FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Diagnóstico del funcionamiento de la empresa constructora Chufong S.R.L. y propuesta de un plan de mejora

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

María Claudia Arévalo Nole

Asesor(es):
Dr. Ing. José Luis Calderón Lama

Piura, abril de 2022

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Dedicado a mis padres, por toda su dedicación y trabajo para que yo sea profesional, por ser mi ejemplo y motivación. Dedicado a mi familia entera, por estar siempre conmigo.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Resumen

La presente tesis, se basa en la información de Chufong S.R.L., una pequeña empresa constructora con casi cuatro años de experiencia ejecutando obras civiles en el norte del Perú, específicamente en la ciudad de Talara, región Piura. Atiende a una pequeña parte del mercado, que comprende empresas operadoras de petróleo que se desarrollan en la zona.

El desarrollo del presente trabajo, comprende un análisis del entorno externo el cual considera perspectivas económicas, sociales, legales, un poco inestables y complejas para el crecimiento de las empresas, principalmente para las micro y pequeñas.

También incluye un análisis interno, así como la descripción de la compañía que permitió un diagnóstico del funcionamiento de Chufong, de su organización actual, sus puntos débiles y fuertes y de qué manera estos reaccionarían al entorno. Luego de realizar este análisis, se pueden definir más claramente los problemas que tiene la empresa, entre los que destacan la falta de organización y formalidad de los procesos.

Ambos análisis, junto con el FODA cruzado y las matrices para el diseño y formulación de estrategias, resultaron en la fijación de objetivos y en la selección de la estrategia más conveniente a aplicar. El estudio finaliza con la descripción de los planes de acción más acordes con la estrategia elegida y al tipo de empresa, objeto de estudio del presente trabajo.

El enfoque sobre las áreas principales y la implementación de herramientas básicas para la administración como parte de la gestión gerencial, son las propuestas de la autora. Para ella, desde su perspectiva de colaboradora de la empresa, la realización del presente estudio, representa una guía básica para la mejor organización y funcionamiento de la empresa. El objetivo principal de realizar este estudio, es preparar a la empresa para afrontar el entorno dinámico y, en mayor parte, hostil, al cual se enfrenta Chufong S.R.L.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Tabla de contenido

Introducción **15**

Capítulo 1 Marco teórico. **17**

1.1 Planeamiento estratégico 17

1.1.1 Características 18

1.1.2 Etapas 19

1.2 Análisis Organizacional 21

1.2.1 La estructura 22

1.2.2 Misión, visión y valores 24

1.3 Análisis externo 27

1.3.1 Análisis PESTEL 27

1.3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter. 28

1.3.3 Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE) 32

1.3.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) 32

1.4 Análisis interno 33

1.4.1 Análisis de áreas funcionales 34

1.4.2 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 42

1.4.3 La cadena de valor 43

1.4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) 46

1.5 Objetivos estratégicos y estrategias 46

1.5.1 Objetivos estratégicos 46

1.5.2 Estrategia 48

1.6 Planes de acción 54

1.7 Índices de gestión 56

1.7.1 Sistemas de control 56

1.7.2 Procesos 58

1.7.3 La medición 60

1.7.4 Índice de gestión 61

Capítulo 2 Situación actual de la empresa 63

2.1 Descripción de la empresa 63

2.2 Análisis organizacional 64

2.2.1 Misión, visión y valores 64

2.3 Análisis Comercial 66

2.3.1 Producto 67

2.3.2 Precio 67

2.3.3 Plaza 67

2.3.4 Promoción 68

2.4 Descripción de las áreas 68

2.5 Identificación de problemas 77

2.6 Relación de las áreas y repercusión de los problemas 78

Capítulo 3 Análisis externo 81

3.1 Análisis del macro entorno 81

3.1.1. Factores político - legales 81

3.1.2. Factores económicos 83

3.1.3. Factor socio – cultural 87

3.1.4. Factor tecnológico 87

3.1.5. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) 89

3.2 Análisis del microentorno 90

3.2.1 Rivalidad entre competidores 90

3.2.2 Nuevos entrantes 91

3.2.3 Proveedores 92

3.2.4 Sustitutos 94

3.2.5 Clientes 94

3.2.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) 96

Capítulo 4 Análisis de la cadena de valor y FODA 99

4.1 Análisis de la cadena de valor 99

4.1.1 Actividades primarias 99
4.1.2 Actividades de apoyo 101
4.2 Análisis FODA 103
4.3 Ventaja competitiva 104
4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) 105
Capítulo 5 Propuesta de mejora 107
5.1 Objetivos estratégicos 107
5.2 Formulación de las estrategias 107
5.3 Selección de estrategia 108
5.4 Definición de la estrategia 111
5.5 Planes de mejora 111
5.5.1 Definición del plan 111
5.5.2 Descripción de los planes de mejora propuestos 112
5.5.3 Elaboración de presupuesto 136
5.5.4 Cronograma del plan a implementar 138
5.6 Índices de desempeño 139
Conclusiones 143
Recomendaciones 145
Lista de referencias 147
Anexos 155
Anexo A. Declaración de pago anual impuesto a la renta tercera categoría – año 2018 157
Anexo B. Declaración de pago anual impuesto a la renta tercera categoría – año 2019 159
Anexo C. Cotización implantación y desarrollo Sistema OSA - ERP 161

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Lista de tablas

Tabla 1. Ejemplo de la Matriz EFE 33
Tabla 2. Análisis porcentual de los estados de situación financiera 2018 - 2019 70
Tabla 3. Análisis porcentual de los estados de resultados 2018 - 2019..... 71
Tabla 4. Flujo de efectivo al 2019..... 72
Tabla 5. Indicadores financieros 2018-2019 73
Tabla 6. Matriz EFE 89
Tabla 7. Variación de los precios de materiales de construcción en 2019.....93
Tabla 8. Datos generales de las empresas para la matriz de Perfil Competitivo (MPC).....96
Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....97
Tabla 10. Principal activo fijo de la empresa Chufong..... 102
Tabla 11. Matriz EFI de la empresa Chufong.....105
Tabla 12. Matriz FODA cruzado..... 107
Tabla 13. Matriz de planeación estratégica cuantitativa.....109
Tabla 14. Principales funciones del puesto de Gerente General..... 114
Tabla 15. Principales funciones del puesto de Secretaria..... 114
Tabla 16. Principales funciones del puesto de Supervisor de proyectos 115
Tabla 17. Principales funciones del puesto de Administrador (a)..... 116
Tabla 18. Principales funciones del puesto de asistente administrativo 117
Tabla 19. Principales funciones del puesto de Almacenero..... 118
Tabla 20. Definición de costos directos..... 128
Tabla 21. Definición de costos indirectos..... 129
Tabla 22. Criterios para asignar la utilidad..... 129
Tabla 23. Características de los ERPs a evaluar..... 134
Tabla 24. Consolidado de planes de mejora 135
Tabla 25. Fijos actuales..... 137
Tabla 26. Presupuesto propuesto para plan de mejora a implementar 137
Tabla 27. Incremento de la obligación de pago de sueldos 138
Tabla 28. Cronograma de implementación de plan de mejora..... 139
Tabla 29. Indicadores de gestión propuestos 140

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Lista de figuras

Figura 1. Etapas del planeamiento estratégico 21
Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter 29
Figura 3. Matriz FODA cruzado 50
Figura 4. Matriz Boston Consulting Group (BCG) 51
Figura 5. Matriz Interna – Externa (IE) 52
Figura 6. Matriz de la Gran Estrategia 53
Figura 7. Proceso de control interno 57
Figura 8. Herramientas para gestionar procesos en pequeñas y medianas empresas 59
Figura 9. Organigrama de la empresa Chufong S.R.L. 65
Figura 10. Evolución del precio del petróleo desde 2001 86
Figura 11. Organigrama propuesto 112
Figura 12. Información a administrar en la planificación 119
Figura 13. Formato de reporte diario para manejo interno 123
Figura 14. Flujo de aprovisionamiento 126

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Introducción

Las micro y pequeñas empresas representan el 95% de las empresas peruanas y la fuente de empleo de un 47.7% de la PEA (ComexPerú, 2020). Ambos indicadores denotan la importancia de las MYPE en la economía del país, sin embargo, a pesar de su importancia, las MYPE siguen afrontando barreras que frenan su crecimiento, esto, sumado a la inestabilidad que afronta el país producto de la pandemia causada por el COVID – 19, hacen imperativa la necesidad de conocer el entorno en el que se desarrolla la empresa, de analizar el funcionamiento actual de su negocio y diseñar y adaptar mecanismos para garantizar su competitividad y perdurabilidad en el tiempo.

Cabe resaltar que existe poca información accesible y de calidad, que esté orientada al mejoramiento de la gestión de las MYPE, por lo que la presente tesis, busca contribuir con la gestión del empresario, aportar al desarrollo de estos negocios, y, por ende, promover el desarrollo económico del país.

A continuación, se presentará el contenido que se ha desarrollado a lo largo de los cinco capítulos de este trabajo, resultando en los planes de mejora para el presente año.

En el primer capítulo, denominado “Marco teórico”, se da a conocer todos los conceptos administrativos que se involucran en el desarrollo de la tesis, que permitirán realizar el diagnóstico de la gestión actual y que serán aplicarán en el plan de mejora propuesto.

En el segundo capítulo, titulado “Situación actual de la empresa”, la autora, como parte del equipo de la empresa Chufong, describe su organización, el funcionamiento interno, principales problemas actuales y cómo estos influyen en el resto de áreas.

En el tercer capítulo, se hace un análisis externo e interno mediante la aplicación del análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, para determinar si se están aplicando las estrategias adecuadas frente al entorno.

El cuarto capítulo, es básicamente el análisis interno de la compañía, para ello, se aplica el análisis de la cadena de valor y el análisis FODA. El objetivo de este capítulo, es determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Por último, el quinto capítulo, denominado “Propuestas de mejora”, se formulan los objetivos, se diseñan las estrategias y se selecciona la más adecuada. Para finalizar el capítulo, se describen los planes de mejora para lograr la estrategia, así como el presupuesto que estos planes representan y los indicadores de gestión idóneos para medir su cumplimiento.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 1

Marco teórico

1.1 Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es "*una herramienta básica de mejora para cualquier negocio*", es un documento en el que se plasman los objetivos empresariales, así como el modo en el que se lograrán. Su objetivo es diseñar una ruta que se debe seguir para alcanzar metas, además de establecer la forma en la que las decisiones se transformarán en acciones; para ello, es necesario definir y analizar las características de la empresa, identificar fortalezas y posibles amenazas que supongan un problema, establecer y evaluar los objetivos formulados, así como las mejoras para alcanzarlos (ISO Tools, 2015).

Para Taylor (1979, pág. 2), el planeamiento estratégico es la herramienta que ayuda al administrador o director de la empresa, a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del futuro, para hacer frente al cambio. El planeamiento o planificación estratégica hace posible la generación de ventajas competitivas; la empresa que está preparada para el cambio, y no sólo reacciona ante ellos, toma la delantera sobre su competencia.

Steiner (2007, pág. 20) utiliza el término planeación estratégica formal y la define de una manera más profunda, considerando cuatro puntos de vista que considera necesarios para entenderla:

- El porvenir de las decisiones actuales: la esencia de la planeación estratégica es la identificación de oportunidades y amenazas, que, junto con información relevante, proporciona la base para que la empresa tome las mejores decisiones. Básicamente, la planeación estratégica de Steiner, consiste en diseñar un futuro e identificar las formas para lograrlo.
- Proceso: la planeación estratégica es un proceso continuo que inicia estableciendo metas organizacionales, continúa definiendo estrategias para lograr dichas metas y desarrolla planes a detalle para la implementación de dichas estrategias. Según Steiner, este proceso implica decidir qué tipo de esfuerzo debe hacerse, quién, cuándo y cómo debe realizarse y qué hacer con los resultados obtenidos.
- Filosofía: la planeación estratégica representa un "estilo de vida" para quien dirija una empresa, se necesita dedicación para estar en constante observación del futuro y planeación, además de otras aptitudes para llevar a su equipo a cumplir con los planes establecidos.
- Estructura: abarca tres tipos de planes que son los estratégicos, planes a mediano plazo y presupuestos a corto plazo y, por último, los operativos. La planeación

> estratégica es un esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer sus objetivos, políticas y estrategias, desarrollar planes y lograr los objetivos de la compañía.

Steiner afirma en su libro que la planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, sino de elegir entre posibles sucesos futuros para tomarlos como base de las decisiones que se tomarán en un determinado momento, tampoco se trata de un mero pronóstico de ventas para determinar los recursos que se necesitan, va más bien por el lado de enfocar sistemas para así, guiar a la empresa durante un determinado tiempo a través del entorno para lograr sus objetivos trazados.

Por otro lado, Dess y Lumpkin (2003) dicen que planeamiento o plan estratégico es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo".

En los negocios se trata de ser proactivo y no reactivo; cuanto más conscientes sean los directivos de la situación de la empresa y adopten las medidas necesarias para convertir la situación actual en la situación deseada, mayor será la probabilidad de éxito.

El planeamiento estratégico trazará una línea que marcará el futuro de la empresa, sintetizará a nivel financiero, estratégico y organizativo la posición actual y la posición futura de la misma, por tanto, obligará al emprendedor o directivo a cuestionarse si la forma actual en la que están haciendo las cosas es la más adecuada y si las decisiones que han tomado son las más acertadas para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Además, el plan estratégico, será "la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones", ya sean accionistas, socios, proveedores, clientes, entidades financieras, trabajadores, entre otros, pues un negocio con intención de mejorar marcándose objetivos y metas, contribuye a brindar una imagen de empresa seria y organizada (Altair Consultores, pág. 15).

1.1.1 *Características*

El planeamiento estratégico tiene cinco características fundamentales (Quintero & Sánchez, 2006):

- Se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.
- Se orienta hacia el futuro; su horizonte temporal es a largo plazo.
- Implica la organización como totalidad.
- Es un proceso de construcción de consenso.
- Es una forma de aprendizaje organizacional.

1.1.2 *Etapas*

Taylor dice que la planificación estratégica tiene cinco etapas:

I. Analizar el presente: conocer los productos o servicios que ofrece, la cartera de clientes, márgenes, rendimiento de la inversión, capacidad de producción, en sí, todo lo que caracterice la actualidad de la empresa.
II. Predecir el futuro: pronosticar tendencias.
III. Fijar objetivos: una vez se conozca la posición en que se encuentra la empresa, es necesario definir hacia dónde quiere llegar, por lo que se deben establecer objetivos. Incluye riesgos, pero, es mucho más riesgoso, no definir objetivos.
IV. Evaluar programas: la diferencia entre lo que es hoy la empresa y lo que será cuando cumpla sus objetivos, debe reducirse o eliminarse mediante programas en los que se deben definir los recursos y la forma en la cual se van a utilizar.
V. Analizar la marcha del plan: escogido el plan de acción, es necesario evaluar constantemente el desenvolvimiento del mismo y los resultados obtenidos.

Para David (2003), el planeamiento tiene tres etapas: formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

I. La formulación incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos, diseño de políticas y creación y elección de estrategias.
II. La implantación requiere que la empresa motive al equipo de trabajo y distribuya los recursos para ejecutar las estrategias formuladas. A esta etapa se le conoce como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a todo el personal para poner en acción las estrategias formuladas, por lo que dependerá directamente de la habilidad de los gerentes y líderes de área para motivar al personal.
III. La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Esta etapa es el medio que los gerentes tienen para saber cuáles son las estrategias que funcionan y las que no.

Según David, las tres etapas ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división, y funcional. En las empresas pequeñas, el gerente y los colaboradores deben participar activamente en las actividades del planeamiento estratégico.

De acuerdo a lo establecido por Taylor y David, se propone la figura 1, en la que se agrupan las etapas del planeamiento estratégico en cuatro y se muestran las sub actividades de cada una de las etapas, que serán desarrolladas a lo largo del presente trabajo.

El análisis estratégico, representará el punto inicial del proceso, será necesario realizar un análisis interno y externo de la empresa, esto permitirá llegar a un diagnóstico de la situación actual de la organización, de su posición frente a la competencia y en el entorno.

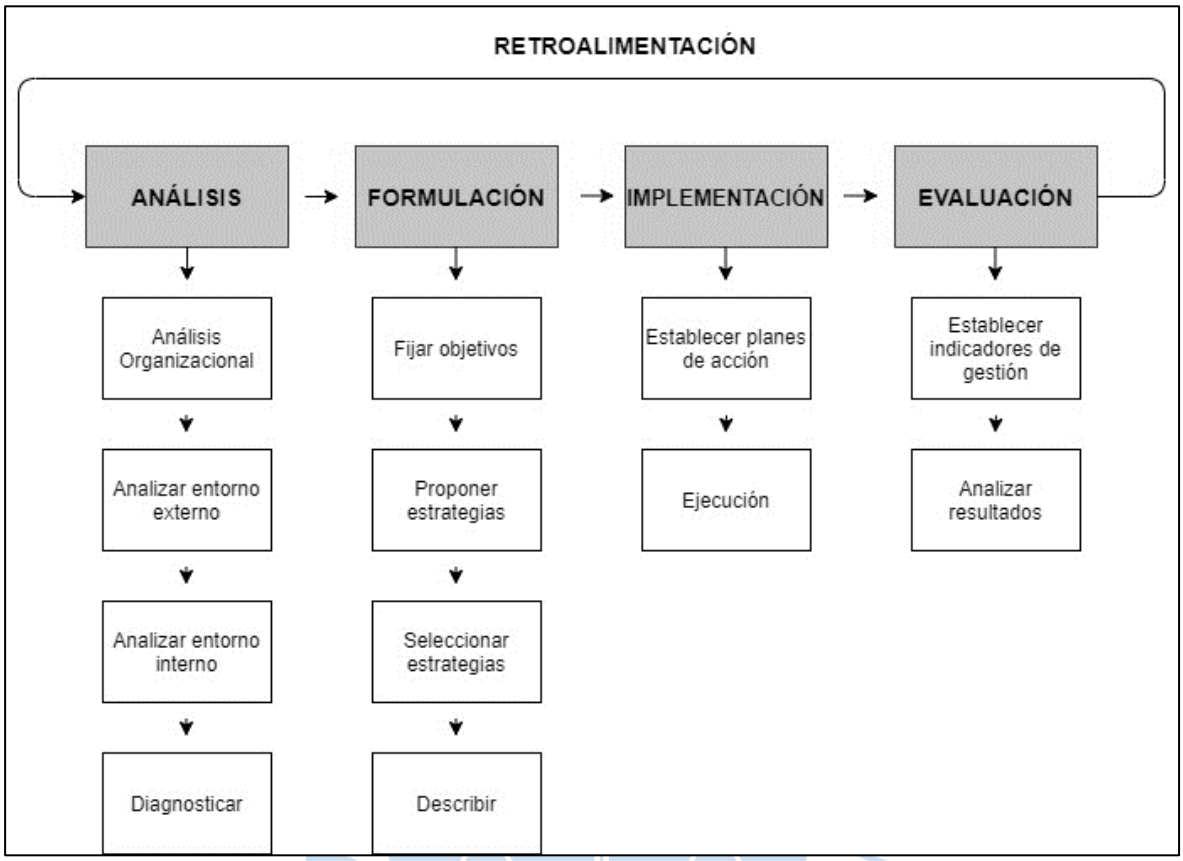
El paso siguiente será la formulación de objetivos y elección de las estrategias. Tener en cuenta que, de acuerdo a lo establecido por Steiner, existen tres niveles de planeamiento, el estratégico, competitivo y operativo, cada uno con sus respectivas estrategias.

Luego, está la etapa de implementación; el planeamiento estratégico debe incluir un plan de acción que involucre a todos los miembros de la organización y a los *stakeholders* o partes interesadas.

Esta etapa incluye la definición de cada uno de los proyectos y/o programas de corto y mediano plazo que componen el plan de acción. En esta etapa de ejecución, quienes lideren este proyecto, sean directores, gerentes, administradores o emprendedores, deberán ser capaces de garantizar que existen adecuados diseños organizativos y los recursos para el cumplimiento del plan, de establecer los medios eficaces para la coordinación e integración de actividades con todos los participantes.

Figura 1

Etapas del planeamiento estratégico



Nota. Elaboración propia.

Finalmente, el éxito estratégico dependerá la respuesta que den las estrategias implementadas, frente a los cambios del entorno, en términos de eficacia, para saberlo será necesario medir resultados para poder evaluarlos. En esta fase se deberá establecer controles estratégicos, tal como los indicadores de gestión, para el seguimiento y control de los proyectos y programas, metas y objetivos, así como para la toma de decisiones en base a resultados. Será mayor la probabilidad de éxito del planeamiento estratégico, cuando las empresas tengan diseños y estructuras organizativas coherentes con su estrategia.

Cabe mencionar que el éxito actual no significa el éxito futuro, los cambios en el entorno son constantes e impredecibles; como Steiner dice, el planeamiento estratégico será un estilo de vida para los directores, gerentes o emprendedores, independientemente del tamaño o rubro de la empresa.

1.2 Análisis Organizacional

Según ProInversión (2009), una de las debilidades más relevantes entre las MYPE es la poca importancia que se le da a la definición de una organización como función propia de la gestión y requisito indispensable para la dirección de las empresas.

Si bien es cierto, el emprendedor, puede tener claro para qué crea la empresa y la necesidad que va a cubrir, es muy complicado que sepa o le dé la importancia necesaria a establecer objetivos y a dónde apuntar. Por ello, el análisis organizacional, aunque muchas veces pase desapercibido o sea informal, es fundamental para conocer los pilares de la organización.

Cada empresa es diferente a las otras, por lo que la estructura, misión, visión, objetivos, funciones y procedimientos, no pueden ni deben ser aplicados de manera mecánica, y mucho menos, copiados entre sí.

1.2.1 *La estructura*

O llamada también esqueleto de la empresa, ya que sobre ésta se apoyan todas las decisiones y actividades que hay en ella. Por lo general, en las pequeñas empresas, la estructura se suele adaptar a las características de los individuos que la conforman, el desarrollo de las operaciones de la empresa y al mismo giro del negocio. Lo conveniente, es que cada MYPE determine el tipo de estructura que mejor le resulte según su nivel de desarrollo, actividad, composición interna y objetivos.

Según ProInversión (2009, pág. 109) el proceso de organización empresarial inicia con el diseño de una estructura acorde a la empresa, este consiste en:

- Asignar tareas individuales a cada trabajador.
- Establecer relaciones entre las personas que deben realizar las tareas asignadas en el paso anterior.

Según Barragán y Pagan (2002) existen cuatro estructuras organizativas básicas, cada una se adapta al tamaño y complejidad de los procesos de las empresas:

a. Estructura simple

En este tipo de estructura, la empresa será controlada por una sola persona; el gerente que, en la mayoría de casos de las MYPE, es el dueño del negocio, controla todas las actividades y toma las decisiones en la empresa.

Es común, la contratación de asesorías externas, sean legales y/o contables. Esta estructura es la más común entre las pequeñas empresas, sus características más relevantes son las siguientes:

- El propietario supervisa la ejecución de la mayoría o totalidad de las actividades.
- Existe informalidad en el sistema de coordinación, evaluación y recompensa.
- La toma de decisiones es centralizada.
- Carencia de especialización en las tareas internas.

ProInversión recomienda esta estructura a negocios pequeños o recientemente iniciados, con un máximo de 5 personas y que, debido a su rubro o nivel de ventas, no necesita de tanto personal. Sin embargo, en caso la empresa crezca, esta estructura no será la más adecuada, pues se tornará difícil y resultará menos efectivo, que una sola persona se haga cargo de su control.

b. Estructura funcional

En este tipo de estructura, se agrupará el trabajo de similares características en unidades funcionales o áreas, se contratan especialistas para cada unidad y la gerencia se concentra en coordinar e integrar todas las áreas. Se divide en las actividades básicas de una organización, como producción, ventas y mercadotecnia, contabilidad, finanzas, entre otras.

La utilización del modelo funcional se recomienda en la pequeña empresa que ha crecido lo suficiente como para que se deleguen las actividades básicas. Es importante saber identificar las ventajas y desventajas para estar preparados frente a posibles inconvenientes que pueda presentar el método.

Ventajas:

- Fomenta la especialización del personal, significa que, con el tiempo, el personal se convertirá en experto en su área, lo que se traduce en eficiencia y productividad.
- Permite lograr una mayor coordinación en cada función o área, además de establecer mecanismos de control más eficientes.
- Flexibilidad económica.

Desventajas:

- Elevada concentración, lo que dificulta el trabajo en equipo, que se refiere a que la coordinación y cooperación entre las áreas se hará difícil.
- Retrasa la toma de decisiones.
- A medida que vaya creciendo la empresa, la estructura puede generar complicaciones en la dirección.

c. Estructura divisional

Esta estructura divide la empresa en unidades o divisiones en función de los servicios, productos, áreas geográficas o procesos; cada una de las divisiones incorpora personal especializado en funciones y se organiza por departamentos. Sus principales características son:

- Mayor control operacional y estratégico comparado con las otras estructuras.
- Aumenta la flexibilidad frente a los cambios del entorno.

- Mejora la distribución de los recursos de la empresa ya que serán destinados de acuerdo a productos y mercados objetivos.
- Mayores costos administrativos, en cuanto a personal, operaciones e inversiones.

d. Estructura matricial

Esta estructura es diferente a los otros modelos, porque se implementa un sistema de responsabilidades de mandos duales asignadas a departamentos de función y de productos y departamentos de productos o de mercados, donde los gerentes tienen la misma autoridad, la idea es poder coordinar un equipo para cumplir con los objetivos (AméricaEconomía.com, 2016).

La estructura matricial combina empleados de diversos departamentos funcionales, para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto, el cual debe ser especialista en el área asignada. En términos generales, un profesional podría ser asignado a un departamento en específico, además de un proyecto, teniendo que responder, en este caso, a dos jefaturas.

Esta estructura es compleja, mayormente utilizada por las empresas grandes y que ya se han logrado expandir internacionalmente. Permite alcanzar una mayor comunicación, coordinación y flexibilidad entre las áreas de la empresa.

1.2.2 *Misión, visión y valores*

1.2.2.1 Misión. Según Ward (2020) la misión anuncia por qué existe la empresa. Es importante que cada empresa tenga definida su misión porque articula su propósito, define una línea de trabajo para el personal, unifica la organización, además, sirve como base para la planificación efectiva. Se puede pensar que la misión es la combinación del qué, cómo y por qué hace la organización, expresada de tal manera que contenga los valores que son importantes para quien emprendió el negocio. Suena algo simple, pero para muchos emprendedores puede ser muy complicado formular su misión, dar a conocer su intención del porqué crean su empresa puede representar todo un desafío. Es una buena práctica, establecer la misión desde el inicio del negocio, pero, es importante que se le revise constantemente para tener la seguridad de seguir expresando el propósito organizacional.

Para Henley (2019) todas las empresas comienzan con una misión; el problema es crear una misión convincente, que resuene instantáneamente y sea clara para todos los miembros de la organización. La misión de la empresa debe ser accesible e inspiradora para las personas en todos los niveles de la compañía.

Hull (2013) propone hacer uso de las siguientes interrogantes, para hacer más sencilla la definición de la misión empresarial:

- ¿Qué ofrece la empresa, qué necesidades pretende satisfacer?
- ¿Cómo ofrece la empresa su producto?
- ¿A quién va dirigido el producto o servicio?
- ¿Cuál es el valor añadido del producto o servicio que ofrece la empresa?

1.2.2.2 Visión. La visión es una declaración de aspiración de la empresa a largo plazo. La definición de la visión servirá de rumbo para orientar las decisiones estratégicas (Grandes Pymes, 2013).

La visión es una declaración impactante que provee un rumbo concreto a los grupos de interés, sobre todo a los empleados, porque les permitirá entender el propósito, el significado del negocio, además de inspirar, direccionar e invitar a ser parte de algo más grande. A diferencia de la misión; la visión, describe los resultados deseados a largo plazo de los esfuerzos de una compañía (Peek, 2020).

La importancia de la visión empresarial, ha sido demostrado por varios estudios; tal es el caso de Folkman (2014), quien parte de una muestra de más de 50,000 empleados para entender los factores clave que hacen la visión más significativa, en la investigación encuentran que son ocho los elementos más resaltantes:

- La visión es inspiración y motivación: tanto para inversores como para los empleados, porque una visión efectiva cuenta la historia de beneficio, el impacto del producto o servicio y el tipo de organización que se requiere para crear valor.
- Alto nivel de satisfacción y compromiso de los empleados: los empleados más comprometidos, son aquellos que manifiestan estar de acuerdo con la visión.
- La visión se comunica a través de diferentes canales: el error común entre las empresas es que no se comunica correctamente, en forma y frecuencia, a los empleados. En las mejores organizaciones, cada líder, cada jefe, tiene claro que su función es comunicar la visión, mientras más personas abracen la visión, la posibilidad de que se ejecute aumenta sustancialmente.
- Innovación para crear mejoras: si los empleados ven que la organización tiene dificultades para renovarse, difícil será que tomen en serio la visión. El estudio concluye que los empleados necesitan ver que la empresa tiene la capacidad de innovar.
- El discurso de los gerentes conduce a la acción: la visión se convierte en palabras sin sentido si no existe acción, los empleados deben tener la seguridad de que lo que se ha descrito en la visión, puede ser real.

- Los líderes son honestos y abiertos: el líder debe inspirar confianza y decir siempre la verdad. El líder que solo habla para manipular la buena voluntad, hacer que la visión se convierta en puras palabras sin sentido.
- La empresa debe responder rápidamente: los empleados deben sentir que la organización es ágil y capaz de realizar cambios para que adopten la visión.
- El bien mayor que crea la visión: los empleados quieren formar parte de algo que cree resultados positivos.

Las empresas que elaboren y revisen sus declaraciones de misión y visión, considera que ambas, son parte de integral de la cultura empresarial y que ofrecen grandes beneficios, entre ellos, el compromiso de la fuerza laboral. Johnson & Johnson es una empresa ejemplar, sus gerentes se reúnen regularmente con los empleados para, en conjunto, revisar, reestructurar y reafirmar la misión y visión de la empresa; toda su fuerza laboral, reconoce que la alta dirección le otorga alto valor a este ejercicio por ello, responden en consecuencia (David, 2003, pág. 59)

1.2.2.3 Valores. Los valores organizacionales son convicciones que los miembros de la empresa tienen, en cuanto a preferir cierto estado por encima de otros. Los valores dentro de una empresa, proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones, forman parte de la proposición de valor al personal y a los clientes, por la fuente de motivación y compromiso que representan (López, 2001).

Para Mendez Álvarez (2019), los valores forman parte de los parámetros que orientan el comportamiento de la persona. El colaborador, aprende estos parámetros, en el proceso de inducción, observación e imitación; esta última se lleva a cabo en el proceso de interacción, en la que se espera que actúe de forma similar a sus compañeros en la dinámica organizacional. Los valores producen creencias entre lo que es apropiado y lo que no lo es, guían las acciones y comportamientos de los colaboradores para cumplir objetivos, además, sirven de base para evaluar situaciones, actos y personas.

Mendez Álvarez añade que, los valores como marco de actuación, promueven la identidad en las organizaciones y establecen diferencias respecto a otras empresas. Al ser compartidos por las personas, propician cohesión e integración, e influyen en aspectos internos clave como los procesos de decisiones, la operación en sus actividades y la motivación. El comportamiento de los miembros de la compañía, enmarcado por valores compartidos, conduce a la construcción de una cultura organizacional sólida que se sustenta en la identidad y la cohesión social. A nivel corporativo, produce ventajas competitivas sostenibles y de diferenciación frente a los competidores; en cuanto a las personas que conforman la organización, genera compromiso con la satisfacción del cliente, sentido

de pertenencia, mayor bienestar, confianza y cooperación, aspectos que aportan a la perdurabilidad de la empresa en el tiempo.

Conocer, entender y practicar los valores organizacionales día a día y que sirvan de guía para la toma de decisiones, representa un gran reto organizacional, pero, lograrlo, significa que la organización logre su estrategia y consolide su cultura (Ono, 2019).

1.3 Análisis externo

Todo cambio externo a la organización, se traduce en cambios de la oferta y demanda de productos o servicios, por ello es importante realizar un análisis externo para formular estrategias que permitan hacer frente a estos cambios y navegar con mayor probabilidad hacia el éxito. La necesidad de reconocer el impacto del entorno de la empresa, está motivada por el hecho de que la organización no es un ente aislado, por el contrario, forma parte de un universo dinámico y complejo.

El análisis externo consiste en conocer, investigar y analizar todos los elementos externos, sobre los cuales no se tiene ninguna influencia ni se pueden modificar, pero impactan de alguna forma en el desempeño de la empresa; este análisis ayuda al directivo a realizar un diagnóstico de la situación actual y pronosticar un futuro con el propósito de identificar potenciales oportunidades y amenazas para aprovechar o aminorar sus efectos sobre la organización, según sea el caso.

Para tal efecto se utilizará el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, estas herramientas contribuirán a analizar el entorno en el que opera la organización y los diferentes factores que afectarán la rentabilidad y las perspectivas de crecimiento. Esta información configurará parte de la estrategia.

1.3.1 *Análisis PESTEL*

El análisis PESTEL es una auditoría de las seis influencias externas de una organización. Es, además, una herramienta que sirve para analizar el macroentorno de una empresa, la información obtenida de este análisis es útil para diversas situaciones de planificación empresarial (Morrison, 2020).

PESTEL es el acrónimo de seis dimensiones presentes en el entorno que actualmente impactan o cuyo cambio impactará sobre la empresa:

- Política: Comprenderá los cambios relacionados a la estabilidad del Gobierno, políticas fiscales, incentivos tributarios, restricciones comerciales, acuerdos comerciales, nivel de corrupción, bienes o servicios que el Gobierno quiere proveer o necesita (bienes de interés), entre otros.

- Económica: Crecimiento económico, estabilidad económica, tendencia de la oferta y demanda, tasas de interés, tipo de cambio, inflación, políticas salariales, costos laborales, desempleo, costo de vida, otros.
- Social: Comprende los cambios de la tasa de crecimiento poblacional, distribución de las edades, población económicamente activa (PEA), nivel de educación, cultura y creencias de la población.
- Tecnológica: Nuevas tecnologías para las operaciones, softwares emergentes, impacto de la tecnología, incentivos.
- Ecológica: Cambios climáticos, reformas medioambientales, sostenibilidad.
- Legal: Cambios en la legislación laboral, incluye cambios en la legislación de seguridad y salud en el trabajo, regímenes tributarios, leyes de contratación, protección al consumidor.

Para aplicar PESTEL, Morrison considera que es necesario planificar el proceso en las siguientes fases:

- El emprendedor deberá definir el alcance de su análisis, definiendo escenarios presentes y pronosticar los futuros.
- Decidir quiénes realizarán el análisis, puede ser él mismo o designar el trabajo a un ente externo. Tener en cuenta que, a mayores participantes, más opiniones, diferentes puntos de vista.
- Elegir fuentes de información veraces como revistas de actualidad, diarios, publicaciones en la web, trabajos de investigación, entre otros.
- Continúa la recopilación de información, una forma sencilla y práctica, es la utilización de una plantilla para mejor visualización, en la que se detalle la variable, tendencia, su efecto probable sobre la empresa y si representa una oportunidad o amenaza.
- Por último, analizar las variables y difundir resultados.

1.3.2 *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

Según David (2003, pág. 98), el modelo de las cinco fuerzas competitivas es un método de análisis utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en función de las industrias.

Porter (2008, pág. 19) afirma que la intensidad de la industria depende de las cinco fuerzas competitivas. La combinación de estas fuerzas determina el potencial de utilidades de un sector, por potencial se refiere al rendimiento a largo plazo del capital invertido. La clave para desarrollar una

estrategia competitiva que le permita a la empresa, ocupar una posición competitiva en la industria, será el análisis que se le realice a las cinco fuerzas.

Figura 2

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

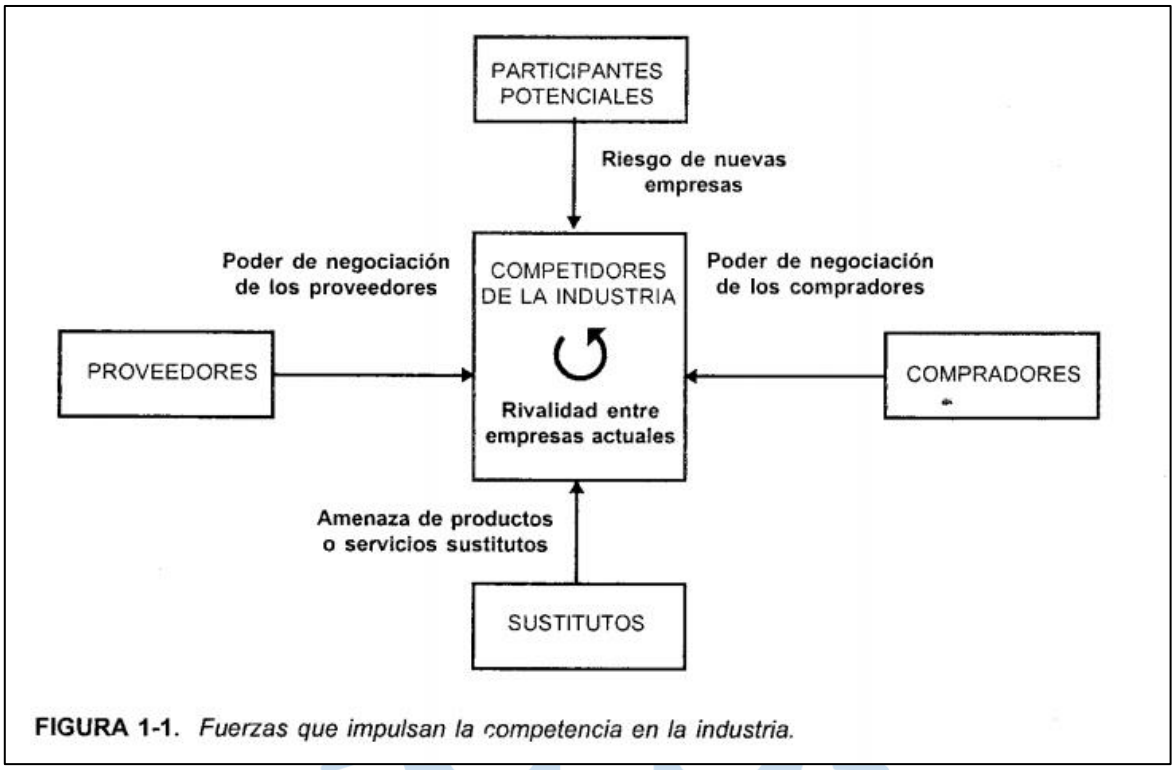


FIGURA 1-1. *Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.*

Nota. (Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2008, pág. 20)

El modelo que propone Porter (ver figura 2), permite identificar las causas de la presión competitiva y evidenciar las principales fuerzas y debilidades de la empresa, así como los aspectos en que los cambios estratégicos producirán mejores resultados, por último, se descubrirán las áreas donde los cambios o tendencias de la industria serán más relevantes como oportunidades o amenazas. Este análisis también será útil para saber dónde diversificarse.

El análisis de las cinco fuerzas servirá entonces para analizar el grado de atractividad que tiene el sector, en relación al valor (rentabilidad) y la proyección futura.

a. Poder de negociación de los clientes

Mientras más exigencias impongan los consumidores, en cuanto a precio, calidad o servicio, mayor será su poder; la empresa contará con menor margen, y la industria resultará, menos atractiva.

Existen varias situaciones en las que el poder de los clientes será alto: por ejemplo, en caso no tenga todos los beneficios esperados, exista exceso de oferta, existencia de productos sustitutos, si no existe mucha diferenciación o cuenta con información valiosa sobre el mercado y sus tendencias, será mayor el poder negociador del cliente.

Será clave diferenciar el producto o servicio, y fidelizar, antes que tener una gran cantidad de clientes que quizás, puedan no volver a comprar. Fidelizar resulta menos costoso y permite establecer cierto nivel de ingresos ya que la compra se haría de manera continua; evitará que se concentren los esfuerzos en ganar ventas, el cliente satisfecho comunicará su experiencia y permitirá ganar ventajas sobre la competencia, por último, ayuda a innovar partiendo de la opinión de los clientes fieles (Quiroa, s.f.).

b. Poder de negociación de los proveedores

Para David (pág. 101), cuando existen muchos proveedores, hay pocas materias primas sustitutas adecuadas o el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto, el poder de negociación afectará la intensidad de la competencia dentro de una industria de distintas maneras; por ejemplo, en caso existan muchos proveedores que ofrecen el mismo producto y no puedan diferenciarse, su poder de negociación será bajo.

Cuando el poder de negociación de los proveedores es alto, o los proveedores son incumplidos en los plazos de entrega, la cantidad y/o la calidad, la integración hacia atrás es una alternativa usada por las empresas; ésta consiste en que la empresa cliente asume los procesos de los proveedores y se autoabastece. La integración hacia atrás genera las siguientes ventajas: la empresa crea un suministro estable de materiales, se asegura la cantidad y calidad de los suministros a precios razonables, reduce márgenes que se van a terceros y podrá ser capaz de crear economías de escala (EAE Business School, 2018).

c. Productos sustitutos

Según Porter (págs. 39-40), los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, porque imponen un techo a los precios que pueden cobrarse para obtener rentabilidad. Se habla de productos sustitutos cuando se encuentra un producto que realice la misma función que el de la industria; por ejemplo, en la industria de las guardias de seguridad, los sistemas de alarma electrónico representan un sustituto poderoso.

Aumenta la presión competitiva de los productos sustitutos conforme declina el precio relativo de estos productos y se reduce el costo de los clientes por el cambio. La fuerza competitiva de los

productos sustitutos se mide por la participación de mercado que alcanzan, por sus planes para aumentar capacidad y su poder para penetrar el mercado.

d. Entrada de nuevos competidores

El riesgo de que ingresen más compañías a la industria depende de dos factores: barreras de entrada y de la reacción previsible de las empresas que ya se desarrollan en la industria. Para Porter (págs. 23-26), son seis las variables que determinan las barreras de entrada:

- Economías de escala: reducción de costos unitarios a medida que aumenta el volumen por periodo. Las economías de escala representan una alta barrera de ingreso, ya que obligan a las empresas ingresantes a efectuar fuertes inversiones para tener menores costos y producir más, de no ser posible esta inversión, el nuevo ingreso estaría en desventaja.
- Diferenciación de productos: la diferenciación aumenta la barrera de los nuevos ingresos de la industria.
- Necesidades de capital: la necesidad de invertir para competir, representa una barrera de ingreso.
- Costos cambiantes: los costos que paga una vez el cliente cuando cambia el producto de un proveedor por otro, representan una barrera de ingreso.
- Acceso a canales de distribución.
- Desventajas de costos independientes de economías de escala: las empresas ya establecidas pueden tener el beneficio de tener ventajas de costos que no están al alcance de los nuevos ingresos.

e. Rivalidad entre competidores

Para David (pág. 100), la rivalidad entre las empresas competidoras es probablemente la más poderosa de las cinco fuerzas. La rivalidad entre las empresas en competencia será más intensa conforme el número de competidores aumente, cuando los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, si disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común; así también, será más intensa, cuando los consumidores cambien de marca fácilmente, las barreras de salida del mercado sean altas, los costos fijos sean elevados y cuando sean comunes las fusiones y adquisiciones en la industria. Mientras la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades se verán reducidas hasta el grado de volver a la industria, poco atractiva.

Existen diferentes estrategias a implementar como, por ejemplo, la innovación como parte de la cultura corporativa; la inversión en marketing ha ganado mucho valor en los últimos tiempos, sobre todo el uso del *branding* o la construcción de marca como elemento diferenciador; las alianzas comerciales con empresas de alta participación en el mercado; reducción de costos, aumento de calidad, entre otras estrategias.

1.3.3 *Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE)*

Ahora bien, para que los estrategas puedan resumir y evaluar la información política, económica, social, tecnológica, ecológica, legal y competitiva, existe la matriz de evaluación de factor externo (EFE). Tal como dice David (pág. 110), hay que seguir 5 pasos:

- Listar los factores externos identificados en el proceso de análisis externo, entre diez a veinte factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
- Asignar un valor a cada factor, en un rango de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), esto dependerá del impacto que tenga dicho factor en el sector de la empresa (importancia relativa). La sumatoria de los valores debe ser igual a 1.0.
- Clasificar cada factor en un rango de 1.0 a 4.0 para indicar cuan eficaces son las estrategias frente a dicho factor, donde 4.0 corresponde a que la respuesta es excelente; y 1.0, deficiente.
- Las clasificaciones se basan en la empresa; mientras que los valores, en el sector.
- Multiplicar el valor por clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sumar cada valor ponderado para determinar el valor ponderado total de la empresa (ver la tabla 1).

Un valor ponderado total que sea de 4.0 significa que las estrategias adoptadas por la empresa, aprovechan al máximo las oportunidades de su industria, y reducen al mínimo, los efectos adversos de las amenazas externas; mientras que el 1.0, significa todo lo contrario.

1.3.4 *Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

La matriz del perfil competitivo (MPC), determina cuan competitiva es una empresa frente a sus similares en una misma industria. Según Ponce (2007), para realizar esta matriz hay que seguir los siguientes pasos:

- Tener información de las empresas que representan competencia directa.
- Enlistar los factores críticos a considerar, que bien pueden ser fortalezas o debilidades de las empresas analizadas.
- Asignar un peso a cada uno de estos factores.

- Asignar una calificación a cada uno de los factores, donde: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.
- El producto del peso por la calificación dará como resultado un peso ponderado.
- Sumar pesos ponderados, a mayor puntaje, mejor posición competitiva.

Tabla 1

Ejemplo de la Matriz EFE

TABLA 3–9 **Un ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST, Inc.**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
Amenazas			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL	1.00		2.10

Nota. (David, 2003, pág. 11).

1.4 Análisis interno

Para David (pág. 120), la otra parte necesaria para la formulación de la estrategia, es el análisis interno. El análisis interno, a diferencia del externo, acopla más a la empresa en conjunto, pues permite que todos los miembros comprendan mejor su trabajo y conozcan la medida en la que impactan sus funciones sobre otras áreas.

Asimismo, David sostiene que, el análisis interno persigue identificar fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollarse. La idea es determinar en qué sobresale la empresa, qué está haciendo bien y en dónde hay un déficit. Su objetivo es definir una estrategia empresarial que le permita crear una ventaja competitiva sostenible a la empresa. Tener en cuenta que, las fortalezas que

posee una empresa y que otros competidores no pueden imitar, se llaman capacidades distintivas, mientras que las ventajas competitivas son el aprovechamiento de dichas capacidades.

Para realizar este análisis, se utilizará el análisis de las áreas funcionales, análisis de la cadena de valor; para obtener los resultados del estudio, se aplicará la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

1.4.1 *Análisis de áreas funcionales*

Las empresas poseen fortalezas y debilidades en sus áreas funcionales. Aunque todas las empresas son distintas y definirán sus áreas de distinta manera también, David, agrupa las actividades en las siguientes áreas que, por lo general, comparten la mayoría de empresas: dirección, contabilidad y finanzas, operaciones, gestión de recursos humanos, mercadotecnia, sistemas de información e investigación y desarrollo (I+D). El análisis de las áreas funcionales, requiere la recolección de la información sobre las actividades de cada una de las áreas mencionadas anteriormente.

Las áreas funcionales son campos bastante amplios pues cada una de ellas contemplan muchas sub áreas, por lo que no será posible describir y revisar a profundidad toda la información relacionada; en este caso, para un análisis estratégico, se identificarán las fuerzas internas claves, aquellas que representan fortalezas y debilidades en el funcionamiento de la organización y que son relevantes para la formulación de la estrategia.

a. Dirección – Administración de la gerencia

Las actividades de la dirección encierran cuatro actividades básicas: planificación, organización, dirección propiamente dicha y control, todas ellas conforman el proceso administrativo.

- Planificación: encierra la definición de objetivos generales y específicos, así como la estrategia para lograrlos. Los elementos de la planificación son los propósitos, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos y planes de acción (Cruz & Jiménez, 2013).
- Organización: su propósito es lograr esfuerzos coordinados mediante la determinación entre las tareas y la autoridad. La organización significa definir quién hace, qué hace y a quién reporta, además también significa distribuir de la forma más eficaz, los recursos que posee la empresa. La función principal de la gerencia en esta fase administrativa comprende las siguientes actividades: especialización del trabajo, que corresponde a la división de tareas; crear departamentos, mediante la combinación de funciones; y la delegación de autoridad, todo a través de especificaciones y descripciones de los trabajos.

- Dirección: se refiere a la influencia del administrador sobre su equipo de trabajo para encaminarlos hacia el cumplimiento de sus planes, incluye los estilos de dirección y la estrategia directiva.

  El estilo de dirección influye directamente en el rendimiento laboral. Amabile y Kramer (2011) ya tenían indicios de que una menor satisfacción laboral se traducía en un rendimiento menor de los resultados, por lo que realizaron la investigación correspondiente. Analizaron una muestra de 12,000 entradas de la cual concluyeron que es mucho más probable que los trabajadores sean más productivos cuando estén más felices, posterior a ello, analizaron 64,000 eventos durante la jornada laboral de la cual concluyeron que, para los trabajadores, sentir que su trabajo es significativo, va seguido, a menudo, de alegría y entusiasmo por el trabajo. Entonces, si quienes lideran una compañía o grupo de trabajo, apoyan el progreso diario de sus colaboradores, es más probable que se aumente el bienestar de la fuerza laboral y con ello, la productividad, que al final, se traducirá en beneficios económicos.

  A continuación, se describen brevemente 6 estilos de dirección:

  - Democrático: Equilibrio entre autoridad y libertad de los empleados. No siempre es eficiente.
  - Burocrático: Estructura jerárquica, pautas de actuación rígidas.
  - Institucional: se adapta a la situación de trabajo, fomenta participación.
  - Autocrático: el jefe impone las reglas a sus subordinados. Tenso ambiente de trabajo.
  - Paternalista: actitud protectora del directivo.
  - Laissez Faire: el directivo está ausente.
- Control: esta etapa comprende la verificación de cumplimiento de los planes mediante el establecimiento de estándares de calidad, de costos y del tiempo. Su función es coercitiva, es decir, buscar corregir el desempeño para lograr el estándar deseado.

b. Contabilidad y finanzas

La función contable dentro de la empresa se enfocará en llevar una correcta gestión de cuentas, se encargará de contabilizar, registrar y clasificar, todos los movimientos económicos que se realizan en la organización. Su objetivo es brindar la información a los financieros para la toma de decisiones. El área de contabilidad será la encargada de realizar lo siguiente (PeruContable, 2018):

- Libros contables.
- Plan Contable General Empresarial (PCGE).

- Estados financieros: El paquete completo de estados financieros incluye el balance general, estado de pérdidas y ganancias, estado de cambios del patrimonio neto y estados de flujos de efectivo.
- Preparación de impuestos para su declaración y pago.
- Contabilidad de costes: La contabilidad de costes se encarga de recopilar la información relacionada con los costos incurridos en la producción, permite calcular cuánto le cuesta fabricar un producto o brindar un servicio; mediante su aplicación, los responsables de un servicio, directivos o administradores podrán planificar los recursos, conocer la rentabilidad de los procesos, optimizar procesos y sobre todo, tomar decisiones más acertadas (Nuño, 2017).

Según Van Horne y Wachowicz (2002), la función de los administradores financieros será tomar decisiones en tres áreas:

- Decisiones de inversión: ¿En qué activos invertir?, asignar capital a las propuestas de inversión que generarán beneficios en el futuro. Estas decisiones involucran riesgo, dado que no se conoce a ciencia cierta el futuro. Para poder tomar estas decisiones, el administrador deberá comparar dos escenarios: Actual sin proyecto vs. Futuro con proyecto de inversión, que sería cuánto gana hoy el accionista y cuánto ganaría si invierte en un activo.

  A parte de ello, los administradores financieros deberán decidir sobre la composición de los activos y eliminar o mantener un activo, dependiendo de su rendimiento.
- Decisiones de financiamiento: su propósito será determinar la mejor forma de obtener capital; la emisión de acciones, un incremento de la deuda, venta de activos o la combinación de estos procedimientos son algunas de las formas que se pueden aplicar para obtener capital. Una vez decidida la forma de financiamiento, deberán determinar las mejores formas físicas para obtener el financiamiento, es decir, mediante préstamos, emisión de bonos o acciones, entre otros.
- Decisiones de administración de los activos: los administradores financieros deberán manejar los activos con los que ya cuenta la empresa de manera eficiente, sobre todo cuando se habla de activos circulantes, ya que el manejo de activos fijos recaerá principalmente sobre personal operativo, también asumen un cierto grado de responsabilidad operacional al decidir qué activos mantener y cuales ya no están generando valor.

Los tres tipos de decisiones son igual de importantes, aunque las dos primeras se deben desarrollar a largo plazo y se relacionan directamente con la generación de valor para los socios o accionistas, mientras que las últimas, son decisiones a corto plazo, principalmente busca sincronizar cobranzas y pagos para evitar que el negocio se quede sin efectivo (Lira Briceño, 2013, pág. 20). Todas las decisiones financieras tienen como base cinco razones:

- Liquidez, que mide el grado en el que una empresa cumple sus obligaciones a corto plazo.
- Endeudamiento o apalancamiento, determina el porcentaje de financiamiento otorgado por acreedores (razón deuda y activos totales) así como por socios o accionistas (razón deuda y patrimonio).
- Rentabilidad, mide los beneficios obtenidos sean por las operaciones o por las inversiones.
- Actividad, determina la productividad de la empresa a partir del uso de sus activos, así como los períodos de cobro y rotación de inventarios; por último,
- Crecimiento, en términos de ventas y utilidades.

c. Operaciones

Para Levcovich (2005), la administración de operaciones tiene responsabilidad de cinco áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad.

- Proceso: las decisiones sobre los procesos se relacionan al diseño del sistema de producción físico y a las instalaciones necesarias para ofrecer el producto o servicio. Las decisiones específicas contemplan la elección de tecnología, distribución de instalaciones, flujo de procesos y su análisis, control de procesos y todas aquellas relacionadas con el sistema de producción.
- Capacidad: en este caso, las decisiones implican determinar los niveles óptimos de rendimiento de la empresa. Las decisiones específicas incluyen la planeación de capacidad, la planeación de las instalaciones y de los recursos, planeación agregada y la programación. Asimismo, comprende las decisiones de personal, dado que la planeación de la capacidad determina también el número apropiado de personas para la ejecución de las operaciones, comprende el ajuste en los niveles de personal para satisfacer la demanda y mantener la fuerza laboral estable.
- A largo plazo, la capacidad se ve determinada por el tamaño de las instalaciones o por los activos en los que se invierte. A corto plazo, la capacidad disponible debe estar en

relación a los puestos de operaciones mediante la programación de personal, del equipo y las instalaciones; puede aumentarse por medio de subcontratos, turnos adicionales o arrendamiento.

- Inventario: las decisiones responden a qué ordenar, cuánto y cuándo solicitar suministros o materias primas. Administrar el flujo de los materiales en la empresa es la función principal de los gerentes del área, en empresas pequeñas en cambio, la función podrá verse compartida entre la supervisión de un proyecto, el almacenero y la gerencia quienes tendrán a cargo diferentes responsabilidades dentro del flujo de materiales, que van desde solicitar materiales, dónde colocarlos, generar requerimientos y la decisión de cuánto destinar a la compra, entre otras. Para administrar los materiales desde su compra, se utilizan sistemas de control de inventarios.
- Fuerza laboral: las decisiones relacionadas a la fuerza laboral se asocian al manejo del personal. Estas decisiones incluyen la selección, contratación, supervisión, capacitación, compensación y despido, con frecuencia con la asistencia de la gerencia de recursos humanos. Hoy en día, administrar la fuerza de trabajo es una tarea clave dentro de las operaciones.
- Calidad: Las decisiones en esta área deben asegurar que la calidad se mantenga en todas las etapas de las operaciones, para eso, se debe establecer estándares, capacitar gente e inspeccionar el producto o servicio para alcanzar un resultado de calidad. Además, incluye las acciones de control de costos, evaluación, decisiones de muestreo y garantías.
- Existen otras actividades de vital importancia en el proceso productivo:
- Planeamiento y control de la producción (PCP): dentro de esta actividad, las decisiones más relevantes estarán relacionadas a conocer cuánto producir y en qué tiempo (cuándo), por qué producir y cuánto se necesitará de los recursos de producción, así como la verificación de la cantidad de los productos en proceso y terminados. Así también, el área de operaciones será responsable de la elaboración de un plan de mantenimiento, revisión del mantenimiento correctivo y ejecución del plan de mantenimiento preventivo (Vargas Sánchez, 2016).
- Seguridad y Salud en el Trabajo: el objetivo es contar un sistema de seguridad y salud proactivo y completo que se caracterice por tener los riesgos bien identificados, priorizar los riesgos y desarrollar estrategias para gerenciar y controlar los riesgos (BSG Institute, s.f.).

Según David (pág. 144), en casi todas las industrias, las operaciones representan los costos más altos en la fabricación de un producto o servicio, dado que consumen la mayor parte de recursos humanos y de capital de una empresa, en ese sentido, la efectiva gestión de operaciones, es una herramienta competitiva en la estrategia general de una empresa.

d. Mercadotecnia

Para David (pág. 133) la mercadotecnia es el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

Según Moreno (2019), el equipo de mercadotecnia o *marketing* se encarga de desarrollar las estrategias necesarias para posicionar la empresa en el mercado, para dar a conocer la empresa, mejorar la oferta del producto o servicio y aumentar sus ventas. Las principales funciones del área de *marketing* son las siguientes:

- Investigación de mercados: implica conocer a los clientes actuales y potenciales, identificar sus características, sus hábitos y, sobre todo, su comportamiento. También analizan la competencia, su estrategia, fortalezas y debilidades, público y ventajas.
- Planificar la estrategia: el área se encarga de formular la estrategia de *marketing,* así como de distribuir los recursos, asignar tareas y coordinar actividades para el desarrollo de esta.
- Promoción de ventas: son todas las actividades cuyo fin es informar, a los consumidores sobre los productos o servicios que ofrece la compañía, influenciando en su decisión de compra.
- *Feedback* o retroalimentación y monitorización: el área debe comprobar que el plan de acción implementado para la estrategia de *marketing*, y la misma estrategia en sí, están dando los resultados esperados.

e. Recursos Humanos

El área de recursos humanos es la encargada de gestionar los recursos humanos de la empresa, las funciones de las personas que la conforman, serán las siguientes (BBVA, 2013):

- Organizar y planificar el personal: consiste en diseñar puestos de trabajo, analizar la escala salarial y las actividades de promoción interna. Así también, es responsable de prever las necesidades de personal, entre otras tareas de organización y planificación.
- Reclutar candidatos: el personal del área será responsable de establecer procedimientos para atraer candidatos que cumplan con los requisitos de un puesto

que debe ser ocupado, el reclutamiento puede ser interno, que se refiere a seleccionar entre el personal con el que cuenta la organización; o externo, en caso los candidatos sean ajenos a la empresa.

- Seleccionar: que representa la elección del personal más apto para ocupar el puesto. Para ello, es necesario, realizar un análisis completo de lo que el candidato puede aportar al puesto.
- Promoción de personal: el área debe implementar planes de carrera en los que el personal pueda ir escalando en la organización de la empresa.
- Formación: que se refiere a los planes de capacitación que debe establecer el área para hacer que los trabajadores estén más preparados ante el cambio y para hacer más atractiva a la empresa.
- Evaluación y control del personal: evaluar su desempeño, así como controlar las variables de absentismo, horas extras, cambios importantes en la planilla. También se debe incluir la función de corregir las brechas existentes entre el puesto de trabajo y el desempeño actual del colaborador.
- Clima laboral: el personal de Recursos Humanos, debe detectar el nivel de satisfacción o descontento del trabajador dentro de la empresa con el fin de aplicar las medidas correctivas.
- Administración de personal: que se refiere a la formalización de la relación laboral, comprende la celebración de los contratos entre trabajador-empresa, cálculo y pago de las nóminas y de todos los derechos del trabajador.
- Relaciones laborales: el área deberá promover la comunicación entre la empresa y trabajadores mediante interlocutores, que serían los representantes sindicales o delegados, cuya función será ocuparse de las condiciones de trabajo, negociación de convenios colectivos, conflictos y sus vías de solución.
- Prevención de riesgos: implementar medidas de prevención de riesgos laborales para la preservación de la salud y seguridad en el trabajo.

f. Sistemas de información

Para Juneja (s.f.), un sistema de información es una red integrada y coordinada de componentes, que se combinan para convertir los datos en información. Está compuesto de cinco elementos que son el *hardware*, *software*, base de datos, red y personas; estos elementos se integran para generar entradas, procesos, salidas, comentarios y control.

Según Moreno (2019), las funciones principales del área de sistemas de información de una organización son las siguientes:

- Definir la estructura e implantar sistemas de información que más se ajustan a la empresa.
- Supervisar y garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información implantados.
- Dirigir las actividades de desarrollo, mantenimiento y soporte técnico informático.
- Asesorar en el uso y manejo de *software, hardware* y programas.
- Elaborar, gestionar y controlar los planes de inversión en informática.

g. Investigación y Desarrollo (I+D)

La investigación y desarrollo (I+D) hace referencia a la inversión en investigación en conocimientos científicos y técnicos y al desarrollo de esas tecnologías para obtener nuevos productos, materiales o procesos. El objetivo que persigue la inversión en I+D es el logro de una ventaja competitiva (López D. , 2016).

La decisión de qué proyectos se desarrollarán en la empresa depende de los siguientes factores: volumen de recursos financieros disponibles, costos del proyecto y capacidades de la empresa para hacer frente a los proyectos.

Las principales funciones de esta área son (Educaweb, s.f.):

- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de investigación y desarrollo, para crear o mejorar procedimientos, productos, conocimientos o modos de utilización de materiales nuevos o perfeccionados.
- Planificar un programa general de I+D propio de la empresa, definir el objetivo de los proyectos y fijar sus presupuestos.
- Dirigir y supervisar las actividades del personal involucrado en I+D.
- Definir programas y el cronograma de ejecución de los proyectos.
- Coordinar y controlar el desarrollo de proyectos.
- Controlar los gastos y asegurar el uso eficiente de los recursos.
- Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos que involucren los proyectos.

Esta área está estrechamente ligada al área de *marketing*, ya que el desarrollo de mejoras o nuevos productos, dependerá de las tendencias de los mercados y de las nuevas características de los clientes, así como las oportunidades que se presenten en la industria.

1.4.2 *Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)*

Para Ponce (2007), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, que se refiere a las oportunidades y amenazas. Es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Para Becerra y García (2008), el análisis FODA es el planteamiento de las conclusiones que se obtienen a partir del análisis del entorno interno y externo, este análisis es una herramienta que le permitirá al director contar con un diagnóstico bastante claro de lo que el entorno le puede ofrecer a la empresa.

Para Porter (2008), para formular una estrategia es preciso, adecuar las fortalezas y debilidades de la empresa, sobre todo su capacidad especial, a las oportunidades y amenazas del entorno. Porter relaciona las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas con los principios del análisis estructural, las cinco fuerzas, permitirán especificar más concretamente las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector industrial. El análisis estructural da los criterios para identificar sistemáticamente las principales fuerzas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores, por ejemplo, si el grupo estratégico más deseable de la industria está protegido por barreras basadas en la consecución de economías de escala, la ausencia de este factor se convertirá en una de las debilidades de la empresa.

Fortalezas y debilidades

Una fortaleza de la organización es una función que ésta realiza de manera correcta. Otros aspectos que representan una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social (Stevenson, 1976).

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente (Henry, 1980).

Oportunidades y amenazas

Según Ponce (2007), las oportunidades son aquellas fuerzas ambientales de carácter externo, no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría para la empresa. Las oportunidades son factores de gran importancia que permiten moldear las estrategias de las organizaciones.

Para Ponce, las amenazas son lo contrario de lo anterior, de igual forma son la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan aspectos negativos y problemas potenciales.

Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico

1.4.3 *La cadena de valor*

Según Porter (1986), quien popularizó el concepto, la cadena de valor permite identificar las formas para generar mayores beneficios para el consumidor y con ello, lograr ventaja competitiva. El concepto requiere el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo que implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

A Porter, se le atribuye también, la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía, se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así, cuáles son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo.

Para ProInversión (2009, pág. 120), la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa, es uno de los instrumentos más utilizados para realizar el diagnóstico interno de una organización.

Este instrumento disgrega la empresa en actividades que son básicas para vender un producto o servicio, cada una de las actividades representan una parte del valor del producto final, forman parte de su costo total; por lo tanto, si el precio que los clientes pagan por ese producto o servicio, supera los costos totales, la empresa obtendrá un margen por actividad.

En función de su vinculación con el proceso productivo, las actividades se pueden clasificar en primarias y de apoyo.

a. Actividades primarias

Son aquellas que forman parte del proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, estas son:

- Logística interna o, de entrada: comprende la recepción, almacenamiento de materiales, inventarios y distribución interna de materias primas hasta su incorporación en el proceso.
- Operaciones o producción: son todas las actividades de transformación de los recursos en productos terminados.

- Logística externa o distribución: Al referirse a logística externa se habla del conjunto de procesos que tienen lugar después de que el producto esté completado y listo para ser enviado al cliente final (Abarza, 2019).
- Marketing y ventas: actividades orientadas a generar la venta.
- Servicio post venta: comprenden por ejemplo las actividades de mantenimiento del producto, asesorías, y todas aquellas realizadas después de realizada la venta de determinado producto o la ejecución de un servicio.

b. Actividades de apoyo

Son aquellas que no forman parte del proceso productivo de manera directa, pero son fundamentales dado que sirven de soporte a las actividades primarias, garantizando el funcionamiento normal de la organización. Se pueden identificar las siguientes actividades de apoyo:

- Compras: aprovisionamiento de los recursos que utilizará la empresa en el proceso productivo, incluye materias primas, maquinaria, edificios, servicios, etcétera.
- Desarrollo de tecnologías: estas actividades se enfocan en gestionar las tecnologías de la empresa, tanto de producto como de gestión o procesos.
- Gestión de recursos humanos: comprende las actividades de búsqueda, contratación, formación y motivación, entre otras relacionadas con el personal.
- Infraestructura: son las actividades que se engloban bajo la denominación de administración, se incluyen la planificación, organización, dirección, control, así como la contabilidad y finanzas. Representan el soporte para la empresa, más que para las actividades en forma individual.

c. Generadores de valor y costo

Porter (1986) define a los generadores, como un conjunto de factores en la cadena de valor, que tienen incidencia especial sobre los costos o sobre el valor generado, en las actividades de la cadena de valor. Estos pueden ser:

- Generadores de Costos: Son las causas estructurales de costo de una actividad. podrían ser: las economías de escala, el aprendizaje, el patrón de uso de la capacidad, la vinculación entre las distintas actividades, grado de integración, gestión del tiempo, las políticas de la empresa, la localización, políticas gubernamentales, entre otras.
- Generadores de Valor: Son las razones fundamentales dentro de la cadena del porqué una actividad es exclusiva. Algunos ejemplos de generadores de valor pueden ser: las

políticas empresariales, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, las políticas públicas, entre otros.

d. Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es toda característica o atributo de un producto o servicio que le da cierta superioridad relativa a la empresa sobre sus competidores inmediatos. Estos atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa (Quintero & Sánchez, 2006).

La ventaja competitiva puede ser de dos tipos: externa, cuando se apoya una de las cualidades distintivas del producto y representan un valor para el comprador; interna, cuando se apoya en el dominio de la empresa sobre sus costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio, aportando así, un valor al fabricante ya que puede tener un costo unitario inferior al del competidor más cercano.

Según Porter (1986), las ventajas competitivas pueden ser: de bajo costo, asociadas con la capacidad de ofrecer un producto al costo mínimo para los clientes; y de valor, basadas en la oferta de un producto con atributos únicos y apreciables por los clientes, que lo distinguen de la competencia.

Para ProInversión (2009), la ventaja competitiva puede provenir de una actividad específica, así como de las interrelaciones de las actividades de la cadena de valor; como consecuencia de la relación las actividades de la cadena de valor con las actividades de la cadena de valor de proveedores o clientes. Estas interrelaciones, denominadas eslabones verticales, se pueden alcanzar a través de dos criterios: optimización, que significa alcanzar el mejor nivel de realización de una actividad, lo que permite reducir costes en otras actividades; y coordinación, cuando la ventaja competitiva surge por lograr un alto grado de coordinación que hace que varias actividades, se desarrollen de manera más eficiente.

e. Formulación de estrategias a partir de la cadena de valor

Las estrategias básicas que pueden ser adoptadas serán diferentes en base a la ventaja competitiva. Porter (1986) considera que existen tres estrategias básicas posibles frente a la competencia según el objetivo considerado, ya sea todo el mercado o un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva de la que dispone la empresa, una ventaja en costo o una ventaja debido a las cualidades distintivas del producto.

- Liderazgo por costos bajos: el negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios.

- Diferenciación: la compañía se concentra en conseguir que el producto o servicio sea de un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente.
- Concentración: el negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o la diferenciación.

1.4.4 *Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

La elaboración de la matriz EFI, sigue con los pasos de la matriz EFE explicados en el punto 1.3.3.; con la diferencia que deben considerarse los factores que conforman las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa (David, 2003, pág. 149). Una compresión más detallada de estos factores es más importante que la valuación de cada uno de ellos.

1.5 Objetivos estratégicos y estrategias

1.5.1 *Objetivos estratégicos*

Para Andía Valencia (2016) los objetivos estratégicos son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión organizacional. Los objetivos estratégicos son los resultados más relevantes y de mayor nivel, que la empresa espera lograr para cumplir con su misión.

Con frecuencia los objetivos se establecen en los siguientes términos: crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social (David, 2003).

Los objetivos son necesarios en los tres niveles de la organización, deben ser corporativos, divisionales o funcionales.

1.5.1.1 Características de los objetivos. Los objetivos representan todo aquello que la empresa quiere lograr, según Becerra y García (2008), son condiciones futuras deseadas que las organizaciones luchan por alcanzar. Los autores plantean las siguientes características que coinciden con los objetivos SMART (en sus siglas en inglés):

- Claridad: los objetivos deben lo más específicos posible, fáciles de entender y comunicar a los miembros de la empresa. Tanto dueños como colaboradores deben tener los objetivos claros.
- Cuantificables: Para poder controlar de manera objetiva su cumplimiento, solo midiendo y controlando se comprobará el avance de la empresa.
- Realistas: sin dejar de ser ambiciosos, deben ser posibles, pero también presentar retos, para la superación de la empresa y los trabajadores.
- Deben estar por escrito: debe quedar constancia de lo que se quiere lograr.

- Coherencia: los objetivos deben estar estrechamente relacionados con el objetivo principal de la empresa, lo que se busca es que toda la empresa marque en una misma dirección.
- Temporales: deben estar definidos en base a un período de tiempo, se deben establecer lapsos de tiempo para su cumplimiento. Según el tiempo, los objetivos pueden ser a largo plazo, objetivos cuyo plazo de cumplimiento es de 5 años; mediano plazo, en uno a tres años; y corto plazo, en tres, seis o hasta un año. Los plazos están directamente relacionados con la industria a la que pertenece la empresa y a los plazos que el empresario estime convenientes.

Commarmond y Exiga (2001) en su libro Cómo fijar objetivos y evaluar resultados, citan las palabras que dijo el presidente J.F. Kennedy en el año 1961:

"Nuestra nación se compromete a hacer que un hombre aterrice en la Luna y a devolverlo sano y salvo a la Tierra antes de que finalice esta década". El 20 de julio de 1969, el astronauta Neil Amstrong llegaba a la Luna. No fueron las palabras por sí solas las que hicieron que se lograse dicho objetivo; sin embargo, si no se hubiera dicho todo ese compromiso al público, nada habría sucedido.

Para los autores, el objetivo no es condición suficiente para el éxito, pero es una condición absolutamente necesaria; el presidente Kennedy en su discurso fija un objetivo, un compromiso público y colectivo.

Lo mismo pasa en las empresas cuando fijan objetivos, éstos constituyen un compromiso público, porque, aunque los objetivos sean individuales, de un equipo, de una unidad, se desarrollan a partir de objetivos colectivos ya que los primeros contribuyen a la realización de los segundos. Es vital que todos los miembros de la empresa conozcan los objetivos, para verificar su coherencia y cooperar en su cumplimiento.

El objetivo enuncia los resultados que deben producirse; los resultados deben verse, comprobarse sin olvidarse del plazo. Citando al presidente Kennedy, el hombre debía lograr caminar sobre la Luna y regresar a Tierra sano y salvo, eso puede comprobarse; sin olvidar el plazo: esta década.

Luego de enunciado tal compromiso, la NASA debía ponerse a trabajar, los miembros del equipo, se pusieron a trabajar en múltiples tareas definidas mediante objetivos individuales o parciales, todos orientados hacia un objetivo general.

Además de lo que se debe realizar, cada uno de los programadores de la NASA, sabía para qué debe hacerlo, en este caso: para que el hombre llegue a la Luna.

1.5.1.2 Funciones del objetivo. Para David (2003), los objetivos ayudan a los grupos de interés o *stakeholders* a entender su papel en el futuro de una empresa; además, proporcionan una base para que los gerentes, cuyas ideas difieren, concuerden en la toma de decisiones. Una empresa reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implementación, cuando alcanza un consenso en los objetivos, durante las actividades de formulación de la estrategia.

Además, los objetivos establecen las prioridades de la empresa; estimulan el desempeño y los logros; sirven, también, como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas; proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una empresa; y, además, ofrecen dirección y permiten la sinergia en la empresa. Sin los objetivos estratégicos, la compañía no tiene rumbo y se desviaría hacia algún lugar desconocido.

Commarmond y Exiga (2001) afirman en su libro, que el objetivo en sí mismo no tiene interés, el resultado, en cambio, sí. El objetivo útil para la empresa, es aquel que define el resultado de lo que se quiere producir y estipula que el equipo no se puede conformar con menos; el trabajo del director, no sólo consiste en fijar objetivos a sus colaboradores, si no en orientar a su equipo hacia los resultados (en algo visible, palpable, concreto).

Ahora bien, para que el directivo, que es el principal responsable, establezca correctamente los objetivos, debe mostrar de manera sólida los resultados que se buscan, mientras más clara y fuerte sea la imagen de los resultados, más se impondrán éstos en la mente de la gente para guiar sus decisiones y acciones.

Otra de las cosas de las que debe hacerse cargo al momento de establecer los objetivos, es la de elegir correctamente a los responsables de la obtención del resultado, lo que pide el director depende exclusivamente de la acción del responsable que elige o de la del equipo que esta persona dirige.

1.5.2 *Estrategia*

De acuerdo a la teoría administrativa, la estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñados para explotar las aptitudes centrales de una empresa y generar una ventaja competitiva (Becerra Marsano & Garcia Vega, 2008, pág. 87).

Una estrategia es una pauta que da coherencia, unifica e integra decisiones, compromete a todos los miembros de una empresa, permite lograr ventajas competitivas y encontrar cómo generar valor (Delaux, 2017, pág. 6).

Según Becerra y García (2008), la estrategia define cómo compite la empresa, cómo se llevan las labores en el interior de la empresa, la forma en la que se diferenciará la empresa, la relación con el cliente, el financiamiento y los recursos que necesita para llevar a cabo sus planes y su principal ventaja.

La estrategia debe responder a los aspectos relevantes del entorno interno y externo de la empresa y de la industria en la que compite, por ello es necesario que después de definida la misión y visión empresarial, se conozca el entorno y la industria de la forma más detallada posible.

1.5.2.1 Niveles de estrategia. Existen tres niveles en la gestión estratégica empresarial (EAE Business School, s.f.):

I. Estrategia corporativa: Determina las áreas de negocio en las que la empresa quiere destinar recursos. Impulsa los cambios de una organización de un negocio hacia otro. Se enfoca en determinar el portafolio de productos adecuado.
II. Estrategia competitiva: Determina las estrategias que debe seguir la empresa para posicionarse en el mercado en el que se desea competir.
III. Estrategia funcional: Las estrategias que seguirán las áreas funcionales de la compañía para concretar las estrategias corporativas y competitivas.

1.5.2.2 Herramientas para formular estrategias. A continuación, se presentan algunas de las herramientas para formular estrategias:

a. FODA cruzado

Para la generación de la matriz FODA cruzado, primero se deben listar todas las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A), para luego cruzar la información y proponer estrategias (ver figura 3).

b. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

> "*La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa*" (David, 2003, pág. 206).

Figura 3

Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	**Debilidades**
	(Lista)	(Lista)
Oportunidades	Estrategias ofensivas (FO):	Estrategias de reorientación (DO):
(Lista)	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Superar debilidades al aprovechar oportunidades
Amenazas	Estrategias defensivas (FA):	Estrategias de supervivencia (DA):
(Lista)	Usar las fortalezas para evitar amenazas.	Estrategias DA: Reducir debilidades y evitar amenazas.

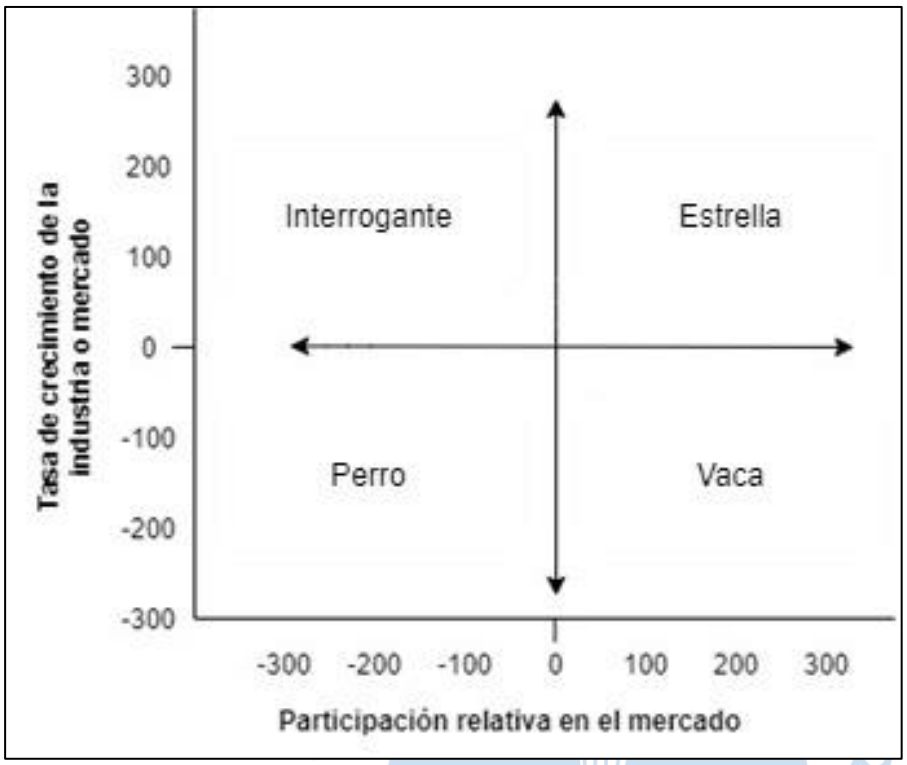
Nota. (Sobrado, 2018). Elaboración propia.

Para poder realizar esta matriz se necesitan los datos de ingresos por división, participación relativa en el mercado y tasa de crecimiento de la industria. Cada uno de los cuadrantes de la matriz (ver figura 4) clasifica las divisiones de la siguiente manera (Boston Consulting Group, s.f.):

- Interrogantes: baja participación en el mercado, industria de crecimiento rápido. Decidir si desarrollar una estrategia intensiva (penetrar mercado, desarrollo de mercados o productos) o vender estas divisiones.
- Estrellas: son las mejores oportunidades a largo plazo para el crecimiento y rentabilidad de la empresa. Participación alta y crecimiento alto de la industria. Será importante generar una estrategia que permita fortalecer la posición dominante.
- Vacas lecheras: alta participación, crecimiento lento de la industria. La diversificación podrían ser una estrategia atractiva para las divisiones vacas.
- Perros: baja participación relativa, crecimiento lento o nulo de la industria. Posición débil tanto interna como externa.

Figura 4

Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Nota. (Boston Consulting Group, s.f.).

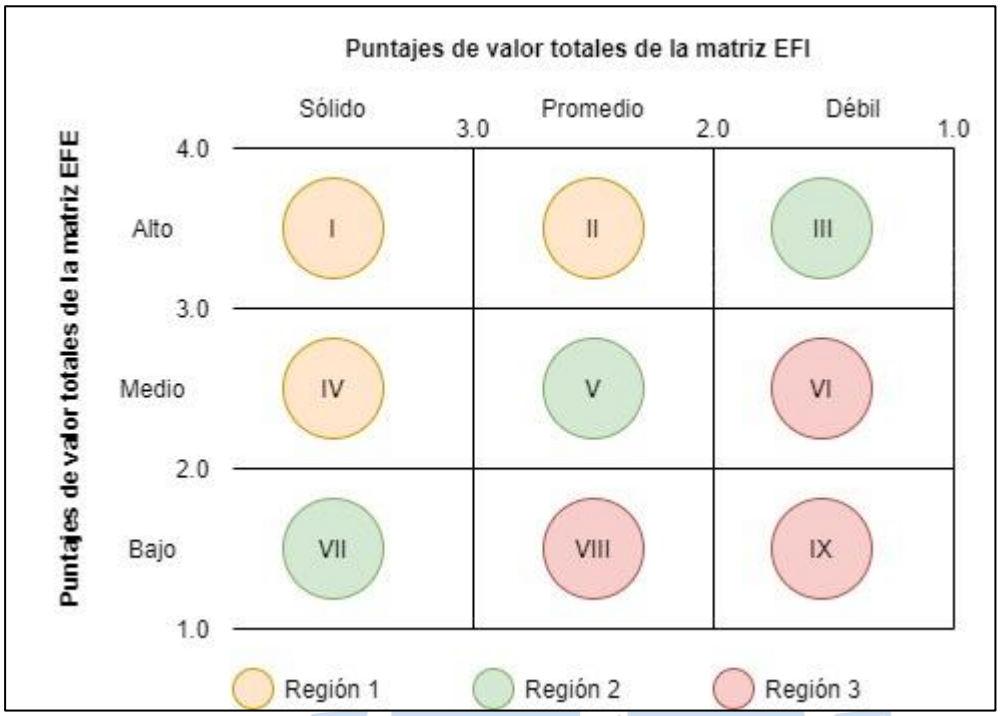
a. Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz IE, al igual que la matriz BCG, es útil para la formulación de estrategias alternativas. En este caso son los puntajes de valor totales correspondientes a la matriz EFI y a la matriz EFE los que permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo (ver figura 5). Un puntaje de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, 2.00 a 2.99 y de 3.00 a 4.00 sobre el eje x de la matriz IE, representan una posición interna débil, promedio y sólida respectivamente; de la misma forma, el puntaje de la matriz EFE sobre el eje y (David, 2003, pág. 213).

La matriz IE se divide en tres regiones que representan decisiones estratégicas diferentes. David, recomienda para la primera región, aplicar estrategias enfocadas en crecer y construir, como, por ejemplo, estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de productos, o también, estrategias de integración como integración hacia atrás, hacia adelante o integración horizontal. En el caso de la segunda región, son más adecuadas las estrategias para conservar y mantener, dentro de las cuales se pueden usar las estrategias de penetración de mercado o desarrollo de productos. Por último, en la última región, recomienda cosechar o enajenar.

Figura 5

Matriz Interna – Externa (IE)



Nota. (David, 2003, pág. 213). Elaboración propia.

b. Matriz de la Gran Estrategia

Según David (2003), la matriz de la Gran Estrategia, se incluye, en la etapa de adecuación de la estrategia y es un instrumento popular al momento de formular estrategias alternativas. Haciendo uso del plano cartesiano, se ubica en el eje x se ubica la posición competitiva de la empresa y en el eje y, el crecimiento del mercado (ver figura 6).

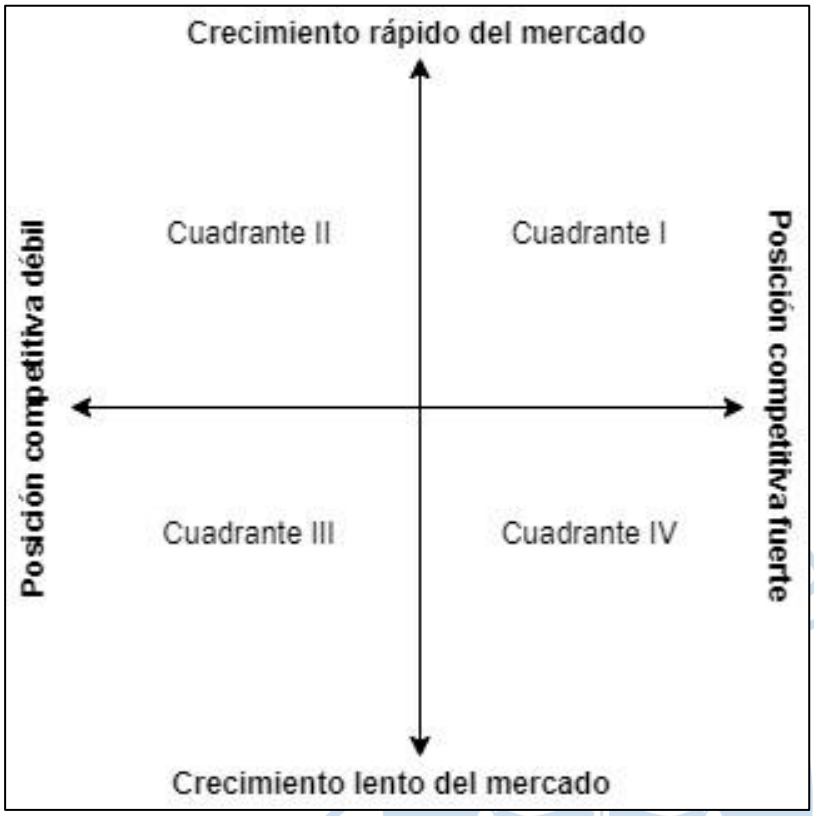
La información sobre la posición competitiva de la empresa, se obtiene a través de la matriz del Perfil Competitivo (MPC), mientras que el crecimiento del mercado se obtiene de estudios realizados por organizaciones enfocadas en la investigación de mercados y tendencias del mismo.

Nuevamente, cada uno de los cuadrantes representa situación distinta, por lo que serán diferentes las estrategias también.

Las empresas que se encuentren en el cuadrante I, están en una excelente posición estratégica, por lo que su estrategia deberá impedir que pierda su ventaja competitiva. Para estas empresas penetrar mercados, desarrollar productos o mercados (estrategias intensivas), así como la diversificación concéntrica, la integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal, pueden ser estrategias muy eficaces.

Figura 6

Matriz de la Gran Estrategia



Nota. (David, 2003, pág. 215). Elaboración propia.

Por otro lado, las empresas que se ubiquen en el cuadrante II, deberán evaluar su estrategia, pues, aunque la industria esté en crecimiento, no compiten de forma eficaz. Una estrategia intensiva es una primera opción; sin embargo, si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, la integración horizontal es una alternativa. La enajenación o la liquidación deben ser el último recurso.

En el cuadrante III, las empresas deben efectuar cambios con rapidez para evitar una mayor declinación. Una alternativa es distribuir los recursos actuales de la empresa hacia áreas diferentes (diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados) o recortar gastos al nivel máximo. Si todo lo anterior falla, las opciones finales son la enajenación o la liquidación.

Por último, las empresas en el cuadrante IV, cuya posición es sólida frente a un crecimiento lento de la industria, podrán aplicar estrategias de diversificación en áreas de crecimiento más atractivas, estas empresas tendrán más probabilidades de éxito aplicando la diversificación concéntrica, de conglomerados u horizontal e incluso, en alianzas estratégicas, gracias a la solidez que las caracteriza.

1.5.2.3 Selección de estrategias. Las estrategias obtenidas en la etapa de formulación, deben ser evaluadas y seleccionadas objetivamente por los directores de la organización, para ello existe la técnica de la matriz de la planeación estratégica cuantitativa.

a. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Para David (2003), esta técnica determina el grado relativo de atracción de una estrategia entre varias alternativas a través del cálculo del impacto acumulado que tienen los factores, tanto internos como externos, que son críticos para el éxito. Para hacer una MPEC, seguir los siguientes pasos:

- Listar los factores críticos internos y externos, esto son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa
- Colocar los valores de los factores críticos que fueron asignados en las matrices EFI y EFE.
- Por otro lado, luego de una revisión de todas las propuestas, agrupar las estrategias en series que se excluyan entre sí, esto es, que aquellas que sigan una misma línea, serán agrupadas en una estrategia general.
- Asignar puntaje de atracción según cuanto afecta una estrategia a un factor. El grado de atracción irá de 1 a 4, siendo 1=sin atractivo, 2=algo atractivo, 3=más o menos atractivo, hasta 4=muy atractivo.
- Calcular puntajes totales, esto es el producto entre el valor de los factores críticos y el puntaje de atracción.
- Sumar los puntajes totales, la que tenga mayor puntaje, será la mas adecuada para el negocio.

Uno de los aspectos positivos de la MPEC es que se pueden examinar series de estrategias en secuencia o de manera simultánea; por ejemplo, se evalúan primero las estrategias de nivel corporativo, luego las estrategias de división y las estrategias del nivel funcional. Otro de los aspectos positivos son los debates entre estrategas y empleados a través del proceso de formulación estratégica, representa un procedimiento constructivo que contribuye a mejorar las decisiones estratégicas.

1.5.2.4 Descripción de la estrategia seleccionada. Los resultados obtenidos de la MPEC, permitirán establecer un orden de prioridad entre las estrategias obtenidas.

1.6 Planes de acción

El plan de acción tiene como función principal, detallar las medidas a adoptar para alcanzar los objetivos estratégicos; registra las acciones y sus alcances, como el plazo, el costo de implementarlo,

responsables y las condiciones, esto facilita la visualización para los involucrados del avance de las tareas y cuánto hay disponible para culminarlas (Stratec, 2018).

La importancia de un plan de acción bien elaborado radica en que:

- Permite utilizar de manera eficiente los recursos, ya que al tener claridad en las tareas a ejecutar también se tiene en claro en qué invertir y en qué no, teniendo así, una mejor gestión financiera.
- Brinda mayor credibilidad en el negocio: tanto para cliente externo como interno, ya que al cumplir con lo establecido hace que la empresa tenga una imagen más positiva.
- Evita la improvisación y los riesgos: la improvisación es una de las cosas más comunes entre las MYPES, establecer un plan de acción contribuye con la reducción de riesgos y al aprovechamiento de las oportunidades.
- Motiva al equipo: ya que el personal se alinea para el cumplimiento de un mismo objetivo.

Para implementar un plan de acción en la organización, Stratec (2016) recomienda la técnica de 5W2H, que consiste básicamente en responder las siguientes preguntas:

a) ¿Qué?: lo que se quiere lograr *(what).*
b) ¿Cuándo?: El inicio y término *(when).*
c) ¿Dónde?: En que área se enfocará el plan de acción *(where).*
d) ¿Por qué?: La razón por la que existe el plan (*why)*.
e) ¿Quién?: identificar a los responsables más idóneos para cada actividad *(who).*
f) ¿Cuánto?: cuánto se va a avanzar y cada cuánto *(how)*.
g) ¿Cuánto cuesta?: establecer presupuestos *(how much).*

Entrepreneur (s.f.), considera que, para hacer un plan sencillo, que permita erradicar problemas organizacionales, deben seguirse los siguientes pasos:

a) Definir los objetivos.
b) Establecer una estrategia.
c) Plantear tareas: que consiste en especificar las tareas, alineadas a la estrategia planteada.
d) Establecer un cronograma: cada una de las tareas que se establecieron en el punto anterior, deben tener un plazo, fecha de término y fin. La herramienta idónea es el Diagrama de Gantt, ya que presenta el plan de acción de manera gráfica.

e) Designar responsables: elegir a las personas más capacitadas para hacerse cargo de cada una de las tareas.
f) Ejecutar el plan: no habría resultados, si todo lo anterior sólo está escrito, debe ser ejecutado.

1.7 Índices de gestión

Tradicionalmente las empresas evaluaban su desempeño en base a informes financieros; en los años 80, con la internacionalización de los mercados, los países se enfrentaron a la dura realidad de tener empresas poco dinámicas, poco productivas, en su mayoría obsoletas en administración y tecnologías, temerosas de invertir, frágiles en finanzas y poco competitivas (Rincón, 2012) . Todo este panorama, impulsó a las empresas a aplicar nuevas estrategias para mejorar su productividad:

Primero, el uso de nuevas tecnologías; segundo, nuevas herramientas para la administración; y tercero, implementación de sistemas de control que le permitieran a los directivos de las empresas evaluar las actividades de la organización en cantidad, calidad y oportunidad, para agilizar la toma de decisiones y mejorar su gestión.

1.7.1 *Sistemas de control*

Sistema es un todo organizado que sucede en un ambiente y es esencial y fundamental para la ciencia (Álvarez Romero, Arcudia Abad, & Pech Pérez, 2005).

"El control interno es un proceso que lleva a cabo la gerencia de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos" (Ramón Ruffner, 2004).

Para implementar sistemas de control, los directivos deben basarse en los objetivos de la empresa, debe ser un sistema flexible y constantemente actualizado. Un buen sistema de control permitirá comparar los resultados esperados con los obtenidos, conformará una fuente valiosa de información para establecer proyecciones con mayor probabilidad de éxito y para corregir errores a través de planes de mejoramiento.

El control interno es un proceso conformado por cinco componentes interrelacionados (ver figura 7) que están integrados a los procesos administrativos (Aguirre Choix, 2012):

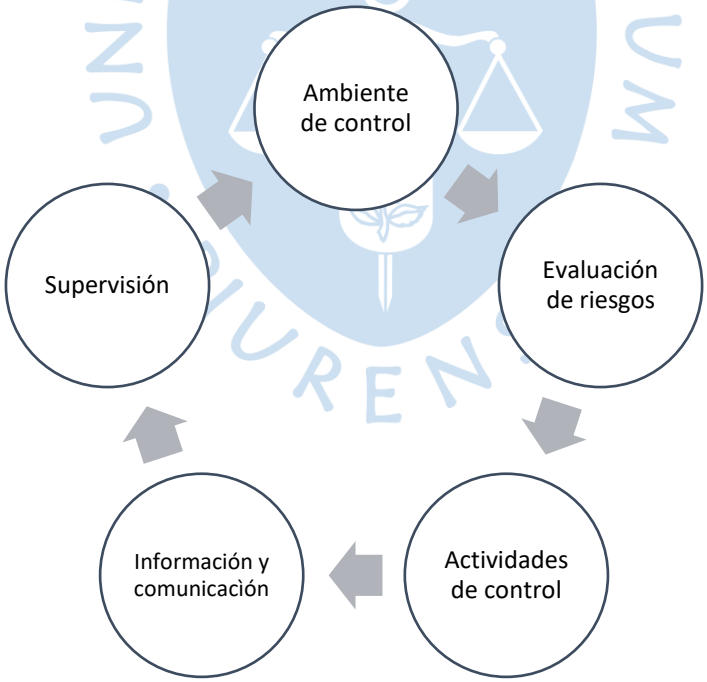
- Ambiente de control: El ambiente o entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del personal que hará que se cumpla.
- Evaluación de riesgos: Las empresas se enfrentan a riesgos, sean de su ambiente externo o interno e independientemente de su tamaño. La evaluación de riesgos es un

proceso continuo de carácter preventivo, que formará una base para determinar la forma en la que se deben controlar.

- Actividades de control: los controles pueden ser preventivos o correctivos y pueden establecerse en todas las áreas de la empresa, por ejemplo, control de producción, control de inventarios, control de gastos, entre otros.
- Información y comunicación: en la actualidad no se concibe la gestión empresarial sin sistemas de información. En esta parte, el área contable tendrá vital importancia, porque se encargará de recibir la información de las operaciones y demás áreas y transformarlas en información financiera. Para que la información sea efectiva tiene que representar un soporte a estrategias proactivas y no reactivas.
- Supervisión: en esta etapa se comprueba el adecuado funcionamiento del sistema de control; la supervisión se puede realizar mediante evaluaciones periódicas para determinar aspectos significativos.

Figura 7

Proceso de control interno



Nota. Elaboración propia.

Los elementos básicos de un sistema de control son los indicadores, para establecerlos, se requiere que se conozcan los procesos que se desarrollan en la empresa.

1.7.2 *Procesos*

Pese a la diversidad de enfoques sobre el término, algunos autores coinciden en que un proceso es un conjunto de actividades y procedimientos que interactúan de forma sinérgica, lógica y secuencialmente para transformar unos insumos (inputs) en una salida (outputs) para crear valor y satisfacer una necesidad puntual del entorno (Barrios Hernández, Contreras Salinas, & Olivero Vega, 2019).

Existen tres tipos de procesos en una organización:

- Procesos claves o primarios: aquellos que están directamente relacionados con la misión de la organización e impactan en el cliente externo.
- Procesos estratégicos o de gestión: aquellos que facilitan las guías de actuación para los procesos primarios, se basan en el análisis del mercado y la voz del cliente.
- Procesos de apoyo: facilitan los medios o recursos, tangibles o intangibles (humanos y suministros) para realizar los procesos primarios de manera efectiva.

Independientemente del tipo que sean, los procesos comparten las siguientes características:

- Tienen un responsable.
- Tienen límites: alcance, inicio y fin, entradas, salidas.
- Interacciones bien definidas.
- Los procedimientos deben ser documentados.
- Controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en donde se ejecuta la actividad.
- Período de tiempo conocido.
- Medidas de evaluación y objetivos relacionados con el cliente. Tienen tres medidas: eficiencia, maximizar el uso de los recursos, disminuir desperdicios y eliminar actividades que no generen valor; efectividad, se deben cumplir los objetivos; y adaptabilidad, deben ser flexibles para responder a las expectativas actuales y futuras del cliente.

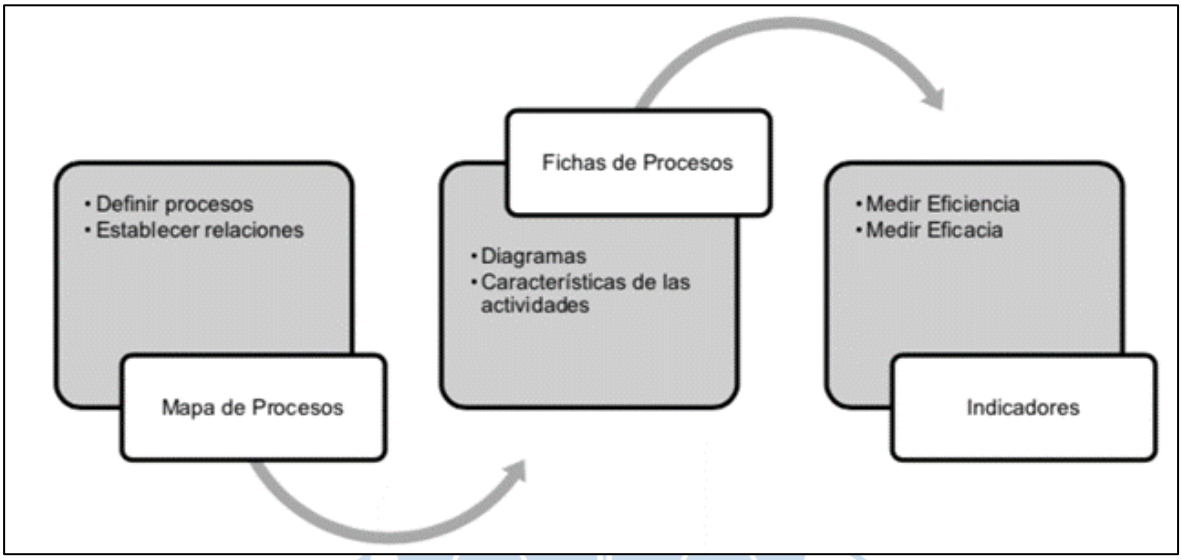
Para la gestión de procesos, se parte de identificando procesos y definiendo la relación entre ellos, la herramienta más idónea será un mapa de procesos; describir las actividades a través de diagramas, soportar la información en una ficha de proceso donde también se establezcan indicadores que permitirán medir la capacidad, eficiencia y efectividad de los procesos (ver figura 8). La

información que proporcionen los indicadores, permitirá hacer un análisis de la operación, detectar oportunidades de mejora y tomar decisiones.

Cada organización sigue un ciclo particular de gestión por procesos, cada organización deberá demarcar sus necesidades y establecer así, sus mecanismos o instrumentos de gestión, mejora y seguimiento.

Figura 8

Herramientas para gestionar procesos en pequeñas y medianas empresas



Nota. (Barrios Hernández, Contreras Salinas, & Olivero Vega, 2019).

Cada vez más empresas han ido adoptando la gestión por procesos como parte de su estrategia, esto debido a que posibilita el conocimiento del porqué se hacen las cosas; permite además, identificar los costos relacionados y diseñar estrategias para su reducción; la empresa tendrá el beneficio de contar con un sistema de medición; promueve el trabajo en equipo y la orientación hacia el cliente; determina obstáculos; elimina errores; contribuye al análisis del valor agregado asociado a cada actividad; favorece la implementación de sistemas de calidad total y de mejora continua; permite el mejor uso de recursos y elimina las barreras entre los diferentes departamentos de la organización; ayuda a la toma de decisiones y aporta una visión global de la organización.

La gestión por procesos está estrechamente relacionada con la competitividad ya que es posible alcanzarla mediante la medición de los resultados haciendo uso de los indicadores, compromiso del talento humano en adoptar la gestión por procesos como parte de la cultura organizacional, alineación de metas y objetivos estratégicos y, por último, teniendo la tecnología como mecanismo de apoyo.

1.7.3 *La medición*

Es común entre las empresas que la medición se haya limitado a una simple recolección de datos sobre sus procesos, sin que realmente se registren los datos que se pueden convertir en información realmente valiosa para una mejor toma de decisiones. Implementar un sistema de medición permite:

- Gerenciar en base a datos y hechos.
- Planificar con mayor credibilidad.
- Analizar y explicar los hechos.
- Enfocar la atención en las actividades que contribuyen con la misión de la empresa.
- Fijar metas y monitorear tendencias.
- Demostrar que los recursos se usan de manera efectiva.

El sistema de medición debe estar acompañado de un proceso de retroalimentación para así, inducir al cambio. Las compañías tienen muchos procesos, si se establece un sistema de medición a cada uno el trabajo sería extenso y muy poco práctico, lo más acertado es determinar qué actividades son las más relevantes, cuáles son las de mayor impacto en el proceso, y establecer allí las mediciones. Es conveniente iniciar con un sistema de medición de los procesos más críticos de la empresa, este debe ser:

- Pertinente: debe representar una fuente importante de información para los directivos.
- Preciso: tiene que reflejar fielmente lo que se quiere analizar, debe tener definida la escala, error permitido, instrumento y personal adecuados.
- Oportuno: la información debe presentarse en el momento adecuado, para garantizar que el sistema está bajo control.
- Confiable: relacionarse con otras mediciones.
- Económico: debe existir proporción entre lo que se gasta y lo que se obtiene, los costos incurridos en las mediciones deben sustentar los beneficios de las decisiones obtenidas a partir de éstas.

Para dar inicio con el proceso de medición, la empresa debe tener claro lo siguiente:

- Lo que se va a medir.
- Quién va a realizar la medición.
- El mecanismo que se utilizará para la medición.
- La tolerancia de desviación.

- Los interesados en los resultados de la medición.
- ¿Qué se hará con los resultados?

1.7.4 *Índice de gestión*

Son instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías, deben abarcar tanto los procesos operativos como administrativos de la organización y basarse en la misión y objetivos estratégicos.

Un índice o indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI), en sus siglas en inglés, es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuyo valor, al ser comparado con un nivel de referencia, señala o el logro o desviación de un objetivo sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso (Reliabilityweb.com, s.f.).

El objetivo de los indicadores de gestión es medir el cumplimiento de los objetivos y metas y la efectividad de las estrategias implementadas. Para que la implementación de indicadores tenga éxito es muy importante la comunicación en todos los niveles desde que se implementa la estrategia, de tal modo que cuando se asigna un KPI, todas las personas involucradas conozcan el objetivo del indicador.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 2

Situación actual de la empresa

2.1 Descripción de la empresa

Chufong SRL, con RUC N ° 20525429360, es una empresa de servicios de carácter societario inscrita en la partida registral N ° 11030789 de los Registros Públicos de Sullana.

La Sociedad se constituyó un 15 de agosto de 2006, a partir del aporte de dos socios. En sus inicios, la empresa se dedicaba a la extracción y tratamiento de productos hidrobiológicos, su actividad económica principal era la pesca y explotación de criaderos de peces, sin embargo, ante la caída del sector en la provincia de Talara, la empresa paraliza sus operaciones.

Es en el año 2017 que, frente a la oportunidad de aliarse de manera estratégica con la empresa Servicios Petroleros y Conexos S.R.L. (SPC) y, a la necesidad de infraestructura y otros servicios relacionados, de las empresas privadas, la Gerencia decide cambiar su actividad al rubro de la construcción.

Como se menciona en el párrafo anterior, Chufong y SPC se alían de forma estratégica; en el mundo empresarial, esta es una relación denominada *Joint-Venture.* La expresión *Joint-Venture* hace referencia a una modalidad de colaboración empresarial entre dos o más empresas, que mediante la integración, interacción y complementariedad de sus actividades y recursos buscan alcanzar propósitos comunes (Maguiña F., 2004).

En este caso, SPC y Chufong, aportan sus recursos para ejecutar una obra. SPC, es una compañía con más de 30 años en el mercado, que se dedica a brindar servicios a las empresas operadoras de petróleo que se desarrollan en la provincia de Talara y distritos; a fin de diversificar sus actividades y demostrar eficiencia, busca un aliado estratégico, para que, como empresa especializada, se dedique a ejecutar las obras de los contratos de construcción civil o de aquellos que impliquen el desarrollo de esta actividad.

Por un lado, SPC, cuenta con un sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo bien estructurado, además de una posición en el mercado local importante y solidez financiera necesaria; de la otra parte, Chufong, ofrece toda su experiencia en el campo de la construcción, equipo de trabajo, supervisión y gestión de proyectos de construcción civil.

Actualmente, casi tres años desde su reactivación, Chufong es una pequeña empresa que se dedica únicamente a esta relación de colaboración empresarial con SPC, dedicándose a la ejecución de obras civiles para las empresas operadoras de petróleo de la provincia de Talara.

2.2 Análisis organizacional

2.2.1 *Misión, visión y valores*

La empresa no tiene plasmados estos conceptos en un documento; sin embargo, para la Gerencia, la misión, visión y valores de la empresa, son los siguientes:

a. Misión

Aplicar conocimientos ingenieriles para resolver las necesidades de infraestructura de las empresas privadas. Ofrecer un servicio-producto de calidad preservando la seguridad y el cuidado del medio ambiente y contribuir con el desarrollo socioeconómico disminuyendo el desempleo actual de la provincia de Talara.

b. Visión

Consolidar a la empresa en el mercado local. Posicionar la empresa como una organización confiable, además de lograr la diferenciación de la competencia por el servicio integral que ofrece. Expandir operaciones a otras zonas de la Región.

c. Valores

- Profesionalismo: como identidad organizacional.
- Respeto: a la persona, como fin supremo de la sociedad.
- Responsabilidad: Irrenunciable.
- Compromiso: con las responsabilidades adquiridas, teniendo en cuenta las implicancias de su incumplimiento.
- Dedicación: al trabajo, como elemento esencial del desarrollo de la sociedad.
- Innovación: la empresa plantea mejores alternativas respetando las necesidades y deseos del cliente.

2.2.2 *Estructura organizacional*

La empresa no tiene un organigrama formal, sin embargo, de acuerdo a lo observado, se puede establecer el siguiente organigrama (ver figura 9).

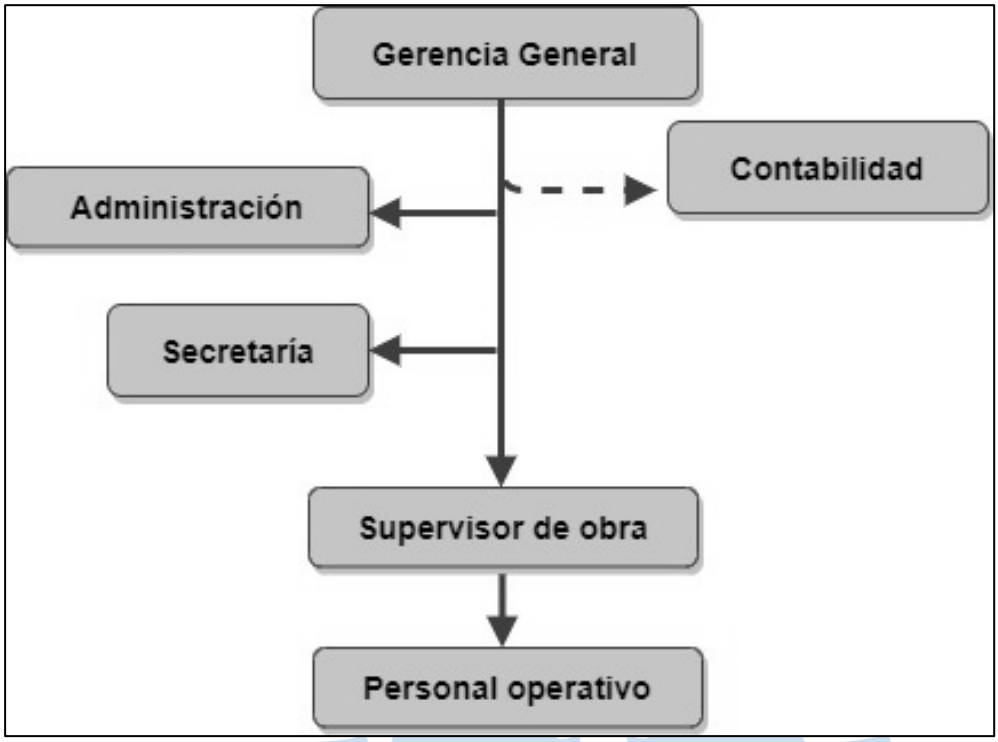
Se detallan las labores desarrolladas en cada uno de los puestos de trabajo que conforman la actual organización de la empresa.

a. Gerencia General

- El gerente general de la empresa se encarga principalmente de cerrar las ventas y celebrar contratos de servicios.

Figura 9

Organigrama de la empresa Chufong S.R.L.



Nota. Elaboración propia.

- Supervisión de obras. El gerente general es el encargado de verificar que todos los aspectos técnicos de los servicios en ejecución se cumplan para garantizar la satisfacción del cliente final.
- Elabora las propuestas económicas (presupuestos) para las licitaciones.
- Formula las estrategias en los tres niveles.
- Realiza compras de materiales.
- Realiza pagos a proveedores.
- Define sueldos y salarios.
- Convoca y selecciona personal administrativo y operativo.
- Toma de decisiones en los tres niveles estratégicos.

b. Contabilidad

- La contabilidad de la empresa está a cargo de un estudio contable externo que se encarga básicamente de la declaración de impuestos y de personal, así como de la preparación y presentación del balance general.
- Administra la cuenta de detracciones de la empresa.
- Actualiza los libros contables obligatorios para la empresa.

- Resuelve consultas sobre las dudas que tenga la empresa en el ámbito de la contabilidad.

c. Administración
   - Gestión de cobranza de servicios.
   - Gestión de cuentas por pagar.
   - Pago a personal y proveedores.
   - Gestión de compras. Aprovisionamiento de materiales para las operaciones.
   - Contratación de servicios para el desarrollo de las operaciones.
   - Seguimiento al mantenimiento de móviles y equipos.

d. Secretaria
   - Trámite documentario.
   - Comunicación directa con el estudio contable y la Gerencia. Recopila y entrega la información al estudio contable para la declaración de impuestos mensuales. Recopila y entrega la información relacionada al personal para su alta, baja y declaración.
   - Tiene a cargo el cálculo de las nóminas.
   - Recepción de llamadas y correos para las relaciones comerciales.
   - Gestión de pases de ingreso de personal y móviles para el ingreso a instalaciones de los clientes.

e. Supervisor de obra
   - Vela por el cumplimiento en campo de las disposiciones dadas por la Gerencia para la ejecución del servicio.
   - Propone tácticas de mejora para la ejecución del servicio.
   - Gestión de permisos de trabajo en instalaciones del cliente final.
   - Se encarga de impartir y verificar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.

f. Personal operativo
   - Son todos los operarios, oficiales y peones que representan la mano de obra directa, encargados de la ejecución del servicio.

2.3 Análisis Comercial

Se hace uso de la mezcla de mercadotecnia para mostrar la *"*oferta completa que la organización ofrece… los resultados financieros de una organización están en función de lo poderosa que sea su mezcla de mercadotecnia*"* (Espejo & Fischer, 2011, pág. 18)

2.3.1 *Producto*

La única línea de negocio que actualmente maneja la empresa es la ejecución de obras civiles.

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa trabaja en colaboración con la empresa SPC. Chufong satisface la necesidad de SPC de un ente especializado que asuma la responsabilidad de todos los aspectos de la ejecución de obras civiles; el producto final, es la carta de presentación de SPC; para el gerente de operaciones de la empresa, una obra bien hecha y un servicio que cumpla con lo esperado por el cliente final, representa la posibilidad de mejorar su imagen de empresa porque están llegando a cubrir nuevas necesidades y haciéndolo bien. Para el cliente final, el servicio y producto satisfacen las necesidades de infraestructura de calidad, que sea funcional y perdurable en el tiempo.

La responsabilidad del servicio, recae principalmente sobre la supervisión y el personal obrero. La supervisión de las obras está a cargo de personal altamente capacitado y de amplia experiencia en el ámbito de la construcción civil; por otro lado, la mano de obra directa también es personal que cuenta con alto grado de experiencia en la ejecución de obras.

La empresa ha consolidado una imagen de puntualidad, rapidez y experiencia en su campo frente a la empresa SPC, logrando así, su confianza. El buen desempeño de la empresa ha contribuido para que SPC logre ingresar en la industria de la construcción civil y para que se posicione como una empresa que ofrece soluciones confiables.

2.3.2 *Precio*

La Gerencia opta por una estrategia de *pricing* competitivo, sin descuidar la calidad del servicio; para lograr establecer sus precios, además de realizar un análisis de acuerdo a los costos y gastos en los que se van a incurrir, compara los precios que maneja la competencia para ajustarse a ellos, siempre que esto sea posible.

Se maneja un porcentaje del 12% de los costos directos para gastos generales y un 10%, de utilidad. Los sistemas de contratación más comunes son el de A Suma Alzada y el de Precios Unitarios; a la fecha, todos los servicios ejecutados han sido A Suma Alzada.

2.3.3 *Plaza*

El servicio se brinda donde el cliente final lo requiera. Chufong se encarga de trasladar personal, materiales, equipos y maquinaria al lugar en el que se ejecutará el servicio. El costo de traslado es asumido por la empresa. La ubicación del trabajo por lo general es en las zonas aledañas a la ciudad de Talara, a 15 minutos o más de la base principal de Chufong, ubicada en la zona industrial de la provincia.

2.3.4 *Promoción*

La alianza estratégica con SPC, es una figura que le permite a Chufong, generar ventas y llegar a las empresas más grandes del mercado local. Son las relaciones públicas las que impulsan esta alianza. La empresa no ha establecido otras estrategias de promoción.

2.4 Descripción de las áreas

Cada una de las empresas, dependiendo del giro del negocio, determina las áreas que la conforman; las áreas funcionales principalmente se dividen en dirección, contabilidad y finanzas, operaciones, gestión de recursos humanos, mercadotecnia, sistemas de información e investigación y desarrollo (I+D).

En la empresa, no se han definido áreas funcionales, sin embargo, partiendo del marco teórico, se agruparán y analizarán las diferentes actividades que se realizan en la empresa:

a. Dirección - Administración de la Gerencia

La dirección de la empresa, a cargo del gerente general, plantea estrategias y procedimientos para la optimización de las operaciones, más que para el desarrollo de la empresa como conjunto; por ejemplo, la dirección establece estrategias a desarrollar durante la ejecución de la obra con el fin de disminuir tiempo y dinero en los procedimientos de construcción; planifica las compras, la selección de personal y las tareas a realizar en campo.

La Gerencia se enfoca en organizar al personal operativo para que alcance el cumplimiento de la obra. A la fecha y desde su reactivación en 2017, la dirección no ha establecido departamentos y, si bien ha delegado algunas funciones al personal encargado de la supervisión de obra y al personal administrativo, las decisiones finales son tomadas por la Gerencia. Al ser una empresa pequeña, es más sencillo organizar los esfuerzos para el cumplimiento del servicio, el gerente ha delegado funciones a sus colaboradores y se ha podido, con el tiempo establecer relaciones entre las funciones del personal, sin embargo, ninguna de estas funciones o relaciones está escrita en un documento o manual.

El estilo de dirección se caracteriza por ser autocrático. La dirección de la empresa se enfoca principalmente, en encaminar al personal al cumplimiento de los plazos establecidos para la ejecución de la obra y para que el sistema productivo garantice la buena calidad del producto final.

El control ejercido por la dirección es un control enfocado en la verificación de los planes operativos, la dirección se encarga de supervisar si la obra cumple con los niveles requeridos de calidad y que se haya ejecutado en el tiempo propuesto; el control de costos presupuestados y reales se basa

en el cálculo mental que la Gerencia hace, para saber si está perdiendo o está ganando. En cuanto a la función coercitiva de la dirección, se enfoca principalmente en las operaciones.

b. Contabilidad y finanzas

Se tercériza la contabilidad de la empresa. El estudio contable que tiene a cargo el servicio realiza las siguientes funciones: cumple con la presentación, declaración y pago de impuestos; declaración de planillas; administra los libros contables que son obligatorios para la empresa; elabora el balance general y el estado de pérdidas y ganancias; y presenta toda información solicitada por SUNAT.

No se ha implementado un sistema de costos, ya se mencionó anteriormente que la Gerencia hace cálculos mentales para estimar cuánto le está costando ejecutar cada obra y si está perdiendo o ganando.

Por otro lado, las decisiones financieras de inversión, financiamiento y de administración de activos, no siempre involucran estrategias ni planes de acción estructurados. En primer lugar, las decisiones sobre inversión, las toma la Gerencia de acuerdo a los resultados de las operaciones; por último, las decisiones sobre la administración de activos, se basa en la gestión de equipos para la construcción, como mantenimiento y rotación, decisiones netamente operacionales; las decisiones sobre los activos circulantes, caja bancos, cuentas por cobrar, inventarios, recae sobre la Gerencia y la administración, y están en función a las actividades del día a día.

Para hacer un análisis financiero, se utilizará la información brindada por el área contable de la empresa. Se aplicará el análisis porcentual horizontal y vertical del estado financiero (ver tabla 2) y del estado de pérdidas y ganancias (ver tabla 3).

Tabla 2

Análisis porcentual de los estados de situación financiera 2018-2019

			Análisis vertical		Análisis horizontal		Cambios		
	2018	2019	2018	2019	%	Diferencia	Fuente (+)	Aplicación (-)	Actividad
Activos	**S/257,857.00**	**S/270,613.00**	**100%**	**100%**	**5%**				
Activo corriente	**S/172,859.00**	**S/132,302.00**	**67%**	**49%**	**-23%**				
Caja bancos	S/ 3,392.00	S/ 40,363.00	1%	15%	1090%	S/ 36,971.00		S/ 36,971.00	Operativa
Cuentas por cobrar comerciales	S/ 90,033.00	S/ 71,290.00	35%	26%	-21%	-S/ 18,743.00	S/ 18,743.00		Operativa
Materias primas	S/ -	S/ 19,164.00	0%	7%	-%	S/ 19,164.00		S/ 19,164.00	Operativa
Material auxiliar	S/ 62,367.00	S/ -	24%	0%		-S/ 62,367.00	S/ 62,367.00		Operativa
Otros activos corrientes	S/ 17,067.00	S/ 1,485.00	7%	1%	-91%	-S/ 15,582.00	S/ 15,582.00		Operativa
Activo no corriente	**S/ 84,998.00**	**S/138,311.00**	**33%**	**51%**	**63%**				
IME	S/ 84,998.00	S/ 159,471.00	33%	59%	88%	S/ 74,473.00		S/ 74,473.00	Inversión
Depreciación acumulada		S/ 21,160.00	0%	8%	-	S/ 21,160.00	S/ 21,160.00		
Pasivos	**S/129,550.00**	**S/ 84,284.00**	**50%**	**31%**	**-35%**				
Pasivo corriente	**S/129,550.00**	**S/ 84,284.00**	**100%**	**100%**	**-35%**				
Tributos y aportes por pagar	S/ 12,356.00	S/ 4,908.00	10%	6%	-60%	-S/ 7,448.00		S/ 7,448.00	Operativa
Remuneraciones y participaciones por pagar	S/ 2,888.00	S/ 7,174.00	2%	9%	148%	S/ 4,286.00	S/ 4,286.00		Operativa
Cuentas por pagar comerciales	S/ 40,256.00	S/ 22,452.00	31%	27%	-44%	-S/ 17,804.00		S/ 17,804.00	Financia-miento
Cuentas por pagar diversas	S/ 74,050.00	S/ 49,750.00	57%	59%	-33%	-S/ 24,300.00		S/ 24,300.00	Financia-miento
Pasivo no corriente	**S/ -**	**S/ -**	**0%**	**0%**	**-**				
Patrimonio	**S/128,307.00**	**S/186,329.00**	**50%**	**69%**	**45%**				
Capital	S/ 9,500.00	S/ 9,500.00	7%	5%	0%	S/ -			Financia-miento
Resultados acumulados	S/ 89,125.00	S/ 116,030.00	69%	62%	30%	S/ 26,905.00	S/ 26,905.00		Operativa
Utilidad del ejercicio	S/ 29,682.00	S/ 60,799.00	23%	33%	105%	S/ 31,117.00	S/ 31,117.00		Operativa
Pasivos + Patrimonio	**S/257,857.00**	**S/270,613.00**	**100%**	**100%**	**5%**				
							S/ 180,160.00	S/ 180,160.00	

Nota. Estados financieros de la empresa de los años 2018-2019. Elaboración propia.

Tabla 3

Análisis porcentual de los estados de resultados 2018-2019

					Análisis vertical		Análisis horizontal		
		2018		2019	2018	2019	%		Variación
Ventas	S/	526,084.00	S/	1,132,009.00	100%	100%	115%	S/	605,925.00
Costo de ventas	-S/	418,847.00	-S/	861,413.00	80%	76%	106%	S/	442,566.00
Utilidad bruta	S/	107,237.00	S/	270,596.00	20%	24%	152%	S/	163,359.00
Gasto de ventas	-S/	51,979.00	-S/	161,426.00	10%	31%	211%	S/	109,447.00
Gastos administrativos	-S/	22,278.00	-S/	40,356.00	4%	8%	81%	S/	18,078.00
Utilidad	S/	32,980.00	S/	68,814.00	6%	13%	109%	S/	35,834.00
IR	-S/	3,298.00	-S/	8,015.00	1%	2%		S/	4,717.00
Utilidad Neta	S/	29,682.00	S/	60,799.00	6%	12%	105%	S/	31,117.00

Nota. Estados financieros de la empresa de los años 2018-2019. Elaboración propia.

Del análisis horizontal, se observa que, de sus activos corrientes, la empresa incrementa en un 1090% su cuenta caja bancos y reduce sus cuentas por cobrar comerciales en un 21%; de sus activos no corrientes, se puede observar que la cuenta de mayor crecimiento ha sido la inversión en maquinaria y equipos, ésta ha crecido en un 88%, se ve reflejado en los nuevos activos que posee la empresa.

Respecto a sus pasivos, Chufong ha reducido todas sus obligaciones, a excepción de las remuneraciones por pagar, debido a que la empresa ha contratado mayor personal, no solo operativo sino también administrativo, esto se ha justificado con el incremento de las ventas, en un 115%, tal y como indica el estado de resultados. Por último, la empresa ha incrementado su patrimonio, principalmente por la utilidad obtenida, indicando la rentabilidad de la empresa.

Del análisis vertical, se observa que, del total de los activos de la empresa, en el 2018 el 67% ha sido representado por el activo circulante, mientras que el activo no circulante ha representado el 33%; para el 2019, el 49% correspondió al activo circulante y el 51%, al no circulante. Del total de activos, en 2018, la deuda representó el 50%, ésta estuvo conformada únicamente por deuda a corto plazo; el otro 50% estuvo conformado por la aportación y generación de utilidad.

Para el año 2019, la deuda representó el 31% de los activos, al igual que el año anterior, el pasivo estuvo conformado por deuda a corto plazo; por otro lado, se aportaron y generaron utilidades

del 69% del activo. Del pasivo, en ambos años, la mayor parte estuvo representada por las cuentas por pagar comerciales y diversas, estos créditos han tenido un interés nulo, lo que podría indicar que ha sido una buena estrategia. En los dos años, la aportación y generación de utilidad ha representado la mayor parte del activo.

Del análisis aplicado al estado de resultados de la empresa, se puede observar que, del total de ventas, el costo de ventas representó el 80% y el 76% en los años 2018 y 2019 respectivamente, la utilidad bruta en esos años incrementó, por lo que se puede decir que la empresa fue eficiente en utilizar los recursos; la autora considera que esto fue posible gracias a que se optimizaron los procesos de producción; en 2018 se dio inicio a más de un contrato que incluía la construcción en serie de losas, vigas y anillos de concreto, para el 2019, estos contratos continuaron y, el ingeniero responsable, con la experiencia del año anterior, pudo recortar los procesos y gestionar mejor los recursos, haciendo más eficiente la ejecución. Sin embargo, sus gastos de ventas y administrativos crecieron del 2018 al 2019, principalmente debido a la contratación de más personal administrativo, a pesar de eso, la utilidad neta del ejercicio 2019 ha sido mayor en comparación con el año anterior. No existe un porcentaje de gastos financieros, por lo que se puede afirmar que la empresa no se financia con préstamos o créditos bancarios.

Una vez determinados el origen y la aplicación de fondos (ver tabla 2), se elaboró el flujo de efectivo al 2019, del cual se puede concluir que, su única fuente de recursos proviene de sus operaciones, estos fondos han servido principalmente para hacer inversión en activos. Así también, se puede afirmar que los recursos de las operaciones se han utilizado para pagar deudas y en último lugar, como capital de trabajo. La empresa al final del periodo tiene liquidez (tabla 4).

Tabla 4

Flujo de efectivo al 2019

		Fuente		Uso		Neto
Operación	S/	159,000.00	S/	26,612.00	S/	132,388.00
Inversión	S/	-	S/	53,313.00	-S/	53,313.00
Financiamiento	S/	-	S/	42,104.00	-S/	42,104.00
				Flujo de efectivo neto	S/	36,971.00

Nota. Elaboración propia.

Para completar el análisis anterior, se aplicarán los siguientes indicadores financieros (ver tabla 5):

Tabla 5

Indicadores financieros 2018-2019

Razón	Indicador	Resultados (2018-2019)
Liquidez	$\frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$	1.36 – 1.66
Solvencia	$\frac{Pasivo\ total}{Patrimonio\ Neto}$	98% - 43%
Solvencia	$\frac{Pasivo\ total}{Activos\ totales}$	50% - 30%
Rentabilidad	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ netas}$	6%-12%
Rentabilidad	$\frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio}$	25% - 35%
Rentabilidad	$\frac{Utilidad\ neta}{Activos\ totales}$	12%-22%
Eficiencia	$\frac{Ventas}{Activos\ totales}$	2.04-4.18
Crecimiento	% de crecimiento en ventas. % crecimiento de utilidad neta.	115% 109%

Nota. Estados financieros de la empresa de los años 2018-2019. Elaboración propia.

- Liquidez: en 2018, la relación activo corriente y pasivo corriente ha sido de 1.36 a 1.00. Hacia el 2019, según este indicador, la liquidez de la empresa mejora respecto al periodo anterior, la relación activo y pasivo corriente es de 1.66 a 1.00.
- Solvencia: los recursos ajenos suponen un 98% y 43% de los recursos propios en los años 2018 y 2019 respectivamente lo que indica cuán protegidos están los acreedores en caso de insolvencia de la compañía. Por otro lado, la razón entre deuda y los activos totales para los años 2018 y 2019 son del 50% y 30% respectivamente, lo que significa que la empresa financia solo el 30% de sus activos con recursos de acreedores.
- Rentabilidad: Los socios obtuvieron un 25% y 35% de rendimiento sobre su inversión en los años 2018 y 2019 respectivamente. Del total de ventas, el 6% y 12% terminaron siendo ganancias. El retorno sobre los activos (ROA) fue del 12% y 22%.
- Eficiencia: las ventas duplicaron y cuadruplicaron el valor de los activos totales para los años 2018 y 2019 respectivamente.
- Crecimiento: Tomando las ventas y utilidad neta de los años 2018 y 2019, ambas se han incrementado en un 115% y 109%.

c. Operaciones

La empresa tiene un sistema de producción por pedido, cada uno de los requerimientos o contratos son diversos unos de otros; además, la producción es descentralizada porque los contratos de ejecución de obras tienen localización diferente.

El personal está comprometido con el desarrollo efectivo de la producción, el cumplimiento del cronograma y calidad en los procesos. Su trabajo es una operación colectiva y procuran oportunidades para implementar soluciones innovadoras y mejores propuestas de diseño.

La capacidad de la empresa, dependerá de la cuadrilla de personal que maneje en ese momento y de los equipos y máquinas disponibles para el uso, por ejemplo, se podrá vaciar concreto para una losa siempre que haya una cuadrilla de mínimo siete trabajadores y al menos debe haber un operario albañil en el grupo, así también, se podrá completar la tarea siempre que la máquina mezcladora esté apta para el uso en ese momento. La planeación de capacidad es algo que se realiza día a día, según el avance de la obra, la solicitud del cliente y los criterios de la supervisión y la Gerencia.

Las decisiones sobre qué ordenar, cuánto y cuándo solicitar suministros son tomadas por la supervisión y el gerente y, en algunos casos, por los líderes de cuadrilla (operarios albañiles); estas decisiones se toman en base a lo que se necesita para la continuidad de la obra. Quien se encarga de ejecutar la compra es la asistente administrativa; de acuerdo a las especificaciones de los decisores, se buscará al proveedor que tenga mejor precio y calidad.

La empresa ha logrado establecer algunas estrategias para lograr que el sistema logístico sea lo más eficiente posible y reducir costos de transporte, integrando a los proveedores en ellas, dos de las estrategias aplicadas son las siguientes:

- Establecer relaciones comerciales con nuevos proveedores cercanos a la ubicación del servicio.
- Con los proveedores con los que ya se tienen relaciones comerciales, solicitar el transporte del material a cambio de la compra de insumos por volumen.

En cuanto al sistema de control de inventarios, éste es bastante informal. Para el control de las salidas de material, existen los formatos, tales como guías de remisión y formatos internos para conocer lo que se lleva a la obra, sin embargo, en la mayoría de veces, no se hacen uso de estos recursos.

La falta de materiales es el principal cuello de botella de la organización, la falta de formalidad y procedimientos, hacen una gestión de inventarios deficiente, esto ha ocasionado que muchas veces se altere el curso normal de la obra, haciendo que la empresa incurra en costos innecesarios de

transporte y mano de obra. Además, la deficiente gestión de inventarios, impide que se realice un control real de los costos de obra en cuanto a suministros.

El manejo de personal se centra en distribuir correctamente al personal disponible entre los servicios a ejecutar. El personal con el que se trabaja desde que se reiniciaron las labores ha sido prácticamente el mismo, con algunas variaciones cuando ha habido un incremento en la actividad. El principal incentivo para la productividad son los beneficios económicos.

Una de las características de la construcción civil es que los servicios son intermitentes, no hay un flujo de ejecución permanente en el tiempo, por lo que el personal tampoco es contratado de forma permanente, cuando el número de servicios aumenta o la envergadura de éstos es mayor, aumenta también el número de trabajadores.

Sin embargo, la Gerencia ha logrado mantener un grupo fijo de colaboradores gracias a la continuidad de los servicios y a la siguiente estrategia adoptada:

- Capacitación al personal para desarrollar nuevas habilidades. Uno de los casos puntuales fue el de los ayudantes o peones que representan la gran mayoría de la fuerza laboral obrera de Chufong; ellos fueron capacitados para pintar tuberías metálicas. Para lo que antes se necesitaba personal externo por uno o dos días, hoy puede ser realizada por el personal propio, promoviendo el aprendizaje y disminuyendo horas muertas o de baja productividad de la mano de obra.

La calidad de la obra se basa en la calidad de los materiales y en la supervisión de los ingenieros en el proceso productivo. Los estándares están determinados en las especificaciones técnicas de los contratos y se comprueban mediante los correspondientes ensayos de laboratorio.

El control de costos operacionales en la empresa es deficiente, no se ha asignado un procedimiento para controlar los costos de producción, no se conoce realmente cuánto es lo que cuesta finalmente realizar un servicio, además, muchas veces se incurren en costos y gastos operativos que no tienen ningún tipo de sustento tributario.

Por otro lado, Chufong aún no cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo, parte importante de las operaciones de toda empresa. En este caso, como *Joint-Venture*, SPC es quien aporta este recurso al ejecutar servicios. Si bien, se han adoptado algunas medidas de prevención como propias para evitar accidentes, la empresa no cuenta con un sistema de seguridad propio de manera formal.

d. Marketing

En relación al *marketing*, la empresa se enfoca en investigar a la competencia para conocer sus tarifas, como estrategia para establecer precios; y en mantener y generar más ventas mediante relaciones públicas.

Quienes llevan a cabo las actividades de *marketing* son el gerente general y la asistente administrativa.

e. Recursos humanos

Las decisiones de requerimiento, selección y contratación de personal son tomadas por la Gerencia siempre que se incrementen las actividades. Para hacerlo, se parten de las necesidades, si incrementa la actividad, necesitará contratar más personal, sobre todo mano de obra directa.

En cuanto a formalización laboral, se manejan contratos bajo la modalidad intermitente con el personal obrero y la supervisión, mientras que el personal administrativo está contratado de forma indefinida.

La escala salarial del personal obrero se ve definida por el Régimen Laboral de Construcción Civil y, en el caso de obras menores a 50 UIT, cuyo valor para el año 2020 es de 4,300.00 soles, el gerente general se encarga de establecer los jornales diarios. Los sueldos del personal administrativo y de la supervisión son establecidos por el gerente general.

No hay un plan de capacitación ni de promoción, tampoco se han asignado presupuestos para ello.

La Gerencia y la supervisión de obra se encargan de la evaluación del desempeño del personal mediante la observación de su desenvolvimiento en campo y a partir de la comparación entre actividades completadas versus actividades programadas.

En cuanto a políticas con el personal, la Gerencia ha implementado políticas para fomentar el compromiso del personal con la empresa, una de las que más destacan es el otorgamiento de préstamos al personal obrero, sin tasa de interés, para que puedan mejorar la infraestructura de sus casas. Además, para garantizar un buen clima laboral, todo el equipo, sobre todo la Gerencia y la Supervisión, promueven las buenas prácticas mediante charlas de concientización al personal, lo que se conoce como *compliance* o cumplimiento normativo, esto incluye principalmente, las medidas para evitar el *mobbing* o acoso laboral, robos de equipos o materiales y atentados en contra del patrimonio empresarial.

f. Sistemas de información

En cuanto a sistemas de información, El manejo de *software* y *hardware* se limita al uso del *e-mail*, uso de la ofimática, sobre todo de Excel para la realización de reportes y cotizaciones, y al manejo de computadoras.

g. Investigación y desarrollo

Se enfoca en la optimización de procesos, la Gerencia siempre busca establecer nuevas formas que permitan reducir la pérdida de tiempo y dinero. Uno de los últimos proyectos que llevó a cabo la Gerencia, fue la reorganización de las instalaciones de distribución de agua en el taller de la empresa para que se pueda abastecer de agua de una forma más rápida a la obra.

Sin embargo, a pesar de que la innovación es un factor presente en la organización, parte de la filosofía de la Gerencia, la autora considera que no se realiza un análisis económico que le permita a al gerente, conocer el verdadero impacto de dichas innovaciones.

2.5 Identificación de problemas

La autora, desde su puesto de asistente administrativa, ha podido identificar los siguientes problemas:

a. Falta de planeamiento estratégico empresarial

Este es un problema común entre las MYPE, toda decisión o acción se realiza en base a las operaciones del día a día, con el único fin de subsistir. La empresa no tiene un horizonte de crecimiento.

b. Informalidad de los procedimientos

El desorden e informalidad en el trabajo es otro de los problemas. En la empresa, no existen procedimientos establecidos de manera formal. El que no existan mínimos de formalidad genera problemas, en primer lugar, porque no hay un responsable; segundo, esto genera que la información se pierda en cada uno de los procesos, crea confusión; y, por último, impide establecer mecanismos de control, ya que no se tiene un buen soporte de información. La informalidad de los procedimientos es la causa principal, por ejemplo, de la falta de materiales, ya que no hay un responsable de actualizar el movimiento de inventarios, tampoco hay una forma establecida para controlar el stock, la información se pierde, por lo que muchas veces el supervisor del proyecto y el gerente generan un requerimiento a destiempo.

c. Falta de análisis de la información contable

En primer lugar, porque no se tiene el soporte analítico que la empresa necesita para tomar mejor las decisiones, principalmente porque hace falta la realización de flujos de caja, no se tiene un

sistema de contabilidad de costos, y la comunicación entre el estudio contable y la empresa es muy limitada.

d. Gestión del talento humano deficiente

La delegación de decisión y de responsabilidades es un punto débil en la organización. El aspecto humano se descuida por dar prioridad a las operaciones y a reducir costos.

e. Desbalance en ventas

La empresa no ha logrado mantener el nivel de ventas alcanzado durante su primer año de operación. De acuerdo a los indicadores financieros, el nivel de ventas cae en 2018 y se recupera para el 2019. La caída en las ventas representa una alerta que significa que algo está sucediendo en contra de la empresa, puede que el ciclo de vida del cliente haya llegado a su fin, mayor competencia, no se está aplicando una buena estrategia de ventas, entre otros motivos.

f. Situación financiera de la empresa

Si bien la empresa ha recuperado capacidad de liquidez del 2018 al 2019, esta no es igual a la que tuvo el primer año de funcionamiento. En la práctica, mes a mes, se ha tenido que alargar el plazo de pago a proveedores, generando su descontento y el corte de la línea de crédito, y se ha presionado más al cliente para que realice rápido el pago de las facturas, teniendo en cuenta que son los fondos propios los que permiten la subsistencia del negocio.

2.6 Relación de las áreas y repercusión de los problemas

Todas las áreas están relacionadas entre sí. A continuación, se describirá el impacto que tienen los problemas mencionados en el punto 2.5 sobre las áreas.

a. Dirección - Recursos Humanos

Se ha mencionado anteriormente que el estilo de dirección es autocrático, la Gerencia toma todo tipo de decisiones en la empresa, esto hace que los puestos resulten menos atractivos para quienes los ocupan.

Por otro lado, debido a que no existe una organización formal de las funciones y a que la empresa tiene poco personal, muchas veces, una persona se sobre satura con las actividades que debe realizar, disminuyendo su productividad.

La falta de planeamiento estratégico de la dirección influye sobre el compromiso de personal. Toda organización, está conformada por personas, y las empresas que no tengan una visión empresarial y objetivos por los cuales trabajar, tienen mayor probabilidad de que carezcan de personal comprometido, porque en realidad no saben con qué comprometerse.

b. Dirección – operaciones

Al no existir planeamiento estratégico, no se logra optimizar los procesos de las áreas para traducir los resultados, en logros sinérgicos.

c. Operaciones – finanzas

El problema que más afecta estas dos áreas es la falta de planificación en las compras, considerando que aproximadamente el 50% de las compras se realizan al contado. Asimismo, no se trabaja con financiamiento de los bancos, lo que ha obligado a la empresa a adquirir activos fijos al contado, sacrificando liquidez. Se han dado oportunidades en que la falta de liquidez ha impedido que se adquieran los suministros necesarios para la obra y se interrumpa el normal transcurso de ésta.

La inexistencia de formalidad en los procedimientos impacta directamente sobre el análisis del financiero. El área de operaciones de la empresa constituye una fuente de información que es relevante al momento de tomar decisiones financieras, si no existe una forma de recopilar toda la información de esta área, el análisis no tiene una fuente para ser realizado.

Por ejemplo, en el caso de las compras y manejo de inventarios; en la construcción, se manejan volúmenes grandes de material, y, debido a la informalidad de los procedimientos, muchas veces no se sabe cuánto material se destina a un servicio y a otro, esto impacta directamente en el control de costos, en el manejo de stocks, en las operaciones, en las finanzas, ya que la mayor parte del efectivo de la empresa se destina a la compra de material, no saber qué material se tiene en stock ocasiona una compra en vano, lo que significa una salida de dinero innecesaria; así como la desatención de un requerimiento, ocasiona una interrupción en el flujo normal de las operaciones.

d. Marketing - finanzas

La falta de estrategias de marketing para llegar a más clientes y/o mercados, depender únicamente de la alianza con SPC.

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS

Capítulo 3

Análisis externo

3.1 Análisis del macro entorno

3.1.1. *Factores político - legales*

David (2003, pág. 87) afirma: *"Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas"*.

Los factores político – legales están constituidos por una serie de regulaciones emanadas de los gobiernos municipales, regionales y central, así como de organismos reguladores como OSIPTEL, OSINERGMIN, INDECOPI e instituciones como la SUNAT, el Poder Judicial, entre otros (Esan , 2016).

a. Obras por impuestos

La Ley N ° 29230, es una Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado y regula el mecanismo denominado "Obras por Impuestos". Este mecanismo permite a la empresa privada, financiar y ejecutar proyectos de inversión pública, con cargo a su impuesto a la renta de tercera categoría, mediante la suscripción de un convenio con una Entidad Pública. La Ley tiene la finalidad de mejorar la eficiencia de la inversión pública, sobre todo en los departamentos que cuentan con importantes presupuestos de Canon (Castillo, s.f.).

Para el año 2020, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, estableció los proyectos de agua y saneamiento en los que viene trabajando, se trata de 18 proyectos bajo la modalidad de obras por impuestos, que requieren unos 371 millones de soles de inversión (La República, 2020).

b. Regulación en el sector hidrocarburos:

El sector de hidrocarburos se encuentra normado por las disposiciones establecidas por el Ministerio de Energía y Minas y regulado por el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN).

OSINERGMIN, es un organismo que se encarga de regular, supervisar y sancionar a las empresas del sector eléctrico, hidrocarburos y minero. En el caso de las empresas operadoras en lotes petroleros, la finalidad de la supervisión es "verificar el cumplimiento de la disposiciones legales y técnicas relacionadas a la seguridad y operaciones de las actividades de Hidrocarburos, con el fin de que las empresas cumplan con la normatividad legal vigente" (OSINERGMIN, s.f.). Aquellas empresas

que incumplan con las obligaciones establecidas en la normativa sectorial, OSINERGMIN tiene la facultad de realizar las acciones conducentes para imponer sanciones.

Dada la normatividad, las empresas del sector, necesitan cumplir con las regulaciones de tipo legal y operacional. La industria de hidrocarburos requerirá de edificaciones, de ambientes, de protecciones, de almacenamiento y un sinfín de facilidades para sus equipos y personal, por lo que la construcción civil, forma parte importante del proceso productivo petrolero.

c. Legislación laboral

El sector de construcción civil tiene su propio régimen laboral que es más costoso en comparación con los demás regímenes laborales, debido a las condiciones de trabajo.

En el 2019, tras una negociación entre la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (FTCCP) suscribieron el Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2019-2020…un aumento sobre el jornal básico de S/ 3.10 para operario; S/.1.70 para oficial, y S/.1.60 para peón, que representa un incremento de 4.61%, 3.17% y 3.33% respectivamente (FTCCP, 2019).

Sin embargo, la legislación señala que existe un límite respecto a la aplicación de este régimen, ya que no toda labor califica dentro de este régimen laboral; según el Decreto legislativo N ° 727, el régimen será aplicable para aquella construcción de obra que supere las 50 UIT, de lo contrario, las empresas deben aplicar el régimen laboral general de la actividad privada, pudiéndose celebrar contratos por obras o servicios y fijar las remuneraciones por jornales, destajo, rendimiento, tarea u otra modalidad (Asesor Empresarial, s.f.).

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) es el organismo técnico responsable de promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico sociolaboral y el de seguridad y salud en el trabajo (SUNAFIL, 2016); este organismo tiene, además, la facultad imponer sanciones por el incumplimiento de las normas sociolaborales dentro de su competencia.

El cumplimiento de las normas, será un factor importante en el desarrollo de toda empresa, funcionar acorde a la legislación laboral y estar actualizado en cuanto a los cambios en la normativa, evitará que la empresa reciba sanciones y tenga que asumir sobre gastos.

d. Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo para el sector Construcción

Mediante Decreto Supremo N º 011-2019 – TR, se aprueba el Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo para el Sector Construcción. El reglamento tiene como objeto establecer disposiciones

mínimas en seguridad y salud en el trabajo para el sector construcción y su finalidad es prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en el desarrollo del sector construcción, promoviendo una cultura de prevención de riesgos laborales en el país, aplicable en todas las actividades del sector construcción (El Peruano, 2019).

Debido a la coyuntura actual, el Gobierno promulga el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, decreto que declara Estado de Emergencia Nacional por las circunstancias que afectan la vida de los pobladores a consecuencia del brote del COVID-19 (Gob.pe, 2020). Este decreto suspende la mayor parte de las actividades económicas en el Perú, dentro de ellas, la actividad de la construcción.

La construcción se reactivó recién en mayo de 2020, según la Resolución Ministerial N° 116-2020-Vivienda. Para la reactivación del sector, se obliga a todas las empresas a colgar el Plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo en el Sistema Integral COVID-19 (SICOVID-19). Este plan obliga a las empresas constructoras a aplicar protocolos específicos para el sector, que fueron aprobados mediante la Resolución Ministerial N° 087-2020-VIVIENDA y las disposiciones de la Resolución Ministerial N° 448-2020-MINSA (Munizlaw, 2020).

Frente a estos requisitos, las empresas del sector, se verán obligadas a tener personal capacitado que esté a cargo de implementar todos los documentos y registros de un sistema de gestión de seguridad y salud en función a las características y naturaleza de la construcción, a difundir las políticas y medidas a sus trabajadores de tal manera que se conviertan en parte de la cultura empresarial. Además, esto trae consigo el deber de impartir capacitaciones constantes, establecer mejoras continuas y asumir todos los costos relacionados.

3.1.2. *Factores económicos*

Parodi (2019) afirma: “Las empresas, grandes, medianas y pequeñas, actúan dentro de un entorno, que no es controlado por ellas. Variables claves como el tipo de cambio, la tasa de interés, la estructura tributaria, los eventos económicos externos, entre otros factores, condicionan lo que la empresa puede hacer”.

A pesar de su importancia, Parodi afirma que “las empresas miran mucho hacia sí mismas y poco hacia afuera”, cualquier plan estratégico que se haya planteado, fallará si no se tienen en cuenta las variables que afectan el entorno económico de la empresa. Asimismo, recomienda tener una forma de analizar ese entorno, distinguiendo entre resultados y políticas; comprender, la conexión entre los indicadores económicos y las decisiones que toma la empresa; por último, ¿lo anterior puede preverse, no con exactitud, pero es posible proyectar la dirección.

a. Producto Bruto Interno:

De acuerdo al informe técnico Producto Bruto Interno Trimestral, la inversión pública se redujo en -0,8% y la inversión privada creció en 4%, impulsada por el incremento de la inversión minera, inversión en petróleo y gas y la construcción de edificios residenciales y no residenciales (INEI, 2020).

En el año 2019, la actividad construcción registró un crecimiento de 1,6% como resultado de la mayor ejecución de obras privadas, destacando la construcción de centros comerciales y la inversión en construcción proveniente de las empresas mineras e hidrocarburos. Sin embargo, en el último trimestre del 2019, la producción en el sector construcción disminuye en un 4.6% debido a que, obras públicas como carreteras, calles y caminos, puentes y túneles, así como las obras relacionadas a la infraestructura en agua, saneamiento, médicas y educativas decrecieron el ámbito del Gobierno Local y Regional. El sector se sustentó por el incremento de la construcción en obras privadas, por la continuidad de ejecución de viviendas multifamiliares y condominios, edificaciones para oficinas, centros comerciales, hoteles, así como, obras de ingeniería civil desarrolladas por las empresas mineras y de hidrocarburos, principalmente.

El diario Gestión en su edición virtual del 21 de octubre de 2019, emitía un artículo alentador en el que la Cámara de Comercio de Lima (CCL) proyectaba el crecimiento del sector construcción a 6.5% en 2020 respecto al año anterior, proyectaba, además, un crecimiento de 4.3% de la inversión privada y de 5.1% para la inversión pública (Gestión, 2019).

Para el 2020, el crecimiento del sector construcción y en general todos los sectores económicos de Perú, se han visto abruptamente afectados por la pandemia mundial COVID-19. Debido a las medidas de prevención adoptadas por el Gobierno, para evitar la propagación del virus, se paralizaron las actividades de cerca de 81 rubros económicos, negocios como agencias de turismo, hoteles, restaurantes, transportes, así como las empresas *retail* que no estén relacionadas con alimentos, negocios automotrices, construcción, inmobiliarias, entretenimiento, entre otros. Se calcula que estos sectores, representan alrededor del 64% del total de los rubros económicos del país, y entre el 50% y 55% del PBI peruano (RPP Noticias, 2020).

En términos generales, Macroconsult estimó que el PBI se caería en un 5% en 2020 como consecuencia de esta pandemia. Elmer Cuba, director de la consultora, afirma que el Perú está atravesando por un proceso de recesión, del cual no se conoce una fecha de salida (La República, 2020).

De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), América Latina y el Caribe sufrirá una fuerte reducción de su crecimiento económico, de entre 1.8% y 5.5% del PBI durante el 2020, debido al impacto por el COVID-19.

La economía peruana cerró el 2020 con una caída anual del 11.2%, en el último mes, los sectores más afectados por la pandemia fueron los de alojamiento y restaurantes, transporte y almacenamiento, servicios prestados a empresas y minería e hidrocarburos (RPP Noticias, 2021).

Para este 2021, se estima que la economía podría crecer en un 9%, esta recuperación estaría principalmente apalancada por el sector construcción. Este sector registró un incremento de 15,22%, como resultado del aumento del consumo interno de cemento en 21,12% y contrarrestado por el menor nivel de inversión en el avance físico de obras (-29,36), explicado principalmente por la demanda del sector privado donde destacaron los proyectos en infraestructura minera, de condominios y oficinas, así como trabajos orientados a la mejora del hogar (López E. , 2021).

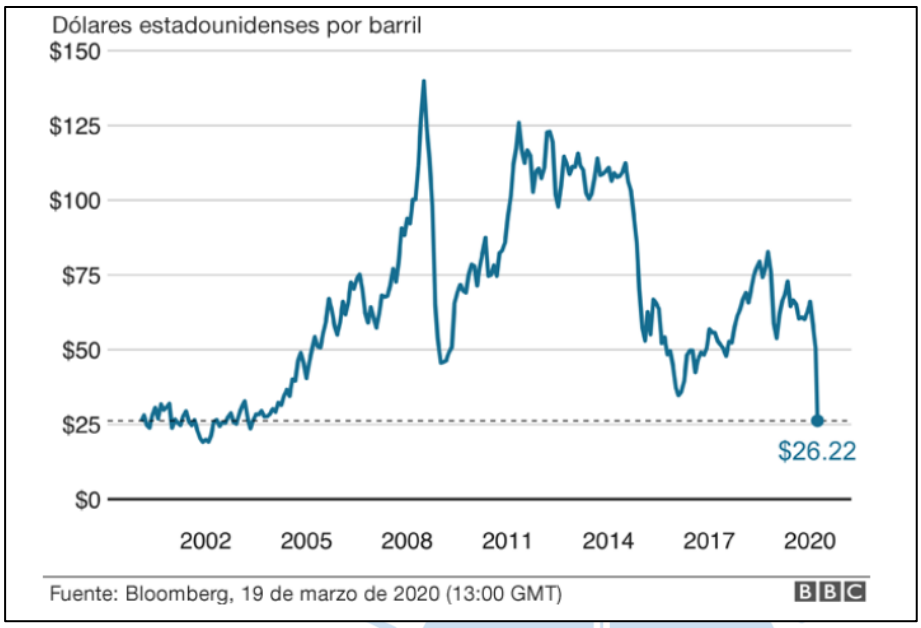
b. Precio de los *commodities*

Desde antes de la pandemia, el petróleo ya atravesaba por una guerra de precios que encabezaba Arabia Saudita para ganar mayor participación en el mercado; desatada la pandemia, la demanda de energía ha disminuido en todo el mundo, las fábricas han estado inactivas y miles de vuelos han sido cancelados en todo el mundo (Defterios, 2020).

El precio del petróleo se ha desplomado, éste ha alcanzado su nivel más bajo desde 2001 (ver figura 10). El principal factor que explica esta caída de precios, es la drástica reducción de demanda energética por el COVID-19 que mantiene a más de 3.000 millones de personas de todo el mundo confinadas en sus hogares como medida de prevención (Barría, 2020).

Figura 10

Evolución del precio del petróleo desde 2001



Nota. (Brown, Jones, & Palumbo, 2020)

c. Inflación

Durante el año 2019, el Perú registró una inflación de 1.9%, porcentaje dentro del rango, de entre 1% y 3%, establecido por el Banco Central de Reserva (BCR). La variación en la inflación se vio influenciada, principalmente, por el alza de los precios en las actividades de esparcimiento, culturales, de diversión y enseñanza (RPP Noticias, 2020).

Teniendo en cuenta la incertidumbre por la que atraviesa la economía peruana, y las predicciones de una contracción del PBI en un 5%, el BCR (2020) proyecta que la tasa de inflación anual puede acercarse al límite inferior del rango meta, debido al debilitamiento de la demanda interna. Las expectativas de inflación a doce meses se ubicaron en 2% en marzo.

Para el primer trimestre del 2021, Perú reportó una inflación del 1,56 %, tras haber alcanzado en marzo un incremento del 0,76 % en su Índice de Precios al Consumidor (IPC). Este resultado estuvo influenciado, principalmente, por el alza de precios en grandes grupos de consumo como alimentos y bebidas no alcohólicas (2,77 %), alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (2,38 %), educación (2,00 %), transporte (1,92 %) y recreación y cultura (1,34 %) (EFE, 2021).

d. Tasas de interés

"El directorio del BCR redujo en 100 puntos básicos la tasa de interés de referencia de la política monetaria, de 1.25% a 0.25%, el nivel mínimo histórico y la tasa más baja entre los países emergentes", esta medida ha sido adoptada frente a la paralización de la economía peruana por la propagación del coronavirus (BCR, 2020).

Ya desde 2019, el BCR ha ido reduciendo la tasa de interés a fin de estimular la economía a través de su política monetaria. A través de esa medida, se busca incentivar el consumo de los préstamos bancarios (La República, 2019).

Actualmente, por la pandemia COVID-19, las economías del mundo se han visto afectadas, esto ha obligado a los bancos centrales de muchos países a reducir las tasas de interés. En caso las empresas soliciten préstamos bancarios o arrendamiento financiero, y conforme se haga efectiva la reducción de la tasa de interés, tendrán menores costos financieros, lo que se traduce en un incentivo para las compañías.

3.1.3. *Factor socio – cultural*

a. Pandemia COVID-19

La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo. La enfermedad se propaga entre las personas a través de las gotas que salen despedidas de la nariz o la boca de una persona infectada al toser, estornudar o hablar (OMS, s.f.).

b. Distanciamiento social

Como medida de prevención ante la COVID-19, el Gobierno peruano, declaró estado de emergencia y cuarentena obligatoria desde el 16 de marzo de 2020, en julio del presente, la cuarentena deja de ser a nivel nacional, para ser focalizada, sin embargo, se mantiene el aislamiento para los menores de 14 y mayores de 65 años, pacientes con enfermedad crónica, cáncer o inmunosupresión (Gob.pe, 2020).

Para adaptarse a la nueva normalidad, especialistas en la salud, recomiendan mantener al menos un metro de distancia de las demás personas, evitar reuniones grupales y multitudes, usar tapabocas y limpieza de manos constante (Andina, 2020).

3.1.4. *Factor tecnológico*

Para Montero (2019), en la actualidad, los clientes exigen más y mejores productos.

Con el avance de la tecnología, crece la cultura de la innovación, todo ello recae en la transformación digital.

Las empresas que empiezan a adaptarse a estas nuevas exigencias y adoptan una cultura digital, buscan la posibilidad de mejorar sus procesos de entrega, la relación con sus clientes, el análisis de datos, entre otros aspectos a fin de ser más productivos.

En el caso de la industria de la construcción, para que la tecnología sea un beneficio, todos los involucrados deben incursionar en su uso. Los avances en tecnología son indispensables por varios motivos, entre ellos, la creación de ventajas competitivas y diferenciadora entre los competidores.

c. Metodología BIM

Actualmente, existe la metodología del *Building Information Modeling* (BIM), esta es un conjunto de metodologías, tecnologías y estándares que permiten realizar el diseño, construcción y operación de la infraestructura integrando a todos los agentes que intervienen en la construcción en un espacio virtual.

El desarrollo de nuevas aplicaciones basadas en esta metodología, permite a los usuarios realizar seguimiento al proyecto donde sea que se encuentre y en tiempo real, también provee información del desempeño de cada involucrado en el proyecto y posibles retrasos.

d. Drones

Por otro lado, uno de los avances tecnológicos que está siendo muy útil en el sector construcción es el uso de drones; estos son aparatos voladores que se manejan a distancia capaces de tomar fotos y videos de alta calidad. Su uso en proyectos de construcción, ofrece la posibilidad de tener datos fotos o videos aéreos, así como información topográfica y cartográfica, además sirve para hacer mapeos tridimensionales, dejando atrás las mediciones manuales (APD, 2018).

e. Innovación en maquinarias

Así también, es importante resaltar en este factor, el esfuerzo de las compañías fabricantes de maquinaria pesada por innovar de manera constante para obtener ciclos más productivos, aprovechar mejor los recursos de tiempo y dinero y ser eco amigables disminuyendo la emisión de gases. Identificar la maquinaria acorde a las necesidades de la empresa constructora o del proyecto, será un reto para las empresas del sector ya que deberán comparar las posibilidades que estas les ofrecen versus la inversión que implica adquirir o alquilar una máquina.

La tecnología ya no es un privilegio que sólo las grandes empresas se podían dar, su uso se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito empresarial. En un mundo tan activo y

globalizado, las empresas deben ser cada vez más rápidas y eficientes, la tecnología ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una (Corponet, 2016). Las empresas constructoras no son la excepción, incorporar tecnologías, representa una oportunidad de crecimiento basado en el incremento de su productividad y en el aprendizaje continuo.

3.1.5. *Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)*

Teniendo en cuenta la difícil situación del entorno actual y, al obtener una puntuación de 1.75 en la matriz EFE, se concluye que las estrategias que hoy aplica la empresa, no serán suficientes para para aprovechar las oportunidades del entorno y tampoco minimizarán los efectos adversos de las amenazas (ver tabla 6).

Tabla 6

Matriz EFE

Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Las obras por impuestos que fomentan la inversión de las empresas privadas en obras públicas.	0.05	1	0.05
La regulación a las empresas de hidrocarburos las obliga a contar con infraestructura de calidad.	0.1	2	0.2
La fiscalización laboral que empuja a las empresas a la formalización con su personal.	0.05	2	0.1
Disminución de la tasa de interés que se traduce en préstamos a menores tasas.	0.1	1	0.1
Avance en la tecnología de las maquinarias para la construcción.	0.1	2	0.2
Nuevas metodologías que integran todos los aspectos de los procesos productivos en la construcción.	0.05	1	0.05
Amenazas			
Incertidumbre en los sectores económicos.	0.2	1	0.2
Fiscalización laboral en las empresas que, ante las faltas, por lo general concluyen en multas de montos elevados.	0.1	2	0.2

Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Disminución en el precio del petróleo por caída en la demanda se traduce en reducción de presupuesto para la inversión en infraestructura en las empresas petroleras.	0.1	2	0.2
El coronavirus altamente contagioso y principal causa de miles de muertes en el país este año 2020.	0.15	3	0.45
TOTAL	1		1.75

Nota. Elaboración propia.

3.2 Análisis del microentorno

El microentorno es conocido también como el entorno específico, entorno de acción directa o entorno inmediato. Hace referencia a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados (Esan, 2016).

Para conocer la industria, se aplicará el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

3.2.1 *Rivalidad entre competidores*

a. Crecimiento del sector:

Definitivamente, la situación económica que atraviesa el país, producto de la pandemia, genera incertidumbre en cuanto a crecimiento económico de los sectores. Además, ya desde el año 2019, el porcentaje de crecimiento del sector de la construcción, es bajo.

Un crecimiento lento del sector, origina que las empresas en crecimiento, compitan por ganar mayor participación en el mercado, para ello necesitan solvencia económica, de una ventaja competitiva y/o de un elemento diferenciador para lograr el objetivo. El crecimiento lento del sector, hace que la rivalidad entre los competidores sea alta y la atractividad en la industria, baja.

b. Número de empresas:

En el Perú, existen muchas empresas en el sector construcción. Según el INEI, hacia el primer trimestre del año 2020, se crearon y reactivaron, 2,938 empresas en el sector construcción que,

sumadas a la diferencia entre el acumulado anterior de las empresas en operación y las empresas dadas de baja y fuera de operación, llegan a un total de 91,683 empresas en todo el país compitiendo a nivel nacional en el mismo sector (INEI, 2020).

Sin embargo, existen pocas empresas que atienden al mismo nicho que Chufong. Actualmente, las empresas que conforman la competencia por atender al mismo nicho, son un máximo de 5 empresas (en el apartado 3.2.6. Matriz del Perfil Competitivo, se muestra mayor información de los principales competidores). Este número se puede incrementar ya que las capacidades existen en otras empresas; los principales requisitos que estos clientes exigen son el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo y la capacidad financiera, aunque representen una barrera para las pequeñas empresas, también las poseen otras que posiblemente no hayan visto en esta porción de segmento, una oportunidad rentable.

La rivalidad entre competidores es alta. El crecimiento lento del sector y la cantidad elevada de empresas dedicadas a la construcción hacen que la industria sea menos atractiva.

3.2.2 *Nuevos entrantes*

Se establecen las siguientes variables a tomar en cuenta al momento de ingresar a competir en esta industria:

a. Formalización:

La formalización es una obligación para cumplir con los requisitos que las empresas petroleras privadas establecen para ser su proveedor de servicios. Además, la formalización es básica para acceder a créditos bancarios y a los beneficios que ofrece el Gobierno a las empresas formales.

La formalidad para los emprendimientos es uno de los pasos más difíciles de dar, por el esfuerzo administrativo y los costos que implican.

b. Experiencia:

Las empresas que recién ingresan al sector carecen de experiencia, es importante adoptar las estrategias necesarias para competir con aquellas que sí la tienen.

Usualmente, quienes inician emprendimientos relacionados con la construcción, son personas que han tenido experiencia en el sector desarrollándose como ingenieros residentes, maestros de obra, supervisores de obras, aquellos que tengan el *know-how* del negocio y que, a partir de ese conocimiento, pueden identificar oportunidades para ofrecer servicios como empresa.

c. Relaciones públicas:

Hacerse conocido en el sector construcción, ganar prestigio y tener contactos, es un medio para tener oportunidades; en empresas cuyos procedimientos de contratación son muy sencillos e incluso en las empresas grandes con procedimientos más complejos, pueden primar las relaciones públicas para adjudicar los servicios.

d. Inversión y capital:

Las empresas constructoras, de acuerdo a la envergadura del servicio, invierten en equipos, maquinaria, herramientas, móviles, entre otros, necesarios para la construcción, además, necesitan fuertes sumas capital de trabajo suficiente para mantener la fluidez de sus operaciones y hacer frente a las obligaciones que desprenden de ellas, teniendo en cuenta los períodos de pago de los clientes.

e. Créditos:

Tanto bancarios como comerciales. El acceso a créditos bancarios es restringido para las nuevas empresas porque no tienen historial tributario y bancario, y cumplir con los requisitos que les solicitan para la aprobación de un crédito, implica la formalización.

Lo mismo ocurre con los créditos comerciales, para una empresa nueva será más complicado acceder a una línea de crédito con sus proveedores; sin embargo, frente a este escenario, es importante actuar de manera rápida ya que la baja liquidez será una característica de la mayoría de emprendimientos en su fase inicial.

La formalización, experiencia, las relaciones públicas, las necesidades de inversión, de capital y de líneas de crédito hacen que las barreras de entrada al sector sean altas y por lo tanto, el sector siga siendo atractivo.

3.2.3 *Proveedores*

Las empresas constructoras, encargadas de la ejecución de una obra, necesitan principalmente de cemento, acero, agregados, materiales ferreteros, agua, combustible, así como de servicios de transporte y, en algunos casos, de alquiler de maquinaria pesada.

a. Acceso a materias primas:

Los agregados más utilizados entre las empresas constructoras son el hormigón, la piedra, confitillo, arena, entre otros; por ubicación geográfica, en la ciudad de Talara, existe una cantera formal de agregados para la construcción (La República, 2018) y varias canteras informales. Existen pocas empresas formales en la provincia de Talara que ofrecen la venta de estos suministros.

En el caso del cemento, acero y demás materiales ferreteros, la situación es distinta, la cantidad de ferreterías en la zona es alta por lo que se garantiza la disponibilidad de éstos, lo mismo

ocurre con los grifos, el combustible es un recurso disponible, en ambos casos los productos no son diferenciados.

b. Precio de los materiales:

A finales de 2019, los precios de los materiales de construcción decrecieron en un 0,50 % con una variación acumulada de -0,70 % y una variación anual del -0,69 % (ver tabla 7). Este resultado se sustenta principalmente en el comportamiento negativo de siete de los diez grupos componentes, de los cuales, resaltan las estructuras de concreto (concreto premezclado), productos metálicos (planchas de acero y varillas de construcción), mayólicas, aglomerantes, ladrillos, suministros eléctricos y maderas. Por otro lado, aumentaron los precios de los agregados, tubos y accesorios de plástico y vidrios (INEI, 2019).

Tabla 7

Variación de los precios de materiales de construcción en 2019

Índice de Precios de Materiales de Construcción, Noviembre 2019

Nivel de desagregación	Ponderación (%)	Variación Porcentual		
		Noviembre 2019	Ene. - Nov.19	Dic.18 -
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	**100,00**	**-0,50**	**-0,70**	**-0,6**
Maderas	6,04	-0,04	0,64	1,0
Tubos y Accesorios de Plástico	8,86	0,37	1,23	1,2
Suministros Eléctricos	7,78	-0,03	-4,19	-3,5
Vidrios	1,15	0,17	-0,33	-0,4
Ladrillos	5,14	-0,14	3,17	3,1
Mayólicas y Mosaicos	7,81	-0,77	-2,23	-2,1
Aglomerantes	25,84	-0,17	-0,37	-0,4
Agregados	6,06	0,58	-0,41	-0,7
Estructuras de Concreto y Armazones	9,75	-3,63	-0,65	-0,6
Metálicos	21,57	-0,12	-1,49	-1,6

Nota. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019)

c. Acceso a créditos comerciales:

En algunos casos, los proveedores acceden a dar líneas de crédito en base a la relación de confianza que tienen con la empresa o con algún miembro de ella, otros proveedores en cambio, han ido adoptando procedimientos para aprobar créditos, en algunos casos, la información a presentar se recopila rápidamente, en otros, por el contrario, la información solicitada es un poco más extensa, como en el caso de las empresas *retail* o tiendas por departamento. En pocas palabras, acceder a un crédito dependerá del tamaño del proveedor, a más grande, mayores son los requisitos para obtener este beneficio.

El acceso no restringido a los insumos para la construcción, el considerable número de proveedores (sean pequeños, medianos y grandes), la baja diferenciación del servicio que brindan casi todos los proveedores, la disminución de los precios de estos materiales y el acceso a créditos comerciales hacen que el poder de negociación de los proveedores sea bajo y que la industria sea atractiva.

3.2.4 *Sustitutos*

No existen productos sustitutos destacables que solucionen las mismas necesidades que los productos de los servicios de construcción. Para satisfacer las necesidades de infraestructura, vivienda, instalaciones, existen varias formas y opciones, sin embargo, seguirían siendo ejecutadas por las empresas constructoras, por lo que no tendrían sustitutos. Además, se ofrece un intangible, ya que se brinda un servicio, y el producto final será distinto en todos los casos. No hay amenaza de productos sustitutos, lo que representa una mayor atractividad en la industria.

3.2.5 *Clientes*

a. Nicho de mercado:

Por nicho de mercado, García (2017) se refiere a un grupo reducido de personas o empresas en comparación con el segmento de mercado en el que se encuadran. Este grupo comparte necesidades muy particulares y demandan de proveedores especializados, por lo que existen pocas empresas que lo satisfagan.

El nicho de mercado de la empresa Chufong, está conformado por empresas privadas del sector hidrocarburos cuyas operaciones se encuentran en la provincia de Talara, tanto las explotadoras de los lotes petroleros como las de servicios conexos.

b. Situación actual del nicho de mercado

Las empresas petroleras se han visto duramente afectadas por la caída del precio del crudo, como medida de reducción de costos y gastos, han optado por paralizar algunos contratos de servicios, limitarse a la contratación de servicios básicos como limpieza y transporte, aprobar la continuación de los servicios más importantes relacionados con la operación y solicitar la reducción de las tarifas de las contratistas. De acuerdo a lo manifestado por los clientes, se estima que reanuden las licitaciones a partir del año 2021.

Por otro lado, el ente regulador, OSINERGMIN, reanudará sus supervisiones, fiscalizaciones, y continuará su proceso sancionador, las empresas petroleras continuarán necesitando de las contratistas y de la construcción civil, pero serán muy selectivas al momento de solicitar servicios para cumplir con la normativa.

c. Requisitos para convertirse en proveedor:

Estas empresas que forman parte del nicho al cual atiende Chufong, se caracterizan por tener procedimientos estandarizados para la contratación de contratistas. En primer lugar, para formar parte del grupo de proveedores, las empresas petroleras solicitan que los contratistas cumplan con los siguientes requisitos:

- Carta de presentación o *brochure* de la empresa, en los que se detallan los productos o servicios que se ofrecen.
- Ficha RUC.
- Contar con licencia de funcionamiento.
- DNI del representante legal y la vigencia de poder correspondiente.
- Certificado de cuenta corriente de la empresa.
- Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo.
- Certificaciones internacionales (no es un requisito excluyente, pero sí representa una ventaja al momento de competir con otras contratistas).

d. Proceso de contratación:

Para solicitar los servicios de la contratista, primero debe generarse un requerimiento dentro de la contratante. Una vez determinado el requerimiento, las contratantes convocan a concurso. Durante la fase de concurso o licitación, las contratistas presentan su mejor propuesta técnica y económica a los clientes a fin de obtener la buena pro.

En esta parte del proceso de contratación, la evaluación y selección de las contratistas depende de lo siguiente:

- Propuesta técnica: comprende el plan de trabajo, descripción del personal que estaría encargado del servicio, estrategias y cronograma de ejecución.
- Propuesta económica: las tarifas por los servicios a prestar y su estructura de costos.
- Experiencia: las contratantes solicitan detalle y constancia de la ejecución de servicios relacionados a los del concurso y en general a la experiencia de la empresa en el mercado.
- Activos: las contratantes evalúan los activos de los que dispone la empresa para la ejecución del servicio. Es mejor que los activos sean propios a que sean alquilados.
- Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo: un sistema bien implementado, sólido y acorde a la legislación actual.
- Una vez que la contratante elige a la contratista, esta debe presentar lo siguiente:

- Carta fianza de fiel cumplimiento: el 10% del monto del contrato.
- Documentación del personal para los pases de ingreso: que incluyen exámenes médicos y contratos laborales para el trámite de pases de ingreso a las locaciones del cliente.

Teniendo en cuenta todos los requisitos que establecen los clientes en cada etapa del proceso de contratación, muestra de su alto poder de negociación. Además, la situación actual de los clientes y las medidas que han adoptado para minimizar gastos, hacen que la competencia sea más intensa, y la atractividad en la industria, baja.

3.2.6 *Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

Según el punto 1.3.4 de la presente tesis, la matriz de Perfil Competitivo (MPC) se utiliza para determinar cuan competitiva es la empresa de estudio frente a sus similares. En este caso, para su elaboración, se ha partido realizando una pequeña entrevista vía telefónica a representantes de dos empresas que brindan los mismos servicios que la empresa de estudio y atienden al mismo nicho de mercado (ver tabla 8).

Luego, se establecieron los factores críticos para el éxito de las empresas en este sector, además, se contrastó la información obtenida de la entrevista realizada a los representantes de cada una de las empresas con la información brindada por un representante de la empresa cliente, que ha tenido a cargo la supervisión de alguno de los contratos ejecutados por estas empresas de la competencia para mayor veracidad de la información (ver tabla 9).

Tabla 8

Datos generales de las empresas para la matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Razón Social	RUC	Fecha de inscripción	Líneas de negocio
Grupo Valencia	20525404618	17/11/2006	Servicios especializados: Asesorías, supervisiones y gestión de proyectos. Servicios petroleros: Todo tipo de servicio a las empresas petroleras, incluye la construcción civil, metalmecánica, arenado, etc. Servicios generales: Mantenimiento, servicios de limpieza, pintura, carpintería y gasfitería industrial.
Constructora Diconserge	20525348360	31/07/2006	Ejecución de obras civiles. Servicios de metalmecánica.

Nota. Entrevista realizada a los representantes de Grupo Valencia y Constructora Disconserge. Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 8, ambas empresas, al igual que Chufong, se inscribieron e iniciaron sus operaciones desde 2006, en ambos casos, los representantes dijeron que a pesar de tener altas y bajas en las operaciones, no han parado por lapsos de tiempo extensos a diferencia de la empresa Chufong, que paralizó sus operaciones por más de cinco años.

Tabla 9

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

		Chufong		Grupo Valencia		Constructora Disconserge	
Factores Críticos	**Peso**	**Califi-cación**	**Peso Ponderado**	**Califi-cación**	**Peso Ponderado**	**Califi-cación**	**Peso Ponderado**
Calidad de productos	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Competitividad de precios	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Activo fijo	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Posición financiera	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3
Sistemas de gestión	0.15	1	0.15	4	0.6	3	0.45
Administración de la empresa	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Servicios ejecutados	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Gestión de los proyectos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Calidad de los profesionales	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2
Experiencia en el sector	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2
TOTAL	1		2.55		3.4		3.5

Los valores de calificación son los siguientes: 1=debilidad, 2=menor debilidad, 3=menor fuerza, y 4= mayor fuerza.

Nota. Elaboración propia.

Se observa en la tabla 9, que la empresa Chufong es la menos competitiva de las 3; por sí sola, está en desventaja frente a las otras dos empresas, principalmente por aspectos financieros y por el sistema de gestión que aún no tiene y que es fundamental para ser elegido como proveedor de las empresas petroleras. La alianza que tiene con SPC, definitivamente, le da el nivel necesario para competir frente a estas empresas. Además, la administración de la empresa, desde la organización interna, hasta la visión empresarial y objetivos, está por debajo de las otras, se infiere que ello es resultado del enfoque que la gerencia y administración tienen en las labores operativas y no en decisiones más estratégicas. Se observa un mayor nivel competitivo en Constructora Disconserge y en Grupo Valencia, en primer y segundo lugar, respectivamente.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 4

Análisis de la cadena de valor y FODA

4.1 Análisis de la cadena de valor

4.1.1 *Actividades primarias*

a. Logística interna

Recepción de materiales

Cuando se trata de materiales de gran volumen, como agregados, cemento y fierro, se gestiona con el proveedor la entrega directa de éstos en obra. Por un lado, esto beneficia a la empresa, porque permite ahorrar tiempo y dinero en la estiba y transporte, por otro, se necesita que un responsable esté en el lugar de entrega para verificar la calidad y cantidad del material. Se planifica la compra y recepción de este material, con un mínimo de tres días.

Respecto a los otros materiales para la construcción, quien realiza la compra es quien se encarga de verificar la cantidad y calidad del producto para su posterior entrega a la supervisión o a los choferes encargados de transportar el material a obra. En este caso, a diferencia del anterior, las compras se planifican con un día de anticipación, algunas veces se hace el requerimiento y la compra el mismo día.

Inventarios

Además de las guías de remisión, se utiliza un formato para conocer las salidas de material del almacén. Este formato es sencillo de aplicar cuando los materiales salen del taller de Chufong, sin embargo, no se aplica este formato cuando el material va directo a la obra, por lo que se hace difícil controlar la cantidad de material que se va usando y que se encuentra disponible para próximos trabajos. Esta inexactitud en el control de materiales, impacta directamente en los costos incurridos en el proyecto, porque no se sabe cuánto exactamente se usó de determinado material; y en la elaboración de proyecciones, debido a que, en los diferentes niveles, la información se va perdiendo, no se sabe cuánto hay disponible para prever el próximo pedido.

b. Operaciones

Las operaciones inician cuando, después de que el cliente otorga la buena pro a SPC, esta última convoca a Chufong para la ejecución del servicio.

Una vez que Chufong, celebra el contrato de obra con SPC, el gerente empieza a planificar el trabajo, determina la cuadrilla o personal, las principales compras que deben realizarse, así como los desembolsos que debe hacer, conforme se cumpla el avance establecido de la obra.

Definido el personal, se debe iniciar con el trámite de sus pases de ingreso. Para ello es necesario que cada uno de los colaboradores cuente con examen médico ocupacional, contrato de trabajo y seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR). También se debe tramitar los pases de ingreso a las unidades que transportarán personal y materiales, algunos clientes exigen revisión de las unidades, otras solo el SOAT. Planificar esta parte, netamente administrativa, pero, necesaria para las operaciones es primordial. El retraso en el trámite de pases significa el retraso en el ingreso a obra.

Seguidamente, para el inicio de las actividades en el lugar de trabajo, la supervisión de la obra, debe gestionar el permiso de trabajo, esto es un documento que brinda y firma el cliente final. Las actividades diarias deben estar enmarcadas en la legislación laboral, sobre todo en la seguridad del trabajador. La planificación diaria de trabajo es fundamental, para iniciar las actividades temprano por la mañana y evitar tiempos improductivos no imputables al trabajador.

A la fecha, se han cumplido todos los requerimientos del cliente en la ejecución de la obra, además se ha entregado las obras en el plazo establecido, incluso en menos tiempo de lo esperado, cabe mencionar, que todas las propuestas de mejora planteadas han sido aceptadas por el cliente final.

c. Logística externa

Una vez terminado el servicio, Chufong tiene la responsabilidad de elaborar la valorización total o del saldo final de la obra, el informe técnico final, actas de entrega y, en los casos en que corresponda, los planos *as built*. Todos estos documentos deberán ser aprobados por la supervisión del contrato (cliente) para que SPC proceda con la facturación.

Por otro lado, Chufong debe liquidar la obra ante SPC. Se presenta la valorización total o del saldo final de la obra, con su respectivo sustento fotográfico y factura correspondiente. Estos documentos serán aprobados por SPC, siempre que el cliente final apruebe los documentos para la facturación del servicio.

d. *Marketing* y ventas

Chufong no ha establecido estrategias de *marketing*.

Para la generación de ventas, existe la alianza con SPC. Ésta última, es una empresa posicionada en el mercado local, una empresa que ya genera confianza entre las operadoras de petróleo, por los años que tiene en el mercado, por la experiencia y calidad de servicio que ofrece. Este posicionamiento le permite a Chufong, tener mayores posibilidades de ganar los concursos.

El proceso de venta inicia una vez que SPC recibe la invitación a participación en las licitaciones. Siempre que el servicio sea de construcción civil, o incluya este tipo de trabajo, SPC convoca a Chufong

para que evalúe las condiciones del servicio, realice las visitas de campo necesarias y elabore la propuesta técnica y económica, añade su sistema de gestión en seguridad y trabajo a estas propuestas, y presenta toda esta información al cliente. La información presentada pasará por el proceso de evaluación y se decidirá cuál es el mejor postor.

e. Servicio post venta

En este caso, por servicio post venta se puede hacer referencia a las garantías que incluyen los contratos celebrados, pueden ir desde un año hasta diez, depende directamente de la política del cliente final. A la fecha no se le ha solicitado a Chufong que aplique esta garantía, por lo que se podría inferir que la calidad del servicio y producto final es lo suficientemente buena que no presenta imperfectos transcurrido el tiempo.

4.1.2 *Actividades de apoyo*

a. Infraestructura

Cuentas por cobrar

Las ventas son el 100% al crédito, el plazo de cobro es un máximo de 15 días. El pronto pago, teniendo en cuenta que la mayoría de empresas, al menos en Talara, trabajan con créditos a 30 días, dependen de la relación que mantienen SPC y Chufong.

La cobranza depende directamente de la logística externa, que comprende la generación de los documentos para la valorización del avance quincenal o mensual, actas de conformidad, informes finales. Sin esta documentación, la factura no es aceptada y mucho menos, pagada. Las labores de cobranza son responsabilidad de la asistente administrativa y del gerente.

Inversión en activo fijo

La inversión en activo fijo se orienta a la adquisición de máquinas, equipos, y este último año, se dio un paso más, haciendo una fuerte inversión en maquinaria pesada.

Las decisiones de invertir o no, se toman en torno a aumentar la capacidad, para ejecutar más proyectos en simultáneo o para obras de mayor envergadura. En el caso de la maquinaria pesada, la decisión se tomó para iniciar con una nueva línea de negocio que responde a brindar un servicio más especializado de movimiento de tierras y también, para disminuir tiempo y costos de mano de obra en estos trabajos.

Para la inversión en estos activos, la empresa ha utilizado los resultados de sus operaciones. Los activos fijos de Chufong se conforman de computadoras, mobiliario, mezcladoras, demoledores,

taladros, compactadoras, pero la principal inversión se ha hecho en la compra de vehículos y de una retroexcavadora (ver tabla 10).

Tabla 10

Principal activo fijo de la empresa Chufong

Ítem	Activo	Año de fabricación	Uso
1	Camión Hino Dutro	2017	Movilización de personal y materiales
2	Camioneta Toyota Hilux	2018	Movilización de personal y materiales
3	Retroexcavadora John Deere 310 SL	2019	Movimiento de tierras.

Nota. Elaboración propia.

b. Abastecimiento

Materiales de construcción

Para la compra de materiales se solicitan cotizaciones de distintas empresas, se comparan precios, características del producto y condiciones de pago y entrega. La empresa ya cuenta con una cartera de proveedores a nivel local con la que se asegura calidad y cantidad de materiales, además con algunos de ellos, se negocia el transporte y descarga de material en obra por volumen de compra.

La mayoría de las compras se realizan al contado, al menos 3 proveedores otorgan créditos, a un plazo de pago de 15 a 30 días máximo.

La planificación debería generar valor, sin embargo, en la empresa, la planificación de compras aún es muy débil.

c. Recursos Humanos

Reclutamiento

El reclutamiento de personal se hace por recomendaciones de terceros. Los requerimientos para la contratación no son estándar y dependerán del proyecto.

Capacitación

No existen planes de capacitación ni presupuesto asignado para tal fin. Sin embargo, cuando ha habido alguna solicitud por parte del personal, para recibir capacitación, la Gerencia ha accedido.

Remuneración

Se asignan sueldos acordes al mercado para el personal administrativo y para la supervisión. En el caso del personal obrero, los salarios no se calculan en base al Régimen Especial Civil porque las obras individuales ejecutadas a la fecha, no superan el monto de las 50 UIT. La empresa cumple con el pago de los beneficios sociales correspondientes a todo su personal.

Evaluación de rendimiento

Se realiza la evaluación de rendimiento en base a tareas completadas y meta diaria. No se realiza otro análisis para la evaluación del rendimiento de personal.

d. Tecnología

El uso de tecnología en la empresa se refiere al manejo de Office y del correo electrónico. En esta parte de la cadena de valor, también se incluye la innovación en los procesos, más que todo se refiere a la mejora en los procesos de construcción para ejecutar en el tiempo más corto posible.

4.2 Análisis FODA

Para el diagnóstico estratégico de la organización, se realiza el análisis FODA, el cual permite resumir los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (externo) y de su capacidad estratégica (interno)

a. Fortalezas
   - Alta capacidad directiva, lo cual se refleja en el crecimiento del ROE de un 25% al 35% entre 2018 y 2019.
   - Tiene maquinaria pesada nueva, recientemente adquirida en el 2019.
   - *Know-how* del negocio. El gerente general cuenta con más de 30 años de experiencia como Ingeniero Civil, hoy lidera su propio de equipo de trabajo.
   - Alianza estratégica con SPC, que principalmente brinda la liquidez que necesita Chufong para realizar sus actividades y el sistema de gestión en seguridad y salud que requiere para competir con otras empresas.
   - Entrega puntual de las obras.
   - Calidad de servicio. Los supervisores se ciñen a lo establecido en el reglamento nacional de construcciones, además, siempre se ha usado insumos de primera calidad, no se sacrifica calidad por costo de insumos, pese a la variación de precios. X

b. Oportunidades
   - Presupuestos anuales de las compañías para facilidades e instalaciones.
   - Expandir operaciones geográficamente, dentro de la Región.
   - Ingresar a nuevos mercados.

- Innovación en la gestión de proyectos.
- Créditos con tasas de interés más bajas debido a la situación del entorno.

c. Debilidades

- Chufong como parte de una *joint – Venture*, mantiene su autonomía como empresa, sin embargo, no tiene más clientes que SPC. Actualmente, según acuerdo de ambas partes, Chufong trabaja bajo el nombre de SPC.
- Concentración de las decisiones en la Gerencia.
- La contabilidad de la empresa, no aporta el soporte de información para el análisis y toma de decisiones.
- La información no se organiza de tal forma que conformen bases de datos confiables para el análisis y toma de decisiones.
- Control interno. Falta de procedimientos y formatos para formalizar los principales procesos de la empresa.
- La empresa únicamente trabaja e invierte con los resultados obtenidos de la operación.
- Falta de planeamiento estratégico, la empresa no tiene definido hacia dónde quiere ir o lo que quiere lograr en el corto y largo plazo.
- El uso de la tecnología en la empresa es muy escaso.

d. Amenazas

- Aumento de los costos por el cumplimiento de los protocolos de salud.
- Las personas que formen parte del grupo de riesgo para el COVID 19, no podrán ser admitidas para hacer labores de campo, esto será determinante al momento de contratar la fuerza laboral.
- Situación económica del país.
- Posición superior de las empresas de la competencia.

4.3 Ventaja competitiva

Según el análisis interno, la ventaja competitiva de la empresa es la experiencia y dominio que tiene el profesional y personal obrero en el sector construcción, que les ha permitido crear procesos más efectivos de ejecución. Además, el dominio sobre el campo, ha permitido que las obras tengan la calidad que el cliente final solicita, esto a su vez, ha alimentado la alianza con SPC ya que se ha generado una imagen de empresa confiable, esto se sustenta en que, a la fecha, todas las obras se han entregado a tiempo y no se reportan observaciones en el producto final.

4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Se utiliza la matriz EFI, para el análisis de los principales factores internos (ver tabla 11).

Tabla 11

Matriz EFI de la empresa Chufong

Factores Internos Clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Know-how del negocio	0.15	4	0.6
Alianza SPC-Chufong	0.15	3	0.45
Cumplimiento en plazos de entrega y en calidad de producto y servicio.	0.05	3	0.15
Incremento del ROE.	0.05	2	0.1
Crecimiento en ventas, respecto al año anterior.	0.05	2	0.1
Incremento en activos fijos.	0.05	2	0.1
Debilidades			
Concentración de las decisiones en la Gerencia.	0.1	2	0.2
La empresa carece de información organizada y del soporte analítico contable para la toma de decisiones.	0.12	2	0.24
Falta de un sistema de inventarios.	0.1	1	0.1
Se sacrifica liquidez por la compra de activos al contado.	0.08	1	0.08
No hay presupuestos para publicidad y capacitación de personal.	0.02	1	0.02
Falta de procedimientos y manuales	0.08	2	0.16
TOTAL	1		2.3

Nota. Elaboración propia.

La puntuación ponderada total es de 2.3. Se tiene como principales fortalezas las el *know - how* del negocio y la alianza con SPC. Por otro lado, las principales debilidades son: la falta de bases de datos confiables que permitan tomar decisiones más acertadas y el sacrificio de liquidez que se hace comprando activos al contado. La puntuación está por debajo del promedio, lo que evidencia que es necesario generar estrategias para superar las debilidades de la empresa.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 5

Propuesta de mejora

Este último capítulo de la presente tesis, comprende la etapa de formulación e implementación del proceso de planeamiento estratégico.

5.1 Objetivos estratégicos

A partir de la evaluación del entorno y del funcionamiento interno de la empresa Chufong, la autora plantea los siguientes objetivos estratégicos:

- Para este 2021, el principal objetivo estratégico es lograr una estructura organizativa definida y coherente con el negocio.
- Para finales de este 2021, la empresa debe ser capaz de medir los niveles de productividad mediante una estructura definida y mecanismos de control adecuados.
- Debido a la coyuntura actual, el reto será mantener el nivel de ventas durante el 2021.
- Para este 2021, medir la gestión de las principales áreas funcionales de la empresa.
- Lograr para el año 2024, posicionarse en el mercado local como una empresa constructora confiable y que promueve el trabajo en la comunidad talareña.

5.2 Formulación de las estrategias

Para la formulación de estrategias se utilizará la herramienta de FODA cruzado (ver tabla 12).

Tabla 12

Matriz FODA cruzado

	Fortalezas		**Debilidades**
F1	Crecimiento en el ROE, buena gestión gerencial.	D1	No tiene más clientes que SPC. Chufong trabaja bajo el nombre de SPC.
F2	Crecimiento en ventas.	D2	Concentración de las decisiones en la Gerencia.
F3	*Know-how* del negocio.	D3	Control interno casi inexistente.
F4	Alianza estratégica con SPC.	D4	No hay planes de promoción y capacitación
F5	Entregas de obra puntuales.	D5	La empresa únicamente trabaja e invierte con los resultados de la operación.
F6	Calidad de servicio.	D6	Falta de planeamiento estratégico.

	Fortalezas	Debilidades
		D7 El uso de la tecnología en la empresa es muy escaso.

	Oportunidades	Estrategias FO:	Estrategias DO:
O1	Presupuestos anuales de las compañías para facilidades e instalaciones.	Establecer un plan de crecimiento mediante la aplicación de estrategias comerciales para expandirse en el mercado (F3, F4, O2, O3).	Implementar un sistema de control interno (D1, D2, D3, D6, O2, O3).
O2	Expandir operaciones geográficamente.		Plan para capacitaciones (D4, O1, O2, O3, O4).
O3	Ingresar a nuevos mercados. Atender a otros nichos.		Incorporación de softwares y nuevas tecnologías (D2, D4, D7, O4).
O4	Innovación en la gestión de proyectos.	Invertir en más activos (F1, F2, F4, O1, O2, O3).	
O5	Tasas de interés atractivas.		Financiamiento bancario (D5, O5).
	Amenazas	**Estrategias FA:**	**Estrategias DA:**
A1	Incremento de costos por nuevos protocolos de salud.	Difundir medidas de prevención entre el personal para evitar contagios (F4, A2).	*Networking* (D1, A4).
A2	Contagios por COVID 19.		Estandarización de procedimientos (D2, D3, A4).
A3	Situación económica del país.	Planificación del personal (F6, A1).	
A4	Posición superior de las empresas de la competencia.	Estudio de mercado (F2, F5, F6, A3).	Utilización de *ERP* para la mejor gestión de recursos (A4, D7).

Nota. Elaboración propia.

5.3 Selección de estrategia

Para la selección de la estrategia a aplicar en la empresa, se utilizará el concepto de Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (David, 2003). Para la realización de la MPEC, se agrupan las acciones y estrategias propuestas en dos:

- Estrategia N ° 1: Establecer un plan de crecimiento para ganar nuevos clientes y expandirse en el mercado local. A corto plazo, debe valerse del know-how del negocio y de la alianza vigente con SPC para abrir mercado y brindar servicios a nuevos clientes, dentro de los cuales se encuentran PetroPerú (para ingresar a sector público), Petromont y CNPC, todas empresas dedicadas al sector hidrocarburos. También puede aplicar las relaciones públicas para dar a conocer la empresa y sus servicios entre un

mercado competitivo y un público cada vez más especializado. Asimismo, al haber incrementado sus activos (compra de retroexcavadora), puede crear una nueva línea de negocio (alquiler de maquinaria pesada) que contribuiría en el crecimiento de la empresa en el mercado.

- Estrategia N ° 2: Definir la organización interna y establecer mecanismos de control. Las empresas de la competencia han obtenido certificaciones internacionales que representan un plus muy importante para las empresas cliente, para alcanzarlas es necesario tener una estructura interna definida y organizada. Por otro lado, la situación económica actual, obliga a las empresas, a tener mayor control sobre sus recursos, para alcanzar un control óptimo, hace falta organizarse internamente y utilizar mecanismos de control para medir la gestión en las áreas en términos de productividad.

En la siguiente tabla (ver tabla 13), se observa la Matriz MPEC en la cual resulta que la estrategia más conveniente es la de fortalecer la estructura interna actual.

Tabla 13

Matriz de planeación estratégica cuantitativa

		Estrategias propuestas			
		N ° 1: Establecer un plan de crecimiento.		N ° 2: Definir la organización y establecer mecanismos de control.	
Factores clave	**Ponde-ración**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
Oportunidades					
Presupuestos anuales de las compañías para facilidades e instalaciones.	0.07	2	0.14	4	0.28
Expandir operaciones geográficamente.	0.15	4	0.6	4	0.6
Ingresar a nuevos mercados.	0.15	-	-	4	0.6
Innovación en la gestión de proyectos.	0.1	2	0.2	4	0.4
Tasas de interés atractivas.	0.03	-	-	3	0.09
Amenazas					
Incremento de costos por protocolos de salud.	0.08	-	-	3	0.24

		Estrategias propuestas			
		N ° 1: Establecer un plan de crecimiento.		N ° 2: Definir la organización y establecer mecanismos de control.	
Factores clave	**Ponderación**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
Contagios por COVID 19.	0.12	3	0.36	-	-
Posición superior de la competencia.	0.15	3	0.45	4	0.6
TOTAL	1				
Fortalezas					
Crecimiento en el ROE y ventas.	0.05	3	0.15	3	0.15
Know-how del negocio.	0.13	4	0.52	4	0.52
Alianza estratégica con SPC.	0.15	4	0.6	2	0.3
Entregas puntuales.	0.03	2	0.06	3	0.09
Calidad de servicio.	0.03	2	0.06	3	0.09
Debilidades					
No tiene más clientes que SPC. Chufong trabaja bajo el nombre de SPC.	0.09	3	0.27	3	0.27
Concentración de las decisiones en la Gerencia.	0.12	1	0.12	4	0.48
Control interno casi inexistente.	0.18	-	-	4	0.72
No hay planes de promoción y capacitación.	0.04	-	-	4	0.16
Reinversión de resultados en activos.	0.05	3	0.15	3	0.15
Falta de planeamiento estratégico.	0.08	3	0.24	4	0.32
Escaso uso de tecnología.	0.05	-	-	2	0.1
TOTAL	**1**		**4.37**		**6.16**

Nota. Elaboración propia.

De la MPEC, se concluye que resulta más atractiva la estrategia que se enfoca en la definición de la organización y en la implementación de mecanismos de control internos.

Todos los sectores económicos se han visto afectados por la pandemia. Las empresas deben ser muy competitivas para mantenerse en el mercado. Por la situación actual, es que, antes de pensar en crecimiento, en llegar a nuevos mercados y competir con empresas incluso mejor organizadas y posicionadas, la empresa Chufong debe concentrarse en tener una estructura interna sólida que le

permita alcanzar la competitividad que necesita para poder trabajar con nombre propio, de forma totalmente autónoma y enfrentarse a las empresas que representarían su competencia directa, considerando que este, es uno de sus objetivos estratégicos.

5.4 Definición de la estrategia

A lo largo de la presente tesis, se ha desarrollado el análisis interno y externo de la organización, del cual se diagnostica que, la empresa, a pesar de haber logrado procesos de ejecución más eficaces gracias al dominio técnico de sus profesionales de la ingeniería civil, tiene una dificultad que es la carencia de una estructura interna definida, lo cual le impide a la Gerencia contar con información básica para la toma de decisiones. Por ejemplo, actualmente no se conoce cuántos son realmente los costos reales de materiales; sería ilógico pensar que la comparación entre el costo presupuestado y el costo real, es válida a partir de información poco certera.

Por otro lado, al estar en un entorno económico golpeado por la pandemia, ahorrar recursos es primordial, y la estrategia elegida, permite tener una base de información para determinar en qué rubro se está destinando más recursos de los que se debería. Otras de las razones por las que se elige esta estrategia, es para evitar que la organización esté desalineada, para que los colaboradores actúen de forma más autónoma, que la delegación de responsabilidades sea posible y exista menos improvisación en el día a día.

La decisión de definir la organización interna e implementar el control como parte de la gestión administrativa contribuirá en facilitar el flujo de información, establecer prioridades y la toma de decisiones, definir con claridad la autoridad y responsabilidad de los trabajos, crear niveles de coordinación deseados entre trabajos y equipo creando procedimientos para una respuesta más certera y rápida ante cambios del ambiente.

5.5 Planes de mejora

5.5.1 *Definición del plan*

Los planes de mejora que se propondrán a continuación son planes a corto plazo. Básicamente, los planes consistirán en definir puestos y funciones, determinar los principales procesos en la organización, establecer algunos procedimientos y formas que ayuden con la medición y control de dichos procesos. El objetivo es contribuir con la labor administrativa de la Gerencia, para que, a partir de los resultados que arrojen las mediciones y controles, se establezcan mejoras.

En tal sentido, para establecer el plan de acción, la autora ha tenido en cuenta los siguientes criterios:

- Primero, es importante resaltar que, en la industria de la construcción, el suministro de materiales, oportuno y adecuado, repercute de manera directa en la buena ejecución de los trabajos.
- La improvisación, la atención de urgencias, la toma de decisiones de manera subjetiva, sólo promueven el desorden, contribuye a incurrir en retrasos y aumentar costos.
- Al haberse desarrollado dentro de la empresa como asistente administrativo, la autora ha podido reconocer los aspectos en los que se puede mejorar, el control de los recursos es uno de ellos. Lograrlo, dependerá únicamente del esfuerzo coordinado de las áreas.

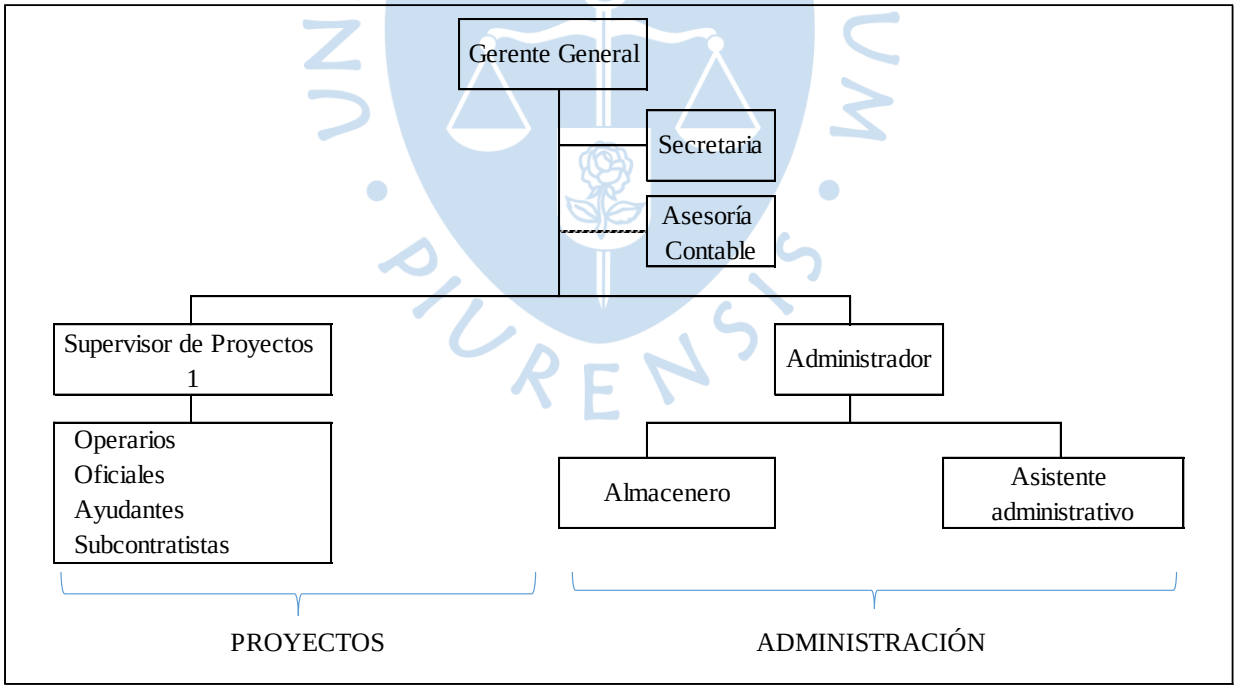
5.5.2 *Descripción de los planes de mejora propuestos*

I. Organizar la empresa por áreas.

Se ha elaborado un nuevo organigrama (ver figura 11), más acorde a las necesidades actuales de la empresa.

Figura 11

Organigrama propuesto



Nota. Elaboración propia.

Se propone una estructura funcional. Chufong es una empresa pequeña con proyección de crecimiento, de acuerdo a sus necesidades actuales, se han definido claramente dos áreas: el área operativa, denominada, de aquí en adelante, proyectos; y el área administrativa, denominada, administración.

Proyectos, está conformada por los supervisores que tendrán a su cargo al equipo que ejecutará el servicio requerido por el cliente, cada supervisor será responsable de uno o más proyectos, dependiendo de su envergadura y ubicación. Los proyectos que tiene hoy la empresa, no ameritan ni justifica una jefatura en proyectos, dado que aumentarían considerablemente los costos de personal. Mientras tanto, el área será responsabilidad directa del gerente general.

Por otro lado, Administración, será un área de soporte encargada de tres sub áreas básicas e importantes para la organización, como son el área de contabilidad y finanzas, logística de abastecimiento y recursos humanos. En este caso, es necesario que exista un administrador a cargo del área desde 2021, descargando así las responsabilidades y funciones que tenía antes el gerente general.

Cabe resaltar que, actualmente, las funciones de supervisor de seguridad y salud en el trabajo, es el mismo supervisor del proyecto; Chufong aún no supera los 20 trabajadores por lo que no está obligado a conformar un Comité de Seguridad y Salud en el trabajo. Se proyecta que, para cuando Chufong empiece a competir directamente en el mercado, hacia el 2022, se contrate el personal indicado para desarrollarse en el puesto de Líder SIG y deberá ser incluido en el organigrama.

Este organigrama busca líneas de coordinación claras, la posibilidad de delegar funciones y mecanismos de control más eficientes, así también, busca evitar la sobre carga laboral sobre una sola persona y mejorar la productividad. A medida que va creciendo la empresa, será necesario hacer las modificaciones que se consideren necesarias.

II. Descripción de los puestos y sus principales funciones.

A continuación, se hace una descripción de los puestos que son indispensables ahora y sus principales funciones:

a. Gerente General

El gerente general es el responsable de la toma de decisiones a nivel estratégico, deberá aunar el esfuerzo de sus colaboradores para lograr sinergias y hacer de la empresa, una organización más competitiva. Del puesto dependerá el nivel de compromiso de los colaboradores y la imagen de empresa que se proyecta en el mercado (ver tabla 14).

Tabla 74

Principales funciones del puesto de Gerente General

Puesto:	**Gerente General**
Funciones:	Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la Sociedad. Representar a la sociedad ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas, en cualquier lugar de la República. Supervisar y aprobar la gestión de la Administración y de los supervisores. Diseñar, aprobar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos. Decidir respecto a contratar, capacitar y ubicar personal. Generar nuevas oportunidades de negocio. Negociar, celebrar, modificar, rescindir y resolver contratos, convenios y compromisos de toda naturaleza. Planificación de los proyectos en conjunto. Analizar y garantizar la rentabilidad del negocio. Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la Sociedad. Elaboración y/o aprobación de propuestas técnicas y económicas.

Nota. Elaboración propia.

b. Secretaria

El puesto de secretaria consiste en prestar apoyo en las tareas ejecutivas, administrativas y operacionales para mejorar su funcionamiento (ver tabla 15).

Tabla 85

Principales funciones del puesto de secretaria.

Puesto:	**Secretaria**
Funciones:	Atender e informar al cliente sobre los servicios que brinda la empresa. Preparar los documentos necesarios para atender requerimientos y realizar el seguimiento correspondiente. Gestionar la agenda del gerente asegurando la mayor eficiencia posible. Controlar y administrar el archivo interno de la empresa. Redactar correspondencia y documentos que le sean asignados por su jefe inmediato. Atender llamadas telefónicas realizadas a la empresa.

Puesto:	Secretaria
Funciones:	Archivar y organizar documentos tanto físicos como digitales. Escanear documentos tener un respaldo de forma digital. Realizar otras actividades que le sean asignadas por el gerente general o administrador.

Nota. Elaboración propia.

c. Supervisor de proyectos

El supervisor del proyecto (ver tabla 16), será el responsable de verificar que se logren las metas establecidas en los contratos, que se cumpla con la calidad y tiempos esperados por el cliente para la entrega del producto final (obra).

Tabla 96

Principales funciones del puesto de Supervisor de proyectos

Puesto:	Supervisor de Proyecto
Funciones:	Deberá coordinar con el cliente todo lo necesario para dar inicio con los trabajos diarios de ejecución. Elaboración de reportes tanto para el cliente interno como externo. Apoyo en la elaboración de propuestas técnicas y económicas. Elaborar programación del trabajo, de requerimiento de materiales, equipos y herramientas, previo al inicio de obra. Elaborar requerimiento de personal previo al inicio de obra. Elaborar y presentar valorizaciones e informes de obra al cliente. Proponer mejoras en el proceso de ejecución. Generar el ISP. Actualización y seguimiento de cronograma. Orientar a la mano de obra para el cumplimento de resultados. Evaluación de su desempeño. Dar seguimiento al proyecto. Establecer estrategias para lograr eficiencia y eficacia en la construcción. Verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. Reportar asistencia de personal al asistente administrativo y toda la información relacionada de su personal a cargo.

Nota. Elaboración propia.

d. Administrador

El puesto será el responsable de planificar, dirigir y controlar los recursos que posee la empresa, teniendo como soporte la gestión realizada por el asistente a su cargo y el almacenero, asimismo, será el responsable de aprobar toda gestión de ambos puestos (ver tabla 17).

Tabla 10

Principales funciones del puesto de Administrador (a)

Puesto:	**Administrador**
Funciones:	Participar activamente en las reuniones con los supervisores y el gerente para revisar el avance de obra. Participar, junto con la Gerencia General, en las fases de programación y formulación de presupuestos de acuerdo a las necesidades de la empresa. Aplicar y velar por el cumplimiento de las leyes laborales vigentes, de Seguridad Social y políticas de personal de la organización. Atender los reclamos de los empleados. Proponer soluciones adecuadas para preservar el ambiente laboral positivo bajo la ley vigente. Se encargará de la contratación del personal, desde la convocatoria hasta la liquidación de personal. Gestión de cobros y pagos: reporte, facturación, crédito y cobranza, tesorería, cuentas por pagar y pago de planillas. Gestionar y monitorear las transacciones de ingresos y egresos. Elaboración de flujos de caja de obra reales y proyectados, en conjunto con el supervisor de obra. Buscar mejores oportunidades de financiamiento y créditos comerciales. Gestión de compras: evaluación de proveedores y negociación de precios, aprobar requerimientos de los proyectos y almacén, así como la gestión de compra. Revisar la actualización de inventario, aprobar toda salida de almacén. Garantizar el abastecimiento según programación de proyectos. Generación de manuales, implementación de políticas, propuesta de planes de mejora. Apoyar a la Gerencia y Supervisión con la documentación administrativa necesaria para el armado de licitaciones.

Nota. Elaboración propia.

e. Asistente administrativo

El asistente administrativo será el principal apoyo para la gestión del administrador (ver tabla 18).

Tabla 11

Principales funciones del puesto de asistente administrativo

Puesto:	**Asistente administrativo**
Funciones:	Revisar, registrar, organizar y archivar los comprobantes de compra y venta de la empresa y entregar al estudio contable. Consolidar información a partir de los reportes del área de proyectos (excepto reportes de flujo de materiales). Recibir y atender requerimientos de compra. Generar reporte consolidado de los requerimientos de compra para su atención oportuna. Mantener actualizado el listado de proveedores, así como la base de datos de sus precios. Mantener actualizado y ordenado los registros y legajos de personal de la empresa. Realizar todas las gestiones pertinentes con el Ministerio de Trabajo, EsSalud, AFP, ONP, aseguradoras, centros médicos. Emitir contratos, boletas, certificados de trabajo y liquidaciones al personal. Mantener actualizada la información de los créditos comerciales, consumos anteriores, actuales y saldos. Control y seguimiento del pago de las facturas a proveedores, pagos a personal, impuestos y otros. Soporte al administrador en su gestión.

Nota. Elaboración propia.

f. Almacenero

El almacenero será el responsable del flujo de materiales en la empresa, de mantener el flujo constante, así como de registrar toda información relacionada al movimiento y uso de materiales, herramientas y equipos que tiene la empresa (ver tabla 19).

Tabla 12

Principales funciones del puesto de Almacenero

Puesto:	**Almacenero**
Funciones:	Custodia y control de los materiales, herramientas y equipos en almacén. Recepción y entrega de materiales, equipos y herramientas. Actualización del inventario de la empresa. Verificación de la cantidad y calidad de los materiales, así como la cantidad y estado de los equipos y herramientas, que ingresan y salen de almacén. Preparación de reportes del flujo de materiales de forma semanal. Gestión de devolución de materiales, equipos y herramientas que no cumpliesen con especificaciones o estándares de calidad. Recepción de reportes de uso de máquinas y equipos para su presentación en los reportes de flujo. Programar mantenimiento para máquinas y equipos. Entrega de facturas, boletas y/o guías de remisión al asistente administrativo. Realizar otras funciones inherentes al cargo.

Nota. Elaboración propia.

III. Definir los principales procesos

a. Proceso de planificación de obra

En la industria de la construcción civil, existe una distinción entre los parámetros de gestión, con respecto a los modelos de planificación (Cruz-Machado & Rosa, 2007). Por un lado, la planificación táctica que incide sobre las políticas organizacionales y productivas de mediano plazo (nivel táctico); por otro, la planificación operacional que se da a través de las órdenes de compra, órdenes de producción y órdenes para servicios, dirigida para acciones de corto plazo (nivel operacional).

La planificación, independientemente del tipo que sea, recae sobre recursos. En la construcción, existen dos tipos de recursos: los renovables, que son limitados en cantidad, pero se pueden reutilizar, como el caso de la mano de obra; y los no renovables, aquellos recursos que también son limitados, pero no se pueden reutilizar en periodos posteriores, como lo son los materiales. De esta manera, se definen cuatro tipos de recursos en la construcción:

Materiales: generalmente, la fluctuación en la cantidad de los materiales ocurre debido a problemas de desperdicios o por la ausencia de calidad en los procesos en que están comprometidos.

Para poder planificar su consumo, se deben tener en cuenta la adquisición, el transporte, la preparación y la aplicación.

Recursos humanos: el objetivo de su planificación es dimensionar las necesidades de talento humano para la ejecución de la obra, reduciendo la sobrecarga laboral y distribuyendo, lo más uniformemente posible, los perfiles profesionales. Para que sea exitosa la planificación, es esencial que se considere la densidad de trabajadores, la rotación del personal, repetición de actividades y su impacto sobre la calidad y productividad, la productividad y el dominio sobre las actividades, además de la disponibilidad de los recursos para periodos siguientes.

En la industria de la construcción, el personal se divide en tres niveles: personal directivo y administrativo, cuyo trabajo impacta sobre toda la empresa; el personal técnico, que se dedica a realizar labores de campo, relacionados con las obras directamente; y el personal obrero, que participa como elemento activo en la ejecución de obra y representan entre el 20% y 30% del presupuesto.

Herramientas y equipamientos: su necesidad se define por el tipo de trabajo a ser realizado, disponibilidad de la tecnología, volumen de trabajo y plazo contractual.

Instalaciones: por instalaciones, se refiere al local en donde se desarrollan las actividades administrativas o de apoyo, donde se resguarda el material, unidades móviles, máquinas, herramientas, entre otros.

En la figura 12, se resume la información que debe considerar el planificador al momento de establecer los recursos que necesita para cumplir con su programación de ejecución.

Figura 12

Información a administrar en la planificación

Tabla 1: Tipo de Informaciones a administrar

	Técnicas	Financieras	Sociales
Recursos humanos	Capacidad técnica	Costo del trabajador	Perfil del trabajador
Material	Condiciones técnicas	Costo de los materiales	Influencia en la productividad
Equipamientos y herramientas	Influencia en la productividad	Costos de utilización	Ergonomía
Instalaciones	Apoyo técnico	Costos de transporte y manutención	Gestión del espacio

Nota. (Cruz-Machado & Rosa, 2007).

El área de proyectos será responsable de todo el proceso de planificación. La acción de planificar recae directamente en la Supervisión y en la Gerencia General (actualmente aún no se necesita de una jefatura, sino, recaería sobre la jefatura de proyectos y la supervisión).

Se propone que cada uno de los supervisores realice una planificación pre obra, revise su plan y realice las variaciones que considere pertinentes de forma rápida y efectiva. Para ello, se sugiere:

La base de la metodología *Last Planner* es considerar lo que se debe y lo que se puede hacer, y en función de eso determinar lo que se hará. Para implementar esta metodología se debe:

Reunión de conocimiento del grupo de trabajo: en la que se convocan a todas las áreas (administración y proyectos). Como primer punto se exponen los trabajos que se van a realizar posiblemente y cada área podrá exponer lo que va a necesitar como materiales, mano de obra, herramientas, equipos y el tema técnico. De esta reunión se debe conseguir un primer listado de requerimientos de todos los recursos antes mencionados. Esta reunión debe llevarse a cabo, conforme otorguen la buena pro de los contratos.

Planificación intermedia: se procede a realizar la planificación de un horizonte no menor a una semana, preferiblemente de dos semanas o un mes, con el objetivo de prever problemas.

Análisis de restricciones: una vez realizada la planificación intermedia, se deben identificar qué factores son los que impiden que las actividades programadas sean realizadas, estos factores, son las denominadas restricciones. Las restricciones más comunes van desde errores en mano de obra, cuestiones de diseño, falta de materiales, equipos y herramientas inoperativas, baja calidad.

Reunión de planificación semanal: todos los viernes para revisar el PAC (porcentaje de asignaciones completadas), comentarios acerca de las CNC (causas de no cumplimiento), comentarios acerca de las posibles soluciones, revisión y definición del trabajo de la semana entrante, comentarios sobre eventos fortuitos. Es conveniente que todas las áreas estén presentes en esta reunión, para que cada uno realice sus aportes correspondientes.

La planificación y su actualización, debe ir acompañada en todo momento de los costos y gastos que representa avanzar en cada una de las fases, para ello, el ingeniero encargado del proyecto, debe valerse de distintos inputs que conforman el contrato de obra.

b. Proceso de gestión de obra

Todo aquello que pueda ser medido podrá ser mejorado, si no se conoce el margen para la terminación de un proyecto, difícilmente se puede encontrar y analizar a tiempo las desviaciones en su presupuesto y tomar las acciones correctivas que permitan retomar el rumbo original.

Mediante una adecuada gestión económica del presupuesto se pueden encontrar y analizar estas desviaciones. Así, a través de su comprensión y la aplicación de las herramientas de gestión adecuadas, se puede controlar su evolución económica dando seguridad a la organización que el proyecto se encuentra dentro de lo estimado originalmente, de lo contrario, alerta de manera oportuna para tomar acciones correctivas.

Para tener una gestión efectiva de obra, hace falta implementar algunas herramientas dentro de la empresa, de las que puedan valerse, los ingenieros supervisores e inclusive el mismo gerente general para conocer la rentabilidad de su negocio, a continuación, se detallan cada una de ellas:

Informe semanal de producción (ISP): es una herramienta de gestión del sistema *Lean Construction* utilizada para dar seguimiento y control al desempeño de los procesos constructivos o fases directas de un proyecto. Este documento consolida los avances y controla la eficiencia y/o rendimiento de los recursos más críticos empleados en aquellos procesos que son clave. La implementación del ISP permitirá:

- Conocer el estado actual del proyecto.
- Analizar el desempeño en el desarrollo del proyecto semanalmente.
- Identificar problemas de productividad o de avance.
- Evaluar rendimientos.
- Implementar acciones correctivas y planes de mejora en los procesos constructivos que presentan desviaciones negativas.
- Proyectar duración y los recursos necesarios para terminar el proyecto.
- Retroalimentar ratios de productividad para futuros proyectos.

Para realizar el ISP, es necesario definir lo siguiente:

Nivel de control: Definir cómo se van a controlar los recursos, a nivel de cantidades o costos. Esto dependerá del tipo y necesidades del proyecto. Responde a la pregunta qué recurso es el más incidente, por ejemplo, si en un proyecto, la mano de obra es el curso más incidente, el control deberá ser llevado a nivel de cantidad de horas hombre (HH), consecuentemente, el rendimiento de un proceso será HH/unidad.

Nivel de detalle: el o los responsables del proyecto, son los encargados de determinar los procesos constructivos que serán controlados por el ISP, y asignar los recursos a los procesos constructivos.

Para la elaboración del ISP, se debe hacer uso de la siguiente información: recursos utilizados por proceso, producción programada por proceso, producción o avance real por proceso, rendimientos

previstos por proceso, rendimiento real por proceso. El flujo de información que se necesita para la elaboración del ISP es el siguiente:

- Generación: la información de producción, mano de obra, equipos y materiales proviene de la supervisión y de los partes diarios correspondientes. Tal como reportes diarios, hojas de asistencia, partes de equipos.
- Procesamiento: las áreas deben procesar la información que entregan los supervisores, cada una tiene sus responsabilidades:
- Recursos humanos: procesar las hojas de asistencia por fase, obtener un reporte de mano de obra en cantidad y en costo.
    - Almacén: reporte de materiales, en cantidad y costo por fase.
    - Proyectos: reporte oficial de metrados ejecutados y acumulados y de recursos utilizados. Se propone el formato de la figura 13 para presentar reportes diarios internamente de los cuales se generaría un reporte oficial de obra.
- Validación: presentar cada reporte en una reunión que involucre a todas las áreas para validar la información comparando con los reportes diarios remitidos.
- Consolidación: consolidar la información y generar el ISP.

Figura 13

Formato de reporte diario para manejo interno

REPORTE DIARIO						
	CONDICIONES CLIMÁTICAS:		**REPORTE N°:**		**FECHA REPORTE:**	
Servicio:			Plazo de ejecución		Horario de trabajo efectivo	
			Fecha inicial:		**Inicio:**	
Ubicación:			**Fecha final:**		**Fin:**	
Cliente:			**Saldo en días:**			

ACTIVIDADES REALIZADAS

AVANCE

Ítem	Partida	Und	Cantidad	Avance Actual		Avance Anterior		Avance Acumulado	
				%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.

RECURSOS EMPLEADOS

MANO DE OBRA

N°	Nombre	Ocupación	Primer turno		Segundo turno		Total HH efectivas	**Comentarios**
			Inicio	Fin	Inicio	Fin		

Ítem	**MATERIALES**			**EQUIPO/HERRAMIENTAS**			**Comentarios**
	Detalle	Und	Cant.	Detalle	Und	Cant.	

SUSTENTO FOTOGRÁFICO

Nota. Elaboración propia.

c. Proceso de atención de requerimientos

De la planificación de la obra, se desprende un listado de necesidades que comprende materiales, herramientas, equipos de protección y otros ítems que serán utilizados en la ejecución. Los ingenieros encargados de los proyectos deberán transmitir estas necesidades al administrador para que gestione la compra o la entrega correspondiente.

d. Proceso de compra y aprovisionamiento

La compra en las empresas constructoras es uno de los procesos más importantes, sobre todo cuando se trata de suministros para obra. Primero, porque gran parte del presupuesto de obra va destinado a la compra de insumos; segundo, los materiales se compran en gran cantidad y/o volumen, por lo que se necesita espacio y dinero para pagarlos; y, por último, no contar con los materiales en el momento indicado representa, en la mayoría de casos, la paralización de la obra y costos adicionales. Una mala logística puede incrementar los costos en un 10%.

La decisión de comprar, requiere la colaboración de ambas áreas. La comunicación debe ser constante, para ello se proponen las reuniones en la planificación, para que se pueda evidenciar la situación actual del inventario, y generar el requerimiento antes de que se agote el material (mínimo 3 días antes). El supervisor como encargados de las compras, administrador y asistente, deben estar alineados en cuanto a la prioridad del requerimiento y al costo al que se debe ajustar.

Se propone distinguir tres niveles de prioridad de los requerimientos: prioridad urgente, para las compras que deben realizarse el mismo día; prioridad normal, cuya atención debe darse en un máximo de dos días; y baja prioridad, para la atención de los requerimientos en un máximo de una semana. Mediante la implementación de la mejora en la planificación, se tratará, en lo posible, de reducir al máximo los requerimientos de prioridad urgente y evitar el principal cuello de botella de la organización, que es la falta de materiales en obra.

Para evitar búsqueda de proveedores y compras de último minuto, la participación del asistente administrativo y del administrador debe ser activa, la coordinación con el ingeniero encargado del proyecto debe ser constante, para que se soliciten las cotizaciones con las que se elaborará el presupuesto y cronograma de compras.

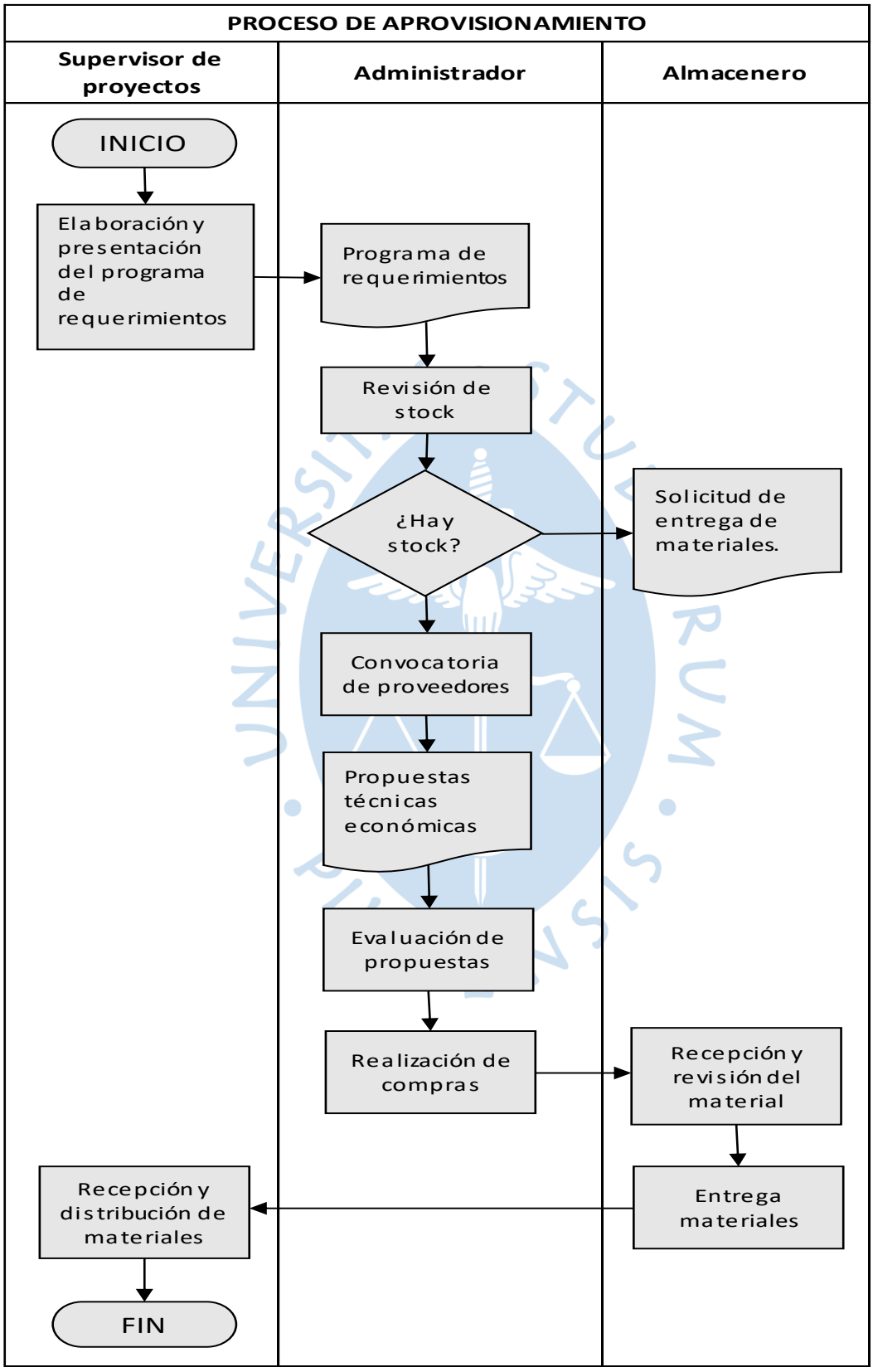
Proyectos y Administración deben establecer los requisitos que debe cumplir el proveedor para que proceda la compra, dentro de estos se encuentran: calidad, precio, tiempo de entrega, condiciones de pago y condiciones de entrega.

Una vez que se realiza la compra, el almacenero deberá recibir y registrar el ingreso en almacén para tener control sobre los movimientos del inventario. Cabe resaltar que, en la industria de la construcción, existen materiales que deben ser entregados directamente en obra, como, por ejemplo, los agregados, el agua, en algunos casos cemento y fierro, que, por su volumen sería ineficiente que el material ingrese primero al almacén de la empresa y luego sea transportado a obra. Ante tal situación, se propone que todo material que deba pasar directo a obra, sea registrado por el almacenero a partir de la información brindada por compras y que la función de recepción y registro de uso del material recaiga sobre el supervisor del proyecto.

Es necesario responder la siguiente interrogante: ¿por qué no comprar una vez recibida la programación de los ingenieros?, la razón es porque existen algunos materiales para la construcción que caducan; otros, con el tiempo, pierden sus propiedades químicas y por lo tanto cambian sus propiedades mecánicas; otros ocupan mucho espacio; y porque su compra representaría un sacrificio de liquidez. Sin embargo, no en todos los casos sucede lo mismo, existen materiales que pueden comprarse con anterioridad y tener stock en almacén. Dependerá también de las políticas que implementen, principalmente los ingenieros, respecto a nivel mínimo de inventario. Es conveniente, que el material comprado sea separado por proyecto, para evitar confusiones en el almacenero. Se ha representado gráficamente el proceso (ver figura 14) para un mayor entendimiento.

Figura 14

Flujo de aprovisionamiento



Nota. Elaboración propia.

e. Actualización de inventario

La actualización del inventario, recae directamente sobre el almacenero y es clave por las siguientes razones:

- Minimizar el riesgo a robos o extravíos: registrar y controlar la recepción y salida de materiales se relaciona directamente con la disminución de pérdidas o robos.
- Control más eficiente sobre los materiales: que se traduce en control de costos y gastos en la empresa. La salida de materiales significará un egreso en el flujo de caja, tener datos más exactos de los movimientos de los materiales, representa también, un flujo de caja más exacto.
- Flujo correcto de información: la información que brinde el área de almacén, evitará confusiones administrativas entre las áreas involucradas, será el soporte para la realización de las compras y utilización de los materiales en las obras.

Es importante aclarar los siguientes puntos:

- La empresa Chufong ha llegado a tener hasta cinco proyectos pequeños a la vez.
- Frente a la simultaneidad en la ejecución y a que el cliente puede realizar su requerimiento en cualquier momento, se ha creído conveniente mantener stocks de algunos materiales permanentes, como fierro, cemento, aditivos; y de materiales temporales, como discos de corte, hojas de sierra, soldadura, entre otros.
- En el almacén físico se custodiará el material indicado en el punto anterior, así como herramientas manuales y algunos equipos como taladros, esmeriles, tronzadoras, máquinas de soldar, entre otros; también se habilitará un espacio para conservar equipo de protección personal y uniformes del personal obrero.

La logística en las empresas constructoras, es compleja y mucho más importante de lo que muchos empresarios creen, ya que impactan directamente sobre otras de las áreas primordiales en la empresa. En este caso, se cree conveniente recomendar la implementación de un software tipo ERP que sirva de soporte directo para el área de Almacén, principalmente para el proceso de actualización de inventarios; y que sirva de soporte para las áreas.

f. Proceso de asignación de costos

El procedimiento para asignar costos, es también, una de las reformas que debe atravesar la empresa. La contabilidad en la empresa se ha limitado a presentar los documentos a SUNAT, descuidando la parte analítica que es la contabilidad de costos. Las razones principales por las que es recomendable contar con un sistema de costos apropiado son:

- Permite conocer la rentabilidad del proyecto.
- Reconocer desviaciones para proponer medidas correctivas.
- Reconocer fallas en el presupuesto para proponer medidas preventivas.

Para ello se propone primero una clasificación de costos acorde a la industria constituido por costos directos (ver tabla 20), costos indirectos (ver tabla 21) y criterios para establecer la utilidad (ver tabla 22).

Tabla 20

Definición de costos directos

Costos directos	
Definición:	Son aquellos costos inherentes a la obra.
A. Costos directos por materiales:	Materiales permanentes, que pasan a formar parte integrante de las obras, como cemento, fierro, arena, confitillo; y materiales temporales, que se refiere a aquellos que se consumen en uno o varios usos, como madera de encofrados, combustible para mezcladora, discos de corte, entre otros.
B. Costos directos por mano de obra:	Comprende los pagos de salarios al personal que interviene directamente en la ejecución de obra, se incluyen los beneficios sociales y aportaciones.
C. Costos directos por equipo:	La inversión de la empresa en equipos debe generar beneficios durante su empleo. Los costos por maquinaria, equipos y herramientas de mano, se asignan de la siguiente forma: Herramientas de mano y equipo específico: su costo se determina mediante un coeficiente de uso establecido por la experiencia del ingeniero. Se entiende por herramientas de mano y equipos específicos a palanas, carretillas, cilindros, esmeriles, demoledores, etc. Maquinaria: para determinar el costo por maquinaria se debe computar todos los costos que genere la maquinaria. En el costo del equipo se debe considerar el costo de operación, esto incluye la cantidad de dinero invertido en la adquisición, funcionamiento, trabajo y conservación de la maquinaria. El costo de operación corresponde a dos grandes grupos: gastos fijos de operación, que agrupa los intereses del capital invertido, seguros, impuestos, almacenaje, repuestos, mantenimientos preventivos, depreciación, fondo de reposición; y en gastos variables, que incluyen al combustible, lubricantes, energía, reparaciones menores, jornales del operador de maquinaria y de los ayudantes necesarios.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 131

Definición de costos indirectos

Costos indirectos	
Definición:	Los costos indirectos son aquellos que se realizan haya o no producción pero que tienen siempre una relación con ella. Dentro de la industria de la construcción se presentan los siguientes costos indirectos:
A. Costos indirectos de operación:	Son los costos correspondientes al funcionamiento técnico administrativo de la oficina central. Estos costos se prorratean entre las diversas obras que tiene la empresa. Se incluyen: Gastos administrativos: sueldos del gerente, administrador, secretaria, honorarios del asesor contable, planificador, etc. Capacitación y promoción del personal. Movilidad del personal de oficina. Gastos en trámites diversos y notariales. Alquileres y servicios. Mantenimiento de equipos de almacén y de oficina. Materiales de oficina. Limpieza Impuestos.
B. Costos indirectos de obra:	Se incluyen los siguientes gastos: Gastos de licitación y contratación de obra: comprende los documentos de la licitación, intereses de la carta fianza y otros. Gastos administrativos generales: comprende los sueldos del personal que interviene en obra, personal técnico, asistentes, personal de almacén, depreciación del transporte para obra. Gastos financieros: son los intereses aplicados a obra. Imprevistos: considerar siempre un porcentaje de imprevistos que pueden presentarse por cambios climáticos o manifestaciones sociales que afecten el normal curso de la obra.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 22

Criterios para asignar la utilidad

Utilidad	
Criterios:	Generalmente, para presupuestar obras, la utilidad se considera como un porcentaje de los costos totales, este porcentaje está en el intervalo de 5% a 15% y su definición dependerá de muchos factores: Tamaño del contrato. Dificultades previstas. Tiempo en que se hace efectivo el pago de las facturas. Experiencia del ingeniero civil o de quien costee el servicio.

Nota. Elaboración propia.

La asignación de costos es un trabajo conjunto y va de la mano con la generación del ISP (informe semanal de producción), ya que necesita de la misma fuente de información para realizarse, es decir, se debe valer de los reportes que se desprenden del procesamiento de dicha información, tal es el caso del reporte diario, reporte de consumo de mano de obra, reporte de consumo de materiales y otros reportes generados. Así también, las áreas podrán utilizar las herramientas que brinda el sistema ERP para conseguir reportes de los costos incurridos según el avance de obra.

Se propone un sistema de costos por órdenes, cada orden es un proyecto u obra que cumple especificaciones distintas de los clientes.

g. Proceso de control de costos en obra

Los ingenieros, son los administradores de los proyectos, si bien deben recibir el apoyo de la parte netamente administrativa de la empresa, son ellos quienes deben gestionar los recursos y contribuir a la función principal del gerente general que es asegurar la rentabilidad del negocio, siendo la ejecución de obras, el único giro actual del negocio.

La autora plantea los siguientes objetivos del proceso:

- Optimizar la liquidez y mejorar la gestión en la obra.
- Modelar el flujo de caja de las obras usando el sistema de control de costos como base.
- Gestionar eficientemente el flujo de caja de la obra.
- Sinergias entre el control de costos.

Para establecer una forma de controlar los costos mediante un flujo de caja, se deben definir, los siguientes conceptos:

Fases de construcción: conjunto de actividades de características constructivas similares que constituyen una unidad de control. Estos procesos pueden subdividirse en sub procesos y en actividades y recursos. Las fases se clasifican en directas e indirectas y cumplen con las siguientes características:

- Toda fase tiene un responsable.
- Todo recurso puede asignarse a una fase.
- Toda partida de venta debe poderse asignar a una fase.
- Las fases directas corresponden a los procesos constructivos.
- Las fases indirectas agrupan los recursos que no pueden asignarse en forma económicamente factible a las fases directas.

Las fases de construcción vienen a ser las partidas que conforman el presupuesto de obra, como por ejemplo obras preliminares, movimiento de tierras, concreto simple, concreto armado, acabados y otros.

Objeto de costo: en construcción, los objetos de costo son el proyecto, los frentes del proyecto, los procesos constructivos, subprocesos y actividades.

Rubros: agrupación de recursos. Se recomienda agrupar los recursos de la siguiente manera: mano de obra, equipos y vehículos, materiales, empleados, gastos generales, subcontratos. Estos rubros, en función del objeto de costos, se agrupan en costos directos e indirectos.

Asignación de costos: abarca los términos de seguimiento de los cosos acumulados a un objeto de costo y la adjudicación de costos acumulados a un objeto de costos.

A partir de la planificación inicial y gradual que realizan los ingenieros, se obtiene una meta, tanto en cantidad como en monto, conforme se vaya desarrollando el proyecto, el supervisor de obra con el apoyo de la oficina administrativa deberá ser capaces de elaborar el flujo de caja o *cash Flow* de las obras. Las ventajas de realizar el flujo de caja son las siguientes:

- Ayuda a determinar las necesidades de efectivo de mediano plazo.
- Permite elaborar una estrategia financiera que reduzca los costos de financiamiento sin interrumpir el suministro de efectivo al proyecto.
- Ayuda a identificar problemas estructurales para el financiamiento del proyecto.
- Es un indicador primordial al determinar la viabilidad de un proyecto y sus posibilidades de éxito.
- Facilita la planificación fiscal.
- A nivel global, permite anticipar escenarios posibles de los siguientes meses, ya que el flujo de caja puede elaborarse para un trimestre, un mes e inclusive una semana.
- La mala gestión y/o comprensión del flujo de efectivo propician el fracaso de una pequeña empresa.

Solicitar información al área administrativa sobre los ingresos y egresos reales. El manejo del ERP pondrá a disposición del administrador, información real sobre las salidas de dinero de la empresa y de los consumos de los recursos.

Se apuesta por capacitar al supervisor actual en materia de estrategias de control de costos dado que hace falta fortalecer estas habilidades técnicas en la persona responsable de los proyectos. En el mercado existen opciones de capacitaciones bastante accesibles y muy prácticas, acordes con las necesidades actuales.

h. Implementación de un ERP

Los ERPs combinan todos los procesos en un programa de software integrado que usa una sola base de datos de modo que todos los departamentos, pueden compartir fácilmente la información y comunicarse entre ellos.

La implementación de un ERP en la empresa, significa el relevamiento, automatización, capacitación y monitoreo de procesos, con el objetivo de contribuir con la eficiencia organizacional en todo nivel.

Para proponer un ERP acorde con la empresa Chufong, se ha realizado lo siguiente:

- Identificar necesidades: una de las necesidades es el control sobre el inventario. Actualmente según requerimiento del cliente, la empresa tiene servicios en distintos distritos de Talara, por lo que se ha visto obligada a implementar almacenes físicos para resguardar materiales, hoy en día, tiene cuatro almacenes físicos, dos en Talara, uno en Lobitos y otro en Negritos, de los cuales, no se tiene un control real de lo que se resguarda en cada uno de ellos.

  Por otro lado, existe información muy dispersa en general en todas las áreas, hace falta agruparla convenientemente, de tal manera que permita hacer análisis. La empresa está en crecimiento constante, cada vez tiene más activos, contrata más colaboradores, maneja más materiales, tiene más recursos y poco control sobre ellos.
- Búsqueda de alternativas: en primer lugar, se entrevistó a colaboradores de las empresas Hermanos Benites, Grupo Valencia y Constructora Disconserge para conocer si manejaban algún software para la gestión empresarial, en los tres casos, respondieron que para el control de almacenes se utiliza Microsoft Excel; y para la gestión de proyectos, Microsoft Project y Visio.

  Dado que ninguna de las empresas mencionadas en el párrafo anterior, utiliza un software especializado en la gestión del almacén, se indagó en la web. Se consultó con asesores de distintos ERPs, tal como SAP Business One, Finnegans, Odoo, Auranet, Evidence, Defontana, Siigo, Sidige, OSA ERP y S10 ERP, de los cuales, se fueron descartando algunas opciones por precio elevado.
- Evaluación de alternativas: se tomaron en cuenta los siguientes parámetros: costo, implementación, facilidad de uso, la capacitación que necesitan los colaboradores para utilizarlo. Tanto el gerente de la empresa como la autora de la presente tesis, recibieron la demo de cada uno de los ERPs de los asesores de venta, se concluyó que todos los sistemas son fáciles de usar.

- Selección: Para efectos de la presente tesis, una primera selección del ERP se hizo por el precio, facilidad de uso e implementación y funcionalidades. OSA ERP fue el sistema que más se acercó a las necesidades de la empresa, tiene un costo muy accesible y, de acuerdo a la demostración recibida, es uno de los sistemas

- más sencillos; otra de las ventajas que se le encontró, es que es un sistema escalable, es decir, se pueden crear e incluir más funcionalidades según las necesidades de la empresa (ver tabla 23).

Tabla 143

Características de los ERPs a evaluar

Nº	Nombre	Funcionalidades	Imple-mentación	Forma-ción	Precio	Contacto
1	Defontana	Contabilidad Nómina (Planilla Estándar) Inventario Cotizaciones con Formato Abastecimiento Producción Requisiciones Tesorería y Cobranza Compras Ventas con Facturación Electrónica	En la nuble – web	En línea – web	Implementación: US$ 2400 más US$ 600 por capacitación inicial. A partir del segundo año, se paga US$ 2,400.00 a inicios del periodo. Montos no incluyen IGV.	Jorge Chávez. Celular: 993 386 810
2	Sidige	Facturación Tesorería Inventarios Compras Planilla- empleados Declaración en PLAME y T-Registro Generación de reportes	Servidor – web	En línea – web	Implementación: $15,750.00. Mantenimiento anual: $1,920.00, puede ser financiado en 12 cuotas de $160.00 cada una. Montos no incluyen IGV.	Alejandra Ferreyros. Celular: 998887085
3	OSA ERP	Almacén Ventas Compras Tesorería Reportes Contabilidad	En la nuble – web	En línea – web	Implementación: s/. 3,900 soles más un pago anual por hosting de s/. 300.00. Montos no incluyen IGV.	Luz Ruiz. Celular: 981005839
4	SIIGO	Facturación Contabilidad Gestión de activos fijos Presupuestos Cuentas por cobrar Cuentas por pagar Almacén Compras	Servidor – web	En línea – web	Licencia: US$ 1,300.00. Soporte: US$ 600.00 anuales. Montos no incluyen IGV.	Yván Yparraguirre. Celular: 981472926

Nº	Nombre	Funcionalidades	Imple-mentación	Forma-ción	Precio	Contacto
5	S10 ERP	Módulo de Presupuestos Módulo de Gerencia de Proyectos Módulo de Almacenes Módulo de Compras Módulo de Administrativo Módulo de Facturación Módulo de Contabilidad Módulo de Nóminas	Servidor – web	En línea – web	Licencia: s/.32,400. Implantación s/.8,000. Soporte mensual por los 8 módulos $320. Montos no incluyen IGV.	Margarita Orozco. Cel: 999035281

Nota. Elaboración propia.

Los planes propuestos se pueden resumir en la siguiente table (ver tabla 24).

Tabla 154

Consolidado de planes de mejora

Sub área	Objetivos	Metas	Tareas a realizar	Responsables
Recursos Humanos	Definir nueva estructura organizacional.	Delegar el 95% de la actividad de selección y contratación. Controlar el 100% de la información laboral del personal.	Contratar un nuevo asistente y un almacenero. Desarrollar un MOF. Implementar la política salarial. Reorganizar la estructura de la empresa.	Gerente General, Administrador y asistente administrativo.
Proyectos	Evitar desviación entre el presupuesto y lo real.	Conocer la real desviación entre lo presupuestado y real.	Utilizar herramientas propuestas en planificación y gestión de obra.	Gerente General, supervisor, administrador, asistente administrativo.
Logística de abasteci-miento.	Gestión de compras y almacén mediante procedimientos estandarizados para controlar entradas, salidas y existencias de los suministros diversos de obra.	Reducir en un 100% los retrasos de obra ocasionados por la falta de material. Conocer el 95% del flujo de materiales. Evitar robos y pérdidas de activos.	Implementar procedimientos para almacén y compras. Contratar una persona responsable que ocupe el puesto de almacenero.	Gerente General, Administrador, asistente administrativo, almacenero.

Sub área	Objetivos	Metas	Tareas a realizar	Responsables
Contabilidad y Finanzas	Lograr que el área financiera sea el principal soporte para las decisiones en la empresa.	Anticipar situaciones de déficit o excedente de efectivo para la toma de decisiones respecto a financiamiento e inversión.	Implementar el flujo de caja real y proyectada en la gestión financiera de la empresa.	Gerente General, Administrador y asistente administrativo.
		Realizar estados financieros que estén más alineados con la realidad.	Implementar un sistema de costos acorde a la industria.	
		Complementar la función del estudio contable.	Generar reportes de la gestión financiera.	

Nota. Elaboración propia.

5.5.3 *Elaboración de presupuesto*

Parte del plan de mejora se basa en ascender y contratar personas para que ocupen los puestos creados.

Dentro del plan, se propone mantener al personal que ocupa los puestos de gerente, secretaria y supervisión, crear y ocupar los puestos de administrador, asistente y a un encargado de almacén; se promoverá a la persona que ocupa el puesto de asistente al cargo de administrador y se buscará un nuevo talento para ocupar la vacante disponible. Esta decisión, implica generar mayores costos y gastos fijos. Se ha creído conveniente indicar los costos y gastos fijos actuales de la empresa Chufong (ver tabla 25).

El plan iniciará con la capacitación al supervisor de proyectos en mayo del 2021. A partir de la quincena de junio se contratará al nuevo personal, por lo que a partir de ese mes se genera la obligación de pago con el nuevo personal.

Por otro lado, la implementación del ERP, implica un único pago en el momento en el que se adquiere el producto. Al siguiente año de implementación, sólo se pagará el concepto de *hosting* ERP (ver tabla 26).

Tabla 165

Fijos actuales

COSTOS FIJOS MENSUALES (Montos en soles)		
	Descripción	**Mes N**
1	EMPLEADOS	10,719.00
	Gerente General	5,200.00
	Asistente administrativo	1,560.00
	Secretaria	1,209.00
	Supervisor	2,750.00
2	HONORARIOS PROFESIONALES	450.00
	Asesoría contable	450.00
3	ALQUILERES	7,000.00
	Alquiler local	5,000.00
	Alquiler camionetas	2,000.00
	TOTAL FIJOS MENSUALES	**18,169.00**

Nota. Elaboración propia.

Según el cronograma del plan, se iniciará con la implementación en mayo de 2021, por lo que para junio incrementará la obligación de pago de sueldos en un 16% y de 22% (ver tabla 27). Todos los sueldos incluyen la provisión para el pago de los beneficios, tener en cuenta que, para el cálculo correspondiente, se ha considerado lo establecido por el Régimen Laboral MYPE.

Tabla 26

Presupuesto propuesto para plan de mejora a implementar

PRESUPUESTO PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA CHUFONG (Montos en soles)									
	Descripción	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Setiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**
1	**EMPLEADOS**	**525.42**	**6,525.36**	**3,920.00**	**3,920.00**	**3,920.00**	**3,920.00**	**3,920.00**	**3,920.00**
	Sueldo almacenero	0.00	645.00	1,290.00	1,290.00	1,290.00	1,290.00	1,290.00	1,290.00
	Sueldo administrador	0.00	2,580.00	2,580.00	2,580.00	2,580.00	2,580.00	2,580.00	2,580.00
	Sueldos	**0.00**	**3,225.00**	**3,870.00**	**3,870.00**	**3,870.00**	**3,870.00**	**3,870.00**	**3,870.00**
	Capacitación en control de costos	525.42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Capacitaciones	**525.42**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
	EPPs – uniformes empleados	0.00	481.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

PRESUPUESTO PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA CHUFONG (Montos en soles)								
	Descripción	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Setiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**
	Compra computadora (1)	0.00	1,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Compra mobiliario	0.00	300.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Compra impresora	0.00	669.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Útiles de oficina	0.00	100.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
	Costos por contratación	0.00	250.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Otros	**0.00**	**3,300.36**	**50.00**	**50.00**	**50.00**	**50.00**	**50.00**	**50.00**
2	**IMPLEMENTACIÓN ERP**	**0.00**	**0.00**	**4,200.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
	Implementación	0.00	0.00	3,900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Hosting ERP	0.00	0.00	300.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL	**525.42**	**6,525.36**	**8,120.00**	**3,920.00**	**3,920.00**	**3,920.00**	**3,920.00**	**3,920.00**
	IGV compras	94.58	549.06	765.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 27

Incremento de la obligación de pago de sueldos

VARIACIÓN SUELDOS		
	Junio	**Julio**
Actual sueldos	10,719.00	10,719.00
Futuro sueldos	12,384.00	13,029.00
Incremento	16%	22%

Nota. Elaboración propia.

Este incremento de costos y gastos fijos es posible gracias a que, para la segunda quincena de junio, se reiniciarán las actividades de un contrato de construcción vigente que asegurará el flujo de ingresos desde julio hasta diciembre del 2021 por un monto aproximado de 250,000.00 soles mensuales en promedio.

5.5.4 *Cronograma del plan a implementar*

Se establecen las tareas específicas, con su respetivo periodo temporal, se asignaron responsables (ver tabla 28).

Tabla 28

Cronograma de implementación de plan de mejora

N°	Tareas	Días	Inicio	Fin	Responsable
1	PRESENTAR PLAN DETALLADO A LA GERENCIA	1	1-May	1-May	Asistente administrativo
2	INCLUSIÓN DE NUEVO PERSONAL	20.5	15-May	15-Jun	
2.1.	Promover asistente administrativo a Administrador de la empresa	1	15-May	15-May	Gerente general
2.1.1.	Generar nuevo contrato	1	15-May	15-May	Asistente administrativo
2.1.2.	Modificación en el T-Registro	1	15-May	15-May	Contador
2.2.	Elaboración de MOF base	8.5	17-May	26-May	Administrador
2.2.1.	Establecer requisitos, perfiles y funciones para cada puesto.	3	17-May	19-May	Administrador
2.2.2.	Elaborar escala y política salarial.	1	20-May	20-May	Administrador
2.2.3.	Revisión y aprobación de MOF	2.5	21-May	24-May	Gerente general
2.2.4.	Reajustes	2	25-May	26-May	Administrador
2.3.	Contratación de personal	11	27-May	14-Jun	Gerente general, Administrador
2.3.1.	Convocatoria y selección de candidatos para los nuevos puestos	5.5	27-May	2-Jun	Administrador
2.3.2.	Entrevistas y selección	2.5	3-Jun	5-Jun	Administrador, Gerente General
2.3.3.	Elaboración y firmas de contratos. Elevación de información en el T-Registro.	2	7-Jun	8-Jun	Administrador
2.3.4.	Inducción para los nuevos ingresos	1	15-Jun	15-Jun	Administrador
3	REORGANIZACIÓN DE LA LOGÍSTICA	8.5	16-Jun	30-Jun	
3.1.	Elaboración de inventario	6.5	16-Jun	23-Jun	Almacenero, contador, administrador
3.2.	Compartir el procedimiento para atención de requerimientos y compras.	1	15-Jun	15-Jun	Gerente general, administrador
3.3.	Modificaciones al procedimiento	1	30-Jun	30-Jun	Administrador
4	ESTABLECER UN SISTEMA DE COSTOS	2.5	1-Jul	3-Jul	
4.1.	Revisión del sistema de costos propuesto	2.5	1-Jul	3-Jul	Contador
5	IMPLEMENTACIÓN DE ERP	31.5	1-Jun	8-Jul	
5.1.	Concientizar al personal sobre la importancia de la implementación del ERP	1	1-Jul	1-Jul	Gerente general, Administrador
5.2.	Implantación de OSA ERP	21	1-Jun	26-Jun	Empresa ERP
5.3.	Estabilización y Capacitación	9.5	28-Jun	8-Jul	Empresa ERP
6	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	1	30-Abr	30-Abr	
6.1	Inscripción en capacitación en estrategias de control de costos.	1	30-Abr	30-Abr	Asistente administrativo

Nota. Elaboración propia.

5.6 Índices de desempeño

Se propone la implementación de los siguientes indicadores para la medición de la gestión (ver tabla 29):

Tabla 29

Indicadores de gestión propuestos

N°	Área / Sub área	Indicador	Fórmula
1	Todas	Desviación sobre el presupuesto.	$\frac{(Proyectado\ -real)}{Proyectado}\ x\ 100$
2	Gerencia	ROI	$\left(\frac{Beneficios\ brutos}{Activo\ total}\right) x\ 100$
3	Gerencia	ROE	$\frac{Beneficio\ neto}{Ventas} x \frac{Ventas}{Activo}\ x\ \frac{Activo}{Recursos\ propios}$
4	Proyectos	Causas de no cumplimiento	-
5	Proyectos	Porcentaje de actividades completadas	$\frac{\#\ de\ actividades\ completadas}{Total\ de\ actividades\ programadas}$
6	Compras	Porcentaje de atención de requerimientos de compra	$\frac{Requerimientos\ atendidos}{Requerimientos\ totales}\ x\ 100$
7	Almacén	Atención de requerimientos	$\frac{Despacho\ atendidos}{Despachos\ totales}$
8	Almacén	Exactitud del inventario.	Inventario valorizado - Inventario físico
9	Contabilidad	Plazo promedio de cobro.	$\frac{Cuentas\ por\ cobrar\ comerciales\ x\ 365}{Ventas\ anuales}$
10	Contabilidad	Plazo promedio de pago.	$\frac{Cuentas\ por\ pagar\ x\ 365}{Compras\ al\ crédito}$

Nota. Elaboración propia.

Los objetivos de los indicadores propuestos son los siguientes:

1. Determinar la diferencia entre lo real y lo proyectado. Aplica a todo proceso que implique realizar un análisis de la desviación entre lo que se proyecta y en lo que en realidad se incurre, por ejemplo: rendimiento esperado vs. rendimiento real del personal, costo real vs. costo proyectado, avance de obra real vs. proyectado, y cualquier otro.
2. Determinar la rentabilidad económica o rentabilidad sobre la inversión. El análisis de este ratio, permitirá tomar la decisión de aumentar precio de venta, vender más o disminuir los costos de producción para aumentar los beneficios.
3. El análisis de la rentabilidad financiera mediante el sistema Du Pont permitirá a la Gerencia, desglosar el rendimiento de la empresa sobre el capital contable, en tres

componentes: utilidad sobre las ventas, eficiencia en la utilización de activos o rotación de activos totales y, uso de apalancamiento. Este ratio, permitirá tomar decisiones para elevar la rentabilidad financiera.

4. Generar una memoria de las causas de no cumplimiento de actividades, que permitirán plantear estrategias para evitar en lo posible recaer en este incumplimiento.
5. Analizar la desviación de la programación. Este ratio está estrechamente relacionado con el ratio anterior y puede ser aplicado en todas las áreas.
6. Calcular el nivel de eficacia y eficiencia con que el área de compras atiende los requerimientos de compra y con esto, su gestión.
7. Calcular el nivel de efectividad con que almacén realiza el despacho de materiales, herramientas, equipos u otros, y con esto, su gestión.
8. Determinar la irregularidad entre el inventario valorizado y el inventario físico y con esto el cumplimiento de una de las principales funciones del almacenero.
9. Indica el número de días que le toma a una empresa que las cuentas por cobrar comerciales se conviertan en efectivo.
10. Indica el número de días que le toma a una empresa pagar a proveedores. Estos dos últimos indicadores son sumamente importantes en la gestión de tesorería de la empresa, dependerá de lo que arrojen ambos indicadores, para conocer si la empresa está aplicando buenas estrategias de pago y cobro, o si está sacrificando liquidez por no aplicar estrategias correctas.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Conclusiones

- Todos los sectores económicos se han visto afectados, debido a la crisis ocasionada por la pandemia global del COVID-19.
- A pesar de que el sector construcción se está recuperando, las medidas adoptadas por el Gobierno, en definitiva, han afectado a empresarios y trabajadores del sector.
- Una de las medidas por la que han optado los clientes en el sector de hidrocarburos, ha sido la reducción de tarifas de los contratos vigentes, reduciendo así, los ingresos; por otro lado, las medidas de prevención, que han sido necesarias adoptar para prevenir contagios, han incrementado los costos, disminuyendo el margen de utilidad de las empresas contratistas.
- La alianza con SPC, es una ventaja para la empresa Chufong, no sólo porque le ha permitido a esta última abrir mercado, sino también por la flexibilidad que le brinda para operar y hacer frente a sus obligaciones. Sin embargo, la empresa se ha limitado a ser únicamente su cliente.
- La gestión interna actual de la empresa se limita a resolver problemas en la operación diaria. No se mide la gestión de las áreas por lo que no es posible determinar si esta es eficiente o no.
- La organización interna de la empresa no está bien definida, las funciones no se han delimitado, por lo que la delegación es muy difícil.
- Frente a un entorno en el que, el control de los recursos, es primordial, la empresa se encuentra en desventaja, ya que no maneja procedimientos administrativos formales, ni un sistema de control adecuado para ordenar la información.
- La estrategia a aplicar es una estrategia de supervivencia, que consiste en reducir debilidades para mejorar la reacción frente a las amenazas.
- La información real, cualitativa y cuantitativa, de los movimientos de la empresa, es básica en la función de toma de decisiones de la Gerencia y/o de cualquier líder de área y Chufong carece de ella.
- La planificación como proceso básico para la gestión de toda la empresa. En el caso de Chufong, se llega a la conclusión que de la planificación parten todos los procesos importantes.
- El plan de mejora en la organización tiene como objetivos promover la delegación y evitar el acumulamiento de tareas en una sola persona. El plan consiste básicamente en definir funciones y asignar responsables. Según la autora, para lograr los objetivos del plan, es necesario crear nuevos puestos en la empresa.
- La mejora en el aprovisionamiento tiene como base, la asignación de responsables y la definición del proceso de compra, que incluye desde la planificación del requerimiento de materiales hasta que se lleva a cabo la compra como tal. Con este plan se quiere evitar cuellos de botella por la

falta de materiales, también se quiere evitar a toda costa la pérdida de información significativa para el control de costos.

- La autora considera que es necesario clasificar los costos e implementar un sistema de costeo por proyecto (orden). Este plan de mejora ha sido propuesto para contar con información más real, exacta, útil, oportuna y relevante sobre lo que cuesta ejecutar cada servicio, y poder hacer análisis.
- La implementación de tecnología para la gestión de la empresa, es otro de los planes de mejora propuestos. Con este plan se busca medir la gestión interna, contribuir con la eficiencia organizacional en todo nivel, evitar pérdidas de información y, sobre todo, hacer análisis para establecer estrategias.
- El crecimiento de la empresa y su solidez, dependerá de la implementación de nuevas y mejores prácticas y del compromiso de todo su equipo.

Recomendaciones

- El éxito de los planes propuestos dependerá del compromiso de la Gerencia, de su participación activa y de su influencia en el personal. Para ello, se recomienda comunicación constante entre quien elabora el plan, en este caso la nueva administración de la empresa, y el gerente general. Hasta ahora, ambas partes están de acuerdo con los cambios y mejoras que se van a implementar, sin embargo, el plan no puede ser estático, pueden surgir nuevos escenarios en el proceso, lo importante es conciliar y generar nuevas ideas para el mejoramiento de la empresa.
- Conforme se vaya implementando el plan, se recomienda la participación activa de los nuevos integrantes del equipo de trabajo, nada mejor que las recomendaciones de alguien que tenga pleno conocimiento del funcionamiento de su área.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Lista de referencias

Abarza, F. (6 de septiembre de 2019). *Logística externa: qué es y cuándo se aplica*. Obtenido de Beetrack: https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-externa

Aguirre Choix, R. (enero-marzo de 2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas de México. *El Buzón de Pacioli, XII*(76), 1-17. Recuperado el 29 de junio de 2020, de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli

Altair Consultores. (s.f.). *La elaboración del plan estratégico.* doi:https://www.academia.edu/33336407/LIBRO_PLAN_ESTRATEGICO

Álvarez Romero, S. O., Arcudia Abad, C. E., & Pech Pérez, J. (2005). La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. *Ingeniería, 9*(1), 25-36. Recuperado el 30 de junio de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/467/46790104.pdf

Amabile, T., & Kramer, S. (3 de setiembre de 2011). *Do Happier People Work Harder?* Recuperado el 18 de mayo de 2020, de The New York Times: https://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html?_r=0

AméricaEconomía.com. (14 de abril de 2016). *MBA & Educación Ejecutiva*. Obtenido de https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/que-son-las-organizaciones-matriciales-y-como-benefician-las-empresas

Andía Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data, 19*(1), 28-32. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=816/81650062004

Arce Burgoa, L. G. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*(25), 191-201. Recuperado el 02 de agosto de 2020, de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425942454010

Barragán Codina, J. N., & Pagan, J. A. (2002). *Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global.* México: Trillas.

Barrios Hernández, K. d., Contreras Salinas, J. A., & Olivero Vega, E. (2019). La Gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información tecnológica, 30*(2), 103-114. Recuperado el 29 de junio de 2020, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000200103&lng=en&nrm=iso&tlng=en

BBVA. (12 de diciembre de 2013). *10 funciones del departamento de recursos humanos*. Obtenido de BBVA: https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/

Becerra Marsano, A. M., & Garcia Vega, E. (2008). *Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas.* Lima.

Boston Consulting Group. (s.f.). *What Is the Growth Share Matrix?* Obtenido de BCG: https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix.aspx

BSG Institute. (s.f.). *Política de seguridad y salud en el trabajo y gestión de riesgos*. Recuperado el 27 de julio de 2020, de BSG Institute: https://bsginstitute.com/bs-campus/blog/politica-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-1114

ComexPerú. (5 de junio de 2020). *Las MYPE peruanas en el 2019 y su realidad ante la crisis*. Recuperado el 18 de diciembre de 2020, de ComexPerú: https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis

ComexPerú. (5 de junio de 2020). *Las MYPE peruanas en el 2019 y su realidad ante la crisis*. Recuperado el 18 de diciembre de 2020, de ComexPerú: https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis

Commarmond, G., & Exiga, A. (2001). *Cómo fijar objetivos y evaluar resultados.* Lima: El Comercio.

Cruz, J., & Jiménez, V. (18 de julio de 2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Recuperado el 15 de junio de 2020, de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf

Delaux, H. S. (2017). *Planeamiento Estrategico y Creación de Valor: Reestructurar en Crisis.* Buenos Aires: Redactum.

Dess, G. G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica creando ventajas competitivas.* Madrid: McGraw Hill Interamericana de España.

Didier, A. (2 de mayo de 2019). *Marketing B2B: ¿cuál es la mejor estrategia?* Obtenido de Inboundcycle: https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/marketing-b2b-que-es-exactamente

EAE Business School. (29 de noviembre de 2018). *Integración vertical hacia atrás: Ventajas y riesgos*. Recuperado el 20 de junio de 2020, de Retos en Supply Chain EAE Business School: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/integracion-vertical-hacia-atras/#:~:text=La%20integraci%C3%B3n%20vertical%20hacia%20atr%C3%A1s,la%20fabricaci%C3%B3n%20del%20producto%20final.

EAE Business School. (s.f.). *Los tres niveles de la gestión estratégica empresarial*. Obtenido de EAE Business School: https://www.eaeprogramas.es/blog/los-tres-niveles-de-la-gestion-estrategica-empresarial

Educaweb. (s.f.). *Director de investigación y desarrollo*. Recuperado el 29 de julio de 2020, de Educaweb: https://www.educaweb.com/profesion/director-investigacion-desarrollo-1007/

EFE. (1 de abril de 2021). *Perú cerró el primer trimestre de 2021 con una inflación del 1,56 %*. Recuperado el 28 de abril de 2021, de EFE: Agencia EFE: https://www.efe.com/efe/america/economia/peru-cerro-el-primer-trimestre-de-2021-con-una-inflacion-del-1-56/20000011-4502391#:~:text=PER%C3%9A%20INFLACI%C3%93N-,Per%C3%BA%20cerr%C3%B3%20el%20primer%20trimestre%20de,una%20inflaci%C3%B3n%20del%201%2C56%20%25

Entrepreneur. (15 de octubre de 2015). *10 claves para ser un Great Place to Work*. Obtenido de Entrepreneur: https://www.entrepreneur.com/article/269096

Entrepreneur. (s.f.). *Plan de acción: 6 pasos efectivos para hacerlo sin equivocarte*. Recuperado el 28 de junio de 2020, de Entrepreneur: https://www.entrepreneur.com/article/263648

Equipo ThePowerMBA. (4 de marzo de 2019). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Recuperado el 15 de junio de 2020, de The Power MBA: https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores.

Esan . (13 de enero de 2020). *Las 8 P del marketing mix de productos intangibles*. Obtenido de Conexión Esan: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/01/las-8-p-del-marketing-mix-de-productos-intangibles/

Esan. (30 de noviembre de 2017). *Pricing: 10 tácticas para crear una estrategia de precios eficaz*. Obtenido de Conexión Esan: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/11/pricing-10-tacticas-para-crear-una-estrategia-de-precios-eficaz/

Espejo, J., & Fischer, L. (2011). *Mercadotecnia.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Farro, M. (17 de septiembre de 2007). Estudio de los Sistemas de Gestión de Recursos Empresariales (ERP) en el Perú orientado al PYMES. Piura.

Folkman, J. (22 de abril de 2014). *8 Ways To Ensure Your Vision Is Valued*. Recuperado el 30 de junio de 2020, de Forbes: https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2014/04/22/8-ways-to-ensure-your-vision-is-valued/#4477a82a4524

Gob.pe. (15 de marzo de 2020). *Decreto Supremo N° 044-2020-PCM*. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de Plataforma digital única del Estado Peruano: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm

Grandes Pymes. (08 de septiembre de 2013). *Guía para elaborar correctamente la visión y la misión de la empresa*. Recuperado el 1 de julio de 2020, de Grandes Pymes: https://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/

Henley, D. (24 de mayo de 2019). *Mission Accomplished: Crafting A Meaningful Mission Statement*. Recuperado el 25 de julio de 2020, de Forbes: https://www.forbes.com/sites/dedehenley/2019/05/24/mission-accomplished-crafting-a-meaningful-mission-statement/#59d7ba8132d0

Henry, H. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. *Managerial Planning, 14*(3), 76-81.

Hull, P. (10 de enero de 2013). *Answer 4 Questions to Get a Great Mission Statement*. Recuperado el 25 de Julio de 2020, de Forbes: https://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/01/10/answer-4-questions-to-get-a-great-mission-statement/#2304357467f5

Impulso Consultores. (s.f.). *Impulso Gestionamos tu experiencia*. Obtenido de http://www.impulsoconsultores.pe/liderazgo-en-costos-diferenciacion/

INEI. (2019). *Variación de los indicadores de precios de la economía.* Técnico. Recuperado el 10 de junio de 2021, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12-informe-tecnico-n10_precios_nov2019.pdf

ISO Tools. (14 de abril de 2015). *ISO Tools: Blog Calidad Excelencia*. Recuperado el 29 de junio de 2020, de ISO Tools Web Site: https://www.isotools.org/2015/04/14/el-plan-estrategico-empresarial-una-herramienta-para-la-calidad/

Juneja, P. (s.f.). *Types of Information Systems - Components and Classification of Information Systems*. Recuperado el 1 de julio de 2020, de MSG Management Study Guide: https://www.managementstudyguide.com/types-of-information-systems.htm

Levcovich, M. (17 de marzo de 2005). *Administración de operaciones*. Recuperado el 25 de junio de 2020, de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/administracion-de-operaciones/

Ley N° 30056. (2 de julio de 2013). Obtenido de https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/

Lira Briceño, P. (2013). *Evaluación de Proyectos de Inversión.* Lima: Fondo Editorial UPC.

López, C. (11 de octubre de 2001). *Valores organizacionales y desempeño corporativo*. Recuperado el 26 de junio de 2020, de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/valores-organizacionales-desempeno-corporativo/

López, D. (24 de octubre de 2016). *Investigación y desarrollo (I+D)*. Recuperado el 28 de julio de 2020, de Economipedia: Haciendo fácil la economía: https://economipedia.com/definiciones/investigacion-desarrollo-id.html

López, E. (5 de abril de 2021). *Construcción y agro inician recuperación*. Recuperado el 28 de abril de 2021, de La Cámara: Revista digital de la cámara de comercio de Lima: https://lacamara.pe/construccion-y-agro-inician-recuperacion/

Mendez Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa, 21*(37), 136-169. doi: http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681

Ministerio de la Producción. (s.f.). *Historia*. Obtenido de Innóvate Perú: https://innovateperu.gob.pe/quienes-somos/historia

Moreno, O. (12 de diciembre de 2019). *Áreas funcionales de una empresa*. Recuperado el 1 de julio de 2020, de Instasent: https://www.instasent.com/blog/areas-funcionales-de-una-empresa

Morrison, M. (26 de febrero de 2020). *Pestle Analysis*. Recuperado el 20 de marzo de 2020, de CIPD: https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet#7986

Munizlaw. (08 de julio de 2020). *Reactivación del sector construcción en el norte del país*. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de Estudio Muñiz: https://estudiomuniz.pe/reactivacion-del-sector-construccion-en-el-norte-del-pais/

Nuño, P. (7 de setiembre de 2017). *Contabilidad de costes*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de EmprendePyme.net: https://www.emprendepyme.net/contabilidad-de-costes.html

Ocaranza, A. (25 de mayo de 2015). *5 claves para investigación y desarrollo en PyMES*. Obtenido de Entrepreneur: https://www.entrepreneur.com/article/268345

Ono, A. (25 de junio de 2019). *Valores Corporativos como base de una cultura competitiva*. Recuperado el 26 de julio de 2020, de Great Place to Work: https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/otros/blog/valores-corporativos-como-base-de-una-cultura-competitiva

Peek, S. (7 de mayo de 2020). *What is a vision statement?* Recuperado el 1 de Julio de 2020, de Bussiness News Daily: https://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html

PeruContable. (7 de octubre de 2018). *¿Cuáles son las funciones del área de contabilidad?* Recuperado el 27 de junio de 2020, de PeruContable: https://www.perucontable.com/contabilidad/cuales-son-las-funciones-del-area-de-contabilidad/

Ponce Talancón, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.* Recuperado el 28 de junio de 2020, de Enseñanza e Investigación en Psicología: https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología, 12*(1), 113-130. Recuperado el 29 de julio de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf

Porter, M. E. (1986). *Ventaja competitiva.* México: CECSA.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Trigésima octava ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la competencia.* Madrid: Pirámide.

ProInversión . (2009). *MYPEqueña Empresa Crece Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.* Lima.

ProInversión. (s.f.). *MYPEqueña empresa crece.* Lima.

Quintero, J., & Sánchez, J. (septiembre-diciembre de 2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos, 8*(3), 377-389. Recuperado el 29 de julio de 2020, de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001

Quiroa, M. (s.f.). *Poder de negociación de los clientes*. Recuperado el 27 de junio de 2020, de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-clientes.html

Ramón Ruffner, J. G. (2004). El control interno de las empresas privadas. *Quipukamayoc, 11*(22), 81-87. doi: https://doi.org/10.15381/quipu.v11i22.5476

Reliabilityweb.com. (s.f.). *Los Indicadores de Gestion*. Recuperado el 29 de junio de 2020, de Reliabilityweb.com: https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion

Rincón, R. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT, 34*(111), 43-59. Recuperado el 29 de junio de 2020, de https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104

Rocancio, G. (20 de noviembre de 2018). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen*. Recuperado el 7 de julio de 2020, de Pensemos: https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen

RPP Noticias. (15 de febrero de 2021). *PBI: Economía peruana cayó 11.12% en el 2020, según informe del INEI*. Recuperado el 28 de abril de 2021, de RPP Noticias: https://rpp.pe/economia/economia/pbi-economia-peruana-cayo-11-en-el-2020-segun-informe-del-inei-noticia-1321007

Sánchez, J., & Morales, M. L. (2009). *Planeación Estratégica: Breve Revisión Teórica.* Obtenido de http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf

Sobrado, J. D. (4 de febrero de 2018). *Análisis DAFO y creación de estrategias (CAME, DAFO Cruzado)*. Obtenido de Learning Legendario: https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/#La_matriz_CAME_creando_estrategias_mas_alla_del_DAFO

Stair, R. M., & Reynolds, G. W. (2010). *Principios de Sistemas de Información un Enfoque Administrativo (9a edición=.* México: CENGAGE Learning.

Steiner, G. A. (2007). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber.* México: Grupo Editorial Patria.

Stevenson, H. (1976). Defining corporate strengths and weaknesses. *Sloan Management Review, 17*(2), 98-110.

Stratec. (septiembre de 2016). *¿Cómo montar un plan de acción eficaz?* Recuperado el 3 de agosto de 2020, de Stratec: https://www.stratecsoluciones.com/blog/plan-de-accion/#

Stratec. (octubre de 2018). *La importancia del Plan de Acción para consolidar la Gestión Estratégica*. Recuperado el 28 de junio de 2020, de Stratec: https://www.stratecsoluciones.com/blog/la-importancia-del-plan-de-accion-para-consolidar-la-gestion-estrategica/

SUNAT. (8 de enero de 2018). *¿Qué libros contables debo llevar?* Obtenido de Emprender: Formaliza ahora el fruto de tu esfuerzo: http://emprender.sunat.gob.pe/que-libros-contables-debo-llevar

Taylor, J. W. (1979). *Planificación estratégica para la empresa de éxito: cómo guiar a su empresa lucrativamente hacia el futuro.* Nueva Jersey: Alexander Hamilton Institute.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera.* Pearson Educación.

Vargas Sánchez, V. M. (21 de setiembre de 2016). *La importancia del Planeamiento y Control de la Producción*. Recuperado el 27 de julio de 2020, de Conexión Esan: https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/09/21/la-importancia-del-planeamiento-y-control-de-la-produccion/

Ward, S. (2 de enero de 2020). *How to write a mission statement*. Recuperado el 01 de julio de 2020, de The Balance Small Bussiness: https://www.thebalancesmb.com/how-to-write-a-mission-statement-2948001

Zapata, M. O., Nieves, M. A., & Alzate, S. B. (2014). Gestión de la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el Mercado. *Gestión de las Personas y Tecnología Edición N° 19* , 34-39.

Anexos

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Anexo A. Declaración de pago anual impuesto a la renta tercera categoría – año 2018

SUNAT DECLARACIÓN PAGO 708	DECLARACIÓN PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA TERCERA CATEGORIA Ejercicio gravable 2018	
	RUC	20525429360
	RAZON SOCIAL	CHUFONG S.R.L.

1.- ESTADOS FINANCIEROS

I.-Balance General

ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2018
Caja y Bancos	359	3,392
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360	
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	90,033
Ctas por cobrar com - relacionadas	362	
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363	
Cuentas por cobrar div. - terceros	364	
Ctas por cobrar div. - relacionadas	365	
Serv. y otros contratad. p anticip.	366	
Estimación de ctas cobranza dudosa	367	
Mercaderias	368	
Productos terminados	369	
Subproductos, desechos y desperdic.	370	
Productos en proceso	371	
Materias primas	372	
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	62,367
Envases y embalajes	374	
Existencias por recibir	375	
Desvalorización de existencias	376	
Activos no ctes manten. p la venta	377	
Otros activos corrientes	378	20,365
Inversiones mobiliarias	379	
Inversiones inmobiliarias	380	
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381	
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	84,998
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	383	
Intangibles	384	
Activos biológicos	385	
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386	
Desvalorización de activo inmoviliz	387	
Activo diferido	388	
Otros activos no corrientes	389	
TOTAL ACTIVO NETO	390	261,155
PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2018
Sobregiros bancarios	401	
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	12,356
Remuneraciones y participaciones por pagar	403	2,888
Ctas p pagar comercial - terceros	404	40,256
Ctas p pagar comer - relacionadas	405	
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406	
Ctas por pagar diversas - terceros	407	74,050
Ctas p pagar divers - relacionadas	408	
Obligaciones financieras	409	
Provisiones	410	
Pasivo diferido	411	
TOTAL PASIVO	412	129,550

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2018
Capital	414	9,500
Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	
Resultados acumulados positivo	421	89,125
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	32,980
Pérdida del ejercicio	424	
TOTAL PATRIMONIO	425	131,605
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	261,155

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos			
			Importe Al 31 Dic. de 2018
Ventas Netas o ingresos por servicios		461	526,084
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas		462	
Ventas Netas		463	526,084
(-) Costo de Ventas		464	(418,847)
Resultado Bruto	Utilidad	466	107,237
	Pérdida	467	0
(-) Gastos de venta		468	(51,979)
(-) Gastos de administración		469	(22,278)
Resultado de operación	Utilidad	470	32,980
	Pérdida	471	0
(-) Gastos financieros		472	
(+) Ingresos financieros gravados		473	0
(+) Otros ingresos gravados		475	0
(+) Otros ingresos no gravados		476	0
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo		477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo		478	
(-) Gastos diversos		480	
REI Positivo		481	
REI Negativo		483	
Resultado antes de participaciones	Utilidad	484	32,980
	Pérdida	485	0
(-) Distribución legal de la renta		486	
Resultado antes del impuesto	Utilidad	487	32,980
	Pérdida	489	0
(-) Impuesto a la Renta		490	
Resultado del ejercicio	Utilidad	492	32,980
	Pérdida	493	0

Anexo B. Declaración de pago anual impuesto a la renta tercera categoría – año 2019

SUNAT

REPORTE DEFINITIVO

FORMULARIO 710 RENTA ANUAL 2019
TERCERA CATEGORÍA - ITF

ESTADOS FINANCIEROS

Número de RUC:	20525429360	**Razón Social :**	CHUFONG S.R.L
Periodo Tributario :	201913	**Número de Orden:**	1000365330
Número de Formulario	0710	**Fecha Presentación:**	21/07/2020

Estados Financieros

Estado de Situación Financiera (Valor historico al 31 de diciembre2019)

ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	359	40363	Sobregiros bancarios	401	0
Inv. valor razonable y disp. valor para la venta	360	0	Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	402	4908
Ctas. por cobrar comerciales - ter.	361	71290	Remuneraciones y particip. por pagar	403	7174
Ctas. por cobrar comerciales - relac.	362	0	Ctas. por pagar comerciales - terceros	404	22452
Ctas. por cobrar per. acc. soc. dir. y ger.	363	0	Ctas. por pagar comerciales - relac.	405	0
Ctas. por cobrar diversas - terceros	364	0	Ctas. por pagar accion, directores y ger.	406	0
Ctas. por cobrar diversas - relacionados	365	0	Ctas. por pagar diversas - terceros	407	49750
Serv. y otros contratados por anticipado	366	0	Ctas. por pagar diversas - relacionadas	408	0
Estimacio de ctas. de cobranza dudosa	367	0	Obligaciones financieras	409	0
Mercaderías	368	0	Provisiones	410	0
Productos terminados	369	0	Pago diferido	411	0
Subproductos, deshechos y desperdicios	370	0	**TOTAL PASIVO**	412	84284
Productos en proceso	371	0	**PATRIMONIO**		
Materias primas	372	19164			
Materias aux, suministros y repuestos	373	0			
Envases y embalajes	374	0	Capital	414	9500
Existencias por recibir	375	0	Acciones de inversión	415	0
Desvalorización de existencias	376	0	Capital adicional positivo	416	0
Activos no ctes. mantenidos por la vta	377	0	Capital adicional negativos	417	0
Otros activos corrientes	378	9500	Resultados no realizados	418	0
Inversiones mobiliarias	379	0	Excedentes de evaluacion	419	0
Inversiones immobiliarias (1)	380	0	Reservas	420	0
Activ. adq. en Arrendamiento finan. (2)	381	0	Resultados acumulados positivos	421	116030
Inmuebles, maquinarias y equipos	382	159471	Resultados acumulados negativos	422	0
Depreciación de 1, 2 e IME acumulados	383	21160	Utilidad del ejercicio	423	68814
Intangibles	384	0	Pérdida del ejercicio	424	0
Activos biologicos	385	0	TOTAL PATRIMONIO	425	194344
Deprec act biol, amort y agota acum	386	0			
Desvalorizacióo de activo inmovilizado	387	0	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	426	278628
Activo diferido	388	0			
Otros activos no corrientes	389	0			
TOTAL ACTIVO NETO	390	278628			

SUNAT

REPORTE DEFINITIVO

FORMULARIO 710 RENTA ANUAL 2019
TERCERA CATEGORÍA - ITF

Estado de Resultados

Estado de Resultados Del 01/01 al 31/12 del2019		
Ventas netas o Ing. por servicios	461	1132009
Desc. rebajas y bonif. concedidas	462	0
Ventas netas	463	1132009
Costo de ventas	464	861413
Resultado bruto de utilidad	466	270596
Resultado bruto de pérdida	467	0
Gasto de ventas	468	161426
Gasto de administración	469	40356
Resultado de operación utilidad	470	68814
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	0
Ingresos financieros gravados	473	0
Otros ingresos gravados	475	0
Otros ingresos no gravados	476	0
Enaj. de val. y bienes del act. F.	477	0
Costo enajen. de val y bienes a. f.	478	0
Gastos diversos	480	0
REI del ejercicio positivo	481	0
REI del ejercicio negativo	483	0
Resultado antes de part. Utilidad	484	68814
Resultado antes de part. Pérdida	485	0
Distribución legal de la renta	486	0
Resultado antes del imp. - Utilidad	487	68814
Resultado antes del imp. - Pérdida	489	0
Impuesto a la renta	490	0
Resultado de ejercicio - Utilidad	492	68814
Resultado de ejercicio - Pérdida	493	0

Anexo C. Cotización implantación y desarrollo Sistema OSA - ERP

CCAPA Tecnologías de Información SAC
Connection Technology and Engineering for Business Solutions

Cotización Implantación y Desarrollo Nro.180 - Lima 27 abril 2021

Sistema OSA–ERP + OSA–FACT

Empresa: Cliente

ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO

Implantación de:

1. OSA – ERP: Compras, Ventas, Almacén y Tesorería

Antecedentes	**PRIMERO**: Que **el cliente está** interesado en la contratación de los servicios informáticos de Sistema ERP **SEGUNDO**: Que la empresa **CCAPA Tecnologías de Información SAC**., es una empresa especializada en consultoría en programas de informática, suministro de programas de informática y en el desarrollo de sistemas a medida en ambientes web
Módulos OSA – ERP	**I. OSA – ERP** **Sub módulo COMPRAS:** • Proveedores • Calificación de proveedores • Cotizaciones • Configuración de indicadores para compras • Órdenes de compra • Seguimiento de órdenes de compra • Importaciones • Reportes • Gráficos estadísticos • Exportación en diversos formatos • Íntegramente web • Fácil integración con otros sistemas **Sub módulo ALMACÉN:** • Familias • Productos • Inventarios • Comprobantes de ingreso • Guías de remisión • Seguimiento de órdenes de compra • Movimiento entre almacenes • Kardex • Inventarios • Reportes • Indicadores • Gráficos estadísticos • Exportación en diversos formatos • Íntegramente web • Fácil integración con otros sistemas **Sub módulo VENTAS:** • Listados de precios • Configuraciones de moneda

- Cotizaciones
- Clientes
- Interface con clientes
- Órdenes de compra
- Seguimiento de órdenes de compra
- Punto de venta
- Facturas
- Boletas
- Reportes
- Indicadores
- Gráficos estadísticos
- Exportación en diversos formatos
- Íntegramente web
- Fácil integración con otros sistemas

Sub módulo TESORERÍA

- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Caja Chica
- Viáticos
- Rendiciones
- Cheques
- Indicadores
- Gráficos estadísticos
- Exportación en diversos formatos
- Íntegramente web
- Fácil integración con otros Sistemas

Características

- Multiempresa
- Multiagencia
- Multimoneda
- Alto grado de parametrización
- Interfaz gráfica sencilla, amigable, intuitiva, consistente y de fácil acceso webpara los usuarios
- Emisión de reportes en formatos PDF y Excel
- El sistema reside en un servidor central, no exige que el establecimiento posea servidores propios ni gran equipamiento, ni tampoco exige instalaciones en el equipamiento informático del cliente. Sólo requiere una conexión a Internet y PCcon navegador de Internet.

- Es multi-sucursal, es decir que el sistema soporta el acceso de distintas sucursales (u oficinas externas), permitiendo trabajar desde varios lugares al mismo tiempo sin riesgo de superposición, centralizando toda la información dentro del mismo sistema. No hay necesidad de conexiones punto a punto entrelas sucursales ya que el sistema está disponible a través de Internet.

- Permite distintos niveles de usuarios y permisos de acceso (supervisores,administradores y operadores)

- Posee opciones de exportación de datos en varios formatos (dbf, Excel, PDF, txt) para la integración con sistemas internos propios del establecimiento

- Dispone de interfaces mediante web para la integración instantánea con otros sistemas del establecimiento

- No es un sistema “enlatado”, es un sistema desarrollado para satisfacer las necesidades del cliente y es un sistema abierto a cualquier tipo de modificaciónque requiera la empresa

	• Todos los módulos cuentan con reportes gerenciales
Adicionales	• Garantía por 1 año, entiéndase por mal funcionamiento de los entregables • Capacitación para la administración de los Módulos Web • Soporte técnico continuo por 1año • CCAPA Tecnologías de Información SAC. mediante contrato mantendrá la confidencialidad de la información privada de la empresa • El sistema no requiere licencias anuales, los pagos son únicos
Modalidad de Adquisición	**CCAPA Tecnologías de información SAC., Implementará OSA-ERP ,** siendo la comercialización como producto, pero entregado como una solución a medida en la NUBE.
Forma de trabajo	Trabajo definido conjuntamente entre **y CCAPA Tecnologías de Información SAC.** • Elaboración de prototipos para su aceptación y posterior desarrollo • Presentaciones periódicas hasta tener el resultado final
Periodo de trabajo	***25 días de implantación**** ***10 días Estabilización y capacitación*** *a coordinar con el cliente
Requerimientos	• Persona con poder de decisión para la aceptación de los avances • Reuniones con todos los responsables de las áreas involucradas y usuarias del sistema

PAGO ÚNICO		
OSA –ERP Compras, Ventas, Almacenes y Tesorería + OSA FACT		
OSA –ERP	**S/ 3,900.00**	**Precio no incluye IGV** **Forma de pago:** 40% Firma del contrato 30% Fin de la implantación 30% Fin de estabilización y capacitación
TOTAL	**S/. 3,900.00**	

PAGO ANUAL (1ro de febrero de cada año)		
Alojamiento del Sistema OSA-ERP en la NUBE		
Alojamiento del Sistema OSA-ERP en la NUBE	**S/. 300.00 (por año)**	**Precio no incluye IGV**

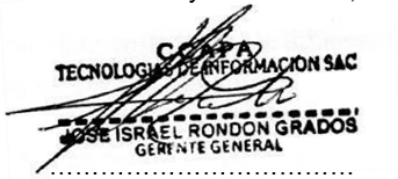
FACTURA ELECTRÓNICA		
PERÚ FACTURACIÓN ELECTRÓNICA		
Pasarela de Comunicación con SUNAT	**S/. 60.00 (mensuales)** *Hasta 500 comprobantes, entre facturas y boletas	**Precio no incluye IGV**

PAGO ANUAL		
Sistema en la NUBE y Autenticación con SUNAT	**S/. 300.00 (Por Año)**	**Precio no incluye IGV**

Validez de la oferta: 30 ABRIL.2021

Sin otro particular y con la seguridad de contar con su preferencia, quedo de Usted.

Muy atentamente,



José Israel Rondón Grados
Gerente de Cuentas
Cel: 981 005 695
Tel: +511 6065761 / 4684632 / 6065760
israel.rondon@ccapasistemas.com
www.ccapasistemas.com