

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y
FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION DE LA EMPRESA JLR SAC CUSCO 2015”

Presentado por:

**LUCÍA ALEJANDRA
RODRÍGUEZ TEVES.**

Para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA – PERU

2015

DEDICATORIA

Con todo mi amor y admiración a mis padres, por todo su amor, sacrificio, esfuerzo, y por la motivación y apoyo que me brindaron para la realización de este proyecto diariamente y en general a lo largo de los años. A mi hermano por ser mi fuente de inspiración para poder superarme cada vez más, por sus virtudes infinitas y su gran corazón.



AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar a este momento tan grato en mi vida, a la universidad por brindarme muchas lecciones de educación y sobre todo de vida. A mis asesores por su paciencia y colaboración.

INTRODUCCION

En la presente tesis se propone un plan estratégico de optimización para la empresa JLR S.A.C, dicho estudio se dividió en cuatro capítulos.

El primer capítulo abarca las generalidades del estudio, tales como el planteamiento del problema, los objetivos que persigue la tesis, la justificación del estudio, las variables e indicadores necesarios, la hipótesis, el alcance del estudio, las técnicas e instrumentos usados, la población analizada, la estrategia para la realización del estudio y el criterio para el manejo de la información.

En el segundo capítulo se presentan los conceptos, teorías e información documental necesarios para la formulación y desarrollo del plan estratégico de la empresa.

En el tercer capítulo se realizó un análisis interno y externo de la empresa, con el propósito de comprender mejor la realidad de la empresa y así poder establecer las estrategias adecuadas para optimizar su desempeño.

En el cuarto capítulo se desarrollaron y analizaron diversas herramientas de gestión, gracias a las cuales se propusieron las estrategias adecuadas que permitan mejorar los resultados de la empresa, posteriormente se realizó el análisis costo-beneficio de la propuesta, se delimitó el equipo de trabajo requerido para su puesta en práctica, el cronograma y las actividades necesarias para el seguimiento y control de la misma.

RESUMEN

El presente estudio se llevó a cabo en la empresa constructora JLR S.A.C de la ciudad del Cusco la cual viene desempeñándose desde el año 2002 hasta la fecha con bastante reconocimiento en el mercado.

Dado que vivimos en un entorno de cambios veloces y constantes es necesario estar preparados para los nuevos retos que presenta el sector, estar preparados para tomar decisiones asertivas y proyectar la empresa a futuro fijando metas que permitan a la organización mejorar sus resultados en cuanto a rentabilidad y competitividad. Es por ello, que en este estudio se desarrolló un plan estratégico de optimización para la empresa JLR S.A.C, en el cual, mediante el uso de distintas herramientas se pudieron conocer a profundidad los factores internos y externos de la empresa que influyen en su desempeño, basado en ello, se determinaron las estrategias y acciones correspondientes que permitirán a la empresa tener un crecimiento sostenible en el tiempo.

Así mismo, se propusieron diversos indicadores de desempeño mediante los cuales se podrá medir el impacto futuro que tendrá la puesta en práctica de dichas decisiones estratégicas. Posteriormente se determinó el equipo de gestión encargado de llevar a cabo las propuestas, el cronograma para su aplicación y las técnicas de seguimiento el control.

Con los resultados de la presente investigación se busca mejorar la competitividad de la empresa, conocer mejor la realidad de la organización, reconocer y mejorar las debilidades internas, potenciar las fortalezas, identificar los factores externos a los que se encuentra expuesta, explotar las oportunidades del mercado y estar preparados para los cambios futuros.

Palabras clave: inmobiliaria, mercado, organización, rentabilidad, competitividad, plan estratégico, optimización, desempeño, estrategias, crecimiento sostenible, gestión.

ABSTRACT

The present study was carried out in JLR SAC Company in the city of Cusco. This company is very recognized in the real-estate market. And it have been working whit success since 2002 until today.

Nowadays, we live in a world of rapid and constant changes; that is why it is necessary to be prepared for the new challenges of the market. It is also important being prepared to take assertive decisions about the future and setting goals in order to improve the organization's performance

Therefore, this study was developed as a strategic plan for JLR S.A.C Company, and it aims to contribute to its sustainable growth over time.

For its realization, it was being used different tools to recognize and analyze the internal and external factors of the company which influence its performance. Based on those factors, it was been suggested different activities which allow to comply the strategies. Subsequently, it was presented indicators of performance to measure the future impacts of the implementation of the strategies, Finally, They were proposed the workforce, the timeline and the monitoring plan.

With the results of the present research the researcher look to improve the competitiveness of the company, to know better the reality of the organization, to recognize the intern's weakness, to give more effort the strengths, to identify the extern factors which affects their performance, to exploit the market opportunities and to be prepared for future changes.

Key words: company, real-estate market, assertive decisions, organization's performance, strategic plan, sustainable growth, workforce, competitiveness, market's opportunities.

INDICE GENERAL

1. CAPITULO I GENERALIDADES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. Descripción del Problema.....	1
1.1.2. Justificación del Problema.....	2
1.1.3. Tipo del Problema de Investigación.....	3
1.1.4. Campo, Área y Línea.....	3
1.1.5. Interrogantes Básicas	3
1.2. OBJETIVOS	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos	4
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.4. VARIABLES E INDICADORES	6
1.5. HIPÓTESIS	6
1.6. ALCANCES.....	7
1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?	7
1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?	7
1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?	7
1.7. TÉCNICAS.....	7
1.8. INSTRUMENTOS.....	8
1.8.1. Entrevista.....	8
1.8.2. Cuestionario.....	8
1.8.3. Observación.....	8
1.9. POBLACIÓN	9
1.10. ESTRATEGIA	9
1.10.1. Contacto con la zona de estudio.....	9
1.10.2. Toma de datos.....	9
1.10.3. Análisis y procesamiento de Datos.....	10
1.11. CRITERIOS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS	10
2. CAPITULO II MARCO TEORICO.....	11
2.1. Terminología	11
2.1.1. Planeamiento.....	11
2.1.2. Estrategia	11
2.1.3. Crecimiento	11
2.1.4. Directrices.....	12
2.1.5. Empresa	12
2.1.6. Inmobiliaria	12
2.1.7. Edificación	12
2.1.8. Ventas	13
2.1.9. Constructora	13
2.1.10. Gestión	13
2.1.11. Optimización	13
2.2. Planeamiento estratégico.....	14
2.3. Mercado Inmobiliario	14
2.4. Situación del mercado inmobiliario en el Perú	15
2.4.1. Situación del mercado inmobiliario en el Cusco	15
2.5. Mapa estratégico.....	16
2.6. Análisis FODA.....	17

3. CAPITULO III ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	19
3.1. LA EMPRESA	19
3.1.1. Descripción General del Rubro de la Empresa.....	19
3.1.2. Actividad Principal	19
3.1.3. Reseña Histórica	21
3.1.4. Tipo De Organización	21
3.1.5. Fines De La Organización	22
3.1.5.1. Política	22
3.1.5.2. Misión.....	22
3.1.5.3. Visión	23
3.1.5.4. Valores.....	23
3.1.6. Organización.....	24
3.1.7. Órganos De Dirección Y Control De La Empresa.....	25
3.1.7.1. Junta de accionistas.....	25
3.1.7.2. Gerente General	26
3.1.7.3. Arquitecto	26
3.1.7.4. Ingeniero supervisor obra	26
3.1.7.5. Capataz.....	27
3.1.7.6. Maestro de Obra	27
3.1.7.7. Obreros	27
3.1.7.8. Contratistas	28
3.1.8. Instalaciones y Equipos	28
3.1.8.1. Equipos	29
3.1.8.2. Instalaciones	30
3.2. ANALISIS INTERNO	30
3.2.1. DATA HISTORICA.....	30
3.2.1.1. OBRAS.....	31
3.2.1.2. VENTAS.....	31
3.2.1.3. INVERSION VS GANANCIA	34
3.2.1.4. TIEMPO	38
3.2.2. CAPACIDAD DE PLANTA.....	40
3.2.3. ANALISIS DE CAPITAL HUMANO	40
3.2.3.1. Validación del Personal.....	40
Arquitecto	42
Ingeniero supervisor obra.....	42
Capataz	42
Maestro de Obra.....	42
3.2.3.2. Opinión de los Trabajadores	44
3.2.4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	67
3.3. ANALISIS EXTERNO.....	69
3.3.1. ANÁLISIS PESTE.....	69
3.3.1.1. Político	69
3.3.1.2. Económico	71
3.3.1.3. Social	72
3.3.1.4. Tecnológico.....	73
3.3.1.5. Ecológico.....	74
3.3.2. FUERZAS DE PORTER	75
3.3.2.1. Poder de negociación de los clientes	75
3.3.2.2. Poder de negociación de los proveedores	77
3.3.2.3. Amenaza de nuevos competidores	79

3.3.2.4. Amenaza de productos sustitutivos.....	80
3.3.2.5. Rivalidad entre los competidores	81
3.3.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	84
3.3.3.1. Justificación de ponderaciones	86
3.3.4. RESULTADOS DEL ANALISIS EXTERNO	87
4. CAPITULO IV PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	89
4.1. MATRIZ FODA.....	89
4.1.1. MATRIZ EFI.....	90
4.1.2. MATRIZ EFE	92
4.1.3. MATRIZ FODA	94
4.2. MAPA DE ESTRATEGIAS	97
4.3. ACTIVIDAD POR ESTRATEGIA.....	100
4.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	100
4.3.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	101
4.3.3. PERSPECTIVA INTERNA.....	102
4.3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	103
4.4. COSTO POR ACTIVIDAD.....	104
4.4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	104
4.4.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	105
4.4.3. PERSPECTIVA INTERNA.....	106
4.4.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	107
4.5. INDICADOR POR ESTRATEGIA.....	108
4.5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	108
4.5.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	110
4.5.3. PERSPECTIVA INTERNA.....	112
4.5.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	114
4.6. ANALISIS COSTO – BENEFICIO	116
4.7. CRONOGRAMA.....	118
4.8. EQUIPO DE GESTION	120
4.9. SEGUIMIENTO Y CONTROL	122
CONCLUSIONES.....	126
RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	134

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Variables e Indicadores	6
Cuadro 3.1. Maquinaria y equipos de la empresa JLR S.A.C	29
Cuadro 3.2. Proyectos y cantidad de departamentos ejecutados	31
Cuadro 3.3 Ventas por año	32
Cuadro 3.4. Inversión vs Ganancia por proyecto	35
Cuadro 3.5. Duración de cada proyecto	38
Cuadro 3.6 Duración promedio de acuerdo al tamaño del proyecto	39
Cuadro 3.7. Validación del personal.....	42
Cuadro 3.8 Factores políticos e impactos	70
Gráfico 3.9. Factores económicos e impactos.....	71
Cuadro 3.10. Factores sociales e impactos	72
Cuadro 3.11. Factores Tecnológicos e impactos	73
Cuadro 3.12. Factores ecológicos e impactos.....	74
Cuadro 3.13. Poder de negociación de los clientes	76
Cuadro 3.14. Poder de negociación de los proveedores.....	78
Cuadro 3.15. Amenaza de nuevos competidores.....	79
Cuadro 3.16. Amenaza de producto sustitutos.....	80
Cuadro 3.17. Rivalidad entre los competidores	82
Cuadro 3.18. Matriz MPC	85
Cuadro 3.19. Justificación de ponderación de la matriz MPC	86
Cuadro 4.1. Matriz EFI	91
Cuadro 4.2. Matriz EFE.....	93
Cuadro 4.3. Matriz FODA	95
Cuadro 4.4 Estrategias de la matriz FODA	96
Cuadro 4.5. Estrategias por cada una de las 4 perspectivas	98
Cuadro 4.6 Actividades de la perspectiva financiera.....	100
Cuadro 4.7. Actividades de la perspectiva del cliente	101
Cuadro 4.8. Actividades de la perspectiva interna	102
Cuadro 4.9 Actividades para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	103
Cuadro 4.10. Costos de las actividades de la perspectiva financiera.....	104
Cuadro 4.11. Costos de las actividades de la perspectiva del cliente	105
Cuadro 4.12. Costos de las actividades de la perspectiva interna	106
Cuadro 4.13. Costos de las actividades de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	107
Cuadro 4.14. Indicadores por actividades de la perspectiva financiera.....	109
Cuadro 4.15 Indicadores por actividades de la perspectiva del cliente	111
Cuadro 4.16. Indicadores por actividades de la perspectiva interna	113
Cuadro 4.17. Indicadores por actividades de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	115
Cuadro 4.18 Análisis Costo Beneficio	117
Cuadro 4.19 Equipo de gestión por actividad.....	121
Cuadro del anexo 2 Costos de contratación de un becario	138
Cuadro del anexo 3 Tasas RNP	140
Cuadro del anexo 4 Costos de los trámites de hipoteca	141
Cuadro del anexo 5 de implementación de una oficina de ventas	142
Cuadro del anexo 6 Costos de publicidad	143
Cuadro del anexo 7 Costo de software de control de almacén	144
Cuadro del anexo 8 Curso de gestión de proyectos.....	145

Cuadro del anexo 9 Costo de medias becas en SENCICO	146
Cuadro de anexo 10 Charlas sobre seguridad y salud laboral	147
Cuadro del anexo 11 Ventas netas anuales de la empresa y ventas esperadas	148
Cuadro del anexo 13 Costos de reprocesos de pared	150
Cuadro del anexo 14 Costo de materia prima anual	151



INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 3.1 Porcentaje de ventas	33
Gráfico 3.2. Inversión vs Ingresos	36
Gráfico 3.3. Disponibilidad de materiales	45
Gráfico 3.4 Equipos de seguridad	46
Gráfico 3.5 Condiciones ambientales	47
Gráfico 3.6 Comunicación interna	48
Gráfico 3.7 Definición de tareas	49
Gráfico 3.8 Eficiencia y cumplimiento.....	50
Gráfico 3.9. Cumplimiento del tiempo asignado	51
Gráfico 3.10. Calidad del trabajo	52
Gráfico 3.11. Seguimiento y control del trabajo	53
Gráfico 3.12. Motivación.....	54
Gráfico 3.13. Cumplimiento de horarios	55
Gráfico 3.14. Cumplimiento de asistencia	56
Gráfico 3.15. Apreciación sobre la innovación y mejora continua	57
Gráfico 3.16. Identificación con la empresa	58
Gráfico 3.17. Desperdicio de recursos materiales.....	59
Gráfico 3.18. Uso de los equipos de trabajo	60
Gráfico 3.19. Entrega en menor tiempo y con mayor calidad.....	61
Gráfico 3.20. Principales debilidades de la empresa.....	62
Gráfico 3.21. Porcentaje de reprocesos o correcciones.....	63
Gráfico 3.22. Potencial desperdiciado de la empresa	64
Gráfico 3.23. Predisposición para las capacitaciones	65
Gráfico del anexo 11 Ventas netas	148
Gráfico del anexo 12 Utilidades netas anuales	149

INDICE DE ESQUEMAS

Esquema 3.1. Organigrama	25
Esquema 3.2 Causa-Efecto análisis interno.....	68
Esquema 3.3 Diagrama Causa-Efecto factores externos.....	88
Esquema 4.1. Cronograma de actividades a un año.....	119



INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA EMPRESA JLR S.A.C	135
ANEXO 2 PLAN DE CONTRATACIÓN DE UN BECARIO.....	137
ANEXO 3 LICITACIONES PÚBLICAS	139
ANEXO 4 PRÉSTAMO HIPOTECARIO BANCO CONTINENTAL	141
ANEXO 5 IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE VENTAS.....	142
ANEXO 6 PLAN DE MARKETING Y PUBLICIDAD	143
ANEXO 7 ALMACENAMIENTO DE MATERIALES.....	144
ANEXO 8 CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS.....	145
ANEXO 9 OTORGAR ½ BECAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES	146
ANEXO 10 CHARLAS SOBRE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	147
ANEXO 11 BENEFICIO CUANTITATIVO DE LA ESTRATEGIA DE INCURSIÓN EN NUEVOS SEGMENTOS	148
ANEXO 12 BENEFICIO CUANTITATIVO ESPERADO POR LICITACIONES PÚBLICAS.....	148
ANEXO 13 COSTO DE REPROCESOS.....	150
ANEXO 14 REDUCCIÓN DE 2% DEL PRESUPUESTO DE COSTOS DE MATERIA PRIMA DEL PROYECTO QUE SE ENCUENTRE EN CURSO.....	151

CAPITULO I GENERALIDADES

El primer capítulo comprende las generalidades para la realización del estudio de la empresa JLR S.A.C, inicialmente se realizará el planteamiento del problema, se delimitará el objetivo general y los objetivos específicos que persigue la presente tesis. Así mismo, se dará a conocer la justificación del estudio, las variables e indicadores necesarios, la hipótesis, el alcance del estudio, las técnicas e instrumentos usados, así como la población y la estrategia para la realización del estudio, finalmente se presenta el criterio para el manejo de la información.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿De qué manera un planeamiento estratégico puede lograr una ventaja competitiva en la empresa JLR. S.A.C?

1.1.1. Descripción del Problema

La empresa de tipo familiar JLR SAC está dedicada al rubro de la construcción inmobiliaria en la ciudad del Cusco, ofreciendo a la venta departamentos dirigidos principalmente al sector A y B, operando desde el año de 2002.

Actualmente se viene ejecutando el proyecto “Residencial Ámbar” que cuenta con 25 departamentos, proyecto que debe concluirse en octubre del presente año.

Entre los principales puntos débiles encontramos que:

- Al ser una pequeña empresa familiar, no hay delegación de funciones, las labores de administración las realiza únicamente el gerente y accionista Dr. Oscar Rodríguez Vela cuya profesión es la odontología.
- La empresa no cuenta con un área de ventas.
- No cuentan con contador propio.

- No verifican ni llevan a cabo la revisión de los balances, gastos e ingresos.
- La venta de departamentos está enfocada únicamente al sector A y B y sólo se ejecuta un proyecto al año por falta de liquidez.
- No se lleva a cabo un debido control de materiales, no cuentan con ningún software para el debido control.
- La empresa se ve afectada por la escases de terrenos céntricos en la ciudad del Cusco y por los precios elevados de los mismos ya que están ubicados en las mejores zonas residenciales de la ciudad.
- Los bajos parámetros urbanísticos limitan la cantidad de departamentos, por lo cual no se aprovecha todo el terreno y esto genera una disminución de la rentabilidad.
- Ausencia de compromiso de los trabajadores ya que los primeros días de semana, especialmente el día lunes se detecta una falta aproximadamente del 10% de estos.
- No se realizan capacitaciones del personal ya que los puestos de trabajo son temporales.
- No se realiza publicidad en los medios de comunicación, ya que ésta se basa principalmente en los años de reconocimiento de la empresa.
- No se realizan préstamos bancarios por temor a los altos intereses, se financia toda la obra con capital propio y las pre-ventas.
- No se realizan licitaciones públicas, desaprovechando así un potencial de crecimiento.

1.1.2. Justificación del Problema

La presente investigación tiene como objetivo mejorar la rentabilidad y el desempeño de la empresa constructora JLR SAC, orientando la marcha actual de la empresa hacia una

mejor gestión, estableciendo objetivos claros y determinando los medios más apropiados para el cumplimiento de los mismos. Así mismo se busca lograr en la empresa una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo.

El desarrollo de esta investigación es importante ya que con ella se podrá ayudar a que los líderes de la organización tengan una dirección clara que les permita cumplir con los objetivos, así mismo contribuirá a detectar los principales errores en los que incurren las diversas áreas de la empresa, y las malas gestiones realizadas que impiden el crecimiento esperado y que por lo tanto reducen la rentabilidad.

La importancia de dicho plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición del éxito o el fracaso al alcanzar las metas y objetivos de la empresa de manera regular.

1.1.3. Tipo del Problema de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL con características DESCRIPTIVAS y EXPLICATIVAS, lo cual permite diagnosticar y evaluar el problema planteado por lo que de esta manera se puede proponer lineamientos para identificación y análisis del problema en estudio y la propuesta del planeamiento estratégico de gestión que permita la mejora mencionada.

1.1.4. Campo, Área y Línea

Campo : Gestión Empresarial.

Área : Gerencia Estratégica

Línea : Optimización.

1.1.5. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?

- ¿Cuáles son los competidores directos e indirectos de la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de ventas, inversión y ganancia histórico de la empresa?
- ¿Cuáles serán las estrategias a tomar en cuenta para lograr una ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son los beneficios que obtendrá la empresa con la implementación de las estrategias?

1.2. **OBJETIVOS**

1.2.1. **Objetivo General**

“Analizar la situación actual de la empresa JLR S.A.C a fin de desarrollar un modelo de planeamiento estratégico que permita una ventaja competitiva para la empresa”.

1.2.2. **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis interno de la empresa para conocer la situación actual (Fortalezas-Debilidades).
- Análisis del entorno para conocer la competencia directa e indirecta y otros factores que influyan. (Oportunidades-Amenazas).
- Analizar el nivel de ventas, así como el nivel de inversión vs ganancia de la empresa.
- Realizar la matriz EFI, EFE y FODA para la empresa y determinar las estrategias correspondientes.
- Analizar el costo beneficio de la propuesta

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio tiene un carácter multifuncional: alcanzar el objetivo final de la forma más eficiente posible lo cual no depende sólo de una función o responsabilidad de la empresa sino que es el resultado de aunar los esfuerzos de las distintas áreas de la empresa JLR SAC. De ahí la necesidad de contemplar todo el proceso logístico, comercial, y económico desde la perspectiva estratégica de La Empresa.

Se tiene acceso total y fiable a la información necesaria para la investigación. Las fuentes de información disponibles para el desarrollo de la propuesta son:

Fuentes primarias: Data de La Empresa, Observación directa, Entrevistas y Cuestionarios

Fuentes secundarias: Documentos bibliográficos, Datos de gestión del sector comercio en Cusco.

Debido a que el presente estudio lo realizaré íntegramente sin ayuda y por tener acceso a la información de empresas, el presente estudio será subvencionado por mi persona, de modo que este estudio es considerado económicamente factible para su realización.

1.4. VARIABLES E INDICADORES

Cuadro 1.1. Variables e Indicadores

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
Variable Independiente “Planeamiento estratégico”	Competencia	• Empresas consideradas competencia directa. • Empresas consideradas competencia indirecta.
	Mercado	• Crecimiento del mercado objetivo en el Perú • Crecimiento del mercado objetivo en Cusco
	Tecnología	• Medios de comunicación masiva • Software de control de almacén • Capacitaciones
Variable Dependiente “Ventaja competitiva de la empresa”	Nivel de Ventas	• Ventas anuales.
	Rentabilidad	• Margen bruto de utilidad • Ingresos (ventas y servicios)

Fuente: Elaboración Propia

1.5. HIPÓTESIS

Dada la situación actual en la que actualmente se encuentra la empresa; es posible que la implementación del planteamiento estratégico mencionado ayude a la misma a lograr una ventaja competitiva asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

1.6. ALCANCES

1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

Analizar la situación actual de la empresa JLR SAC y desarrollar un planeamiento estratégico que permita lograr una ventaja competitiva asegurando el incremento de ventas, servicios y posicionamiento de La Empresa.

1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

En la empresa JLR SAC, ubicada en la ciudad de Cusco.

1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

Se considera que el tiempo total destinado para la recolección de datos y análisis de la información será de aproximadamente 3 meses.

1.7. TÉCNICAS

Con el objetivo de realizar una correcta recopilación de datos precisos y la información requerida para la investigación del objeto de estudio, se hará uso de medios e instrumentos, tales como: entrevistas, focus groups, cuestionarios, inspecciones de área y observación directa.

Con el propósito de tener una visión más concreta de dichos instrumentos, a continuación serán detallados brevemente

1.8. INSTRUMENTOS

1.8.1. Entrevista

La modalidad será cara a cara con los trabajadores para poder conocer temas de interés que contribuirán al desarrollo del presente trabajo de investigación, debido a que la empresa es pequeña se tendrá fácil acceso a todo el personal.

La realización de las entrevistas es indispensable ya que mediante este medio se podrán obtener datos que de otro modo serían muy difícil conseguir. Para ellos se plantearán con anticipación las preguntas de interés con la mayor claridad y precisión posible.

1.8.2. Cuestionario

Para la recopilación de datos a nivel interno se realizarán cuestionarios a todos los trabajadores de la empresa, en el cual se harán en su mayoría preguntas cerradas, dejando un mínimo número de preguntas abiertas para que los encuestados puedan plasmar sus opiniones y recomendaciones. El uso de este cuestionario permitirá obtener información verídica, valorar el acuerdo o el desacuerdo respecto a distintas afirmaciones y conocer la postura de los encuestados en relación a una serie de juicios.

1.8.3. Observación

La observación directa se llevará a cabo directamente en el lugar de trabajo de los trabajadores. Se observarán atentamente los fenómenos más importantes, se recopilará información y se registrará para su posterior análisis.

1.9. POBLACIÓN

La población de estudio para esta investigación son todos los miembros de la empresa tales como: accionistas, gerente, capataz, arquitecto, ingenieros, maestro de obra, contratistas, operarios, oficiales y peones.

1.10. ESTRATEGIA

Se formularán una serie de estrategias, encaminadas a estructurar el mecanismo de la investigación

1.10.1. Contacto con la zona de estudio

- Realizar periódicamente la observación directa en las zonas de supervisión.
- Coordinar con los directivos de La Empresa para la toma de datos.
- Coordinar reuniones con los directivos de La Empresa para la recolección de la información
- Preparar anticipadamente los instrumentos para la toma de datos citados, tales como entrevistas y cuestionarios.

1.10.2. Toma de datos

- Se obtendrán valores sobre los parámetros de la población, mediante métodos de recolección, para su posterior análisis.
- La obtención de dichos datos será integral, ahondando en el problema a investigar.
- Estos datos serán clasificados por temas de interés específicos, para su posterior análisis.

1.10.3. Análisis y procesamiento de Datos

- Se hará uso de diagramas, cuadros y gráficos para analizar los resultados obtenidos y mostrarlos de forma más clara.
- Los resultados obtenidos de interés para la empresa se discutirán en una junta con los directivos para poder analizar y conocer mejor las distintas causas y los consecuentes efectos de dichos fenómenos.
- Se realizará el análisis integral de los resultados.

1.11. CRITERIOS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la investigación serán analizados mediante el uso de métodos que permitan determinar la situación actual de la empresa y en efecto poder generar posteriormente el planeamiento estratégico que contribuya a cumplir los objetivos de la empresa constructora JLR SAC.

En esta investigación se hará uso de herramientas de gestión para establecer cuáles son los principales factores de influencia en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

CAPITULO II MARCO TEORICO

A continuación se reúnen los principales conceptos, teorías e información documental que se utilizan para formular y desarrollar el plan estratégico a la empresa JLR SAC.

Para el desarrollo del presente estudio se tomará como base los siguientes conceptos:

2.1. Terminología

2.1.1. Planeamiento

En el proceso administrativo el planeamiento consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.¹

2.1.2. Estrategia

Las estrategias son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.²

2.1.3. Crecimiento

Desarrollo de la empresa, manifestado tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad, como por los cambios observados en su estructura económica y

¹ Universidad del Cauca. (2003). Concepto de planeación. 14/04/2015, de UCAUCA Sitio web: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>

² Igor Ansoff. (1992). ¿Qué es la estrategia de la empresa?. Madrid, España: Plaza & Juanes Editores S.A.

organizativa de la empresa en momentos consecutivos del tiempo.³

2.1.4. Directrices

Una directriz es una norma o una instrucción que se tiene en cuenta para realizar una cosa. También se trata de aquello que fija cómo se producirá algo. Las directrices, por lo tanto, sientan las bases para el desarrollo de una actividad o de un proyecto.⁴

2.1.5. Empresa

Es un sistema dentro del cual, una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado⁵

2.1.6. Inmobiliaria

Empresa o sociedad que se dedica a construir, arrendar, vender y administrar viviendas.⁶

2.1.7. Edificación

Nombre genérico con que se designa cualquier construcción de grandes dimensiones fabricada con piedra o materiales resistentes y que está destinada a servir de espacio para el desarrollo de una actividad humana.⁷

³ Universidad a Distancia de Madrid . (2009). Tamaño y crecimiento de la empresa. 14/04/2014, de UDIMA Sitio web: http://www.adeudima.com/?page_id=589

⁴ Definicion.de. (2008). Definición directriz. Marzo 14, 2015, de Wordpress Sitio web: <http://definicion.de/directrices/>

⁵ Pallares Z., Romero D. & Herrera M. (2005). Hacer Empresa: Un Reto. Barcelona, España: Fondo Editorial Nueva Empresa. Pág. 41.

⁶ Real Academia Española. (2001). Inmobiliaria. Marzo 14, 2015, de RAE Sitio web: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=inmobiliario>

⁷ The free dictionary. (2003). Edificación. Marzo 14, 2015, de Farlex Sitio web: <http://es.thefreedictionary.com/edificaci%C3%B3n>

2.1.8. Ventas

Venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.⁸

2.1.9. Constructora

Una Empresa Constructora es una sociedad que recibe recursos económicos de sus accionistas y los emplea en la ejecución de obras para obtener un beneficio del que parte devuelve como dividendos al Accionista para remunerar el Capital aportado. Su razón de ser es la ejecución de obras a través de los contratos de obra.⁹

2.1.10. Gestión

Gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.¹⁰

2.1.11. Optimización

Un proceso que conduce a la solución óptima de un problema. Con solución óptima queremos decir mejor —en algún sentido— que cualquier otra solución. En el contexto de la gestión de carteras, la optimización se refiere a un algoritmo

⁸ Julio Carreto. (2006). Management. Marzo 14, 2015, de Management y Marketing Sitio web: <http://docenciamanagementymkt.blogspot.com/2008/06/concepto-de-venta.html>

⁹ Areses, J.. (2007). La Empresa Constructora. marzo 14, 2015, de Colegio de Ingenieros de Obras Públicas Sitio web: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48001/componente45999.pdf

¹⁰ Definición.de. (2008). Gestión. Marzo 14, 2015, de Wordpress Sitio web: <http://definicion.de/gestion/>

que identifica las carteras que tienen el tipo de rentabilidad más alto para cualquier nivel de riesgo dado.¹¹

2.2. Planeamiento estratégico

Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo a *“El plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses”.* (Sainz De Vicuña, 2012) ¹²

Por lo tanto, un plan estratégico constituye un programa en el que se plasman las acciones que realizarán los responsables de una compañía determinando inicialmente qué es lo que se pretende conseguir y cómo se pretende lograrlo, estableciendo así las mejores estrategias que pueden llevarse a cabo en un periodo de tiempo que comúnmente suele ser de tres a cinco años, todo ello con la finalidad de alcanzar los objetivos y propósitos de la empresa.

2.3. Mercado Inmobiliario

Entendemos por mercador inmobiliario a *“El conjunto de compradores potenciales con necesidad de satisfacer la adquisición, venta, o disfrute de un Inmueble, mediante una transacción o acuerdo de negocio con el vendedor”.* (Brun H, 2011) ¹³

Dicho mercado se encuentra impulsado principalmente por el déficit de viviendas, locales comerciales e infraestructura pública a nivel nacional, razón por la cual el sector inmobiliario presentó un acelerado

¹¹ La Gran Enciclopedia de Economía. (2006). Optimización. Marzo 14, 2015, de Economía48 Sitio web: <http://www.economia48.com/spa/d/optimizacion/optimizacion.htm>

¹² Lic. Elizabeth Huiz Veria. (2013). Gestión Empresarial. abril 14, 2015, de Gestión Empresarial Sitio web: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

¹³ Brun, H.. (2011). Mercado Inmobiliario. abril 14, 2015, de HEBRUN Sitio web: <https://hebrun.wordpress.com/2011/05/12/mercado-inmobiliario/>

crecimiento desde la década del 2000, sin embargo, éste ha sido refrenado abruptamente desde el año 2014 debido a la influencia de diversos factores económicos.

2.4. Situación del mercado inmobiliario en el Perú

El 2014 no fue un buen año para el sector inmobiliario peruano, sino el peor desde el 2009 pues hubo un considerable descenso en el crecimiento promedio del 15% que hubo entre el 2009 y el 2013, Según medición de Capeco en Lima y Callao, la caída de venta de viviendas fue de 23,8% frente al año anterior, esto se debió principalmente a que en comparación al año pasado las condiciones para la compra de inmuebles no fueron igual de propicias, esto debido a desaceleración de la creación de empleo, así mismo las instituciones financieras tuvieron mayor cautela en los créditos hipotecarios intensificando las condiciones para la calificación crediticia, a esto hay que añadir el precio elevado de los terrenos y la ausencia de saneamiento y agua en algunos sectores.

Se prevé que este año 2015 no será muy bueno para el sector de construcción inmobiliaria en el país ya que las ventas de viviendas en general podrían retroceder hasta en 20%. Según el director de la consultora Layseca Asociados, Gino Layseca.

Es por ello actualmente que la mayoría de empresas inmobiliarias centra su producción en inmuebles destinados a los sectores A y B ya que estos mantienen una alta capacidad adquisitiva y no presentan problemas de financiamiento, y se redujo la producción de bienes inmuebles destinados a los sectores C y D.

2.4.1. Situación del mercado inmobiliario en el Cusco

Al igual que la capital del Perú y el resto de provincias, el mercado inmobiliario en el Cusco se ha visto afectado negativamente por la desaceleración económica del país. Según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) para fines del año 2014 se contabilizó un déficit de 88

mil 718 inmuebles en la región imperial, de las cuales aproximadamente 77 mil familias habitan predios inadecuados y otras 11 mil no tienen vivienda propia; es por ello que el Ministerio de Vivienda en su afán de recuperar dicho déficit impulsa subsidios mediante Bonos Familiares Habitacionales y Bonos de Buen Pagador emitidos por el fondo MiVivienda. Desde el inicio de la aplicación de ambas iniciativas hasta fines del 2014 se han beneficiado 1 657 familias (1 053 con Mivivienda y 604 con Techo Propio). Sin embargo con ello sólo se logró cubrir el 2% del total de déficit regional.¹⁴

Las empresas inmobiliarias pequeñas se han visto perjudicadas principalmente por la disminución en la velocidad de colocación según Eric Rey de Castro, director gerente de Colliers International Perú ya que años pasados en la etapa de preventa se vendía cerca del 84% de las viviendas, ahora en esa etapa sólo se logra colocar el 65%.

2.5. Mapa estratégico

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia.

El objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito. El principio subyacente es que no se puede controlar lo que no se puede medir.¹⁵

Por lo tanto, podemos decir que un mapa estratégico es la herramienta que define todas acciones que la empresa va a seguir, con el objetivo

¹⁴ Salcedo, J. (2014). Región Cusco afronta déficit de casi 90 mil viviendas. abril 14, 2015, de La República Sitio web: <http://www.larepublica.pe/13-11-2014/region-cusco-afronta-deficit-de-casi-90-mil-viviendas>

¹⁵ Pavisich, L. (2014). Mapas estratégicos. BSC, modelos de aplicación. abril 14, 2015, de Monografias.com Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos94/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion.shtml>

de lograr sus metas, en ella se definen los quehaceres de cada miembro los cuales permitirán alcanzar dicho objetivo.

Dicho mapa se divide cuatro niveles:

- Perspectiva financiera: En este nivel se delimitan los objetivos financieros que desea alcanzar la empresa en un determinado periodo de tiempo, maximizando la rentabilidad y reduciendo los costos.
- Perspectiva del cliente: Define hacia que segmento estamos enfocados y los indicadores de rendimiento en dicho segmento, que permitirán brindar un valor añadido al producto y consecuentemente generar mayores ingresos que permitan alcanzar nuestros objetivos financieros.
- Perspectiva interna: Una vez delimitadas las dos anteriores perspectivas se debe realizar una correcta gestión de todos sus procesos internos, del capital humano, de la información y la organización en general para poder satisfacer de manera óptima los requerimientos del mercado.
- Perspectiva del aprendizaje: En este cuarto bloque se definen los principales activos intangibles que necesita la empresa para poder apoyar la estrategia y así mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Estos incluyen los conocimientos necesarios que tiene que tener el personal, los sistemas de información y la predisposición de la empresa para ejecutar los cambios.

2.6. Análisis FODA

El análisis FODA (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. Como subproducto muy importante, permite que el nivel gerencial de la

empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece, aumentando aún más las ventajas del estudio.¹⁶

Por lo tanto, el análisis FODA es una herramienta de mucho provecho ya que estudiará tanto el desempeño interno de la empresa como también el entorno en el que se desarrolla. Esto permitirá ampliar nuestros conocimientos en ambos ámbitos y con ello lograremos reforzar las fortalezas internas y mejorar los puntos débiles en los procesos, así como estar preparados ante las amenazas externas y aprovechar las oportunidades del mercado.

El análisis FODA agrupa dos matrices, las cuales son:

- Matriz de evaluación del factor externo (EFE): Nos permite determinar los factores del entorno tanto favorables como desfavorables para la empresa, con ello estaremos preparados para las amenazas externas así como también podremos beneficiarnos de sus oportunidades a nivel social, político, judicial, tecnológico y gubernamental.
- Matriz de evaluación del factor interno (EFI): Nos permite determinar las fortalezas y debilidades más relevantes dentro de las áreas de la empresa. Dicha matriz nos ayudará a resolver todos aquellos procesos que no se están realizando adecuadamente, así como también a fortalecer las buenas prácticas internas, buscando siempre una mejora continua en todos los procesos.

¹⁶ Ing. Flores, E. (2008). Análisis FODA. abril 14, 2015, de Slideshare Sitio web: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/que-es-el-analisis-foda-217430>

CAPITULO III ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

En el presente capítulo se realizará un análisis interno y externo de la empresa JLR SAC de la ciudad del Cusco, con el objetivo de conocer a profundidad la realidad de la empresa y así poder establecer estrategias que permitan la optimización del desempeño de la misma.

3.1. LA EMPRESA

3.1.1. Descripción General del Rubro de la Empresa

La Empresa constructora JLR SAC. Se encuentra dentro del rubro de la construcción inmobiliaria.

3.1.2. Actividad Principal

La actividad principal de la Empresa es la planificación, ejecución y venta de departamentos en la ciudad del Cusco.

La realización de un proyecto involucra distintas actividades desde su inicio hasta el término del mismo, dichas actividades en orden cronológico son las siguientes:

- Búsqueda de un terreno
- Análisis y comparación de la mejor opción en términos de ubicación y precio
- Compra del terreno
- Realización del estudio de suelos, para lo cual se contrata a un ingeniero civil especialista en cálculo de suelos
- Elaboración conjunta del diseño de la arquitectura, instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias y estructurales.

- Realización del expediente de la obra, que posteriormente se presenta a la Municipalidad del Cusco para que esta determine los parámetros de construcción.
- Cálculos de estructuras para lo cual se contrata a un ingeniero de estructuras el cual realiza el cálculo de placas, columnas y vigas
- Una vez aprobado el expediente se realiza el movimiento de tierra, la nivelación y preparación del terreno.
- Colocación de zapatas, columnas y placas.
- Ejecución del levantamiento de paredes (tabiquería) y el vaciado de lozas (techado)
- Tarrajeo y colocación de puntos de agua y luz
- Ejecución de acabados (Colocación de pisos, parquet, vidrios, puertas)
- Pintado interno de los departamentos y de la fachada externa del condominio.
- Presentación de solicitud al Municipio de la conformidad de obra
- Una vez aprobada la conformidad de obra, se procede a la inscripción del condominio en la Municipalidad del Cusco
- Elaboración de los testimonios de compra-venta a los futuros propietarios
- Entrega de departamentos.

Es importante recalcar que las ventas son realizadas durante todas las etapa del proyecto, ya que, inicialmente se efectúan las pre-ventas que se realizan con contratos privados y reservaciones con una inicial del 20% del total del precio, siendo estas en porcentaje 63% del total de ventas, el resto se realiza una vez finalizado el proyecto.

3.1.3. Reseña Histórica

La empresa comenzó sus operaciones en el año de 2002, inicialmente tuvo el nombre de OR EIRL. Siendo los propietarios la señora Rosa Amparo Teves Gonzales y el señor Oscar Alberto Rodríguez Vela, dicha empresa desarrolló cinco proyectos, los cuales son: Residencial Los Girasoles con un total de 12 departamentos; Residencial Bellavista con un total de 23 departamentos, Residencial Los Álamos 1 con un total de 14 departamentos, Residencial Los Álamos 2 con un total 14 departamento, Residencial Santa Lucía con un total de 43 departamentos.

Finalizado este último proyecto en el año 2011, la empresa decidió cambiar de razón social pasando a ser una empresa de sociedad anónima cerrada SAC, que lleva el nombre actual de JLR. La empresa inicial OR EIRL traspasó sus activos a la nueva empresa con la cual esta pudo iniciar su funcionamiento. Los accionistas actuales son la señora Amparo Tevés con un total de participación del 33.33%, Lucia Rodríguez con 33.33% y José Rodríguez con 33.33%.

La empresa JLR hasta la fecha ha realizado dos proyectos: Residencial Amatista con un total de 26 departamentos y actualmente viene ejecutándose Residencial Ámbar con un total de 25 departamentos, dicho proyecto planea concluirse en octubre del 2015.

3.1.4. Tipo De Organización

La empresa se constituye como una Sociedad Anónima Cerrada o de abreviaturas S.A.C.

Las características de una Sociedad Anónima Cerrada son que éstas tienen la potestad de funcionar sin directorio, contando

obligatoriamente con una Junta General de Accionistas y una Gerencia. Así mismo, es requisito que haya un máximo de 20 accionistas y un mínimo de dos. Dichas sociedades no pueden tener acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. Por otro lado, dichas sociedades están sujetas a una auditoría externa anual en caso sean pactadas con los accionistas.

Organización según sus fines: JLR S.A.C es una empresa *con fines de lucro* ya que la finalidad primordial de su funcionamiento es generar ganancias o utilidades a sus accionistas.

Organización según su formalidad: Es una *Organización funcional* ya que cada órgano realiza exclusivamente sus labores definidas, en cuanto a la comunicación esta es directa y no hay presencia de mediadores, así mismo existe una parcial descentralización en la toma de decisiones.

3.1.5. Fines De La Organización

3.1.5.1. Política

La empresa actualmente no cuenta con una política.

3.1.5.2. Misión

Constructora JLR S.A.C, es una empresa de construcción en el ámbito privado, cuya misión es satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, ofreciendo altos estándares de calidad, cumplimiento de tiempo, y costos competitivos generando con ello relaciones duraderas, basadas en años de experiencia y profesionalismo. Así mismo generar la máxima rentabilidad a los accionistas,

promoviendo el desarrollo de nuestros colaboradores y operando continuamente como una empresa socialmente responsable.

3.1.5.3. Visión

Nuestra visión consiste en llegar a ser la empresa constructora líder en la región, con capacidad de competir exitosamente en el mercado nacional, basados en los años de experiencia contando con un equipo altamente profesional y comprometido, con conciencia de servicio al cliente que garanticen solidez y reconocimiento de la empresa, optimizando los costos para así obtener altos niveles de crecimiento, contribuyendo al desarrollo del país.

3.1.5.4. Valores

Valores Internos

- Trabajo en equipo: Somos una empresa que promueve la colaboración entre todos los involucrados en el proceso de ejecución de los proyectos, basándose en principios de solidaridad y cooperación.
- Responsabilidad: Cada trabajador está orientado a cumplir con las labores adquiridas en los plazos establecidos
- Compromiso: Todos los miembros se encuentra comprometidos y orientados al cumplimiento de un mismo objetivo, efectuando sus labores de la manera más eficiente
- Seguridad: Desarrollar las actividades tomando las precauciones necesarias en cada actividad que se ejecuta, salvaguardando la vida propia y la de los compañeros de trabajo.

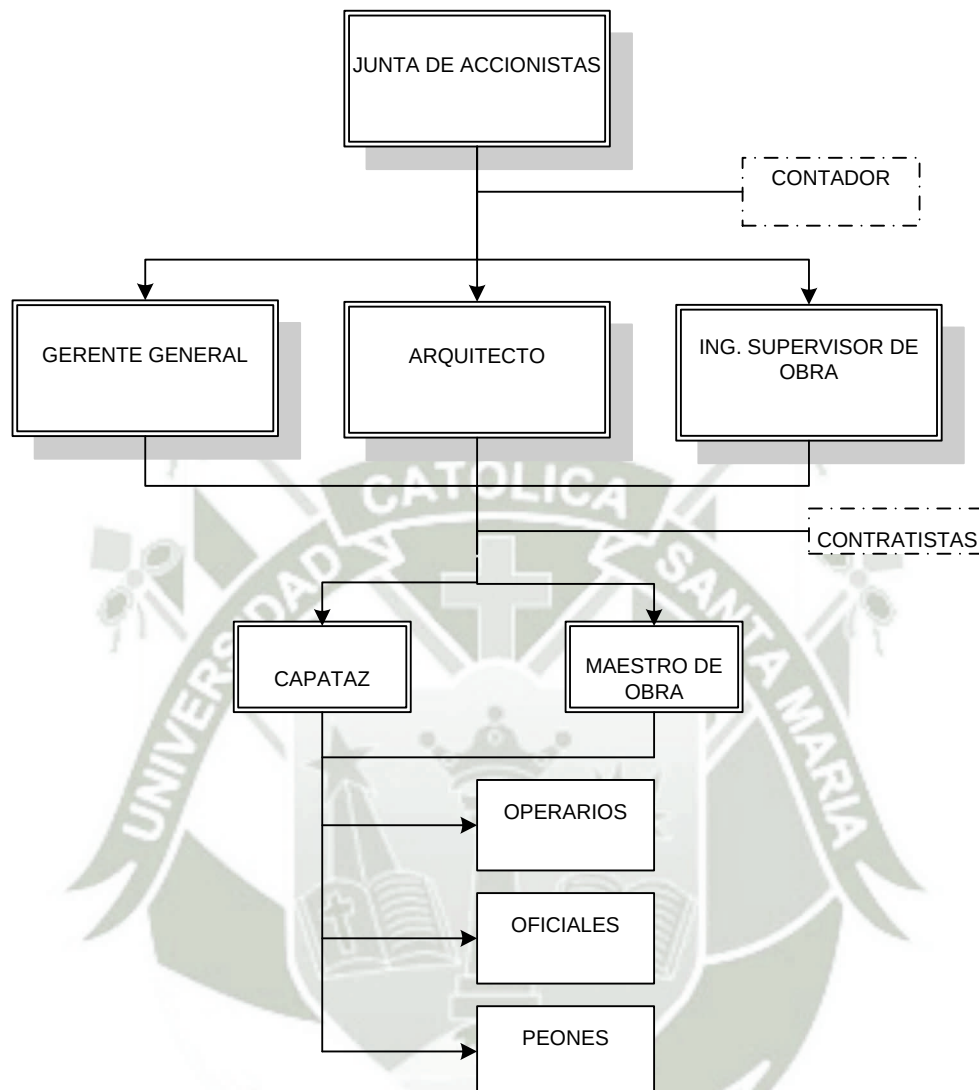
Valores externos

- Calidad: Nuestro objetivo principal es la satisfacción del cliente al adquirir el producto final, por lo cual estamos comprometidos a brindar productos que garanticen altos estándares de calidad y con alto valor añadido
- Cumplimiento de plazos: Brindar la seguridad de cumplir con los plazos establecidos de entrega.
- Orientación al cliente: La satisfacción del cliente es nuestro objetivo principal, ofreciéndoles siempre productos con valor añadido que cumplan con sus expectativas
- Responsabilidad social y ambiental: La empresa busca realizar proyectos con un mínimo de alteraciones causadas en su entorno, considerando siempre el bienestar y comodidad de la población, trabajando constantemente para lograr el menor impacto ambiental.

3.1.6. Organización

A continuación se presenta en forma gráfica la estructura organizacional de la empresa JLR SAC, en la cual se muestran los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia entre sus diferentes involucrados.

Esquema 3.1. Organigrama



Fuente: Empresa JLR S.A.C
Elaboración Propia

3.1.7. Órganos De Dirección Y Control De La Empresa

3.1.7.1. Junta de accionistas

Representa la máxima autoridad en la empresa, la cual toma las decisiones clave para la marcha de la sociedad. Este órgano tiene la potestad de realizar modificaciones sociales de la empresa, así mismo es la encargada de la aprobación de cuentas, el

nombramiento y contratación de gerentes, contadores, contratistas y trabajadores en general, determinando el sueldo respectivo para cada puesto.

3.1.7.2. Gerente General

Es el representante legal de la sociedad, se encarga de la administración y dirección del negocio, reportando el desempeño de la misma. Tiene a su cargo velar por el cumplimiento de todos los estatutos legales implicados en el negocio y en su funcionamiento; así mismo está encargado de organizar el régimen interno de la compañía, determinar el presupuestos requeridos para someterlo posteriormente a los accionistas, llevar a cabo el plan de trabajo, delegar funciones, determinar la inversión, celebrar contratos de compra-venta de los departamentos, administrar las cuentas bancarias, girar cheques.

3.1.7.3. Arquitecto

Es el encargado del diseño de los croquis preliminares, anteproyecto y planos generales, así mismo tiene a su cargo la verificación de los resultados de las pruebas previas a la ejecución de la obra, participa como principal actor de la jefatura de obra encargado del seguimiento de cumplimiento de obra, selección de insumos y materiales, comprobación de los materiales y su adecuado uso y disposición, verificación de la correcta disposición de las instalaciones y el control de la calidad de lo edificado. Así mismo, asume el control general de los operarios y trabajadores.

3.1.7.4. Ingeniero supervisor obra

Es el ingeniero que interpreta los planos elaborados previamente por el arquitecto, ingeniero de estructuras,

ingeniero sanitario y el ingeniero eléctrico. Se encarga de ver que todo se haga de acuerdo al diseño y a las determinaciones técnicas, de ser necesario realiza aportes para realizar las modificaciones que considere adecuadas, así mismo tiene a cargo hacer cumplir las normativas de seguridad para todos los operarios.

3.1.7.5. Capataz

Es la persona que se encarga de comunicar y supervisar el correcto cumplimiento de las órdenes encomendadas por los superiores hacia los obreros y peones de la cuadrilla que tiene a su responsabilidad, controla también la asistencia de los mismos. De manera ocasional realiza compras de materiales y participa directamente en la ejecución del proyecto.

3.1.7.6. Maestro de Obra

Es un personal con bastantes años de experiencia que es el jefe de los albañiles, operarios, oficiales y peones. Es el encargado de controlar, hacer trazos, supervisar que las placas estén bien vaciadas y el concreto este correctamente mezclado.

3.1.7.7. Obreros

Es todo el personal que se encarga del trabajo de campo y están divididos en tres:

- Operarios: Trabajadores de mano de obra calificada, entre ellos se encuentran los fierros, carpinteros de construcción, y todos aquellos con vasta experiencia en construcción.
- Oficiales: Son aquellos trabajadores en proceso de entrenamiento, realizan las mismas acciones que los operarios y entre sus funciones se

encuentran realizar estuques, levantar muros y albañilería.

- ✓ Peones: Personal que no cuenta con ninguna preparación, está encargado de ayudar a los operarios transportando los materiales, cargando ladrillos, trasladando cemento, etc

3.1.7.8. Contratistas

Entre ellos se encuentran los vidrieros, parqueteros, electricistas, técnicos sanitarios, pintores, técnicos en soldadura electro-mecánica y el asesor contable externo.

En total en la empresa laboran 36 trabajadores, un asesor contable externo y 11 contratistas.

3.1.8. Instalaciones y Equipos

Las instalaciones de la empresa varían de acuerdo al lugar en que se ejecuta la obra más reciente, pues no cuentan con ninguna oficina de ventas e informes.

Algunos de los equipos fueron adquiridos durante los primeros años de funcionamiento de OR EIRL, posteriormente fueron traspasados a la empresa actual JLR SAC. Cabe resaltar que estos no reciben ningún tipo de mantenimiento.

3.1.8.1. Equipos

A continuación se presenta el listado de maquinarias e instrumentos que se utilizan directa e indirectamente en la ejecución de proyecto, una breve descripción de sus usos y la cantidad de los mismos.

Cuadro 3.1. Maquinaria y equipos de la empresa JLR S.A.C

Nombre del equipo	Usos	Cantidad
Volquete de cinco cubos	Sirve para transportar tierra, cascajo, cemento y diversos materiales de construcción	1
Huinches	Utilizado para transportar las mezclas hacia los pisos más altos	2
Vibradoras	Cuando se vacía la mezcla esta se vibra para que no haya mucho aire en el concreto y este asiente correctamente	3
Carretillas	Para el transporte del material	12
Lampas	Usadas para votar arena y cargar material o cascajo hacia las carretillas	23
Picos	Para cavar terrenos duros y picar piedras	24
Mezcladoras	Se utiliza para mezclar el concreto (cemento, piedra arena y agua)	2
Compactadora	Compacta la tierra para que sobre el terreno duro se asiente correctamente la mezcla	1
Camioneta Rav 4 Toyota	Transporte personal de la gerencia	1
Correas de seguridad	Sirven de uso personal de los trabajadores para evitar caídas de altas alturas	20
Combos	Utilizados principalmente para romper piedras	4
Escarchadoras	Para realizar el escarche de las paredes	10

Fuente: Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

La maquinaria e instrumentos anteriormente citados representan parte del activo fijo tangible, los cuales se encuentran sujetos a depreciación. Dichos equipos se utilizan de manera continua en los procesos de producción de los bienes.

Los equipos menores como las escarchadoras son repuestas constantemente cuando ya no se encuentran funcionando adecuadamente por otras de la misma naturaleza.

3.1.8.2. Instalaciones

La empresa no cuenta con oficinas de ventas.

El lugar para contacto directo de ventas es en la misma ubicación donde se monta cada proyecto hasta una vez finalizada la venta total de los condominios, dicho local actualmente se encuentra ubicado en: Jirón Ricardo Palma N8, Urbanización Santa Mónica, Distrito de Huanchac, Provincia y Departamento de Cusco.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

En el presente apartado se realizará el análisis interno de la empresa, evaluando sus factores internos para poder determinar la posición actual de la misma. Todo ello con el fin de tener un panorama más claro que permita posteriormente determinar un plan estratégico con el cual potenciar sus fortalezas internas y aminorar las debilidades.

3.2.1. DATA HISTORICA

A continuación se presenta la data histórica de la empresa desde sus inicios en el año 2002 hasta la actualidad. Dicha data histórica engloba el total de obras ejecutadas y el tiempo de realización de las mismas; así como el porcentaje de ventas, inversión y ganancias que estas generan

3.2.1.1. OBRAS

OR EIRL desarrolló cinco proyectos, al cambiar de razón social el año 2011, denominándose actualmente JLR SAC, se culminó 1 proyecto y se viene ejecutando Residencial Ámbar.

Cuadro 3.2. Proyectos y cantidad de departamentos ejecutados

	PROYECTO	CANTIDAD DE DEPARTAMENTOS
ORL E.I.R.L	Residencial Los Girasoles	12
	Residencial Bellavista	23
	Residencial Los Álamos 1	14
	Residencial Los Álamos 2	14
	Residencial Santa Lucía	43
JLR S.A.C	Residencial Amatista	26
	Residencial Ámbar	25
TOTAL DE DEPARTAMENTOS		157

Fuente: Empresa JLR S.A.C

Elaboración propia

3.2.1.2. VENTAS

Las ventas de la empresa se realizan en dos formas:

- Preventa: Cuando la obra está en ejecución y los departamentos aún no están terminados, los

montos entregados a los clientes constituyen anticipos de clientes. Siendo estos cancelados a la entrega de los departamentos.

- Venta de departamentos terminados: Se recibe el pago del cliente y se efectúa la entrega física del departamento.

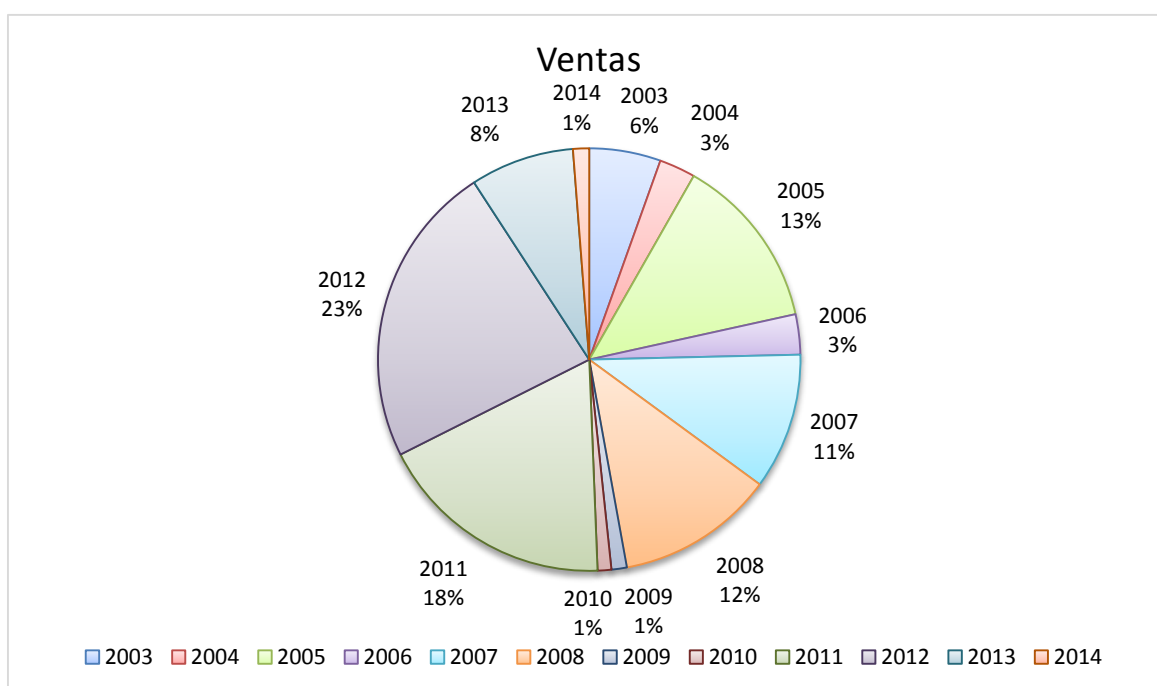
La información financiera se procesa anualmente, ya que durante un mismo año se venden departamentos de diversos proyectos y sólo existen datos anuales.

A continuación se muestran las ventas anuales en orden decreciente y el correspondiente porcentaje que estas representan.

Cuadro 3.3 Ventas por año

Año	Ventas por año	Porcentaje
2003	S/. 805,399.00	5.47%
2004	S/. 408,040.00	2.77%
2005	S/. 1,960,007.00	13.31%
2006	S/. 453,545.00	3.08%
2007	S/. 1,535,543.00	10.43%
2008	S/. 1,779,730.00	12.09%
2009	S/. 173,409.00	1.18%
2010	S/. 154,590.00	1.05%
2011	S/. 2,681,328.00	18.21%
2012	S/. 3,421,835.00	23.24%
2013	S/. 1,170,213.00	7.95%
2014	S/. 181,651.00	1.23%
TOTAL	S/. 14,725,290.00	100.00%

Fuente: Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

Gráfico 3.1 Porcentaje de ventas


Fuente: Empresa JLR SAC

Elaboración propia

Las ventas más elevadas se reportaron en el año 2012 representado el 23% del total de las mismas, seguido del año 2011 representando el 18%. Dichos años se realizaban las ventas de los departamentos acabados del proyecto Residencial Santa Lucía, 43 departamentos, de los cuales se vendieron hasta la actualidad 39 departamentos. Como podemos observar, con la colocación de dicho proyecto se logró generar las ventas cúspides registradas en todos los años de ejercicio de la empresa.

Así mismo, el año 2009 y 2010 presentan el número de ventas más bajas ya que la empresa se encontraba en pleno proceso de ejecución de Residencial Santa Lucía, así como recientemente de Residencial Ámbar en el 2014. Es importante mencionar que las ventas son más bajas en el periodo de ejecución ya que sólo

se realizan un número reducido de pre-ventas, una vez terminado cada proyecto las ventas de departamentos terminados se incrementa.

3.2.1.3. INVERSION VS GANANCIA

A continuación se presenta un análisis de inversión vs ganancia por cada proyecto, así mismo se precisa el número de departamentos construidos y vendidos en cada proyecto.

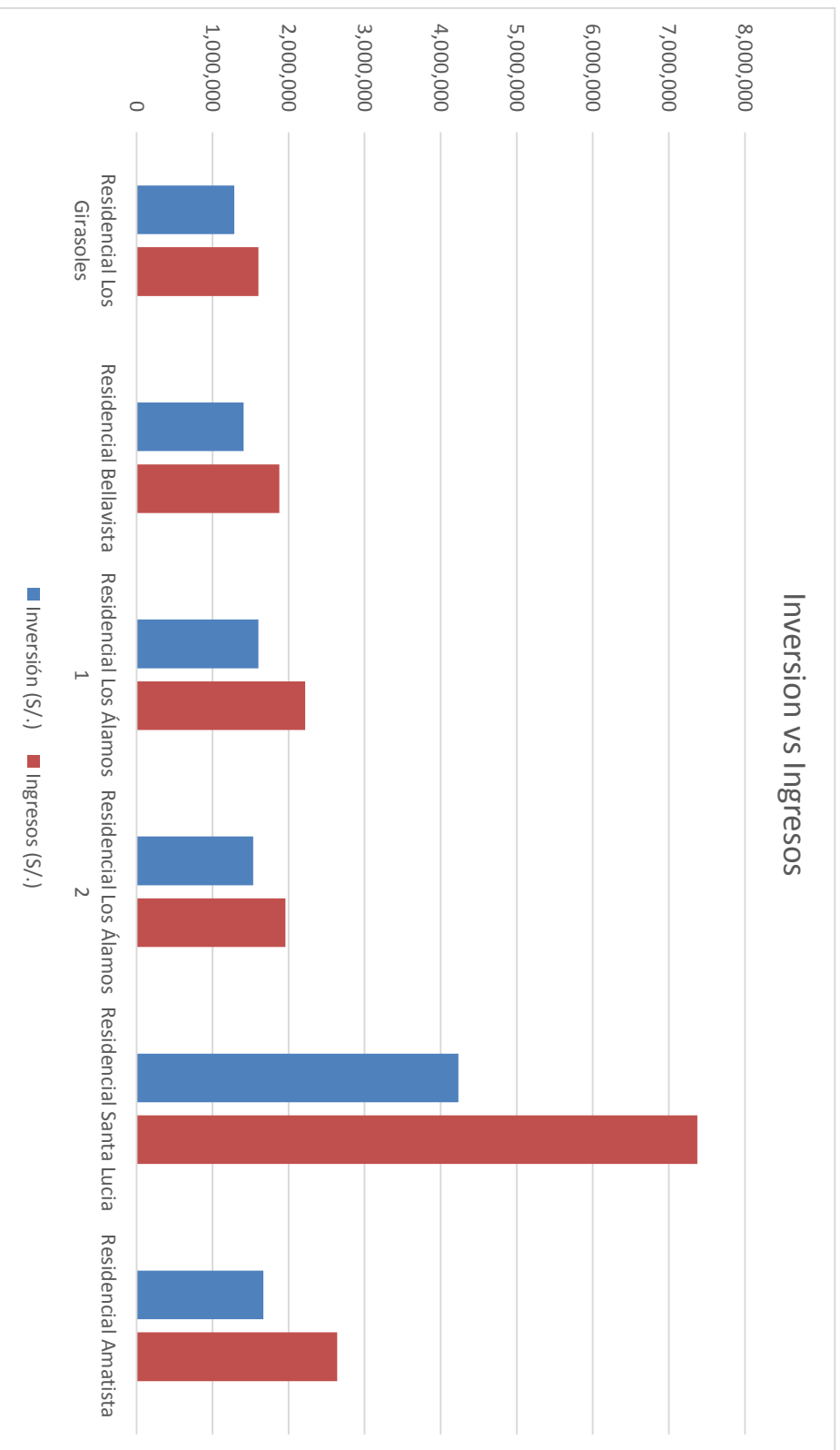


Cuadro 3.4. Inversión vs Ganancia por proyecto

No	Año de iniciación	Numero de departamentos construidos	Número de departamentos vendidos	Inversión (S/.)	Ingresos (S/.)	Utilidad Bruta (S/.)	Utilidad Neta (S/.)
Residencial Los Girasoles	Inicios 2002	12	11	1,285,685	1,602,710	317,025	168,399
Residencial Bellavista	Segundo semestre 2003	23	23	1,408,108	1,879,810	471,702	276,672
Residencial Los Álamos 1	Segundo semestre 2005	14	13	1,602,372	2,216,877	614,505	376,635
Residencial Los Álamos 2	Inicios 2007	14	14	1,534,661	1,960,006	425,345	244,223
Residencial Santa Lucia	Segundo semestre 2008	43	39	4,232,560	7,375,726	3,143,166	2,146,697
Residencial Amatista	Segundo semestre 2012	25	24	1,668,868	2,637,808	968,940	624,734
TOTAL				12,701,194	16,703,997	5,940,683	3,837,364

Fuente: Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

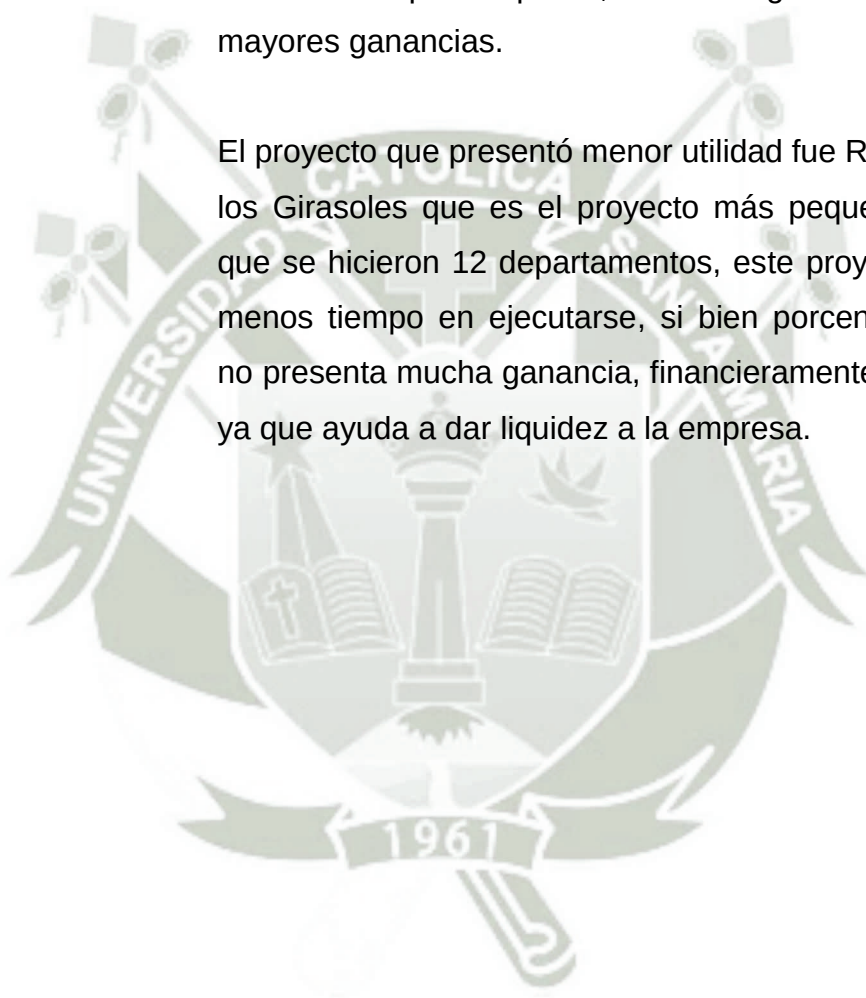
Gráfico 3.2. Inversión vs Ingresos



Fuente: Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

De acuerdo al análisis del gráfico anterior, podemos observar que el proyecto de Residencial Santa Lucía fue el que presentó mayor utilidad bruta, sin embargo este proyecto se realizó en aproximadamente tres años, con una fuerte capital invertido y se continuo ejecutando financiado con la hipoteca de dicho proyecto al banco. Durante los años de ejecución se contaba con poca liquidez, sin embargo se obtuvieron mayores ganancias.

El proyecto que presentó menor utilidad fue Residencial los Girasoles que es el proyecto más pequeño, en el que se hicieron 12 departamentos, este proyectó tomó menos tiempo en ejecutarse, si bien porcentualmente no presenta mucha ganancia, financieramente es mejor ya que ayuda a dar liquidez a la empresa.



3.2.1.4. TIEMPO

El tiempo de ejecución de cada obra depende del tamaño del proyecto, es decir del número de departamentos en cada condominio.

A continuación se presentan los diversos proyectos que realizaron la empresa, el número de departamentos por proyecto y la duración de su ejecución.

Cuadro 3.5. Duración de cada proyecto

	PROYECTO	CANTIDAD DE DEPARTAMENTOS	DURACIÓN
ORL E.I.R.L	Residencial Los Girasoles	12	1 año y 6 meses
	Residencial Bellavista	23	2 años
	Residencial Los Álamos 1	14	1 año y 6 meses
	Residencial Los Álamos 2	14	1 año y 6 meses
	Residencial Santa Lucía	43	3 años
R S.A.C	Residencial Amatista	26	1 año y 9 meses
	Residencial Ámbar	25	1 año y 9 meses
TOTAL DE DEPARTAMENTOS		157	

Fuente: Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

Durante todos los años de funcionamiento los proyectos emprendidos han sido no menores de 12 departamentos y no mayores de 43. Tomando de 1 año y medio a 3 años la realización de los mismos.

Seguidamente se presenta un cuadro en el cual se agruparon los proyectos de acuerdo a el número de departamentos por condominio y el tiempo promedio de su ejecución.

Cuadro 3.6 Duración promedio de acuerdo al tamaño del proyecto

	CANTIDAD DE DEPARTAMENTOS	NOMBRE	TIEMPO PROMEDIO
I	De 12-14	• Residencial Los Girasoles • Residencial Los Álamos 1 • Residencial Los Álamos 2	1 año y seis meses
II	De 23-26	• Residencial Bellavista • Residencial Amatista • Residencial Ámbar	1 año y ocho meses – 2 años
III	43	• Residencial Santa Lucía	3 años

Fuente: Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

Como podemos observar los proyectos menores denominados de tipo I, que van de 12 a 14 departamentos, tienen un tiempo promedio de ejecución de 1 año y 6 meses.

Los proyectos de tipo II, que van de 23 a 26 departamentos tienen un tiempo promedio de ejecución de 1 año ocho meses a dos años.

Por último, los del tipo III, con un máximo de 43 departamentos tienen un tiempo promedio de 3 años de ejecución.

3.2.2. CAPACIDAD DE PLANTA

La capacidad de planta no es variable, pues el número de departamentos se delimita previamente en la etapa de planificación del proyecto, tomando en consideración los recursos disponibles para su ejecución, el diseño de acuerdo al tamaño del terreno, los pisos delimitados por el parámetro urbanístico que dicta la municipalidad, entre otros.

3.2.3. ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO

El capital humano es un recurso fundamental para el funcionamiento de la empresa, está compuesto por todo el personal que brinda sus servicios a la misma.

Es por ello que es importante analizar su estructura, calificación y predisposición en el ambiente laboral, ya que si ellos desarrollan sus labores de manera eficiente contribuirán al logro de los objetivos.

3.2.3.1. Validación del Personal

A continuación se presenta un cuadro donde se realizó una valoración cualitativa del personal en una asamblea conjuntamente con el gerente general y el ingeniero supervisor de obra tomando en consideración los indicadores de desempeño señalados en *“Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del Capital humano”*¹⁷ de Montoya César Alveiro, según los siguientes criterios:

¹⁷ Montoya, C. (2006). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Abril 15, 2015, de SCIELO ORG Sitio web: <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v11n1/v11n1a05.pdf>

(E): actitud, habilidad o destreza que se logra en un nivel alto o máximo. Excelente.

(B): actitud, habilidad o destreza que se logra en un buen nivel. Bueno

(A): actitud, habilidad o destreza que apenas logra recuperar un buen nivel. Aceptable.

(I): actitud, habilidad o destreza que no supera un nivel medio o mínimo esperado.

Insatisfactorio o deficiente.





Cuadro 3.7. Validación del personal

Puesto	Comunicación con el jefe inmediato directo	Eficiencia	Responsabilidad	Calidad y presentación del trabajo	Dinamismo	Puntualidad	Adaptación	Experiencia	Nivel de conocimientos requerido para el puesto	Capacitación
Gerente General	A	B	E	B	B	A	E	E	A	I
Arquitecto	B	B	B	B	B	A	A	E	E	A
Ingeniero supervisor obra	A	A	A	B	B	A	A	E	E	A
Capataz	B	B	B	B	B	A	B	E	B	I
Maestro de Obra	A	B	B	B	B	A	B	E	B	I
Operarios	A	B	B	B	B	A	B	E	E	I
Oficiales	A	B	B	B	B	A	B	E	E	I
peones	A	B	B	B	B	A	B	E	E	I
Contratistas	E	E	B	B	B	B	B	E	E	I

Fuente: Focus group Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

En el cuadro anterior podemos observar que la comunicación en general es aceptable, ya que en algunas ocasiones el proceso de transmitir y recibir informaciones no es muy efectivo pues el gerente general da las instrucciones al ingeniero de obra, éste al capataz y él a su vez a la cuadrilla, por lo tanto los mandatos no se transmiten con la mayor efectividad.

En cuanto a eficiencia, en general se considera que cada puesto de trabajo cumple con la función asignada en los plazos establecidos teniendo algunos problemas con la eficiencia del ingeniero supervisor. Siendo otra situación agravante la inasistencia de los obreros, ya que en promedio el 10% falta el día lunes ya que muchos de ellos tienen hábitos de bebida, lo cual ocasiona una baja de la productividad durante ese día.

En cuanto a los indicadores de responsabilidad, calidad de presentación del trabajo y dinamismo, todos los miembros tienen una buena calificación ya que realizan los deberes que se les asignan respetando los parámetros exigidos.

En el indicador de experiencia todos tienen una calificación excelente ya que es personal trabaja con la empresa muchos años, la mayoría de ellos viene prestando sus servicios a la empresa desde los inicios de su funcionamiento. Por lo tanto, es gente que conoce el modo de trabajo y que cuenta con vasta experiencia ya que también han brindado sus servicios para la ejecución de obras en otras empresas.

En cuanto al nivel de conocimientos requerido, el gerente general tiene la calificación más baja pues no posee preparación profesional concerniente a la administración, su profesión está relacionada al ámbito de la salud, y durante todos estos años ha venido realizando su trabajo empíricamente.

La empresa no realiza capacitaciones a los trabajadores.

Por otro lado, la empresa para incentivar el mejor desempeño de los trabajadores y promover la fidelización con la empresa brinda al personal incentivos monetarios que no están consignados dentro de la planilla, en determinadas fechas como el día del trabajador de la construcción civil, navidad, año nuevo, entre otras.

3.2.3.2. Opinión de los Trabajadores

Es muy importante contar con la opinión de los miembros de la organización, conocer su percepción acerca de las oportunidades que no son aprovechadas, así como también, su aporte será un factor clave para poder reconocer las debilidades que ellos enfrentan diariamente en su entorno laboral, con el propósito de dar solución a dichas dificultades.

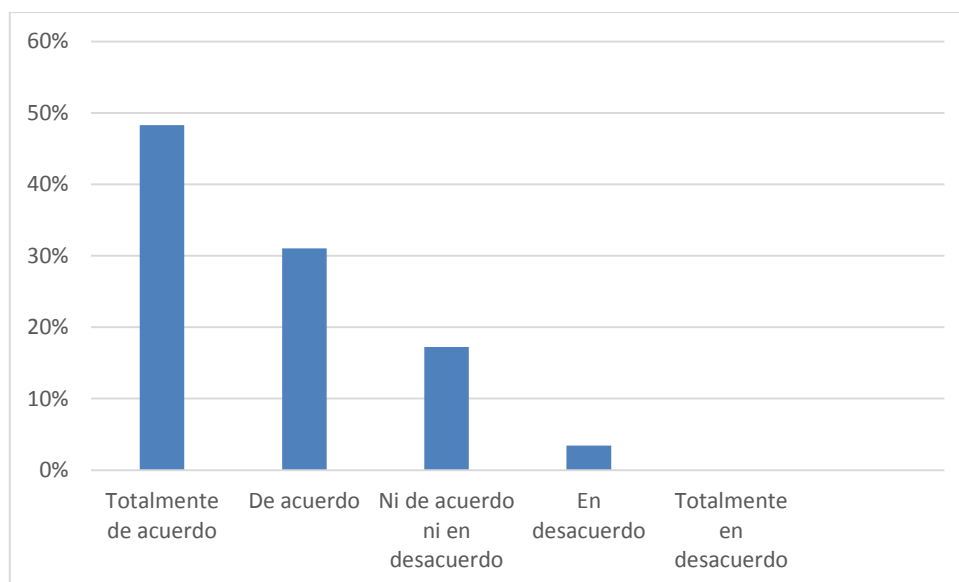
En este apartado se realizaron encuestas a todos los trabajadores de la Empresa JLR S.A.C con el fin de conocer los puntos anteriormente mencionados.

La encuesta se presenta en el anexo 1.

Los resultados de la encuesta se presentan a continuación:

- 1) Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.

Gráfico 3.3. Disponibilidad de materiales

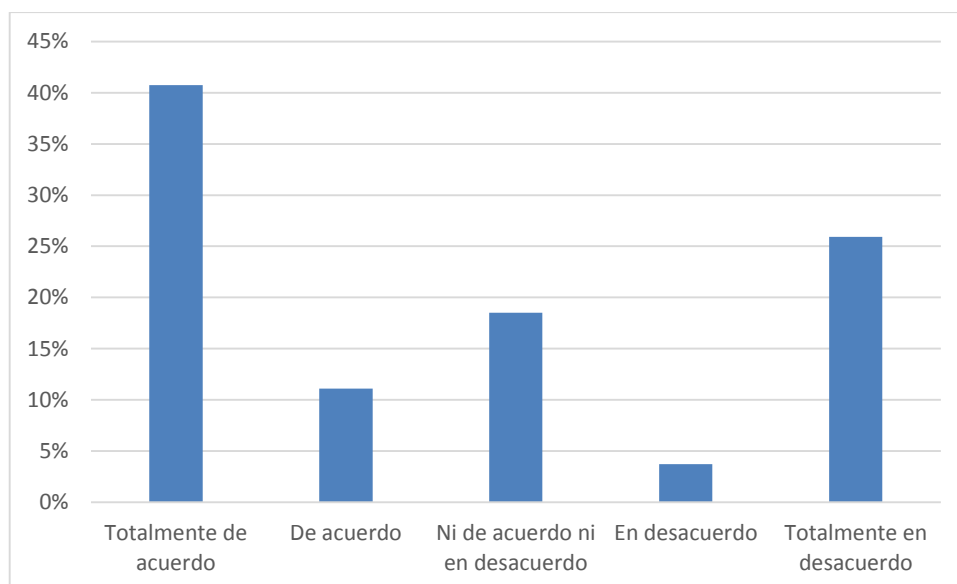


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

La mayoría del personal opina que cuenta con los materiales y recursos que requiere para realizar su trabajo. Sin embargo un escaso 3% se encuentra en desacuerdo pues en algunas ocasiones hay retrasos en la entrega de materiales.

- 2) La empresa me proporciona el equipo de seguridad requerido para mi puesto de trabajo

Gráfico 3.4 Equipos de seguridad

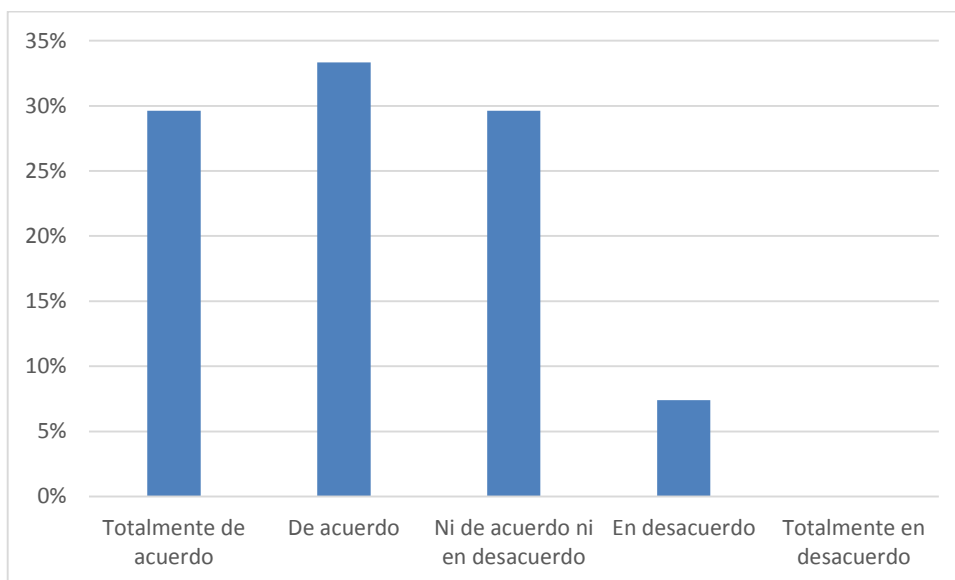


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

El 51% del personal considera que cuenta con el equipo de seguridad requerido para su puesto de trabajo, el 19% no se encuentra en acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo un buen porcentaje de 30% opina que no cuenta con equipo de seguridad necesario, siendo esta una debilidad para la empresa pues los trabajadores corren el riesgo de sufrir lesiones y/o accidentes.

- 3) Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

Gráfico 3.5 Condiciones ambientales

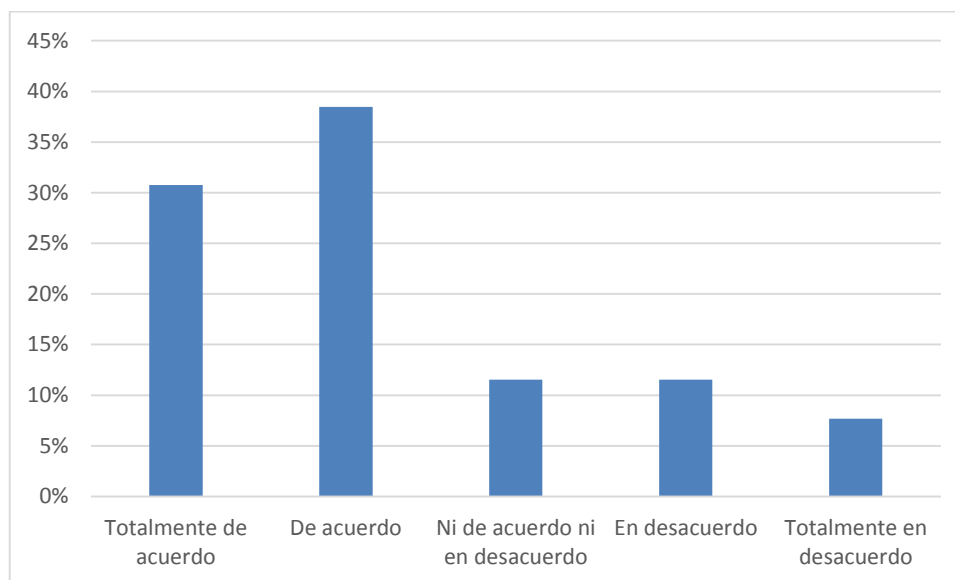


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

La mayoría de los trabajadores opinan que las condiciones de trabajo son óptimas y les permiten desarrollar sus funciones con normalidad, sólo el 7% no se encuentra satisfecho con las condiciones de espacio, temperatura, ruido e iluminación.

- 4) Considero que hay suficiente diálogo entre los miembros de la empresa y que la comunicación es efectiva con los superiores

Gráfico 3.6 Comunicación interna

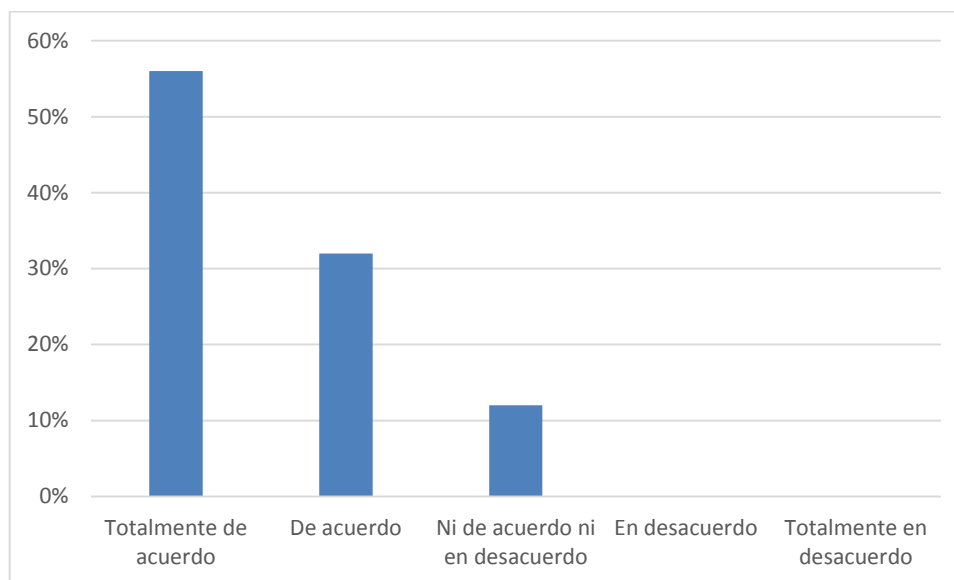


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

Con respecto a la efectividad de la comunicación dentro de la empresa, las opiniones se encuentran divididas, si bien un gran porcentaje del 68% opina que éstas son eficientes, 12% no está en desacuerdo ni acuerdo, y una cantidad considerable del 20% de trabajadores considera que estas se realizan de manera deficiente.

- 5) Mi responsable es claro y específico cuando define mis tareas y responsabilidades

Gráfico 3.7 Definición de tareas

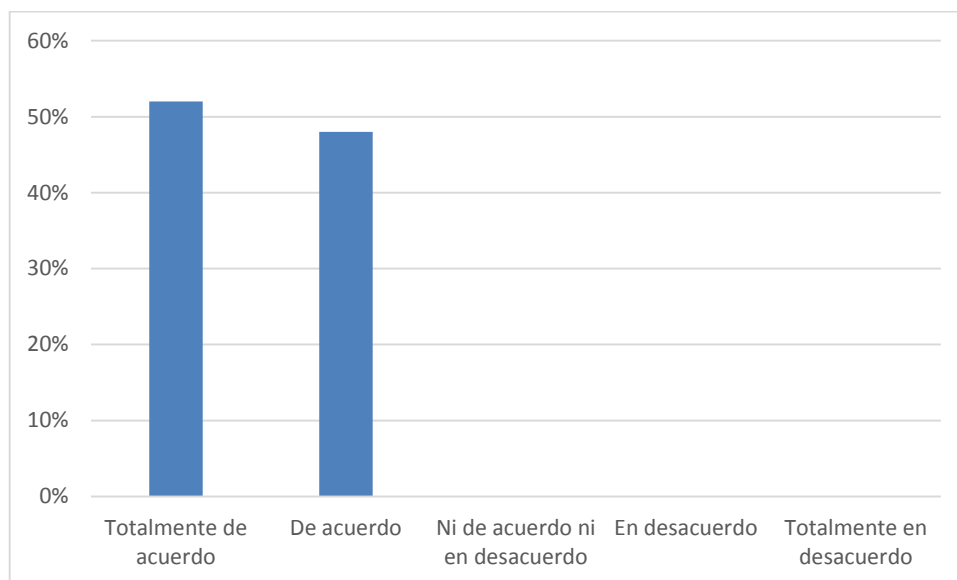


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

El 88% de trabajadores considera que las definiciones de tareas y responsabilidades son claras y específicas. Sin embargo un 12% no se encuentra completamente de acuerdo con esta afirmación ya que en algunas ocasiones las definiciones son confusas y conllevan a cometer errores.

- 6) Realizo mi trabajo eficientemente siguiendo las indicaciones que me asignan mis superiores

Gráfico 3.8 Eficiencia y cumplimiento

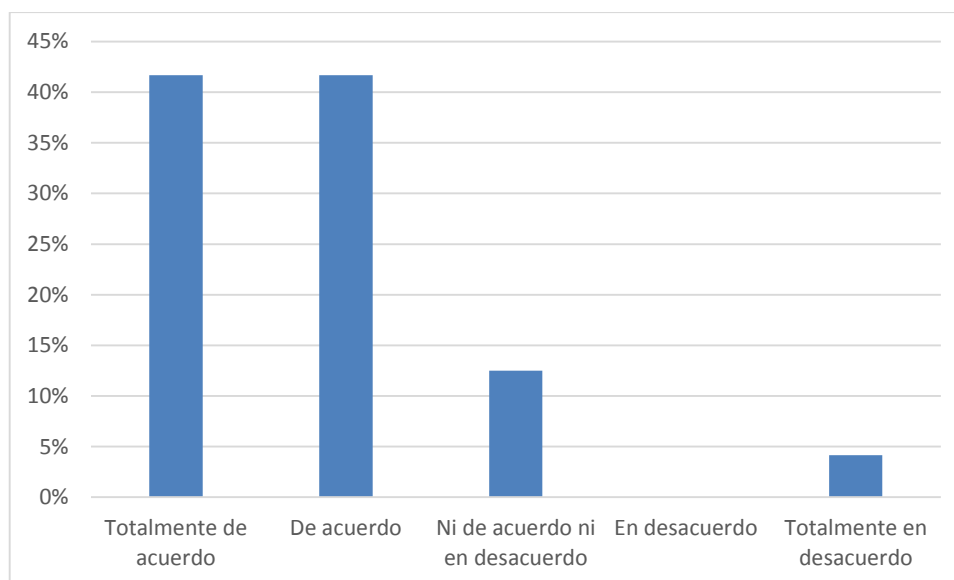


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

Los trabajadores acatan las indicaciones que les asignan sus superiores y realizan sus labores eficientemente, según la unanimidad de opiniones de los trabajadores.

7) Termino a tiempo los trabajos que me asignan

Gráfico 3.9. Cumplimiento del tiempo asignado

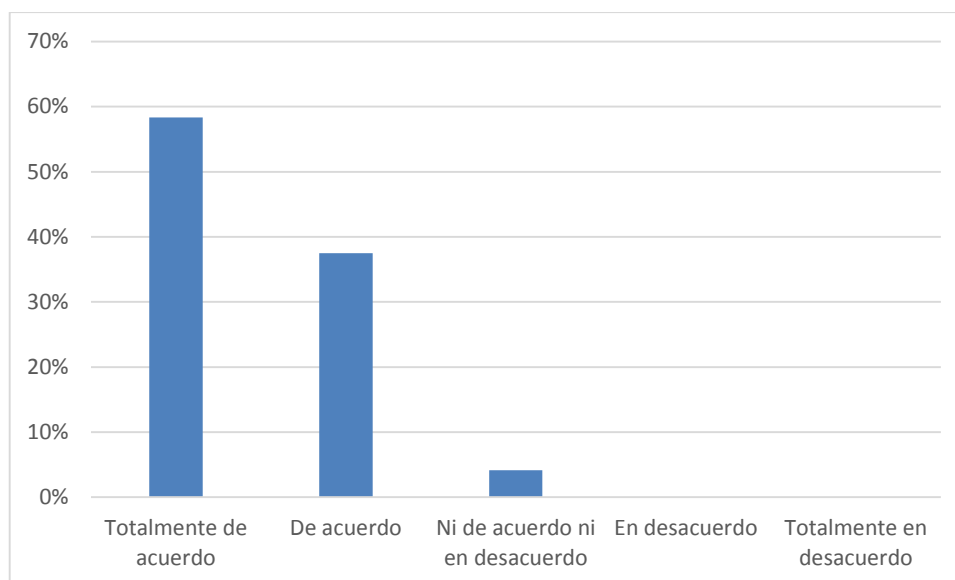


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

El 83% de trabajadores considera que termina sus tareas en el tiempo especificado, el 13% no está en acuerdo ni desacuerdo con esta afirmación y el 4% considera que no cumple con el tiempo que se les asigna para cada labor, retrasando el tiempo de entrega del proyecto

8) Realizo mi trabajo cuidando la calidad

Gráfico 3.10. Calidad del trabajo

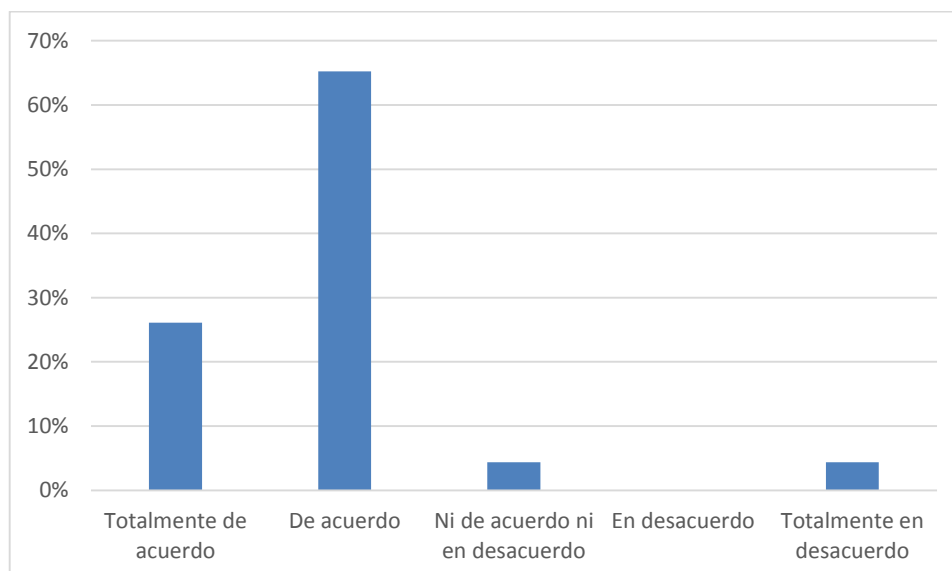


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

La mayoría de trabajadores considera que realiza sus tareas cuidando la calidad, sin embargo un 4% no se encuentra completamente convencido de realizarlo con los estándares de calidad exigidos. En algunas ocasiones las fallas en calidad de acabos conlleva a reprocesos o correcciones.

9) Mi responsable hace seguimiento continuo del trabajo que desarrollo

Gráfico 3.11. Seguimiento y control del trabajo

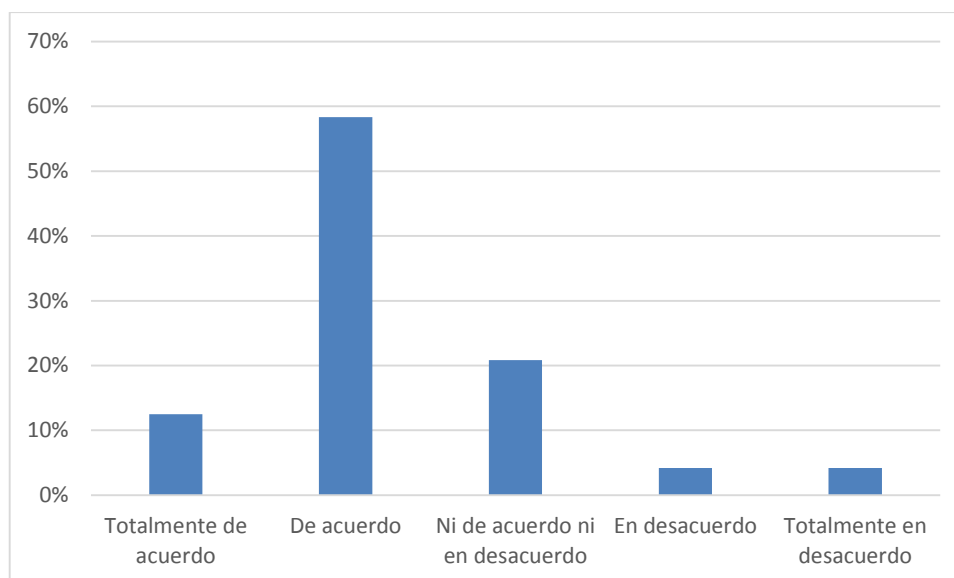


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

Respecto al seguimiento y control del trabajo, el mayor porcentaje del 92% considera que sí se realiza seguimiento continuo por parte de sus supervisores y/o jefes inmediatos, 4% no se encuentra a favor ni en contra de esta afirmación y un 4% considera que no realiza continuamente.

10) Me siento motivado para cumplir con mi trabajo de manera eficiente

Gráfico 3.12. Motivación

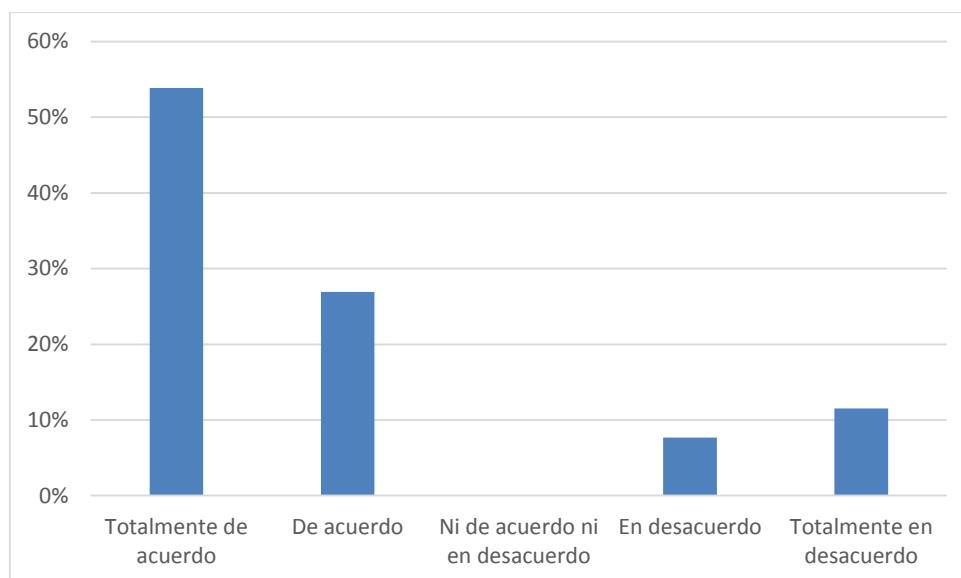


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

Con relación a la motivación de los trabajadores el 71% se encuentra motivado para realizar su trabajo eficientemente, 21% presentan una posición neutra y el 8% no cuenta con la motivación suficiente para desempeñar correctamente sus labores. Esta se presenta como una debilidad para la empresa pues si los trabajadores no se encuentran motivados su productividad disminuye.

11) Cumple siempre con mis horarios (Respeto los horarios de entrada y de salida)

Gráfico 3.13. Cumplimiento de horarios

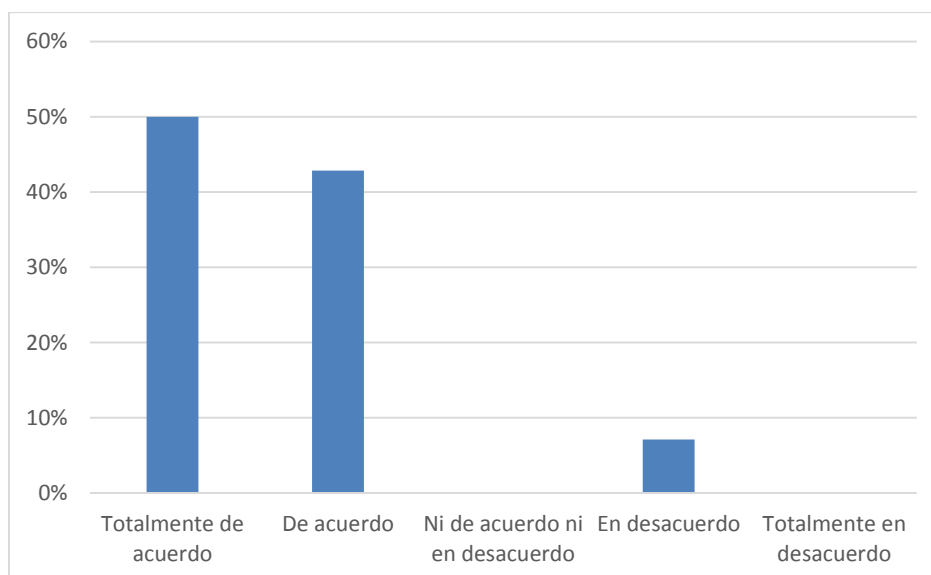


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

El 80% de los trabajadores considera que cumple con los horarios de trabajo que les corresponden, sin embargo el 20% de los trabajadores considera que no cumple correctamente con los horarios de entrada y salida del trabajo. Este factor es perjudicial para la empresa y es ocasionado por la falta de compromiso de algunos trabajadores.

12) Cumpla en asistir todos los días de trabajo que me corresponden

Gráfico 3.14. Cumplimiento de asistencia

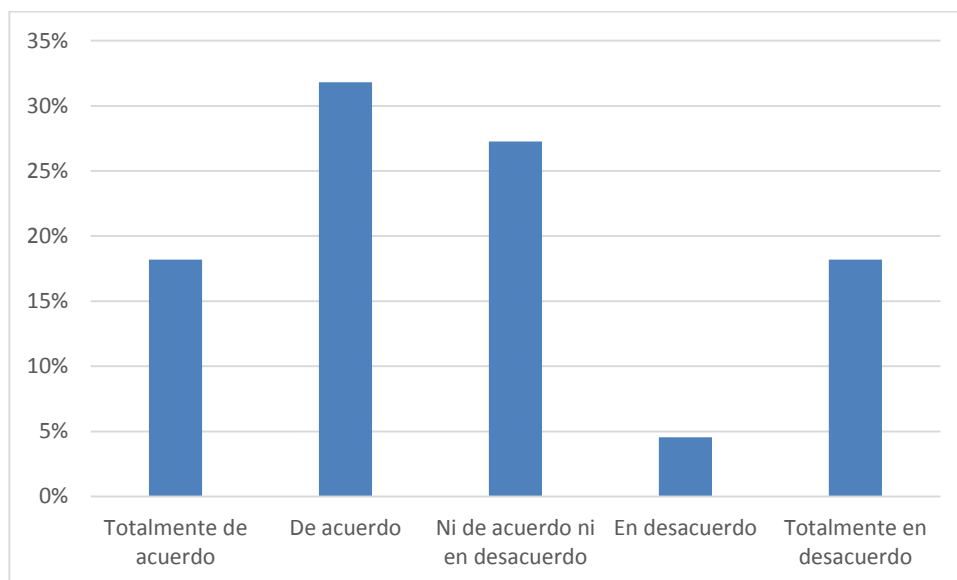


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

Si bien los trabajadores opinan en gran mayoría que asisten todos los días de trabajo que les corresponden, el 7% considera que no cumple con sus días laborales, este es un gran problema, ya que los días lunes principalmente se registra una tasa elevada de ausentismo

13) Considero que la constructora innova y mejora continuamente para ser el líder de su sector

Gráfico 3.15. Apreciación sobre la innovación y mejora continua

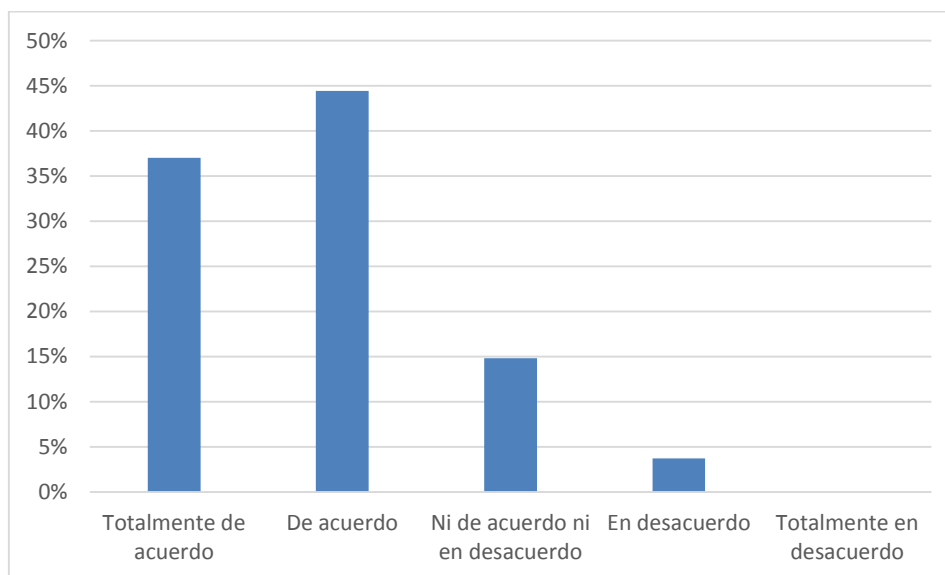


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

El 50% de los trabajadores considera que la empresa innova y mejora continuamente, el 27% mantiene una opinión neutral al respecto y el 23% opina que la empresa no realiza innovaciones y mejoras continuas que le permitan liderar en su sector.

14) Me siento identificado con la empresa y me gustaría continuar trabajando aquí

Gráfico 3.16. Identificación con la empresa

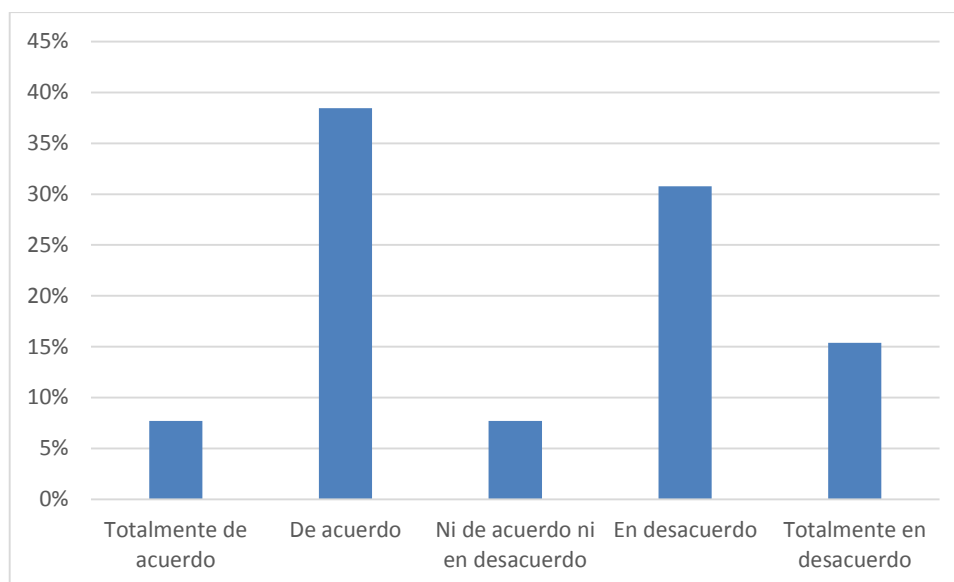


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

Existe cierta debilidad en la identificación de los trabajadores con la empresa, ya que el 81% de los se encuentra identificado, el 15 % no se encuentra a favor ni en contra y el 4% no se siente identificado.

15) ¿Considera que la empresa desperdicia recursos materiales?

Gráfico 3.17. Desperdicio de recursos materiales

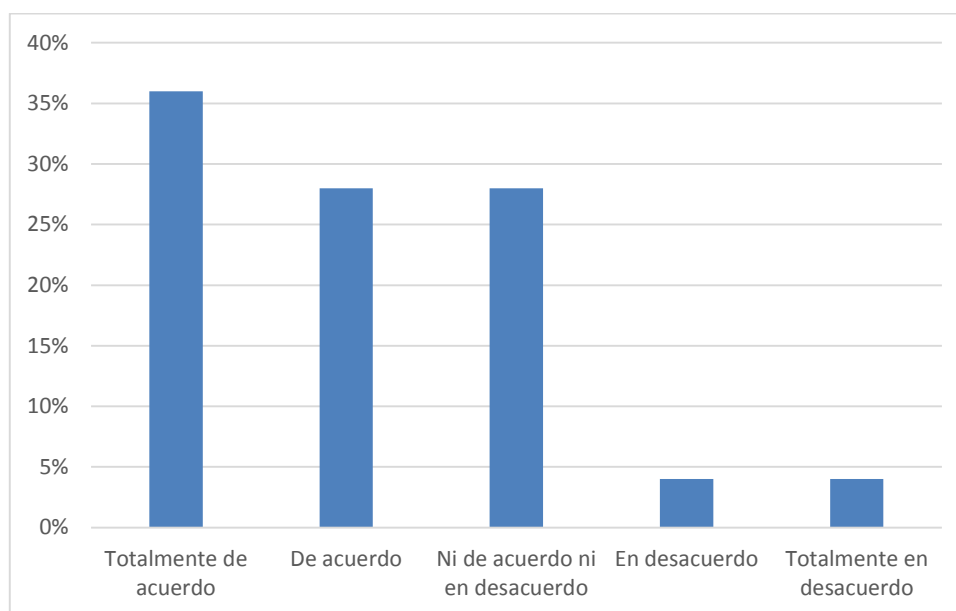


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

El uso de materiales para la ejecución del proyecto es un punto crítico ya que un gran porcentaje de los trabajadores considera que estos se desperdician, siendo una debilidad bastante perjudicial para la empresa pues incrementa sus costos, si bien las opiniones se encuentran ligeramente divididas podemos observar que 46% está de acuerdo con esta afirmación, 8% no se encuentra en acuerdo ni desacuerdo y el 46% restante se encuentra en desacuerdo al respecto.

16) ¿Considera que los trabajadores hacen uso correcto de los equipos de trabajo?

Gráfico 3.18. Uso de los equipos de trabajo

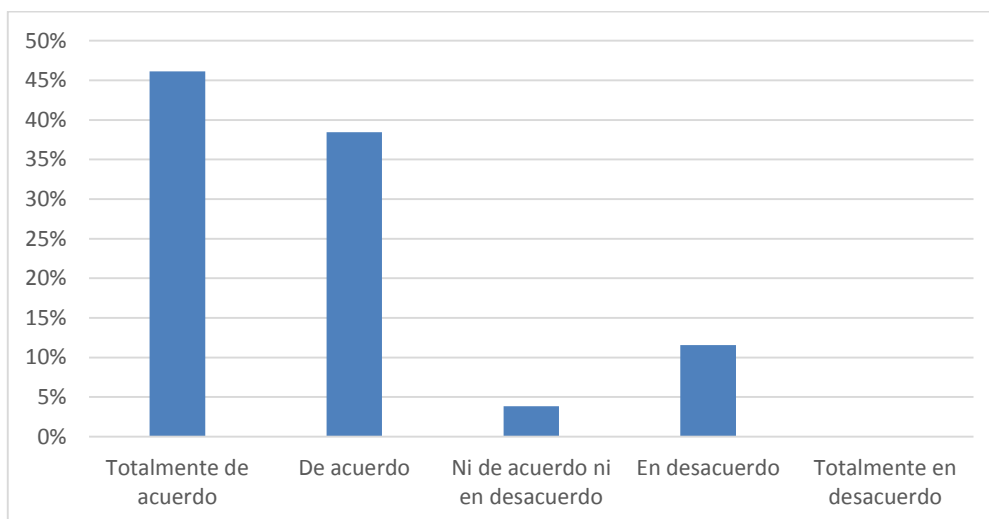


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

De acuerdo al uso de los equipos de trabajo, un porcentaje de 64% considera que utiliza correctamente los equipos de trabajo, el 28% mantiene una posición neutral al respecto de esta afirmación y el 8% de trabajadores considera que no usa correctamente la maquinaria y los equipos de trabajo.

17) ¿Cree usted que las obras se pueden entregar en menos tiempo y con mejor calidad?

Gráfico 3.19. Entrega en menor tiempo y con mayor calidad

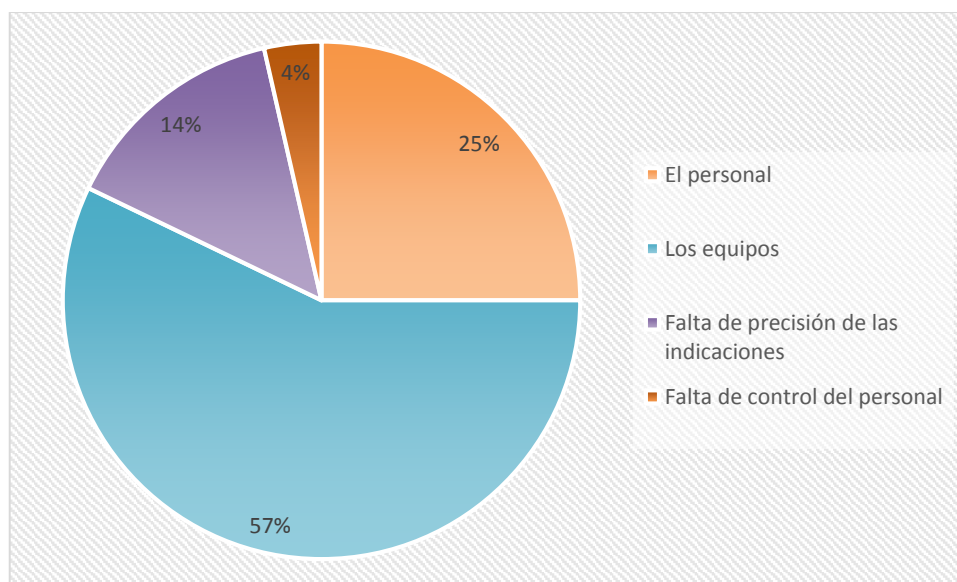


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

El 84% de los trabajadores considera que las obras pueden entregarse en menos tiempo y con mejor calidad, el 4% no se encuentra en acuerdo ni desacuerdo con dicha afirmación y sólo el 12% se encuentra en desacuerdo. Por lo tanto podemos concluir que la empresa tiene potencial desperdiciado y que podrían agilizarse algunos procesos con el propósito de disminuir el tiempo de entrega de obra ofreciendo una calidad superior.

18) ¿Cuáles considera que son debilidades de la empresa?

Gráfico 3.20. Principales debilidades de la empresa

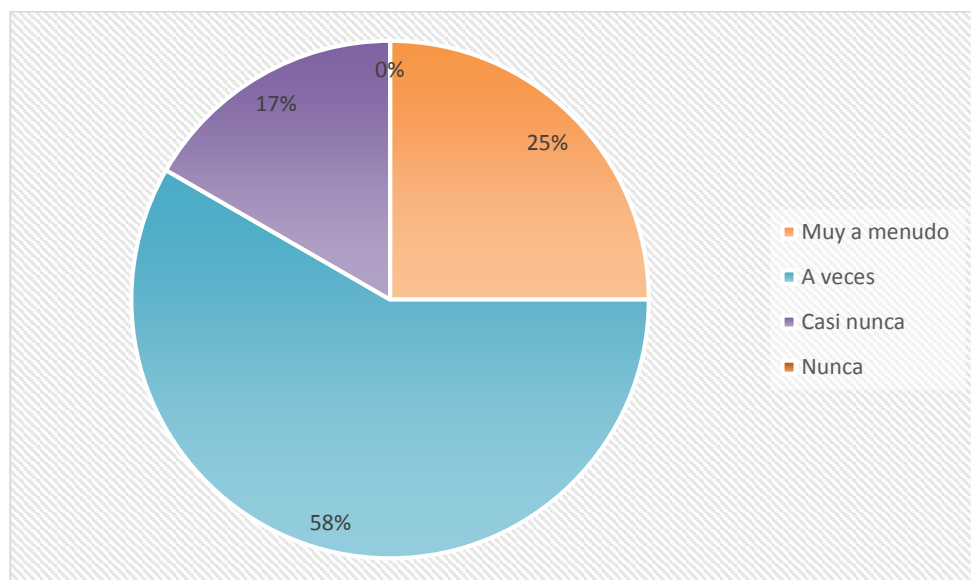


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

El 57% de trabajadores considera que la principal debilidad de la empresa es la falta de maquinaria y equipos, el 25% opina que una debilidad es el personal, el 14% considera que es la falta de precisión de las indicaciones y el 4% la falta del control del personal.

19) ¿Cada cuánto tiene que hacer reprocesos o correcciones en su trabajo?

Gráfico 3.21. Porcentaje de reprocesos o correcciones



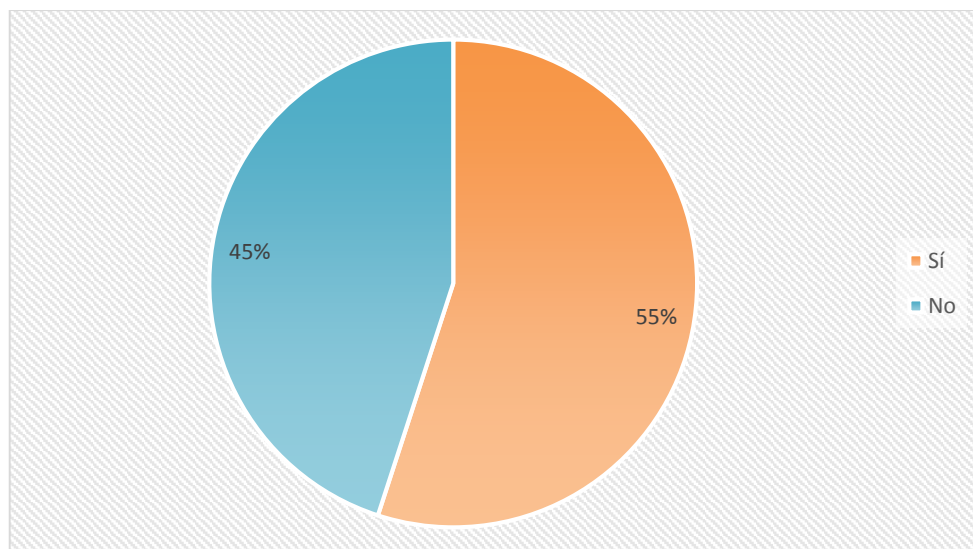
Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

Todos los trabajadores por lo menos una vez tuvieron que realizar reprocesos o correcciones en su trabajos, el 25% lo realiza muy a menudo, el 58% a veces y 17% casi nunca. Dentro de las causas que ocasionan dichos reprocesos o correcciones mencionaron las siguientes:

- ✓ Deficiencias en el trabajo de equipo
- ✓ Reprocesos debido a la mala calidad
- ✓ Falta de precisión en las indicaciones
- ✓ Maquinaria malograda
- ✓ Falta de detalles de los planos de construcción

20) ¿Considera Ud. que la empresa tiene potencial desperdiciado?

Gráfico 3.22. Potencial desperdiciado de la empresa

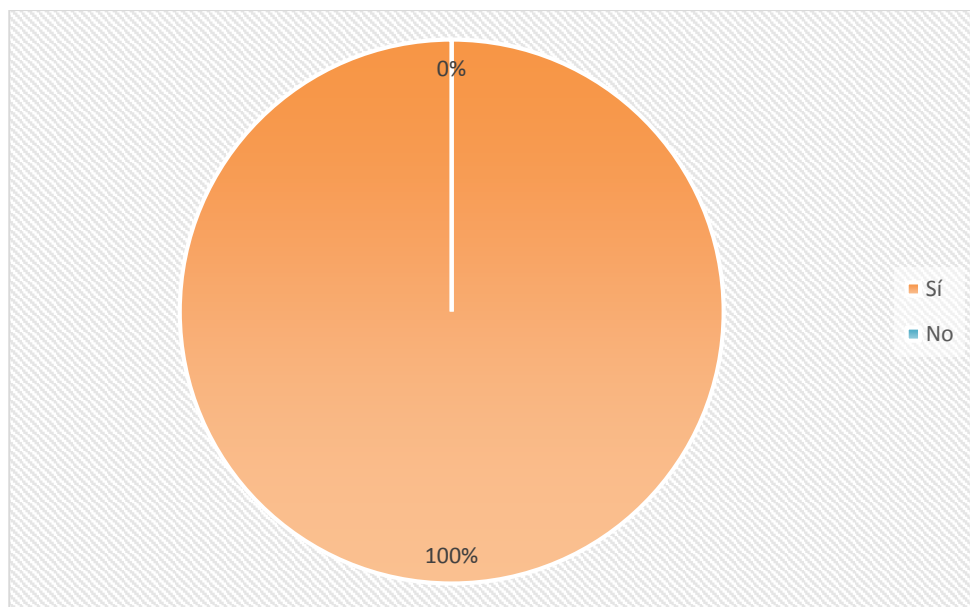


Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

El 55% de trabajadores considera que la empresa tiene potencial desperdiciado versus el 45% que opina que no. Por lo tanto, la mayoría de trabajadores concuerda en que la empresa no aprovecha correctamente todos sus recursos para cumplir con sus objetivos.

21) ¿Estaría Ud. Dispuesto a recibir capacitaciones para desempeñar mejor su trabajo?

Gráfico 3.23. Predisposición para las capacitaciones



Fuente: Encuestas JLR S.A.C
Elaboración propia

El 100% estaría de acuerdo a recibir capacitaciones para desempeñar mejor su trabajo. Este es un punto muy favorable para la empresa ya que los trabajadores se encuentran dispuestos a mejorar sus habilidades e incrementar sus conocimientos con el fin de desempeñar de mejor manera sus trabajos.

Así mismo, para que la empresa sea más competitiva, los trabajadores realizaron las siguientes sugerencias en las encuestas:

- ✓ Mejorar la organización y la administración.
- ✓ Mejorar el área de trabajo.
- ✓ Dar capacitaciones a los trabajadores.

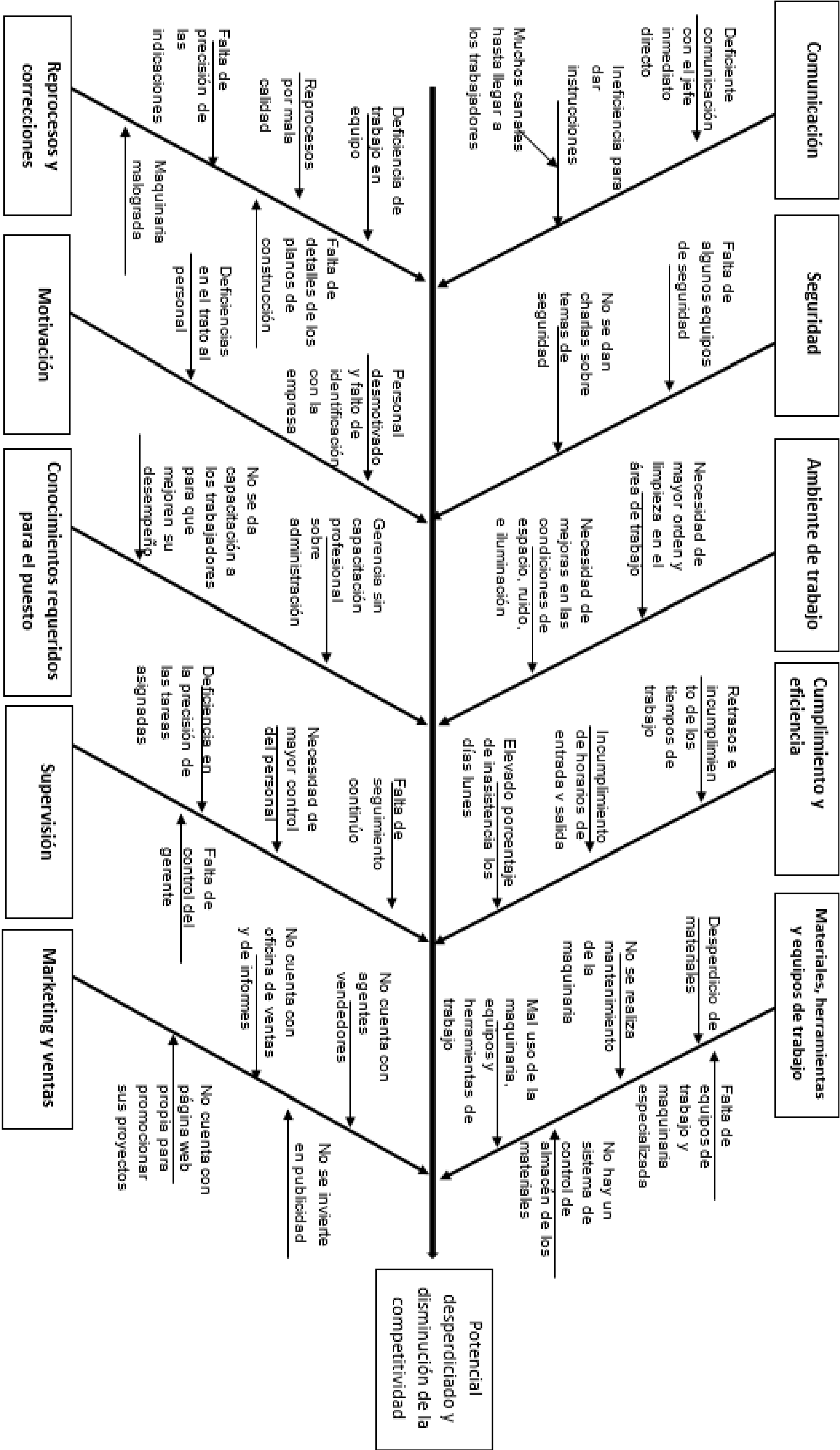
- ✓ Dar charlas de seguridad.
- ✓ Renovar la maquinaria y equipos de trabajo.
- ✓ Realizar mantenimiento de maquinaria y herramientas.
- ✓ Brindar más equipos de seguridad.
- ✓ Mejorar el salario.
- ✓ Tener más orden y limpieza en el área de trabajo.
- ✓ Mejorar la organización de los ingenieros.
- ✓ Brindar más herramientas de trabajo (guantes, mangueras, etc.).
- ✓ Proporcionar un uniforme de trabajo (mameluco, zapatos de seguridad, chalecos y guantes).
- ✓ Realizar las entregas de proyectos en menor tiempo.
- ✓ Cumplir con los horarios de entrada y salida.
- ✓ Reconocer las horas extras y respetar los feriados.
- ✓ Adquirir una máquina para enconfrado metálico.
- ✓ Mejorar el trato al personal.

3.2.4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO

A continuación se presenta el diagrama de Ishikawa o diagrama de pescado, con los resultados del análisis interno



Esquema 3.2 Causa-Efecto análisis interno



Fuente: Dr. Ishikawa K. (1943)
Elaboración propia

Public
En su

3.3. ANÁLISIS EXTERNO

3.3.1. ANÁLISIS PESTE

El análisis PESTE es una herramienta muy útil que nos permitirá conocer mejor el entorno externo en el cual se desenvuelve la empresa a nivel político, económico, social, tecnológico y ecológico. Dicha herramienta nos permitirá reconocer las oportunidades y amenazas del mercado, en la mayoría de las cuales la empresa no ejerce ningún control. Sin embargo, esta herramienta es de gran interés ya que al reconocer las principales amenazas del entorno le permitirá estar preparado ante ellas, realizando los respectivos planes de acción.

3.3.1.1. Político

A continuación se presentan los principales factores que rigen el entorno político de la empresa a nivel nacional y regional, los serán relacionados con sus respectivos impactos para la empresa.

Cuadro 3.8 Factores políticos e impactos

FACTORES	IMPACTOS
Medidas por parte del gobierno para el impulso de la inversión privada: “El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) con el propósito de impulsar la demanda interna y el nivel de actividad económica anunció el 28 de julio del 2014 que se promulgó el decreto de urgencia N° 002–2014, donde se aprueban medidas por 1211 millones de soles, que incluyen 500 millones de soles como aporte para el bono familiar habitacional y el bono del buen pagador, que se financiarían mediante un crédito del Banco de la Nación al Fondo Mivivienda, y otros 400 millones de soles para continuar con el aumento progresivo de ingresos del personal militar y policial, así como las bonificaciones por desempeño, entre otros”.¹⁸	El impacto generado por las medidas para favorecer la inversión privada, es positivo para la empresa ya que al darse un incremento de los ingresos así como también facilidades de financiamiento que otorga el gobierno a los ciudadanos, ellos contarán con mayores oportunidades para financiar la adquisición de sus viviendas, por lo tanto la empresa incrementará su demanda efectiva.
Programas de ayuda financieras e incentivos económicos por parte del gobierno: - NUEVO CRÉDITO MIVIVIENDA: Que realiza préstamos en soles hasta por el 90% del valor del inmueble, con un financiamiento mínimo de S/. 53,900 hasta S/.269, 500 nuevos soles con plazos de 10 a 20 años para pagar, proporciona así mismos bonos al buen pagado reduciendo las cuotas mensuales hasta un monto máximo de S/17,000.¹⁹ - TECHO PROPIO: Dirigido a familias de bajos ingresos (menores a S/.1, 860), otorgando la ayuda del Bono Familiar Habitacional (BFH), el cual es un subsidio directo que otorga el Estado a una familia de manera gratuita, este bono puede ser de S/15 400 o S/19 250, el dependerá del valor de la vivienda que elija. El valor de las viviendas es desde S/21 175 hasta S/77 000.²⁰ - MICASA MÁS: Dirigido a familias que cuentan con una vivienda propia, la cual pueden poner en venta con la finalidad de adquirir una vivienda que se adecúe a su actual situación económica y familiar. Ellos pueden pedir un préstamo que va de S/ 45 000 a S/270 000, con una cuota inicial mínima del 20% del valor de la vivienda.²¹	La existencia de estas organizaciones estatales genera un impacto positivo para el sector inmobiliario en general ya que propicia el incremento de sus ventas, y también se ve beneficiada la población y el estado pues parte del déficit de vivienda es cubierto. Las personas interesadas en la adquisición de un bien inmueble pueden realizarlo con mayores facilidades escogiendo el programa que más se adecue a sus posibilidades económicas. Así mismo, cada vez más personas se ven alentadas por los beneficios que estas entidades otorgan, tales como los bonos al buen pagador, los cuales son denominados un premio al ahorro y al esfuerzo de las familias peruanas.
Incremento de las restricciones crediticias por parte de los órganos financieros: “Desde el año 2012 se presentó un incremento de las restricciones crediticias por parte de las entidades financieras, perjudicando principalmente al sector económico C. Motivo por el cual, informó que en el 2014 hubo un decrecimiento del 17% de los créditos de Mi Vivienda”. Señaló el Gerente General de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú, señor Zevallos, E. (2015).	A pesar de los incentivos y beneficios financieros brindados por el estado, las entidades de financiamiento crediticio durante estos últimos años han impuesto mayores restricciones dada la situación económica actual. El acceso a un crédito viene siendo hoy en día ligeramente más complicado para las familias peruanas en comparación a años anteriores, esto en consecuencia genera un impacto negativo a la empresa pues hay menos demanda de bienes inmuebles ya que menos personas cuentan con la posibilidad de financiar la compra de departamentos, especialmente los sectores de nivel económico más bajo.
Legislación referente a la promoción de la actividad empresarial: “LEY DE HABILITACIONES URBANAS Y EDIFICACIONES” (LHUE – Ley 29090), la cual facilita la ejecución de proyectos a través de la flexibilización de los procedimientos para construir, agilizando y uniformizando los trámites en todas las municipalidades del país.²² “LEY MARCO PARA EL CRECIMIENTO DE LA INVERSION PRIVADA” con decreto legislativo N°757, la cual promueve e incentiva la inversión privada en todos los sectores económicos desarrollados en nuestro territorio.²³	El impacto generado por la aprobación de leyes que benefician el sector privado, así como aquellas dirigidas a la agilización de los trámites requeridos para la construcción, es bastante positivo ya que cada vez existen menos trabas para el inicio de la ejecución de obras. Sin embargo, la normativa es aún deficiente ya que la tramitación de los permisos para construir es aún engorrosa pues se requieren 14 trámites en las municipalidades y 147 días de espera, esto genera el atraso del inicio del proyecto, y en consecuencia genera pérdidas económicas para las empresas constructoras.
Estabilidad política del país: De acuerdo a Apoyo Consultoría (El Comercio, 2015 marzo 24, p.6.) “Este año 2015 ha sido un año marcado por el cambio de gobernadores regionales y municipales, con lo cual se generó cierta inestabilidad política, se espera que las nuevas autoridades tengan capacidad de asegurar un correcto marco para las inversiones para que se logre retomar la confianza empresarial”. Así mismo el año 2016 se llevarán a cabo las elecciones presidenciales, lo cual genera consigo “un panorama de incertidumbre y desestabilización para las inversiones públicas y privadas”. Señaló el Presidente de la Asociación de Desarrollos Inmobiliarios Patrón, G (2015)	La desestabilidad política generada por el cambio de gobernadores en nuestro país es negativa para la empresa, pues existe mucha desconfianza por parte de los empresarios. Así también, se incrementa la incertidumbre en la población, lo cual es perjudicial para la empresa ya que los pobladores prefieren no adquirir viviendas en dicho contexto frenando la demanda. Una vez culminado dicho ciclo se vuelven a restablecer las expectativas y se reduce la incertidumbre.

Fuente: Revista de la Cámara de Comercio de Lima (2014), Fondo MiVivienda (2013), Diario el Peruano (2007).
Elaboración propia

¹⁸ Revista de la Cámara de Comercio Lima. (2014, 23 noviembre). Medidas económicas aprobadas para mejorar el ambiente de negocios. Revista de la CCL, I, pp.8-10.

¹⁹ Fondo MiVivienda S.A. (2013). Nuevo Crédito Mivivienda. Abril, 20, de Fondo MiVivienda S.A Sitio web: <http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=20>

²⁰ Fondo MiVivienda S.A. (2013). Techo Propio. Abril, 20, de Fondo MiVivienda S.A Sitio web: <http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=30>

²¹ Fondo MiVivienda S.A. (2013). MICASA MÁS. Abril, 20, de Fondo MiVivienda S.A Sitio web: <http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=372>

²² DIARIO OFICIAL EL PERUANO. (2007). Ley de Habilitaciones Urbanas y Edificaciones. Abril, 20, de Boletín Oficial de Normas Legales de El Peruano Sitio web: <http://www.ampeperu.gob.pe/documentos/Normas%20de%20Interes%20Municipal/Ley%2029090%20Regularizacion%20de%20Habilitaciones%20Urbanas%20y%20Edificaciones.pdf>

²³ DIARIO OFICIAL EL PERUANO. (2006). Ley Marco Para el Crecimiento de la Inversion Privada. Abril, 20, de Boletín Oficial de Normas Legales de El Peruano Sitio web: <http://www.sice.oas.org/investment/NatLeg/Per/dl757.pdf>

3.3.1.2. Económico

Los factores macro económicos en el que se desenvuelve la empresa determinarán el grado de dificultad que esta enfrenta, así como también permitirá vislumbrar las oportunidades potenciales, a continuación presentan los principales factores económico y sus respectivos impactos.

Gráfico 3.9. Factores económicos e impactos

FACTORES	IMPACTOS
Crecimiento del PBI: El ministro de Economía y Finanzas, Alonso Segura (2015), anunció que para este año se pronostica un decrecimiento en el PBI, el cual crecería menos de 2,7%, cifra que ha venido reduciéndose cada vez más debido al panorama que enfrenta nuestro país y a la disminución de inversión pública y privada.	El crecimiento del PBI de nuestro país se ha desacelerado con respecto a los últimos años, ello genera un impacto negativo a la empresa pues debido al débil desempeño de la economía peruana el poder adquisitivo de las familias no va a tener el crecimiento esperado, situándonos en un contexto menos favorable comparado a los años anteriores en el boom inmobiliario.
Entorno económico externo: En cuanto a la situación financiera mundial el jefe del Departamento Académico de Economía de la Universidad del Pacífico, Parodi, C. (2014) menciona en su artículo sobre “La Crisis Económica Mundial”, que el entorno externo se presentará desfavorable este año 2015, pues los índices de crecimiento desde la crisis financiera internacional que estalló el año 2007 en los EEUU y en algunos países Europeos, continúa hasta el día de hoy teniendo repercusiones mundiales generando un lento crecimiento de las economías mundiales.	Este es un factor que tiene un impacto negativo para la empresa. La crisis económica mundial acarrea una desaceleración de la economía del Perú. Por lo tanto, las viviendas, las empresas, y todos los sectores económicos se verán afectados económicamente, pues no podrán alcanzarse los índices de crecimiento que venían dándose en los últimos años.
Encarecimiento de los terrenos: La Cámara Peruana de la Construcción mediante un estudio dio a conocer que durante los últimos 10 año el precio del metro cuadrado de los terrenos en la ciudad del Cusco se incrementó en 1000% (Revista Correo, pág. 25).²⁴	Este es un factor desfavorable para las empresas inmobiliarias ya que estos últimos años se ha dado un crecimiento exponencial en el precio de los terrenos, principalmente en las zonas residenciales más cotizadas de la ciudad del Cusco. Según CAPECO (2015) Los precios de los terrenos son tan caros como en la ciudad de Lima, pudiendo llegar a costar por metro cuadrado US\$ 6 000.
Tendencia del tipo de cambio: “El Banco Central de Reserva, informó que en los últimos 12 meses el dólar se apreció en más de 6,5%. Mencionando que la volatilidad cambiaria continuará a lo largo del 2015 hasta que la Reserva Federal disponga empezar el ciclo de normalización de tasas de interés”.²⁵	La empresa vende en soles, por lo tanto el aumento de la tasa de cambio no es favorable para ella. Con el incremento del tipo de cambio los costos de los materiales de construcción se incrementan, perjudicando la utilidad de la empresa.

Fuente: El Correo (2013), Grupo RPP Noticias (2015)
Elaboración propia

²⁴ El Correo. (Mayo 02, 2013). Incremento de los precios de terrenos en la ciudad del Cusco. Revista "El Correo", I, p.25.
²⁵ RPP Noticias. (Enero, 2015). Dólar continuará subiendo el 2015 y llegaría a S/.3,20. Abril 21, 2015, de Grupo RPP Sitio web: http://www.rpp.com.pe/2015-01-12-dolar-continuara-subiendo-el-2015-y-llegaria-a-s-3-20-noticia_758770.html

3.3.1.3. Social

Este tercer factor se centra en las fuerzas sociales ejercidas sobre la empresa, las cuales influyen en el desempeño de la misma.

Seguidamente se presentan los principales factores sociales y sus impactos correspondientes.

Cuadro 3.10. Factores sociales e impactos

FACTORES	IMPACTOS
Déficit habitacional que existe en el Perú: - Según informes emitidos por el BBVA Banco Continental, actualmente en Perú existe un déficit habitacional de alrededor de 2 millones de viviendas y únicamente el 25% se localiza en Lima.²⁶ - Al respecto, el presidente de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios, el Sr. Rizo, G. (2015), indicó que en Perú tan sólo se edifican 18000 viviendas al año.	Este es un factor que impacta positivamente a la empresa, ya que considerando los altos valores de déficit habitacional, podemos hablar de una demanda altamente insatisfecha. Siendo este factor uno de los principales motores de impulso para el crecimiento de las empresas de construcción inmobiliaria. Así mismo, dados los porcentajes, las provincias se tornan mercados bastante atractivos para el sector inmobiliario.
Déficit habitacional en el departamento del Cusco: ✓ Según datos del INEI (2009) “Lima es el departamento con mayor déficit habitacional con 444 mil 2 viviendas, seguido de Piura con 127 mil 776 viviendas, Cajamarca con 108 mil 361 viviendas, Puno con 103 mil 800 viviendas y La Libertad con 91 mil 340 viviendas. Otros departamentos con valores de déficit habitacional elevados son: Cusco con 88 mil 718 viviendas, Arequipa con 86 mil 817 viviendas y Junín con 84 mil 734 viviendas.”²⁷	Debido al rubro de la empresa este factor influye positivamente pues al existir un alto porcentaje de carencia de viviendas en la ciudad del Cusco, existen más y mejores oportunidades para el crecimiento del sector construcción.
Crecimiento poblacional del País: ✓ La Revista de Estudios Económicos del BBVA Banco Continental, sostiene que “La tendencia poblacional creciente es favorable para el sector inmobiliario, según la pirámide poblacional el Perú cuenta con una población relativamente joven, así mismo informó que existe una reducción anual sostenida en la cantidad promedio de personas que ocupan una vivienda, lo que conlleva al aumento del número de hogares unipersonales”²⁸	La tendencia de crecimiento de la población es propicia para el sector inmobiliario, debido que la población joven del Perú representa futuros demandantes de viviendas. Los censos realizados por El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014) indicaron que el crecimiento anual de la población del Cusco entre los años 2013 al 2014 fue de 1,73%.
Porcentaje poblacional en el Departamento de Cusco: ✓ INEI en el año 2014, determinó que “El 61,4% de los habitantes del Perú se concentra en siete departamentos: Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco”. Así mismo El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014) informó que en la ciudad del Cusco el número de habitantes es de 1,300,609 con una tasa de crecimiento de 1.73% anual.²⁹	Este es un factor altamente favorable para la empresa, ya que siendo uno de los departamentos con mayor número de habitantes, existen altas expectativas de crecimiento para el sector inmobiliario en los próximos años.

Fuente: Panorama sectorial y empresarial del Perú BBVA Banco Continental (2008 y 2014), INEI (2009 y 2012), Elaboración propia

²⁶ BBVA Banco Continental. (Junio 2014). Panorama sectorial y empresarial del Perú. abril 20, 2015, de BBVA Banco Continental Sitio web: https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/panorama_sectorial_y_empresarial_peru_1t10_tcm1105-445444.pdf

²⁷ Instituto Nacional de Estadística e Informática. (diciembre, 2009). Perú: Mapa del Déficit Habitacional a Nivel Distrital. Abril 20, 2015, de INEI Sitio web: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0868/libro.pdf

²⁸ BBVA Banco Continental. (2008). Situación Inmobiliaria del Perú. abril 20, 2015, de Servicios de Estudios Económicos del BBVA Sitio web: https://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/revista_BBVA_situacion_inmobiliaria_tcm346-189944.pdf?ts=452012

²⁹ INEI. (2012). Población y Territorio. Abril 20, 2015, de Instituto Nacional de Estadística e Informática Sitio web: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

3.3.1.4. Tecnológico

El desarrollo y surgimiento acelerado de nuevas tecnologías a nivel mundial también beneficia al sector de la construcción. A continuación se presentan los principales factores tecnológicos y el impacto que ellos generan.

Cuadro 3.11. Factores Tecnológicos e impactos

FACTORES	IMPACTOS
Lanzamiento de nuevas tecnologías siderúrgicas: ✓ El año 2009 llegó al Perú un nuevo sistema llamado Belgo Pronto, respaldado por la compañía Arcelor Mita, que es la compañía siderúrgica de mayor reconocimiento a nivel mundial. Dos Santos, C. (2009), gerente de procesos de dicha compañía señaló que “Este sistema, tiene como finalidad brindar a las obras material ya listo para uso, de acuerdo con las especificaciones del cliente, lo cual conlleva a un aumento la productividad y disminución de costos, mediante la disminución de mermas y desperdicios.	La presencia de nuevas tecnologías en nuestro país es muy propicio ya que permite a las empresas constructoras reducir sus costos de mermas y desperdicios en el proceso de instalación de placas y columnas.
Avance tecnológico en beneficio del sector inmobiliario: ✓ El Vicepresidente de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (Ponce, R., 2015) mencionó que “El tráfico de datos móviles crecerá diez veces en los próximos cinco años. El Perú siendo uno de los países con mayor desarrollo en América Latina se presenta como un potente candidato del mercado digital debido al constante acrecentamiento de usuarios de dispositivos móviles”. Así mismo añadió que “La búsqueda de bienes raíces vía smartphones, creció en un 160% en contrapeso con el uso de las tablets, de las que afirma, el uso para la búsqueda de inmuebles sólo creció en un 65%”.	Gracias a la revolución tecnológica experimentada en esto últimos años, muchas personas utilizan sus celulares y dispositivos electrónicos como medios de búsquedas de ofertas de inmuebles, actualmente tener acceso a información de diversos productos en la red virtual es mucho más sencillo. Este factor puede ser aprovechado por las inmobiliarias en alternativa a los medios de comercio tradicionales.

Fuente: ASDI (2015), Compañía Arcelor Mita (2009)
Elaboración propia

3.3.1.5. Ecológico

En el presente apartado se presentarán las principales legislaciones ambientales relacionadas al sector de la construcción y el impacto que estas generan a la empresa.

Cuadro 3.12. Factores ecológicos e impactos

FACTORES	IMPACTO
Normativas en pro de la reducción del impacto ambiental generado por la actividad de la construcción: ✓ El año 2013 se aprobó el Reglamento para la Gestión y Manejo de los Residuos de las Actividades de la Construcción y Demolición “El cual apunta a la gestión y manejo de los residuos de las actividades de la construcción y demolición, con el propósito de minimizar impactos ambientales, prevenir riesgos ambientales, proteger la salud y bienestar de la persona humana y contribuir al desarrollo sostenible del país”.³⁰	Este reglamento es de impacto positivo para la empresa ya que no sólo induce a la reducción de los impactos ambientales, sino que promueve el la minimización, reaprovechamiento y reciclado de los desperdicios sólidos. Así mismo, incentiva a las empresas privadas a la mejor gestión de los residuos sólidos de la construcción y demolición, con ello las empresas pueden beneficiarse indirectamente obteniendo grandes ahorros.

Fuente: Diario El Peruano (2013)
Elaboración propia

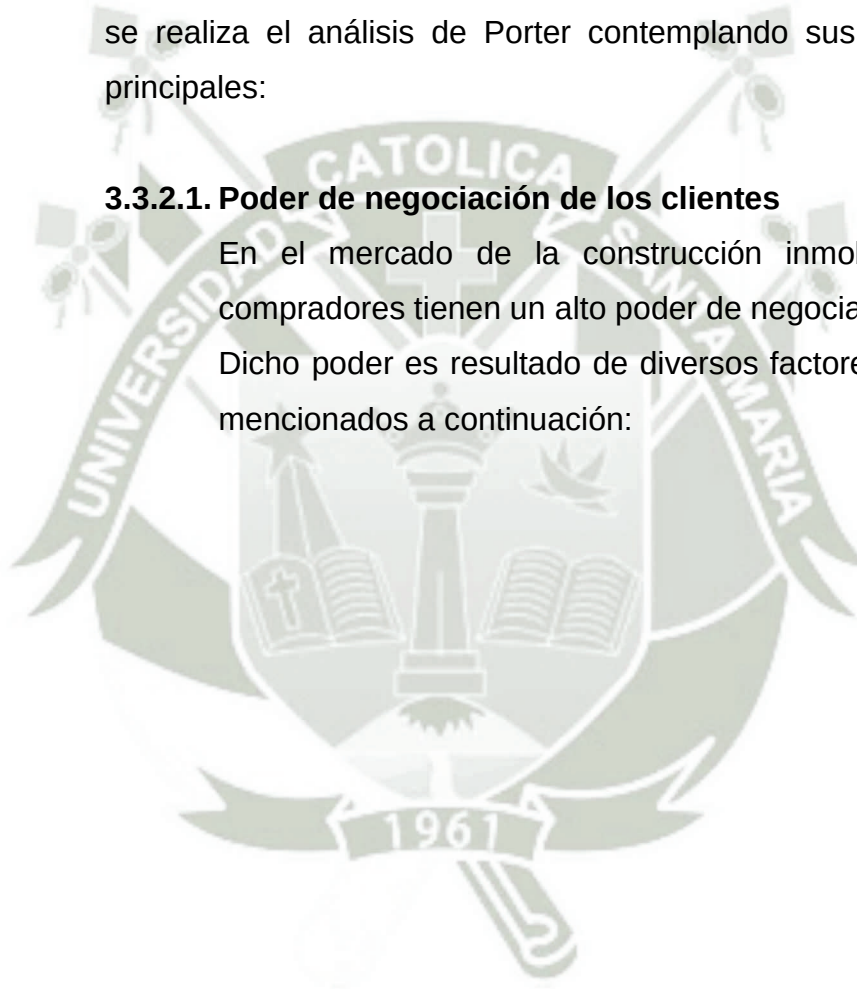
³⁰ Diario Oficial el Peruano. (Febrero 8, 2013). Aprueban Reglamento para la Gestión y Manejo de los Residuos de las Actividades de la Construcción y Demolición. abril 21, 2015, de Boletín Oficial de Normas Legales de El Peruano Sitio web: <http://www.vivienda.gob.pe/ambiente/AnexosPDF/Normativa/DS-003-2013-VIVIENDA.pdf>

3.3.2. FUERZAS DE PORTER

Esta es una herramienta muy útil que nos permitirá analizar mejor el entorno externo en el que se desenvuelve la empresa y el grado de competencia que ésta enfrenta. Dicha herramienta nos ayudará a reconocer las amenazas externas y poder hacerles frente mediante el plan estratégico, así también nos permitirá vislumbrar mejor las oportunidades del mercado para poder aprovecharlas en nuestro beneficio. A continuación se realiza el análisis de Porter contemplando sus 5 fuerzas principales:

3.3.2.1. Poder de negociación de los clientes

En el mercado de la construcción inmobiliaria los compradores tienen un alto poder de negociación. Dicho poder es resultado de diversos factores que son mencionados a continuación:



Cuadro 3.13. Poder de negociación de los clientes

Existencia de sustitutos	Los clientes potenciales del sector inmobiliario en el Cusco cuentan con muchas alternativas para satisfacer sus necesidades de déficit de vivienda. Pueden obtener los productos de distintos proveedores, así como también pueden acceder a gran cantidad de productos sustitutos, tales como el alquiler de departamentos, cubriendo temporalmente su necesidad de vivienda. Dada la gran cantidad de sustitutos reales y potenciales, urge que la empresa cuente con estrategias de diferenciación.
Posibilidad de negociación	El poder de negociación elevado de los clientes se torna en una amenaza pues obliga a las empresas a disminuir sus precios y a incrementar la calidad de sus productos, tal es el caso que durante estos últimos años debido a el decrecimiento de la demanda, los precios han disminuido en un 17% con respecto a años anteriores.
Volumen de venta	Actualmente en la ciudad del Cusco se cuenta con un gran volumen de venta de bienes inmuebles, debido a desaceleración del sector construcción hoy en día muchas obras cuenta con un stock elevado de departamentos, lo cual se presenta como una seria amenaza para la empresa.
Especialización del producto	La especialización del producto es media ya que las empresas inmobiliarias ofrecen productos de características similares, diferenciándose principalmente en calidad de sus acabados y en la solidez de sus cimientos.
Sensibilidad del comprador al precio	Alta, ya que si existen fluctuaciones de crecimiento del precio en una empresa, los compradores pueden recurrir a otras que ofrezcan precios más competitivos, cumpliéndose la relación inversa de mayor precio, menor demanda.

Fuente: Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

3.3.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores depende de la cantidad de los mismos, de la especialización de materiales que comercian, la diferencia de calidad entre un proveedor con respecto a otro y la facilidad de sustitución de sus productos. Tomando en consideración en estos criterios determinamos que para la empresa el poder de negociación de los proveedores es bajo.

A continuación se presentan dichos factores:



Cuadro 3.14. Poder de negociación de los proveedores

Cantidad de empresas proveedoras de materias primas	En el departamento del Cusco se cuenta con gran cantidad de ofertantes de materias primas, por lo cual los precios de los mismos se mantienen relativamente estables. En este aspecto los proveedores no se presentan como mayores amenazas para las empresas inmobiliarias ya que se cuenta con alternativas múltiples.
Tendencia a la sustitución	La tendencia a la sustitución de materias primas para la ejecución de viviendas es alta, ya que no resulta complicado ni costoso cambiar de proveedor gracias a la amplia oferta en este rubro. Para cada proyecto se realizan compras de grandes volúmenes, inicialmente las cotizaciones son expedidas a diversos proveedores de la zona, y posteriormente se escoge a aquellos que cumplan con los requisitos de cantidad y las especificaciones del producto, a precios competitivos.
Facilidad de materia prima alternativa	Existe una gran variedad de productos alternativos en cuanto a cemento, fierros, madera, cables, cerámicos y toda a materia prima usada en construcción. Los cuales son ofrecidos por una amplia gama de productores a distintos precios.
Percepción de la diferencia de productos entre suministradores	La diferenciación de productos es baja ya que las materias primas usadas en la construcción presentan características similares, con ligeras diferencias de composición, precio y calidad de acuerdo a la marca. La mayoría de proveedores trabaja con las mismas marcas.

Fuente: Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

3.3.2.3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta, ya que durante estos últimos años del boom inmobiliario en el Perú se crearon cientos de empresas nuevas, y actualmente otras tantas están incursionando en el rubro de la construcción motivadas por atractivo industrial de este sector.

Dicha amenaza es resultado de diversos factores que son mencionados a continuación:

Cuadro 3.15. Amenaza de nuevos competidores

Barreras de entradas y requisitos de capital	Si bien existen ciertas barreras de entrada como la inversión elevada que se necesita para desarrollar un proyecto, Cusco, al haber sido participe de un elevado crecimiento estos últimos años, se torna un mercado atractivo para nuevas empresas. Tal es el caso de la empresa Polo, que se perfila como uno de los principales competidores pues cuenta con una ventaja en costos ya que es uno de los principales proveedores de materiales de construcción que ahora decidió realizar sus propios proyectos.
Políticas gubernamentales	En este ámbito las restricciones son muy bajas ya que la creación de una empresa es relativamente fácil, pues no hay mayores limitaciones en la expedición de licencias ya que los gobiernos están orientados a la promoción de la inversión privada, por ende es muy fácil el ingreso de nuevos competidores.
Economías de escala	En este rubro las empresas no manejan economías de escala, ya que los proyectos se realizan periodicidades anuales, en consecuencia el acceso a este mercado presenta relativa facilidad.

Fuente: Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

3.3.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Son considerados productos sustitutos aquellos que ofreciendo distintas características satisfacen la misma necesidad. En el sector de la construcción inmobiliaria del Cusco la amenaza de productos sustitutos se considera alta.

A continuación se presentan los factores evaluados:

Cuadro 3.16. Amenaza de producto sustitutos

Disponibilidad de sustitutos cercanos	Existe alta disponibilidad de sustitutos cercanos, que satisfacen el déficit de vivienda, que en nuestro caso son: ✓ Ventas de casas ✓ Alquileres de casas ✓ Ventas de casas de 2da ✓ Alquileres de departamentos ✓ Venta de departamentos de 2da Muchas familias con déficit de vivienda optan por adquirir estas últimas éstos debido a sus menores costos. Lo cual perjudica a la empresa ya que los clientes potenciales postergan su decisión de compra
Propensión del comprador a sustituir	La propensión del comprador a sustituir es alta debido a la vasta oferta, así mismo un sustituto indirecto vienen a ser los alquileres de departamentos, debido al menor costo, muchas personas optan por solucionar su déficit de vivienda con el alquiler temporal de viviendas.
Precios relativos de los productos sustitutos	Los precios de los productos sustitutos difieren en un amplio rango, dependiendo del tamaño del departamento, de su ubicación y de los acabados. En cuanto al alquiler los precios son considerablemente más bajos pero satisfacen sus necesidades temporalmente.
Facilidad de cambio del comprador	Debido a que los bienes inmuebles no son productos exclusivos, ni altamente especializados, existen muchas empresas en Cusco que los ofrecen, por lo cual los clientes tienen la alternativa de escoger aquellos que mejor se adecuen a sus necesidades.

Fuente: JLR S.A.C
Elaboración propia

3.3.2.5. Rivalidad entre los competidores

En la ciudad del Cusco, la competencia en el sector de la construcción inmobiliaria es alta.

Dicha rivalidad elevada es resultado de diversos factores que son mencionados a continuación:

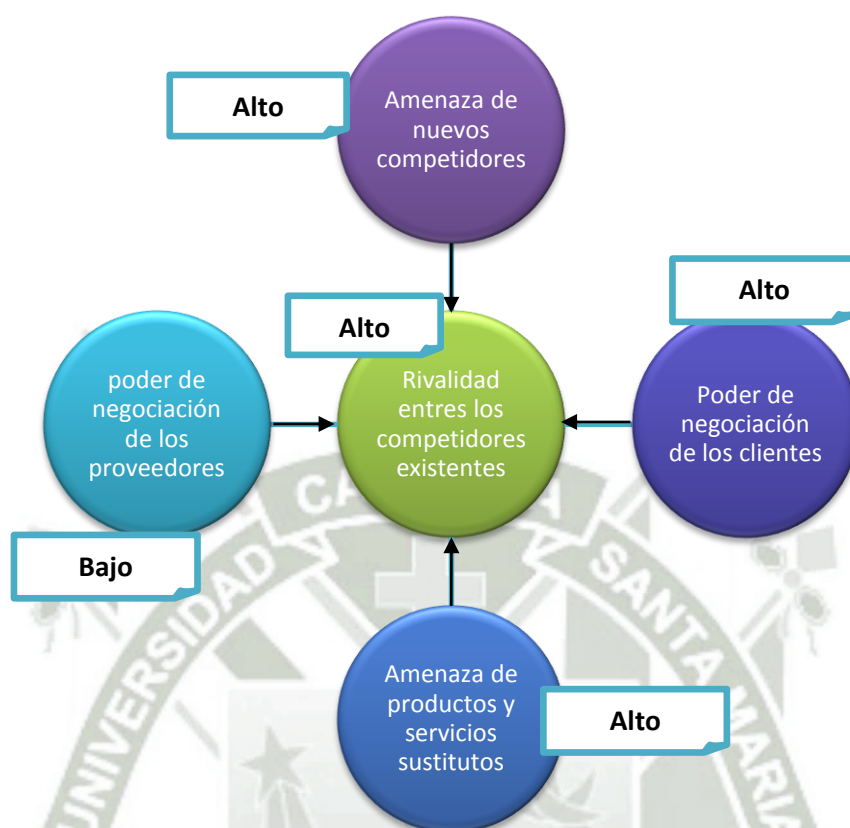


Cuadro 3.17. Rivalidad entre los competidores

Número de competidores	Nuestros competidores directos son las empresas inmobiliarias que centran su oferta en los segmentos socio-económicos A y B. Debido a la gran presencia de actividades mineras y turísticas el mayor porcentaje de condominios edificados son destinados a los segmentos altos y medios, La empresa compite directamente con las siguientes empresas: ✓ Grupo Los Faros S.A.C ✓ Constructora Corcon S.A.C ✓ Grupo Alfar S.A.C ✓ Corporación Kaiser S.A.C ✓ Constructora Polo ✓ Constructora Mecano S.R.L Las empresas mencionadas son consideradas competidores directos ya que se encuentran orientados hacia nuestro mismo mercado, ofreciendo departamentos cuyos valores rodean los \$/. 1200 a \$/.1500 el metro cuadrado. Así mismo, dichas empresas al igual que JLR S.A.C, se distinguen por ofrecer al público obras con acabados de alta calidad, construyendo en las principales zonas residenciales del Cusco, como Santa Mónica, Larapa, Santa María, La Cultura y Magisterio. Según informes de CAPECO (2012), “Durante el año 2012 en la ciudad del Cusco se registraron 100 empresas constructoras, a ello se le suman a aquellas que operan de manera informal”. Por lo tanto, existe un gran número de competidores.
Ritmo de crecimiento de la industrial	Durante los últimos diez años la industria de la construcción tuvo un alto índice de crecimiento, sin embargo, dada la situación actual del mercado dicho crecimiento se ha visto frenado con tendencia a continuar este año con tasas de crecimiento bajas. En consecuencia, si la demanda de bienes inmuebles disminuye, la competencia se proyecta más intensa en un mercado más reducido.
Diferenciación de productos	La diferenciación de los productos en el sector inmobiliario destinado a los sectores socio-económicos A y B se basan principalmente en la calidad, innovación, diseño y acabados. Gran porcentaje de las grandes constructoras del Cusco se encuentra dirigido a este mercado, por lo cual existe una competencia inminente. En consecuencia, deben hacerse énfasis a los planes de diferenciación y posicionamiento estratégico que nos permitan liderar el mercado.

Fuente: Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

**Figura 1: Las cinco fuerzas de Porter aplicadas al Mercado de la
constructa JLR S.A.C**



Fuente: Michael E. Porter, 1980
Elaboración Propia

3.3.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Esta es una herramienta que nos permitirá identificar a los principales competidores, así mismo dará a conocer las fuerzas y debilidades de dichos competidores con respecto a la empresa.

Para la obtención de los resultados se toman en cuenta *juicios subjetivos* en la selección de los factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones.

Para la realización de dicha matriz se llevó a cabo una junta con el gerente y los jefes de área, los cuales clasificaron los factores tomando en consideraron las siguientes calificaciones:

- 4 = Fortaleza mayor
- 3 = Fortaleza menor
- 2 = Debilidad menos
- 1 = Debilidad mayor

Cuadro 3.18. Matriz MPC

Factores claves de éxito	Peso	Constructora JLR S.A.C		Corporación Káiser S.A.C		Grupo Altar S.A.C		Constructora Mecano S.R.L	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1. Participación en el mercado	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	3	0.45
2. Competitividad de precios	0.25	3	0.75	4	1	3	0.75	3	0.75
3. Calidad del producto	0.3	4	1.2	3	0.9	4	1.2	3	0.9
5. Servicio al cliente	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6. Experiencia	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Total	1		3.3		3.25		3.45		3.15

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3.1. Justificación de ponderaciones

Cuadro 3.19. Justificación de ponderación de la matriz MPC

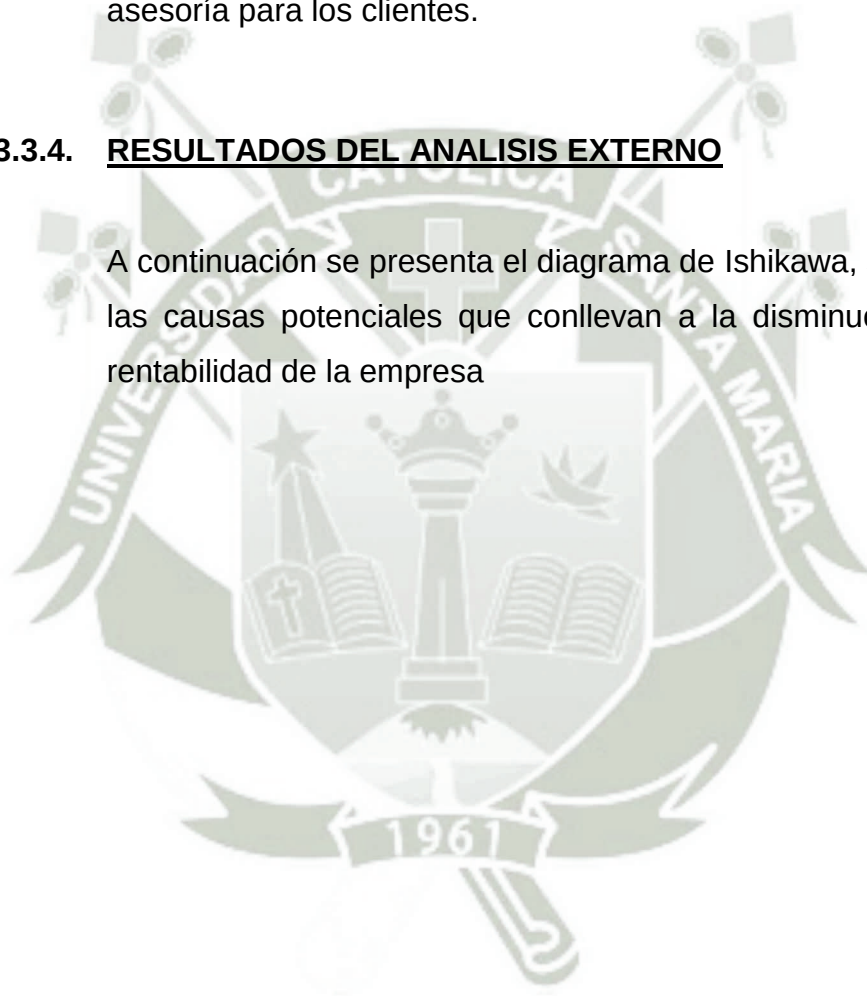
Factor clave de éxito	Constructora JLR S.A.C	Corporación Káiser S.A.C	Grupo Alfar S.A.C	Constructora Mecano S.R.L
1. Participación en el mercado	3 Participación importante en los sectores A y B del Cusco	2 Participación en los sectores B y C del Cusco	3 Participación importante en los sectores A y B del Cusco	3 Participación importante en los sectores A y B del Cusco
2. Competitividad de precios	3 Precios considerables debido a los acabos y a las zonas	4 Precios más económicos	3 Precios considerables debido a los acabos y a las zonas	3 Precios considerables debido a los acabos y a las zonas
3. Calidad del producto	4 Calidad elevada a través de los años	3 Calidad media debido a los bajos costos	4 Calidad elevada a través de los años	3 Calidad media-alta a través de los años
5. Servicio al cliente	2 No cuenta con oficina de ventas e informes	3 Cuenta con oficina de ventas e informes	3 Cuenta con oficina de ventas e informes	3 Cuenta con oficina de ventas e informes
6. Experiencia	4 Experiencia considerable en el mercado (+ de 10 años)	4 Experiencia considerable en el mercado (+ de 10 años)	4 Experiencia considerable en el mercado (+ de 10 años)	4 Experiencia considerable en el mercado (+ de 10 años)

Fuente: Elaboración Propia

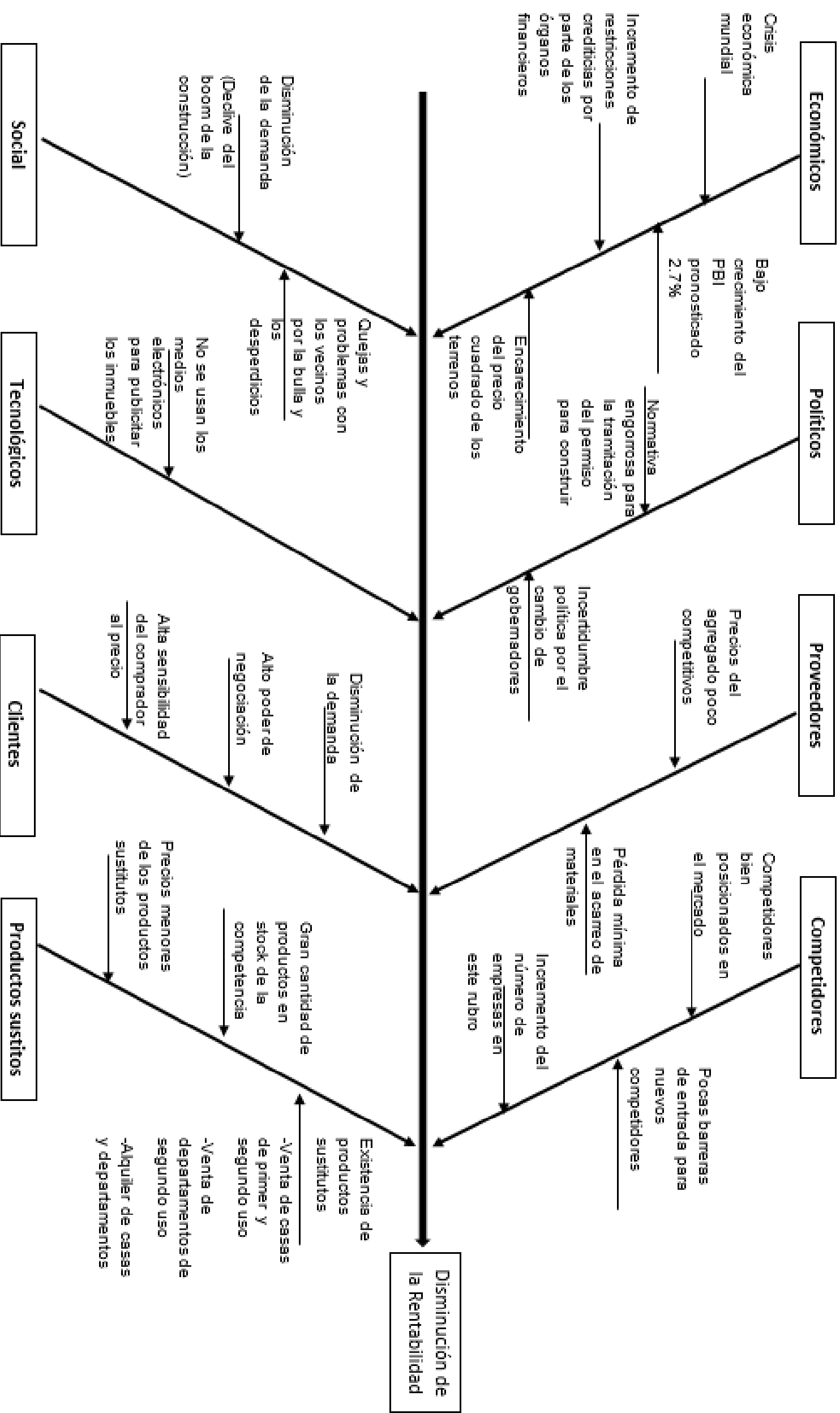
Dado que la Empresa JLR S.A.C obtuvo una puntuación de 3.3 se puede observar que la Empresa se encuentra bien posicionada con respecto a sus competidores ya que se halla por encima de Káiser y Mecano, siendo su principal competidor Alfar, dado que dicha empresa obtuvo una calificación mayor que se basa principalmente en la atención al cliente ya que esta empresa sí cuenta con un departamento de venta y asesoría para los clientes.

3.3.4. RESULTADOS DEL ANALISIS EXTERNO

A continuación se presenta el diagrama de Ishikawa, señalando las causas potenciales que conllevan a la disminución de la rentabilidad de la empresa



Esquema 3.3 Diagrama Causa-Efecto factores externos



Fuente: Dr. Ishikawa K., 1943
Elaboración propia

Publica
En su in

CAPITULO IV PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el cuarto capítulo se desarrollan y analizan las herramientas de gestión aplicadas a la situación actual de la empresa JLR S.A.C, que permiten el análisis integral de la misma, en base a las cuales se proponen diversas estrategias que contribuirán a su mejor desempeño.

Así mismo, se proponen diversas actividades para el cumplimiento de dichas estrategias, analizando el costo de implementación y el beneficio generado a nivel cualitativo y cuantitativo, se delimita el equipo necesario para su ejecución, el cronograma y las actividades de seguimiento y control.

4.1. **MATRIZ FODA**

La matriz FODA es una herramienta que nos permite realizar un diagnóstico interno de la empresa en un momento específico y actual del tiempo. De igual manera, nos permite conocer el entorno externo en el que ésta se desenvuelve.

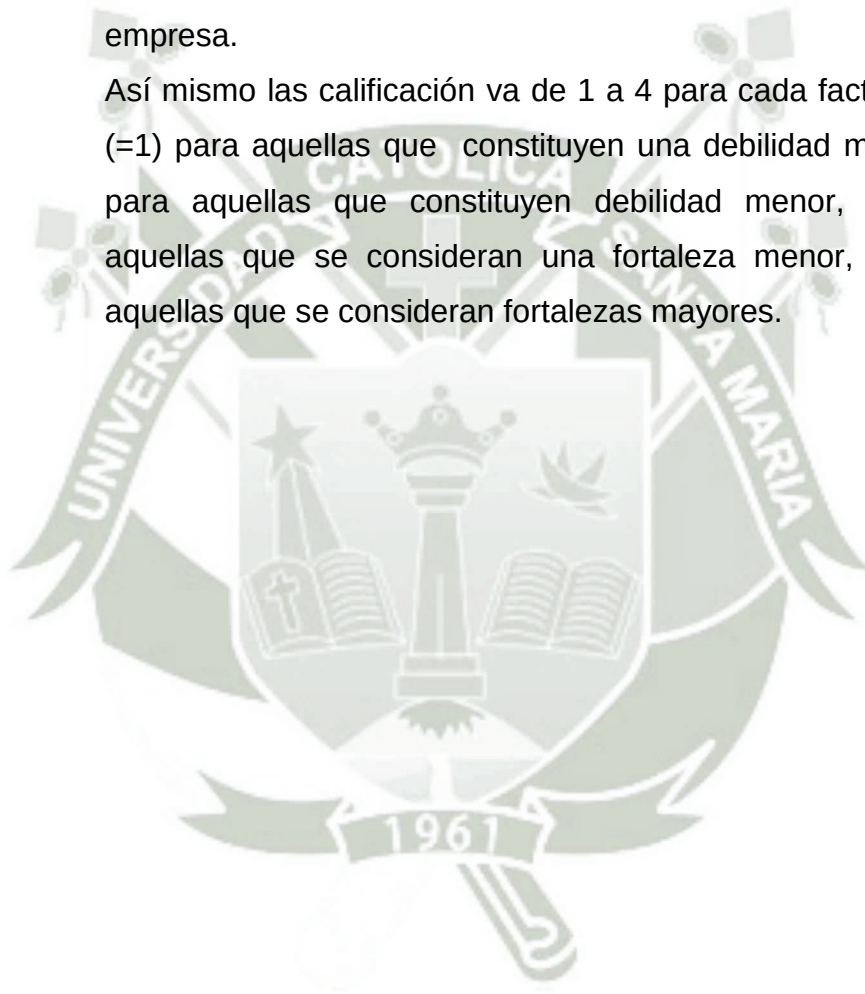
Esta herramienta es muy importante ya que nos ayudará a conocer los factores internos críticos (positivos y negativos) y como se encuentran relacionados con el medio en que la empresa se desenvuelve, con el fin de establecer las estrategias más adecuadas y tomar las decisiones más asertivas.

La presente matriz FODA realizada para la empresa JLR.S.A.C tomó en consideración las fortalezas y debilidades obtenidas del análisis interno y del Diagrama de Ishikawa del análisis interno de la empresa. Así mismo, se consideraron las oportunidades y amenazas que se detectaron en el análisis externo y del diagrama de Ishikawa del análisis externo de la empresa, ambos análisis realizados en el capítulo 3 del presente estudio.

4.1.1. MATRIZ EFI

A continuación se presenta la matriz EFI, la cual presenta las principales fortalezas y debilidades de la empresa JLR S.A.C. La calificación se realizó en base al focus group realizado con el gerente general, el arquitecto, el capataz y el ingeniero de obra, quienes determinaron los pesos, en un rango de (0.0) no importante hasta (1.0) absolutamente importante, asignando un mayor peso a aquellas que repercuten más el desempeño de la empresa.

Así mismo la calificación va de 1 a 4 para cada factor, siendo (=1) para aquellas que constituyen una debilidad mayor, (=2) para aquellas que constituyen debilidad menor, (=3) para aquellas que se consideran una fortaleza menor, (=4) para aquellas que se consideran fortalezas mayores.



Cuadro 4.1. Matriz EFI

Factores críticos	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Reconocimiento positivo en el mercado por la seriedad de sus compromisos	0.10	4	0.4
Productos con acabados de alta calidad	0.10	4	0.4
Excelente solides de las estructuras	0.07	3	0.21
Experiencia en el mercado de más de 12 años	0.04	3	0.12
Recursos humanos con bastante experiencia y predispuestos a la mejora	0.04	3	0.12
Interés y predisposición de los ejecutivos por implementar programas de mejora	0.03	4	0.16
Buena localización de las obras	0.06	4	0.24
Capacidad de financiamiento propio	0.04	3	0.12
Sujetos de créditos de las entidades financieras para financiamiento de obras de gran envergadura	0.02	3	0.06
Debilidades			
No cuenta con oficina de ventas e informes	0.05	1	0.05
No cuenta con agentes vendedores	0.05	1	0.05
Carencia de maquinaria especializada que facilite el trabajo	0.07	1	0.07
Personal poco fidelizado y comprometido	0.03	2	0.06
No hay seguimiento continuo del trabajo	0.08	1	0.08
No hay un sistema de control de los materiales	0.05	1	0.05
No se invierte en publicidad	0.08	1	0.08
Incapacidad de llevar a cabo variedad de proyectos	0.04	2	0.08
Falta de habilidades gerenciales	0.02	2	0.04
Impuntualidad y ausentismo	0.03	1	0.03
Total	1		2.42

Fuente: Focus group Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

Dado que la empresa obtuvo 2.42 como promedio ponderado total, podemos decir que la organización presenta una relativa debilidad a nivel interno, ya que se encuentra ligeramente encima de la media, por lo cual será necesario realizar planes que permitan evitar y/o mejorar los factores críticos negativos que afectan su desempeño.

4.1.2. **MATRIZ EFE**

A Continuación se presenta la matriz EFE, que presenta las oportunidades y amenazas críticas del mercado, que influyen en el desarrollo de la empresa.

La calificación se realizó en base al focus group realizado con el gerente general, el arquitecto, el capataz y el ingeniero de obra, quienes determinaron los pesos, en un rango de (0.0) no importante hasta (1.0) absolutamente importante, asignando un mayor peso a aquellas que son críticas para alcanzar el éxito de la empresa en su sector.

Así mismo la calificación va de 1 a 4 para cada factor, siendo (=1) cuando la empresa no tiene una buena respuesta ante dicho factor, (=2) cuando tiene una respuesta media, (=3) cuando tiene una respuesta superior a la media y (=4) cuando su respuesta es superior.

Cuadro 4.2. Matriz EFE

Factores críticos	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento poblacional del Cusco de 1.73% anual	0.07	3	0.21
Déficit habitacional del Cusco de 88,718 viviendas	0.10	3	0.3
Cusco como sector turístico y minero con clientes potenciales	0.07	2	0.14
Gran poder adquisitivo del segmento meta	0.05	3	0.15
Nuevos software y tecnologías para el control de materiales	0.04	1	0.04
Ayuda financiera e incentivos económicos por parte del estado	0.05	2	0.1
Medios masivos de comunicación para la propagación de publicidad como internet	0.3	1	0.3
Medidas del gobierno para el impulso de la economía	0.05	2	0.1
Tendencia de la población a la adquisición de bienes inmuebles con altos estándares de calidad	0.05	4	0.2
Amenazas			
Tendencia al aumento del tipo de cambio y el consecuente incremento del precio de los materiales	0.07	2	0.14
Encarecimiento constante de los precios de los terrenos	0.09	2	0.18
Competidores bien posicionados	0.10	3	0.3
Incremento del número de competidores debido a las pocas barreras de entrada	0.09	2	0.18
Precios de los materiales poco competitivos	0.03	2	0.06
Segmento del mercado contraído por el lento crecimiento del PBI	0.04	2	0.08
Inestabilidad política del país que genera retraso en las decisiones de compra	0.03	2	0.06
Crisis financiera mundial	0.03	1	0.03
Incremento de las restricciones crediticias por los órganos financieros	0.04	3	0.12
Total	1.30		2.69

Fuente: Focus group Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

Dado que la empresa tiene 2.69 como ponderado total, se encuentra por encima de la media, por lo tanto podemos considerar que en la actualidad de la compañía tiene un resultado medio en cuanto al aprovechamiento de las oportunidades y la minimización de los efectos de amenazas.

4.1.3. **MATRIZ FODA**

A continuación se presenta la matriz FODA con las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la empresa JLR S.A.C



Cuadro 4.3. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	➤ Reconocimiento positivo en el mercado por la seriedad de sus compromisos ➤ Productos con acabados de alta calidad ➤ Excelente solides de las estructuras ➤ Experiencia en el mercado de más de 12 años ➤ Recursos humanos con bastante experiencia y con predisposición a la mejora ➤ Interés y predisposición de los ejecutivos por implementar programas de mejora ➤ Buena localización de las obras ➤ Capacidad de financiamiento propio ➤ Sujetos de créditos de las entidades financieras para financiamiento de obras de gran envergadura	➤ No cuenta con oficina de ventas e informes ➤ No cuenta con agentes vendedores ➤ Carencia de maquinaria especializada que facilite el trabajo ➤ Personal poco fidelizado y comprometido ➤ No hay seguimiento continuo del trabajo ➤ No hay un sistema de control de los materiales ➤ No se invierte en publicidad ➤ Incapacidad de llevar a cabo variedad de proyectos ➤ Falta de habilidades gerenciales ➤ Impuntualidad y ausentismo
	Oportunidades	Amenazas
	➤ Crecimiento poblacional del Cusco de 1.73% anual ➤ Déficit habitacional del Cusco de 88,718 viviendas ➤ Cusco como sector turístico y minero con clientes potenciales ➤ Gran poder adquisitivo del segmento meta ➤ Nuevos software y tecnologías para el control de materiales ➤ Ayuda financiera e incentivos económicos por parte del estado ➤ Medios masivos de comunicación para la propagación de publicidad como internet ➤ Medidas del gobierno para el impulso de la economía ➤ Tendencia de la población a la adquisición de bienes inmuebles con altos estándares de calidad	➤ Tendencia al aumento del tipo de cambio y el consecuente incremento del precio de los materiales ➤ Encarecimiento constante de los precios de los terrenos ➤ Competidores bien posicionados ➤ Incremento del número de competidores debido a las pocas barreras de entrada ➤ Precios de los materiales poco competitivos ➤ Segmento del mercado contraído por el lento crecimiento del PBI ➤ Inestabilidad política del país que genera retraso en las decisiones de compra ➤ Crisis financiera mundial ➤ Incremento de las restricciones crediticias por los órganos financieros

Fuente: Análisis externo y análisis interno de la Empresa JLR.S.A.C
Elaboración propia

Cuadro 4.4 Estrategias de la matriz FODA

		FORTALEZAS: F		DEBILIDADES: D	
		1. Reconocimiento positivo en el mercado por la seriedad de sus compromisos 2. Productos con acabados de alta calidad 3. Excelente solides de las estructuras 4. Experiencia en el mercado de más de 12 años 5. Recursos humanos con bastante experiencia y con predisposición a la mejora 6. Interés y predisposición de los ejecutivos por implementar programas de mejora 7. Buena localización de las obras 8. Capacidad de financiamiento propio 9. Sujetos de créditos de las entidades financieras para financiamiento de obras de gran envergadura		1. No cuenta con oficina de ventas e informes 2. No cuenta con agentes vendedores 3. Carencia de maquinaria especializada que facilite el trabajo 4. Personal poco fidelizado y comprometido 5. No hay seguimiento continuo del trabajo 6. No hay un sistema de control de los materiales 7. No se invierte en publicidad 8. Incapacidad de llevar a cabo variedad de proyectos 9. Falta de habilidades gerenciales 10. Impuntualidad y ausentismo	
OPORTUNIDADES: O		ESTRATEGIAS FO : EXPLOTAR		ESTRATEGIAS DO : BUSCAR	
1. Crecimiento poblacional del Cusco de 1.73% anual 2. Déficit habitacional del Cusco de 88,718 viviendas 3. Cusco como sector turístico y minero con clientes potenciales 4. Gran poder adquisitivo del segmento meta 5. Nuevos software y tecnologías para el control de materiales 6. Ayuda financiera e incentivos económicos por parte del estado 7. Medios masivos de comunicación para la propagación de publicidad como internet 8. Medidas del gobierno para el impulso de la economía 9. Tendencia de la población a la adquisición de bienes inmuebles con altos estándares de calidad		1. Evaluar la posibilidad y la conveniencia de incursionar en segmentos nuevos, con el fin de ofertar más diversidad de productos en el portafolio (F8 ; O2) 2. Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación (F5 ; O6) 3. Presentar licitaciones al estado, con el fin de ampliar los servicios de la empresa (F6 ; O8)		1. Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos (D4; O8) 2. Adquisición de un software de control de almacén de materiales para disminuir las pérdidas y los gastos, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio (D6 ; O5) 3. Realizar un programa seguimiento continuo de las tareas asignadas a los trabajadores, para verificar que cumplan sus tareas en el tiempo asignado y con los estándares de calidad requeridos (D5 ; O9)	
AMENAZAS: A		ESTRATEGIAS FA : CONFRONTAR		ESTRATEGIAS DA : EVITAR	
1. Tendencia al aumento del tipo de cambio y el consecuente incremento del precio de los materiales 2. Encarecimiento constante de los precios de los terrenos 3. Competidores bien posicionados 4. Incremento del número de competidores debido a las pocas barreras de entrada 5. Precios de los materiales poco competitivos 6. Segmento del mercado contraído por el lento crecimiento del PBI 7. Inestabilidad política del país que genera retraso en las decisiones de compra 8. Crisis financiera mundial 9. Incremento de las restricciones crediticias por los órganos financieros		1. Afianzar el posicionamiento de la empresa, fortaleciendo el concepto de acabados de alta calidad y estructuras de excelente solidez (F2, F3 ; A3) 2. Fortalecer el poder de negociación sobre los proveedores con el fin de mejorar las cotizaciones y generar un beneficio bidireccional (F8 ; A5) 3. Trabajar conjuntamente con los órganos financieros (hipotecar) para que estos promocionen los productos a su cartera de clientes (F9 ; A9)		1. Mejorar la gestión y organización de la empresa (D9 ; A3) 2. Brindar un servicio de asesoría a los clientes, para la adquisición mediante crédito en las entidades financieras que más se adecuen a su capacidad económica y brinden las mejores tasas de interés.(D1 ; A9) 3. Creación de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los productos mediante diversos medios (D1,D2 ; A3)	

Fuente: Elaboración propia

4.2. MAPA DE ESTRATEGIAS

Es la herramienta que describe las estrategias que la empresa va a implementar, definiendo todas acciones que ésta va a seguir con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

En ella se delegan las responsabilidades a cada miembro de forma clara y práctica, según cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: que busca maximizar la rentabilidad y reducir los costos.
- Perspectiva del cliente: busca dar un valor añadido al producto y consecuentemente generar mayores ingresos que permitan alcanzar nuestros objetivos financieros.
- Perspectiva interna: Busca gestionar de todos sus procesos internos, del capital humano, de la información y la organización en general para poder satisfacer de manera óptima los requerimientos del mercado.
- Perspectiva del aprendizaje: Define los principales activos intangibles que necesita la empresa para poder apoyar la estrategia y así mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

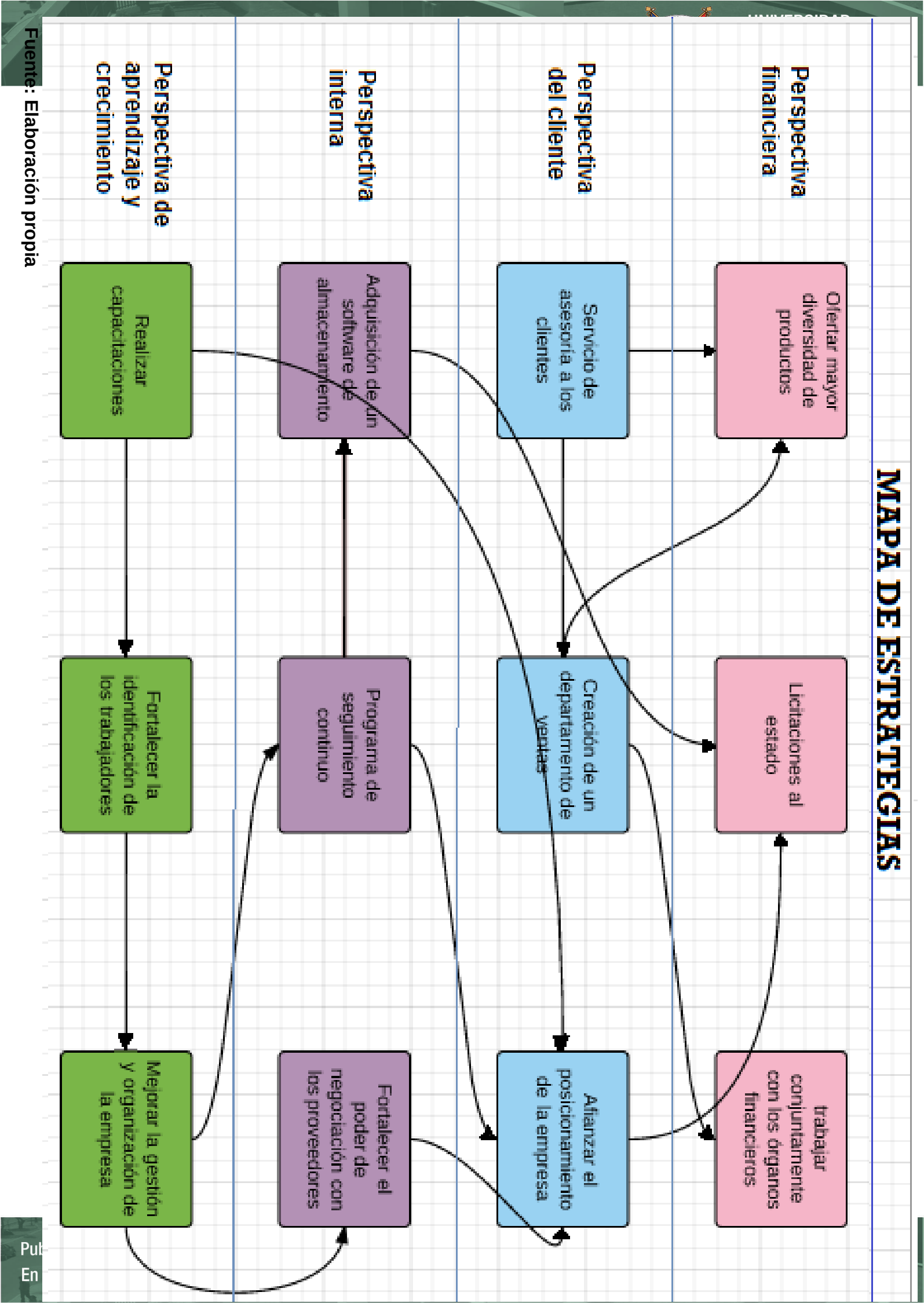
A continuación se presentan las estrategias del análisis FODA para cada una de las cuatro perspectivas:

Cuadro 4.5. Estrategias por cada una de las 4 perspectivas

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA
PERSPECTIVA FINANCIERA	➤ Evaluar la posibilidad y la conveniencia de incursionar en segmentos nuevos, con el fin de ofertar más diversidad de productos en el portafolio ➤ Presentar licitaciones al estado, con el fin de ampliar los servicios de la empresa, y generar nuevas fuentes de ingresos ➤ Trabajar conjuntamente con los órganos financieros (hipotecar) para que estos promocionen los productos a su cartera de clientes,
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	➤ Brindar un servicio de asesoría a los clientes, para la adquisición de departamentos mediante crédito en las entidades financieras que más se adecuen a su capacidad económica y brinden las mejores tasas de interés. ➤ Creación de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los productos mediante diversos medios ➤ Afianzar el posicionamiento de la empresa, fortaleciendo el concepto de acabados de alta calidad y estructuras de excelente solidez
PERSPECTIVA INTERNA	➤ Adquisición de un software de control de almacén de materiales para disminuir las pérdidas y los gastos. ➤ Realizar un programa seguimiento continuo de las tareas asignadas a los trabajadores, para verificar que cumplan sus tareas en el tiempo asignado y con los estándares de calidad requeridos ➤ Fortalecer el poder de negociación sobre los proveedores con el fin de mejorar las cotizaciones y generar un beneficio bidireccional
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	➤ Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación. ➤ Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos ➤ Mejorar la gestión y organización de la empresa

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 2: Mapa de estrategias



4.3. ACTIVIDAD POR ESTRATEGIA

Representa todas aquellas actividades que deberán desarrollarse para cada una de las estrategias dentro de las cuatro perspectivas, con el propósito de poder alcanzar los objetivos que éstas persiguen.

4.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Actividades relacionadas a las estrategias planteadas en la perspectiva financiera:

Cuadro 4.6 Actividades de la perspectiva financiera

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Evaluar la posibilidad y la conveniencia de incursionar en segmentos nuevos, con el fin de ofertar más diversidad de productos en el portafolio	➤ Realizar un estudio de mercado para determinar la posibilidad de la empresa de apuntar a nuevos sectores socioeconómicos.
Presentar licitaciones al estado, con el fin de ampliar los servicios de la empresa, y generar nuevas fuentes de ingresos	➤ Analizar, los costos y beneficios, así como la capacidad de la empresa para realizar licitaciones públicas ➤ Participar en la convocatoria y registro de participantes de aquellos proyectos de licitación pública que se consideren más atractivos para la empresa
Trabajar conjuntamente con los órganos financieros (hipotecar) para que estos promocionen los productos a su cartera de clientes	➤ Aprovechar los beneficios que ofrecen las entidades financieras para la realización de obras de gran envergadura, mediante la hipoteca de los proyectos. En los cuales la entidad financiera brinda facilidades económicas y promoción de los bienes a su cartera de clientes.

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Actividades relacionadas a las estrategias planteadas en la perspectiva del cliente:

Cuadro 4.7. Actividades de la perspectiva del cliente

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Brindar un servicio de asesoría a los clientes, para la adquisición mediante crédito en las entidades financieras que más se adecuen a su capacidad económica y brinden las mejores tasas de interés.	➤ Ofrecer un servicio adicional de asesoría a los clientes, para impulsar e incentivar a la adquisición de los productos de la empresa, en una oficina de ventas e informes donde se oriente a los clientes sobre las formas en las que podría adquirir los bienes con el apoyo de las entidades financieras.
Creación de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los productos mediante diversos medios	➤ Instaurar un departamento de ventas, implementando una oficina de ventas e informes donde se oferten los bienes inmuebles de un portafolio de proyectos de la empresa variados en cuanto a precios, tamaños y ubicación, brindando la opción a los clientes de escoger aquel que se adecue mejor a sus necesidades y poder adquisitivo
Afianzar el posicionamiento de la empresa, fortaleciendo el concepto de acabados de alta calidad y estructuras de excelente solidez	➤ Fortalecer la imagen de la empresa, estableciendo estrategias de diferenciación basadas en la calidad y la solidez de las estructuras antisísmicas. ➤ Resaltar el valor de marca, mediante una mejora constante de los productos y servicios ofrecidos. ➤ Realizar marketing y publicidad constante en diferentes medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. PERSPECTIVA INTERNA

Actividades relacionadas a las estrategias planteadas en la perspectiva interna:

Cuadro 4.8. Actividades de la perspectiva interna

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Adquisición de un software de control de almacén de materiales para disminuir las pérdidas y los gastos, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio	➤ Evaluación y cotización de software de control de almacén ➤ Capacitación de un trabajador encargado del área de almacenamiento y traspaso de materiales a las distintas áreas ➤ Implementación
Realizar un programa seguimiento continuo de las tareas asignadas a los trabajadores, para verificar que cumplan sus tareas en el tiempo asignado y con los estándares de calidad requeridos	➤ Mejorar la supervisión de los trabajos por parte del capataz, arquitecto y maestro de obra, mediante un sistema de evaluación de desempeño del personal ➤ Evaluación por parte de los jefes de obra sobre la eficacia de los procesos y de encontrarse fallas presentar mejoras o alternativas de solución
Fortalecer el poder de negociación sobre los proveedores con el fin de mejorar las cotizaciones y generar un beneficio bidireccional	➤ Mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores para la entrega oportuna de los productos ➤ Desarrollar el sentido de colaboración bidireccional, en la cual se busca el crecimiento sostenido de ambas partes ➤ Realizar cotizaciones por compras de grandes volúmenes en distintas, buscando los precios más competitivos del departamento ➤ Negociar las condiciones de pago, que sean beneficiosas para ambos

Fuente: Elaboración propia

4.3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Actividades relacionadas a las estrategias planteadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Cuadro 4.9 Actividades para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación	➤ Brindar 1/2 becas a aquellos trabajadores que se destaquen desempeñando su labor eficientemente y que sobre todo se encuentren motivados y comprometidos a perfeccionar sus labores, mediante la entidad SENCICO. Desarrollándose un sistema de beneficios bidireccionales, que implique su participación en los proyectos siguientes. ➤ Brindar charlas sobre seguridad y salud laboral a inicios de cada proyecto
Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos	➤ Brindar una serie de incentivos a los trabajadores mediante un sistema de compensación, no sólo en el aspecto financiero, sino mediante reconocimiento y oportunidades de crecimiento. ➤ Promover y reforzar el mejor trato a los trabajadores por parte de los jefes inmediatos directos
Mejorar la gestión y organización de la empresa.	➤ Implementar la Gestión de Procesos, con el fin de incrementar la competitividad de la empresa ➤ Promover y difundir el sistema empresarial Six Sigma a los propietarios, gerente y trabajadores de la empresa ➤ Realizar reuniones periódicas del gerente y los jefes de área con el propósito de analizar el desempeño de la empresa y buscar alternativas de crecimiento y mejora constante

Fuente: Elaboración propia

4.4. COSTO POR ACTIVIDAD

Los costos por actividad implican el desembolso económico que tendría que realizar la empresa para implementar cada una de las estrategias planteadas. Considerando que muchos de ellos son costo cero ya que implican únicamente mejoras de gestión.

4.4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

En el siguiente cuadro se detallan los costos que involucra cada una de las actividades, para poder apoyar la estrategia de mejora de la empresa desde la perspectiva financiera.

Cuadro 4.10. Costos de las actividades de la perspectiva financiera

ACTIVIDADES	N° DE ANEXO	COSTO ANUAL POR ESTRATEGIA
➤ Realizar un estudio de mercado para determinar la posibilidad de la empresa de apuntar a nuevos sectores socioeconómicos.	Anexo 2	S/. 10,500.00
➤ Analizar, los costos y beneficios, así como la capacidad de la empresa para realizar licitaciones públicas	Anexo 2	---
➤ Participar en la convocatoria y registro de participantes de aquellos proyectos de licitación pública que se consideren más atractivos para la empresa	Anexo 3	S/. 414.00
➤ Aprovechar los beneficios que ofrecen las entidades financieras para la realización de obras de gran envergadura, mediante la hipoteca de los proyectos. En los cuales la entidad financiera brinda facilidades económicas y promoción de los bienes a su cartera de clientes.	Anexo 4	S/. 3,000.00
Costo total: S/. 13,914.00		

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En el siguiente cuadro se detallan los costos que involucra cada una de las actividades, para poder apoyar la estrategia de mejora de la empresa desde la perspectiva del cliente.

Cuadro 4.11. Costos de las actividades de la perspectiva del cliente

ACTIVIDADES	N° DE ANEXO	COSTO POR ESTRATEGIA
➤ Ofrecer un servicio adicional de asesoría a los clientes, para impulsar e incentivar a la adquisición de los productos de la empresa, en una oficina de ventas e informes donde se oriente a los clientes sobre las formas en las que podría adquirir los bienes con el apoyo de las entidades financieras.	Anexo 5	---
➤ Instaurar un departamento de ventas, implementando una oficina de ventas e informes donde se oferten los bienes inmuebles de un portafolio de proyectos de la empresa variados en cuanto a precios, tamaños y ubicación, brindando la opción a los clientes de escoger aquel que se adecue mejor a sus necesidades y poder adquisitivo	Anexo 5	S/. 11,400.00
➤ Fortalecer la imagen de la empresa, estableciendo estrategias de diferenciación basadas en la calidad y la solidez de las estructuras antisísmicas.	---	S/. 0.00
➤ Resaltar el valor de marca, mediante una mejora constante de los productos y servicios ofrecidos.	---	S/. 0.00
➤ Realizar marketing y publicidad constante en diferentes medios de comunicación	Anexo 6	S/. 9,600.00
		Total: S/. 21,000.00

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. PERSPECTIVA INTERNA

En el siguiente cuadro se detallan los costos que involucra cada una de las actividades, para poder apoyar la estrategia de mejora de la empresa desde la perspectiva interna.

Cuadro 4.12. Costos de las actividades de la perspectiva interna

ACTIVIDADES	N° DE ANEXO	COSTO POR ESTRATEGIA
➤ Evaluación y cotización de software de control de almacén	---	S/ 0.00
➤ Capacitación de un trabajador encargado del área de almacenamiento y traspaso de materiales a las distintas áreas	Anexo 7	---
➤ Implementación	Anexo 7	S/. 5,600.00
➤ Mejorar la supervisión de los trabajadores	Anexo 8	---
➤ Evaluación por parte de los jefes de obra sobre la eficacia de los procesos y de encontrarse fallas presentar mejoras o alternativas de solución	Anexo 8	---
➤ Mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores para la entrega oportuna de los productos	Anexo 8	---
➤ Desarrollar el sentido de colaboración bidireccional, en la cual se busca el crecimiento sostenido de ambas partes	Anexo 8	---
➤ Realizar cotizaciones por compras de grandes volúmenes, buscando los precios más competitivos del departamento	Anexo 8	---
➤ Negociar las condiciones de pago que sean beneficiosas para ambos	Anexo 8	---
		Total S/. 5,600.00

Fuente: Elaboración propia

4.4.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En el siguiente cuadro se detallan los costos que involucra cada una de las actividades, para poder apoyar la estrategia de mejora de la empresa desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Cuadro 4.13. Costos de las actividades de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

ACTIVIDADES	Nº DE ANEXO	COSTO POR ESTRATEGIA
➤ Brindar 1/2 becas a aquellos trabajadores que se destaquen desempeñando su labor eficientemente y que sobre todo se encuentren motivados y comprometidos a perfeccionar sus labores, mediante la entidad SENCICO. Desarrollándose un sistema de beneficios bidireccionales, que implique su participación en los proyectos siguientes.	Anexo 9	S/. 320.00
➤ Brindar charlas sobre seguridad y salud laboral a inicios de cada proyecto	Anexo 10	S/ 0.00
➤ Brindar una serie de incentivos a los trabajadores mediante un sistema de compensación (no sólo en el aspecto financiero como se viene realizando actualmente), sino mediante el reconocimiento de sus jefes inmediatos superiores y oportunidades de crecimiento.	---	S/. 0.00
➤ Promover y reforzar el mejor trato a los trabajadores por parte de los jefes inmediatos directos	---	S/. 0.00
➤ Implementar la Gestión de Proyectos, con el fin de incrementar la competitividad de la empresa	Anexo 8	S/. 1,450.00
➤ Promover y difundir el sistema empresarial Six Sigma a los propietarios, gerente y trabajadores de la empresa	Anexo 8	---
➤ Realizar reuniones periódicas del gerente y los jefes de área con el propósito de analizar el desempeño de la empresa y buscar alternativas de crecimiento y mejora constante	---	S/.0.00
Total: S/. 1,770.00		

Fuente: Elaboración propia

4.5. INDICADOR POR ESTRATEGIA

En el presente apartado se definirán los indicadores de desempeño, los cuales nos permitirán medir y comparar el antes y el después de la implementación de la propuesta para cada estrategia sugerida a la empresa JLR S.A.C.

4.5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

A continuación se presentan los distintos indicadores para cada estrategia de la perspectiva financiera



Cuadro 4.14. Indicadores por actividades de la perspectiva financiera					
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	INTERPRETACION	
Evaluar la posibilidad y la conveniencia de incursionar en segmentos nuevos, con el fin de ofertar más diversidad de productos en el portafolio	➤ Realizar un estudio de mercado para determinar la posibilidad de la empresa de apuntar a nuevos sectores socioeconómicos.	Tasa de crecimiento en ventas $\xi \frac{[(V. \text{ del año en curso} - V. \text{ del año anterior}) / V. \text{ del año anterior}] \times 100}{}$	Mantener un incremento constante del 5% +- 1 de ventas cada año	Este indicador expresa el crecimiento porcentual de las ventas de la empresa con respecto a años anteriores.	
Presentar licitaciones al estado, con el fin de ampliar los servicios de la empresa, y generar nuevas fuentes de ingresos	➤ Analizar, los costos y beneficios, así como la capacidad de la empresa para realizar licitaciones públicas ➤ Participar en la convocatoria y registro de participantes de aquellos proyectos de licitación pública que se consideren más atractivos para la empresa	Índice de incremento de la utilidad bruta $\xi \frac{[(U. \text{ del año en curso} - U. \text{ del año anterior}) / U. \text{ del año anterior}] \times 100}{}$	Presentar un incremento anual 4%+-2	Al participar en licitaciones del estado que se adecuen a su capacidad, se busca generar nuevas fuentes de ingresos, y por lo tanto generar mayores utilidades a la empresa.	
Trabajar conjuntamente con los órganos financieros (hipotecar) para que estos promocionen los productos a su cartera de clientes,	➤ Aprovechar los beneficios que ofrecen las entidades financieras para la realización de obras de gran envergadura, mediante la hipoteca de los proyectos. En los cuales la entidad financiera brinda facilidades económicas y promoción de los Dptos. a su cartera de clientes.	Endeudamiento $\xi \frac{P. \text{ total con terceros} / \text{Activo total}}{}$	Dado que los valores óptimos oscilan entre 0.4 y 0.6 ³¹ se espera que la empresa se maneje por debajo del límite inferior	Dicho ratio indica Por cada sol invertido en los activos, Que cantidad es financiada por la entidad crediticia. Por lo tanto es conveniente mantener este ratio lo más bajo posible. Dado que la empresa cuenta con bastantes fuentes de financiamiento propias no requiere de préstamos bancarios considerables y no se vería afectada por los intereses elevados	

Fuente: Elaboración propia

³¹ David Espinoza. (2011). RATIOS DE ENDEUDAMIENTO. Mayo 12, 2015, de Lic. David Espinoza Sitio web: http://www.davidespinosa.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=309:ratios-de-endeudamiento&catid=143:analisis-economico-financiero-de-una-empresa

4.5.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Seguidamente se presentan los distintos indicadores para cada estrategia de la perspectiva del cliente



Cuadro 4.15 Indicadores por actividades de la perspectiva del cliente				
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	INTERPRETACIÓN
Brindar un servicio de asesoría a los clientes, para la adquisición mediante crédito en las entidades financieras que más se adecuen a su capacidad económica y brinden las mejores tasas de interés.	➤ Ofrecer un servicio adicional de asesoría a los clientes, para impulsar e incentivar a la adquisición de los productos de la empresa, en una oficina de ventas e informes donde se oriente a los clientes sobre las formas en las que podría adquirir los bienes con el apoyo de las entidades financieras.	N° de departamentos vendidos antes de la finalización del proyecto/ N° de departamentos ofertados	Incremento al 80% del número de departamentos vendidos antes de la finalización del proyecto, con el objetivo de generar mayor liquidez a la empresa. Actualmente el porcentaje de ventas antes de la finalización del proyecto es del 63% Ya que en el proyecto actual de 24 departamentos ofertados 15 fueron vendidos antes del término del proyecto.	Compara el crecimiento o decrecimiento de las ventas de departamentos antes de la finalización del proyecto una vez implementado el servicio de asesoría a los clientes.
Creación de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los productos mediante diversos medios	➤ Instaurar un departamento de ventas, implementando una oficina de ventas e informes donde se oferten los bienes inmuebles de un portafolio de proyectos de la empresa variados en cuanto a precios, tamaños y ubicación, brindando la opción a los clientes de escoger aquel que se adecue mejor a sus necesidades y poder adquisitivo	N° de clientes reales / N° de clientes potenciales	Mayor llegada y promoción de los productos en el segmento meta, para poder captar nuevos clientes reales.	Indicará el aumento o disminución del número de clientes reales en relación a los clientes potenciales una vez ejecutadas las actividades mencionadas,
Afianzar el posicionamiento de la empresa, fortaleciendo el concepto de acabados de alta calidad y estructuras de excelente solidez	➤ Fortalecer la imagen de la empresa, estableciendo estrategias de diferenciación basadas en la calidad y la solidez de las estructuras antisísmicas. ➤ Resaltar el valor de marca, mediante una mejora constante de los productos y servicios ofrecidos. ➤ Realizar marketing y publicidad constante en diversos medios de comunicación	Tasa de satisfacción de los clientes	Incremento del nivel de satisfacción de los clientes	Comparará el aumento o disminución del nivel de satisfacción de los clientes sobre el producto, así como el reconocimiento positivo de la marca.

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. PERSPECTIVA INTERNA

Indicadores para cada estrategia de la perspectiva interna



Cuadro 4.16. Indicadores por actividades de la perspectiva interna

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	INTERPRETACIÓN
Adquisición de un software de control de almacén de materiales para disminuir las pérdidas y los gastos, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio	➤ Evaluación y cotización de software de control de almacén ➤ Capacitación de un trabajador encargado del área de almacenamiento y traspaso de materiales a las distintas áreas ➤ Implementación	Cantidad de material usado / cantidad de material disponible	-Exactitud de inventario de materias primas de acuerdo al requerimiento -Entrega a tiempo de los materiales a los trabajadores	Se busca que la implementación del software de control de almacén permita un mejor control del almacén y una reducción de pérdidas y desperdicios de material.
Realizar un programa seguimiento continuo de las tareas asignadas a los trabajadores, para verificar que cumplan sus tareas en el tiempo asignado y con los estándares de calidad requeridos	➤ Mejorar la supervisión de los trabajadores por parte del capataz, arquitecto y maestro de obra, mediante un sistema de evaluación de desempeño del personal ➤ Evaluación por parte de los jefes de obra sobre la eficacia de los procesos y de encontrarse fallas presentar mejoras o alternativas de solución	N° de tareas cumplidas a tiempo sin reprocesos / N° de tareas asignadas	97% de las tareas realizadas según las especificaciones en el tiempo asignado sin necesidad de reprocesos	Indica el porcentaje que representan las tareas que son realizadas en el tiempo asignado y que no requieren correcciones sobre el total de tareas asignadas.
Fortalecer el poder de negociación sobre los proveedores con el fin de mejorar las cotizaciones y generar un beneficio bidireccional	➤ Mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores para la entrega oportuna de los productos ➤ Desarrollar el sentido de colaboración bidireccional, en la cual se busca el crecimiento sostenido de ambas partes ➤ Realizar cotizaciones por compras de grandes volúmenes en distintas, buscando los precios más competitivos del departamento ➤ Negociar las condiciones de pago, que sean beneficiosas para ambos	Tasa de reducción de costos de materia prima	Reducción de 5% de costos de materia prima	La tasa de reducción de costos de MP señala la variación del porcentaje de costos de materia prima que se busca lograr mediante la aplicación de las actividades mencionadas.

Fuente: Elaboración propia

4.5.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla de Indicadores para cada estrategia de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Cuadro 4.17. Indicadores por actividades de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	INTERPRETACIÓN
Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación	➤ Brindar 1/2 becas a aquellos trabajadores que se destaquen desempeñando su labor eficientemente y que sobre todo se encuentren motivados y comprometidos a perfeccionar sus labores, mediante la entidad SENCICO. Desarrollándose un sistema de beneficios bidireccionales, que implique su participación en los proyectos siguientes. ➤ Brindar charlas sobre seguridad y salud laboral a inicios de cada proyecto	N° de trabajadores capacitados	3 trabajadores beneficiados anualmente con las becas y el 95% de participación en las charlas de seguridad	Mide la cantidad de trabajadores que se harán acreedores a las medias becas de acuerdo a sus méritos laborales, así como también el personal que será capacitado en las charlas de seguridad laboral.
Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos	➤ Brindar una serie de incentivos a los trabajadores mediante un sistema de compensación, no sólo en el aspecto financiero, sino mediante reconocimiento y oportunidades de crecimiento. ➤ Promover y reforzar el mejor trato a los trabajadores por parte de los jefes inmediatos directos	➤ Porcentaje de trabajadores identificados con la empresa ➤ Porcentaje de trabajadores motivados	➤ Incrementar el grado de identificación de los trabajadores de un 81% actual hasta un 95% ➤ Incrementar el porcentaje de trabajadores motivados de un 71% actual a un 85%	Estos indicadores expresan la variación de los porcentajes referentes a la identificación y motivación de los trabajadores dentro de la empresa. De los cuales se espera un incremento porcentual a consecuencia de las actividades propuestas.
Mejorar la gestión y organización de la empresa.	➤ Implementar la Gestión de Procesos, con el fin de incrementar la competitividad de la empresa ➤ Promover y difundir el sistema empresarial Six Sigma a los propietarios, gerente y trabajadores de la empresa. ➤ Realizar reuniones periódicas del gerente y los jefes de área con el propósito de analizar el desempeño de la empresa y buscar alternativas de crecimiento y mejora constante	(N° de mejoras propuestas por los altos directivos / Número de deficiencias detectadas)*100	Un 95% de capacidad de solución de los problemas detectados ya que se espera que los directivos tengan la capacidad de detectar problemas y deficiencias internas de diversa índole y hallar su concerniente solución	Dicho indicador señalará la eficiencia de los altos directivos para detectar y solucionar los problemas que la empresa enfrenta a lo largo de la vida del proyecto. Previa implementación de la Gestión de Procesos y Six Sigma.

Fuente: Elaboración propia

4.6. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

El análisis costo-beneficio es la herramienta que nos permitirá medir la relación entre los costos y los beneficios (cuantitativos y cualitativos) generados para la empresa debido a la aplicación de las diferentes estrategias. Dicho análisis se realizará con el propósito de evaluar la rentabilidad y determinar la conveniencia de su aplicación.



Cuadro 4.18 Análisis Costo Beneficio

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	COSTO	BENEFICIO CUANTITATIVO (ANUAL)	BENEFICIO CUALITATIVO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Evaluar la posibilidad y la conveniencia de incursionar en segmentos nuevos, con el fin de ofertar más diversidad de productos en el portafolio	S/. 10,500.00	*	Se obtendrá mayor reconocimiento al incrementarse el grado de participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de departamentos en su sector
	Presentar licitaciones al estado, con el fin de ampliar los servicios de la empresa, y generar nuevas fuentes de ingresos	S/. 414.00	S/. 19,159.783 (Anexo 12)	La empresa será más conocida al realizar licitaciones públicas
	Trabajar conjuntamente con los órganos financieros (hipotecar) para que estos promocionen los productos a su cartera de clientes,	S/. 3,000.00	---	Accesibilidad a la cartera de clientes del banco. Respaldo financiero en caso de necesidad de financiamiento
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Brindar un servicio de asesoría a los clientes, para la adquisición de nuestros productos mediante crédito en las entidades financieras que más se adecuen a su capacidad económica y brinden las mejores tasas de interés.	S/. 11,400.00	---	Mediante esta estrategia de diferenciación la empresa mejorará su imagen y contribuirá a afianzarse en el mercado ya que brindará como un plus el servicio asesoría a sus clientes Al incrementarse la cantidad de departamentos vendidos antes de la finalización del proyecto a un 80%, la empresa contará con mayor liquidez durante la ejecución de la obra y por lo tanto no se requerirá solicitar fuertes sumas de dinero a las entidades financiera que generan tasas de interés elevadas
	Creación de un departamento de ventas, donde los agentes vendedores promocionen los productos mediante diversos medios	---	---	Mediante la creación del departamento de ventas se podrá tener mayor llegada al público y captar mayor número de clientes potenciales
	Afianzar el posicionamiento de la empresa, fortaleciendo el concepto de acabados de alta calidad y estructuras de excelente solidez (marketing y publicidad constante)	S/. 9,600	---	Con esta estrategia se logrará que los clientes asocien a la empresa con el concepto de calidad y seguridad que ofrecen sus productos Se logrará fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos consumidores
PERSPECTIVA INTERNA	Adquisición de un software de control de almacén de materiales para disminuir las pérdidas y los gastos, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio	S/ 5,600.00	---	Podrá incrementarse el nivel de confianza sobre el manejo adecuado de los materiales y disminuir la imprecisión que existe actualmente en el área de almacenamiento Se conocerán con mayor exactitud los requerimientos de MP Se entregarán a tiempo los materiales a los trabajadores para que estos desarrollen sus funciones con normalidad
	Realizar un programa seguimiento continuo de las tareas asignadas a los trabajadores, para verificar que cumplan sus tareas en el tiempo asignado y con los estándares de calidad requeridos	---	S/. 4,375.00 (Anexo 13)	Al tener mayor control y seguimiento de las tareas asignadas a los trabajadores, se disminuirán los errores y reprocesos ya que podrán detectarse a tiempo, se espera contar con un margen de error de menos del 3% de fallas sobre el total de tareas realizadas Así mismo indirectamente se alentará a los trabajadores a realizar manera eficiente sus labores ya no habrán muchos tiempos perdidos
	Fortalecer el poder de negociación sobre los proveedores con el fin de mejorar las cotizaciones y generar un beneficio bidireccional	---	S/. 33,597.065 (Anexo 14)	Al fortalecer el poder de negociación con los proveedores, gracias a las negociaciones y a la comunicación efectiva con los mismos se podrán realizar pedidos que lleguen a tiempo exacto y a precios competitivos
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación	S/. 320.00	---	Los trabajadores acrecentarán sus conocimientos y mejorarán sus técnicas, por ende desarrollarán sus labores con mayor eficiencia Existirá menor riesgo del acontecimiento de accidentes laborales
	Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos	S/. 0.00	Incrementar el grado de identificación de los trabajadores de un 81% actual hasta un 95% Incrementar el porcentaje de trabajadores motivados de un 71% actual a un 85%	Los trabajadores se sentirán comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa y desempeñarán sus labores con mejor predisposición Existirá un mejor ambiente laboral ya que los trabajadores se sentirán valorados y reconocidos como parte fundamental de la empresa
	Mejorar la gestión y organización de la empresa.	S/. 1,450.00	---	Al mejorar la gestión de la empresa se logrará tener un incremento de la rentabilidad del negocio ya que se tendrá mejor control de todas las áreas de la empresa y se mejorarán los todos aquellos procesos deficientes que actualmente generan pérdidas Se podrán tomar decisiones asertivas que permitan lograr el crecimiento sostenible de la empresa Orientación al cliente y búsqueda constante de su satisfacción Búsqueda permanente de la excelencia, en base a la mejora constante de los procesos
TOTAL		S/ 42,284.00	S/. 57,131.85	

Fuente: Elaboración Propia

El costo total de la implementación de las estrategias es de S/. 42,284.00 y el beneficio cuantitativo es de S/ 57,131.85 analizados en el periodo de un año.

4.7. CRONOGRAMA

A continuación se presenta el cronograma a 12 meses en cual se especifica el tiempo de realización requerida para cada una de las actividades propuestas.



Esquema 4.1. Cronograma de actividades a un año

ACTIVIDAD											
Realizar un estudio de mercado para determinar la posibilidad de la empresa de apuntar a nuevos sectores socioeconómicos											
Analizar, los costos y beneficios, así como la capacidad de la empresa para realizar licitaciones públicas											
Participar en la convocatoria y registro de participantes de aquellos proyectos de licitación pública que se consideren más atractivos para la empresa											
Aprovechar los beneficios que ofrecen las entidades financieras para la realización de obras de gran envergadura, mediante la hipoteca de los proyectos. En los cuales la entidad financiera brinda facilidades económicas y promoción de los bienes a su cartera de clientes.											
Ofrecer un servicio adicional de asesoría a los clientes, para impulsar e incentivar a la adquisición de los productos de la empresa, en una oficina de ventas e informes donde se oriente a los clientes sobre las formas en las que podría adquirir los bienes con el apoyo de las entidades financieras.											
Instaurar un departamento de ventas, implementando una oficina de ventas e informes donde se oferten los bienes inmuebles de un portafolio de proyectos de la empresa variados en cuanto a precios, tamaños y ubicación, brindando la opción a los clientes de escoger aquel que se adecue mejor a sus necesidades y poder adquisitivo											
Fortalecer la imagen de la empresa, estableciendo estrategias de diferenciación basadas en la calidad y la solidez de las estructuras antisísmicas.											
Resaltar el valor de marca, mediante una mejora constante de los productos y servicios ofrecidos.											
Realizar marketing y publicidad constante en diferentes medios de comunicación											
Capacitación de un trabajador encargado del área de almacenamiento y traspaso de materiales a las distintas áreas											
Implementación y uso de software de control de almacén											
Mejorar la supervisión de los trabajadores											
Evaluación por parte de los jefes de obra sobre la eficacia de los procesos y de encontrarse fallas presentar mejoras o alternativas de solución											
Mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores para la entrega oportuna de los productos											
Desarrollar el sentido de colaboración bidireccional, en la cual se busca el crecimiento sostenido de ambas partes											
Realizar cotizaciones por compras de grandes volúmenes en distintas, buscando los precios más competitivos del departamento											
Negociar las condiciones de pago que sean beneficiosas para ambos											
Brindar 1/2 becas a aquellos trabajadores que se destaquen desempeñando su labor eficientemente y que sobre todo se encuentren motivados y comprometidos a perfeccionar sus labores, mediante la entidad SENCICO.											
Desarrollándose un sistema de beneficios bidireccionales, que implique su participación en los proyectos siguientes.											
Brindar charlas sobre seguridad y salud laboral a inicios de cada proyecto											
Brindar una serie de incentivos a los trabajadores mediante un sistema de compensación (no sólo en el aspecto financiero como se viene realizando actualmente), sino mediante el reconocimiento de sus jefes inmediatos superiores y oportunidades de crecimiento.											
Promover y reforzar el mejor trato a los trabajadores por parte de los jefes inmediatos directos											
Implementar la Gestión de Proyectos, con el fin de incrementar la competitividad de la empresa											
Promover y difundir el sistema empresarial Six Sigma a los propietarios, gerente y trabajadores de la empresa											
Realizar reuniones periódicas del gerente y los jefes de área con el propósito de analizar el desempeño de la empresa y buscar alternativas de crecimiento y mejora constante											

Fuente: Elaboración propia

4.8. EQUIPO DE GESTION

El equipo de gestión será el personal que se asignará a cada una de las actividades propuestas del plan estratégico con la finalidad de llevarlas a cabo, controlarlas y realizar su debido seguimiento.

Dicho equipo humano es parte fundamental del plan estratégico pues será el motor que permita cumplir cada una de las propuestas.

Siendo el gerente general quien tendrá el control global y recibirá los reportes sobre el avance de cada uno de los integrantes del equipo trabajo.



Cuadro 4.19 Equipo de gestión por actividad

PERSP.	ACTIVIDAD	ENCARGADO
Perspectiva Financiera	Realizar un estudio de mercado para determinar la posibilidad de la empresa de apuntar a nuevos sectores socioeconómicos	Becario
	Analizar, los costos y beneficios, así como la capacidad de la empresa para realizar licitaciones públicas	Becario
	Participar en la convocatoria y registro de participantes de aquellos proyectos de licitación pública que se consideren más atractivos para la empresa	Gerente General
	Aprovechar los beneficios que ofrecen las entidades financieras para la realización de obras de gran envergadura, mediante la hipoteca de los proyectos. En los cuales la entidad financiera brinda facilidades económicas y promoción de los bienes a su cartera de clientes.	Gerente General
Perspectiva del Cliente	Ofrecer un servicio adicional de asesoría a los clientes, para impulsar e incentivar a la adquisición de los productos de la empresa, en una oficina de ventas e informes donde se oriente a los clientes sobre las formas en las que podría adquirir los bienes con el apoyo de las entidades financieras.	Becario
	Instaurar un departamento de ventas, implementando una oficina de ventas e informes donde se oferten los bienes inmuebles de un portafolio de proyectos de la empresa variados en cuanto a precios, tamaños y ubicación, brindando la opción a los clientes de escoger aquel que se adecue mejor a sus necesidades y poder adquisitivo	Arquitecto
	Fortalecer la imagen de la empresa, estableciendo estrategias de diferenciación basadas en la calidad y la solidez de las estructuras antisísmicas.	Jefes de línea
	Resaltar el valor de marca, mediante una mejora constante de los productos y servicios ofrecidos.	Jefes de línea
	Realizar marketing y publicidad constante en diferentes medios de comunicación	Gerente General y Arquitecto
Perspectiva Interna	Capacitación de un trabajador encargado del área de almacenamiento y traspaso de materiales a las distintas áreas	Capataz
	Implementación y uso de software de control de almacén	Gerente General y capataz
	Mejorar la supervisión de los trabajadores	Gerente general, arquitecto, capataz y jefe de obra
	Evaluación por parte de los jefes de obra sobre la eficacia de los procesos y de encontrarse fallas presentar mejoras o alternativas de solución	Jefe de obra
	Mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores para la entrega oportuna de los productos	Gerente general y Arquitecto
	Desarrollar el sentido de colaboración bidireccional, en la cual se busca el crecimiento sostenido de ambas partes	Gerente general y Arquitecto
	Realizar cotizaciones por compras de grandes volúmenes en distintas, buscando los precios más competitivos del departamento	Arquitecto
	Negociar las condiciones de pago que sean beneficiosas para ambos	Gerente general y Arquitecto
Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo	Brindar 1/2 becas a aquellos trabajadores que se destaquen desempeñando su labor eficientemente y que sobre todo se encuentren motivados y comprometidos a perfeccionar sus labores, mediante la entidad SENCICO. Desarrollándose un sistema de beneficios bidireccionales, que implique su participación en los proyectos siguientes.	Gerente general, arquitecto y capataz
	Brindar charlas sobre seguridad y salud laboral a inicios de cada proyecto	Coordinación del Arquitecto
	Brindar una serie de incentivos a los trabajadores mediante un sistema de compensación (no sólo en el aspecto financiero como se viene realizando actualmente), sino mediante el reconocimiento de sus jefes inmediatos superiores y oportunidades de crecimiento.	Ingeniero supervisor de obra y Capataz
	Promover y reforzar el mejor trato a los trabajadores por parte de los jefes inmediatos directos	Ingeniero supervisor de obra y gerente general
	Implementar la Gestión de Proyectos, con el fin de incrementar la competitividad de la empresa	Gerente General
	Promover y difundir el sistema empresarial Six Sigma a los propietarios, gerente y trabajadores de la empresa	Gerente general, Arquitecto, Capataz y Maestro de obra
	Realizar reuniones periódicas del gerente y los jefes de área con el propósito de analizar el desempeño de la empresa y buscar alternativas de crecimiento y mejora constante	Gerente general, Arquitecto, Ingeniero supervisor de obra, capataz y maestro de obra

Fuente: Elaboración propia

El cuadro presentado anteriormente asigna uno o más responsables por cada actividad, para la asignación de los mismos se tomaron en consideración las actividades que cada uno de ellos desarrolla, el grado de participación en cada actividad, así como las áreas en las que se desempeñan y el personal que tienen a cargo.

4.9. **SEGUIMIENTO Y CONTROL**

El seguimiento y control es parte fundamental del plan estratégico ya que nos permitirá realizar un seguimiento exhaustivo y controlar el desarrollo de las actividades propuestas.

Basándonos en los principios del Ciclo de Deming para la mejora continua de la calidad dicho seguimiento se realizará de manera permanente con el objetivo de analizar si se están cumpliendo los objetivos y cómo es que se están desarrollando las estrategias ya que en caso de estar cometiéndose errores o deficiencias éstas puedan ser corregirlas a tiempo.

Debemos entender que este plan de seguimiento y control es flexible pues permite adecuar nuestra propuesta al crecimiento de la empresa y las condiciones y escenarios que vayan suscitándose a lo largo de la ejecución del proyecto. De igual forma podemos decir que es participativo ya que se nutrirá de las sugerencias y observaciones de los involucrados.

El plan de seguimiento y control será dirigido por el Gerente General, en colaboración con los jefes de personal, dicho plan se apoyará las siguientes propuestas:

➤ **Reuniones trimestrales de seguimiento del plan estratégico**

Llevadas a cabo en presencia del gerente, arquitecto, jefe de obra, capataz y maestro de obra para ver si el plan estratégico

está siguiéndose a cabalidad, si el personal a su cargo cumple con sus tareas definidas y sobre todo para recoger sus propuestas de mejora.

➤ **Formato de control y seguimiento**

Así mismo en dichas reuniones trimestrales, mediante el formato de control y seguimiento se realizarán comparaciones sobre el progreso y la evolución de la empresa, dicho formato se muestra a continuación:



Figura 2 Formato de seguimiento y control

FORMATO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL								
Perspectiva	Financiera	☐	Del cliente	☐	Interna	☐	De crecimiento y desarrollo	☐
Estrategia								
Actividad								
Responsable								
Personal involucrado								
Objetivo:	Situación Base:		Indicador					
				Nivel de cumplimiento 61%- 100% 3 1% - 60 % 0% - 30% ☐ ☐ ☐				
Observaciones:								
Sugerencias:								
Fecha: / /								

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Informes de seguimiento anual del plan estratégico**

En el cual se expresará y registrará el avance mediante informes sobre los logros obtenidos trimestralmente por cada uno de los participantes que tiene a cargo una actividad del plan, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos y en caso de ser necesario formular mejoras y correcciones.

➤ **Plan de contingencia**

Se llevará a cabo en el caso de existir inconvenientes que impidan el cumplimiento del cronograma planteado.

Si se presentasen dichos inconvenientes se podrán aplazar las actividades del cronograma en un rango no mayor a dos meses.

Para tal caso se realizará una junta encabezada por el gerente general, en la cual se revisarán las razones que afectan el cumplimiento de las actividades y de ser necesario se replantearán adaptándose al motivo que impide su cumplimiento.

CONCLUSIONES

1. Se realizó un análisis integral de la empresa con el cual se logró identificar los factores que influyen en su desempeño, en base a ello se propusieron diversas estrategias que le permitirán a la empresa obtener una ventaja competitiva, cuya aplicación tendría beneficios cualitativos y cuantitativos valorizados en S/. 14,847.85 para el primer año.
2. En la realización del análisis interno se determinaron las principales debilidades internas. Tales como: 58% de los trabajadores realiza correcciones ocasionales en su trabajo, el 55% de los trabajadores considera que la empresa tiene potencial desperdiciado, 20% no cumple estrictamente con los horarios de trabajo, 20% considera que existen deficiencias en la comunicación interna y el 17% no cumple con sus deberes en el tiempo especificado.
3. En cuanto al análisis del entorno, se determinaron las principales amenazas tales como: El bajo crecimiento del 2,7% del PBI, el incremento de las exigencias crediticias por parte de las entidades financieras, las repercusiones económicas de la crisis financiera mundial y el encarecimiento de los precios de los terrenos. Así mismo se determinaron las principales oportunidades, tales como la tendencia poblacional creciente en el Cusco del 1.73%, las diferentes medidas del estado para impulsar el sector de la construcción, el déficit de vivienda en el país de 2 millones de viviendas, y en Cusco de 88 mil 718 viviendas.
4. Respecto al análisis del nivel de ventas, se registró que las ventas desde el inicio del funcionamiento de la empresa hasta la actualidad es de S/. 14, 725,290.00 que representan las venta de 157 departamentos. En cuanto al nivel de inversión vs ganancia de la empresa, se determinó que la utilidad bruta para la empresa desde sus inicios hasta el año 2014 ascienden a S/. 5,940,683.

5. Se realizó la matriz EFI, en la cual la empresa obtuvo un resultado de 2.42 promedio ponderado, lo cual representa una ligera debilidad interna. Así mismo, se elaboró la matriz EFE en la cual la empresa obtuvo 2.69 lo cual indica un aprovechamiento y respuesta medio de las oportunidades y amenazas. Posteriormente, se realizó la matriz FODA, en la cual se plantearon las estrategias correspondientes de explotación, búsqueda, confrontación y evitación.
6. Como resultado del análisis beneficio-costos de la propuesta, se determinó que el costo de implementación de las actividades propuestas representaría un valor monetario de S/ 42, 284,00. Con respecto a los beneficios cualitativos y cuantitativos generados, estos se estimaron en S/. 57,131.85.



RECOMENDACIONES

1. Dado que en la empresa los ambientes no cuentan con el debido orden y limpieza. Se recomienda implementar la herramienta de las 5'S con la cual se lograrán mejoras en la calidad, se reducirán costos, se eliminarán tiempos muertos y se creará un ambiente de trabajo más propicio.
2. Para poder mejorar la comunicación dentro de la empresa, se sugiere un cambio que implique la optimización de la efectividad de la misma, ya que las instrucciones pasan por muchos intermediarios antes de llegar al receptor final, por lo tanto, es necesario un plan que permita la reducción los canales mediante la utilización de medios de comunicación internos.
3. Se recomienda realizar un programa de mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos de trabajo con los cuenta la empresa, ya que actualmente la empresa no cuenta con ninguno. Así mismo con el fin de incrementar los activos fijos materiales de la empresa, y mejorar los procesos se recomienda realizar un análisis costo-beneficio sobre la adquisición de una encofradora metálica.

BIBLIOGRAFÍA

- Universidad del Cauca. (2003). Concepto de planeación. 14/04/2015, de UCAUCA Sitio web: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.htm>
- Igor Ansoff. (1992). ¿Qué es la estrategia de la empresa?. Madrid, España: Plaza & Juanes Editores S.A.
- Universidad a Distancia de Madrid . (2009). Tamaño y crecimiento de la empresa. 14/04/2014, de UDIMA Sitio web: http://www.adeudima.com/?page_id=589
- Definicion.de. (2008). Definición directriz. Marzo 14, 2015, de Wordpress Sitio web: <http://definicion.de/directrices/>
- Pallares Z., Romero D. & Herrera M. (2005). Hacer Empresa: Un Reto. Barcelona, España: Fondo Editorial Nueva Empresa. Pág. 41.
- Real Academia Española. (2001). Inmobiliaria. Marzo 14, 2015, de RAE Sitio web: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=inmobiliario>
- The free dictionary. (2003). Edificación. Marzo 14, 2015, de Farlex Sitio web: <http://es.thefreedictionary.com/edificaci%C3%B3n>
- Julio Carreto. (2006). Management. Marzo 14, 2015, de Management y Marketing Sitio web: <http://docenciamanagementymkt.blogspot.com/2008/06/concepto-de-venta.html>
- Areses, J.. (2007). La Empresa Constructora. marzo 14, 2015, de Colegio de Ingenieros de Obras Públicas Sitio web: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48001/componente45999.pdf
- Definición.de. (2008). Gestión. Marzo 14, 2015, de Wordpress Sitio web: <http://definicion.de/gestion/>
- La Gran Enciclopedia de Economía. (2006). Optimización. Marzo 14, 2015, de Economía48 Sitio web: <http://www.economia48.com/spa/d/optimizacion/optimizacion.htm>

- Lic. Elizabeth Huiz Veria. (2013). Gestión Empresarial. abril 14, 2015, de Gestión Empresarial Sitio web: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Brun, H.. (2011). Mercado Inmobiliario. abril 14, 2015, de HEBRUN Sitio web: <https://hebrun.wordpress.com/2011/05/12/mercado-inmobiliario/>
- Salcedo, J. (2014). Región Cusco afronta déficit de casi 90 mil viviendas. abril 14, 2015, de La República Sitio web: <http://www.larepublica.pe/13-11-2014/region-cusco-afronta-deficit-de-casi-90-mil-viviendas>
- Pavisich, L. (2014). Mapas estratégicos. BSC, modelos de aplicación. abril 14, 2015, de Monografias.com Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos94/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion.shtml>
- Ing. Flores, E. (2008). Análisis FODA. abril 14, 2015, de Slideshare Sitio web: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/que-es-el-analisis-foda-217430>
- Montoya, C. (2006). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Abril 15, 2015, de SCIELO ORG Sitio web: <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v11n1/v11n1a05.pdf>
- Revista de la Cámara de Comercio Lima. (2014, 23 noviembre). Medidas económicas aprobadas para mejorar el ambiente de negocios. Revista de la CCL, I, pp.8-10.
- Fondo MiVivienda S.A. (2013). Nuevo Crédito Mivivienda. Abril, 20, de Fondo MiVivienda S.A Sitio web: <http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=20>
- Fondo MiVivienda S.A. (2013). Techo Propio. Abril, 20, de Fondo MiVivienda S.A Sitio web:

<http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=30>

- Fondo MiVivienda S.A. (2013). Micasa Más. Abril, 20, de Fondo MiVivienda S.A Sitio web: <http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=372>
- Diario Oficial el Peruano. (2007). Ley de habilitaciones urbanas y edificaciones. Abril, 20, de Boletín Oficial de Normas Legales de El Peruano Sitio web: <http://www.ampeperu.gob.pe/documentos/Normas%20de%20Interes%20Municipal/Ley%2029090%20Regularizacion%20de%20Habilitaciones%20Urbanas%20y%20Edificaciones.pdf>
- Diario Oficial el Peruano. (2006). Ley marco para el crecimiento de la inversion privada. Abril, 20, de Boletín Oficial de Normas Legales de El Peruano Sitio web: <http://www.sice.oas.org/investment/NatLeg/Per/dl757.pdf>
- El Correo. (Mayo 02, 2013). Incremento de los precios de terrenos en la ciudad del Cusco. Revista "El Correo", I, p.25.
- RPP Noticias. (Enero, 2015). Dólar continuará subiendo el 2015 y llegaría a S/.3,20. Abril 21, 2015, de Grupo RPP Sitio web: http://www.rpp.com.pe/2015-01-12-dolar-continuara-subiendo-el-2015-y-llegaria-a-s-3-20-noticia_758770.html
- INEI. (diciembre, 2009). Perú: Mapa del Déficit Habitacional a Nivel Distrital. Abril 20, 2015, de Instituto Nacional de Estadística e Informática Sitio web: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0868/libro.pdf
- BBVA Banco Continental. (2008). Situación Inmobiliaria del Perú. abril 20, 2015, de Servicios de Estudios Económicos del BBVA Sitio web: https://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/revista_BBVA_situacion_inmobiliaria_tcm346-189944.pdf?ts=452012

- INEI. (2012). Población y Territorio. Abril 20, 2015, de Instituto Nacional de Estadística e Informática Sitio web: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf
- Diario Oficial el Peruano. (Febrero 8, 2013). Aprueban Reglamento para la Gestión y Manejo de los Residuos de las Actividades de la Construcción y Demolición. abril 21, 2015, de Boletín Oficial de Normas Legales de El Peruano Sitio web: <http://www.vivienda.gob.pe/ambiente/AnexosPDF/Normativa/DS-003-2013-VIVIENDA.pdf>
- La República. (2012). Crecimiento Vertical en Cusco. Abril 25, 2015, de Grupo La República Digital Sitio web: <http://www.larepublica.pe/10-12-2012/capeco-advierte-que-cusco-puede-colapsar-en-10-anos>
- Universia Perú. (2011). Conoce tus derechos como practicante preprofesional. Mayo 12, 2015, de Grupo Santander Sitio web: <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2011/12/20/899871/conoce-derechos-como-practicante-preprofesional.html>
- Registro Nacional de Proveedores RPN. (2014). Normativa del RNP. Mayo 12, 2015, de Organismo Superior de las contrataciones del estado (OSCE Sitio web: <http://portal.osce.gob.pe/rnp/content/normativa-del-rnp>
- Multibanca Colpatria. (2010) ¿Qué son los préstamos hipotecarios? Mayo 12, 2015, de Programa de Educación Financiera de los Bancos en Colombia Sitio web: <https://comparabien.com.pe/blog-consejos/lo-que-debes-saber-elegir-credito-hipotecario>
- BS GRUPO. (2015). Curso de Gestión de Proyectos. Mayo 12, 2015, de BS GRUPO Sitio web: <https://bsgrupo.com/proyectos/Curso-Gestion-de-Proyectos-15>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2015). Para recibir charlas sobre Seguridad y Salud en el Trabajo.. Mayo 12,

2015, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Sitio web:
<http://www.mintra.gob.pe/mostrarServicios.php?codServicios=31#7>

- David Espinoza. (2011). Ratios de endeudamiento. Mayo 12, 2015, de Lic. David Espinoza Sitio web:
http://www.davidespinosa.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=309:ratios-de-endeudamiento&catid=143:analisis-economico-financiero-de-una-empresa





ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA EMPRESA JLR S.A.C

ENCUESTA EMPRESA JLR S.A.C

La presente encuesta tiene el propósito de conocer la opinión de los trabajadores de la empresa JLR S.A.C, los resultados obtenidos serán de usos puramente estadísticos.

Le recordamos que sus respuestas serán **anónimas**, por lo cual le pedimos por favor que responda con total honestidad. De antemano, muchas gracias por su colaboración

INSTRUCCIONES

- Marque con una “X” en casillero que considere correspondiente
- Por favor, no deje ningún inciso sin responder

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	☐	☐	☐	☐	☐
Considera que hay suficiente diálogo entre los miembros de la empresa y que la comunicación es efectiva	☐	☐	☐	☐	☐
Mi responsable es claro y específico cuando define mis tareas y responsabilidades	☐	☐	☐	☐	☐
Mi responsable hace seguimiento continuo del trabajo que desarrollo	☐	☐	☐	☐	☐
Me siento miembro de la empresa y me comprometo con los objetivos de esta.	☐	☐	☐	☐	☐
Me siento motivado para cumplir con mi trabajo de manera eficiente	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que la constructora JLR S.A.C innova y mejora continuamente	☐	☐	☐	☐	☐

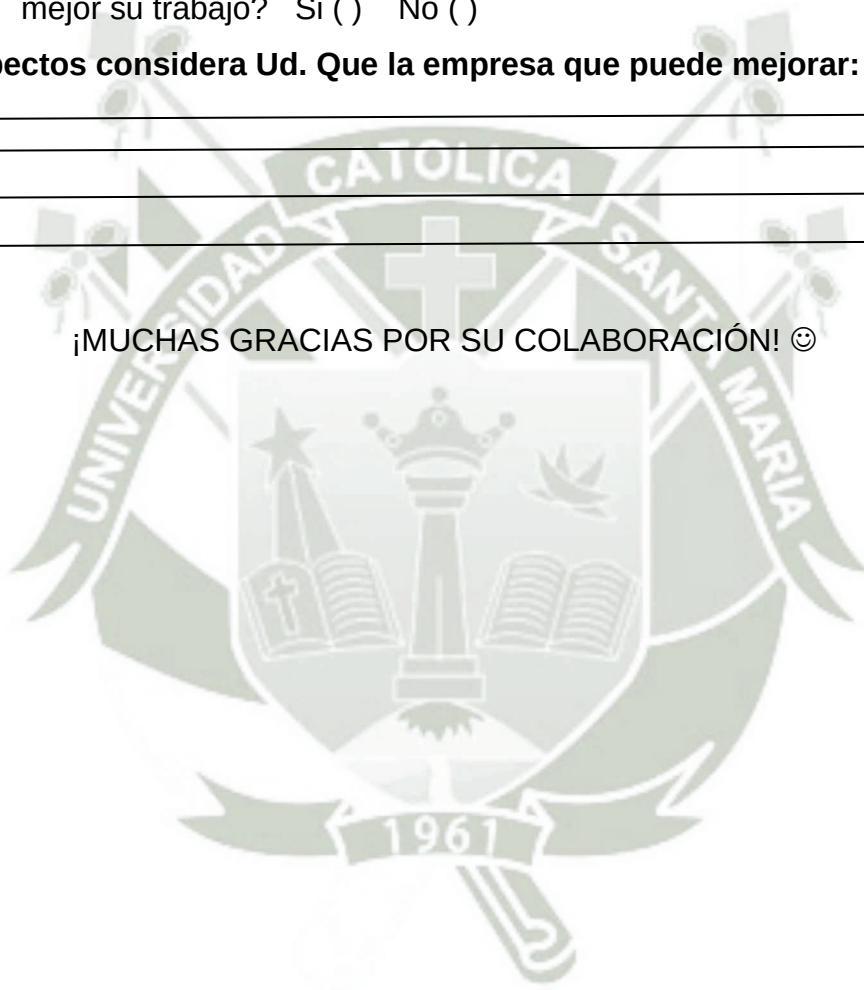
para ser el líder de su sector	
Pienso que la constructora JLR S.AC es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Marque con una “X” en casillero que considere correspondiente

- ¿Considera Ud. que la empresa tiene potencial desperdiciado?
Si () No ()
- ¿Estaría Ud. Dispuesto a recibir capacitaciones para desempeñar mejor su trabajo? Si () No ()

Que aspectos considera Ud. Que la empresa que puede mejorar:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN! ☺



ANEXO 2 PLAN DE CONTRATACIÓN DE UN BECARIO

Marco legal

La Ley 28518 – Ley sobre Modalidades Formativas Laborales

“La Ley 28518 que regula las Prácticas Pre profesionales y Profesionales. Indica que si el practicante labora la jornada máxima permitida se deberá pagar una “subvención económica” igual a la Remuneración Mínima Vital de S/. 750. En caso de trabajar menos de la jornada máxima se le pagará la parte proporcional.

Así mismo, se deberán respetar el máximo de seis horas laborales diarias o treinta semanales, si todavía está estudiando, (prácticas pre profesionales). Ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales de ser egresado (prácticas profesionales) Además de la subvención mensual, se otorgará media subvención adicional a modo de gratificación, cada seis meses de prácticas continuas y 15 días de vacaciones por cada año de prácticas”³²

La empresa mediante una asamblea conjunta con la junta de accionistas y el gerente general, aprobó la posibilidad de contratar a un becario de ingeniería industrial por el periodo de un año, el cual realizaría las siguientes funciones:

- ✓ Realizar un estudio de mercado para determinar la posibilidad de la empresa de apuntar a nuevos sectores socioeconómicos.
- ✓ Analizar, los costos y beneficios, así como la capacidad de la empresa para realizar licitaciones públicas
- ✓ Promocionar la cartera de productos y brindar asesoría a los clientes en la oficina de ventas e informes.
- ✓ Capacitación y difusión de Six Sigma
- ✓ Mantenimiento y actualización de la página web de la empresa

³² Universia Perú. (2011). Conoce tus derechos como practicante preprofesional. Mayo 12, 2015, de Grupo Santander Sitio web: <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2011/12/20/899871/conoce-derechos-como-practicante-preprofesional.html>

Costos:

Cuadro del anexo 2 Costos de contratación de un becario

Remuneración mensual	Total anual (12 meses)	Pago subvención adicional (x2)	Total Anual
S/. 750.00	S/. 9,000.00	S/. 1,500.00	S/. 10,500.00

Fuente: Elaboración propia



ANEXO 3 LICITACIONES PÚBLICAS

Marco legal

DL. N° 1017

Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado

“Contiene las disposiciones y lineamientos que deben observar las Entidades del Sector Público en los procesos de contrataciones de bienes, servicios u obras y regula las obligaciones y derechos que se derivan de los mismos.

Dicha ley en el Artículo 9 señala que para ser participante, postor y/o contratista se requiere estar inscrito en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) y no estar impedido, sancionado ni inhabilitado para contratar con el Estado.

Así mismo, en el Artículo 16, se hace mención de la Licitación pública y concurso público, siendo la licitación pública aquella que se convoca para la contratación de bienes, suministros y obras.

Del mismo modo establece que; El Organismo Superior de las contrataciones del estado (OSCE) será el responsable de incluir en el SEACE la información sobre las convocatorias de las Licitaciones Públicas, Concursos Públicos y Adjudicaciones Directas”.³³

³³ DL. N° 1017 . (2009). DL. N° 1017 Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado . Mayo 12, 2015, de Dirección de Arbitraje Administrativo del OSCE Sitio web: <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Arbitraje/leyes/DL.%20N%201017%20-%20LEY%20DE%20CONTRATACIONES%20DEL%20ESTADO.pdf>

Costos

Cuadro del anexo 3 Tasas RNP ³⁴

Denominación del proceso	Derecho de tramitación
INSCRIPCIÓN O RENOVACIÓN DE PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS - Persona Jurídica	S/. 221.00
BÚSQUEDA Y MANIFIESTO POR PROVEEDOR	S/. 20.00
EXPEDICIÓN DE CONSTANCIA DE NO ESTAR INHABILITADO PARA CONTRATAR CON EL ESTADO - Persona Jurídica	S/. 119.00
DECLARACIÓN DEL RÉCORD DE OBRAS Declaración del récord de obras dentro del plazo de diez (10) días hábiles del mes siguiente a la fecha de suscripción del contrato.	Gratuito
EXPEDICIÓN DE LISTADOS DE RÉCORD DE EJECUCIÓN O CONSULTORÍA DE OBRAS POR CONTRATISTA De 1 a 20 registros	S/. 74.00
Total	S/. 414.00

Fuente: Registro Nacional de Proveedores (RNP, 2014)
Elaboración propia

³⁴ Registro Nacional de Proveedores RPN. (2014). Normativa del RNP. Mayo 12, 2015, de Organismo Superior de las contrataciones del estado (OSCE Sitio web: <http://portal.osce.gob.pe/rnp/content/normativa-del-rnp>)

ANEXO 4 PRÉSTAMO HIPOTECARIO BANCO CONTINENTAL

Definición

“El crédito hipotecario además de ofrecer garantías personales, para que la otorgación el crédito, requiere poner como garantía el inmueble, es así que dado caso de no poder pagar la obligación contraída, el inmueble entrará a ser la forma de pago de la misma”.³⁵

Costos

Los gastos suscritos al crédito hipotecario son los gastos de tasación, gastos notariales y gastos registrales.

- Gastos de tasación: Son aquellos que se otorgan por el servicio del perito tasador designado por el banco, el cual realiza una tasación de la obra en la cual toma en consideración el avance del proyecto, y posteriormente determina el monto.
- Gastos notariales: Son los gastos asociados a todos los trámites requeridos por la entidad financiera, que deben ser realizado en una notaría.
- Gastos de inscripción: Implican los gastos de inscripción de hipoteca del inmueble en registros públicos.

Cuadro del anexo 4 Costos de los trámites de hipoteca

DENOMINACIÓN	COSTO
Gastos de tasación	S/. 1,400.00
Gastos notariales aproximados	S/. 500.00
Gastos de inscripción	S/ 1,100.00
TOTAL	S/. 3,000.00

Fuente: Notaria Gaona (Cusco) y BBVA Continental
Elaboración propia

³⁵ Multibanca Colpatria. (2010). ¿QUÉ SON LOS PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS?. Mayo 12, 2015, de Programa de Educación Financiera de los Bancos en Colombia Sitio web: <https://comparabien.com.pe/blog-consejos/lo-que-debes-saber-elegir-credito-hipotecario>

ANEXO 5 IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE VENTAS

Para la implementación de un departamento de ventas, será necesario un local céntrico en el cual se puedan dar informes sobre la cartera de productos y también la contratación de un asistente encargado de brindar orientación a los clientes sobre las entidades financieras y las tasas de interés que más se adecuan a sus posibilidades.

Cuadro del anexo 5 de implementación de una oficina de ventas

Concepto	Costo Mensual	Costo Anual
Alquiler de Local (*)	S/. 950.00	S/. 11,400.00
Personal de ventas (**)	----	----
Total: S/. 11,400.00		

Fuente: Elaboración propia

(*) Ubicación: Av. La Cultura, Edificio 1067, Oficina 101, al costado del cine Amauta.

(**) Incluido en los costos de contratación de un becario, el cual tendrá incluido en sus funciones promocionar la cartera de productos y brindar asesoría a los clientes en la oficina de ventas e informes.

ANEXO 6 PLAN DE MARKETING Y PUBLICIDAD

Para promocionar los bienes inmuebles de la empresa JLR S.A.C se hará uso medios de comunicación masivos, tales como revistas de construcción locales más conocidas, las cuales son:

- **PUBLIAVISOS CUSCO**

La cual realiza renovaciones de cada edición con frecuencia semanal.

- **RUEDA DE NEGOCIOS**

La cual realiza lanzamientos diarios.

Cuadro del anexo 6 Costos de publicidad

NOMBRE	PRECIO MENSUAL	CANTIDAD DE MESES	PRECIO ANUAL
Publiavisos Cusco	S/. 1,200.00 (*)	6	S/. 7,200.00
Rueda de Negocios	S/. 400.00 (**)	6	S/. 2,400.00
TOTAL: S/. 9,600.00			

Fuente: Publiavisos Cusco, Rueda de negocios Cusco (2015)
Elaboración propia

(*) Precio por publicación de anuncio en todas las ediciones semanales durante un mes.

(**) Precio por 8 publicaciones en un mes, durante sábados y domingos.

ANEXO 7 ALMACENAMIENTO DE MATERIALES

Ya que actualmente la empresa no cuenta con una buena gestión de almacenes ni personal encargado exclusivamente de esta área para el control del ingreso y salida de materiales, se encuentra expuesta a pérdidas que generan costos adicionales.

En tal sentido, se propone la implementación de un software de control del almacén de fácil utilización el cual será provisto por la empresa LOLIMSA CONSULTORIA DE SISTEMAS S.A.C debido a su reconocimiento y prestigio pues brinda sus productos y servicios a diversas empresas a nivel nacional.

Dicho software presentará los siguientes beneficios a la empresa:

- Gestionar el almacén
- Determinar los consumos de materiales de distintos orígenes
- Realizar el control de la trazabilidad
- Realiza una valoración total del inventario del almacén
- Determina el stock mínimo requerido de almacén
- Determinar el stock actual
- Control exacto de la entrada y salida de los materiales con fechas
- Registrar de que proveedor se adquirieron los materiales y a qué precio

Cuadro del anexo 7 Costo de software de control de almacén

EMPRESA PROVEEDORA	COSTO TOTAL
Lolimsa Consultoría de Sistemas S.A.C	S/. 5,600.00

Fuente: Lolimsa S.A.C
Elaboración propia

ANEXO 8 CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Se propone realizar capacitación a los jefes de proyecto de la empresa JLR S.A.C con el fin de mejorar sus habilidades gerenciales, mediante el grupo de consultores “BS GRUPO”, el cual ofrece diversas capacitaciones y en temas de sistemas de gestión y calidad.

El Curso de gestión de proyectos ofrecido, brinda la capacitación en los siguientes temas:

- *Procesos de la Gerencia de Proyectos para un Proyecto.*
- *Gestión de la Integración del Proyecto.*
- *Gestión del Alcance*
- *Gestión del Tiempo*
- *Gestión de los Costos*
- *Gestión de la Calidad*
- *Gestión de los Recursos Humanos*
- *Gestión de las Comunicaciones*
- *Gestión de los Riesgos*
- *Gestión de las Adquisiciones*
- *Gestión de los Interesados del Proyecto.*³⁶

Cuadro del anexo 8 Curso de gestión de proyectos

Nombre	Duración	Modalidad	Costo Total
Curso de gestión de proyectos	44 horas	On-line	S/. 1,450.00

Fuente: SB GRUPO (2015)
Elaboración propia

³⁶ BS GRUPO. (2015). Curso de Gestión de Proyectos. Mayo 12, 2015, de BS GRUPO Sitio web: <https://bsgrupo.com/proyectos/Curso-Gestion-de-Proyectos-15>

ANEXO 9 OTORGAR ½ BECAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES

Finalidad

Se brindarán ½ becas a aquellos trabajadores que muestren compromiso y seriedad al realizar sus labores dentro de la empresa y que se encuentren interesados en mejorar su desempeño mediante capacitaciones ofrecidas en la entidad SENCICO, la cual se encarga de formar y capacitar a los trabajadores de construcción civil.

Costos:

Cuadro del anexo 9 Costo de medias becas en SENCICO

CURSO	CONTENIDO	COSTO TOTAL	COSTO 1/2 BECA
Cursos Lectura de Planos de Arquitectura	"Lectura e interpretación de los planos de: - De ubicación y localización. - De cortes y elevaciones -De detalles y especificaciones técnicas"	S/. 60.00	S/. 30.00
Instalaciones Eléctricas en Edificaciones: Instalación de Dispositivos Eléctricos y Equipos de Iluminación	"Alambrado de circuitos. Instalación de tomacorrientes. Instalación de lámparas incandescentes. Instalación dispositivos de control automático"	S/. 270.00	S/. 135.00
Encofrado Fierreteria: Encofrado y Armadura para Estructuras Básicas	Preparación y fijación de armaduras para columna. Encofrado de viga peraltada. Armadura para vigas. Encofrado de losa aligerada. Armadura para losa aligerada	S/. 310.00	S/. 155.00
TOTAL			S/. 320.00

Fuente: SENCICO (2015)
Elaboración propia

ANEXO 10 CHARLAS SOBRE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

El Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo ofrece charlas sobre Seguridad y Salud Laboral de manera **gratuita** para todas aquellas empresas interesadas en capacitar a sus trabajadores en temas de seguridad.

Cuadro de anexo 10 Charlas sobre seguridad y salud laboral

¿En qué consiste?
<i>Brindar charlas de capacitación gratuita en Empresas sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, además se brinda materiales de difusión sobre el tema y certificados de asistencia.</i>
¿Dónde se realiza?
<i>Se debe presentar solicitud dirigida a la Sub Dirección de Promoción y Protección de los Derechos Fundamentales y de la Seguridad y Salud en el Trabajo.</i>
¿A quién está dirigido?
<i>A trabajadores, empleadores y dirigentes sindicales</i>
¿Cuáles son los requisitos?
<i>Presentar solicitud por mesa de partes dirigido a la Sub Dirección de Promoción y Protección de los Derechos Fundamentales y de la Seguridad y Salud en el Trabajo, indicando los datos de la empresa (razón social, dirección, teléfono, correo y persona de contacto).</i>
¿Cuánto cuesta?
<i>Gratuito³⁷</i>

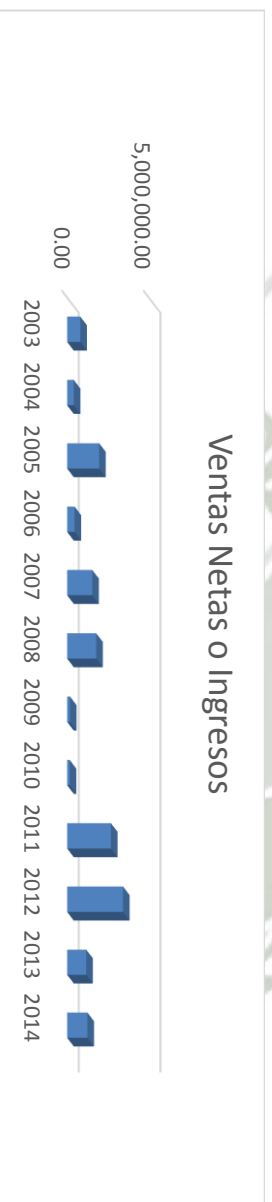
Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (2015)

³⁷ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2015). Para recibir charlas sobre Seguridad y Salud en el Trabajo. Mayo 12, 2015, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Sitio web: <http://www.mintra.gob.pe/mostrarServicios.php?codServicios=31#7>

ANEXO 11 BENEFICIO CUANTITATIVO DE LA ESTRATEGIA DE INCURSIÓN EN NUEVOS SEGMENTOS

A continuación se presenta la data histórica de ventas de la empresa JLR S.A.C y el crecimiento esperado del 5% +-1 para los años siguientes en base a la aplicación conjunta de las estrategias propuestas, tomando en cuenta el último año de finalización del proyecto Residencial Amatista

Gráfico del anexo 11 Ventas netas



Fuente: Contabilidad de la empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

Cuadro del anexo 11 Ventas netas anuales de la empresa y ventas esperadas

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas o Ingresos	805,399.00	408,040.00	1,960,007.00	453,545	1,535,543	1,779,730	173,409	154,590	2,681,328	3,421,835	1,170,213	181,651	1,288,462.875	1,352,886.019	1,420,530.32

Fuente: Contabilidad de la Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

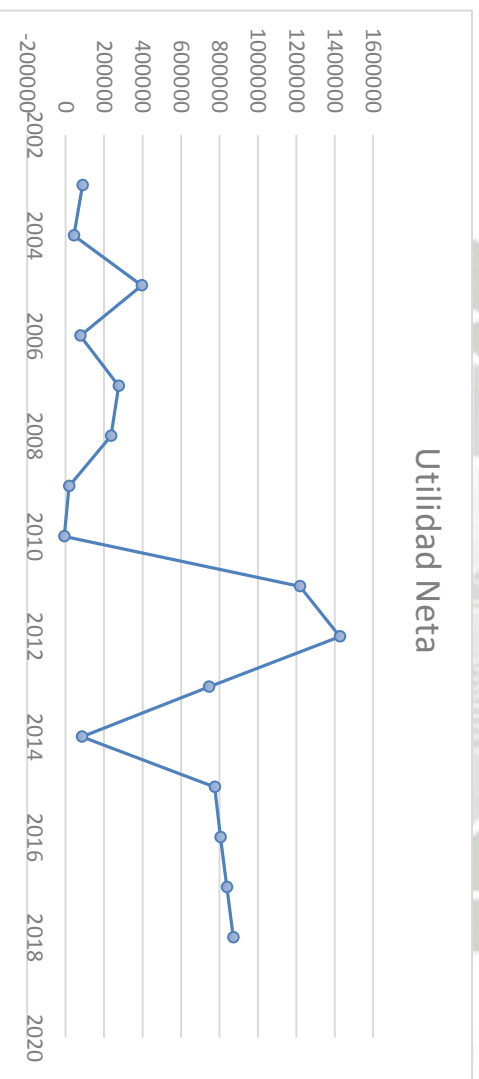
Se realizó una estimación en base a la data histórica de ventas promedio (S/ 1, 227,107.5). Con lo cual el incremento esperado del 2% para el año 2015 sería de **(S/ 61,355.375)**

ANEXO 12 BENEFICIO CUANTITATIVO ESPERADO POR LICITACIONES PÚBLICAS

Se espera contar con un incremento sostenible del 5% en las Utilidades Netas al participar en obras de licitación pública.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Neta (S/.)	87210	42678	396298	75806	275400	235749	17746	-7919	1218983	1427422	745447	83528	402355.45	422473.2225	443596.8836

Gráfico del anexo 12 Utilidades netas anuales



Fuente: Contabilidad de la Empresa JLR S.A.C
Elaboración propia

Se realizó una estimación en base a la data histórica de las utilidades netas promedio (S/.383,195.666). Con lo cual el incremento esperado del 5% para el año 2015 sería de **S/. 19,159.783**

ANEXO 13 COSTO DE REPROCESOS

El número de incidencias de reprocesos por proyecto es mínima. Dichos reprocesos están ocasionados principalmente por errores de precisión del tamaño de los ambientes, para tal caso, cuando se detectan dichos errores y se requiere realizar ampliaciones se tienen que hacer las modificaciones respectivas y tumbar el avance defectuoso que no cumple con los planos y especificaciones indicadas.

A continuación se presentan los costos que implican volver a levantar un metro cuadrado de pared, tomando en cuenta que para su levantamiento se requiere de costo de mano de obra por metro cuadrado, 10 unidades de ladrillo de 30 x 20 cm, un cuarto de bolsa de cemento, arena y agregado.

Cuadro del anexo 13 Costos de reprocesos de pared

COSTO DE REPROCESOS DE UNA PARED	
Costo de M.O (por m2)	S/. 25.00
Costo de ladrillo (por m2)	S/. 15.00
Costo de cemento (por m2)	S/. 10.50
Arena y agregado (por m2)	S/. 12.00
COSTO TOTAL	S/. 62.50

Fuente: Ingeniero supervisor de obra

Elaboración propia

Tomando en cuenta que proyecto se tumban aproximadamente de 68 a 70 m2 en total. El ahorro esperado en consecuencia de la aplicación de la estrategia propuesta sería de $(70\text{m}^2 \times \text{S}./62.50) = \text{S}./4,375.00$

ANEXO 14 REDUCCIÓN DE 2% DEL PRESUPUESTO DE COSTOS DE MATERIA PRIMA DEL PROYECTO QUE SE ENCUENTRE EN CURSO

En una reunión con los directivos de la empresa, se determinó que mediante la aplicación de las estrategias de mejora del poder de negociación con los proveedores conjuntamente con la realización de cotizaciones y mejora en la comunicación se podrán adquirir precios más competitivos. En dicha reunión se fijó como meta una reducción de hasta 5% +-1 del costo total de la materia prima.

A continuación se presenta la data histórica de costos de materia prima de la empresa por año:

Cuadro del anexo 14 Costo de materia prima anual

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Costo promedio anual	Ahorro 5%
Costo MP	S/. 691,839.00	S/. 1,054,661.00	S/. 341,281.00	S/. 629,843.00	S/. 840,612.00	S/. 139,596.00	S/. 128,165.00	S/. 700,516.27	S/. 1,357,948.00	S/. 791,362.00	S/. 715,531.00	S/. 671,941.30	S/. 33,597.065

Fuente: Contabilidad JLR S.A.C

Elaboración propia