

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA CONTADORES E
INGENIEROS ASOCIADOS SRL EN LA PROVINCIA DE CUTERVO 2018-
2022**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR (A)

CHÁVEZ LLAMO, ZULI MAGALI

Chiclayo, 19 de diciembre 2018

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA
CONTADORES E INGENIEROS ASOCIADOS SRL EN LA
PROVINCIA DE CUTERVO, 2018-2022**

PRESENTADA POR:

CHÁVEZ LLAMO, ZULI MAGALI

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio
de Mogrovejo para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Díaz Ríos, Diógenes Jesús
PRESIDENTE

Mgtr. Portaro Incháustegui, Martha Fiorella
SECRETARIO

Mgtr. Cruz Pupuche, Linda Marita
ASESOR

Dedicatoria

A Dios por iluminarme y darme la fortaleza para poder llegar hasta esta etapa y por haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis padres por su amor, por su gran apoyo incondicional en todo momento, porque depositaron en mí su plena confianza, por sus consejos y la motivación constante que me brindaron para ser una persona de bien. Y a todas las personas que me apoyaron para el logro de este trabajo de investigación.

Agradecimiento

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en ella recibí los conocimientos de cada uno de los docentes que me brindaron su apoyo en todo momento.

Especial agradecimiento a mi Asesora, la Lic. Linda Marita Cruz Pupuche por su visión crítica, conocimientos y por toda la paciencia del mundo para guiarme y concluir con éxito el proyecto.

Agradezco también al gerente general de la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados Srl por haberme permitido realizar mi tesis en su empresa.

Resumen

La presente investigación se realizó con la finalidad de lograr una dirección estratégica de la empresa hacia un rumbo establecido y mejor coordinación de actividades. Teniendo como objetivo determinar los lineamientos del plan estratégico para la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL en la provincia de Cutervo en el 2018-2022.

La investigación fue de enfoque cualitativo con apoyo cuantitativo dado que se fundamentó en la subjetividad del entrevistado e investigador y en las mediciones de costos de las estrategias, fue de tipo aplicada puesto que se tomó la teoría estipulada por (Torres, 2014) y aplicada a la realidad, nivel descriptivo porque permitió describir las etapas del plan estratégico y diseño no experimental dado que no se realizó manipulación de variables – transversal ya que se desarrolló en un determinado periodo de tiempo y las técnicas utilizadas es la entrevista que se basó en el análisis interno e investigación bibliográfica se revisó libros y documentos.

El resultado de esta investigación fueron las siguientes estrategias para su implementación “Generar presencia en el mercado regional”, “realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa” y por ultimo “adquirir nueva maquinaria acorde de la nueva tecnología” dichas estrategias requirió una serie de medios para su implementación como políticas adecuadas, recursos necesarios y personas encargadas de los procesos.

En conclusión el plan estratégico beneficiará directamente a la empresa porque permitirá plasmar una dirección estratégica por parte del gerente y por ende la mejora de la gestión tomando decisiones acertadas por el bienestar de la organización.

Palabras claves: Plan estratégico, Balanced scored card, licitaciones e iniciativas estratégicas.

Clasificaciones JEL: M1 Administración de negocios y M19 Otro

Abstract and keywords

The present investigation was carried out in order to achieve a strategic direction of the company towards an established direction and better coordination of activities. With the objective of determining the guidelines of the strategic plan for Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL in the province of Cutervo in 2018-2022.

The investigation was of qualitative approach with quantitative support given that it was based on the subjectivity of the interviewee and researcher and on the cost measurements of the strategies, it was of the applied type since the theory stipulated by (Torres, 2014) was applied and applied to the reality, descriptive level because it allowed to describe the stages of the strategic plan and non-experimental design given that there was no manipulation of variables - transversal since it was developed in a certain period of time and the techniques used is the interview that was based on the analysis Internal and bibliographic research was reviewed books and documents.

The results of this research were the following strategies for its implementation: "Generate presence in the regional market", "make strategic alliances to participate in works that require greater financial and operational capacity" and finally "acquire new machinery according to the new technology" These strategies required a series of means for their implementation as appropriate policies, necessary resources and people in charge of the processes.

In conclusion, the strategic plan will directly benefit the company because it will allow a strategic direction on the part of the manager and, consequently, the improvement of management, taking right decisions for the welfare of the organization.

Keywords: Strategic plan, Balanced scored card, tenders and strategic initiatives.

JEL classifications: M1 Business administration and M19 Other

ÍNDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teóricas.....	14
2.2.1. Etapas de Formulación.....	16
2.2.2. Técnicas para formular, evaluar y seleccionar estrategias	18
2.2.3. Elementos de análisis:	20
2.2.4. Ejecución e implantación.....	21
2.2.5. Etapas de control y evaluación	22
III. METODOLOGÍA	23
3.1. Tipo y nivel de investigación	23
3.2. Diseño de investigación.....	23
3.3. Población, muestra y muestreo	23
3.4. Criterios de selección	23
3.5. Operacionalización de variables para la investigación.....	24
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
3.7. Procedimientos	27
3.8. Plan de procesamiento de datos.....	28
3.9. Matriz de consistencia	29
3.10. Consideraciones éticas	30
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
4.1. Diagnóstico de la situación	30
4.1.1. Situación actual de la empresa	30
4.1.2. Análisis Interno	34
4.1.3. Cadena de valor	39
4.1.4. Análisis Peste	42
4.1.5. Objetivos a largo plazo	47
4.2. Formulación de estrategias	48
4.2.1. Herramientas para la generación y elección de estrategias (Matrices).....	48
4.2.2. Clasificación de estrategias.....	61
4.3. Implementación y ejecución de estrategias.....	64
4.3.1. Objetivos a largo y corto plazo.....	64

4.3.2.	Tácticas.....	65
4.3.3.	Proyectos, procesos y funciones	68
4.3.4.	Operaciones desarrolladas en la empresa	69
4.4.	Evaluación y control de estrategias	72
4.4.1.	Cuadro de mando integral.....	72
4.4.2.	Semaforización	75
4.4.3.	Mapa estratégico	77
4.4.4.	Control de objetivos	78
V.	CONCLUSIONES.....	80
VI.	RECOMENDACIONES.....	81
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
VIII.	ANEXOS.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Operacionalización de variables para la investigación</i>	24
Tabla 2. <i>Operacionalización de variables para la entrevista</i>	26
Tabla 3. <i>Matriz de consistencia</i>	29
Tabla 4. <i>Clima laboral</i>	37
Tabla 5. <i>Capacitación</i>	37
Tabla 6. <i>Software utilizado en la empresa</i>	38
Tabla 7. <i>Análisis FODA</i>	48
Tabla 8. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	49
Tabla 9. <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	50
Tabla 10. <i>Matriz del perfil competitivo (MPC)</i>	51
Tabla 11. <i>Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA)</i>	52
Tabla 12. <i>Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)</i>	55
Tabla 13. <i>Matriz de decisión</i>	58
Tabla 14. <i>Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)</i>	59
Tabla 15. <i>Categoría de estrategias</i>	61
Tabla 16. <i>Objetivos a largo y corto plazo</i>	64
Tabla 17. <i>Políticas para las estrategias</i>	65
Tabla 18. <i>Recursos para las Estrategias</i>	66
Tabla 19. <i>Proyectos, procesos y funciones de las estrategias</i>	68
Tabla 20. <i>Cuadro de mando integral</i>	72
Tabla 21. <i>Semaforización</i>	75
Tabla 22. <i>Evaluación y control de objetivos</i>	78

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Modelo de administración estratégica adoptado</i>	15
<i>Figura 2. Organigrama actual constructora contadores e ingenieros SRL</i>	31
<i>Figura 3. Cadena de valor</i>	39
<i>Figura 4. Grado de influencia de los casos de corrupción en las obras públicas en el nivel de operaciones (ventas) de las empresas para el 2017.</i>	42
<i>Figura 5. PBI sector construcción.....</i>	45
<i>Figura 6. Perspectivas sobre el nivel de operaciones en las empresas constructoras para el año 2017 respecto al 2016 (en %).</i>	46
<i>Figura 7. La Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)...</i>	56
<i>Figura 8. Matriz interna externa</i>	54
<i>Figura 9. Matriz de la gran estrategia.....</i>	57
<i>Figura 10. Propuesta del organigrama para la constructora</i>	62
<i>Figura 11. Cadena de suministros</i>	69
<i>Figura 12. Proceso de licitaciones</i>	70
<i>Figura 13. Distribución física de oficinas de la constructora</i>	71
<i>Figura 14. Mapa estratégico</i>	77

I. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica ha cumplido un papel muy importante en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas PYMES, sin embargo en su mayoría las empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización por la falta de dirección estratégica, en ocasiones se considera como una pérdida de tiempo, debido a que las operaciones del negocio diarias consumen demasiado tiempo, dejándose llevar únicamente como importante la operatividad. Existiendo casos extremos de dueños de negocios pequeños y con un incipiente conocimiento de la administración que consideran que no se puede llevar a cabo una planeación, debido a que su percepción del futuro es incierto, y que no puede hacerse nada hasta que exista una certeza en los factores externos e internos que afectan a un negocio.

La Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL está ubicada en la provincia de Cutervo departamento Cajamarca dedicada al rubro de construcción cuenta con siete trabajadores en planilla, sin embargo la forma de trabajar es de manera rutinaria sin pensar que en la actualidad el entorno de las empresas esta en constantes cambios donde debe tener en cuenta diferentes variables que afecten a la organización. No tiene en claro el rumbo de la empresa a largo plazo, no puede aprovechar al máximo las diferentes oportunidades y evitar las amenazas existentes, dificultando verificar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y asignar recursos de manera correcta.

Por lo tanto se puede determinar que la constructora no tiene dirección estratégica por parte del gerente.

Por ello nace la siguiente interrogante ¿cuáles serán los lineamientos estratégicos que guiarán la gestión de la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL?; Siendo el objetivo general de la presente investigación, determinar los lineamientos del plan estratégico para la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL en la provincia de Cutervo, 2018-2022 y como objetivos específicos diagnosticar la situación actual interna y externa de la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL, analizar y seleccionar las estrategias a implementarse para la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL, identificar la forma de implementación de estrategias para la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL, identificar el modelo de evaluación y control de las estrategias a implementar para la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL.

La investigación beneficia directamente a la organización dado que facilita tener una dirección estratégica establecida, logra conocer mejor la realidad interna de la empresa, capacidad para realizar una gestión eficiente, definir los objetivos a largo plazo, orientando de manera efectiva el rumbo de la empresa y sobre todo la mejora de resultados.

La investigación fue de enfoque cualitativo con apoyo cuantitativo dado que se fundamentó en la subjetividad del entrevistado e investigador y en las mediciones de costos de las estrategias, fue de tipo aplicada puesto que se tomó la teoría estipulada por (Torres, 2014) y aplicada a la realidad, nivel descriptivo porque permitió describir las etapas del plan estratégico y diseño no experimental dado que no se realizó manipulación de variables – transversal ya que se desarrolló en un determinado periodo de tiempo y las técnicas utilizadas es la entrevista que se basó en el análisis interno e investigación bibliográfica se revisó libros y documentos.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico se encuentra los antecedentes y bases teóricas que ayuda al desarrollo de la presente investigación, en el capítulo III muestra la metodología son los materiales y técnicas utilizadas en este proyecto, en el capítulo IV se evidencia los resultados y discusión encontradas en la empresa, en el capítulo V muestra las conclusiones, capítulo VI evidencia las recomendaciones, capítulo VII se encuentra las referencias bibliográficas y en el capítulo VIII se muestra los anexos.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Cañar y Llumiugsi (2016) el plan estratégico permitió a la constructora diversificar su participación comercial tanto en el sector público como en el sector privado, incrementó sus ventas y por ende mayores montos de rentabilidad en la comercialización de productos inmobiliarios, asimismo alcanzó mayor captación de clientes ingresando a nuevos segmentos del mercado de esa manera logró sus objetivos estratégicos.

Alvino, Castro, Silva y Valdivia. (2016) el plan estratégico evidenció la alineación desde la visión hasta los objetivos de corto plazo y la estructura propuesta. Consiguió mayor penetración en el sector construcción de obras civiles para el estado, lo que implicó incremento de sus ventas y por ende aumento de rentabilidad, generó retorno de los accionistas de una manera socialmente responsable, permitió el desarrollo del personal y brindó seguridad al contar con tecnología de punta. También desarrolló nuevos servicios para nuevos clientes que van de la mano con la diversificación.

Hinostroza, Coronel, Tazza y Huaynate. (2016) El plan estratégico integral es una herramienta que permitió observar y analizar de manera conjunta los lineamientos que la componen, por lo tanto las decisiones que tomó la gerencia de la constructora fueron reorientadas a la situación en la que se desenvuelven su mercado, se asumió estratégicamente su accionar para mantener su competencia y posicionamiento diferenciado que le facilitó enfocarse a una hacia una visión futurista dejando atrás el cortoplacismo.

Abarca, Arteaga, Estrada y Luizar. (2013) la presente investigación permitió a la constructora lograr un seguimiento constante de la ejecución de objetivos a largo plazo y el cumplimiento de su visión estratégica, aprovechó la oportunidad de desarrollo económico y financiero lo que contribuyó a obtener mayor participación de mercado que finalmente se vio reflejando en beneficios que compensó la inversión de los accionistas y logró estandarización de procesos con la certificación ISO que acredita la gestión y calidad de sus procesos.

Sotomayor, Maticorena, Moses y Valdivieso. (2015) el plan estratégico contribuyó de manera directa a la empresa, logrando un crecimiento sostenido de sus ventas lo que generó mayores ingresos, la cual radicó en la implementación de nuevas áreas, contó con un sistema informático integrado, así como personal altamente calificado, que apoyó a la gerencia general a tomar la mejor decisión de negocio

Díaz (2013) el plan estratégico ayudó a la empresa al crecimiento sostenible en el sector construcción, brindó múltiples beneficios así como realizar una gestión eficiente, cumplir la misión y visión, actuando guiados en los valores corporativos; determinó las mejores acciones que realizaron para lograr sus objetivos, lo que permitió visualizar nuevas oportunidades adaptados eficientemente a los cambios del entorno.

Vilca, Castillo, Linares y Dominguez. (2012) el plan estratégico contribuyó a la mejora de procesos de calidad a través de normas ISO en las construcciones, el uso eficiente de tecnología para entregar un producto duradero y resistente a los propietarios. Las municipalidades del departamento de la Libertad fueron más cuidadosas en las licitaciones supervisando todo el proceso, asimismo el estado garantizó la sostenibilidad de programas como mi vivienda y techo propio, alentando la inversión privada.

2.2. Bases teóricas

En la presente investigación se utiliza el modelo de administración estratégica adoptado (Torres, 2014) donde se desarrolla tres etapas del plan estratégico: formulación, implantación, evaluación y control de estrategias que se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. El modelo que se adoptó, considera sobre todo los enfoques prescriptivos de H. Mintzberg, sin que exactamente sea solo uno, es un modelo ecléctico, con la intención de facilitar la comprensión de las etapas y los pasos que implica el proceso de la administración estratégica.

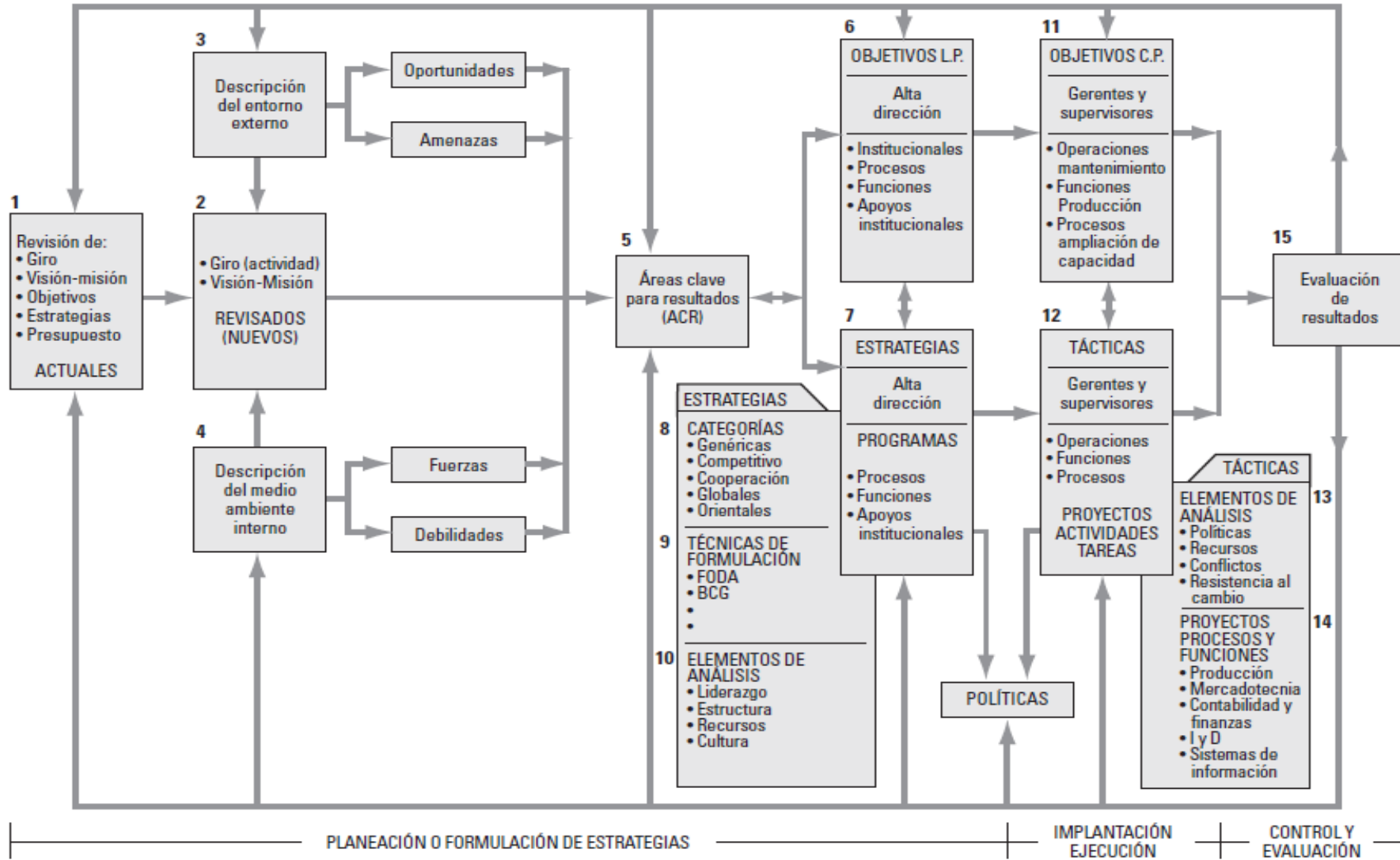


Figura 1. Modelo de administración estratégica adoptado
 Fuente: Torres (2014). Administración Estratégica. Mexico: Patria s.a. de c.v

Administración estratégica

Thompson (1995) sustenta que la administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere a crear una visión estratégica, establecer los objetivos, formular, implantar y ejecutar dicha estrategia, posteriormente con el transcurso del tiempo iniciar cualquier ajuste correctivo (Torres, 2014).

Según Fred (2013) la dirección estratégica se define como el arte de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Se centra en la integración en las áreas internas de la empresa para el éxito de la organización.

Luna (2010) afirman que la administración estratégica consiste en determinar la misión, visión, objetivos, realizando un análisis interno y externo, para formular, implementar y desarrollar la estrategia, dando retroalimentación a corto plazo de acuerdo a los problemas ocurridos.

El aporte de los conceptos mencionados a la presente investigación ayuda a tener en cuenta las etapas que deben ser desarrolladas en el plan estratégico.

2.2.1. Etapa de Formulación

- **La Visión:** según Torres (2014) fundamenta que la visión es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? involucra un enfoque de largo plazo basado en un análisis de la situación actual y futura de la industria, significa entender la naturaleza del negocio en el que se encuentra la organización.
- **La Misión:** es la razón de ser de la organización asimismo es un catalizador que permite que en esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la empresa, respondiendo a la pregunta ¿Cuál es el giro de nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien para lograr el éxito (D' Alessio, 2008).

- **Objetivos:** son los resultados y los logros que las empresas desean conseguir en un determinado periodo de tiempo. Es la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensiona la misión (Cipriano y Gonsález, 2010).
- **Evaluación externa:** son los factores externos claves se evalúan en el entorno, realizando un estudio de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, conocido como análisis (pestec). Las cinco fuerzas de Porter permiten la ejecución del análisis competitivo, determinar la atractividad de la industria donde la organización compite y el desarrollo de estrategias en muchas industrias (D' Alessio, 2008).
- **Evaluación Interna:** permite realizar un análisis exhaustivo de las áreas funcionales de la empresa las que integran el ciclo operativo que es administración/gerencia, marketing, operaciones/producción, finanzas, recursos humanos, informática y comunicaciones, tecnológicas (amofhit). La cadena de valor es un instrumento fundamental usada para analizar las actividades desarrolladas en una organización identificando sus principales ventajas competitivas (D' Alessio, 2008).

Las áreas funcionales que integran el ciclo operativo según D' Alessio (2008) son:

- **Administración/gerencia (A):** encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir estrategias y dirección de la organización. Debe saber sobrellevar los cambios superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación eficiente de recursos.
- **Marketing y ventas (M):** área encargada de adecuar la oferta de bienes y servicios de una empresa de acuerdo a las necesidades de los consumidores en función de la competencia y realidad actual.
- **Operaciones y logística (O):** encargada de los procesos de producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad de la organización.

- **Finanzas y contabilidad (F):** responsable de conseguir los recursos económicos necesarios en el momento adecuado, así como los otros recursos en cantidad, la calidad, y el costo que se requiere para que la organización pueda operar eficientemente.
 - **Recursos Humanos (H):** activo más valioso de toda organización, donde se evalúa las competencias y capacidades del personal, implantando un buen clima laboral que permitan a la empresa lograr sus objetivos.
 - **Sistemas de información y comunicaciones (I):** sirven de soporte TI/TC para la toma de decisiones de los gerentes, la ejecución de los procesos productivos, consecución de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, la integración con clientes y proveedores, entre otros.
 - **Tecnología/investigación y desarrollo (T):** orientada a la innovación e invención científica dichas características son fundamentales para la ventaja competitiva haciendo que la organización sea sostenible en tiempo.
- **Objetivos a largo plazo:** son los resultados específicos que una empresa pretende alcanzar para cumplir con su misión, que se refiere a un periodo de 1 a 5 años. Los objetivos funcionan cuando se formulan con criterios de desempeño, de crecimiento y desarrollo de la organización (Torres, 2014).
 - **Estrategias:** son las acciones llevadas a cabo en una empresa para el logro de los objetivos a largo plazo y las metas planteadas. Entre ellas está la penetración de mercado, reducción de costos, etc (Fred, 2013).

2.2.2. Técnicas para formular, evaluar y seleccionar estrategias

Según D' Alessio (2008) tenemos las siguientes matrices:

- **La matriz de evaluación de factores externos (MEFE):** se realiza con la finalidad de poder determinar y aprovechar las oportunidades del entorno que pueden favorecer a la organización y las amenazas que debe evitar para ser sostenible en el mercado. El peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5.
- **La matriz de evaluación de factores internos (MEFI):** permite determinar y evaluar las primordiales fortalezas (aprovechar) y debilidades (mejorar) en las áreas funcionales de una organización, por otro lado ofrece una base para identificar y analizar las relaciones que existe entre áreas. El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5.
- **La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (MFODA):** es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, requiere un minucioso análisis para la generación de estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son fortalezas y oportunidades (fo), debilidades y oportunidades (do), fortalezas y amenazas (fa), y debilidades y amenazas (da).
- **La matriz del perfil competitivo (MPC):** facilita identificar a los primordiales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una empresa el cual debe servir como una guía determinada para mejorar los puntos débiles.
- **La matriz de la Posición estratégica y evaluación de acción (MPEYEA):** permite determinar la adecuada postura estratégica de una industria, tiene dos ejes que unen factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una situación estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva.
- **La matriz interna – externa (MIE):** en ella se grafican las divisiones de una empresa, ubicándolo en nueve celdas de la matriz, los resultados ubicados en

esta son obtenidos de la elaboración de las matrices EFE Y EFI de cada división.

- **La matriz de la gran estrategia (MGE):** es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.
- **La Matriz de Decisión (MD):** esta matriz permite apreciar las repeticiones de todas las estrategias generadas de las matrices realizadas FODA, PEYEA, IE Y GE, estas son reunidas en una sola matriz para poder analizar adecuadamente.
- **La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE):** se realiza la clasificación de estrategias para conseguir una lista priorizada, determinando el atractivo relativo de las estrategias más viables para la empresa, indicando que las elecciones estratégicas son las mejores.

2.2.3. Elementos de análisis:

Torres (2014) afirma que son los siguientes:

- **Organigrama:** es la distribución entre varias líneas de personas y posiciones sociales que influyen en las relaciones de los roles entre dichas personas (implica división del trabajo, jerarquía, comunicación, tramos de control, y existencia de r reglamentos).
- **Liderazgo:** es el proceso en la cual líder estratégico es capaz de influir en los demás para lograr los objetivos de la empresa, crean adecuadas acciones estratégicas y determinan cómo serán aplicadas; sin embargo, independientemente de cuál pudiera ser el estilo de liderazgo, el destino de las acciones siempre será la competitividad estratégica y los beneficios superiores al promedio de esa organización en la que actúa.

- **Cultura:** la cultura es el aprendizaje que se logra a lo largo de los años. Se traduce en productos culturales que tendrán gran arraigo en la organización, entre ellos se encuentran, las tradiciones, las costumbres, los valores, las creencias, las ceremonias, los ritos y demás.

2.2.4. Ejecución e implantación

2.2.4.1. Objetivos de corto plazo (OCP): son los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Los cuales deben ser específicos, alcanzables y verificables para lograr la gestión de la organización, así como alcanzar el uso eficiente de recursos en el área de administración (Fred, 2013).

2.2.4.2. Tácticas

- **Políticas:** Torres (2014) afirma que son instrumentos que establecen fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se lleva a cabo para sancionar o recompensar el comportamiento y definen lo que se puede o no elaborar al tratar de lograr los objetivos de la empresa.
- **Recursos:** Son la fuente de las capacidades de la organización, es el presupuesto que se requiere para la ejecución de estrategias. A su vez son la fuente de sus competencias centrales que son el pilar de las ventajas competitivas (Torres 2014).
- **Resistencia al cambio:** Es el proceso psicológico en el que las personas entran cuando se anuncia un cambio. Un proceso que desafía los modelos mentales vigentes y por tanto, genera resistencia; de ahí la importancia de planear el cambio (Torres 2014).

2.2.4.3. Proyectos específicos: según Torres (2014) los proyectos específicos son instrumentos o medios que se utilizan para operar las estrategias. Puede definirse como una serie de actividades relacionadas entre sí, que por lo común están dirigidas hacia resultados de conjunto y cuyo desempeño requiere de un periodo significativo.

- **Procesos:** Es un conjunto de fases (o pasos) sucesivas de un fenómeno u operación, entonces se puede manejar que un proyecto es un proceso, puesto que se integra de una serie de fases (Torres 2014).

2.2.5. Etapa de control y evaluación

Según Apaza (2003) el Balanced Scorecard es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en corto y largo plazo. Permitiendo la implementación y evaluación las estrategias y la misión de una organización a partir de un conjunto de medidas de actuación. Tiene 4 Perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** son indicadores monetarios reflejando la utilidad/perdida, rentabilidad de la inversión y el valor añadido económico.
- **Perspectiva del cliente:** se estipula en una plataforma que es de aplicación general a la a empresa teniendo los siguientes indicadores: participación de mercado, retención, satisfacción y rentabilidad de clientes.
- **Perspectiva procesos internos:** involucra una serie de actividades que agregan valor al producto o servicio y los indicadores son: tiempo, calidad de la producción y nivel de tecnología.
- **Perspectiva de formación y crecimiento:** provee la base para hacer feliz a los inversionistas con un alto rendimiento sobre su inversión en el menor tiempo posible, logrado con clientes contentos y procesos internos afectivos y eficaces.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación fue de enfoque cualitativo con apoyo cuantitativo, dado que en lo cualitativo se fundamentó en la subjetividad del entrevistado sobre realidad interna de la empresa como también se basó en la subjetividad del investigador en el análisis de matrices realizadas, en lo cuantitativo se fundamentó en las mediciones elaboradas de los costos de estrategias y beneficios de implantar una oportunidad de inversión con la finalidad de ayudar a la toma de decisiones.

El estudio por su finalidad fue de tipo aplicada porque se tomó teoría estipulada por el autor y fue aplicada a la realidad.

Fue una investigación de nivel de alcance descriptivo porque permitió describir las etapas del plan estratégico, analizar factores y procesos relacionados con la organización.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental porque no se realizó manipulación de variables solamente se recopiló información y transversal, dado que se desarrolló en un determinado periodo de tiempo con los resultados logrados en el año 2017.

3.3. Población, muestra y muestreo

En la presente investigación la población fueron siete trabajadores en planilla de la constructora, cuenta con colaboradores de cantidad reducida en debido al rubro de la empresa, solamente contrata personal temporal cuando gana licitaciones y de acuerdo al tipo de obra a ejecutarse. Por ello se proporcionó más énfasis al personal ejecutivo (Gerente general) porque es el que tiene el poder de toma de decisiones.

Dado que hubo una población reducida no existió muestra ni muestreo.

3.4. Criterios de selección

La presente investigación fue censal abordando el 100% de la población por lo que no existe criterios de selección.

3.5. Operacionalización de variables para la investigación

Tabla 1.

Operacionalización de variables para la investigación

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO	
PLANIFICACION ESTRATÉGICA Torres (2014)	La planificación estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, con el transcurso del tiempo se inicia cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos y la estrategias	Diagnóstico de la Situación	Diagnóstico de la empresa	Misión, visión, estrategias y Políticas (actuales)	Entrevista	Cuestionario de entrevista	
			Análisis interno	Amofhit Cadena de valor			
			Análisis externo	Análisis pestec	Investigación bibliográfica	Libros y documentos	
			Objetivos a largo plazo	Sucursales Procesos Apoyos institucionales	Entrevista	Cuestionario de entrevista	
		Formulación de estrategias	Herramientas de formulación (matrices)	EFI, EFE, MPC, FODA, MIE, MGE, MD y MCPE			
			Estrategias	Categoría			
			Elementos de análisis	Perfil de liderazgo			
				Organigrama			
			Objetivos a corto plazo	Nivel de cultura		Investigación bibliográfica	Libros y documentos
				Sucursales			
Procesos							
Implantación y ejecución	Apoyos institucionales						
	Tácticas	Políticas : pautas Recursos : presupuesto Resistencia al cambio: Estrategias					
	Proyectos y procesos	Proyectos específicos					

Evaluación y control	Balanced Scorecard	Operaciones desarrolladas en la empresa Financiera Enfoque al cliente Procesos internos Aprendizaje y crecimiento Semaforización
----------------------	--------------------	---

Operacionalización de la entrevista

Tabla 2.

Operacionalización de variables para la entrevista

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO
ANÁLISIS INTERNO	Se refiere al análisis de los diferentes factores que puedan existir dentro de la empresa, con el fin de evaluar los recursos, conocer su situación y capacidades, detectando sus fortalezas y debilidades, y diseñar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas, y neutralizar las debilidades.		Visión de negocio		
		Administración y Gerencia	Control de subordinados Motivación de trabajadores Red de contactos Imagen y prestigio Proceso de licitaciones Calidad de servicio Medios de publicidad		
		Marketing y Ventas	Participación de mercado Porcentaje de obras Realizadas Proveedores		
		Operaciones y Servicios	Costos Logística Calidad de obras Seguridad laboral		
		Finanzas y contabilidad	Inversión Capacidad de pago Rentabilidad Remuneraciones y beneficios Capacitaciones Incentivos	Entrevista	Cuestionario de entrevista
		Recursos Humanos	Comunicación Reclutamiento de personal Reglamento interno Clima laboral		
		Sistemas de Información y Comunicaciones	Gestión de información		
		Tecnología e Investigación y Desarrollo	Tecnología		

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El modelo que se utilizó es de administración estratégica adoptado propuesto por Torres (2014) donde se desarrolló las tres etapas del planeamiento estratégico: formulación, implantación, evaluación y control de estrategias. La técnica que se usó en esta investigación de acuerdo con el enfoque cualitativo fue la entrevista e investigación bibliográfica. La entrevista se realizó al gerente y trabajadores de la constructora, pero se proporcionó más énfasis al personal ejecutivo (gerente general) porque tiene el poder de toma de decisiones, a la vez se ejecutó personalmente por el investigador y sirvió para obtener aspectos subjetivos del entrevistado con relación a la información interna, factores y procesos de la empresa, el cuestionario fue de tipo estructurado con preguntas abiertas, según los participantes se efectuó de manera individual a todos los colaboradores de la organización. El cuestionario de la entrevista se caracterizó por establecer un determinado orden de preguntas abiertas, siendo estructurado en 7 bloques de acuerdo con cada variable del AMOFHIT (administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnología e investigación) de la que se consiguió información interna de la empresa, se desarrolló en un periodo de tiempo de tres semanas.

En la investigación bibliográfica los libros más importantes utilizados es el autor que propone el modelo de administración estratégico adoptado de (Torres, 2014) y las bases teóricas complementado con modelo utilizado por (D' Alessio, 2008) y revisión de la documentación brindada por la empresa. En el apoyo cuantitativo se realizó un análisis de la situación financiera y de acuerdo a ello se elaboró el presupuesto del plan estratégico.

3.7. Procedimientos

La recolección de datos fue realizado por parte del investigador, para ello se tuvo que coordinar anticipadamente con el gerente vía telefónica con la finalidad de saber la disponibilidad de tiempo del entrevistado, posteriormente el investigador viajó a la provincia de Cutervo por tres fines de semanas consecutivos, la entrevista se desarrolló personalmente tanto al gerente como a sus colaboradores, en la que se logró una conversación natural y con más facilidad respondieron a las interrogantes en la que se obtuvo información interna de la empresa. Se consiguió grabar audios de las preguntas realizadas con el consentimiento del entrevistado y la hora que se ejecutó la entrevista fue los días sábados a partir de la 9:00 am según la disposición de los entrevistados.

La recopilación de la data secundaria fue recopilada de libros y documentación brindada por la empresa

3.8. Plan de procesamiento de datos

La información recopilada de las entrevistas aplicadas al gerente y colaboradores se analizó a través de las variables AMOFHIT, teniendo preguntas específicas para cada área y la cadena de valor han ayudado de manera significativa para identificar el panorama interno de la organización, las fuentes secundarias se analizó a través del PESTEC que evidencia la situación externa de la empresa ambas ayudaron para la realización de las matrices EFI y EFE.

Por ultimo complementado con la herramienta Excel ayudó en preguntas específicas para la comparación de respuestas tanto del gerente como de los colaboradores.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 3.
Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE
General	General	
¿Cuáles serían los lineamientos estratégicos que guiarán la gestión de la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL?	Determinar los lineamientos del Plan estratégico para la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL en la provincia de Cutervo, 2018-2022.	Administración Estratégica
Específicos	Específicos	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué está pasando actualmente en la empresa? • ¿Qué estrategias pueden guiar la gestión de la constructora? • ¿Cómo se implementaría las estrategias? • ¿Cuál sería el modelo de evaluación y control de las estrategias? 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la situación actual interna y externa de la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL. • Analizar y seleccionar las estrategias a implementarse para Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL. • Identificar la forma de implementación de estrategias para la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL. • Identificar el modelo de evaluación y control de las estrategias a implementar para la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL. 	<p>Enfoque: Cualitativo con apoyo cuantitativo</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Diseño: No experimental - transversal</p> <p>Técnica: Entrevista e investigación bibliográfica</p> <p>Instrumento: Cuestionario de entrevista</p>

3.10. Consideraciones éticas

El investigador declara que no tenía conflicto de intereses para la investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Diagnóstico de la situación

Lo que se muestra a continuación fue información secundaria (documentos, archivos) brindada por la empresa.

4.1.1. Situación actual de la empresa

- **Misión:** somos una empresa comprometida con el trabajo, la capacitación y el desarrollo permanentes, cuidando y controlando nuestros costos, incentivando las iniciativas, habilidades y profesionalismo de nuestros colaboradores y cumpliendo las normas de los sistemas de gestión.
- **Visión:** ser una empresa líder, que aplica y cumple la excelencia en función a las reglas de estandarización nacionales e internacionales, permitiéndonos el desarrollo y la fidelización de nuestros clientes.
- **Estrategias**
 - **Excelencia operacional:** combinaron los elementos tales como la calidad, el costo, el precio, la oportunidad, el tiempo de entrega, la funcionalidad, y se sobresale por los atributos que tiene el servicio.
 - **Innovación:** la capacidad de gestión de proyectos que identifique a la empresa, anticiparse a las necesidades futuras del cliente, existió comunicación constante entre los residentes y supervisores de los proyectos.
 - **Asegurar Resultados:** Se centró plenamente en el valor; a reducir costos, simplificaron procesos y reducen la complejidad que ni clientes ni trabajadores desean en los procesos. Para vencer en las “etapas de montaña” tuvo que anticiparse a los peligros.

- **Políticas**

- **Política de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente en el trabajo:** la empresa consideró que la prevención de riesgos del personal y medio ambiente forma parte integral de todas sus actividades y por ello mantuvo ejecución permanente de dicha política.
- **Política de calidad:** Existió compromiso a trabajar sosteniendo un estándar de calidad y profesionalismo, desarrolló habilidades y competencias del personal con una constante capacitación de acuerdo con los avances tecnológicos.
- **Política contra la violencia:** mantuvo una relación firme con los trabajadores, basada en la dignidad y el respeto lo cual es de vital importancia. Las condiciones laborales cumplen con los requisitos de la legislación nacional.

- **Organigrama**

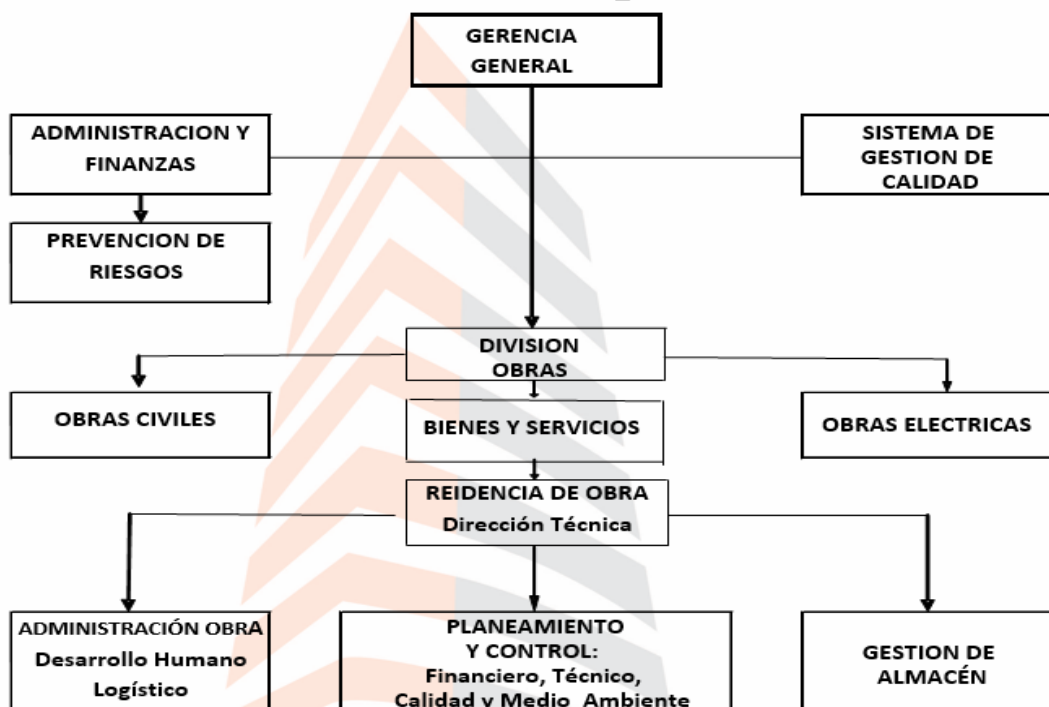


Figura 2. Organigrama actual constructora contadores e ingenieros SRL

La empresa contaba con siete trabajadores permanentes, la gerencia era encargada del área de administración y finanzas, la gestión de calidad fue desarrollada por un ingeniero civil, el área de obras civiles, eléctricas y bienes y servicios estaba a cargo del residente de obra y el topógrafo; la gestión de almacén era encargado por el área de logística. Fue la distribución actual de los puestos de la empresa lo que indica que existió personal entrevistado que no se encuentra dentro de la estructura.

- **Maquinaria**

- Propia

- Vehículos

- Camioneta Toyota Hi lux: placa pl-4209

- Equipos y maquinarias

- Mezcladoras. concreteras 9p3, motor 8 hp 01
 - Compactadora. motor 8 hp brigs & stration 01
 - Motobomba. motor brigs stration de 5 hp 01
 - Comprensoras. sullair 500 cfm-150 psi con 4 martillos 01
 - Vibradores. motor kholer 5 hp y 8hp 01
 - nivel automático marca topcon modelo at b4 01

- Equipos eléctricos y mecánicos

- teluometro digital megabras mtd 20 kwe 01
 - megometro digital megabrass md 5060e 01
 - pinza amperimetrica aemc-512 04
 - aterramiento temporario para líneas aéreas de media tensión con
 - guantes dieléctricos de 1kv 06
 - pértiga de maniobra telescópica aislada 01
 - escalera telescópica de fibra de vidrio de 20 pasos 02
 - generador eléctrico bridge stratton de 2.5 kw 02
 - demoledor bosch gph 27 para concreto 02
 - Martillo rompe pavimento bosch mod. gsm 27 potencia 1900 w 02
 - Esmeril angular de 9' marca bosch mod. gws 24-230 02
 - mezcladora de concreto tipo trompo 7 pies 3 01
 - bomba de agua de 1 hp pedrollo 01
 - Vibradora de concreto honda de 5.5. hp gasolina c/. manguera 01
 - andamios de tubo estructural de 1 ½" x 2.5 mm

- espesor de 2m altura x 1.365 m ancho 06 andamios tipo acrow 01 Sierras circulares, amoladoras. discos de corte, taladros

Alquilada

- Volquetes
- Cisternas de agua modernas a bombeo
- Retroexcavadora
- Draga Lina
- Motoniveladora
- Rodillo
- Concreteros
- cargador
- Excavadora
- Perforadora pequeña
- Elevador de carga
- Trompos de concreto
- Motores Reflectores nocturnos

La maquinaria mencionada fue alquilada cuando era necesario para la ejecución de proyectos, el alquiler fue realizada por horas secas sin combustible el volquete es por 4 horas mínimas diarias con un costo de s/ 110.00 soles, excavadora tiene un costo de s/ 260.00, cargador s/180.00, motoniveladora s/ 160.00 y el rodillo s/140.00. Fue alquilada de la constructora José Leonel E.I.R.L. el alquiler se determinó de acuerdo con el tipo de obra a realizarse.

- La empresa estaba en miras lograr más participación de mercado ya que realizaba de 1 a 2 proyectos al año dependiendo de las licitaciones ganadas, en el año 2017 realizó una obra de agua y saneamiento valorizado en 1 millón 570 mil; el monto varía de acuerdo con el tipo de proyecto a ejecutarse.
- En el año 2017 la constructora realizó una alianza estratégica con la empresa 2B & C ingenieros SAC por falta de capacidad operativa para la obra de agua y saneamiento en el distrito de Querocoto comunidad de Limón.

4.1.2. Análisis Interno

4.1.2.1. Administración y gerencia (A)

La constructora Contadores e ingenieros SRL no contaba con una dirección estratégica formal a largo plazo por parte del gerente, solamente se basaba en una planificación por obra, tenía misión, visión y objetivos establecidos según el rubro del negocio. A pesar de ello la empresa ha ido creciendo en el transcurso de estos años pero no tenía una dirección establecida de lo que quería lograr a largo plazo. El gerente general tiene 10 años de experiencia en el rubro en la que se identificó un estilo gerencial basado en la práctica que adquirió a través del tiempo.

La gerencia inspeccionaba a sus colaboradores de acuerdo a las normas y reglas estipuladas en la empresa. De igual forma les brindaba una remuneración justa cumpliendo con las expectativas de cada colaborador, existió buen clima laboral con una comunicación clara y precisa; satisfaciendo sus necesidades laborales y constante capacitación para la mejora de su desempeño.

El gerente era el encargado de las negociaciones y del proceso de licitaciones, por ello los criterios a evaluarse es la capacidad financiera, costos, ubicación del proyecto y evaluación de rentabilidad de la obra, para ello fue necesario cumplir los requisitos necesarios para el concurso de acuerdo a las bases del proyecto. La organización estuvo comprometida con el desarrollo de la comunidad usando estrategias en el cuidado del medioambiente.

4.1.2.2. Marketing y ventas (M)

La empresa estaba enfocada en las ventas (licitaciones) convocado por las entidades públicas. Para ganar una licitación la empresa ingresó a concurso donde debió cumplir los requisitos necesarios, ya sea en la propuesta técnica y propuesta económica, una vez ganada la licitación y teniendo consentido la buena pro otorgado a través del SEACE, la empresa ganadora tuvo un plazo de

8 días hábiles para solicitar el adelanto directo y también otorgar la carta fianza a la entidad, posterior al octavo día la entidad tiene un plazo de 7 días para otorgar el AD y firmar el contrato para dar inicio la obra, pero siempre y cuando se haya cumplido los requisitos estipulados en las bases, entrega del terreno, entrega del expediente técnico, designación del inspector y/o supervisor.

Las operaciones que realizó la empresa en un 80% fueron a nivel de la región Cajamarca y un 20% a nivel nacional brindando un servicio de calidad cumpliendo con los plazos establecidos basados en la honestidad y vocación de servicio.

4.1.2.3. Operaciones y servicios (O)

La empresa poseía alianzas con algunos proveedores que abastecía con los materiales de construcción y los demás proveedores se determinaron de acuerdo al precio, calidad, tiempo de entrega, las posibilidades de pago, entre otros aspectos. Contaba con un departamento encargado del estudio de cada obra para determinar los costos y presupuesto; la logística se manejaba de acuerdo con el tipo de obra por ello el pedido era realizado directamente al proveedor quien se encargaba de llevar los materiales a la zona de realización del proyecto, estos fueron almacenados en un local alquilado donde el almacenero era responsable de entregar los materiales en el proceso de ejecución de la construcción.

El control de calidad de las obras se realizaba mediante supervisión externa e interna con los profesionales competentes y así la empresa estaba segura de los servicios que brindaba. Contaba con un plan de seguridad en la ejecución del proyecto que se planteaba de acuerdo con realidad y circunstancias que se encontraba, brindó a sus trabajadores seguros de es salud y seguro complementario de riesgos de trabajo.

4.1.2.4. Finanzas y contabilidad (F)

La contabilidad de la constructora estaba a cargo de un contador quien se encargaba de la gestión financiera, preparación de planillas electrónicas, actualización de libros electrónicos, elaboración y declaración del pdt i.g.v. renta.

La empresa contaba con capacidad financiera para cumplir con sus obligaciones con proveedores, financieras, entre otras; recientemente ha realizado inversiones en máquinas topográficas de última generación. Desde que inicio con su proyecto el negocio funcionó a cabalidad por ello cada día ha ido mejorando gracias a las metas logradas y la rentabilidad por obra se promedió en un 45%, esto indica que existió solvencia económica donde por 1 sol invertido obtienen 1.95 de utilidad.

4.1.2.5. Recursos Humanos (H)

El área de recursos humanos fue manejada por la gerencia en la que poseía un reglamento interno de trabajo que se manejaba de forma eficiente con el propósito de que ambas partes cumplieran con sus responsabilidades de ese modo sea una norma reguladora interna entre empresa y trabajadores para solucionar algún conflicto o imponer alguna sanción cuando sea necesaria. Las indicaciones que brindaba el gerente a sus colaboradores eran de manera específica con un lenguaje adecuado con el fin de que puedan entender las actividades que debieron realizar y en caso de que cometiera cualquier error se volvió a explicar con la intención de no volver al mismo suceso.

Asimismo la gerencia se encargaba del proceso de reclutamiento de personal donde primero se realizaba la etapa de convocatoria, evaluación de currículos, entrevista, la evaluación, selección y contratación; por finalizado la capacitación de inducción a los colaboradores contratados.

Tabla 4.
Clima laboral

Gerente	Trabajadores
Trato Amable	Trato cordial basado en el respeto haciendo que sea parte del proyecto.
Buena Comunicación	La comunicación es fluida con el gerente y todos los trabajadores.
Buen ambiente de trabajo	Se adecua a las necesidades de cada trabajador.

La empresa brindaba sueldos justos a todos sus trabajadores cumpliendo con sus expectativas como profesionales ya que fue principal fuente de motivación; el abono de sueldo era puntual, cuando la constructora tenía cualquier inconveniente comunicaba el retraso por anticipado máximo dos días y solucionaba el problema lo más pronto posible. La comunicación era fluida facilitando una mejor coordinación de actividades. Incentivó a su personal a través del reconocimiento de esfuerzo con bonos adicionales remunerativos.

Tabla 5.
Capacitación

Gerente	Trabajadores
Constante capacitación, actualización y entrenamiento de las nuevas técnicas acorde con los avances tecnológicos.	Capacitación de inducción realizada por terceros
	Capacitación técnica
	La empresa envía a cursos de capacitación de acuerdo a las funciones de cada trabajador

Cuando el colaborador sentía sobrecarga de trabajo priorizaba las actividades más urgentes que tenía que realizar y estaban comprometidos con la empresa porque eran un equipo trabajando por el bienestar de la organización sobrepasando metas.

4.1.2.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La constructora carecía de un sistema de información para poder integrar todas las áreas de la empresa, pero el área contable utilizaba los software Pdt 0621-Igv renta 3ra categoría que sirvió para reducir los errores y simplificar la presentación de la declaración, elaboración basada en la información electrónica el registro de ventas, compras y la generación planillas electrónicas en la organización.

El software Autocad fue utilizado por el ingeniero civil (residente de obra) este ayudó para el diseño, modelo de casas y Civil 3D se utilizó para el diseño de carreteras. Con la utilización de estos softwares ayudó a tener un mejor desempeño en la ejecución de proyectos y eficiencia de la constructora manejados de acuerdo con área como se especificó.

Tabla 6.
Software utilizado en la empresa

Área	Software
Contabilidad	PDT 0621 - IGV renta 3ra categoría
Diseño de obras	AUTOCAD
Topografía	civil 3d

4.1.2.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La constructora Contadores e ingenieros usó la tecnología en un 30% en la ejecución de obras, recientemente adquirió dos máquinas topográficas acorde de los avances tecnológicos y consideró efectiva la compra de maquinaria de acuerdo a las necesidades de la empresa para contar con equipamiento propio de la empresa con la finalidad de ejecutarse los proyectos de manera rápida y eficiente.

La maquinaria con la que trabajaba la empresa en un 50% era de su propiedad (equipos livianos), el otro 50% (maquinaria pesada) fue alquilada de terceros de la constructora José Leonel E.I.R.L. como volquetes,

retroexcavadora, compresora, grúas, trompos, entre otros; lo que implicó grandes costos en mantenimiento, esta fue alquilada cuando era necesario para la realización de obras.

4.1.3. Cadena de valor

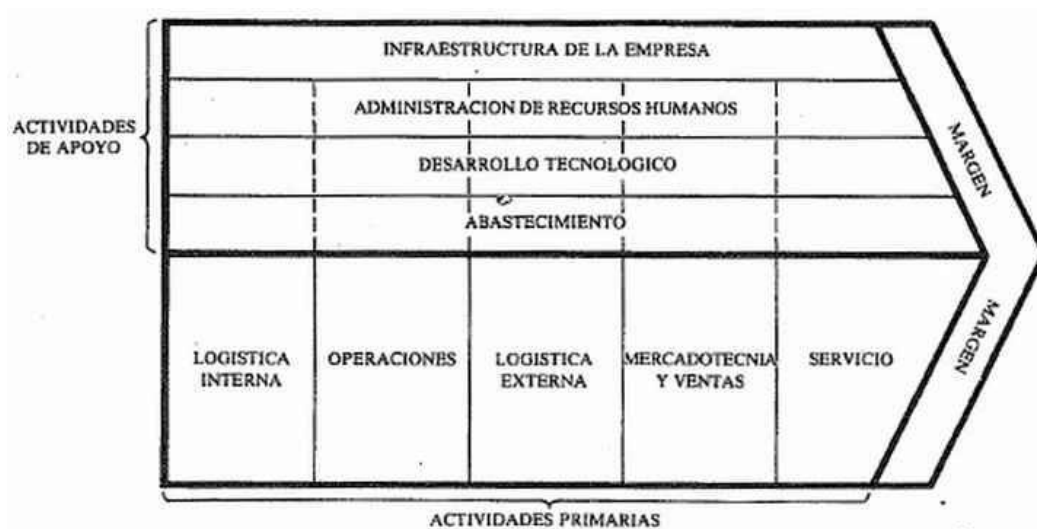


Figura 3. Cadena de valor

4.1.3.1. Eslabones primarios

- **Logística interna**

La empresa poseía alianzas con algunos proveedores que abastecía con los materiales de construcción y los demás proveedores se determinaron de acuerdo al precio, calidad, tiempo de entrega, las posibilidades de pago, entre otros aspectos. Contaba con un departamento encargado del estudio de cada obra para determinar los costos y presupuesto; la logística se manejaba de acuerdo con el tipo de obra por ello el pedido era realizado directamente al proveedor quien se encargaba de llevar los materiales a la zona de realización del proyecto, estos fueron almacenados en un local alquilado donde el almacenero era responsable de entregar los materiales en el proceso de ejecución de la construcción.

- **Operaciones**

El tiempo de desarrollo del proyecto fue de acuerdo con el contrato realizado con el cliente y en el caso de que tengan cualquier aplazamiento por lluvias u otro inconveniente pidió ampliar el plazo. De igual forma el 30% fue

personal administrativo, técnico de la empresa y el 70% fueron los beneficiarios del proyecto siendo un promedio de 35 trabajadores por obra. El almacenero era el encargado de monitorear los equipos y materiales durante la realización de obra.

- **Logística externa**

Para la entrega del proyecto, la entidad con la que trabajó debió emitir una resolución de conformidad que la obra se encuentre concluida, en buenas condiciones y con los estándares de calidad establecidos, luego con esa resolución la constructora recupera su carta fianza o el dinero que depositó como garantía al cliente y al final la organización recibe una constancia por su trabajo realizado.

- **Mercadotecnia y ventas**

Para ganar una licitación la empresa ingresó a concurso convocado por las entidades públicas donde debió cumplir los requisitos necesarios, ya sea en la propuesta técnica y económica, Una vez ganada la licitación, y teniendo consentimiento la buena pro otorgado a través del SEACE, la empresa ganadora tiene un plazo de 8 días hábiles para solicitar el adelanto directo y también otorgar la carta fianza a la entidad, posterior al octavo día la entidad tiene un plazo de 7 días para otorgar el AD, y firmar el contrato para dar inicio la obra, pero siempre y cuando se ha cumplido los requisitos estipulados en las bases, entrega del terreno, entrega del expediente técnico, designación del inspector y/o supervisor.

- **Servicio**

La constructora no realiza servicio post venta.

4.1.3.2. Eslabones de apoyo

- **Infraestructura de la empresa**

La constructora contaba con una oficina ubicada en la provincia y Distrito de Cutervo departamento Cajamarca la cual tiene 3 oficinas y un pequeño

almacén con una iluminación y ambientación adecuada para el buen desempeño de los trabajadores.

- **Administración de recursos humanos**

Esta área era administrada por el gerente que se encargaba del proceso de reclutamiento de personal, primero se realizaba la etapa de convocatoria con sus respectivos currículos, se definía el perfil de postulante, la evaluación, selección y contratación. El 70% de trabajadores fueron los beneficiarios del proyecto ejecutado y un 30% fue personal administrativo de la empresa.

En el caso de los maestros de obra debieron contar con certificados de cursos llevados en Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (Sencico) y dos días antes de empezar la ejecución de la obra se capacitó de acuerdo con funciones que realizaron.

- **Desarrollo tecnológico**

La empresa realizó la planeación y programación por obra para su ejecución. Usó la tecnología en un 30% en la ejecución de obras, recientemente adquirió dos máquinas topográficas acorde de los avances tecnológicos y consideró efectiva la compra de maquinaria de acuerdo a las necesidades de la empresa para contar con equipamiento propio con la finalidad de ejecutarse los proyectos de manera rápida y eficiente

- **Abastecimiento**

La empresa poseía alianzas con algunos proveedores que le brindaban productos de construcción que abastece con una parte de materiales y los demás se determinó de acuerdo, al precio, calidad, tiempo de entrega y las posibilidades de pago, entre otros aspectos. La logística se manejaba de acuerdo con el tipo de obra por ello el pedido era realizado directamente al proveedor quien se encargaba de llevar los materiales a la zona de realización del proyecto, estos fueron almacenados en un local alquilado donde el almacenero era responsable de entregar los materiales en el proceso de ejecución de la construcción.

4.1.4. Análisis Peste

4.1.4.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Aranzaens (2017) indicó que los empresarios se encontraban preocupados por la crisis política que atravesó el país. Los cambios de ministros (por interpelaciones) no permitieron establecer planes ni destrabar las inversiones. La economía del Perú ha tenido que enfrentarse a dos contextos graves. Una fue el fenómeno del niño (en el Norte) y al tema de corrupción de Lavajato, sumado a ello la crisis política. Estas circunstancias no hicieron al Perú un lugar atractivo para los inversionistas extranjeros. Ellos buscaban países donde la situación política sea más estable y no haya tantos problemas, no arriesgaban sus capitales en gobiernos inestables (La República, 2017).

La Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2017) afirma que la corrupción ha sido un factor que influyó negativamente dentro del sector construcción, existieron exagerados trámites para las gestiones administrativas y obtención de permisos en algunas municipalidades. Se publicaron los resultados del sondeo de expectativas del sector reportó que el 93% de entrevistados consideró que fueron afectados por la corrupción generados en los proyectos públicos (Gestión, 2017).

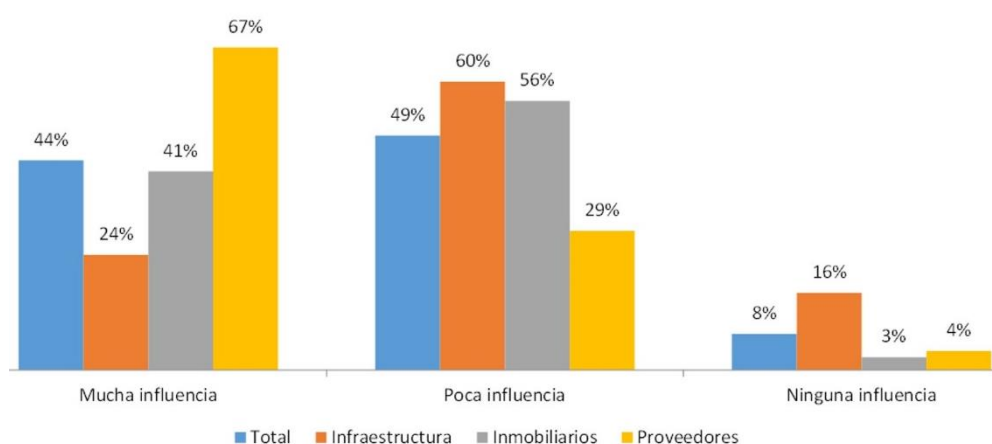


Figura 4. Grado de influencia de los casos de corrupción en las obras públicas en el nivel de operaciones (ventas) de las empresas para el 2017.

Servicio Nacional de Normalización Capacitación e Investigación para la Industria de la Construcción (SENCICO, 2017) afirma que en la industria de la construcción existen normas que permiten un funcionamiento eficiente:

De acuerdo con la Ley N° 30156, ley de organización y funciones del ministerio de vivienda, construcción y saneamiento, es competencia del citado formular, normar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en materia de vivienda, construcción, saneamiento, urbanismo y desarrollo urbano, bienes estatales y propiedad urbana, para lo cual dicta normas de alcance nacional y supervisa su cumplimiento.

- Norma técnica peruana E.060 concreto armado

Fija los requisitos y exigencias mínimas para el análisis, el diseño, los materiales, la construcción, el control de calidad y la supervisión de estructuras de concreto armado, pre esforzado y simple. Los planos y las especificaciones técnicas del proyecto estructural deberán cumplir con este reglamento.

- Norma técnica peruana E.020 cargas

Las edificaciones y todas sus partes deberán ser capaces de resistir las cargas que se les imponga como consecuencia de su uso previsto. Estas actuarán en las combinaciones prescritas y no deben causar esfuerzos ni deformaciones que excedan los señalados para cada material estructural especificada en su reglamento.

- Norma técnica peruana G.050 seguridad durante la construcción

Establece los lineamientos técnicos necesarios para garantizar que las actividades de edificación se desarrollen sin accidentes ni causen enfermedades ocupacionales. El empleador o quien asuma el contrato principal de la obra debe aplicar lo estipulado en el artículo 61 del Decreto Supremo N° 009-2005-TR.

S.A (2017) En lo que respecta a la gestión del alcalde de la municipalidad de provincia de Cutervo departamento Cajamarca su elección se recibió con mucha expectativa fue un próspero empresario, pero como funcionario público demostró falta de capacidad de gobierno y carencia de liderazgo, del igual forma no ha incrementado inversión en obras emblemáticas que permita el crecimiento integral de la localidad a pesar de muchas promesas electorales además el sector

agrícola pecuario ha sido descuidado totalmente y en consecuencia no hay un desarrollo social del pueblo Cutervino.

4.1.4.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Credicorp Capital (2017) informó que la economía peruana recientemente se encontró en una fase de recuperación, el producto bruto interno (PBI) de Perú habría crecido aproximadamente 2% en el segundo trimestre del 2017, frente al 2.1% registrado en el primer trimestre. Los sectores no primarios habrían consignado apenas un avance de alrededor de 1% en el segundo trimestre, frente al 1.4% del primer trimestre. La inversión pública creció 2.5% en el segundo trimestre (Gestión, 2017).

Ministerio de economía y finanzas (MEF, 2017) la economía del Perú creció el 4,8% en el 2017, liderada por la inversión privada (5%), esto en un contexto de mejora en el sector, la ejecución de grandes proyectos en infraestructura considerando la liquidez y bajos costos financieros. Para el MEF el incremento de pago de impuestos contribuyó a impulsar el crecimiento económico y garantizando la recuperación de la demanda (La República, 2017).

Según Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017) el consumo de cemento habría crecido 3.52% en agosto, en julio incrementó 1.41%. El PBI del sector construcción aumentó 3.8% anual durante julio y en junio anotó un avance de 3.49%. El aumento de la inversión en obras públicas (11.1%) en el mes de julio, el mayor consumo de cemento se debió a la recuperación de obras privadas en unidades mineras, edificios para vivienda e infraestructura empresarial privada (Gestión, 2017).

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017) afirmó la producción del sector Construcción creció 8.94% en setiembre del 2017 respecto mes del 2016, así sumó el crecimiento de cuatro meses consecutivos. Explicó que el resultado se sustentó en la gran realización de avances físicos de obras públicas que aumentó en 23.75% y del consumo de cemento se incrementó en 4.19% (RPP Noticias, 2017).

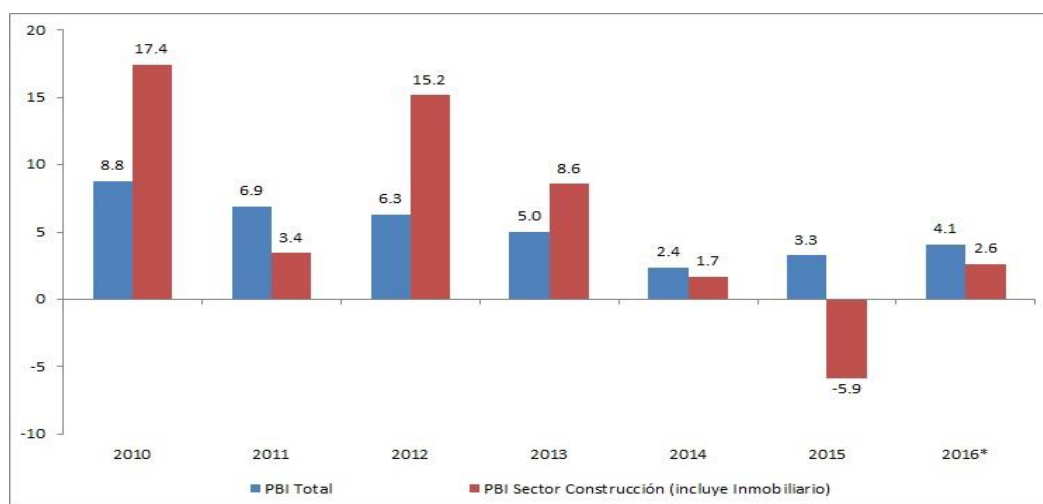


Figura 5. PBI sector construcción

Según Banco Central De Reserva Sucursal Trujillo (BCR, 2017) en el departamento Cajamarca la actividad primaria, el sector minero registró un incremento de 7,9%, el sector agropecuario disminuyó 3,2% interanual en agosto. En lo referente a otros indicadores de la actividad económica de la región, mostraron crecimiento interanual en agosto: el crédito total (11,3%), los despachos de cemento (9,9%), exportaciones (9,4%) e inversión pública (1,7%). Los despachos de cemento, en agosto, continuaron en ascenso por tercer mes consecutivo 9,9%. En el período acumulado enero-agosto presentó un incremento de 4,1%, lo cual se atribuyó a un mayor avance de obras públicas.

4.1.4.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según La Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2017) las perspectivas del desempeño de los diferentes tipos de obras. De acuerdo con la encuesta sobre expectativas en la industria de la construcción, en el primer bimestre del 2017, las empresas sustentaron que las ventas en ese período fueron similares al del año 2016. Por su parte los proveedores y promotores inmobiliarios

se mostraron más confiados en un cumplimiento positivo en un corto plazo. Los proyectos de carreteras fueron los que más crecieron con un puntaje promedio de 1.85, seguido de agua y desagüe (1.98%). La edificación y operación de establecimientos de salud ocupó el tercer lugar (3.15%); mientras a continuación se ubicaron las obra de infraestructura de energía (4.15%) y establecimientos penitenciarios (4.96%) (Gestión, 2017).

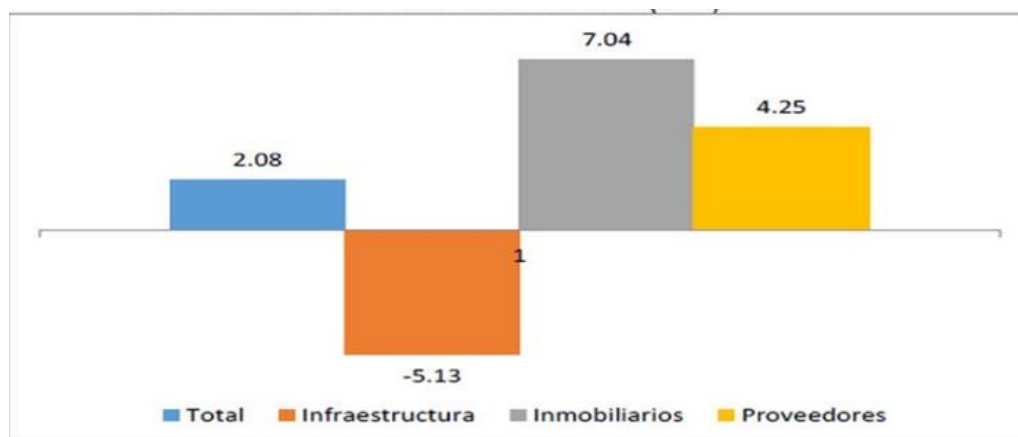


Figura 6. Perspectivas sobre el nivel de operaciones en las empresas constructoras para el año 2017 respecto al 2016 (en %).

Según Gallardo (2016) en infraestructura vial se ha hecho 7300 km de la vía nacional pavimentada. Ha dejado encargados otros 3 mil y el principal interés fue que se termine de construir. Debió estar terminado hacia fines de diciembre del año 2017. Esto permitió pasar de ser un país donde solo tenía 12 500 km de red vial nacional asfaltada a los 23,000 km. Red que fue creciendo y el ministerio se puso nuevos retos con la finalidad de la conectividad de vías y telecomunicaciones en el Perú (Rpp Noticias 2016).

4.1.4.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Vega (2017) mencionó que las nuevas tecnologías para el sector de construcción pueden ayudar a una industria no sólo eficiente sino también más eficaz. Las empresas o marcas internacionales sostienen una alta participación en el mercado de la maquinaria, destinan gran parte de sus ingresos a departamentos de innovación y desarrollo (Gestión, 2017).

Figuroa (2017) sustentó que la tecnología revolucionó cualquier industria y el sector construcción no es la excepción. En el mercado peruano, grandes

constructoras y estudios de arquitectos han implementado el proceso de desarrollo de un proyecto de infraestructura, el estándar Building Information Modeling (BIM). Fue el procedimiento de diseñar, construir una obra, desde una fábrica hasta una central hidroeléctrica. BIM permitió coordinar todas las áreas del diseño y la construcción, el cronograma de tiempos, costos, los servicios. Los beneficios de trabajar bajo un enfoque BIM potenciaron la competitividad y el crecimiento del sector en su conjunto.

4.1.4.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según Gestión (2017) El Gobierno peruano aprobó nuevos estándares ambientales más flexibles para las actividades extractivas, productivas y de servicios. El ministerio del ambiente publicó un decreto de calidad ambiental (ECA) para el aire y el agua, entre los que se modificó el parámetro de emisión de dióxido de azufre a 250 microgramos por metro cúbico por períodos de 24 horas.

El Peruano (2017) afirma que decreto supremo n° 004-2017-MINAM considerando: que el numeral 22 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú establece que todo ciudadano tiene derecho a gozar de un ámbito equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida; de acuerdo con lo establecido en el artículo 3 de la Ley N° 28611, ley general del ambiente, el estado, a través de sus entidades y órganos correspondientes, diseña y aplica, normas que sean necesarias para garantizar el efectivo ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades contenidas en la Ley.

4.1.5. Objetivos a largo plazo

- Lograr en los próximos 5 años, Generar presencia en el mercado regional.
- Implementar tecnología de punta en los próximos 5 años para la mejora de sus procesos.
- Establecer ocho alianzas estratégicas con otras empresas constructoras en los próximos 5 años con el fin de participar los grandes proyectos y lograr una mejorar su imagen.
- Obtener la certificación ISO 9001 - sistemas de gestión de calidad para el año 2022.

4.2. Formulación de estrategias

4.2.1. Herramientas para la generación y elección de estrategias (Matrices)

4.2.1.1. Análisis FODA

Tabla 7.
Análisis FODA

Análisis interno	Análisis externo
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad financiera 2. Posee alianzas con proveedores 3. Buen clima laboral 4. Personal capacitado 5. Cumple con los estándares de calidad y plazos establecidos de los proyectos 6. Experiencia en el rubro 7. Buena calidad de servicio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sector construcción en crecimiento 2. Acceso a nuevas tecnologías 3. Facilidad para los prestamos financieros 4. Recuperación económica del Perú 5. Posibles alianzas estratégicas con otras empresas 6. Desastres naturales
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Carece de certificación ISO 9001 2. Falta de planificación estratégica 3. Actividades de integración 4. No realiza servicio post venta 5. Escasa búsqueda de convocatorias de licitaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores 2. El alto porcentaje de corrupción para la aceleración de tramites 3. La inestabilidad política del Perú 4. Disminución de inversión pública por parte del estado 5. Excesivos requerimientos de la normatividad

4.2.1.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 8.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores Determinantes De Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Sector construcción en crecimiento	0,18	4	0,72
2. Acceso a nuevas tecnologías	0,16	3	0,48
3. Facilidad para los prestamos financieros	0,07	1	0,07
4. Recuperación económica del Perú	0,11	3	0,33
5. Posibles alianzas estratégicas con otras empresas	0,10	2	0,2
6. Desastres naturales	0,08	3	0,24
Amenazas			
1. Entrada de nuevos competidores	0,10	2	0,2
2. El alto porcentaje de corrupción para la aceleración de tramites	0,11	3	0,33
3. La inestabilidad política del Perú	0,06	1	0,06
4. Disminución de inversión pública por parte del estado	0,03	1	0,03
5. Excesivos requerimientos de la normatividad ambiental	0,04	1	0,04
TOTAL	1,00		2,70

El peso de cada factor hace una suma total de 1 y el valor asignado es de 1 – 4, indica la importancia relativa que tiene cada factor para el éxito de la empresa de acuerdo al criterio del investigador.

La constructora Contadores e Ingenieros SRL mostró un valor de 2.70 lo cual indicó que ha superado el valor promedio de 2.50, por el cual la empresa tiene la capacidad de responder al entorno para capitalizar oportunidades y neutralizar las amenazas existentes.

4.2.1.3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 9.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores Determinantes De Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Capacidad financiera	0,11	4	0,44
2. Posee alianzas con proveedores	0,08	3	0,24
3. Buen clima laboral	0,18	4	0,72
4. Personal capacitado	0,09	3	0,27
5. Cumple con los estándares de calidad y plazos establecidos de los proyectos	0,12	4	0,48
6. Buena calidad de servicio	0,05	3	0,15
7. Experiencia en el rubro	0,06	3	0,18
Debilidades			
1. Carece de certificación ISO 9001	0,06	2	0,12
2. Falta de planificación	0,10	2	0,2
3. Actividades de integración	0,05	1	0,05
4. No realiza servicio post venta	0,06	1	0,06
5. Escasa búsqueda de convocatoria de licitaciones	0,04	1	0,04
TOTAL	1,00		2,95

El peso de cada factor hace una suma total de 1 y el valor asignado es de 1 – 4 indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en el sector basado en el criterio del investigador.

La constructora Contadores e Ingenieros evidenció un valor de 2.95 lo cual indicó que ha superado el valor promedio de 2.50, y la empresa tiene una posición interna fuerte, capacidad de crear estrategias internas que mejore las debilidades para la mejora de la gestión de la organización y no descuidar sus fortalezas para su aprovechamiento.

4.2.1.4. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Tabla 10.

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores determinantes del éxito	peso	Contadores e Ingenieros Asociados SRL		Competidor A 2B & C ingenieros SAC		competidor B "Constructora y Consultora La Torre"	
		valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	valor	Peso ponderado
		1. Personal capacitado	0,18	4	0,72	4,00	0,72
2. Calidad de obras	0,20	4	0,80	4,00	0,80	4	0,80
3. Capacidad financiera	0,13	2	0,26	3,00	0,39	2	0,26
4. Participacion de mercado	0,15	3	0,45	4,00	0,60	2	0,30
5. Estándares de calidad y plazos establecidos	0,17	4	0,68	4,00	0,68	3	0,51
6. Alianzas estratégicas	0,10	2	0,20	3,00	0,30	1	0,10
7. Normatividad	0,07	3	0,21	3,00	0,21	2	0,14
TOTAL	1,00		3,32		3,70		2,65

Los pesos suma un total de 1 y valores asignados a cada factor interno o externo es de acuerdo a la situación actual de cada organización mencionadas anteriormente, donde 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor.

El total ponderado que alcanzó la organización fue de 3.32, evidenció que existe un sector competitivo con un líder en el mercado claramente identificado con un puntaje de 3.70 (competidor A), quedando la constructora en una posición media ocupando el segundo lugar de 3 competidores, por ello la organización debe trabajar para desarrollar estrategias para contrarrestar sus debilidades menores. La constructora debió mejorar en innovación, participación de mercado abarcando un mayor porcentaje y finalmente formar alianzas estratégicas con otras empresas.

4.2.1.5. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (MFODA)

Tabla 11.

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Capacidad financiera	1. Carece de certificación ISO 9001
	2. Posee alianzas con proveedores	2. Falta de planificación estratégica
	3. Buen clima laboral	3. Actividades de integración
	4. Personal capacitado	4. No realiza servicio post venta
	5. Cumple con los estándares de calidad y plazos establecidos de los proyectos	5. Escasa búsqueda de convocatoria de licitaciones
	6. Experiencia en el rubro	
	7. Buena calidad de servicio	
Oportunidades	FO Explote	DO busque
1. Sector construcción en crecimiento		
2. Acceso a nuevas tecnologías	• Adquirir de nueva maquinaria acorde de la nueva tecnología (f1, f4, o2, o4)	• Garantizar la calidad de las obras y procesos estandarizados (d1, o2)
3. Facilidad para los prestamos financieros		
4. Recuperación económica del Perú	• Generar presencia en el mercado regional (f1, f6, o6, o7)	• Promover la dirección estratégica con la participación de todos los integrantes (d2, d3, o1, o6)
5. Posibles alianzas estratégicas con otras empresas		
6. Desastres naturales	• Alcanzar el posicionamiento en el sector construcción (f5, f4, f2)	

Amenazas	FA confronte	DA evite
<ol style="list-style-type: none">1. Entrada de nuevos competidores2. El alto porcentaje de corrupción para la aceleración de tramites3. La inestabilidad política del Perú4. Disminución de inversión pública por parte del estado5. Excesivos requerimientos de la normatividad	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación y actualización de los nuevos decretos de normatividad (f4, f5, f6, a5)• Capacidad competitiva para contrarrestar a la competencia (f5, f6, f7, a1).	<ul style="list-style-type: none">• Realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad operativa (d2, o5)• Realizar planificación a largo para adaptarse a los cambios del entorno (d2, a3)• Realizar un seguimiento a sus clientes después brindar el servicio para fidelización de los mismos.

4.2.1.6. Matriz interna externa (MIE)

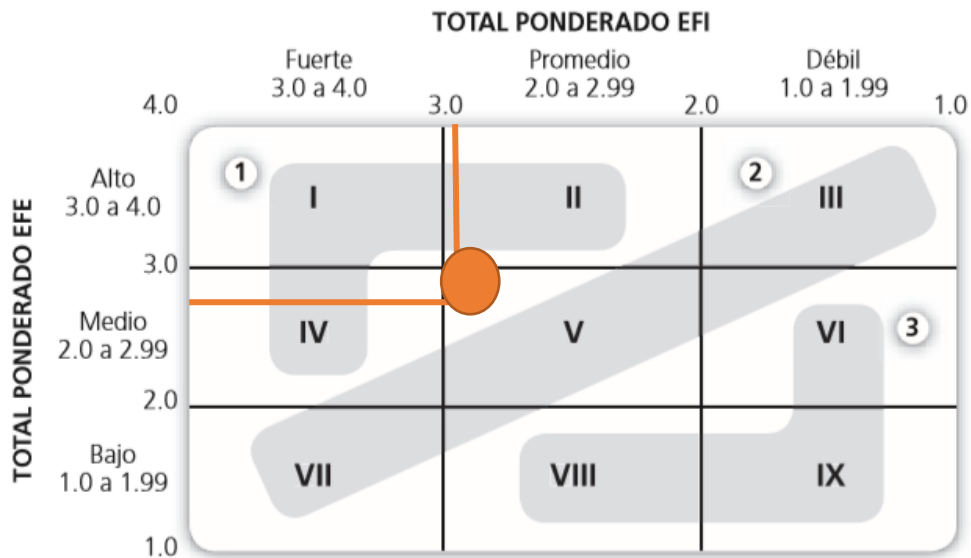


Figura 7. Matriz interna externa

Los resultados que se obtuvo de la constructora en la matriz EFE con un valor de (2.70) y matriz EFI con un valor de (2.95) estos valores en la matriz IE correspondieron a la celda V en la cual la constructora debió desarrollarse selectivamente para mejorar y posicionarse en el mercado desarrollando nuevas estrategias fidelizando a los clientes, se sugiere tener en cuenta las siguientes estrategias:

- Generar presencia en el mercado regional.
- Garantizar la calidad de las obras y procesos estandarizados.
- Desarrollo de nuevos servicios para incrementar las ventas, brindando servicio al sector privado.
- Impulsar la realización de servicio post venta para la fidelización de clientes.
- Realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa.

4.2.1.7. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA)

Tabla 12.

Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA)

Posición estratégica	Fuerza	Variables	Calificación	Suma de variables
INTERNA	Fortaleza Financiera(FF)	Apalancamiento	3	24
		Retorno de la inversión	5	
		Liquidez	4	
		Estabilidad financiera	4	
		Utilidades	5	
		Flujo de caja	3	
	Ventaja Competitiva(VC)	Experiencia en el rubro	-1	-10
		Calidad de obras	-2	
		Lealtad al cliente	-3	
		Contribución al medio ambiente	-3	
		Compromiso con el desarrollo de proyectos	-1	
		Cambios tecnológicos	-3	
EXTERNA	Estabilidad Del Entorno (EE)	Variabilidad de la demanda	-3	-10
		Barreras de entrada del mercado	-2	
		Rivalidad competitiva	-2	
	Fortaleza De La Industria(FI)	Potencial de crecimiento	4	16
		Estabilidad financiera	5	
		Utilización de recursos	3	
		Poder de negociación de los proveedores	4	

La calificación asignada a cada variable es de acuerdo a la situación actual de la empresa, donde +1 (peor) a +6 (mejor) para factores de FF y FI, y de -1 (mejor) a -6 (peor) para factores de EE y VC.

Calculo:

- Promedio para FF: $24 / 6 = 4.00$
 - Promedio para VC: $-10 / 5 = -2.00$
 - Promedio para EE: $-10 / 4 = -2.50$
 - Promedio para FI: $16 / 4 = 4.00$
- EJES:
 EJE X: VC + FI = 2.00
 EJE Y: FF + EE = 1.50

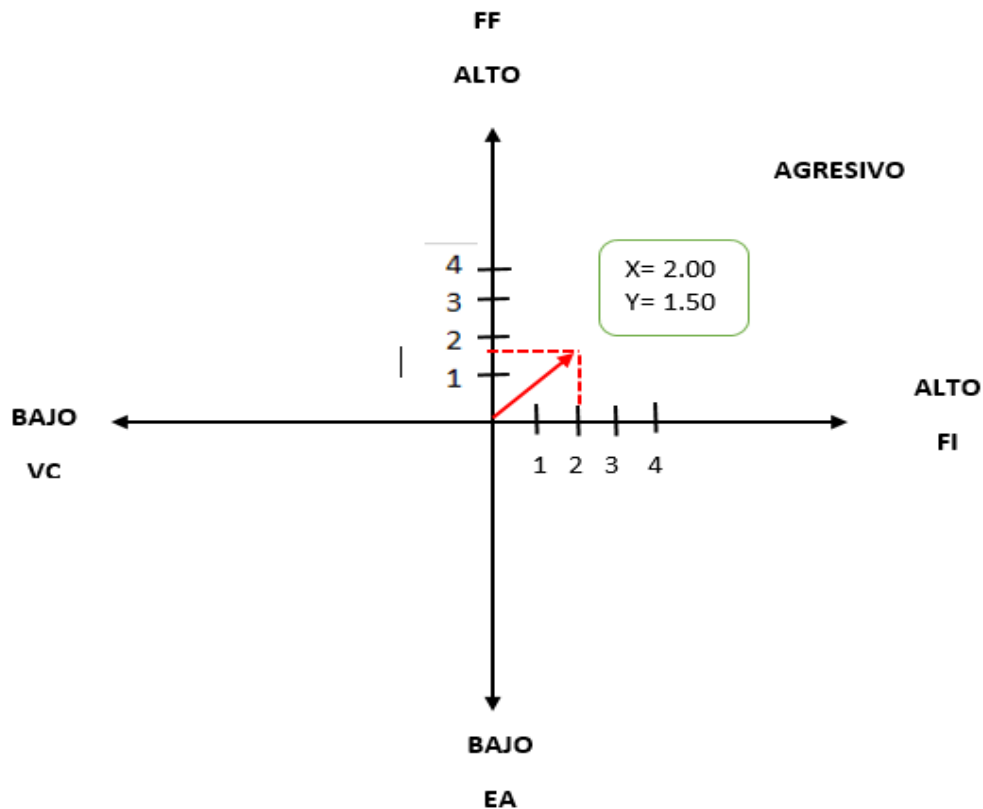


Figura 8. La Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).

La Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL se ubicó en el cuadrante agresivo ya que cuenta con una excelente fortaleza financiera, estabilidad del entorno y muy buena fortaleza industria pero debió aumentar su participación de mercado y concentrar recursos en los servicios que marquen una clara ventaja competitiva. Por ello se consideró las siguientes estrategias:

- Generar presencia en el mercado regional.
- Desarrollo de nuevos servicios para incrementar las ventas, brindando servicio al sector privado.
- Realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa.
- Adquirir nueva maquinaria acorde de la nueva tecnología.
- Capacidad competitiva para contrarrestar a la competencia.
- Garantizar la calidad de las obras y procesos estandarizados.

4.2.1.8. La matriz de la gran estrategia (MGE)

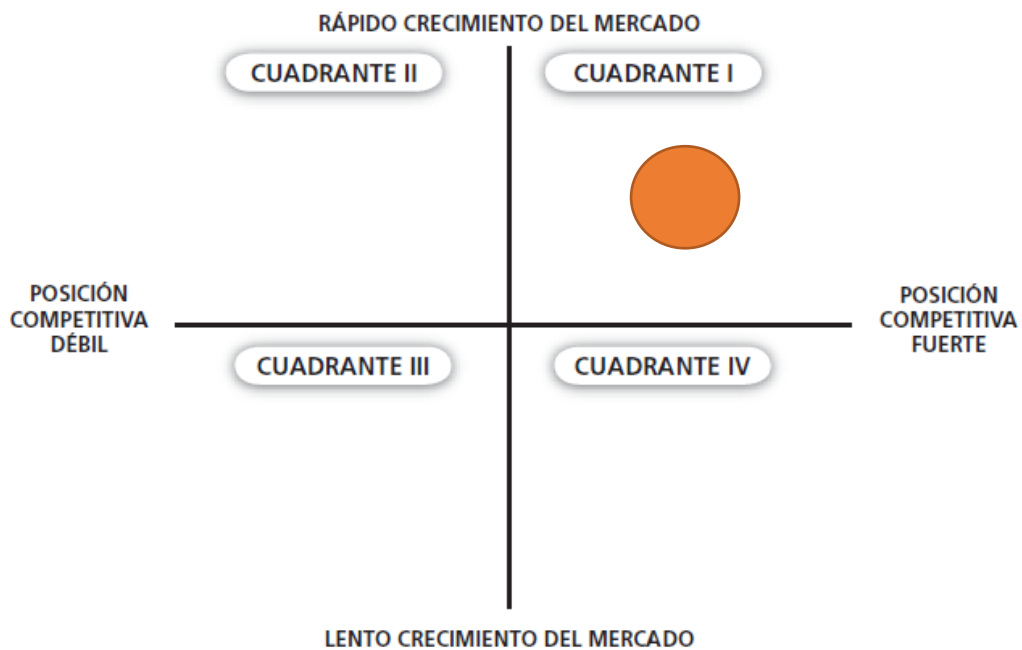


Figura 9. Matriz de la gran estrategia.

La Constructora Contadores e Ingenieros Asociados SRL se ubicó en el cuadrante (I) debido a que mostró una ventaja competitiva de acuerdo con los resultados obtenidos de la MPC, asimismo el sector construcción manifiesta un crecimiento acelerado en los últimos tiempos por lo tanto las estrategias a seguir debieron ser las siguientes:

- Generar presencia en el mercado regional.
- Adquirir nueva maquinaria acorde de la nueva tecnología.
- Realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa.
- Realizar un control riguroso de procesos de la empresa.

4.2.1.9. La matriz de decisión (MD)

Tabla 13.
Matriz de decisión (MD)

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
1. Generar presencia en el mercado regional.	1	1	1	1	4
2. Realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa.	1	1	1	1	4
3. Desarrollo de nuevos servicios para incrementar las ventas, brindando servicio al sector privado.		1	1		2
4. Garantizar la calidad de las obras y procesos estandarizados.	1	1	1		3
5. Impulsar la realización de servicio post venta para la fidelización de clientes.	1		1		2
6. Adquirir nueva maquinaria acorde de la nueva tecnología.	1	1		1	3
7. Promover la dirección estratégica con la participación de todos los integrantes.	1				1
8. Capacitación y actualización de los nuevos decretos de normatividad.	1				1
9. Capacidad competitiva para contrarrestar a la competencia	1	1			2

Las estrategias que tuvieron mayor relación entre las matrices realizadas es “Generar presencia en el mercado regional” con un total de 4, la siguiente estrategia es “Realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa” con un total de 4, “Adquirir nueva maquinaria acorde de la nueva tecnología” con total de 3 y “Garantizar la calidad de las obras y procesos estandarizados” con un total de 3.

4.2.1.10. Matriz Cuantitativa Del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 14.

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Generar presencia en el mercado regional.			Garantizar la calidad de las obras y procesos estandarizados.			Adquirir nueva maquinaria acorde de la nueva tecnología.		Realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa.	
	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades										
1. Sector construcción en crecimiento	0,18	4	0,72	3	0,54	4	0,72	4	0,72	
2. Acceso a nuevas tecnologías	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	3	0,48	
4. Facilidad para los prestamos financieros	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28	3	0,21	
5. Recuperación económica del Perú	0,11	2	0,22	1	0,11	2	0,22	2	0,22	
6. Posibles alianzas estratégicas con otras empresas	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	
7. Cambios climáticos	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	
Amenazas										
1. Entrada de nuevos competidores	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	
2. El alto porcentaje de corrupción para la aceleración de tramites	0,11	3	0,33	1	0,11	1	0,11	2	0,22	
3. La inestabilidad política del Perú	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12	
4. Disminución de inversión pública por parte del estado	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	3	0,09	
5. Excesivos requerimientos de la normatividad ambiental	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	
Fortalezas										

1.Capacidad financiera	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44	3	0,33
2. Posee alianzas con proveedores	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16
3.Buen clima laboral	0,18	2	0,36	2	0,36	1	0,18	2	0,36
4. Personal capacitado	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
5.Cumple con los estándares de calidad y plazos establecidos de los proyectos	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	4	0,48
6. Buena calidad de servicio	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10
7. Experiencia en el rubro	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Debilidades									
1. Carece de certificación ISO 9001	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	2	0,12
2. Falta de planificación	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
3. Actividades de integración	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
4. No realiza servicio post venta	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
5. Escasa búsqueda de convocatoria de licitaciones	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08
TOTAL	2		6,22		5,24		5,46		5,67

El peso asignado a cada factor clave externo e interno son los mismos que los asignados en las matrices EFE y EFI. El puntaje de atraktividad son los valores numéricos los que indican el atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. 1 = No atractiva (no aceptable), 2 = Algo atractiva (algo aceptable), 3 = Razonablemente atractiva (aceptable), 4 = Altamente atractiva (muy aceptable).

Las estrategias seleccionadas fue de acuerdo con el puntaje de atraktividad para alcanzar los objetivos, “Generar presencia en el mercado regional” con un TPA de 6.22, la siguiente estrategia es “realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa” con un TPA de 5.67; y finalmente “Adquirir nueva maquinaria acorde de la nueva tecnología” con un TPA de 5.46. Indicando que estas alternativas estratégicas son las mejores y necesarias para la mejora de la gestión y el éxito de la constructora.

4.2.2. Clasificación de estrategias

Tabla 15.

Categoría de estrategias

Estrategias	Categorías
Generar presencia en el mercado regional.	<p><i>Externa alternativa, de penetración en el mercado.</i></p> <p>Porque busca aumentar la participación de mercado e incrementar sus ventas (licitaciones).</p>
Realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa	<p><i>Estrategia de cooperación y competitividad.</i></p> <p>Se usa cuando se desea realizar un proyecto en unión de otra empresa para lograr un objetivo en común pero siguen operando independientemente.</p>
Adquirir nueva maquinaria acorde de la nueva tecnología.	<p><i>Es una estrategia competitiva genérica de diferenciación.</i></p> <p>Porque la empresa debe brindar productos y servicios de alta calidad con la utilización de tecnología de punta con procesos y diseños únicos.</p>

4.2.3. Elementos de análisis

Son factores que inciden en la implementación de las estrategias.

4.2.3.1. Organigrama

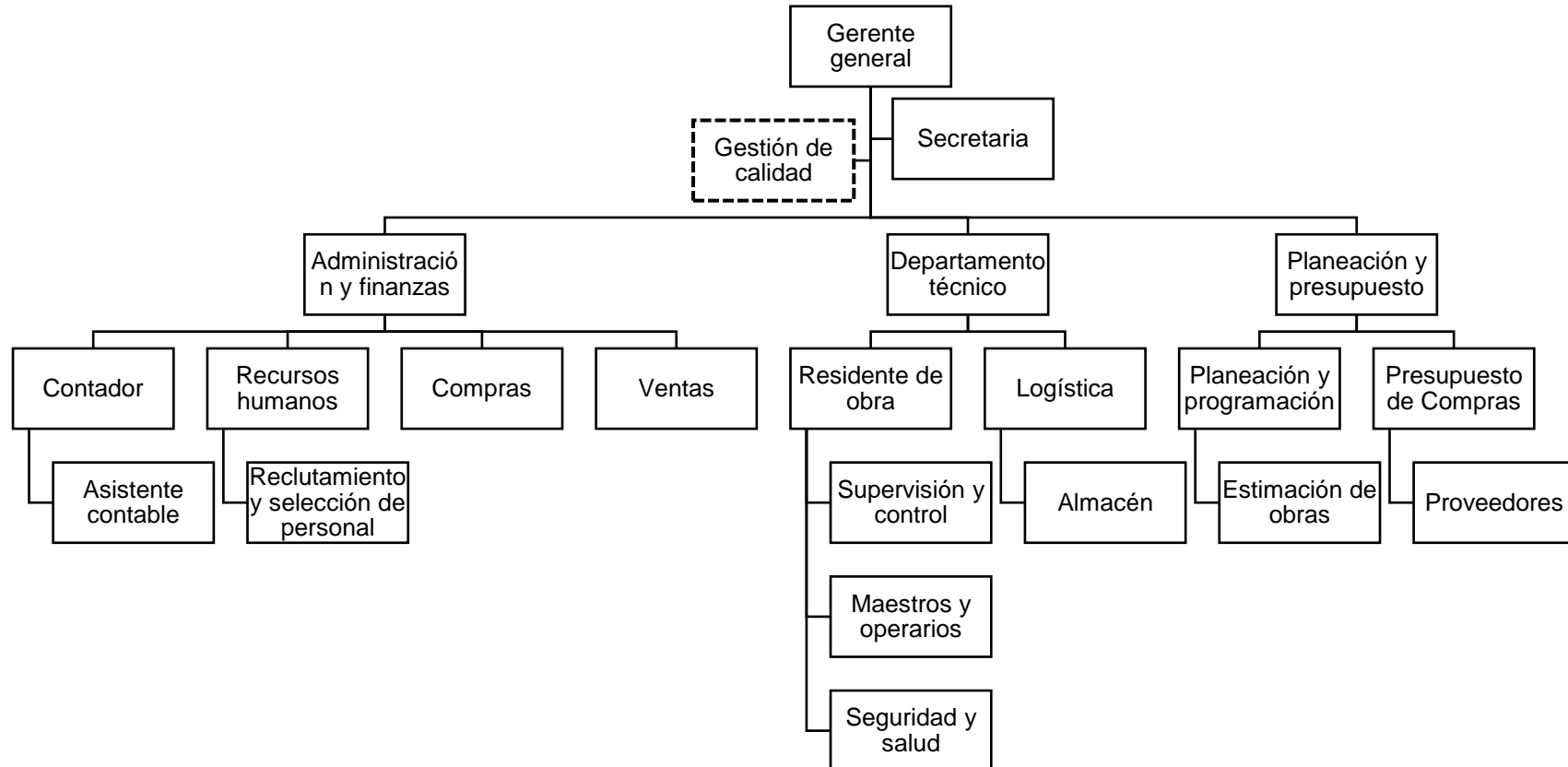


Figura 10. Propuesta del organigrama para la constructora

4.2.3.2. Perfil de liderazgo

Para la implementación de las estrategias el gerente deberá mostrar capacidad de liderazgo, teniendo claro lo que quiere lograr a largo plazo, comprometido con su trabajo adaptándose a los cambios del entorno y asumiendo riesgos pensando en el bienestar de la organización.

Debe contar con habilidades como la comunicación eficaz transmitiendo confianza hacia sus trabajadores, siempre fomentando el trabajo en equipo reforzando siempre la ética que apoyen al cumplimiento de las estrategias, saber delegar responsabilidades y capacidad para realizar negociaciones en el proceso de licitaciones dominando a perfección el tema a ser tratado, sustentando su propuesta de manera correcta y tomando las mejores decisiones en el momento para crear una visión a futuro.

Las actividades que debe desarrollar para el cumplimiento de las estrategias es: determinar una dirección estratégica, eficiente delegación de funciones fomentando la ética a los miembros de la organización de manera conjunta y participativa para alcanzar fines en común.

4.2.3.3. Cultura

Para la implementación de las estrategias en la constructora deberá existir valores y las prácticas de comportamiento ético en proceso de licitaciones garantizando transparencia, imparcialidad y objetividad en los procesos lo que será un elemento diferenciador que permitirá a la empresa tener una ventaja competitiva.

Los trabajadores deben estar identificados y comprometidos con la empresa para la realización de sus actividades y conseguir los objetivos de la organización. Se debe respetar los deberes y derechos de cada trabajador y ante una situación inesperada con algún colaborador se les facilitará el permiso.

Por el bienestar de los colaboradores y el buen clima laboral se realizará una pequeña ceremonia en el cumpleaños de cada trabajador con un compartir fortaleciendo la convivencia entre ellos, se celebrará el aniversario de la constructora el 01 de agosto de cada año y también realizará chocolatadas en navidad en los lugares más necesitados contribuyendo con la sociedad.

4.3. Implementación y ejecución de estrategias

4.3.1. Objetivos a largo y corto plazo

Tabla 16.

Objetivos a largo y corto plazo

OLP	OCP
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr en los próximos 5 años, generar presencia en el mercado regional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ganar dos licitaciones en el siguiente año.
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar tecnología de punta en los próximos 5 años para la mejora de sus procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir 1 maquinaria cada año para mejora de procesos. - Realizar un análisis minucioso de la maquinaria y softwares necesarios en el siguiente año. - Adquirir un préstamo financiero en los próximos 6 meses.
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer ocho alianzas estratégicas con otras empresas constructoras en los próximos 5 años con el fin de participar los grandes proyectos y lograr una mejorar su imagen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar 1 alianza estratégica como mínimo cada año con empresas reconocidas. - Designar a personas que posean conocimiento en el tema en los próximos 5 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la certificación ISO 9001 - sistemas de gestión de calidad para el año 2022. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un avance del 20% cada año para la certificación. - Destinar un 10% de dinero para la obtención de la certificación en el año 2018

4.3.2. Tácticas

4.3.2.1. Políticas para las estrategias

Tabla 17.
Políticas para las estrategias

Estrategias	Políticas
<ul style="list-style-type: none"> • Generar presencia en el mercado regional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover las ventas para incrementar los clientes (licitaciones). - Identificar convocatorias de licitaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir nueva maquinaria acorde de la nueva tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de maquinaria más urgente - Reducir costos - Brindar Capacitación al personal - Incrementar la ejecución de más proyectos - Estar al día en el pago a su proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las necesidades estratégicas - Identificar al socio estratégico - Establecer los objetivos en común de ambas empresas - Ética en los negocios

4.3.2.2. Recursos para las estrategias (presupuesto)

Tabla 18.
Recursos para las Estrategias

Estrategias	Recursos	Dimensión	Presupuesto	Total
<ul style="list-style-type: none"> Generar presencia en el mercado regional. 	Licitaciones	Viáticos	S/ 2,000.00	
		Gastos administrativos	S/ 3,000.00	
		Gastos notariales	S/ 2,000.00	S/ 12,000.00
		Personal Técnico	S/ 5,000.00	
<ul style="list-style-type: none"> Adquirir nueva maquinaria acorde de la nueva tecnología. 	Capital	Financiamiento	S/200,000.00	
		Capital propio	S/423,200.00	S/623,000.00
<ul style="list-style-type: none"> Realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa. 	Administrativo	Tramite documentario	S/ 9,000.00	S/ 10,000.00
		Financiero	Viáticos	S/ 1,000.00

Para alcanzar mayor participación de mercado se requiere ganar más licitaciones y brindar calidad en sus obras para lograr presencia en el mercado regional lo cual requiere de una serie de costos en todo el proceso.

La maquinaria que deberá adquirir es un volquete marca volvo FMX480 HP ya que es la maquinaria más urgente que se necesitará en la empresa para la ejecución de obras y obtener más rentabilidad, además el volquete se puede alquilar lo que indica que puede recuperar el dinero invertido, el resto de maquinaria que sea necesaria para la constructora se ira adquiriendo en los próximos cinco años y según la disponibilidad económica.

Cada alianza estratégica con una empresa tendrá un costo de S/10.000, la constructora realizará ocho alianzas estratégicas en los próximos 5 años con la finalidad de participar en más obras y obtener rentabilidad. Lo desarrollará con empresas reconocidas y con buen prestigio en el mercado con capacidad operativa para el desarrollo de proyectos.

4.3.2.3. Resistencia al cambio en la implantación de estrategias

Para resistencia al cambio en la implantación de estrategias se deberá aplicar un cambio racional lo que implica:

- Fomentar una cultura organizacional flexible para lograr mejores resultados.
- Participación de todo el personal de la empresa en el proceso del cambio con la finalidad de que todos se sientan parte del proyecto.
- Capacitación constante al personal para un mejor desarrollo de las obras ganadas.
- Motivación propia de cada persona para lograr el cambio
- Comunicación fluida para conocer el propósito de los cambios que se realiza.
- Dar y recibir retroalimentación con el objetivo de mejorar los puntos débiles.

4.3.4. Operaciones desarrolladas en la empresa

4.3.4.1. Cadena de suministros

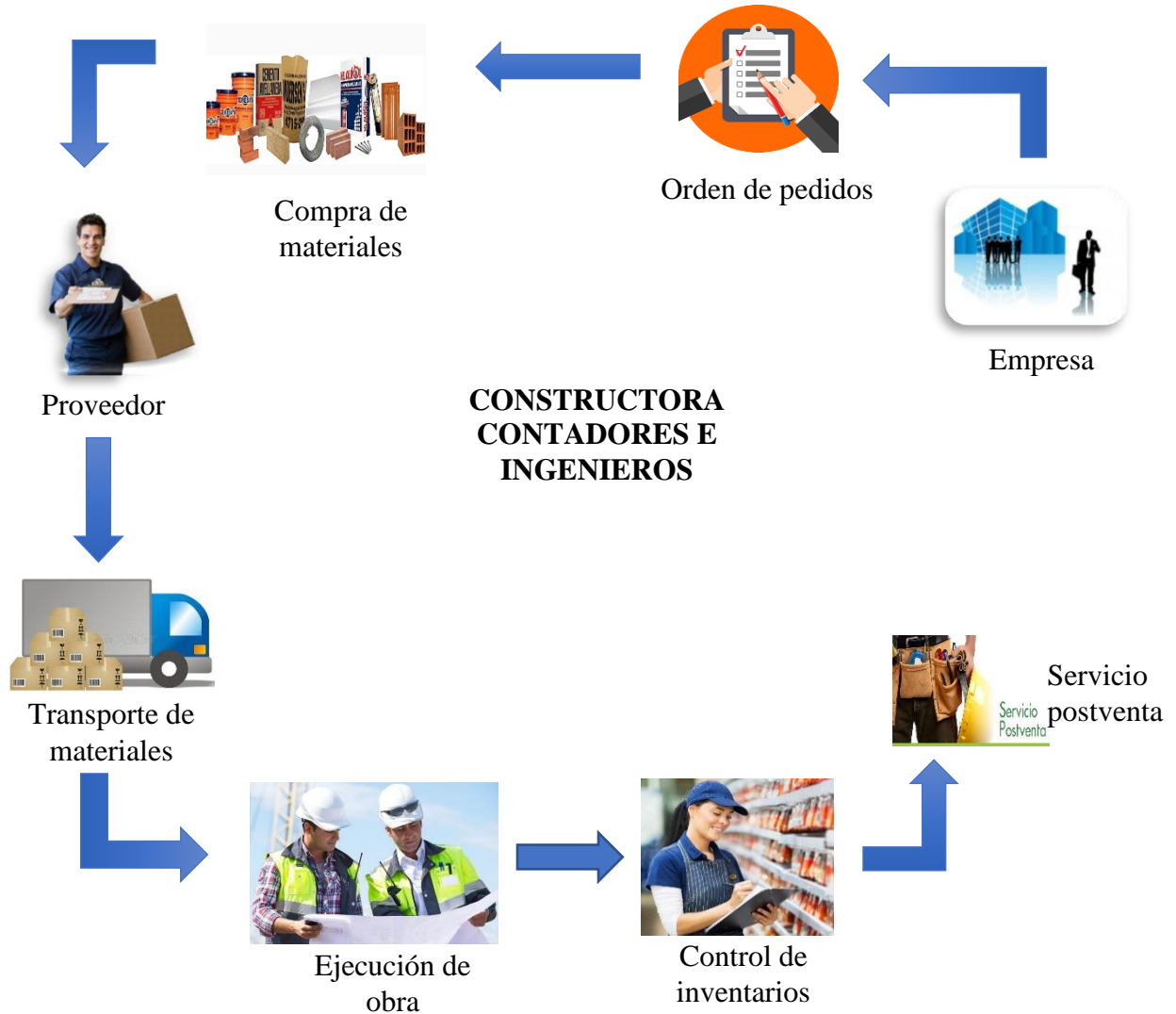


Figura 11. Cadena de suministros

La empresa realizará el pedido global de materiales de acuerdo al tipo de obra a ejecutarse, el proveedor se encargará de llevar los materiales al lugar de ejecución del proyecto brindándoles facilidades de pago. Luego se realizará la ejecución de obra de acuerdo a lo establecido en el expediente técnico, también se llevará a cabo un control de inventarios bimestralmente y posteriormente brindar servicio post venta donde la empresa tendrá un cronograma de visitas al cliente.

4.3.4.2. Finanzas

Para la implantación de estrategias “Generar presencia en el mercado regional”, “realizar alianzas estratégicas para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa” y “Adquirir nueva maquinaria acorde de la nueva tecnología” se realizará con capital de la empresa y con la adquisición de un préstamo financiero, del mismo modo aumentará la participación de ejecución de proyectos (incrementar sus ventas) con la finalidad de obtener más ingresos y aumentar su rentabilidad.

4.3.4.3. Ventas

La constructora se enfocará en incrementar las ventas (licitaciones) por ello deberán seguir el proceso de licitaciones de manera correcta.

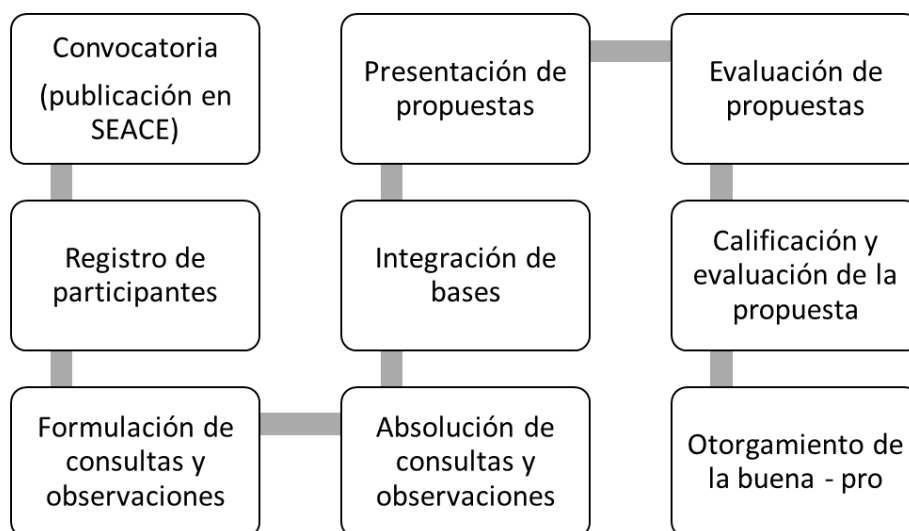


Figura 12. Proceso de licitaciones

4.3.4.4. operaciones

Distribución física de las oficinas de la Constructora Contadores e Ingenieros se muestra a continuación.

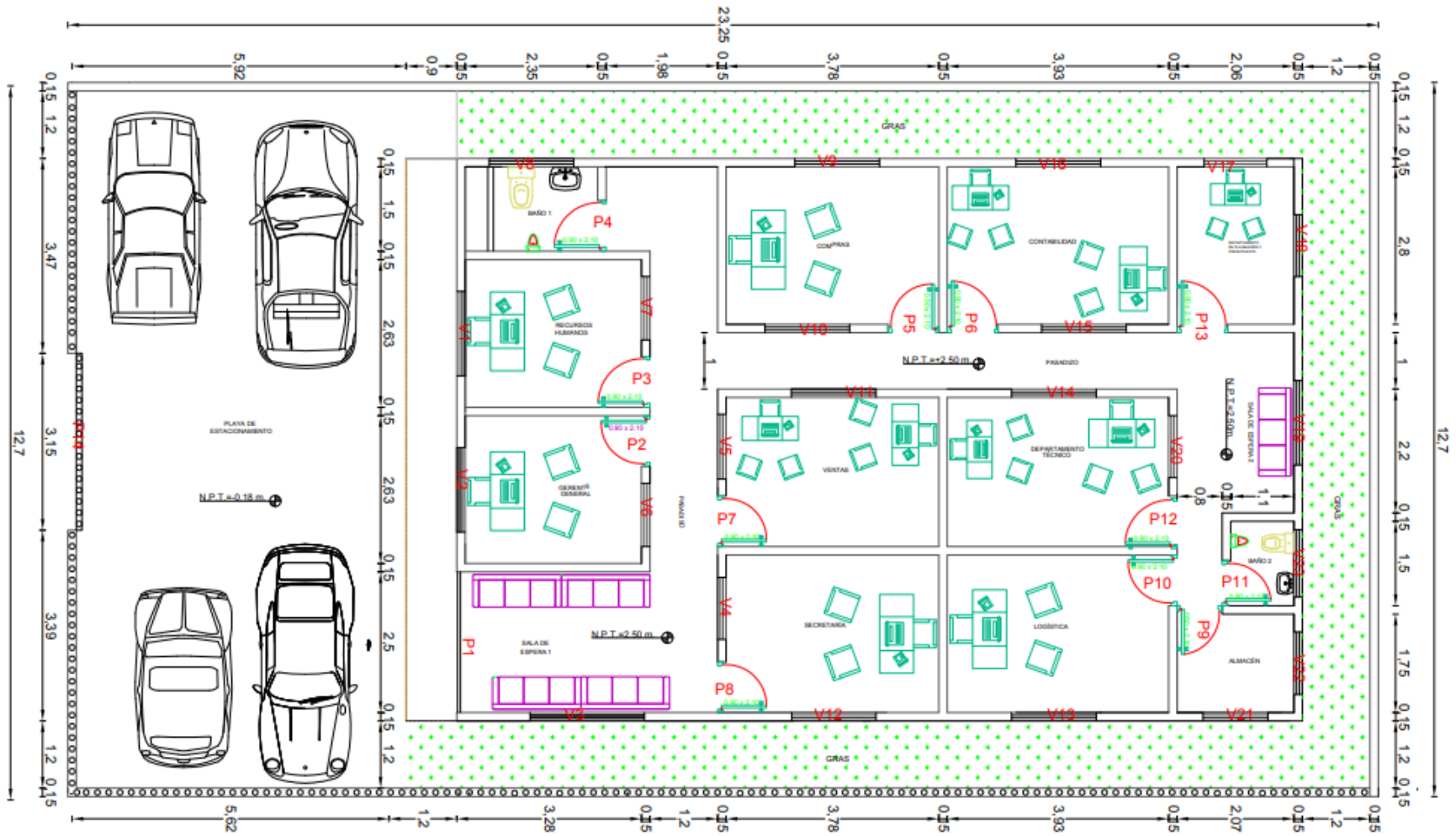


Figura 13. Distribución física de oficinas de la constructora

4.4. Evaluación y control de estrategias

4.4.1. Cuadro de mando integral

Tabla 20.

Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL									
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	BASAL	META					INICIATIVAS ESTRATEGICAS
				2018	2019	2020	2021	2022	
FINANCIERA	Incrementar las ventas anuales en un 20%	utilidad de ventas (utilidades antes de impuestos/ventas)x100	15%	20%	20%	20%	20%	20%	Ganar más licitaciones Más generación de contratos Realizar alianzas estratégicas
	Incrementar la rentabilidad en un 25% anuales	Margen de Utilidad (Utilidad Neta/Ventas)	20%	25%	25%	25%	25%	25%	Reducir costos Aumentar las ventas
	Pagar las deudas a largo plazo en un período de 5 años	(Monto/n° de cuotas)	25%	55%	60%	70%	80%	100%	Análisis de deudas Cronograma de pagos Reducción de compras innecesarias
	Reducir los costos en un 25% al año	Utilidad neta (Ventas-costo de ventas-gastos)	15%	25%	25%	25%	25%	25%	Realizar un análisis de compra de materiales por obra y contrato de personal Realizar cronograma de visitas
CLIENTES	Realizar servicio post-venta después de entregar la obra	n° de verificaciones por obra	0	2	3	2	2	3	Asignar las personas adecuadas

PROCESOS INTERNOS	Fidelización de clientes actuales	(N° de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) X 100	20%	40%	55%	60%	80%	100%	Brindar servicio de calidad y calidad en ejecución de proyectos contar con personal altamente calificado y procesos eficientes
	Satisfacción de clientes	(N° de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) X 100	30%	50%	65%	75%	85%	100%	
	Optimización y mejorar los procesos	% de reducción de tiempo x proceso	15%	45%	50%	70%	90%	100%	Utilización de maquinaria y tecnología de punta Designar a personas competentes para su implementación
	Obtener la certificación ISO 9001 en los próximos 5 años	% de avance de obtener la certificación	0%	60%	70%	70%	80%	100%	Cumplimientos de requisitos legales
	Adquisición de nueva maquinaria en los próximos 5 años	n° de maquinaria adquirida	2	0	1	2	1	1	Análisis de maquinaria necesaria Obtener financiamiento e incrementar las ventas
	Realizar 8 alianzas estratégicas en los próximos 5 años	n° de alianzas estratégicas	1	1	1	2	2	2	Identificar a los aliados estratégicos
	Realizar 12 capacitaciones a todo el personal de la empresa en los próximos 5 años	n° de capacitaciones	2	2	3	2	2	3	Realizar un cronograma de capacitaciones
	Impulsar una cultura de trabajo en equipo	% de logros	10%	60%	60%	80%	90%	100%	Asignación de tareas y responsabilidades Asignación de metas a lograrse

APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Impulsar tecnología de punta en los próximos 5 años	n° de softwares adquiridos	3	1	1	1	1	2	<p>Análisis de softwares prioritarios en la empresa</p> <p>Asignar las personas adecuadas para su manejo</p> <p>Elaboración de presupuesto</p>
	Mejor clima laboral para incrementar su productividad	% de empleados satisfechos	20%	50%	75%	80%	90%	100%	<p>Realizar actividades de integración de personal</p> <p>Trato amable y respeto mutuo</p> <p>Buenas condiciones de trabajo</p>
	Generar presencia en el mercado regional	N° de obras	1	2	2	2	1	2	<p>Ganar licitaciones</p> <p>Brindar calidad de servicio y obras</p>

4.4.2. SemafORIZACIÓN

Tabla 21.
SemafORIZACIÓN

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	BASAL	Meta 2019	SemafORIZACIÓN		
FINANCIERA	Incrementar las ventas anuales en un 20%	utilidad de ventas (utilidades antes de impuestos/ventas)x100	15%	20%	-12%	13% - 17%	18% - 20%
	Incrementar la rentabilidad en un 25% anuales	Margen de Utilidad (Utilidad Neta/Ventas)	20%	25%	-15%	16% - 21%	22%-25%
	Pagar las deudas a largo plazo en un período de 5 años	(Monto/n° de cuotas)	25%	60%	-45%	46% - 54%	55% - 60%
	Reducir los costos en un 25% al año	Utilidad neta (Ventas-costo de ventas-gastos)	15%	25%	-16%	17% - 21%	22% - 25%
CLIENTES	Realizar servicio post- venta después de entregar la obra	n° de verificaciones por obra	0	2	0	1	2
	Fidelización de clientes actuales	(N° de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) X 100	20%	55%	-40%	41% - 49%	50% - 55%
	Satisfacción de clientes	(N° de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) X 100	30%	65%	-50%	51% - 59%	60% - 65%
PROCESOS INTERNOS	Optimización y mejorar los procesos	% de reducción de tiempo x proceso	15%	50%	-35%	36% - 44%	45% - 50%
	Obtener la certificación ISO 9001 en los próximos 5 años	% de avance de obtener la certificación	0%	70%	-55%	56% - 64%	65% - 70%

APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Adquisición de nueva maquinaria en los próximos 5 años	n° de maquinaria adquirida	2	1	0	0	1
	Realizar 8 alianzas estratégicas en los próximos 5 años	n° de alianzas estratégicas	1	1	0	0	1
	Realizar 12 capacitaciones a todo el personal de la empresa en los próximos 5 años	n° de capacitaciones	2	3	1	2	3
	Impulsar una cultura de trabajo en equipo	% de logros	10%	60%	-45%	46% - 50%	51% - 60%
	Impulsar tecnología de punta en los próximos 5 años	n° de softwares adquiridos	3	1	0	0	1
	Mejor clima laboral para incrementar su productividad	% de empleados satisfechos	20%	75%	-60%	61% - 69%	70% - 75%
	Generar presencia en el mercado regional	N° de obras	1	2	0	1	2

4.4.3. Mapa estratégico

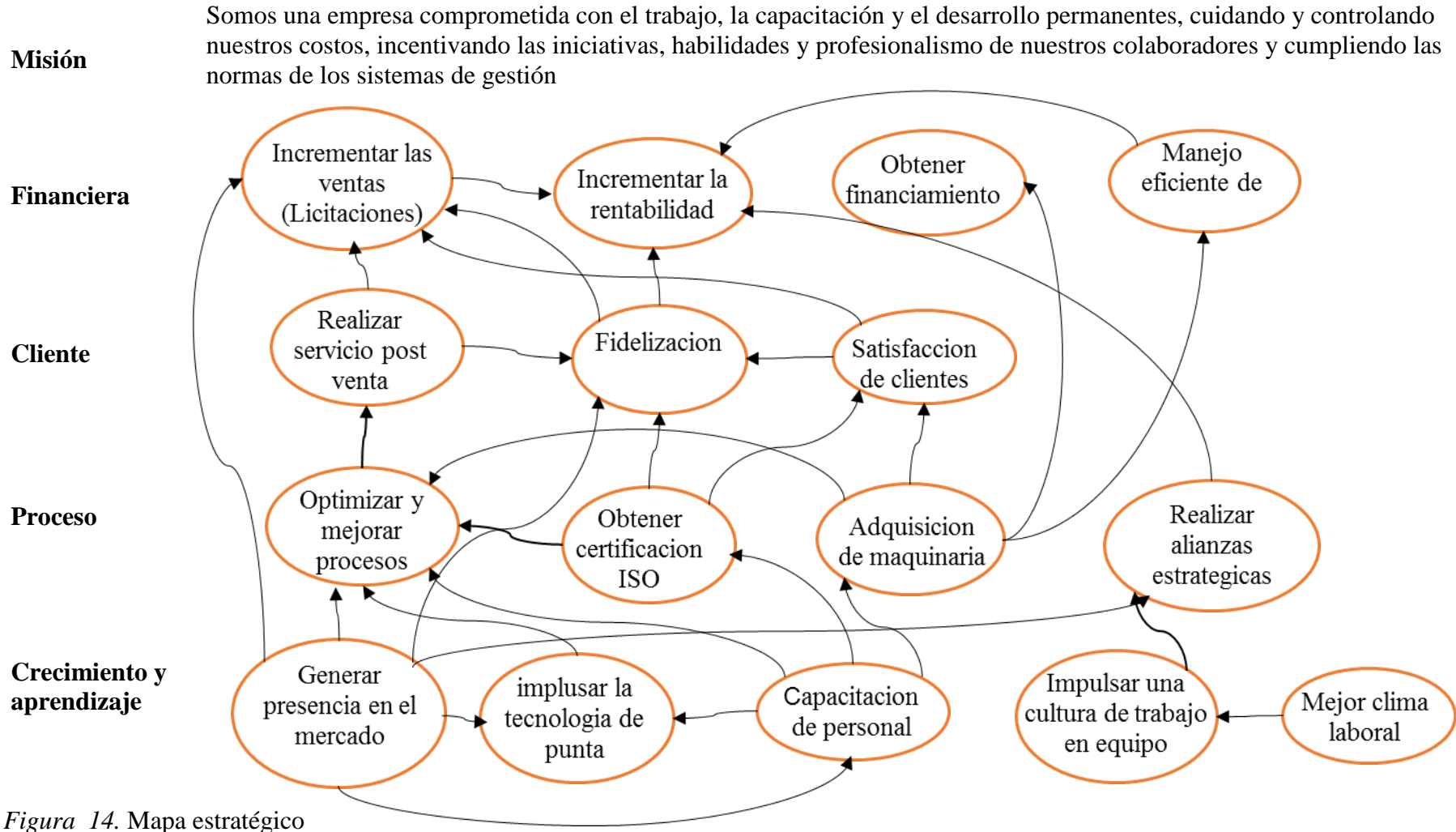


Figura 14. Mapa estratégico

4.4.4. Control de objetivos

Tabla 22.

Evaluación y control de objetivos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	META	PROPUESTA	
				TIEMPO	TIPO DE CONTROL
FINANCIERA	Incrementar las ventas anuales en un 20%	Utilidad de ventas (utilidades antes de impuestos/ventas)x100	20%	Trimestral	Preventivo
	Incrementar la rentabilidad en un 25% anuales	Margen de Utilidad (Utilidad Neta/Ventas)	25%	Cuatrimestral	Concurrente
	Pagar las deudas a largo plazo en un período de 5 años	(Monto/n° de cuotas)	60%	Semestral	Concurrente
	Reducir los costos en un 25% al año	Utilidad neta (Ventas-costo de ventas-gastos)	25%	Trimestral	Concurrente
CLIENTES	Realizar servicio post-venta después de entregar la obra	n° de verificaciones por obra	3	Semestral	Retroalimentación
	Fidelización de clientes actuales	(N° de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) X 100	55%	Semestral	Retroalimentación
	Satisfacción de clientes	(N° de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) X 100	65%	Semestral	Retroalimentación
PROCESOS INTERNOS	Optimización y mejorar los procesos	% de reducción de tiempo x proceso	50%	Bimestral	Concurrente

APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Obtener la certificación ISO 9001 en los próximos 5 años	% de avance de obtener la certificación	70%	Bimestral	Concurrente
	Adquisición de nueva maquinaria en los próximos 5 años	n° de maquinaria adquirida	1	Anual	Concurrente
	Realizar 8 alianzas estratégicas en los próximos 5 años	n° de alianzas estratégicas	1	Anual	Concurrente
	Realizar 12 capacitaciones a todo el personal de la empresa en los próximos 5 años	n° de capacitaciones	3	Semestral	Concurrente
	Impulsar una cultura de trabajo en equipo	% de logros	60%	Trimestral	Retroalimentación
	Impulsar tecnología de punta en los próximos 5 años	n° de softwares adquiridos	1	Anual	Retroalimentación
	Mejor clima laboral para incrementar su productividad	% de empleados satisfechos	75%	Trimestral	Concurrente
	Generar presencia en el mercado regional	N° de obras	2	Trimestral	Concurrente

V. CONCLUSIONES

- Actualmente en la Constructora Contadores e Ingenieros Asociados evidenció que en el análisis interno la empresa se enfocó en sus ventas, no realizaba servicio post venta; no contaba con área recursos humanos esta área fue manejada por el gerente basado en un estilo de gerencial experimental que ha ido adquiriendo a través de los años, no tenía una dirección estratégica establecida; se comprobó un buen clima laboral con personal capacitado cumpliendo con los estándares de calidad y plazos establecidos de cada proyecto.

En el análisis externo se evidencio la inestabilidad política del Perú no lo hace un país atractivo para los inversionistas extranjeros, los altos porcentajes de corrupción lo que dificulta realizar procesos con transparencia, pero se expuso oportunidades como la recuperación económica del sector construcción asimismo establecer alianzas estrategias con la finalidad de participar en grandes proyectos.

- Se realizó un análisis minucioso de las estrategias necesarias para el éxito y mejora de la empresa por ello se determinó de acuerdo con el grado de atractividad para capitalizar los factores internos y externos, las estrategias seleccionadas fueron tres: “Generar presencia en el mercado regional”, la siguiente estrategia fue “realizar alianzas estratégicas con el fin de participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa” con el propósito de mejorar las imagen e incrementar las rentabilidad y finalmente “adquirir maquinaria acorde de la nueva tecnología” con la finalidad de optimar los procesos y contar con maquinaria propia.
- Para la implantación de estrategias se determinó los objetivos a corto plazo que son medios para cumplir los objetivos a largo plazo, se evidenció las políticas indispensables, se detalló el presupuesto adecuado y también se describió a las personas encargadas de los procesos y funciones con el propósito del cumplimiento de las estrategias. No dejando de lado resistencia al cambio del personal y las operaciones desarrolladas en la empresa.
- La evaluación y control de estrategias se desarrolló de acuerdo con las perspectivas de balance Scorecard (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) las cuales permitió tomar las decisiones más acertadas.

Se estableció indicadores y metas determinantes para cada año a fin de conocer cómo y de qué manera se pueden cumplir los objetivos estratégicos. También se especificó el tipo de control para el cumplimiento eficiente de los objetivos con la finalidad de mejorar la gestión de la empresa.

VI. RECOMENDACIONES

- En el análisis interno debe desarrollar el área de ventas (licitaciones) logrando más participación de mercado y ser más conocida); por ende incrementar su rentabilidad. Reestructuración de su organigrama para la eficiente delegación de funciones y responsabilidades. En el entorno tener cuidado con la amenaza que es la corrupción en los procesos de licitaciones y actos no éticos en los negocios.
- Para generar presencia en el mercado regional se deberá participar en más licitaciones lo que permitirá lograr más participación en el mercado por ello también deberá brindar calidad en sus obras cumpliendo con los plazos establecidos con una capacitación constante al personal para optimizar procesos logrando resultados eficientes de la constructora.
- Para la compra de maquinaria realizar un análisis y evaluación correcta de la maquinaria más urgente y necesaria para la constructora con la finalidad de mejorar sus procesos, cumplir con los plazos establecidos y estandarizados de acuerdo con el perfil técnico de cada proyecto.
- Para la realización de las alianzas estratégicas se debe delegar a personas adecuadas con el conocimiento en el tema para realizar un análisis minucioso de su aliado estratégico como su prestigio en el mercado, posicionamiento, estabilidad económica y que posea códigos éticos en los negocios con la finalidad de que ambas partes sean beneficiadas.
- Para la implantación de estrategias impulsar a cumplir con las políticas y no solo quede en papel, obtener el presupuesto correspondiente para su cumplimiento, designar a personas expertas en el tema para su desarrollo lo que conlleva una serie de proyectos, procesos y funciones; asimismo tener en cuenta la resistencia al cambio del personal nuevo por ello se debe considerar capacitación constante, motivación y hacerles parte de la empresa.
- Cumplir con los objetivos estratégicos y por ende el cumplimiento de las estrategias por ello debe considerar el tiempo apropiado y el tipo de control propuestos para cada uno en los próximos 5 años y evidenciar la relación que existe entre ellos con el propósito de lograr la mejora de la gestión y el éxito de la constructora.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, Y., Arteaga, F., Estrada, C., y Luizar, O. (2013) *Planeamiento estratégico de la empresa constructora FOCY*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica Del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9131>
- Alvino, V., Castro, V., Silva, D., y Valdivia, C. (2016) *Planeamiento estratégico para Ajani*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica Del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7529>
- Apaza, M. (2003). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*. Lima: Instituto de Investigacion el Pacifico E.I.R.L.
- Aranzaens, A. (20 de junio de 2017). *Empresarios preocupados por inestabilidad política del país*. La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/1053698-empresarios-preocupados-por-inestabilidad-politica-del-pais>
- Bcr sucursal trujillo. (31 de octubre de 2017). *Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica - Agosto 2017*. Banco Central De Reseva Sucursal Trujillo. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/presentacion-cajamarca-08-2017.pdf>
- Cáceres, C., Montalvo, R., & Sam, C. (2015) *Plan Estratégico de COFIDE período 2016-2018*. (Tesis de Maestría, Universidad del Pacifico del Perú) Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1465/Christian_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cañar, R. y Llumiugsi, J. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Conrym en la ciudad de Quito período 2015 – 2019*. (Tesis de maestría, Universidad Central Del Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8709/1/T-UCE-0005-069-2016.pdf>
- Capeco. (22 de febrero de 2017). *Sector construcción: perspectivas sobre el desempeño de los diferentes tipos de obras en el 2017*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sector-construccion-perspectivas-desempeno-diferentes-tipos-obras-2017-129185>
- Capeco. (2 de mayo de 2017). *Más del 90% de empresas constructoras serían afectadas por casos de corrupción en obras públicas*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/90-empresas-constructoras-serian-afectadas-casos-corrupcion-obras-publicas-134174>

- Credicorp Capital. (14 de julio de 2017). *Economía peruana habría crecido 2% en segundo trimestre del 2017*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-habria-crecido-2-segundo-trimestre-2017-139426>
- Luna, A. (2010). *Administración Estratégica*. México: Patria.
- D' Alessio, F. (2008). *El Proceso de Gerencia: un Enfoque de Gerencia*. Perú: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Díaz, J. (2013). *Plan estratégico para la empresa Concisan S.A.S.* (Tesis de Maestría, Universidad Icesi Santiago De Cali). Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77014/1/plan_estrategico_empresa.pdf
- El Peruano. (7 de junio de 2017). *Aprueban Estándares de Calidad Ambiental (ECA) para Agua y establecen Disposiciones Complementarias*. El Peruano. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/DS-004-2017-MINAM.pdf>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Figuroa, E. (2017). *Diseño de un plan estratégico de la empresa constructora romian sac del sector inmobiliario en la región Arequipa*. (Tesis de licenciado, Universidad Nacional De San Agustín de Arequipa). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2549/IIfihuem.pdf?sequence=1>
- Gallardo, J. (14 de julio de 2016). *Cuánto avanzó el Perú en carreteras desde 1990 al 2016*. Rpp Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/cuanto-avanzo-el-peru-en-carreteras-desde-1990-al-2016-noticia-979260>
- Gestión. (7 de junio de 2017). *Perú oficializó estándares ambientales más flexibles para actividades extractivas y productivas*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-oficializo-estandares-ambientales-flexibles-actividades-extractivas-productivas-136748>
- Hinostroza, A., Coronel, R., Tazza, J., y Huaynate, I. (2016). *Planeamiento estratégico para la empresa constructora el Árabe SAC*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica Del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7647>
- INEI. (15 de septiembre de 2017). *Sector construcción sumó dos meses de crecimiento consecutivo en julio*. Gestión. recuperado de <https://gestion.pe/economia/inei-sector-construccion-sumo-dos-meses-crecimiento-consecutivo-julio-143627>

- Inei. (16 de octubre de 2017). *Sector construcción creció 8.94% en setiembre de 2017*. Rpp Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/sector-construccion-crecio-894-en-setiembre-de-2017-noticia-1082858>
- Mef. (1 de febrero de 2017). *la economía peruana en el punto de despegue*. La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1003354-2017-la-economia-peruana-en-el-punto-de-despegue>
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva*. Madrid. Ediciones pirámide.
- Sencico. (2017). *Normas del Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) vigentes*. Sencico. Retrieved from <https://www.sencico.gob.pe/publicaciones.php?id=230>
- Sotomayor, T., Maticorena, C., Moses, I., y Valdivieso, D. (2015). *Planeamiento estratégico de la empresa constructora San Jorge E.I.R.L.* (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica Del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8852>
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria s.a. de c.v.
- Vega, R. (21 de noviembre de 2017). *Sencico: ¿Cuánto impacta el uso de nuevas tecnologías en las obras de construcción?* Gestion. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sencico-impacta-nuevas-tecnologias-obras-construccion-153114>
- Vilca, J., Castillo, F., Linares, E., y Dominguez, J. (2012). *Planeamiento estratégico para el sector construcción del departamento de la Libertad*. (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica Del Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4592/VILCA_CASTILLO_LINARES_DOMINGUEZ_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y

VIII. ANEXOS

1. CONSTANCIA DE LA EMPRESA



CONTADORES E INGENIEROS ASOCIADOS S.R.L.

R.U.C. 20485807481

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CONTADORES E INGENIEROS ASOCIADOS S.R.L., QUE SUSCRIBE, OTORGA LA PRESENTE:

CONSTANCIA

Yo HOVER GUEVARA MARTÍNEZ por medio de la presente hago constatar:

Que, la estudiante CHAVEZ LLAMO ZULI MAGALI perteneciente a la escuela de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo, se encuentra realizando su investigación de tesis titulado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA CONING ASOCIADOS SRL EN LA PROVINCIA DE CUTERVO EN EL PERÍODO 2018-2021"** en la constructora CONING ASOCIADOS SRL.

Se expide la presente constancia, para los fines que estime por conveniente.

Cutervo, 20 de noviembre del 2017


 CONING ASOCIADOS S.R.L.
 DFC Hover Guevara Martínez
 GERENTE GENERAL

Jr. OrascoN° 565 - Cutervo Cel. N° 976 909 948, 928 547 164- E. mail
 Contadores_e_Ingenieros@hotmail.com

Elaboración, Asesoramiento de Procesos Contables, Estados Financieros, Auditorías de entidades Públicas y Privadas, Constitución de Empresas, Liquidación - Supervisión de Obras, Elaboración de Proyectos de Inversión, Expedientes Técnicos y Construcciones en General

2. CUESTIONARIOS DE ENTREVISTAS

Entrevista realizada con la finalidad de obtener información sobre la gestión de la constructora CONING Asociados SRL ubicada en la provincia de Cutervo basándose en las variables del AMOFHIT (Administración/Gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de información y comunicaciones, Tecnología/Investigación y desarrollo).

2.1. GERENTE

1. ¿Cómo ve usted la proyección de su negocio a largo plazo?
2. ¿Cómo controla o corrige a sus subordinados?
3. ¿Cómo motiva a sus trabajadores?
4. ¿Cómo está conformado su red de contactos?
5. Si tuviera que resumirnos su empresa en función de la imagen y prestigio que posee, ¿Qué podría decirnos?
6. ¿Qué ventajas ha visto en el sector construcción en estos últimos años?
7. ¿Cuál es el procedimiento de las licitaciones?
8. ¿Ha tenido problemas con proveedores, trabajadores y clientes? ¿Cómo lo solucionó?
9. ¿Qué medios de publicidad utiliza para hacer conocida su empresa?
10. ¿Qué porcentaje aproximado de obras públicas y privadas ha realizado en estos dos últimos años?
11. ¿Sabe Usted qué participación del mercado posee con respecto a las demás constructoras?
12. ¿Cómo determina sus costos? ¿Cómo maneja la logística en su empresa? Y ¿Cómo controla la calidad de sus obras?
13. ¿cuenta con un plan de seguridad en sus obras? ¿cómo lo maneja?
14. ¿Posee un reglamento interno de trabajo? ¿Cómo lo maneja?
15. ¿Qué tipo de inversiones ha realizado en su empresa?
16. ¿La empresa actualmente está en la capacidad de poder cancelar sus obligaciones de corto plazo? ¿Ha tenido dificultades de pago en algún proyecto?

17. ¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad que obtiene de sus obras en la actualidad? ¿Espera ese mismo porcentaje en un futuro?
18. ¿Cuál es el proceso de selección de sus trabajadores?
19. ¿Cuenta con sistemas de información? ¿Cómo maneja la información dentro de su empresa?
20. ¿Qué tecnologías ha implementado en estos años en su empresa?
21. ¿Qué tecnología piensa adquirir en un futuro próximo?

2.2. TRABAJADORES

1. ¿Cómo es el trato de la empresa hacia usted?
2. ¿Cómo es la comunicación con el gerente?
3. ¿Cuáles son las tareas y funciones que usted realiza?
4. ¿Se siente satisfecho con el sueldo que recibe? ¿porqué?
5. ¿Son puntuales con el abono de su sueldo? ¿Qué pasa en caso que no?
6. ¿su jefe como le brinda indicaciones de la manera de realizar sus actividades?
7. ¿Cómo percibe el trabajo del gerente?
8. ¿la empresa como reconoce su esfuerzo y dedicación?
9. ¿Qué tipo de seguro le brinda la empresa?
10. ¿Qué pasa si usted comete algún error en el desarrollo de sus actividades?
11. ¿Qué tipo de capacitaciones le brinda la empresa?
12. ¿Qué hace cuando se siente sobrecargado de trabajo?
13. ¿Cómo siente que el ambiente de trabajo se adecua a sus necesidades laborales?
14. ¿Cómo maneja la cartera de clientes que tiene la empresa?
15. ¿si su jefe le pidiera que se quedara 2 horas más de su horario normal, usted lo haría?
¿porqué?

3. VALIDACIÓN DE EXPERTOS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Lic. Linda Marita Cruz Pupuche**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA CONING ASOCIADOS SRL UBICADA EN LA PROVINCIA DE CUTERVO EN EL PERÍODO 2018-2021**, elaborado por la Bach. **CHAVEZ LLAMO ZULI MAGALI**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 02 de octubre del 2017.


FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Lic. Linda Marita Cruz Pupuche

Cargo Actual:

Coordinadora Académica de Profesionalización y I.S.O.



CLIENTES

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Qué opina usted de la calidad de las obras que realiza la empresa?	✓			
2	¿Cómo percibe la calidad de servicio que brinda la empresa?	✓			
3	¿La empresa realiza algún servicio adicional después de culminada la obra?	✓			
4	¿Cómo es el trato de la constructora hacia usted?	✓			
5	¿La entrega de las obras se realiza en los plazos establecidos y con la documentación requerida?	✓			
6	¿Qué opina usted del precio al que realiza las obras la constructora?	✓			
7	¿Tiene usted alguna opinión o recomendación para la mejora de la empresa?	✓			

Nombre: Lic. Linda Marita Cruz Pupuche

Firma: _____

DNI: _____

[Handwritten signature]
[Handwritten DNI: 70681609]



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Lic. Valeria Llontop Hernández**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA CONING ASOCIADOS SRL UBICADA EN LA PROVINCIA DE CUTERVO EN EL PERÍODO 2018-2021**, elaborado por la Bach. **CHAVEZ LLAMO ZULI MAGALI**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 02 de octubre del 2017.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO


Dr./ Mg./Lic. Nombre: Lic. Valeria Llontop Hernández

Cargo Actual:

Docente

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Qué opina usted de la calidad de las obras que realiza la empresa?	/			
2	¿Cómo percibe la calidad de servicio que brinda la empresa?	/			
3	¿La empresa realiza algún servicio adicional después de culminada la obra?	/			
4	¿Cómo es el trato de la constructora hacia usted?	/			
5	¿La entrega de las obras se realiza en los plazos establecidos y con la documentación requerida?	/			
6	¿Qué opina usted del precio al que realiza las obras la constructora?	/			
7	¿Tiene usted alguna opinión o recomendación para la mejora de la empresa?	/			

Nombre: Lic. Valeria Llontop Hernández

Firma:  _____

DNI: 44332662



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Carla Ethel Gamarra Flores**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA CONING ASOCIADOS SRL UBICADA EN LA PROVINCIA DE CUTERVO EN EL PERÍODO 2018-2021**, elaborado por la Bach. **CHAVEZ LLAMO ZULI MAGALI**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 02 de octubre del 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Carla Ethel Gamarra Flores

Cargo Actual:


Coord. de TESIS - Adm. de Empresas

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Qué opina usted de la calidad de las obras que realiza la empresa?		✓		
2	¿Cómo percibe la calidad de servicio que brinda la empresa?	✓			
3	¿La empresa realiza algún servicio adicional después de culminada la obra?		✓		
4	¿Cómo es el trato de la constructora hacia usted?	✓			
5	¿La entrega de las obras se realiza en los plazos establecidos y con la documentación requerida?	✓			
6	¿Qué opina usted del precio al que realiza las obras la constructora?		✓		
7	¿Tiene usted alguna opinión o recomendación para la mejora de la empresa?	✓			

Nombre: Mg. Carla Ethel Gamarra Flores

Firma: _____

DNI: _____


16747365



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Lic. Martha Portaro Incháustegui**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA CONING ASOCIADOS SRL UBICADA EN LA PROVINCIA DE CUTERVO EN EL PERÍODO 2018-2021**, elaborado por la Bach. **CHAVEZ LLAMO ZULI MAGALI**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente


Chiclayo, 02 de octubre del 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Lic. Martha Portaro Incháustegui

Cargo Actual:




CLIENTES

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Qué opina usted de la calidad de las obras que realiza la empresa?	X			
2	¿Cómo percibe la calidad de servicio que brinda la empresa?	X			
3	¿La empresa realiza algún servicio adicional después de culminada la obra?	X			
4	¿Cómo es el trato de la constructora hacia usted?	X			
5	¿La entrega de las obras se realiza en los plazos establecidos y con la documentación requerida?	X			
6	¿Qué opina usted del precio al que realiza las obras la constructora?	X			
7	¿Tiene usted alguna opinión o recomendación para la mejora de la empresa?	X			

Nombre: Lic. Martha Portaro Incháustegui

Firma: Martha Portaro

DNI: 41752564

4. RESULTADO DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIOS

1				NUMERO DE PANELISTAS	4		CVI=	95,5%
2	GERENTE	Esencial	Útil	Innecesario	CVR	ACEPTABLE	SUGERENCIA	
3	¿Cómo ve usted la proyección de su negocio a largo plazo?	4	0	0	1	SI	TODO OK	CVI= 95,5%
4	¿Cómo controla o corrige a sus subordinados?	4	0	0	1	SI	TODO OK	
5	¿Cómo motiva a sus trabajadores?	4	0	0	1	SI	TODO OK	
6	¿Cómo está conformado su red de contactos?	4	0	0	1	SI	TODO OK	
7	Si tuviera que resumirnos su empresa en función de la imagen y prestigio que posee, ¿Qué podría decirnos?	4	0	0	1	SI	TODO OK	
8	¿Qué ventajas ha visto en el sector construcción en estos últimos años?	4	0	0	1	SI	TODO OK	
9	¿Cuál es el procedimiento de las licitaciones?	4	0	0	1	SI	TODO OK	
10	¿Ha tenido problemas con proveedores, trabajadores y clientes? ¿Cómo lo solucionó?	4	0	0	1	SI	TODO OK	
11	¿Qué medios de publicidad utiliza para hacer conocida su empresa?	4	0	0	1	SI	TODO OK	
12	¿Qué porcentaje aproximado de obras públicas y privadas ha realizado en estos dos últimos años?	4	0	0	1	SI	TODO OK	
13	¿Sabe Usted qué participación del mercado posee con respecto a las demás constructoras?	4	0	0	1	SI	TODO OK	
14	¿Cómo determina sus costos? ¿Cómo maneja la logística en su empresa? Y ¿Cómo controla la calidad de sus obras?	4	0	0	1	SI	TODO OK	
15	¿cuenta con un plan de seguridad en sus obras? ¿cómo lo maneja?	4	0	0	1	SI	TODO OK	
16	¿Posee un reglamento interno de trabajo? Como lo maneja	4	0	0	1	SI	TODO OK	
17	¿Qué tipo de inversiones ha realizado en su empresa?	4	0	0	1	SI	TODO OK	

JUEZ1

JUEZ2

JUEZ3

JUEZ4

CONSOLIDADO

