------------------------|--|---------------------------|-----|
| Compra de materiales por mayor | Para las compras grandes, se realiza una comparación de precios. | Materiales a menor costo. | F |
| Compra de materiales por menor. | Las compras pequeñas se adquieren por necesidad. | No se ahorra tiempo. | D |
| Compras de herramientas y equipos | No existe un sistema de control y compra de equipos y herramientas, pérdidas de estos. | Descontrol administrativo | D |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Se llega a la conclusión que la principal fortaleza de la pequeña constructora es su cultura empresarial, calidad en su servicio y su capacidad técnica (experiencia), esto le permite ser eficientes en la entrega de proyectos y generar un crecimiento considerable en la rentabilidad estimada, porque se evita la subcontratación de partidas (actividades).

La debilidad que más se refleja es la carencia de procesos sistematizados, estandarizados ni documentados, no se tiene una base de datos, lo cual origina una gran dependencia del personal actual de la organización.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI resume las fortalezas y debilidades de Sgridp Eirl identificadas en el análisis FODA con el fin de facilitar su evaluación, aplicando valores numéricos y ponderando su nivel de importancia (Fred R. David 2008:157-9).

Tabla 12

Matriz de evaluación de factores internos EFI

| Factores Internos más importantes | Peso | Calificación | P. P. |
|--|-------------|---------------------|--------------|
| Fortalezas | | | |
| F1. Personal de confianza, disponible y motivado | 10% | 3 | 0.30 |
| F2. Logística de abastecimiento y compras eficiente | 11% | 2 | 0.22 |
| F3. Equipamiento en herramientas, maquinarias y equipos | 13% | 2 | 0.26 |
| F4. Efectivo disponible para el nivel de operación actual | 12% | 2 | 0.24 |
| F5. Nivel de capacitación y proactividad de los socios | 8% | 3 | 0.24 |
| Debilidades | | | |
| D1. Carencia de historial crediticio para acceder a financiamientos | 13% | 2 | 0.26 |
| D2. Deficiencia de un plan de promoción y publicidad de la empresa | 13% | 1 | 0.13 |
| D3. Deficiencia de procesos estandarizados que permitan a la empresa un crecimiento sostenible | 7% | 1 | 0.07 |
| D4. Control de inventarios deficiente | 7% | 1 | 0.07 |
| D5. Falta de un sistema de gestión de información | 6% | 1 | 0.06 |
| Calificación | 100% | | 1.85 |

Calificación: Entre 1 a 4, muestra que también responden las estrategias actuales de la empresa a cada factor.

Nota: David 2008. Elaboración propia, 2021.

Clasificación:

(1) debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza mayor.

A partir del análisis realizado con la matriz EFI y considerando el valor obtenido de 1.85, se interpreta que la constructora Sgridp Eirl, presenta una perspectiva interna MODERADA, la cual es necesario fortalecer e impulsar, ya que es la única forma de alcanzar el éxito que busca la organización.

Ventaja competitiva

Para elaborar la matriz del modelo VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y utilizado por la Organización) propuesta por Barney y Griffin 1992 (García vega 2009), se evaluaron las fortalezas encontradas en la cadena de valor y en la evaluación de factores internos de Sgridp Eirl.

Tabla 13

Análisis VRIO de la empresa

| Análisis VRIO | Valioso | Raro | Inimitable | Utilizado por Sgridp Eirl | Implicancia Competitiva |
|---|---------|------|------------|---------------------------|-------------------------|
| La logística de compras y abastecimiento eficiente. | SÍ | NO | NO | SÍ | PC |
| Fidelización de los clientes | SÍ | NO | NO | SÍ | PC |
| Experiencia en el sector | SÍ | SI | NO | SÍ | VCT |
| Mano de obra confiable y disponible | SÍ | NO | NO | SÍ | PC |
| Atractividad de la empresa para el personal obrero | SÍ | NO | NO | SÍ | PC |

Nota: (Barney y Griffin 1992). Elaboración propia, 2021.

Leyenda: VCS = ventaja competitiva sostenible, VCT = ventaja competitiva temporal, PC = paridad competitiva, DV = desventaja competitiva

Según el análisis VRIO, la pequeña organización tiene ventajas competitivas temporales, por eso es de gran importancia la implementación de mejoras competitivas sostenibles.

Investigación del mercado

Mercado potencial

Sgridp Eirl tiene como mercado potencial al sector privado (clientes en general), su modalidad de trabajo es ejecutar los proyectos u obras por relación directa y algunas

partidas por medio de subcontratistas (pequeñas constructoras) y el sector público (entidades municipales, obras con el estado).

En los últimos años la pequeña constructora se centró y designo toda su atención en el sector privado ya que es dónde mejor rentabilidad obtuvo.

Tabla 14

Detalle de montos contratados por especialidad (en miles de S/) de Sgridp Eirl

| Sector | Especialidad | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| Privado | Edificaciones | 1,000 | 900 | 1,000 |
| Público | Edificaciones | 0 | 0 | 100 |
| Total general | | 1,000 | 900 | 1,100 |

Nota: Contabilidad de Sgridp Eirl. Elaboración Propia, 2021.

Sgridp Eirl se enfoca en los proyectos de edificaciones, lo cual le permite cada vez más especializarse y marcar una diferencia respecto a sus competidores.

Selección de mercados

Analizando las distintas fuentes de información interna, la empresa tiene problemas considerables al momento de ganar la buena pro en los proyectos públicos con el estado peruano, esto se ve reflejado ya que hasta el momento no logró ejecutar ninguna obra con las entidades estatales, esto es una debilidad importante en la cual se tiene que mejorar y realizar un plan de acción para posicionarse de mejor forma para los futuros proyectos.

Diferente sucede con el sector privado, ya que es donde más rentabilidad tiene. Pero a la fecha también tiene problemas de consideración debido a que no designa recursos ni tiempo para el área de ventas y marketing. Los clientes actuales son por referencias con antiguos usuarios, lo cual esta bien peor si se desea crecer y ser sostenible en el tiempo se tiene direccionar de manera ordenada y coherente el mercado actual. Sgridp Eirl, tiene un interesante y potencial crecimiento en el mercado de la construcción e inmobiliaria, siempre y cuando aplique, fomente y respete el plan estratégico.

Análisis Externo

Análisis del Entorno Específico

Para el análisis del sector se usó el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter y la matriz de atractividad de Hax y Majluf. Para esta última se usará la calificación: Nada atractivo = 1, Medianamente no atractivo = 2, Neutral = 3, Medianamente Atractivo = 4, Muy atractivo = 5.

Rivalidad entre competidores

Tabla 15

Matriz del grado de atractividad: competidores potenciales

| Condiciones | P. A. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | M. A. |
|---|-------|---|---|------------|---|---|-------|
| Número de competidores iguales | Alto | | | | | | Bajo |
| Crecimiento de la industria | Bajo | | | | | | Alto |
| Barreras para salir | Bajo | | | | | | Alto |
| Diferenciación del servicio | Bajo | | | | | | Alto |
| Tendencia a participar de la industria. | Bajo | | | | | | Alto |
| Evaluación global | | | | 3.4 | | | |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Amenaza de nuevos competidores

Tabla 16

Matriz del grado de atractividad: amenaza de nuevos competidores

| Condiciones | P. A. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | M. A. |
|--|-------|---|---|-------------|---|---|-------|
| Economías de escala en el sector | Bajo | | | | | | Alto |
| Requisitos de capital | Bajo | | | | | | Alto |
| Costo de clientes por cambiar de Proveedor | Bajo | | | | | | Alto |
| Costos independientes | Alto | | | | | | Bajo |
| Evaluación global | | | | 3.25 | | | |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Amenaza de servicios sustitutos

Tabla 17

Matriz del grado de atraktividad: amenaza de servicios sustitutos

| Condiciones | P. A. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | M. A. |
|---|-------|-------------|---|---|---|---|-------|
| Grado de diferenciación valorado por el cliente | Alto | | | | | | Bajo |
| Numero de servicios sustitutos satisfactorio | Alto | | | | | | Bajo |
| Costo de cambiar servicio | Bajo | | | | | | Alto |
| Evaluación global | | 3.33 | | | | | |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Poder de negociación de clientes

Tabla 18

Matriz del grado de atraktividad: poder de negociación con los clientes

| Condiciones | P. A. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | M. A. |
|---|-------|----------|---|---|---|---|-------|
| Participación de la compra en la industria | Alto | | | | | | Bajo |
| Condicionamientos por parte de los clientes | Alto | | | | | | Bajo |
| Posicionamiento de marca | Alto | | | | | | Bajo |
| Evaluación global | | 3 | | | | | |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Poder de negociación de proveedores

Tabla 19

Matriz del grado de atraktividad: poder de negociación de proveedores

| Condiciones | P. A. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | M. A. |
|--|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Número de proveedores importantes | Bajo | | | | | | Alto |
| Numero de sustitutos satisfactorios | Bajo | | | | | | Alto. |
| Costo de pedir mejora de productos a Proveedores | Alto | | | | | | Bajo |
| Evaluación global | | 3 | | | | | |

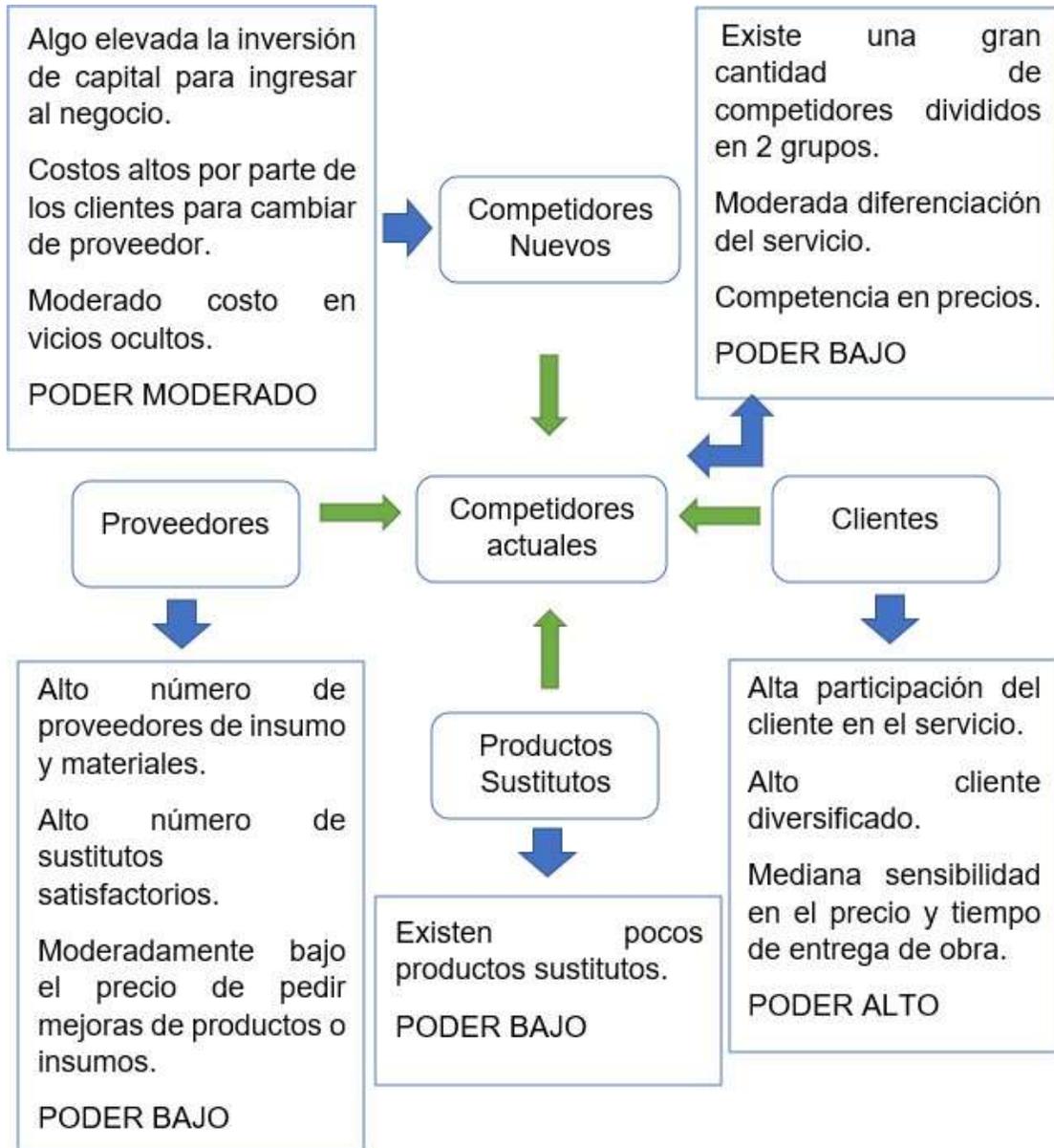
Nota: Elaboración propia, 2021.

Como conclusión, según las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, el sector de construcción civil al que se enfoca Sgridp Eirl es medianamente atractivo ya que tiene una nota promedio de 3.20.

En la figura 2 se muestra el siguiente análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria de la construcción.

Figura 2

Modelo de las cinco fuerzas de Porter para la industria de la construcción



Nota: Las 5 fuerzas de la estrategia corporativa de M. Porter (2010).

Elaboración propia, 2021.

Análisis del entorno general (Mercado)

Análisis PESTEL

O = Oportunidad para Sgridp Eirl.

A = Amenaza para Sgridp Eirl.

Factores políticos

Tabla 20

Análisis político

| Disposición actual | Impacto en el sector | Impacto en Sgridp Eirl. | O/A |
|---|---|--|-----|
| Situación política inestable: Carece de liderazgo político para saber negociar e impulsar nuevas inversiones con el sector privado. | Genera desconfianza en los inversionistas, por ende se ven afectadas los proyectos. | Disminuye el número de licitaciones para concursos en obras, reduce el empleo. | A |
| Existe burocracia y corrupción en algunas áreas estratégicas encargadas de las licitaciones del Estado. | Lentitud en los trámites y brindar la buena pro de los grandes proyectos. Solo un grupo cercano se beneficia. | Trabas para la expansión de la empresa, lo cual perjudica el crecimiento de capital invertido. | A |
| Promulgación de leyes como la Ley del Leasing Inmobiliario, permitirá un mayor número de familias cuenten con su propia vivienda. | Mayores fondo e inversiones que permiten dinamizar el sector de la construcción | Permitir ampliar la cartera de clientes y de nuevos servicios por medio de nuevas unidades de negocio. | O |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Factores económicos

Tabla 21

Análisis económico

| Disposición actual | Impacto en el sector | Impacto en Sgridp Eirl. | O/A |
|--|---|--|-----|
| PBI del Perú de 3,26% en el 2015 y con proyecciones de 3 a 4,5% para el periodo 2016-2018. Fuente: INEI, BCRP, Proyecciones MEF (agosto 2015). | Crecimiento y estabilidad en los diversos sectores en la economía, especialmente en el sector construcción civil. | De Aumento de licitaciones y obras en el sector privado | O |
| Déficit de infraestructura, Perú se ubica en el puesto 89 de 140 a nivel mundial en calidad de infraestructura según el Foro Económico Mundial 2015. | Estimula la confianza del sector privado y público por futuras inversiones del extranjero para Megaproyectos. | Se genera nuevas obras y nuevos puestos de trabajo. | O |
| Decrecimiento en el gasto público por proyectos de inversión para el periodo 2016-2018 (Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)- Programación Multianual de Presupuesto 2016-2018. | Reducción del ritmo de ingreso de capitales del estado para grandes proyectos de construcción. | La posibilidad de una disminución de licitaciones de obras para el sector público | A |
| Volatilidad en el tipo de cambio con proyecciones 3,9-4,10 e inflación fuera del rango meta para el periodo 2020-2022 | Debilitamiento de la moneda nacional y riesgo en la importación de productos. Aumento del precio de productos de primera necesidad. | Problemas para acceder a préstamos en moneda local por elevación de tasa interés en el sistema bancario. | A |
| Políticas económicas pro mercado que promueve la inversión pública y privada como fuente principal para el desarrollo del país | Mayor cantidad de inversionistas del sector privado están respaldados, sus inversiones en un estado de derecho estarán seguras. | Potencial de nuevos clientes con mayor poder adquisitivo. | O |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Factores sociales

Tabla 22

Análisis social

| Disposición actual | Impacto en el sector | Impacto en Sgridp Eirl. | O/A |
|--|---|---|------------|
| Menor inclusión social y mayor conflictos sociales, existencia de extorsionadores en construcción civil. | Mal entorno para la inversión privada y el crecimiento. | Decrece de la cuota del mercado por baja inversión. | A |
| Mayor conciencia respecto a los criterios de responsabilidad social. | Mejor apego a las empresas socialmente responsables. | Mejorar la imagen de la empresa como socialmente responsable. | O |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Factores tecnológicos

Tabla 23

Análisis de tendencias tecnológicas

| Disposición actual | Impacto en el sector | Impacto en Sgridp Eirl. | O/A |
|---|--|--|------------|
| Mayor inversión en ciencia, tecnología e inversión. | Mejor calidad y rendimiento en los procesos constructivos. | Reducción de costos laborales y mayor productividad. | O |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Factores ecológicos

Tabla 24

Análisis tendencias ecológicas

| Disposición actual | Impacto en el sector | Impacto en Sgridp Eirl. | O/A |
|--|---|--|------------|
| Políticas estrictas de control medioambiente. Fuente (Memoria Anual 2015, Ministerio del Medioambiente). | Desaparición de actividades ilegales en el sector de la construcción. | Estandarización de las buenas prácticas entre las empresas generando una competencia sana. | O |
| Crecimiento de la demanda de insumos y/o materiales eco amigables. | Aumento en costos de los productos terminados. | Mayor costo de los productos terminados. | A |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Factores legales

Tabla 25

Análisis tendencias legales

| Disposición actual | Impacto en el sector | Impacto en Sgridp Eirl. | O/A |
|---|--|---|------------|
| Débil base legale institucional del Perú (Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2015) | Mayores costos en gestiones municipales y judiciales, mucho tramite. | Bajo interés en los servicios de construcción e inversión de nuevos proyectos. | A |
| Reglamento de la Ley 29783, Ley de seguridad y salud en el trabajo. | Mejorar el relación del sector construcción civil con el talento humano. | Crece la cultura de prevención de riesgos para hacer a la empresa más sostenible. | O |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Plan de marketing

Análisis del mercado

En la actualidad, la empresa se encuentra en un mercado de un crecimiento lento. Sgridp Eirl, tiene baja participación en ventas en comparación a sus competidores, pero si se trabaja de forma ordenada, podría posicionarse en el mercado de la construcción e inmobiliaria.

Tabla 26

Matriz de objetivos específicos de marketing

| Objetivos | CP (Corto plazo) | MP (Mediano plazo) | LP (Largo plazo) | Indicador de medición |
|---|--|--|--|--|
| Incrementar el número de clientes. | Tasa de crecimiento de clientes en 15% anual | Tasa de crecimiento de clientes en 25% anual | Tasa de crecimiento de clientes de 50% anual | Aumento de cuota de cliente |
| Mejorar el posicionamiento de la imagen | Seguidores Instagram: 2000 Facebook: 2000 | Seguidores Instagram: 5000 Facebook: 10,000 | Seguidores Instagram: 50,000 Facebook: 50,000 | Número de seguidores |
| Incrementar las ventas de nuevos proyectos (obras). | Aumentar las ventas en un 15% anual | Aumentar las ventas en un 25% anual | Aumentar las ventas en un 50% anual | Ventas por proyectos |
| Incrementar las ventas en los servicios. | Aumentar las ventas en un 15% anual | Aumentar las ventas en un 25% anual | Aumentar las ventas en un 50% anual | Ventas por consultorías y supervisión. |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia que se aplicará se basará en la calidad y precio para cada negocio, dependiendo del tipo de cliente (Lambin, 2008).

Esto nos ayudará a mejorar la imagen de Sgridp Eirl en sus servicios, por lo que el mensaje para nuestros clientes es una oferta de calidad superior a un precio competitivo en el mercado y accesible para los usuarios.

Marketing

Estrategia de personas

Se establecerá una cultura de trabajo que respete la calidad en la atención al cliente. Sgridp Eirl tiene la capacidad de aceptar los elogios, reclamos y críticas. El personal tiene que estar a gusto y motivado, para que el contacto con el cliente sea agradable, pero siempre apoyado con un especialista de ventas.

Estrategia del producto

Se propone realizar proyectos únicos, agradables, estéticos que satisfagan las expectativas y necesidades del cliente.

El producto más importante que se brinda es el servicio de calidad, que se representará en una edificación la cual cumplirá con los requerimientos del cliente y reglamento nacional de edificaciones.

El siguiente producto es la ingeniería, la elaboración de proyectos con estándares de calidad óptimos que permitirán plasmar mejor las ideas de solución en infraestructura.

Supervisión de obras para que se cumplan las especificaciones técnicas y calidad de los proyectos.

Estrategia en precio

Se ofrecerá un buen valor, que consiste en establecer un precio bajo ofreciendo una calidad alta, se realizará un análisis de mercado para identificar un precio coherente que se brindará por servicio, que permita sacar beneficio (ganancias) a la constructora y que el cliente pueda pagar. El precio final que se ofrece al cliente tiene un análisis de precios unitarios por partida. Se resalta que los precios varían por la ubicación geográfica de cada proyecto y actualidad de precios de insumos y mano de obra calificada. Para los proyectos con el sector público los precios se estiman en la elaboración del expediente técnico.

La constructora presenta gran experiencia en el sector privado ejecutando obras de edificaciones multifamiliares, tiene facilidad de mano de obra calificada, equipos y

herramientas propios que le permiten ofrecer un servicio a un costo accesible, de calidad, seguro y en el tiempo establecido.

Estrategia de distribución

En el sector público, se por medio del portal del SEACE. La distribución es de forma selectiva ya que la constructora es quien identifica los proyectos a licitar porque se tiene que cumplir con ciertos requisitos que estes acorde al perfil de Sgridp Eirl. La constructora tiene la capacidad económica de postular a obras de hasta 1 millón de soles.

Respecto al sector privado, la selección es de forma directa e indirecta. La distribución tiene que ser analizada y seleccionar a los clientes que tengan sustento y capacidad económica. La estrategia es buscar colaboradores que comisiones por proyecto ganado.

Para que las nuevas estrategias y búsqueda de clientes sea exitoso, Sgridp Eirl debe tener una aceptación y mejor posición en el mercado actual, se tiene resaltar la experiencia a través de todos los medios posibles, para que los clientes tengan la perspectiva que se trata de una empresa líder en el mercado.

Estrategia de promoción

La estrategia principal será implementar una pagina web de la empresa, en dónde se brindará la experiencia de la empresa, servicios, certificados de calidad, proyectos realizados y promociones. Esta pagina se promocionará por los diferentes tipos de redes sociales con el fin de tener una relación directa con el cliente y posicionarse mejor. También se implementará colaboradores por comisión, las cuales se le asignará un porcentaje mínimo por cada proyecto conseguido.

El fin de impulsar la marca de Sgridp Eirl es que el cliente observe que la constructora busca generar un valor agregado en cada servicio que brinda y que cada vez promueve la mejora continua, respetando al medio ambientes y aplicando la responsabilidad social.

Plan de operaciones

Tabla 27

Matriz de objetivos específicos de operaciones

| Objetivos | CP (corto plazo) | MP (mediano plazo) | LP (largo plazo) | Indicador de medición |
|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Mejorar la eficiencia de los procesos estratégicos | Mejora de eficiencia en 10% | Mejora de eficiencia en 15% | Mejora de eficiencia en 20% | Eficiencia económica |
| Aumento de la productividad de la mano de obra | Aumento en 10% | Aumento en 15% | Aumento en 25% | trabajo/hh |
| Reducir pérdidas en el proceso de servicio. | Reducción al 15% | Reducción al 10% | Reducción al 5% | Porcentaje de presupuesto asignado por partida |
| Mejorar los tiempos de atención al cliente. | Mejorar en 5% | Mejorar en 10% | Mejorar en 15% | Porcentaje de satisfacción al cliente. |
| Mejora el control de calidad en los procesos. | Mejora en 10% | Mejora en 15% | Mejora en 20% | Número de inspecciones exitosas. |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Estrategias de operaciones

Estrategia de calidad y costos

La finalidad es buscar la mejora continua en todos los procesos, por medio del uso de herramientas y buenos estándares. Se implementará formatos con los procedimientos paso a paso de forma detallada para la ejecución de una obra por cada especialidad. También implementar un manual de gestión de proyectos, en el cual estarán plasmados los procedimientos técnicos de cada diferente tipo de obra.

Sistematizar y automatizar las actividades similares, aplicando la herramienta de gestión “trenes de trabajo”, lo cual facilitará a cada cuadrilla de trabajo especializar y optimizar recursos en la obra.

Aplicar las buenas prácticas brindadas por el PMI en la gestión de proyectos de gran envergadura.

Definir y controlar indicadores de rendimiento de los procesos

Realizar modelos 3D de las edificaciones con el fin de identificar los errores y buscar soluciones antes de iniciar la ejecución del proyecto, esto permitirá mejor optimización de tiempos y costos en obra.

Estrategia de tiempo

El entregar un proyecto en el tiempo establecido, dice mucho de la empresa. Ya que se relaciona con el respeto hacia el cliente.

Aplicando las buenas prácticas y óptimos procedimientos es la forma de reducir tiempos perdidos y mejorar la atención al cliente. Por eso la importancia que en la primera reunión con los clientes estén presentes los especialistas para que se definan de forma clara y coherente el alcance del proyecto.

Para reducir los errores y perdidas, se tiene que realizar procedimientos estandarizados y tener un control de los procesos.

Cada proyecto es diferente y de única solución, para ello se tiene que tener un control exhausto con la parte productiva que permita identificar errores y posibles mejoras en las obras futuras.

Descripción del servicio actual de Sgridp Eirl.

La constructora se especializa en brindar servicios de ejecución y consultoría de obras, sus clientes son del sector privado y entidades públicas, ambos usuarios presentan necesidades, requerimientos y exigencias diferentes, lo mismo sucede al momento de adjudicar los nuevos proyectos.

En el sector público es por medio de un portal del estado, que se conoce como SEACE3, donde se encuentran toda la información necesaria de las obras, cada empresa tiene que evaluar los proyectos y seleccionar los que se asemejen a su perfil.

En el sector privado tiene que ver más con la publicidad, marca y marketing que tiene cada empresa, en este caso es por recomendaciones de antiguos clientes y colaboradores por comisión.

Una vez obtenida la obra se procede a ejecutar el proyecto, en esta parte se involucra a las diferentes áreas de la organización, el éxito de la obra depende de la

gestión de la mano de obra calificada, equipos y herramientas e insumos. La obra que se entregará tiene que cumplir con los estándares de calidad que exigen el expediente técnico. Al finalizar un proyecto se procede a realizar la liquidación de obra.

La nueva línea de negocio que pretende implementar la pequeña constructora Sgridp Eirl, es la compra de terrenos en sitios estratégicos de la ciudad de Trujillo, elaborar un proyecto de edificaciones, con capacidad para 10 departamentos en total, para posterior a su culminación proceder a la venta de cada inmueble. El precio de cada departamento se estima en 60,000.00 dólares.

Entonces, Sgridp Eirl, tendrá la capacidad económica para financiar sus proyectos con los ingresos de las ventas de los departamentos y así invertir en la construcción de edificios para luego venderlos y diseñar, ejecutar y supervisar obras de construcción.

Plan de recursos humanos

Análisis del recurso humano

Sgridp Eirl tienen como una de sus principales fortalezas es la mano de obra calificada, ya que es la encargada de realizar las obras con calidad y en el tiempo indicado, actualmente son 100 colaboradores.

Se trabaja mucho en las relaciones internas entre los colaboradores ya que es de gran importancia que todo el personal involucrado tenga el mismo objetivo.

La mano de obra calificada es escasa por lo que se presentan problemas cuando se tiene dos o más proyectos en paralelo.

Políticas de recursos humanos

La gestión del talento humano es impulsada a través de políticas que respeten los siguientes principios:

Crecimiento profesional, línea de carrera y capacitación continua para todos los colaboradores (personal administrativo y mano de obra calificada).

Colaboradores motivados, con capacidad de crecimiento laboral.

Brindar un óptimo ambiente laboral, enfocándose en un adecuado desarrollo de los colaboradores.

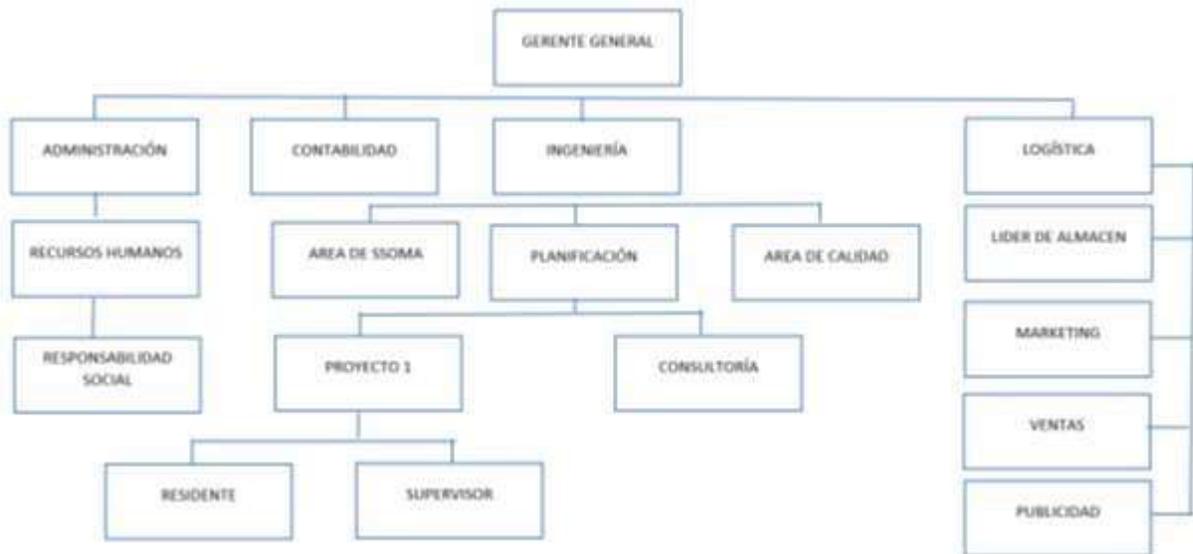
Promover el óptimo desarrollo de las habilidades blandas como el liderazgo, trabajo en equipo, cultura colaborativa, creatividad e innovación.

No permitir la exclusión ni el racismo.

Adecuación de la estructura organizacional

Figura 3

Nuevo organigrama de Sgridp Eirl.



Nota: Guzmán et al. (2017). Adaptada por el autor, 2021.

La constructora tiene como principal gestor al único socio que le conforma, es decir, el gerente de la empresa.

Se implementa el área de Marketing en la cual se definirán las estrategias para impulsar y aumentar las ventas ya que carecía de esta área.

En el área de ingeniería se agregan las especialidades de calidad, planificación y seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, con el fin de garantizar el cumplimiento de los requerimientos exigidos por las entidades en el expediente técnico.

El organigrama respeta la modalidad de comunicación directa y cultura colaborativa, si bien existen áreas encargadas en asuntos diferentes, el apoyo es en base a la necesidad de cada proyecto.

Tabla 28*Matriz de objetivos específicos de recursos humanos*

| Objetivos | CP (corto plazo) | MP (mediano plazo) | LP (largo plazo) | Indicador de medición |
|---|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|---|
| Capacitar al personal administrativo y de gestión | 1 capacitación por mes | 1 capacitación por mes | 1 capacitación por mes | N.º de capacitaciones por mes |
| Capacitar al personal obrero | 1 hora por semana | 1 hora por semana | 1 hora por semana | HH capacitación por mes |
| Mejorar el clima laboral | 70% | 80% | 90% | Satisfacción interna del personal por año |
| Motivación personal | 1 celebración por obra | 1 celebración por obra | 1 celebración por obra | N.º de celebraciones por obra |

Nota: Elaboración propia, 2021.**Estrategias de recursos humanos**

Se busca que el colaborador este motivado y desee pertenecer a la empresa, ya que de ellos depende el cumplimiento de los proyectos.

Las estrategias de control y planificación tienen que ser entendidas por el personal de piso, ya que ellos serán los que ejecutarán las actividades.

Se busca que los miembros del equipo humano estén comprometidos con los objetivos de la empresa.

Estrategia de valoración

Evaluar a los colaboradores en base a su rendimiento.

Planificar la necesidad del número de personal por actividad.

Estrategia de formación

Diplomado de especialización para los diferentes colaboradores de obra.

Programa de especialización para colaborador colaboradores técnicos.

Programa de especialización para área de gerencia de obras

Programa de especialización para el área logística y económica.

Estrategia retributiva

Desarrollar una metodología de bonos e incentivos por rendimientos y desempeños de los colaboradores.

Estrategia de afectación

Implementar una base de datos de la mano de obra calificada.

Contratación temporal de personal por ejecución de nuevos proyectos.

Generar valor agregado con el respeto a los clientes.

Plan de responsabilidad social empresarial

Tabla 29

Matriz de objetivos específicos de responsabilidad social.

| Objetivos | CP (corto plazo) | MP (mediano plazo) | LP (largo plazo) | Indicador de medición |
|---|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| Capacitar a la población cercana a la obra en temas productivos | 1 por obra | 1 por obra | 1 obra | Índice de satisfacción de los diferentes grupos de interés. |
| Incremento en mejorar las condiciones de seguridad en el trabajo | Incremento en 10% | Incremento en 15% | Incremento en 20% | % de clientes satisfechos |
| Reducción en la contaminación asociados a los residuos generados de la obra | Reducción al 10% | Reducción al 15% | Reducción al 20% | Porcentaje de presupuesto asignado por partida |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Estrategias de responsabilidad social

Estrategia de minimizar el impacto ambiental

Toda actividad en obra tiene un impacto en el medio ambiente (positivo o negativo) para minimizar este evento se tiene que identificar, evaluar y establecer medidas de corrección y mitigación.

Estrategia de mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción

Se impulsa que la relación de Sgridp Eirl con el cliente sea amigable y sostenible en el tiempo, ya que se trabaja en satisfacer las necesidades de los clientes respetando sus puntos de vista.

Plan financiero

Presupuesto del proyecto

Tabla 30

Monto de presupuesto en miles de S/

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Marketing | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Operaciones* | 10,5 | 8,5 | 23,5 | 23,5 |
| RR. HH. | 45 | 30 | 30 | 30 |
| Responsabilidad social | 5,2 | 5,2 | 5,2 | 5,2 |
| Total | 90,7 | 73,7 | 88,7 | 88,7 |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Indicadores financieros VAN y TIR

Tabla 31

Proyección del flujo de caja financiero

| Estado de pérdidas y ganancias | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| Ingresos por ventas | 2,000 | 1,500 | 2,000 | 4,000 |
| Costo de Ventas | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Utilidad Bruta | 1,800 | 1,300 | 1,800 | 3,800 |
| Gastos operativos | 250 | 300 | 300 | 350 |
| Depreciación | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Utilidad Operativa | 1,545 | 995 | 1,495 | 3,445 |
| Gastos Financieros | 20 | 25 | 35 | 45 |
| Utilidad Antes de Impuestos | 1,525 | 970 | 1,460 | 3,400 |
| Impuesto a la renta | 125 | 70 | 150 | 250 |
| Préstamo | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Utilidad neta | 1,100 | 600 | 1,010 | 2,850 |

Tabla 32*Flujo de caja diferencial en miles de S/*

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | VAN |
|----------------------|-------|------|-------|-------|-------|
| Sin Plan estratégico | 520 | 520 | 520 | 520 | 2,848 |
| Con Plan estratégico | 1,100 | 600 | 1,010 | 2,850 | 5,401 |
| Diferencia | 580 | 80 | 490 | 2,330 | 2,553 |

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se obtiene un VAN positivo de S/ 5,401,284.07 y una TIR del 83%. Los ingresos y egresos están reaccionando positivamente a la implementación de las nuevas ideas, estrategias y metodologías propuestas en el plan estratégico.

Realizando un análisis comparativo, se obtiene un flujo de caja diferencial (con plan y sin plan estratégico); ya que se identifica una diferencia en el VAN de S/ 2,552,950.00 y en la TIR del 57%. Entonces se concluye que es muy viable y rentable la implementación del plan estratégico, ya que el futuro de Sgridp Eirl tendría muchas posibilidades de alcanzar el éxito anhelado.

V. DISCUSIÓN:

Este proyecto de investigación tiene la finalidad de implementar un plan estratégico en la constructora Sgridp Eirl, ya que está no cuenta con un orden, dirección, estructura organizacional óptima y presenta problemas financieros ya que la rentabilidad es mínima.

Sgirdp Eirl, es una pequeña empresa constructora que se dedica a la construcción de edificaciones en el sector privado, pero anhela crecer y colaborar con el estado, es decir, sector público. Entonces busca implementar diversos planes estratégicos, empezando por mejorar la estructura organizacional, además direccionarse hacia una cultura colaborativa, comunicación directa con la gerencia y

los trabajadores, personal calificado con compromiso y ganas de crecer como profesionales ya que la empresa tiene como uno de sus objetivos a corto plazo desarrollar programas de especialización para todos los colaboradores de Sgridp Eirl.

Al implementar el plan estratégico propuesto, se entiende que este rentable y prometedor el potencial crecimiento de la pequeña Constructora Sgridp Eirl.

De acuerdo con el análisis realizado, Sgridp Eirl está enfocado en satisfacer a los clientes del sector privado y pretende colaborar con el estado, pero su realidad actual no tiene una dirección ordenada y menos relacionado con los objetivos. Por ejemplo, no designa recursos para la publicidad (marketing), entonces es complicado que aumente sus ventas y posibles clientes, ya que lo referidos de los clientes son una cantidad limitada para un negocio con tal potencial.

El estudio de mercado permite relacionarse con el entorno en el que se enfoca la constructora, es decir conocer mejor el mercado garantizará una mayor rentabilidad y expansión en el sector, porque facilita información directa de los clientes.

Un análisis de mercado o sector se conoce como la búsqueda de datos e información proporcionada por los usuarios con la finalidad de ayudar a entender el comportamiento de las personas, empresas y competencia en general.

Se propone la implementación de un plan estratégico en la pequeña constructora Sgridp EIRL, en la ciudad de Trujillo para lograrlo se necesitó realizar y desarrollar diferentes tipos de tácticas e ideas como fue conocer el análisis interno y externo de la empresa e implementar el plan estratégico en sí, que comprende: Un plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos, plan de operaciones plan de responsabilidad social y por ultimo un plan financiero.

Para desarrollar cualquier tipo de emprendimiento es importante identificar los ingresos y egresos que se tendrán que asumir, para así no tener obstáculos con la planificación inicial. También se tiene que contar con un orden y registro de las actividades que tengan una intervención influyente en las finanzas. Por ello se necesita adecuar estrategias que mitiguen el impacto de las contingencias a las cuales se enfrenta el negocio. El tener adversarios permite innovar con frecuencia, respetando la calidad y costo de los servicios, pues de no ser así se tendrían problemas con los usuarios finales, es decir maximiza la competitividad de una organización.

El implementar un plan estratégico en la constructora Sgridp Eirl, en la ciudad de Trujillo, resulta ser interesante por el simple motivo de que existe un gran número de pequeñas empresas constructoras que presentan problemas similares de crecimiento en el sector de la construcción, por diversos motivos, pero uno de ellos es que no cuentan con un record crediticio para acceder a un préstamo con las entidades financieras, para el financiamiento de los proyectos.

Entonces es importante que se propongan más proyectos de esta índole, que tengan el fin de servir como posible estrategia a las MYPES.

Para Martínez y Caquiamarca (2019). Un plan de negocios estratégico es trabajar de forma directa con colaboradores especialistas y capacitados que busquen ayudar a la aplicación del proyecto. Promoviendo una óptima comunicación, trabajo en equipo y cultura organizacional colaborativa.

Para, Zorita y Enrique (2013) una de las formas que existen para determinar si el proyecto es viable o no, se centra en conocer el grupo de clientes al cual se dirige el negocio, con la finalidad de identificar si existe un mercado resentido o a gusto con el servicio o producto recibido. “Un plan de negocios busca anticiparse al futuro, anticipar al entorno con el que se encontrará. Con el fin de tomar decisiones adecuadas”. (Viniestra, 2007)

Zorita (2016). En el resultado, de que un plan de negocios examine estas tres características principales, que son: eficaz, estructurado y comprensible con el fin de ayudar a desarrollar un óptimo análisis de la viabilidad del negocio, siendo ésta un camino para examinar con las proyecciones la rentabilidad del nuevo proyecto.

Keones (1994), menciona lo siguiente: “las tres claves para desarrollar un negocio son: Consolidarlo, organizarlo y actualizarlo”.

Como resultado a la aplicación del plan estratégico, se obtuvo que el proyecto es viable y rentable para la empresa constructora Sgridp Eirl, de acuerdo con los cálculos económicos del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Es por ello que esta pequeña constructora puede maximizar su posicionamiento en el mercado de la construcción, seguir enfocado en la expansión de la organización y seguir implementando la mejora continua, ya que todas estas estrategias conforman el camino ideal del logro de objetivos. Porque el tener un horizonte y un plan bien definido para todo tipo de negocio indiferente del rubro o sector, facilita la obtención de las expectativas y planeamiento inicial.

VI. CONCLUSIONES:

Primero

Se logró mejorar la dirección de la empresa constructora Sgridp Eirl, perfeccionando su misión “Brindar servicios de calidad que satisfaga la necesidad del cliente, aplicando técnicas eficientes, aplicación óptima de la tecnología y desarrollo de nuevas habilidades en los integrantes del equipo” y visión “Ser una constructora e inmobiliaria confiable y competitiva, con capacidad de brindar un excelente servicio de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes, amigable con el medio ambiente y con responsabilidad social”.

Segundo

Se realizó un análisis interno y externo, lo cual nos permite concluir que la principal fortaleza de la empresa es su cultura empresarial y su capacidad técnica, esta hace que sean eficientes en rentabilidad, porque evitan la subcontratación de partidas. Como debilidad fundamental es que no se tienen procesos estandarizados ni documentados, lo cual ocasiona alta dependencia del personal actual. Tampoco consideraba como una actividad importante el marketing, pues no designada los recursos suficientes. La principal fortaleza es su cultura empresarial y la experiencia que tiene en el sector privado, lo cual genera rentabilidad a la empresa y la debilidad que más influencia tiene es que no cuentan con procesos estandarizados, es decir dependen en gran relevancia del personal actual. Según lo analizado, las unidades de negocio complementarias tienen un impacto indirecto en los niveles futuros de ventas de la unidad de negocio, ya que permiten a la empresa fortalecer su red de contactos y mejorar su imagen.

Tercero

A partir del análisis realizado con la matriz EFI, la cual es el resumen del análisis FODA, se concluye que Sgridp Eirl, evidencia una posición interna MODERADA que es necesario fortalecer e impulsar, ya que es la única forma de alcanzar el éxito que busca la organización.

Cuarto

Se propone implementar estrategias que permitan estandarizar los procedimientos de administración y proceso constructivos, adquirir tecnología, equipos y herramientas que maximicen el rendimiento de la mano de obra calificada, crear un manual de ejecución de cada proyecto, implementar el negocio de compra de terrenos y construcción de edificaciones para ventas, brindar asesorías gratuitas a los clientes en diseño de interiores.

Quinto

El diseñar un plan estratégico e implementarlo en la empresa constructora Sgridp EIRL permitió mejorar la competitividad y sostenibilidad, lo cual se refleja en el crecimiento de la rentabilidad, ya que se aplicó excelentes estrategias como son: Plan de marketing, recursos humanos, operaciones y responsabilidad social, todas estas estrategias tienen la finalidad de contribuir a la mejorar continua y sostenibilidad en el tiempo de Sgridp Eirl. Se desarrolló los diferentes los cuales permitieron a la constructora maximizar su potencial crecimiento ya que la empresa tiene mejores estrategias para afrontar el mercado de la construcción, aplicando una tecnología adecuada para los procesos constructivos, personal calificado y comprometido con los objetivos y metas de la empresa, sin descuidar la responsabilidad social.

Sexta

La implementación del plan estratégico es altamente rentable, ya que genera un VAN positivo de S/ 5,401,284.07 y una TIR muy alta (83%), esto quiere decir que la empresa tiene un potencial crecimiento y si es que se aplica el plan estratégico con responsabilidad se podrá conseguir cumplir con las metas y objetivos planteados.

VII. RECOMENDACIONES:

Aplicar y respetar el orden de la estructura del plan estratégico ya que es la única forma de garantizar el logro de los objetivos.

Realizar una evaluación cada año al área de marketing para identificar los fallos e implementar mejoras con el fin de no afectar la evolución del negocio.

Realizar un control adecuado de las finanzas, ya que de la capital depende la ejecución y desarrollo exitoso de los proyectos.

Se recomienda siempre motivar a los colaboradores de la organización, ya que ellos son los que aplican y trabajan de manera consistente por la obtención de los objetivos.

Se recomienda siempre buscar la innovación en los procesos, respetando la calidad, tiempo y costo de cada proyecto, para así, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Además, promover la mejora continua, cultura colaborativa en los trabajadores, sin descuidar la responsabilidad social de la empresa.

REFERENCIAS

Baltodano, V., & Solis, M. (2016). *Propuesta de plan estratégico para la Empresa Constructora y Servicios S.A. del año 2016 al 2021, Trujillo - La Libertad.*

TRUJILLO: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12759/3534>

Capital, L. (2018). Diario La capital. *La Capital*. Obtenido de <https://www.lacapital.com.ar/>

Chávez, Z. (2018). *Plan estratégico para la constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL en la provincia de Cutervo 2018-2022.* CUTERVO: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1724>

Del Pezo, G. (2013). *Diseño organizacional para la Empresa Constructora Torremolina S.A. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2013.* LA LIBERTAD - ECUADOR: Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1531>

Escorcía, L., & Pérez, V. (2014). *Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7's de McKinsey.* CARTAGENA: Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11227/1620>

Galán. (2014).

Guzmán, J., Gomero, J., & David, J. (2017). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GUZMÁN VILLAR.* LIMA: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.

Obtenido de

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1938/Josel_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1

Hinestroza, A., Coronel, R., Tazza, J., & Huaynate, I. (2016). *Planeamiento estratégico para La Empresa Constructora El Árabe SAC.* SURCO: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7647>

Krielow, & Rodriguez. (2014).

Opinión, L. (2018). La Opinión. *Diario La opinión*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/>

Pacheco, M. (2017). *FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA INCREMENTAR LAS. GUAYAQUIL - ECUADOR: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1837/1/T-ULVR-1686.pdf>

Pérez , R., & Quito, M. (2015). *PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS*. LIMA: UNIVERSIDAD RICARDO PALMA. Obtenido de https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2222/perez_r-quito_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Polo, R. (2014). *Diseño del Plan Estratégico 2013-2016 para la constructora Rodríguez*. SANGOLQUÍ - ECUADOR: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/8221>

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. México. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=JcoXAAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false

Zapata, A., & Bolivar, J. (2015). *PLAN DE MERCADEO CONSTRUCTORA SOLARIUM S.A.S. MEDELLÍN: UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN*. Obtenido de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2186/TG_EAG_87.pdf?sequence=1

- Alva, E. (2011). *Fundamentos de Contabilidad*. Universidad del Pacífico. Segunda Edición. Perú.
- Berk, J., Demarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas*. Pearson Education, México.
- Chopra, Sunil, Meindl, Peter (2013) “*Administración de la cadena de suministros*”. México: Pearson Educación.
- David Fred R. (2008). “*Conceptos de administración estratégica*”. México: Pearson Educación.
- Francés Antonio (2006). “*Estrategia y planes para la empresa*”. México: Pearson Educación.
- Harmon, P. (2014). *Business Process Change: a business process management guide for managers and process professionals* (3era ed.) Waltham: Elsevier.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005) *Mapas estratégicos*. U.S.A.: HBR Press.
- Kotler, Phillips (2012). *Dirección de Marketing*. México. Pearson Educación.
- Lambin, J. (2009). *Dirección de Marketing, gestión estratégica y operativa del mercado*. Segunda Edición. Mc Graw-Hill.
- Madura, Jeff (2015). *Administración Financiera Internacional*. México: Cengage Learning.
- Snell – Bohlander (2013). *Administración de Recursos Humano* México 16a.Ed.
- Porter, Michael E. (1980). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2012). *Ser Competitivo*. Cuarta Edición. España: Deusto.
- Tong, Jesús (2013) “*Finanzas Empresariales*”. Perú: Universidad del Pacífico.
- Tong, J. (2010). *Evaluación de Inversiones en Mercados Emergentes*. Lima: Universidad del Pacífico.

ANEXOS

Anexo 1. Cadena de valor de SGRIDP EIRL, según modelo de Porter

| | CADENA DE VALOR | | | | |
|-------------------------|---|----------------------------|---|-------------------------|-------------------------------|
| ACTIVIDADES DE SOPORTE | ABASTECIMIENTO – COMPRAS Bajo control en compras al detalle. | | | | |
| | DESARROLLO TECNOLÓGICO Con recurso e infraestructura convencionales. | | | | |
| | RECURSOS HUMANOS Buen clima laboral, carencia de base de datos, personal limitado. | | | | |
| | INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA Sin historial crediticio, sin procedimientos. | | | | |
| ACTIVIDADES PRINCIPALES | LOGISTICA INTERNA | LOGISTICA EXTERNA | OPERACIONES | MARKETING Y VENTAS | SERVICIOS POSTVENTA |
| | Sin búsqueda de nuevos clientes | Recepción de Obra | Servicio de elaboración de expedientes técnicos | Promoción (débil) | Cumplimiento de garantías |
| | Contratación del personal. | Licencia de obras privadas | Prestación de servicios de construcción | Posicionamiento (débil) | Atención al cliente constante |
| | Compra de materiales | Expedientes técnicos | Servicios de supervisión de obra | Ventas estacionales | |
| | Compra de equipos y herramientas | Garantías | Ejecución de obra | Carece de publicidad | |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 2. Plan de acción y presupuesto de marketing

Tabla 33

Plan de acción y presupuesto de marketing

| Plan de acción | Fecha de Inicio | Plazos | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Marketing digital a través del desarrollo de redes sociales y página web. | 2022 | Cuatro años | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 |
| Desarrollar publicidad impresa | 2022 | Cuatro años | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 |
| Desarrollar red de contactos a través de la inscripción en congresos internacionales | 2022 | Cuatro años | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 |
| Contratar un vendedor por comisión | 2022 | Cuatro años | S/ 15.000,00 | S/ 15.000,00 | S/ 15.000,00 | S/ 15.000,00 |
| | | | S/ 30.000,00 | S/ 30.000,00 | S/ 30.500,00 | S/ 30.500,00 |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 3. Plan de acción y presupuesto de Operaciones

Tabla 34

Plan de acción y presupuesto de operaciones

| Plan de acción | Fecha de inicio | Plazos | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|------------------------|---------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Optimizar los procesos para minimizar los desperdicios. | 2022 | Cuatro años | S/ 500,00 | S/ 500,00 | S/ 500,00 | S/ 500,00 |
| Obtener una certificación de calidad | 2022 | 2 años | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 15,000,00 | S/ 15.000,00 |
| Implementar un área para reclamos | 2022 | 6 meses | S/2000,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 |
| Establecer un servicio de postventa | 2022 | Cuatro años | S/ 5,000,00 | S/ 5,000,00 | S/ 5,000,00 | S/ 5,000,00 |
| Implementar un sistema de gestión de inventarios especializado para la ferretería | 2022 | Cuatro años | S/ 1,000,00 | S/ 1,000,00 | S/ 1,000,00 | S/ 1,000,00 |
| Implementar la metodología last Planner. | 2022 | 6 meses. | S/ 1,000,00 | S/ 1,000,00 | S/ 1,000,00 | S/ 1,000,00 |
| Establecer un proceso para optimizar la búsqueda de licitaciones en el SEACE | 2022 | Cuatro años | S/ 1,000,00 | S/ 1,000,00 | S/ 1,000,00 | S/ 1,000,00 |
| | | | S/ 10,500 | S/ 8,500 | S/ 23,500 | S/ 23,500 |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 4. Plan de acción y presupuesto de recursos humanos

Tabla 35

Plan de acción y presupuesto de recursos humanos

| Plan de acción | Fecha de inicio | Plazos | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-----------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Implementar el plan para capacitar al personal obrero. | 2020 | Cuatro años | S/ 5,000,00 | S/ 5,000,00 | S/ 5,000,00 | S/ 5,000,00 |
| Implementar beneficios para el personal. | 2020 | Cuatro años | S/ 5,000,00 | S/ 5,000,00 | S/ 5,000,00 | S/ 5,000,00 |
| Implementar planes de integración | 2020 | Cuatro años | S/ 10,000.00 | S/ 10,000,00 | S/ 10,000,00 | S/ 10,000,00 |
| Capacitar al gerente administrativo. | 2020 | Seis meses | S/ 10,000,00 | S/ 0,00 | S/. 0.00 | S/ 0,00 |
| Buscar la certificación del gerente general. | 2020 | Cuatro años | S/ 10,000,00 | S/ 10,000,00 | S/ 10,000,00 | S/ 10,000,00 |
| Capacitar a una persona en auditoría interna de calidad. | 2020 | Seis meses | S/ 5.000,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 |
| | | | S/ 45,000,00 | S/ 30,000,00 | S/ 30,000,00 | S/ 30,000,00 |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 5. Plan de acción y presupuesto de responsabilidad social

Tabla 36

Plan de acción y presupuesto de responsabilidad social

| Plan de acción | Fecha de inicio | Plazos | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Identificar y evaluar los principales impactos ambientales en todas las zonas de la obra influenciada. | 2020 | Cuatro años | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 |
| Asegurar una correcta gestión de los residuos sólidos generado por la propia actividad. | 2020 | Cuatro años | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 |
| Capacitar a la comunidad en temas productivos | 2020 | Cuatro años | S/ 1.200,00 | S/ 1.200,00 | S/ 1.200,00 | S/ 1.200,00 |
| | | | S/ 5,200,00 | S/ 5,200,00 | S/ 5,200,00 | S/ 5,200,00 |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 6. Conciliación de los factores externos del sector y los factores internos de Sgridp Eirl.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal de confianza, disponible y motivado (buena cultura organizacional que genera atraktividad de la empresa). 2. Logística de abastecimiento y compras eficiente. 3. Equipamiento en herramientas, maquinarias y equipos. 4. Efectivo disponible para el nivel de operación actual. 5. Nivel de capacitación y proactividad de los socios. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de historial crediticio para acceder a financiamientos. 2. Deficiencia de un plan de promoción y publicidad de la empresa. 3. Deficiencia de procesos estructurados y estandarizados que permitan a la empresa un crecimiento sostenible. 4. Control de inventarios deficiente. 5. Falta de un sistema de gestión. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ley del Leasing Inmobiliario 2. Déficit de infraestructura en el país 3. Crecimiento del PBI del sector construcción. 4. Facilidad al crédito inmobiliario. 5. Portal para licitaciones accesible. 6. Ventas por medio de las redes sociales: Instagram y facebook | <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política 2. Procesos burocráticos y tediosos. 3. Volatilidad en el tipo de cambio. 4. Surgimiento de competidores con fácil acceso a ganar licitaciones por índices de corrupción altos. 5. Carencia de mano de obra calificada. |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 7. Balance general de Sgridp Eirl de los últimos 3 años.

| En miles de soles | | | |
|------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| ACTIVOS | 2019 | 2020 | 2021 |
| ACTIVOS CORRIENTES | | | |
| Efectivo | 650 | 600 | 700 |
| Servicios | 10 | 50 | 50 |
| Existentes | 150 | 270 | 350 |
| Otros | 30 | 80 | 50 |
| TOTAL | 840 | 1000 | 1150 |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | | |
| Inversiones inmobiliarias | 0 | 0 | 0 |
| Maquinaria y Equipo | 50 | 100 | 200 |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES | 50 | 100 | 200 |
| TOTAL ACTIVOS | 890 | 1100 | 1350 |
| PASIVOS | | | |
| PASIVOS CORRIENTES | | | |
| Prestamos | 300 | 300 | 300 |
| Otras cuentas por pagar | 50 | 90 | 230 |
| TOTAL PASIVOS CORRIENTES | 350 | 390 | 530 |
| PASIVOS NO CORRIENTES | 0 | 0 | 0 |
| PATRIMONIO NETO | | | |
| Capital | 300 | 300 | 300 |
| TOTAL | 240 | 410 | 520 |

Alva, E. (2011). Fundamentos de Contabilidad. Universidad del Pacífico. Segunda Edición. Perú.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 8. Ganancias, Pérdidas y flujo de caja proyectado sin el plan estratégico (en miles de S/)

| Estado de Pérdidas y Ganancias | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ingresos por ventas | 1,100 | 1,100 | 1,100 | 1,100 |
| Costo de Ventas | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Utilidad Bruta | 1000 | 1000 | 1000 | 1000 |
| Gastos operativos | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Depreciación | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidad Operativa | 950 | 950 | 950 | 950 |
| Gastos Financieros | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Utilidad Antes de Impuestos | 920 | 920 | 920 | 920 |
| Impuesto a la renta | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Préstamo | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Utilidad neta | 520 | 520 | 520 | 520 |

Flujo de caja

| | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|----------------------|------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| INGRESOS | | 1100 | 1100 | 1100 | 1100 |
| EGRESOS | | 280 | 280 | 280 | 280 |
| PRESTAMO | | 300 | 300 | 300 | 300 |
| FLUJO DE CAJA | -1200 | 520 | 520 | 520 | 520 |
| | VAN | S/ 2,848.33 | | | |
| | TIR | 26% | | | |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 9. Ganancias, Pérdidas y flujo de caja proyectado después del plan estratégico (en miles de S/)

| Estado de pérdidas y ganancias | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| Ingresos por ventas | 2,000 | 1,500 | 2,000 | 4,000 |
| Costo de Ventas | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Utilidad Bruta | 1,800 | 1,300 | 1,800 | 3,800 |
| Gastos operativos | 250 | 300 | 300 | 350 |
| Depreciación | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Utilidad Operativa | 1,545 | 995 | 1,495 | 3,445 |
| Gastos Financieros | 20 | 25 | 35 | 45 |
| Utilidad Antes de Impuestos | 1,525 | 970 | 1,460 | 3,400 |
| Impuesto a la renta | 125 | 70 | 150 | 250 |
| Préstamos | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Utilidad neta | 1,100 | 600 | 1,010 | 2,850 |

Fujo de caja

| | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|----------------------|------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| INGRESOS | | 2000 | 1500 | 2000 | 4000 |
| EGRESOS | | 600 | 600 | 690 | 850 |
| PRESTAMO | | 300 | 300 | 300 | 300 |
| FLUJO DE CAJA | -1200 | 1100 | 600 | 1010 | 2850 |
| | VAN | S/ 5,401.28 | | | |
| | TIR | 83% | | | |

Diferencias respecto al VAN y la TIR.

| | |
|------------|--------------------|
| VAN | S/ 2,552.95 |
| TIR | 57% |

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 10. Matriz de consistencia

| Implementación de un plan estratégico para la empresa constructora SGRIDP EIRL, en el distrito de Trujillo, 2021. | | | | | |
|---|---|---|----------------------------|-------------------------|---|
| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPÓTESIS GENERAL | VARIABLE INDEPENDIENTE | INSTRUMENTOS | POBLACIÓN |
| ¿Cómo implementar un plan estratégico para la empresa constructora SGRIDP EIRL, en el distrito de Trujillo, 2022? | Implementar un plan estratégico para la empresa constructora SGRIDP EIRL, en el distrito de Trujillo, 2022. | | Plan Estratégico | Formulación estratégica | |
| PROBLEMAS ESPECÍFICOS | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | VARIABLES DEPENDIENTES | INSTRUMENTOS | |
| a) ¿Cómo realizar la misión y visión para la empresa constructora SGRIDP EIRL? | a) Desarrollar la misión, visión para la empresa constructora SGRIDP EIRL. | El implementar un plan estratégico permite ser rentable y competitivo en el mercado de la construcción a la empresa constructora SGRIDP EIRL, en el distrito de Trujillo en el año 2021 | Misión y Visión | Formularios | Empresas del mismo sector, posibles clientes y personal de la empresa |
| b) ¿Cómo realizar un análisis interno y externo para la empresa constructora SGRIDP EIRL? | b) Realizar un análisis interno y externo para la empresa constructora SGRIDP EIRL. | | Análisis interno y externo | Documentos | |
| c) ¿Cómo realizar un análisis FODA para la empresa constructora SGRIDP EIRL? | c) Realizar un análisis FODA para la empresa constructora SGRIDP EIRL. | | Análisis FODA | Test | |
| d) ¿Cómo implementar estrategias adecuadas para la empresa constructora SGRIDP EIRL? | d) Implementar estrategias adecuadas para la empresa constructora SGRIDP EIRL. | | Estrategias | Documentos | |
| e) ¿Cómo realizar un plan de acción para la empresa constructora SGRIDP EIRL? | e) Realizar un plan de acción para la empresa constructora SGRIDP EIRL. | | Plan de acción | Expertos | |
| f) ¿Cómo realizar un plan financiero para la empresa constructora SGRIDP EIRL? | f) Realizar un plan financiero para la empresa constructora SGRIDP EIRL. | | Plan Financiero | Expertos | |

Nota: Elaboración propia, 2021.