UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y REESTRUCTURACION

ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA QUE

EJECUTA OBRAS PARA EL SECTOR PUBLICO

CASO DE ESTUDIO: EMPRESA ABC INGENIEROS S.A.C.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección de la Construcción

AUTOR(ES)

FLORES AZAÑEDO, REGINA DEL CARMEN (0000-0003-3053-0427)

MENDOZA CACERES, CAROL YARMILA (0000-0002-7749-5123)

MENDOZA CALLA, ANGELA ESTEFANIA (0000-0001-8829-2412)

MONTALVO CASIMIRO, MIGUEL ELIAS (0000-0003-3834-8451)

SALVADOR RAFAEL, MELENCA BLANCA (0000-0003-0806-4378)

ASESOR(ES)

Kuong Rodríguez, Jorge Ulises (0000-0001-8104-1979)

Lima, 25 de noviembre de 2019

DEDICATORIA

Dedicamos el presente Trabajo de Investigación a Dios y a nuestras familias, que nos han acompañado y apoyado a lo largo de nuestro desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros profesores de la Maestría de Dirección de la Construcción de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por los conocimientos impartidos a lo largo de la maestría y por los aportes a partir de sus experiencias profesionales, que han sido contribución primordial para nuestro crecimiento profesional.

Nuestro agradecimiento a la empresa del caso-estudio, por su disponibilidad para atendernos y facilitarnos la información para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

RESUMEN

Debido a la necesidad de mejorar la economía de una familia, los profesionales con experiencia en el rubro de la construcción han decidido emprender su camino al éxito empresarial, mediante la creación de su propia empresa para lograr una independencia financiera y generar ganancias propias. En el camino de crecer como empresa, las organizaciones de tipo familiar han avanzado en desorden y con cierta informalidad dando como resultado empresas con problemas de estancamiento, no sostenibles en el tiempo y con probabilidades de desaparecer del mercado.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo formular la propuesta del planeamiento estratégico y la mejora de la estructura organizacional de la empresa caso-estudio, la cual, por temas de confidencialidad, denominaremos ABC Ingenieros S.A.C., empresa que ejecuta obras para el sector público en sus tres niveles de gobierno.

El trabajo consta de cinco capítulos: Capítulo I, se describen los aspectos generales tales como la formulación del problema y determinación de los objetivos. Capítulo II, se desarrolla el marco teórico de la investigación. Capítulo III, se define la hipótesis y metodología de la investigación. Capítulo IV, se describe la situación actual de la empresa y se realiza el análisis estratégico y el Capítulo V, se plantea la propuesta de valor para la empresa, proponiendo el plan estratégico en base a los objetivos organizacionales, reestructuración del organigrama y definición de procesos críticos del área de licitaciones y operaciones.

Palabras clave:

Planeamiento Estratégico; Estructura Organizacional; Análisis Estratégico; Obras Públicas

Strategic Planning And Organizational Restructuring Of A Construction Company That Executes Works For The Public Sector

Study Case: ABC Ingenieros S.A.C. Company

ABSTRACT

Due to the necessity to improve the family economy, professionals with experience in the construction field have decided to embark on their way to business success, by creating their own company to achieve financial independence and generate their own profits. In the way of growing as a company, family-type organizations have advanced in disorder and with some informality, and as a result, companies are with stagnation problems, not sustainable over time and with probabilities to disappear from the market.

The objective of this research work is to formulate the proposal of a strategic improvement of the organizational structure of this case-study company, which, for confidentiality issues, we will call ABC INGENIEROS S.A.C, a company that executes works for the public sector in its three levels of government.

This work consists in five chapters: Chapter I describes the general aspects such as the formulation of the problem and the determination of the objectives. Chapter II develops the theoretical framework of the investigation. Chapter III develops the hypothesis and the methodology of the investigation. Chapter IV defines the actual situation of the company and the strategic analysis. Chapter V propose the value proposition of the company, presenting the strategic planning based on the organizational objectives, organizational restructuring and the definition of the critics process of bidding and operations areas.

Keywords: Strategic Planning; Organizational Structure; Strategic Analysis; Public Works.

TABLA DE CONTENIDOS

1	CAPÍTULO 1 – ASPECTOS GENERALES	1
1.1	El Problema.....	1
1.2	Formulación del Problema	2
1.3	Objetivo General	3
1.4	Objetivos Específicos.....	3
1.5	Justificación	3
1.6	Alcance y limitaciones:.....	4
1.6.1	Alcance:	4
1.6.2	Limitaciones.....	4
2	CAPÍTULO 2 – MARCO TEORICO	5
2.1	Antecedentes	5
2.2	Planeamiento estratégico	7
2.2.1	Conceptos generales del planeamiento estratégico.....	8
2.2.2	Modelo de planeamiento estratégico.	8
2.2.3	Etapas del planeamiento estratégico.....	9
2.2.4	Términos claves	10
2.3	Diseño Organizacional.....	23
2.3.1	Organización formal e informal.....	25
2.3.2	Problemas con los niveles organizacionales.	26
2.3.3	La estructura y el proceso de organizar.	27
2.3.4	Tipos de organización.....	29
2.4	Sistema de Contratación Publica	36
2.4.1	Sistema de Contratación de Obras Por Contrata:.....	36

2.4.2	Etapas del Procedimiento de Selección.	37
3	CAPÍTULO 3 – HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.1	Hipótesis	39
3.2	Metodología:	39
4	CAPÍTULO 4 – MARCO REFERENCIAL	40
4.1	Situación Actual:.....	40
4.1.1	Historia de la Empresa Constructora ABC Ingenieros S.A.C.	40
4.1.2	Visión, Misión y Valores Actuales.	40
4.1.3	Estructura organizacional actual.	41
4.1.4	Interrelación interna.	41
4.1.5	Clientes.	42
4.1.6	Obras ejecutadas.	44
4.1.7	Desempeño Financiero.....	45
4.2	Análisis Estratégico	47
4.2.1	Análisis Interno.....	47
4.2.2	Análisis Externo.....	55
4.2.3	Posicionamiento.....	65
4.2.4	Conclusiones del análisis estratégico.....	67
5	CAPÍTULO 5 – PROPUESTA DE VALOR.....	69
5.1	Reformulación de Visión, Misión y Formulación de Valores	70
5.1.1	Visión.....	70
5.1.2	Misión.	70
5.1.3	Valores.	70
5.2	Determinación de objetivos	71

5.2.1	Objetivos generales (OG).	71
5.2.2	Objetivos estratégicos (OE).	71
5.3	Estrategias	72
5.3.1	Estrategias de posicionamiento.	72
5.3.2	Estrategias Comerciales.	73
5.3.3	Matriz FODA.	75
5.3.4	Determinación de estrategias.	77
5.4	Indicadores de Gestión (KPI's).	77
5.5	Plan Estratégico	78
5.6	Mejora de estructura organizacional	79
5.6.1	Reestructuración del organigrama.	79
5.6.2	Manual de funciones.	81
5.6.3	Flujogramas de procesos internos.	81
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
6.1	CONCLUSIONES	83
6.2	RECOMENDACIONES	84
7	REFERENCIAS	85
8	APÉNDICES	90
	APÉNDICE A - Contratos de la empresa ABC INGENIEROS S.A.C	91
	APÉNDICE B - Estados financieros de la empresa ABC INGENIEROS S.A.C AL 2016	93
	APÉNDICE C - Estados financieros de la empresa ABC INGENIEROS S.A.C AL 2017	98
	APÉNDICE D - estados financieros de la empresa ABC INGENIEROS S.A.C AL 2018	103
	APÉNDICE E - Plan estratégico para la empresa ABC INGENIEROS S.A.C	108

APÉNDICE F - Manual de organización y funciones	109
APÉNDICE G – Flujograma propuesto para la empresa ABC INGENIEROS S.A.C.....	122
APÉNDICE H – Flujograma propuesto para el área de licitaciones	123
APÉNDICE I – Flujograma propuesto para el área de operaciones	124
APÉNDICE J – Flujograma propuesto para el área de logística	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Utilidad de operación en los años 2016, 2017 y 2018	3
Tabla 2. Topes para procedimientos de selección 2019 – Contratación de obras.	36
Tabla 3. Número de obras por cliente	43
Tabla 4. Utilidad de la Empresa ABC Ingenieros S.A.C del 2016 -2018.....	45
Tabla 5. Evaluación al área de licitaciones	48
Tabla 6. Evaluación al área operaciones	49
Tabla 7. Evaluación al área de infraestructura.....	50
Tabla 8. Evaluación al área de Recursos Humanos	50
Tabla 9. Evaluación al área de Desarrollo tecnológico.....	51
Tabla 10. Evaluación al área de Marketing	51
Tabla 11. Evaluación al área de Finanzas	51
Tabla 12. Evaluación al área de Logística	52
Tabla 13. Evaluación al área de Post Venta.....	53
Tabla 14. Matriz de evaluación de Factores Internos	54
Tabla 15. Fuerzas políticas	56
Tabla 16. PBI por sectores (Var. % real anual)	57
Tabla 17. Fuerzas económicas	58
Tabla 18. Fuerzas sociales, culturales y demográficas	59
Tabla 19. Fuerzas tecnológicas	60
Tabla 20. Fuerzas ecológicas	61
Tabla 21. Matriz de evaluación de Factores Externos	62
Tabla 22. Factores críticos de éxito	66
Tabla 23. Matriz FODA.....	76
Tabla 24. Indicadores de Gestión.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Integral del proceso de administración estratégica	9
Figura 2: Preguntas para la formulación la misión de una empresa	11
Figura 3: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	15
Figura 4: Niveles de estrategias.	21
Figura 5: Organización Formal e Informal.	26
Figura 6. Procesos de organización	29
Figura 7. Estructura organizacional de ámbito de administración estrecha.....	29
Figura 8. Estructura organizacional de ámbito de administración amplia.....	30
Figura 9. Agrupación organizacional por funciones.....	30
Figura 10. Agrupación organizacional en forma territorial o geográfica.	31
Figura 11. Agrupación organizacional por grupo de clientes.	32
Figura 12. Agrupación organizacional por productos.....	32
Figura 13. Estructura simple.....	34
Figura 14. Estructura matricial.	35
Figura 15: Etapas de Procedimiento de selección.....	38
Figura 16: Organigrama Empresa ABC INGENIEROS SAC.....	41
Figura 17: Tipos de Clientes de ABC Ingenieros SAC.	42
Figura 18. Cantidad de obras ejecutadas por la empresa ABC INGENIEROS SAC. en el 2016 – 2019.....	44
Figura 19. Tipo de obras ejecutadas por la empresa ABC INGENIEROS SAC. En el 2014 – 2019.....	44
Figura 20. Monto referencial de obras ejecutadas por la empresa ABC INGENIEROS SAC. En el 2016 – 2019.....	45
Figura 21. Utilidad anual (S/) de la empresa ABC Ingenieros SAC	46

Figura 22. Margen de utilidad anual (%) de la empresa ABC Ingenieros SAC	46
Figura 23. Análisis competitivo para de la empresa ABC Ingenieros SAC.	64
Figura 24. Modelo Conceptual de la Propuesta de Valor.	70
Figura 25. Propuesta de Organigrama para la Empresa ABC INGENIEROS SAC.....	81

1 CAPÍTULO 1 – ASPECTOS GENERALES

1.1 El Problema

Según Betts, M. (1994) existe una importante evidencia que en la planificación de los negocios de las empresas constructoras internacionales ha habido un cambio de prioridad desde lo táctico a lo estratégico. Sin embargo, este cambio de prioridad no ha sido fácil, debido que la adopción de un enfoque estratégico no es fácilmente implementable en la industria de la construcción, debido a las condiciones de riesgo e incertidumbre del sector construcción. Dificultades que han permitido el desarrollo de un sinnúmero de herramientas y técnicas para la planificación de las empresas basadas en un enfoque estratégico. Este enfoque hace que las empresas se proyecten a largo plazo para ser competitivos y enfrentar de la mejor manera las condiciones que impone el medio externo.

En el contexto nacional, el sector construcción enfrenta en la actualidad problemas serios de atraso tecnológico, baja productividad y escasez de personal calificado, la necesidad de renovar sus enfoques de administración se hace más urgente.

Las grandes empresas constructoras, mantienen solidez en su crecimiento y consolidación en el mercado porque han desarrollado un Planeamiento estratégico dinámico, consistente y sostenible, adaptable al cambio y al entorno, alineado a la misión y visión de la organización.

ABC INGENIEROS S.A.C. es una empresa familiar que inicia sus labores en el año 2008, dedicándose a la ejecución de obras para el Sector Público. Al ser una empresa de estas características, los puestos son asignados en su mayoría a miembros de la familia que poseen conocimientos empíricos o teóricos sobre el cargo, es decir, son puestos de confianza; presumiéndose que por ello no cuenta con una eficiente estructura organizacional, funciones definidas por áreas, así como de un sistema de información o base de datos integrados. Estas

carencias podrían ser la razón de la variabilidad del margen neto de ventas, la cual refleja un bajo sistema de gestión y un deficiente control financiero en la ejecución de sus obras.

La empresa tiene conocimiento y dominio del negocio, sin embargo, al no contar con procesos establecidos, los colaboradores tienden a crear un desorden en los procesos administrativos y operativos, lo cual, sumado a la deficiente comunicación, genera una descoordinación entre áreas. Asimismo, el fuerte apego emocional a las viejas estrategias operativas y la resistencia al cambio no permiten visualizar la necesidad de mejora continua e innovación frente a las transformaciones y exigencias del entorno.

Por otro lado, la inexistencia de un sistema integrado de base de datos conlleva a que no se cuente con un registro de los procedimientos en cada obra, así como el desconocimiento de la utilidad operativa real a su culminación. El principal indicador de estas falencias se refleja en el bajo índice de obras ganadas sobre obras presentadas.

Si la empresa no tiene una proyección a largo plazo no podrá desarrollar un planeamiento estratégico, ya que para su crecimiento es necesario definir los objetivos de la organización y con esto determinar las bases para las estrategias a futuro.

Ante la problemática ya expuesta, de no proponer un plan de acción para el problema identificado, la organización que está dentro de nuestro caso-estudio puede verse afectada en su crecimiento como empresa haciéndola menos rentable, no desarrollando el potencial humano, generando estancamiento al punto de encogerse y al no poder competir en un mercado de constante cambio finalmente podría desaparecer del mercado.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño organizacional y aportan al crecimiento sostenido de una empresa constructora mediana que ejecuta obras para el sector público?

1.3 Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico con un horizonte de tiempo de 03 años, apropiado para la naturaleza y entorno en el que se desenvuelve la empresa, que permita determinar los factores necesarios para lograr una mejora en el desempeño y un crecimiento sostenido.

1.4 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis interno y externo de la empresa ABC INGENIEROS S.A.C.
- Formular estrategias organizacionales.
- Reestructurar el organigrama de la empresa y definir el manual de funciones.
- Reestructurar los procesos críticos de las áreas de licitación y operaciones.

1.5 Justificación

El proceso de estancamiento en el que se encuentra la empresa al no contar con objetivos definidos, el desorden en sus funciones, y la falta de proyección a nuevos mercados del sector construcción, hacen que sea necesario realizar acciones que brinden orden y dirección a la empresa. Prueba de ello es que la utilidad se vio disminuida, lo que ha hecho que la empresa no tenga un crecimiento exponencial a través del tiempo.

Tabla 1. *Utilidad de operación en los años 2016, 2017 y 2018*

Utilidad de operación en los años 2016, 2017 y 2018

AÑO	UTILIDAD (S/)
2016	106,038.00
2017	94,351.00
2018	106,927.00

Nota. Elaboración propia

A través de un planeamiento estratégico y una adecuada estructura organizacional, se busca responder a las condiciones cambiantes del sector y aprovechar las oportunidades del entorno.

1.6 Alcance y limitaciones:

1.6.1 Alcance:

Empresas que brindan el servicio de construcción para el sector público, con capacidad de contratación hasta S/ 25'000,000.00. El presente trabajo de investigación toma como caso de estudio a la empresa ABC INGENIEROS S.A.C.

1.6.2 Limitaciones

Las limitantes para el desarrollo de la tesis son:

- Falta de información financiera y operativa detallada por cada obra.
- Accesibilidad a las fuentes de información para el análisis externo.
- Tiempo asignado para el desarrollo del presente trabajo de investigación y la disponibilidad de los integrantes para las coordinaciones correspondientes.

2 CAPÍTULO 2 – MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023 elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas, el sector construcción crecerá 6% en el 2020 y registrará una expansión de 4.6% al cierre del presente año, además que la inversión pública tendrá un crecimiento del 6.4% en su presupuesto para el 2020.

La inversión en el sector inmobiliario seguirá impulsada por la expansión de créditos hipotecarios, por el esquema de Bono Mivivienda Verde y la entrada del nuevo programa Bono Mi Alquiler. Recuperado de: <https://www.elperuano.pe/noticia-sector-construccion-crecera-6-el-2020-grandes-proyectos-82810.aspx>

Ante esta coyuntura, las empresas del sector construcción deben estar preparadas para enfrentar la ejecución de proyectos de inversión pública que priorizaran los tres niveles de gobierno, así como los de la inversión privada.

Realizando una revisión de trabajos y tesis relacionados con el tema de estudio, mencionaremos algunos de ellos donde recopilan conocimiento y experiencias de empresas de la realidad nacional e internacional, con investigaciones relacionadas al análisis organizacional, diseño organizacional, planeamiento estratégico y plan estratégico.

Del Pezo, G. (2013). Diseño organizacional para la empresa constructora Torremolina S.A. del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena (Trabajo de titulación), Universidad Estatal Península de Santa Elena, Santa Elena, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/1531>, en su trabajo de titulación plantea como objetivos: identificar la estructura organizacional a través de una investigación de los involucrados que permitan obtener información sobre los procesos de gestión administrativa y, elaborar el Diseño Organizacional con el diagnóstico establecido para la descripción de

cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa que muestre las relaciones existentes entre los diferentes puestos de trabajo de la empresa Constructora Torremolina S.A,

Bustamante, L.A. (2016). Propuesta de rediseño organizacional para la empresa HYD Construcciones en General E.I.R.L. año 2014. (Tesis de pregrado), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperada de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/735>, el objetivo de la investigación fue Proponer un rediseño organizacional para la Empresa H y D Construcciones en General E.I.R.L en el año 2014-2015, definiendo cuatro fases, Fase I: Preparación y análisis organizacional, Fase II: Desarrollo estratégico, Fase III: Procesos y sistemas de gestión y la Fase IV: Estructura Organizacional, tras identificar mediante entrevista a los colaboradores que, la empresa H y D carece de organigramas formales que muestren gráficamente los diferentes niveles de autoridad, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y responsabilidad, lo que da como resultado la dualidad de funciones y mando.

Escorcia, L.H. & Pérez, V. (2014). Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Asado en el modelo de las 7's de Mckinsey. (Tesis de pregrado), Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia. Recuperada de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/handle/11227/1620>, el objetivo de investigación fue elaborar un análisis organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda., basado en el modelo de las 7'S de McKinsey para proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la compañía.

David, Gomero y Guzmán (2017). Plan estratégico para la empresa Guzmán Villar Ingenieros S.A.C. (Tesis de maestría), Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperada de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1938>, esta tesis tiene como objetivo diseñar un plan estratégico en el periodo 2018-2020 que permita mejorar la competitividad y sostenibilidad de Guzmán Villar Ingenieros en este periodo, por lo que realizaron un análisis interno y externo para formular estratégicas funcionales.

Amaya, R. (2016). Plan estratégico para la empresa de construcción “Amal Construction S.A.C.”, Cajamarca 2016-2021. (Tesis de maestría), Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/94>, el trabajo se desarrolló para diagnosticar la realidad situacional y formular la visión, misión y valores institucionales de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S.A.C., así como evaluar el aspecto interno y externo para definir el plan estratégico y los procesos de implementación.

Hinostroza, coronel, Tazza y Huaynate (2016). Planeamiento estratégico para la Empresa Constructora El Árabe S.A.C. (Tesis de Maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7647>, el objetivo principal de esta tesis en Planeamiento Estratégico para la Empresa Constructora El Árabe S.A.C. es contribuir y promover la competitividad de las empresas del sector, plantearon como visión para el año 2025 tener la empresa maximizando su rentabilidad, eficiencia en los procesos, calidad de servicio en la ejecución de obras, incrementar la participación de mercado, identificación del personal y contribución al crecimiento económico del país.

2.2 Planeamiento estratégico

El termino planeamiento estratégico se originó en la década de 1950 y gozo de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses están “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios. (David, 2014, p. 5)

2.2.1 Conceptos generales del planeamiento estratégico.

El planeamiento estratégico se define como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones dentro de una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna, 2008, p.69)

La administración estratégica y el planeamiento estratégico son sinónimos y se definen como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Con lo sugiere esta definición, la dirección estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito en una organización. (David, 2014, p. 5)

La planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque *sistemático* para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad. (Koontz, Weihrich y Cannice 2012, p. 20)

2.2.2 Modelo de planeamiento estratégico.

David (2014) dijo que la mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica o planeamiento estratégico es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. este no garantiza el éxito, pero si constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias.

Figura 1: Modelo de Integral del proceso de administración estratégica
Tomado de Fred R. David. Conceptos de la Administración Estratégica (p. 14). Pearson.
Edición 14va.

2.2.3 Etapas del planeamiento estratégico.

David (2014) indicó que el proceso del planeamiento estratégico consta de 3 etapas.

2.2.3.1 Formulación estratégica. Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer los objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

2.2.3.2 Implementación de la estrategia. Para esta etapa se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Esta etapa implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

A la etapa de implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas.

2.2.3.3 Evaluación de estratégica. Es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estratégicas no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas.

2.2.4 Términos claves

2.2.4.1 Estrategas. Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa. Ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información. Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción creativos. (David, 2014, p. 10)

2.2.4.2 Visión. Un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. (Serna, 2008, p.61).

2.2.4.3 Misión. Definió a la misión como la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. responde a las siguientes preguntas. (Serna, 2008, p.60).

Figura 2: Preguntas para la formulación la misión de una empresa

Tomado de Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría – Metodología – Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos. Índices de gestión (p. 60). 3R Editores Edición 10 ma.

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños. (David, 2014, p. 10).

2.2.4.4 Valores. Los valores son los principios que guían la actividad gerencial de la organización. deben ser conocidos, aceptados y seguidos por todos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización. (D’ Alessio, 2008, p. 10).

2.2.4.5 Análisis externo. El análisis o evaluación o auditorías externas se define como “El proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno” (Serna, 2008, Pg. 75).

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas. Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. (David, 2014, Pg. 11)

a. *Fuerzas clave.* David (2014) clasifico las fuerzas externas en cinco amplias categorías:

- *Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).*
- Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencias que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores. (D' Alessio, 2008, Pg. 120)

Cabe mencionar que estos factores “pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño.” (David, 2014, Pg. 68)

- *Fuerzas económicas (E).* Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional. (D' Alessio, 2008, Pg. 120)

- *Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales (S)*. Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. (David, 2014, Pg. 67)

D' Alessio (2008) indico que estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organización y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

- *Fuerzas tecnológicas y científicas (T)*. Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además, tienen la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, la modificación de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria, y volver obsoletos los productos y servicios existentes. (David, 2014, Pg. 72)
- *Fuerzas ecológicas y ambientales (E)*. Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización. (D'Alessio, 2008, Pg. 123)
- *Fuerzas competitivas (C)*. La estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores. Poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad

de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes.

(D'Alessio, 2008, Pg. 123)

b. *Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)*. La matriz de evaluación de factores externos (EFE) “permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” (D'Alessio, 2008, Pg. 125).

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (David, 2014, Pg. 81)

c. *Cinco fuerzas de PORTER*. El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo “es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias”. (David, 2014, Pg. 75)

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. (Porter, 2008 Pg. 22)

Figura 3: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria

Tomado de Michael E. Porter. Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (p. 20). Grupo Editorial Patria Edición 37ava.

- *Rivalidad entre empresas actuales.* La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad. (David, 2014, Pg. 76)
- *Riesgo de nuevas empresas o entrada potencial de nuevos competidores.* Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de

regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado. Incluso habiendo numerosas barreras contra la entrada, algunas veces se da el ingreso de nuevas empresas a la industria gracias a que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y considerables recursos de marketing. (David, 2014, Pg. 77)

- *Amenaza de productos o servicios sustitutos.* En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.

Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado. (David, 2014, Pg. 77-78)

- *Poder de negociación de los proveedores.* Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Las condiciones que rigen el poder de los proveedores no están sujetas solo al cambio, sino algunas veces también al control de la compañía. Sin embargo, como sucede con el poder de los compradores a, veces puede mejorar su situación aplicando una estrategia. (Porter, 2008, Pg. 44)

- *Poder de negociación de los compradores.* Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende el número de características de una situación de mercado y del valor relativo de su compañía en relación con la industria global. El poder de clientes detallistas y mayoristas obedece a las mismas reglas, con una importante adición. Los detallistas pueden alcanzar un gran poder de negociación sobre los fabricantes cuando están en condiciones de influir en las decisiones de compra de los consumidores. Los mayoristas obtienen el mismo poder, si pueden influir en las decisiones de compra de los detallistas u otras firmas que son clientes suyos. (Porter, 2008, Pg. 42)

2.2.4.6 Análisis interno. La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en competencias. (D' Alessio, 2008, Pg. 167)

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Hay varias formas de determinar los factores internos, como el cálculo de razones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y los promedios de la industria. También se pueden desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores

internos tales como la moral de los empleados, la eficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes. (David, 2014, Pg. 11)

a. Cadena de valor de Porter. La cadena de valor consta de actividades relacionadas con la creación de valor de margen. Se trata de las actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Toda actividad de valor utiliza materias primas adquiridas, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para cumplir su función. También usa y genera información: datos referentes al cliente (recepción de pedidos), parámetros del desempeño (pruebas). Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos; las actividades primarias y las actividades de apoyo. (Porter, 2014, Pg. 66)

- *Actividades Primarias.* Son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta. Hay cinco categorías genéricas para competir en un sector industrial: Logística de entrada, incluye con las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los factores del producto; Operaciones, actividades, mediante las cuales se transforman las materias primas y otros actores en el producto final; Logística de salida, actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes; Marketing y ventas, actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello y Servicios postventa, incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto.

- *Actividades de apoyo.* Respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales: Adquisición (compras), función de comprar los factores productivos que se emplearan en la cadena de valor; Desarrollo tecnológico, toda actividad relacionada con creación de valor comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procedimiento de datos; Administración de recursos humanos, está constituida por las actividades conexas

con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal y Infraestructura de la empresa, consta de varias actividades, entre ellas administración general, planificación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos gubernamentales o administraciones públicas y administración de calidad, suele soportar toda la cadena y no a las actividades individuales.

b. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica.

Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. La matriz EFI proporciona información importante para la formulación de estrategias. Al desarrollar una matriz EFI corporativa, procure enfocarse en las divisiones tanto como sea posible. No permita que más del 30% de los factores clave sean razones financieras ya que éstas suelen depender de muchos otros factores; por esta razón es difícil identificar qué estrategias se deben considerar con base en las razones financieras. (David, 2014, Pg. 123)

2.2.4.7 Objetivos. El siguiente paso en el planeamiento estratégico, y dentro de la etapa de la formulación estratégica, consiste en establecer los objetivos a largo plazo. Estos representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. (D'Alessio, 2008, Pg. 219)

Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara de la misión proporcionan las bases para establecer los objetivos y las

estrategias, cuya finalidad es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

(David, 2014, Pg. 94)

Normalmente se debe trabajar con dos horizontes de tiempo, uno cercano y otro lejano, o sea el corto y el largo plazo. Los objetivos de corto plazo están circunscritos al año, o dos, y se podrían considerar como los hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo y están, en general, circunscritos al horizonte de tiempo más cercano. Mientras que los de largo plazo se refieren a los que están relacionados con la visión establecida y dependen de la industria. (D'Alessio, 2008, Pg. 219)

a. Tipos de objetivos:

- *Objetivos Financieros.* Figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etcétera.
- *Objetivos Estratégicos.* Se encuentran una mayor participación de mercado, un menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento de productos al mercado, disminución de costos, mejora de la calidad del producto, aumento de la cobertura geográfica, logro del liderazgo tecnológico, anticipación en materia de mejora o innovación, etcétera. (David, 2014, Pg. 134)

2.2.4.8 Estrategia. Se define a “la estrategia como la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia”. (Harold Koontz Heinz Weihrich Mark Cannice; 2012,120)

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones

presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas”. (David, 2014, p. 13)

a. *Niveles de estrategias y sus principales responsables.* David (2014) indica que las empresas suelen presentarse cuatro niveles de estrategias (corporativo, divisional, funcional y operacional). Mientras que en las pequeñas hay tres (empresarial, funcional y operacional).

Figura 4: Niveles de estrategias.

Tomado de Fred R. David. *Conceptos de la Administración Estratégica* (p. 138). Pearson. Edición 14va.

b. *Estrategias Comerciales.* David (2014), indico que las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en 11 acciones:

- *Estrategias de integración.* Permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores. Estos son:
 - Integración hacia adelante: apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
 - Integración hacia atrás: Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.
 - Integración horizontal: Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.

- *Estrategias intensivas.* Suelen recibir este calificativo debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa, estos son:

- Penetración del mercado: Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing
- Desarrollo de mercado: Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica
- Desarrollo de producto: Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.

- *Estrategias de diversificación.*

- Diversificación relacionada: Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
- Diversificación no relacionada: Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.

- *Estrategias defensivas.*

- Reducción de costos: Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.
- Desinversión: Venta de una división o de una parte de la organización.
- Liquidación: Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.

c. *Estrategias de posicionamiento.* Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria (Porter, 2008 Pg. 51):

- *Liderazgo global en costos.* Exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.

- *Diferenciación.* Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. a veces impide conseguir una gran participación en el mercado.
- *Enfoque o concentración.* Se centra en un grupo de compradores en un segmento de la línea de productos en un mercado geográfico, adopta multitud de modalidades. Esta estrategia procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular.

2.3 Diseño Organizacional

Desarrollaremos este tema conceptual dado que una de las medidas de mejora que plantearemos en nuestra propuesta tiene que ver con la reestructuración organizacional de la empresa. En la vida empresarial se observa que hay empresas que no funcionan correctamente, que no alcanzan los objetivos fijados, que presentan bajos niveles de competitividad, que el personal carece de estímulos de superación o de realizar bien su trabajo, que existen conflictos de intereses, que existen duplicidad de funciones o que la empresa no es capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos, entre muchas otras causas. Todos estos hechos previos, nos indican la existencia de posibles problemas de diseño organizativo en la empresa. (Valenzuela, 2013, La evolución del diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos (Tesis de maestría), Universidad Autónoma de Barcelona, España. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/109361/TFG_jvalenzuelasevilla.pdf).

El diseño organizacional es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente, o para combinar acciones de exploración con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo y desarrollarse y sostenerse a lo largo del tiempo.

Por lo expuesto anteriormente, podemos inferir que el diseño organizacional es un proceso que no tiene fin en la práctica (proceso continuo). En otras palabras, debido a los constantes

cambios en el entorno se requieren modificaciones constantes en las estrategias y estructuras organizacionales de las empresas. (Galán, 2006, p. 158).

Para que una función organizacional exista y sea significativa para las personas debe incorporar:

- Objetivos verificables que, como se indicó en la parte 2, son una función importante de la planeación.
- Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
- Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.

Además, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En ese sentido, organizar se define como: identificar y clasificar las actividades necesarias, agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo y proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

Para eliminar los obstáculos al desempeño derivados de la confusión e incertidumbre de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. (Koontz, 2012, p. 200).

2.3.1 Organización formal e informal

2.3.1.1 Organización formal. se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo.

Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales. (Koontz, 2012, p. 201).

2.3.1.2 Organización informal. Se describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales.

Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce en persona respecto de un problema organizacional aun cuando pertenezca a otro departamento, que a alguien a quien sólo se conoce de nombre o por el organigrama. La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas. (Koontz, 2012, p.202).

Figura 5: Organización Formal e Informal.

Tomado de Harold Koontz. *Administración: Una Perspectiva global y Empresarial* (p. 201). McGraw Hill. Edición 14va.

2.3.2 Problemas con los niveles organizacionales.

Existe la tendencia a considerar a la organización y a su departamentalización como fines en sí mismos, y a medir la efectividad de las estructuras de la organización en términos de la claridad e integridad de sus departamentos y niveles departamentales. La división de actividades en departamentos y la creación de múltiples niveles en sí no es del todo deseable porque:

1. Los niveles son costosos: conforme aumentan deben asignarse más esfuerzos y dinero para administrarlos, este incremento se deriva de los gerentes adicionales, el personal que los asiste y la necesidad de coordinar actividades departamentales, así como del costo de las instalaciones para el personal. Los contadores llaman a esos costos gastos indirectos, carga o gastos generales y administrativos, en contraste con los llamados costos directos. La producción real se debe a los empleados de fábrica, ingeniería o ventas, que son, o podrían ser, contabilizados como mano de obra directa. Los niveles por encima de la línea de fuego cuentan sobre todo con gerentes cuyos costos sería deseable eliminar, si es posible.
2. Los niveles complican la comunicación: por su estructura organizacional, una empresa con muchos niveles tiene más dificultad para comunicar sus objetivos, planes y políticas

hacia abajo que una horizontal donde el gerente principal se comunica con sus empleados de manera directa; conforme la información fluye en línea descendente ocurren omisiones e interpretaciones erróneas. Los niveles también complican la comunicación desde la línea de fuego hacia los superiores en el mando, lo que es tan importante como la comunicación descendente; se dice, con razón, que los niveles son filtros de la información.

3. Muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control: un plan que puede definirse y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido en niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación hacen que este control sea más importante. (Koontz, 2012, p. 204).

2.3.3 La estructura y el proceso de organizar.

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. Así, la estructura organizacional debe reflejar:

1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.

4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará. (Koontz, 2012, p.212).

2.3.3.1 Lógica de organizar. Existe una lógica fundamental para organizar, proceso que consiste en los siguientes seis pasos (aun cuando en realidad los pasos 1 y 2 son, a la vez, parte de la planeación):

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información. (Koontz, 2012, p. 213).

Figura 6. Procesos de organización

Tomado de Harold Koontz. *Administración: Una Perspectiva global y Empresarial* (p. 213). McGraw Hill. Edición 14va.

2.3.4 Tipos de organización.

2.3.4.1 Por su tramo de control.

a. Organización con ámbitos estrechos:

- **Ventajas.** Supervisión y control estricto, comunicación rápida entre subordinados y superiores; de igual manera, toma de decisiones rápidas. (Koontz, 2012, p. 203).
- **Desventajas.** Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados, muchos niveles de administración, altos costos por cantidad de niveles y excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto. (Koontz, 2012, p. 203).

Figura 7. Estructura organizacional de ámbito de administración estrecha.

Tomado de Harold Koontz. Administración: Una Perspectiva global y Empresarial (p. 203). McGraw Hill. Edición 14va.

b. Organización con ámbitos amplios:

- **Ventajas.** Los superiores están obligados a delegar, se deben establecer políticas claras.

Es necesario seleccionar a los subordinados con sumo cuidado. (Koontz, 2012, p. 203).

- **Desventajas.** Tendencia de que los superiores sobrecargados de trabajo se conviertan en cuellos de botella que impidan la toma de decisiones, riesgo de que el superior pierda el control. Se requiere de administradores de calidad excepcional. (Koontz, 2012, p. 203).

Figura 8. Estructura organizacional de ámbito de administración amplia

Tomado de Harold Koontz. Administración: Una Perspectiva global y Empresarial (p. 203). McGraw Hill. Edición 14va.

2.3.4.2 Por su departamentalización:

a. Departamentalización por funciones

- **Ventajas.** El más usado porque describe el proceso productivo de la empresa, cada función es vista por su especialista facilitando la eficiencia de las áreas, simplifica la capacitación. (Koontz, 2012, p. 219).
- **Desventajas.** Queda limitada en grandes extensiones geográficas, si la empresa produce varios servicios especializados, resta importancia a objetivos globales, dificulta la rápida adaptación a los cambios. (Koontz, 2012, p.219).

Figura 9. Agrupación organizacional por funciones.

Tomado de Harold Koontz. Administración: Una Perspectiva global y Empresarial (p. 219). McGraw Hill. Edición 14va.

b. Departamentalización geográfica.

- *Ventajas.* Coloca la responsabilidad en un nivel inferior. Da importancia a mercados y problemas locales. Mejora la coordinación de una región. Aprovecha las economías de las operaciones locales. Mejora la comunicación directa con los interesados en la localidad.

(Koontz, 2012, p. 220).

- *Desventajas.* Requiere de más personas capacitadas en la gerencia general. Dificulta en control a la alta gerencia. (Koontz, 2012, p.220).

Figura 10. Agrupación organizacional en forma territorial o geográfica.

Tomado de Harold Koontz. Administración: Una Perspectiva global y Empresarial (p. 220). McGraw Hill. Edición 14va.

c. Departamentalización por clientes.

- *Ventajas.* Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes. Da a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo. Desarrolla experiencias en las áreas de clientes. (Koontz, 2012, p. 221).

- *Desventajas.* Puede ser difícil coordinar las operaciones entre las demandas de competitividad de los clientes. Requiere de gerentes y personal especializados en los problemas de los clientes. Es posible que los grupos de clientes no siempre estén bien definidos. (Koontz, 2012, p. 221).

Figura 11. Agrupación organizacional por grupo de clientes.

Tomado de Harold Koontz. Administración: Una Perspectiva global y Empresarial (p. 221). McGraw Hill. Edición 14va.

d. Departamentalización Por Producto

- **Ventajas.** Dirige la atención y los esfuerzos a la línea de productos. Facilita el uso de capital, las instalaciones, las habilidades y los conocimientos especializados. Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios. Mejora la coordinación de las actividades funcionales. Asigna la responsabilidad de las utilidades al nivel divisional. Proporciona una capacitación firme y perceptible para los gerentes generales. (Koontz, 2012, p. 222).
- **Desventajas.** Requiere de más personas con capacidad en la gerencia general. Tiende a dificultar el control financiero de los servicios generales. Presenta un problema creciente de supervisión desde la alta gerencia. (Koontz, 2012, p. 222).

Figura 12. Agrupación organizacional por productos.

Tomado de Harold Koontz. Administración: Una Perspectiva global y Empresarial (p. 220). McGraw Hill. Edición 14va.

2.3.4.3 Organizaciones más usadas:

- a. La estructura simple.* Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es que por lo que sí es. No es elaborada. Tiene un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona, y poca

formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general sólo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones. (Robbins, 2009, p.526).

Una estructura simple puede ser considerada como una estructura no formal. En una estructura simple, la organización es regida por el control personal de un individuo. Es el tipo de organización común a muchas pequeñas empresas. (Valenzuela, 2013).

Suele existir un propietario que asume la mayor parte de la responsabilidad directiva. Sin embargo, existe una escasa división de la responsabilidad directiva, y probablemente, una definición poco clara de quién es responsable en situaciones en las que hay más de una persona implicada. (Valenzuela, 2013, La evolución del diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos (Tesis de maestría), Universidad Autónoma de Barcelona, España. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/109361/TFG_jvalenzuelasevilla.pdf).

La fortaleza de la estructura simple está en su simplicidad. Es rápida, flexible y barata de mantener, y la contabilidad está clara. Una de sus debilidades importantes es que es difícil de aplicar en organizaciones que no sean chicas, pues a medida que éstas crecen se hace cada vez más inadecuada debido a su poca formalización y a que la mucha centralización tiende a generar una sobrecarga de información en la dirección. Conforme aumenta el tamaño, es común que la toma de decisiones se haga más lenta y con el tiempo se detenga cuando el director único trata de seguir tomando todas las decisiones. Esto es lo que pasa con frecuencia en muchas compañías pequeñas. Cuando una organización comienza a emplear a 50 o 100 personas, es muy difícil que el propietario-director tome todas las decisiones. Si la estructura no cambia y se hace más elaborada, no es raro que la empresa pierda impulso y llegue a fracasar. La otra debilidad de la estructura simple es que es riesgosa: todo depende de una persona. Un ataque al corazón puede destruir, literalmente, la información de la compañía y en centro de la toma de decisiones. (Robbins, 2009, p. 526).

Figura 13. Estructura simple.

Tomado de Stephen P. Robbins. Fundamentos de la estructura organizacional (p. 526). Pearson. Edición 13va.

b. *La estructura matricial.* La matriz combina dos formas de departamentalización: por función y por producto. La fortaleza de la departamentalización por funciones estriba en que reúne a los especialistas, lo que minimiza el número necesario al mismo tiempo que permite agrupar y compartir recursos especializados para varios productos. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas de cada función de modo que sus actividades se terminen a tiempo y dentro del presupuesto. Por otro lado, la departamentalización por producto tiene Exactlymente los beneficios y desventajas contrarios. Facilita la coordinación entre especialista para terminar a tiempo y con el cumplimiento de los objetivos del presupuesto. Además, asigna responsabilidades claras para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta obtener las fortalezas de cada enfoque mientras trata de evitar sus debilidades. (Robbins, 2009, p. 529).

Figura 14. Estructura matricial.

Tomado de Stephen P. Robbins. Fundamentos de la estructura organizacional (p. 529). Pearson. Edición 13va.

La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de unidad de mando. Los empleados en la matriz tienen dos jefes: sus gerentes de departamento según la función y aquellos según el producto. Por tanto, la matriz tiene una cadena de mando dual. (Robbins, 2009, p. 529).

Las principales desventajas de la matriz son la confusión que crea, su propensión a generar luchas de poder, y el énfasis que pone en los individuos. Cuando se prescinde del concepto de la unidad de mando aumenta mucho la ambigüedad, y ésta lleva con frecuencia al conflicto. Por ejemplo, no es raro que no quede claro quién reporta a quién ni que los gerentes de producto disputen por quedarse con los mejores especialistas para sus productos. La confusión y ambigüedad también son las semillas de las luchas de poder. La burocracia reduce éstas por medio de definir las reglas del juego. Cuando dichas reglas son para “arrebatar” lo que resulta son peleas por el poder entre gerentes por funciones y productos. Para los individuos que desean seguridad y ausencia de ambigüedad, este clima de trabajo genera tensión. Reportar a más de un jefe produce un conflicto de autoridad, y las expectativas poco claras detonan la ambigüedad de roles. El confort que da lo predecible de

una burocracia desaparece y es sustituido por la inseguridad y la tensión. (Robbins, 2009, p.529).

2.4 Sistema de Contratación Pública

Dado que la empresa sobre la cual desarrollaremos la propuesta de mejora se desenvuelve en el ámbito estatal, haremos una breve reseña de las principales características del ámbito en que se desenvuelven estas empresas constructoras. Sobre el particular, la Ley de Contrataciones del Estado vigente al efectuar el presente estudio, es la Ley N° 30225 modificada por el Decreto Legislativo N° 1444, y su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 344-2018-EF, vigentes desde el 30 de enero de 2019, en los cuales se establece los tipos de procesos de selección que deberán efectuar las entidades cuando quieran efectuar la contratación para la ejecución de una obra, pudiendo ser una Licitación Pública o una Adjudicación Simplificada, dependiendo del monto del valor referencial de la misma.

Tabla 2. *Topes para procedimientos de selección 2019 – Contratación de obras.*

Topes para procedimientos de selección 2019 – Contratación de obras.

Tipo de procedimiento	Valor Referencial (S/)
Licitación pública	= > 1'800,000.00
Adjudicación simplificada	< de 1'800,000.00
	>33,600.00
Contratación directa	> 33,600.00

Nota. Adaptado del Art. 17° Ley 30879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2019, Decreto Supremo N° 298-2018-EF, UIT 2019 = S/ 4,200.00

2.4.1 Sistema de Contratación de Obras Por Contrata:

De acuerdo con el RLCE, Art. 35° se establecen los siguientes sistemas de contratación para el caso de obras:

a. *A suma alzada.* Cuando las cantidades, magnitudes y calidades de la prestación están definidas. El postor formula su oferta considerando los trabajos que resulten necesarios para el cumplimiento de la prestación requerida según los planos, especificaciones técnicas, memoria descriptiva y presupuesto de obra que forman parte del expediente técnico de obra,

en ese orden de prelación; debiendo presentar en su oferta el desagregado de partidas que la sustenta. El mismo orden de prelación se aplica durante la ejecución de la obra.

b. Precios Unitarios. Cuando no puede conocerse con exactitud o precisión las cantidades o magnitudes requeridas. El postor formula su oferta proponiendo precios unitarios considerando las partidas contenidas en las condiciones previstas en los planos y especificaciones técnicas y las cantidades referenciales, que se valorizan en relación a su ejecución real y por un determinado plazo de ejecución.

c. Esquema mixto de suma alzada y/o precios unitarios. Cuando en el expediente técnico de obra uno o varios componentes técnicos corresponden a magnitudes y cantidades no definidas con precisión, se contratan bajo el sistema de precios unitarios, en tanto los componentes, cuyas cantidades y magnitudes estén definidas en el expediente técnico de obra, se contratan bajo el sistema de suma alzada.

2.4.2 Etapas del Procedimiento de Selección.

Los plazos entre las diferentes etapas de un procedimiento de selección varían dependiendo si el tipo de proceso es una adjudicación simplificada o una licitación pública, y de acuerdo a la cantidad de postores que se presenten.

La convocatoria de los procedimientos de selección se realiza a través de la publicación en el SEACE (Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado). Los procedimientos de selección se realizan en forma electrónica y se difunden, íntegramente, a través del SEACE, conforme a la Directiva que emita el OSCE (Órgano Supervisor de las Contrataciones del Estado).

Figura 15: Etapas de Procedimiento de selección.

Adaptado del Art. 70° del Reglamento de la Ley de Contrataciones

3 CAPÍTULO 3 – HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis

La mejora organizacional producto del Planeamiento Estratégico de una empresa constructora que trabaja en el ámbito del Estado, mejora los resultados.

3.2 Metodología:

Según el nivel de medición y análisis de la información, el presente trabajo empleará el enfoque cualitativo, puesto que la intención es exponer y encontrar el conocimiento ampliado de un caso mediante datos detallados y principios teóricos.

De acuerdo con la naturaleza del objeto, en cuanto al nivel de conocimiento que se desea alcanzar, el presente trabajo empleará la investigación descriptiva, porque se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.

4 CAPÍTULO 4 – MARCO REFERENCIAL

4.1 Situación Actual:

4.1.1 Historia de la Empresa Constructora ABC Ingenieros S.A.C.

La empresa ABC INGENIEROS S.A.C. inició operaciones en el mes de junio del año 2008, como una empresa constructora dedicada a desarrollar obras para el sector público. La estrategia principal de la empresa es culminar sus proyectos en el tiempo y plazo especificados, siendo esta su mejor carta de presentación.

La empresa, que actualmente cuenta con 11 años de experiencia, está conformada por un staff de ingenieros y técnicos de la construcción, con experiencia y capacidad para ejecutar obras, siendo sus principales clientes los gobiernos locales y regionales. Actualmente la oficina de la empresa se encuentra en la ciudad de Lima, en el distrito de San Juan de Lurigancho.

4.1.2 Visión, Misión y Valores Actuales.

- *VISIÓN.* Ser una empresa líder en el mercado de la construcción, construyendo, creando, optimizando y aplicando la mejor tecnología, sumada al talento y experiencia de nuestro plantel de profesionales.
- *MISIÓN.* Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el ámbito público, durante todo el desarrollo de nuestras obras, cumpliendo a cabalidad con cada uno de nuestros compromisos y plazos fijados. Nos preocupamos por el estricto cumplimiento de la Ley y generamos valor a nuestros clientes a través de sus obras y para nuestros accionistas a través del correcto desempeño de la empresa.
- *VALORES.* Actualmente la empresa no ha desarrollado una política de valores, lo que ha generado un desorden en la organización y no permite una identidad con los objetivos, misión y visión de la empresa.

4.1.3 Estructura organizacional actual.

La empresa cuenta con una estructura organizacional simple, conformada por 20 colaboradores. Las áreas creadas de manera empírica se manejan con un bajo grado de poder de decisión, porque el gerente es la autoridad que centraliza toda la toma de decisiones y aprobaciones. Debido a que no cuentan con funciones definidas, los colaboradores realizan más trabajos para las cuales fueron contratados. Si bien es cierto esta estructura se beneficia de su simplicidad, una de sus más grandes falencias es que no sea funcional cuando la empresa decida crecer y expandirse. Actualmente se encuentra organizada de la siguiente manera:

Figura 16: Organigrama Empresa ABC INGENIEROS SAC.
Elaboración propia

4.1.4 Interrelación interna.

De acuerdo con el organigrama actual de la empresa y las entrevistas que se realizaron a todos los colaboradores de la organización, se pudo evidenciar que la empresa se encuentra desorganizada.

La Gerencia general controla todas las funciones de los colaboradores y no les permite independencia para el logro de los objetivos funcionales. A su vez, los colaboradores

no tienen sus funciones bien definidas y realizan otras actividades para las que no fueron contratados.

La comunicación mediante una base de datos integrada no es manejada por la empresa, que no permite tener el control ni registro de los datos de producción, control de gastos, reporte de incidentes o lecciones aprendidas por cada obra. Así, de existir una necesidad o propuesta de mejora en una de las obras, sólo es conocida por el Gerente General y no por sus colaboradores. Esto conlleva a no tener una retroalimentación en toda la organización y desalienta a los colaboradores ya que desconocen de los logros o actividades de la empresa.

4.1.5 Clientes.

El sector público es el mercado donde se ha desarrollado la empresa ABC Ingenieros S.A.C., llegando a adjudicar obras en los tres niveles de gobierno.

A continuación, se muestra la incidencia de cada nivel de gobierno respecto a la frecuencia de los principales clientes de ABC Ingenieros SAC, entre los años 2014 - 2019:

Figura 17: Tipos de Clientes de ABC Ingenieros SAC.
Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Fig. N° 17, los principales clientes de ABC Ingenieros SAC son los Gobiernos Locales, entre ellos las municipalidades distritales, municipalidades provinciales y empresas municipales.

Asimismo, se ha identificado la cantidad de obras adjudicadas por ABC Ingenieros S.A.C. por cliente, según el siguiente detalle:

Tabla 3. *Número de obras por cliente*

<i>Número de obras por cliente</i>		
ITEM	CLIENTES	Nº OBRAS
1	Empresa Municipal Administradora De Peaje De Lima S.A.	5
2	Municipalidad Distrital De Ate – Vitarte	4
3	Gobierno Regional De Callao Sede Central	4
4	Municipalidad Distrital De Carmen De La Legua Reynoso	3
5	Municipalidad Distrital De Ventanilla	3
6	Municipalidad Distrital De Villa Maria Del Triunfo	3
7	Fondo Metropolitano De Inversiones	2
8	Municipalidad Distrital De Lince	2
9	Municipalidad Provincial De Chanchamayo	2
10	Ministerio De Trabajo Y Promoción Del Empleo	1
11	Municipalidad Distrital De Callahuanca	1
12	Municipalidad Distrital De Carabayllo	1
13	Municipalidad Distrital De Pueblo Libre – Lima	1
14	Municipalidad Distrital De San Juan De Lurigancho	1
15	Municipalidad Distrital De San Juan De Miraflores	1
16	Municipalidad Distrital De Yauli – Yauli	1
17	Universidad Nacional Del Centro Del Perú	1

Nota. Elaboración propia

De la Tabla 3, se puede identificar como principales clientes a:

- Empresa Municipal Administradora de Peaje de Lima S.A.
- Municipalidad Distrital de Ate – Vitarte
- Gobierno Regional de Callao Sede Central

Las otras 14 instituciones públicas son clientes potenciales para la empresa, en cuyos procesos de selección para la ejecución de obras deberá seguir participando con el objetivo de adjudicar obras. Es preciso resaltar que ABC Ingenieros S.A.C., prefiere continuar afianzando su crecimiento como ejecutor de obras en el sector público, por la experiencia que tiene en el sector y su normativa.

4.1.6 Obras ejecutadas.

ABC INGENIEROS S.A.C. ha ido incrementando su participación en el mercado, ejecutando hasta 9 obras en el 2018. (Ver Apéndice A)

Figura 18. Cantidad de obras ejecutadas por la empresa ABC INGENIEROS SAC. en el 2016 – 2019

Elaboración propia

Durante estos 11 años de labor ha diversificado su experiencia ejecutando obras para diversos sectores (Ver anexo 1) tales como: transporte, educación, equipamiento urbano, etc., teniendo mayor experiencia en ejecución de obras viales de mejoramientos de pistas y veredas.

Figura 19. Tipo de obras ejecutadas por la empresa ABC INGENIEROS SAC. En el 2014 – 2019

Elaboración propia

La ejecución constante de obras ha hecho que la empresa incremente cada año su capacidad de contratación, teniendo como capacidad actual S/22,619,368.82, cabe mencionar que desde del 2018 ha empezado a ejecutar obras que pasan S/1,000,000.00, siendo este un indicador de crecimiento de la empresa.

Figura 20. Monto referencial de obras ejecutadas por la empresa ABC INGENIEROS SAC. En el 2016 – 2019
Elaboración propia

4.1.7 Desempeño Financiero.

Los estados financieros se pueden emplear para evaluar el desempeño de una empresa, para este estudio se evaluará los estados de ganancias y pérdidas correspondiente a los años 2016, 2017 y 2018. (Ver Apéndices B, C, D)

De los PDT proporcionados por la empresa, se ha obtenido la siguiente información:

Tabla 4. *Utilidad de la Empresa ABC Ingenieros S.A.C del 2016 -2018*

Utilidad de la Empresa ABC Ingenieros S.A.C del 2016 -2018

AÑO	VENTAS	UTILIDAD	MARGEN DE UTILIDAD
2016	S/. 1,393,982.00	S/. 106,038.00	7.61%
2017	S/. 1,903,399.00	S/. 94,351.00	4.96%
2018	S/. 5,122,122.00	S/. 106,927.00	2.09%

Nota. Elaboración propia

Figura 21. Utilidad anual (S/) de la empresa ABC Ingenieros SAC
Elaboración propia

Figura 22. Margen de utilidad anual (%) de la empresa ABC Ingenieros SAC
Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla. 4, el ingreso por ventas ha ido en crecimiento en estos últimos tres años, existiendo un alza significativa en el año 2018. Por otro lado, la utilidad durante estos tres últimos años ha sido positiva y se ha mantenido casi constante, bordeando los S/ 100,000.00. Sin embargo, el ratio financiero margen de utilidad ha ido decreciendo. De esto podemos deducir, si bien el año 2018 fue un buen año para ABC Ingenieros SAC, por el aumento de obras adjudicadas, también experimentó mayor gasto operativo y administrativo, viéndose afectada la utilidad anual.

Se puede concluir, que ABC Ingenieros SAC está cumpliendo con el objetivo básico de toda empresa, que es ser rentable. Sin embargo, se puede notar una mala gestión que podría peligrar su desarrollo y crecimiento en el entorno que se mueve la construcción en nuestro país, que es muy variable y altamente competitivo.

4.2 Análisis Estratégico

El análisis estratégico que desarrollaremos para el caso de estudio se basa en el análisis interno, análisis externo y el posicionamiento. En el ítem anterior se conoció cuál es la situación actual de la empresa ABC Ingenieros SAC, información que nos será útil para realizar el análisis interno y el posicionamiento.

4.2.1 Análisis Interno.

Para poder conocer el desenvolvimiento interno de la empresa y como aporta este con el crecimiento de la misma, deberemos analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como la relación entre sus áreas funcionales, para tal efecto nos enfocaremos en la Cadena de Valor de Porter.

4.2.1.1 Análisis de acuerdo a la cadena de valor de Porter. El análisis interno que realizaremos a la empresa ABC Ingenieros SAC nos permitirá conocer las actividades que pudieran aportar una ventaja competitiva para la empresa y repercutir en el cliente final. Según Porter las actividades de valor se dividen en dos grupos, las actividades primarias y las actividades de apoyo, por lo que, a través de las áreas funcionales de la empresa, evaluaremos e identificaremos si dichas actividades son fuente de Fortaleza o Debilidad.

a. *Actividades primarias.* En el caso de ABC Ingenieros SAC, una actividad primaria es licitaciones, se basa en la búsqueda de clientes y obras adjudicadas, elaborando propuestas de oferta para procesos de selección y el cumplimiento de procedimientos de la administración pública que conlleven a la firma del contrato.

Otra actividad primaria es operaciones, basada en la ejecución de las obras, la que se encarga de dar cumplimiento al objeto del contrato de la obra adjudicada, realizando la planificación, ejecución, seguimiento y control de sus procedimientos constructivos a fin de cumplir con los requerimientos del cliente y generar valor a la empresa.

- *Licitaciones.* Actualmente es el área funcional a cargo del gerente general, quien tiene un asistente de apoyo para la elaboración de la propuesta técnica y económica. No cuenta con datos de costos y rendimientos de partidas que permitan elaborar una propuesta acorde al mercado y la empresa, la evaluación de las bases estándar y el expediente técnico sólo está a cargo del gerente, sin la participación de más profesionales que le den soporte técnico y legal, lo que ha repercutido muchas veces en sobrecostos durante la ejecución y riesgos no contemplados durante el proceso de selección.

Tabla 5. *Evaluación al área de licitaciones*

Evaluación al área de licitaciones

ASPECTOS	EVALUACIÓN	ESTADO ACTUAL	CLASIFICACIÓN
Búsqueda de nuevas obras	Se realiza solo la búsqueda de proyectos públicos. No tienen interés por la ejecución de proyectos privados.	El único cliente es el estado.	D
Evaluación y elaboración de la propuesta técnica - económica para la etapa convocatoria	No se cuenta con un área especializada que elabore y evalúe el presupuesto. No se cuenta con una base de datos de precios unitarios de partidas.	Sobrecostos en obras contratadas.	D
Búsqueda de personal idóneo para las nuevas obras	Cuentan con una cartera de profesionales para cubrir las plazas de personal clave que solicita el cliente.	Le permite participar en varios procesos de selección.	F

Nota. Elaboración propia

- *Operaciones.* Se centra en la ejecución de las obras, dando cumplimiento al objetivo del contrato, satisfacción del cliente y la empresa. La principal debilidad es la carencia de metodología de trabajo, la que desencadena en una deficiente planificación y reprocesos en obra, por no contar con profesionales que dirijan correctamente los procedimientos operativos.

Tabla 6. *Evaluación al área operaciones**Evaluación al área operaciones*

ASPECTOS	EVALUACIÓN	ESTADO ACTUAL	CLASIFICACIÓN
Procedimientos de trabajo y procesos constructivos	No cuenta con una metodología de trabajo, realizando sus procedimientos de manera empírica.	Deficiente planificación y reprocesos de obra.	D
Controles de Calidad de Obra	Realizan los controles de calidad a solicitud del cliente, mas no como una política de la empresa.	Cumple con las especificaciones técnicas	F
Personal idóneo para los procesos operativos	La empresa contrata personal clave de acuerdo al proceso de licitaciones, quienes no dan un eficiente soporte operativo	Se contrata más personal de apoyo para los procedimientos operativos	D
	Cuenta con personal obrero calificado.	Se alcanza la productividad prevista	F
Existencia de equipos	Cuentan con equipos para transporte de materiales y eliminación de material excedente.	Disponibilidad de equipos y ahorro en partidas	F
Mantenimiento de equipos	No realizan un mantenimiento preventivo a sus equipos. Optan por realizar el mantenimiento correctivo.	Sobrecostos en reparación de equipos	D
Negociación con los sindicatos	Tiene un adecuado manejo con el sindicato. Minimiza los conflictos sociales.	Prevención de paralizaciones por el sindicato	F
Tercerización de trabajos	La mayoría de sus obras se realizan con personal propio de la empresa. Solo terceriza mano de obra en caso tenga la necesidad de aperturar más frentes de trabajo.	Asegura el cumplimiento plazo de trabajos	F

Nota. Elaboración propia

b. Actividades de apoyo. Estas actividades son las que brindan soporte a las actividades primarias, ofreciendo diversos recursos y funciones a su cargo, que permitan el cumplimiento del objetivo de las actividades principales.

- *Infraestructura.* La empresa carece de un diseño organizacional que permita afianzar los procesos de la empresa en todas sus áreas funcionales y potenciar sus actividades primarias y de apoyo.

Tabla 7. *Evaluación al área de infraestructura**Evaluación al área de infraestructura*

ASPECTOS	EVALUACIÓN	ESTADO ACTUAL	CLASIFICACIÓN
Gestión de Procesos	La empresa no cuenta con un sistema de procesos estandarizados que permiten un crecimiento sostenible.	Falta de organización documentaria técnica y administrativa	D
Estructura Organizacional	La empresa tiene un organigrama simple. Los colaboradores no cumplen con las funciones asignadas en cada área.	El gerente no delega funciones, generando un desorden en la organización	D

Nota. Elaboración propia

- *Recursos Humanos.* Es un área funcional con poca experticia, no cuenta con procedimientos para el reclutamiento, selección, contratación y retención de colaboradores que generen valor a la empresa.

Tabla 8. *Evaluación al área de Recursos Humanos**Evaluación al área de Recursos Humanos*

ASPECTOS	EVALUACIÓN	ESTADO ACTUAL	CLASIFICACIÓN
Selección de personal	No tiene un procedimiento para seleccionar a los colaboradores. Son cargos de confianza.	Poca participación de nuevos talentos	D
Experiencia laboral y formación académica de los colaboradores	El personal administrativo son solo egresados o estudiantes.	Personal con conocimiento empírico en funciones administrativas	D
Rotación del personal	El personal obrero tiene mucho tiempo trabajando en la empresa, conocen como funciona, sus falencias y fortalezas.	Estabilidad laboral a colaboradores destacados	F
Clima laboral	Buen clima laboral, la gerencia propicia la integración entre sus colaboradores	Fidelización de personal	F
Motivación del personal	Personal motivado e identificado con la empresa.	Mayor productividad en sus actividades	F

Nota. Elaboración propia

- *Desarrollo Tecnológico.* El desarrollo tecnológico en la empresa sólo ha sido implementado en el área de contabilidad, ya que cuentan con un sistema de información contable. Se deberá expandir a las áreas más críticas, para el registro y estandarización de procedimientos de trabajo.

Tabla 9. *Evaluación al área de Desarrollo tecnológico**Evaluación al área de Desarrollo tecnológico*

ASPECTOS	EVALUACION	ESTADO ACTUAL	CLASIFICACION
Sistema de Información	La empresa no cuenta con un sistema de planificación de recursos (ERP) integrado	Falta de organización en el registro documentario	D
Sistema Contable	Cuenta con software contable para el control financiero	Agilidad en la búsqueda y registro de documentos contables.	F

Nota. Elaboración propia

- *Marketing*. Esta actividad no está desarrollada a base de publicidad, debido a que en el sector público los procesos de selección no son influenciados por el marketing de una empresa. Esta actividad, es producto del crecimiento de la empresa y el cumplimiento de los requerimientos del cliente y el aseguramiento de la calidad, los que permiten que ABC Ingenieros SAC pueda participar en procesos de selección o pueda recibir invitaciones para participar en ellos.

Tabla 10. *Evaluación al área de Marketing**Evaluación al área de Marketing*

ASPECTOS	EVALUACIÓN	ESTADO ACTUAL	CLASIFICACIÓN
Posición en el mercado	La empresa solo cuenta con clientes para el sector público y no es muy conocida a pesar de sus 11 años de experiencia en el mercado.	Mercado limitado.	D
Capacidad de contratación	La empresa ha ido aumentando la capacidad de contratación siendo actualmente 22 millones.	Crecimiento de la empresa.	F
Calidad del Servicio	La empresa satisface los requerimientos del cliente (tiempo, costo, calidad)	Aumenta la probabilidad de invitación a procesos de selección.	F

Nota. Elaboración propia

- *Finanzas*. Sus actividades relaciones a la liquidez y respaldo financiero generan valor a la empresa, sin embargo, no se tiene control durante la ejecución de las obras, lo que puede llevar a generar pérdidas no contempladas.

Tabla 11. *Evaluación al área de Finanzas*

Evaluación al área de Finanzas

ASPECTOS	EVALUACIÓN	ESTADO ACTUAL	CLASIFICACIÓN
Control de costos de obra	La empresa no aplica un método para el control de costos durante la ejecución de la obra. Se determina la utilidad al final de la obra.	Falta de control de costos durante la ejecución de la obra.	D
Liquidez para ejecución de obras	La empresa cuenta con efectivo disponible, propio de los adelantos solicitados para la ejecución de las obras.	Adquisición oportuna de recursos.	F
Capacidad de endeudamiento	La empresa no hace uso de línea de crédito por los adelantos otorgados.	Disponibilidad económica contra contingencias.	F
Respaldo financiero	Cuenta con crédito aprobados para emisión de cartas fianzas.	Agilidad en la obtención de documentos de garantía.	F

Nota. Elaboración propia

- *Logística.* Enmarca actividades poco desarrolladas para el inventario de almacenes, así como los procedimientos de compra, los mismos que deberán ser potenciados, por ser el principal soporte de operaciones.

Tabla 12. *Evaluación al área de Logística*

Evaluación al área de Logística

ASPECTOS	EVALUACIÓN	ESTADO ACTUAL	CLASIFICACIÓN
Almacén e Inventario de equipos y herramientas.	La empresa no cuenta con un sistema de gestión de almacenes, la logística se maneja por proyecto.	No hay un control de inventario de equipos, herramientas y materiales	D
Abastecimiento de materiales de obra.	La empresa cuenta con una movilidad que abastece a las obras.	Abastecimiento oportuno de acuerdo a las necesidades.	F
Procedimientos de compra.	El Residente genera la solicitud directamente al administrador quien se encarga de realizar la compra, previa aprobación del gerente general.	No existe independencia de compras.	D
Pago a proveedores	El pago a proveedores es al contado.	Genera confianza y fidelización con el proveedor. Se mantiene precios competitivos generando ahorro.	F

Nota. Elaboración propia

- *Post Venta.* La actividad de post venta, es desarrollada con el cumplimiento de disposiciones de garantía enmarcadas en el Reglamento de la Ley de Contrataciones con el

Estado, en cuanto sean requeridas por el cliente o en cuanto la empresa identifique observaciones de la obra, siendo una actividad que genera ventaja competitiva.

Tabla 13. *Evaluación al área de Post Venta*

<i>Evaluación al área de Post Venta</i>			
ASPECTOS	EVALUACIÓN	ESTADO ACTUAL	CLASIFICACIÓN
Ensayos de materiales, Certificados de calidad de materiales y cartas de garantía	Se solicita los certificados de calidad a los proveedores de materiales. La empresa realiza ensayos de materiales a solicitud del cliente.	Garantía en los productos comprados.	F
Nota. Elaboración propia			

Las actividades clave son: licitaciones y operaciones, sin ellas no existiría la empresa y las demás actividades no tendrían lugar a su desarrollo. Licitaciones necesita de un jefe experimentado que se encargue de todo el proceso del área, sin depender del gerente general. Operaciones es un área que se debe fortalecer, para mejorar los procesos constructivos y generar mejor utilidad operativa de la empresa.

La actividad a mejorar es la infraestructura, otorgándole la importancia que merece, al ser la base para el desarrollo de las áreas funcionales, así como la eficaz comunicación e integración entre estas.

4.2.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos. Al realizar el análisis interno de la empresa ABC Ingenieros SAC, en el que se evaluó las actividades primarias y actividades de apoyo que se desarrollan en esta, se identificaron dieciséis factores críticos para el éxito de la empresa, seis fortalezas y diez debilidades.

A través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, se evaluó las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa, así como la relación entre estas.

En la Matriz EFI se asignó mayor peso relativo a la fortaleza de liquidez para la adquisición de recursos, debido a la capacidad de la empresa para poder afrontar la ejecución de la obra en caso de demora de pago de valorizaciones o no le otorguen adelantos de obra,

en el caso de debilidad, se le asignó mayor peso relativo a la deficiente estructural organizacional, debido a que en la empresa, el dueño, quien es el gerente general, no delega las funciones correspondientes a cada área funcional, sobrecargándose de responsabilidades, permitiendo que la empresa no se desarrolle organizacionalmente, además de que los procesos de las actividades primarias no están estandarizadas.

La ponderación de la Matriz EFI es de 2.26, estando por debajo del promedio (2.5), este es un indicador de que deberían de potenciar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades por medio de estrategias que permitan el crecimiento de la empresa.

Tabla 14. *Matriz de evaluación de Factores Internos*

Matriz de evaluación de Factores Internos

	FACTOR CRITICO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
	FORTALEZAS	0.40		
F1	Personal obrero calificado	0.08	4	0.32
F2	Amplia cartera de profesionales para procesos de selección	0.04	3	0.12
F3	Identificación y fidelización del personal con la empresa	0.06	3	0.18
F4	Capacidad de contratación de 22 millones	0.04	3	0.12
F5	Eficiente calidad de servicio	0.08	4	0.32
F6	Liquidez para la adquisición de recursos	0.10	4	0.40
	DEBILIDADES	0.60		
D1	Deficiente estructura organizacional	0.10	1	0.10
D2	Falta de mantenimiento preventivo en equipos	0.03	2	0.06
D3	Falta diversificación	0.03	2	0.06
D4	Deficiente planificación operativa	0.05	2	0.10
D5	Carencia de procesos estandarizados	0.07	1	0.07
D6	Imprecisión de designación de funciones y responsabilidades	0.08	1	0.08
D7	Formación organizacional empírica	0.09	1	0.09
D8	Falta de implementación de ERP	0.05	2	0.10
D9	Inexperiencia de personal administrativo	0.06	1	0.06
D10	Carencia de gestión de almacén	0.04	2	0.08
	TOTAL	1.00		2.26

Nota. Elaboración propia

4.2.2 Análisis Externo.

Toda empresa se desenvuelve dentro de entorno o contexto, que acondiciona el funcionamiento de empresa. En este entorno intervienen varios factores, que no pueden ser controlados directamente por la empresa, sin embargo, tienen que ser considerados ya que afectan en la capacidad de funcionamiento, estos factores pueden generar oportunidades y amenazas.

4.2.2.1 Análisis PESTE. Para identificar los factores del entorno que afectan a la empresa ABC INGENIEROS SAC, se utilizará el análisis PESTE, ya que este análisis facilita del contexto en el que se desenvuelve la empresa. Al ser una empresa cuyo cliente es el Estado las fuerzas políticas y económicas son las que más impactan en el contexto de operación de la empresa.

a. *Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).* La estabilidad política de un país es el eje fundamental en el crecimiento económico. En ese aspecto, una fractura en dicho eje fundamental podría generar problemas en todo el sistema del gobierno. Es un hecho que estos últimos periodos presidenciales los poderes del estado no se ponen de acuerdo para tomar decisiones asertivas y promover más y mejores proyectos de infraestructura para el país.

Con los casos “Lava Jato” y el “Club de la Construcción”, se han expuesto hechos de corrupción vinculados a las obras públicas en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) en los últimos nueve años. Estos acontecimientos mencionados, no solo hacen que las pequeñas empresas constructoras apuesten por las obras públicas, sino que también crean dificultades para que las microempresas obtengan financiamiento por parte de entidades bancarias. Asimismo, ante la posibilidad de contratar una empresa constructora corrupta, el Estado puede enfrentar problemas legales y alargar más los procesos de licitaciones. Por ello, es el Estado quien está implementando mecanismos para contener la corrupción, sancionarla y eliminarla de los procesos del sector construcción, para así minimizar el impacto en el sector económico.

En el ámbito legal, uno de los aspectos más importantes de la Administración Pública referida a la ejecución de obras es la Ley de Contrataciones del Estado que, a diferencia de los contratos regidos por el derecho privado, esta procura la satisfacción del interés público. La Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento a lo largo del tiempo han sido sometidas a constantes cambios.

De acuerdo a la evaluación se identificaron seis aspectos importantes que impactan en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, estos son:

Tabla 15. *Fuerzas políticas*

Fuerzas políticas

ASPECTO	IMPACTO EN EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA	CLASIFICACIÓN
Cantidad de trámites administrativos	Se realizan demasiados trámites para la obtención de permisos	Mayor HH de personal administrativo para generar documentación.	A
Discontinuidad de planes por cambio de gobierno	Próximas elecciones presidenciales, dejan en incertidumbre la política de estado que el nuevo mandatario tome como eje central de su mandato.	Reducción de procesos de selección a participar, ocasionando disminución de personal en la empresa.	A
Alto índice de corrupción	Procesos de selección para ejecución de obras son más rigurosos. Paralización de obras en ejecución por auditorías de la contraloría.	Reduce la probabilidad para adjudicar obras y para expandirse como empresa.	A
Proceso de selección electrónico (SACE)	Mayor transparencia durante el proceso de selección para la ejecución de obras	Facilidad en la presentación de propuestas	O
Bonificación en procesos de selección por certificaciones en sistema de gestión.	Alineamiento y orden en las empresas de acuerdo a las políticas implementadas para el sector.	Ventaja frente a sus competidores, en caso de obtener la certificación en sistemas de gestión.	O
Constantes cambios en la ley de contrataciones	Incertidumbre por la variación de procedimientos en el marco de la ley de contrataciones.	Obliga a las empresas a invertir para actualizarse y estar alineados a los procedimientos.	A

Nota. Elaboración propia

Se considera que este factor es importante dentro del entorno de la empresa, ya que el principal cliente es el Estado y el total de las obras ejecutadas son mediante inversión pública, por lo que se tiene una intervención directa durante todo el proceso de negociación.

b. *Fuerzas económicas y financieras (E)*. El 21 de agosto de 2019 se aprobó el Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023, en el que el Ministerio de Economía y Finanzas proyectó el crecimiento del PBI del sector construcción para el 2020, 2021-2023, según detalle:

Tabla 16. *PBI por sectores (Var. % real anual)*

PBI por sectores (Var. % real anual)

Sector	Peso Año Base 2007	2018	2019	2020	Prom. 2021 - 2023
Construcción	5.1	5.4	4.6	6.0	5.9

Nota. Tomado de Ministerio de Finanzas y economía (2019) Panorama local, Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023. Recuperado de:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf

La proyección del crecimiento del sector hacia el 2020-2023 es ascendente, generando expectativa de oportunidades para contratar con el sector privado y ejecutar obras en edificios, viviendas, retail y mineros, así como obras públicas de infraestructura vial, edificios no residenciales de uso público, saneamiento y demás.

La inversión privada tuvo un moderado crecimiento en el primer semestre del 2019 por la inversión de los grandes proyectos mineros, la reactivación de proyectos de infraestructura, hidrocarburos, retail, inmobiliario y demás. Este sector aún es ajeno a la empresa ABC Ingenieros S.A.C. sin embargo representa una oportunidad en caso quiera expandir su mercado.

Pese a la coyuntura política del país, el hecho que tenga el riesgo país bajo nos brinda la posibilidad de contar con inversión extranjera y financiamiento internacional, hechos que permitirán el desarrollo del sector construcción y por ende mayor oportunidad de negocio para la empresa.

De la evaluación realizada se identificaron dos aspectos importantes para la formulación de las oportunidades y amenazas, siendo los siguientes:

Tabla 17. *Fuerzas económicas*

<i>Fuerzas económicas</i>			
ASPECTOS	IMPACTO EN EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA	CLASIFICACIÓN
Proyección del crecimiento del producto bruto interno por el sector construcción	Estabilidad en la dinámica de contratación de obras públicas y privadas	Alta demanda de procesos de selección	O
Cartera de proyectos	Incremento de 6.4% de presupuesto para proyectos de inversión pública	Aumento de participación durante la ejecución de la obra en la modalidad de tercerización de servicios.	O
Nota. Elaboración propia			

En tal sentido es un factor económico es decisivo dentro del entorno, puesto que, si el Estado aumenta la inversión pública, habrá mayor cantidad de obras públicas para ejecución, aumentando las oportunidades de la participación en el mercado de la empresa ABC INGENIEROS SAC.

c. *Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)*. Según las estadísticas del INEI (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2019), el Perú alcanza una población actual de 32 millones 495 mil habitantes, el crecimiento total en el año 2019 asciende a 333 mil 326 personas teniendo como tasa de crecimiento anual 1.04%.

El Perú es un país que se encuentra en crecimiento por lo que es necesaria infraestructura que satisfaga las necesidades básicas de la población. Bajo esta premisa el Estado Peruano elaboró el Plan Nacional de Infraestructura para la competitividad, el cual contiene un listado de proyectos que priorizados para su ejecución. Con este plan se busca dotar de infraestructura de calidad mediante el cierre de brechas, logrando así desarrollar el mercado interno del país, fomentar el acceso al mercado externo, y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el sector construcción existe un régimen laboral de construcción civil el cual se encuentra regulado por el Decreto Legislativo N°727, este se aplica a obras que excedan los 50 UIT, están dentro de este régimen oficiales, operarios y peones. El mercado de la construcción ha crecido progresivamente, por lo que se está llevando un control en el

cumplimiento de estas normativas. Sin embargo, algunos sindicatos se han convertido en mafias organizadas de extorsión, las cuales afectan directamente a la empresa y a la ejecución de la obra.

Frente a estos factores sociales se identificaron dos aspectos importantes, que son decisivos en el análisis externo realizado:

Tabla 18. *Fuerzas sociales, culturales y demográficas*

<i>Fuerzas sociales, culturales y demográficas</i>			
ASPECTOS	IMPACTO EN EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA	CLASIFICACIÓN
Necesidades básicas de la población	Incremento de proyectos de inversión pública para cubrir las necesidades de la población	Mayor cantidad de proyectos a ejecutar	O
Mafias de construcción civil	Inseguridad de trabajadores y empresarios del sector construcción.	La empresa ha sido afectada por las mafias de construcción civil, generando sobrecostos en planillas y en seguridad de obra.	A
Sindicatos	Imposición de estos grupos durante la ejecución de obras para velar por los derechos de trabajadores	Para la ejecución de obras, la empresa realiza acuerdos con los sindicatos. Sin embargo, el rendimiento de los trabajadores contratados afecta en la producción generando costos en obra.	A
Nota. Elaboración propia			

d. *Fuerzas tecnológicas y científicas (T)*. La solución informática, muy común en las empresas constructoras, son los ERP por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning (sistema de planificación de recursos empresariales), un ERP es un software de gestión empresarial que permite planificar y controlar procesos y recursos de negocios de una empresa, con la finalidad de que todos los datos de la compañía estén integrados y conectados. Las dos características principales que diferencian a los ERP de otros programas de gestión empresarial es que son modulares y configurables, se adaptan a las necesidades y características de la empresa. En el mercado existen soluciones con costos muy bajos basados en el presupuesto total del negocio, incluso para empresas pequeñas y medianas existen muchas posibilidades para crear un ERP en la nube o a través de software libre como por ejemplo Open ERP.

Otro punto importante, es la implementación del Plan BIM Perú en la ejecución de obras públicas, una política que viene impulsando el estado con la finalidad de acelerar los procesos de diseño y construcción de los proyectos públicos, para lo cual ha aprobado disposiciones, mediante el D.S. N° 289-2019-EF, para la incorporación de la metodología Building Information Modeling (BIM) en la inversión pública, esta metodología trae consigo el uso de softwares; que permiten el trabajo colaborativo en una representación digital de los elementos de una infraestructura pública que incluya su geometría e información.

De acuerdo al análisis realizado se identificaron dos aspectos importantes:

Tabla 19. *Fuerzas tecnológicas*

Fuerzas tecnológicas

ASPECTOS	IMPACTO EN EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA	CLASIFICACIÓN
Softwares de gestión (ERP)	Permite controlar y mejorar los diversos procesos y procedimientos de las empresas constructoras	Desorden en la información de la empresa	O
Aplicación de la metodología BIM en obras públicas	Gestión integrada, eficiencia y calidad en las inversiones de infraestructura.	Alineamiento de la empresa para la aplicación de la metodología BIM	O

Nota. Elaboración propia

e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E). Para el 2019, el presupuesto destinado a mitigar la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres naturales es de 1,341 millones de soles, recursos que se encuentran dentro de la reserva de contingencia aprobada para este año. No obstante, el año pasado solo se gastó el 52.9% del presupuesto destinado. En otras palabras, solo se ha utilizado una parte del presupuesto asignado, esto es una clara evidencia de la negligencia de las autoridades que hacen poco o nada para reducir y prevenir el impacto de los desastres naturales.

En las fuerzas ecológicas, se han identificado dos aspectos importantes que influyen en el entorno externo, estos son:

Tabla 20. Fuerzas ecológicas

Fuerzas ecológicas

ASPECTOS	IMPACTO EN EL SECTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA	CLASIFICACIÓN
Protección del medio ambiente	Mayoría de empresas competidoras no cuentan con una gestión del medioambiente	La empresa no cuenta con área SSOMA (medio ambiente). No hay un estándar para las buenas prácticas en favor del medio ambiente. No tiene una política alineada con la ISO 14001	A
Amenazas de desastres naturales	Al tratarse de obras de emergencia las contrataciones son directas por indicación	La empresa tiene la opción de presentarse a nuevos procesos de selección	O

Nota. Elaboración propia

Del análisis PESTE realizado, se identifica que las fuerzas más influyentes en el entorno externo son las fuerzas políticas, legales y gubernamentales y las fuerzas económicas, puesto el cliente principal el Estado, y es quien determina los lineamientos de la inversión pública y el desempeño de cada empresa en el sector.

4.2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos. Se realizó el análisis PESTE-C considerando información económica, social, política, legal, tecnológica, y competitiva, y se identificaron diecisiete factores críticos para el éxito de la empresa ABC INGENIEROS SAC.

Con estas diez oportunidades y siete amenazas se elaboró la Matriz de evaluación de los factores externos, asignándoles un peso de acuerdo al grado de relevancia que tiene cada factor para alcanzar el grado de éxito en el mercado y un valor de clasificación de acuerdo a la eficacia de las estrategias actuales frente a este factor. En la Matriz EFE se asignó mayor puntaje a la oportunidad generada por la Inversión en infraestructura por parte del Gobierno Central, puesto que el estado cada año viene destinando mayor inversión pública, para la ejecución de obras que satisfagan las necesidades básicas de la población, y por otro lado se le asignó mayor peso la amenaza generada por el Alto Índice de corrupción, puesto que este factor desaceleró considerablemente la inversión en el sector público y privado.

Se obtuvo una ponderación de 2.16, lo que nos indica que las estrategias implantadas por la empresa no están respondiendo eficazmente a las oportunidades, aumentando así el riesgo generado por las amenazas.

Tabla 21. *Matriz de evaluación de Factores Externos*

Matriz de evaluación de Factores Externos

	FACTOR CRITICO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES		0.56		
O1	Formación de nuevas alianzas estratégicas	0.06	2	0.12
O2	Influencia del sector construcción en el Crecimiento del PBI	0.04	2	0.08
O3	Disponibilidad de sistemas ERP	0.04	1	0.04
O4	Desastres naturales	0.07	1	0.07
O5	Inversión en infraestructura por parte del gobierno central	0.09	3	0.27
O6	Implementación del plan BIM Perú	0.03	1	0.03
O7	Proceso de selección electrónico (SEACE)	0.05	2	0.10
O8	Programa de incentivos a gobiernos locales	0.07	3	0.21
O9	Bonificación en procesos de selección por certificaciones en sistema de gestión	0.05	1	0.05
O10	Gran poder de negociación con los proveedores	0.06	3	0.18
AMENAZAS		0.44		
A1	Sindicatos	0.03	2	0.06
A2	Regulación Gubernamental	0.06	4	0.24
A3	Discontinuidad de planes por cambio de gobierno	0.08	3	0.24
A4	Alto índice de corrupción	0.09	2	0.18
A5	Alta competencia en el sector construcción	0.07	2	0.14
A6	Nuevos competidores por bajas barreras de entrada a procesos de selección	0.04	2	0.08
A7	bajo poder de negociación con el cliente	0.07	1	0.07
TOTAL		1.00		2.16

Nota. Elaboración propia

4.2.2.3 Análisis competitivo. Un enfoque para la determinación de las estrategias, a partir del análisis competitivo, es el enfoque de Michael Porter y su “análisis del sector”, aplicando el modelo de las 5 fuerzas:

- Poder de Negociación de los Compradores
- Poder de Negociación de los Proveedores
- Amenaza de nuevos competidores

- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Rivalidad entre competidores

Mientras más alta es cada una de las fuerzas, el sector es menos atractivo y el margen más bajo. Sin embargo, el análisis externo sumado al análisis interno de la organización nos permitirá convertir las Oportunidades y Amenazas con nuestras Fortalezas y debilidades en estrategias “ofensivas” o “defensivas”.

Con la finalidad de entender la estructura subyacente que determina la rentabilidad y el nivel de competencia de ABC Ingenieros, se ha elaborado el análisis de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter:

Figura 23. Análisis competitivo para de la empresa ABC Ingenieros SAC.
Elaboración propia

4.2.3 Posicionamiento.

4.2.3.1 Servicios. La empresa ABC INGENIEROS SAC se dedica únicamente al servicio de construcción de obras en los siguientes rubros:

- *Obras Viales urbanas.* Es el tipo de obra que más desempeña. Para ABC Ingenieros SAC, este rubro es uno de los más rentables; por lo general, son obras que se culminan antes de lo programado, y no presentan muchos inconvenientes durante su ejecución.
- *Infraestructura de protección (muros de contención, defensas ribereñas).* este es el segundo tipo de obra que más ejecuta ABC Ingenieros SAC. Este tipo de obra, conjuntamente con las obras viales, son las que impulsa a la organización ha adquirir maquinaria para movimiento de tierras.
- *Edificaciones (centros educativos, centros de salud, oficinas, locales municipales).* Actualmente, ABC Ingenieros SAC tiene dos proyectos de centros educativos iniciales en ejecución, ambos del Gobierno Regional del Callao. Este tipo de obras son menos rentables y suelen presentar ampliaciones de plazos por interferencias y/o ejecución de partidas no previstas en el expediente técnico.
- *Equipamiento Urbano (Parques, Plazas Cívicas).* Actualmente, viene ejecutando una Plaza Cívica en el distrito de Ventanilla, esta obra presentó un periodo de paralización debido al cambio de gestión de los gobiernos locales.

4.2.3.2 Cliente. En el Ítem 4.1.5 se describe a detalle a los clientes de ABC Ingenieros SAC, que presta sus servicios al sector público. Con respecto al sector privado, hasta el año 2014 ejecutó obras para el rubro inmobiliario. Sin embargo, a partir de una mala experiencia en un proyecto de este segmento, la organización decidió dedicarse exclusivamente a la ejecución de obras para el sector público.

4.2.3.3 Competencia. De acuerdo con las obras ganadas y a su capacidad de contratación, ABC INGENIEROS SAC es una empresa pequeña que ejecuta obras civiles. Se encuentra acreditada en el Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Al ubicarse en esta categoría tiene una fuerte competencia frente, a la gran cantidad de microempresas posicionadas en el sector.

4.2.3.4 Factor Crítico Del Éxito. Considerando las estrategias de posicionamiento escogidas, determinaremos los factores clave que permitan concretar lo planteado, definiendo como factor crítico de éxito, los factores que cumplan con tres o más requisitos de la siguiente tabla:

Tabla 22. *Factores críticos de éxito*

<i>Factores críticos de éxito</i>				
Factor Clave	Competitividad	Reconocimiento	Calidad en el servicio	Satisfacción del cliente
Desempeño	X	X	X	X
Confiabilidad	X	X		X
Innovación	X		X	
Especialización	X	X	X	
Oferta competitiva	X		X	X
Personal satisfecho	X	X		
Personal clave capacitado	X	X	X	
Rentabilidad	X		X	
Relación con el cliente		X		X
Relación con proveedores			X	
Organización interna	X	X	X	X
Seguridad y M. Ambiente	X		X	
Garantía		X		X

Nota. Elaboración propia

De la evaluación realizada a cada factor clave, se define como factores críticos de éxito para la empresa al desempeño, confiabilidad, especialización, oferta competitiva, personal clave capacitado y la organización interna.

4.2.4 Conclusiones del análisis estratégico.

Después de haber realizado el análisis interno se concluye que ABC Ingenieros SAC es una empresa familiar, que viene ejecutando obras para el sector público, en los que ha cumplido con los requerimientos del cliente, contemplados en el contrato de obra, expediente técnico y sus modificaciones, lo que le ha permitido crecer e incrementar su capacidad de contratación a 22 millones actualmente, por lo que su fortaleza es respaldada por sus 11 años de experiencia y la especialización del servicio en la ejecución de obras viales y de edificación.

Otra fortaleza con la que cuenta la empresa, es la liquidez para afrontar la ejecución de las obras, en caso de que no se otorguen adelantos o existan contingencias económicas del cliente como el retraso del pago de valorizaciones.

Pese a la experiencia en el sector de construcción de la empresa, esta carece de una estructura organizacional que le permita desarrollar eficientemente cada área funcional y potenciar sus actividades primarias, por lo que es necesario implementar mejoras en sus procesos y definir las funciones de los colaboradores. El desarrollo de las actividades y procesos de la empresa, se basan en el empirismo del gerente general y sus colaboradores, por lo que no cuentan con procedimientos estandarizados para las áreas funcionales críticas, como es el caso de Licitaciones y Operaciones. En el área de licitaciones no cuentan con un responsable, sólo un asistente que apoya al gerente en el proceso de selección.

Durante la ejecución de las obras no han reportado utilidades menores a las contratadas, sin embargo, no llevan el control de la utilidad operativa por cada proyecto, tampoco cuentan con procedimientos que permitan mejorar el rendimiento operativo, que conllevaría a reducir costos y tiempo.

Del análisis externo observamos que la inversión por parte del Gobierno central es una oportunidad alta para el sector construcción, ya que el Estado al querer cerrar brechas

cubriendo las necesidades básicas de la población, se ejecutarán mayor cantidad de obras. De igual manera los desastres naturales son una oportunidad de inversión, ya que para darle igual o mejorar calidad de vida a los pobladores de las zonas afectadas, se ejecutarán obras por emergencia. Sin embargo, por los últimos acontecimientos ocurridos como son los altos índices de corrupción, afectaron directamente en el sector construcción, generando paralizaciones de obras y proyectos en el sector construcción. La empresa ABC Ingenieros S.A.C, para obtener mayor puntaje en los procesos de selección deberá implementar estrategias, como la obtención de algún tipo de certificación de Sistema de Gestión.

Analizando el posicionamiento de la empresa ABC Ingenieros S.A.C. es una empresa pequeña de construcción de obras civiles, que tiene como rubro principal las obras infraestructura urbana, y como principal cliente al sector público.

Como empresa pequeña, tiene mucho por trabajar para alcanzar un posicionamiento reconocido en el mercado de acuerdo con el tamaño de empresa, debido a que tiene un gran número de competidores directos y potenciales competidores.

Hay segmentos de mercado que son de interés de la empresa, y que tiene proyectado incursionar, pero también existen segmentos que actualmente tienen bastante demanda como las obras de saneamiento, principalmente en provincias.

La organización interna de la empresa no está preparada para enfrentar los cambios del entorno, es necesario reformular la visión y misión de la organización y a partir de ella establecer objetivos y estrategias para alcanzarlos.

5 CAPÍTULO 5 – PROPUESTA DE VALOR

En el capítulo anterior, se procedió a describir la situación actual de la empresa que, como panorama inicial, carece de objetivos claros y de una adecuada estructura organizacional. Luego de ello, se procedió con el análisis estratégico, que comprende el análisis interno y externo de la empresa, sumado a sus características y al posicionamiento en el sector.

Como continuación del Modelo Conceptual de la Propuesta de Valor, se desarrollará la propuesta de mejora de la organización. Ello abarca la reformulación de la visión, misión y valores, la determinación de objetivos generales y objetivos estratégicos, y la definición de las estrategias corporativas más factibles. Las entradas antes descritas serán parte del Plan Estratégico que contará con planes de acción alineados a los objetivos. Como herramienta para medir el avance de ejecución del plan estratégico propuesto se utilizará indicadores de gestión que, a su vez, nos permitirá evaluar en el tiempo el crecimiento de la empresa.

Según el análisis estratégico, uno de los factores más débiles de la empresa es la estructura organizacional, por lo que nos enfocaremos en desarrollar acciones para la mejora de la estructura organizacional que comprende en la reestructuración del organigrama de acuerdo con las necesidades de la empresa, la formulación del manual de funciones alineado al organigrama y la propuesta de flujogramas de procesos para las áreas críticas.

La finalidad de esta propuesta de valor es lograr una mejora en la rentabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa.

Figura 24. Modelo Conceptual de la Propuesta de Valor.
Elaboración propia

5.1 Reformulación de Visión, Misión y Formulación de Valores

5.1.1 Visión.

Ser una empresa constructora reconocida con mayor participación en el sector público y privado, asegurando la calidad en la ejecución de nuestras obras, a través de la implementación de sistemas de gestión seguridad, nuevas tecnologías y capital humano capacitado.

5.1.2 Misión.

Somos una empresa que brinda servicios de construcción en obras de infraestructura y obras viales para gobiernos locales, regionales y ministerios. Aportamos al desarrollo del país ejecutando obras en las cuales priorizamos el aseguramiento de la seguridad. Desarrollamos las mejores prácticas de trabajo con nuestros colaboradores en un grato ambiente laboral.

5.1.3 Valores.

- **Ética.** Cumplir con las normas y buenas costumbres que regulan el Sector Construcción.

- **Trabajo en equipo.** Nuestros líderes promueven un ambiente que aliente la productividad; asimismo, promovemos la participación activa de todos nuestros colaboradores mediante la comunicación.
- **Seguridad.** Damos alta importancia a la integridad física, vida y salud de todos nuestros trabajadores; de igual manera, a todos los que estén relacionados con nuestras operaciones.
- **Calidad.** Implementamos un sistema de mejora continua en las diferentes etapas de nuestros proyectos con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y población beneficiaria.

5.2 Determinación de objetivos

A partir de la visión y misión de la empresa, hemos determinado los objetivos generales de la empresa, estos objetivos son los puntos de referencia a dónde quiere llegar la empresa.

5.2.1 Objetivos generales (OG).

Se consideran los objetivos generales para el planeamiento estratégico a 3 años, estos son:

OG1: Incrementar la facturación de 1.5% anual

OG2: Incrementar en un 20% la utilidad al año 2022

OG3: Implementar Sistemas de Gestión

OG4: Implementar Tecnologías de la información

OG5: Fortalecer la cultura organizacional.

5.2.2 Objetivos estratégicos (OE).

Los objetivos estratégicos nos servirán para cumplir con los objetivos generales:

- OE1:

OE 1.1: Lograr 02 obras como mínimo en nuevas zonas geográficas.

OE 1.2: Inicio del servicio de Transporte y Eliminación de materiales.

OE 1.3: Obtener el 90% de utilidad en servicios para el sector público, y el 10% de utilidad para el sector privado.

- OE2:

OE 2.1 : Reducir los costos de los procesos constructivos hasta 1 % anual.

OE 1.2 : Ejecutar 02 obras de saneamiento.

- OE3:

OE 3.1 : Contar con la certificación OHSAS 18001 al 2022.

- OE4:

OE 4.1 : Aplicar el método del Resultado Operativo

OE 4.2 : Mejorar el control de costos

OE 4.3 : Tener un faseo por partidas de control

OE 4.4: Alineamiento de la empresa a los nuevos requerimientos del estado

OE 4.5 : Evitar interferencias en la etapa de construcción

OE 4.6 : Contar con metrados fiables en la etapa de construcción

- OE5:

OE 5.1 : Consolidación de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales

OE 5.2: Compromiso, identificación y fidelización de los colaboradores con la empresa

OE 5.3 : Desarrollo de una adecuada estructura organizativa.

5.3 Estrategias

5.3.1 Estrategias de posicionamiento.

Para poder definir las estrategias que nos permitirán alcanzar los objetivos generales y estratégicos, primero se debe definir el ámbito del mercado en el que la empresa se desenvuelve. En este caso la EMPRESA ABC INGENIEROS, está dedicada a la ejecución de obras para el sector público, siendo los principales clientes los Gobierno locales, Gobiernos Regionales y Ministerios, por lo que identificamos que el mercado en el que se desenvuelve

es extenso. De acuerdo con la teoría de Michael Porter y la realidad de la empresa, esta puede alcanzar ventaja competitiva, en caso de que las estrategias se alineen a los siguientes ejes:

- **Liderazgo en costos.** En este eje es factible aplicar la estrategia de liderazgo en Costo – Mejor Valor, ya que como se sabe en el Sector Publico el producto o servicio tiene un valor referencial, y al aplicar esta estrategia, la empresa ofertaría el producto o servicio a un costo menor que la competencia, dándole un valor añadido al asegurar la calidad de la obra. Además durante la ejecución de la obra deberá procurar reducir los costos y realizar un control de gastos.
- **Diferenciación.** Ya que el producto o servicio ofertado en el mercado es único y la empresa no puede realizar ninguna diferenciación en cuanto al producto, esta estrategia se aplicará directamente a la empresa. Como estrategia se plantea: implementar un sistema de ERP para llevar un control documentado más ordenado, además se plantea mejorar el clima organizacional y brindar línea de carrera al personal más destacado de la empresa, con lo que la empresa sería más atractiva en el mercado laboral.

5.3.2 Estrategias Comerciales.

De acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa ABC INGENIEROS S.A.C. es necesario proponer un medio con el cual estos sean alcanzados. En ese sentido la empresa tiene altas expectativas de posicionarse en el mercado y crecer exponencialmente. Por ello, se utilizarán estrategias de integración, intensivas, de diversificación y alianzas estratégicas. A continuación, se presenta las estrategias comerciales a utilizar.

- **Diferenciación Integración vertical hacia atrás.** La empresa buscará alianzas con los proveedores de recursos más relevantes mejorando los precios unitarios de compra de materiales y alquiler de maquinarias para reducir costos directos de la obra. Los factores externos más importantes son el incremento de proveedores minoristas con precios competitivos, la captación de clientes en tiendas retail mediante precios especiales por

volumen de material adquirido y el factor interno relevantes es el poder de negociación con los proveedores que tiene ABC INGENIEROS S.A.C.

- ***Intensiva – Penetración de Mercado.*** En el proceso de búsqueda de aumentar la participación en el sector, la empresa puede realizar obras de infraestructura urbana tales como saneamientos y obras viales, y así incrementar la utilidad anual. Los factores externos son la experiencia en ejecución de obras viales y de saneamiento, y el crecimiento del PBI en el sector construcción. Es importante precisar que el gobierno central ha destinado y continuará destinando gran parte del presupuesto nacional en obras de saneamiento y obras viales.
- ***Intensiva – Desarrollo de Mercados.*** Para atraer nuevos clientes y expandir a la empresa a otras zonas geográficas donde la participación de las microempresas no se encuentra fortalecida, es importante que la empresa se desarrolle e introduzca su servicio a nuevos mercados. El factor interno es la perspectiva de crecimiento de la empresa ABC INGENIEROS S.A.C y el factor externo es el crecimiento de la inversión públicas de obras en zonas rurales por parte de gobierno central.
- ***Intensiva – Desarrollo del Servicio.*** La estrategia de desarrollo del servicio en Obras de Infraestructura y Equipamiento urbano se realiza mediante la mejora de la calidad del servicio en seguridad certificando para la OHSAS 18001. Con esta estrategia la empresa tendrá dos ventajas competitivas, la primera que durante el proceso de selección será beneficiada con puntos por contar con certificación ISO, asimismo durante la ejecución de las obras no implementarán la seguridad y salud en el trabajo por requerimiento del cliente, si no por cultura organizacional. Además que en el sector privado, toman en cuenta a las empresas que tengan las certificaciones de gestión integrada (calidad, seguridad, medio ambiente), los que son factores externos de relevancia para esta estrategia.

- **Diversificación - Diversificación Concéntrica.** El servicio de Consultoría de obras haría que la empresa ingrese a este nuevo rubro, con personal capacitado y permita tener más ingresos para el incremento de la utilidad. Los factores externos son la presentación de nuevos servicios a clientes claves y la alta demanda de consultorías para el sector público y privado, tales como la elaboración de proyectos o supervisiones.
- **Diversificación – Diversificación conglomerada.** La prestación de Servicios de alquiler de equipos, se dará con el uso y compra de camiones de carga para transporte de materiales, venta de agregados y eliminación de materiales, con el objetivo de incrementar la utilidad. El mercado al que se pretende ingresar con esta estrategia es al sector privado.
- **Empresas en participación – Alianzas Estratégicas.** La creación de consorcios con empresas que tienen experiencia en el sector privados y aporten al conocimiento de la gestión de proyectos privados, es importante para incrementar la facturación financiera de la empresa. Por ello, estas empresas deberán de nutrir principalmente al área de operaciones permitiendo mejorar la productividad, reducir costos y por ende mejorar la rentabilidad.

5.3.3 Matriz FODA.

Luego de analizar los principales factores internos y externos, procederemos a elaborar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Esta matriz desarrolla los cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO (explote), DO (busque), FA (confronte) y DA (evite). Dichas estrategias fueron seleccionadas por su relevancia en el cumplimiento de objetivos y son las siguientes:

Tabla 23. *Matriz FODA**Matriz FODA*

FODA		OPORTUNIDAD		AMENAZAS	
		O1	Formación de nuevas alianzas estratégicas	A1	Sindicatos
		O2	Influencia del sector construcción en el crecimiento del PBI	A2	Regulación Gubernamental
		O3	Disponibilidad de sistemas ERP	A3	Discontinuidad de planes por cambio de gobierno
		O4	Desastres naturales	A4	Alto índice de corrupción
		O5	Inversión en infraestructura por parte del gobierno central	A5	Alta competencia en el sector construcción
		O6	Implementación del plan BIM Perú	A6	Nuevos competidores por bajas barreras de entrada a procesos de selección
		O7	Proceso de selección electrónico (SEACE)	A7	Bajo poder de negociación con el cliente
		O8	Programa de incentivos a gobiernos locales		
		O9	Bonificación en procesos de selección por certificaciones en sistema de gestión		
		O10	Gran poder de negociación con los proveedores		
FORTALEZAS		FO (Explote)		FA (Confronte)	
F1	Personal obrero calificado	E1	Diversificación en la ejecución de tipos de obras (F4, F6, O1)	E4	Capacitar al personal para el desarrollo de sus habilidades y conocimientos (F1, F3, A1)
F2	Amplia cartera de profesionales para procesos de selección	E2	Buscar obras en nuevas zonas geográficas (F4, F6, F2, O5)		
F3	Identificación y fidelización del personal con la empresa	E3	Formar alianzas con proveedores estratégicos para obtener precios atractivos (F6, O10)		
F4	Capacidad de contratación de 22 millones				
F5	Eficiente calidad de servicio				
F6	Liquidez para la adquisición de recursos				
DEBILIDADES		DO (Busque)		DA (Evite)	
D1	Deficiente estructura organizacional	E5	Realizar consorcios con empresas de mayor experiencia operativa y mejora capacidad financiera (D1, D7, D9, O1)	E10	Incursionar en obras del sector privado (D3, A3)
D2	Falta de mantenimiento preventivo en equipos	E6	Realizar consultorías de obra y otros servicios (alquiler de maquinaria, transportes materiales, venta de agregados (D3, O2)		
D3	Falta diversificación de servicios	E7	Implementar un sistema ERP para finanzas (D1, D5, D9, D10, O3)		
D4	Deficiente planificación operativa	E8	Elaborar reglamentos y manuales internos de la empresa (D1, D3, D7, D), O6)		
D5	Carencia de procesos estandarizados	E9	Incorporaciones especialistas para fortalecer las áreas de la empresa (D1, D5, D8, O9)		
D6	Imprecisión de designación de funciones y responsabilidades				
D7	Formación organizacional empírica				
D8	Falta de implementación de ERP				
D9	Inexperiencia de personal administrativo				
D10	Carencia de gestión de almacén				

Nota. Elaboración Propia

5.3.4 Determinación de estrategias.

Después de haber realizado el análisis y evaluación de las estrategias anteriormente descritas, para el plan estratégico y el cumplimiento de nuestros objetivos organizacionales y estratégicos, se determinan las siguientes estrategias:

- E1 : Servicio de Transporte y Eliminación de materiales
- E2 : Obras en nuevas zonas geográficas
- E3 : Gestión de procesos para mejorar el servicio
- E4 : Formar alianzas con proveedores estratégicos para obtener precios atractivos
- E5 : Incursionar en obras de Saneamiento
- E6 : Aumentar la cantidad de obras a ejecutar.
- E7 : Implementación de un sistema ERP para finanzas
- E8 : Implementación de la metodología BIM en proyectos de inversión pública.
- E9 : Incorporar el Plan Estratégico
- E10 : Adecuado clima organizacional.
- E11 : Adecuada estructura interna

5.4 Indicadores de Gestión (KPI's)

Debido a que la empresa no tiene un horizonte que le permita medir su rentabilidad y su crecimiento a través del tiempo, se propone cinco (05) indicadores de gestión (KPI's) de acuerdo con los objetivos generales y estratégicos ya antes mencionados. La propuesta cuenta con indicadores de ventas, utilidad, clima laboral, inserción de sistemas de gestión, siendo el periodo de evaluación anual para los próximos 03 años de implementación del plan.

Tabla 24. *Indicadores de Gestión*

<i>Indicadores de Gestión</i>							
OBJETIVOS GENERALES	KPI	UNIDAD	METRICA	META			Observación
				2020	2021	2022	
Incrementar la facturación en 1.5% anual	Ingreso por ventas	%	(Facturación anual actual - Facturación anual anterior) / Facturación anterior * 100	1.5	1.5	1.5	
Incrementar en un 20% la utilidad al año 2022	Utilidad anual	%	(Utilidad anual actual - Utilidad anual base) / Utilidad anual base * 100	10%	15%	20%	Se deberá tomar como línea base la utilidad del año 2019
Implementar Sistemas de Gestión	Certificación OHSAS 18001	und	Certificación obtenida	0	0	1	
Implementar Tecnologías de la información	Sistema de Tecnología de información implementada	und	Nro. de Sistemas de tecnología de información implementada	0	1	2	-1
Fortalecer la cultura organizacional	Índice de Clima Laboral	%	Cantidad de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores * 100	55	60	65	Al menos Mantener el índice del año anterior

Nota. Elaboración propia.

5.5 Plan Estratégico

Una vez establecido los objetivos generales y específicos de la empresa, se determinaron las estrategias que, como se explicó anteriormente, serán tácticas que permitirán que se alcancen dichos objetivos.

De acuerdo a ello, se procede a la creación del Plan Estratégico que consta de las estrategias establecidas, los planes y acciones a tomar para alcanzar los objetivos de la empresa en un periodo de tres (03) años. Para cada objetivo se ha establecido una meta por todo el periodo y por cada año, y con la finalidad de medir el avance de ejecución del plan estratégico de la empresa, se incluye los indicadores de gestión y la métrica correspondientes.

Luego de analizar las herramientas con las que cuenta la organización, se decidió trabajar en su desarrollo en el mercado, desarrollo de servicios, mejora interna de la organización, implementación de sistemas de gestión y tecnologías de la información.

Los planes tienen como eje principal los objetivos generales, siendo cuantificables a través del tiempo, de acuerdo a las necesidades y proyecciones a futuro de la empresa. Se ha tomado en cuenta que los planes no demanden un aumento excesivo de recursos, así como una inversión que pueda perjudicar las ganancias de la organización.

Las acciones a realizar están planteadas de acuerdo a los planes anteriormente indicados. Se ha tomado en cuenta que se involucren todas las áreas de trabajo de la empresa incluyendo al staff de obra.

Es importante que este plan estratégico sea difundido a toda la organización y entendido por todos los colaboradores para que alineen sus objetivos funcionales y personales a los objetivos organizacionales. (Ver Apéndice E).

5.6 Mejora de estructura organizacional

A partir del Plan Operativo propuesto en el ítem 5.5, desarrollaremos la Mejora de la estructura organizacional para potenciar las áreas funcionales de la empresa, así como la relación entre ellas. Se propone la reestructuración del organigrama y las funciones competentes a cada colaborador, así como los procesos de las áreas críticas.

5.6.1 Reestructuración del organigrama.

De acuerdo al análisis interno realizado, observamos que la empresa presenta como su mayor debilidad una deficiente estructura organizacional. Además, no se tiene definida las funciones de cada integrante del organigrama y esto origina que existan reprocesos en la empresa. Además, podemos apreciar otras debilidades como la deficiente planificación operativa y la formación organizacional empírica al tratarse de una empresa familiar. Todos

estos factores internos sumados conllevan a que no haya una adecuada comunicación entre todas las partes, falta de trabajo en equipo y sobre costos administrativos.

En la actualidad, la empresa cuenta con una estructura simple y lo que se espera de esta nueva estructura es que no demande gastos adicionales a la organización y así poder contar con los colaboradores que ya tienen experiencia en sus puestos, y que solo necesitarán de capacitaciones para mejorar su desempeño en la organización. En nuestra propuesta hemos incluido a un Jefe de Administración, Jefe de Operaciones y Jefe Funcional de Seguridad, puestos claves para esta nueva estructura organizacional.

El Jefe de Operaciones propuesto se encargará de gestionar y supervisar operativamente todas las obras, función que era antes realizada por el Gerente General y que ahora permitirá a la organización gestionar la producción de las obras de una manera más objetiva. Asimismo, se incluye un Jefe de Administración que se encargue de centralizar toda la información de las áreas de Contabilidad, RRHH, Logística, Almacén y Equipos, permitiendo que se tenga un mejor control de la parte administrativa de la obra y un abastecimiento de recursos más proactivo a las obras. Por otro lado, uno de los objetivos de la empresa es contar con la certificación OHSAS 18001; por ello, se propone un Jefe de Seguridad, especialista en gestión de la seguridad, que como objetivo principal tendrá que implementar todo el sistema de gestión con el apoyo de los Asistentes de Seguridad en cada obra.

Es de gran importancia que los puestos claves del nuevo organigrama que son el Jefe de Administración, Jefe de Operaciones y Jefe de Seguridad, sean colaboradores especializados y capacitados para el puesto. Asimismo, es primordial que el Gerente General pueda entregarles la responsabilidad de sus funciones, para que pueda trabajar de manera integral con el área de licitaciones para ganar más obras y centrarse en temas específicos y técnicos para dar importancia a la dirección de la empresa.

Figura 25. Propuesta de Organigrama para la Empresa ABC INGENIEROS SAC.
Elaboración propia

5.6.2 Manual de funciones.

En el Ítem 4.1.3 Estructura organización actual del Capítulo 4 se evidencio que las funciones de las áreas de la empresa no estaban definidas y que el Gerente General se encargaba de supervisar todas las actividades.

Por tal motivo, como propuesta de mejora se reestructuró el organigrama inicial y se asignaron nuevas funciones a las áreas. (Ver Apéndice F)

5.6.3 Flujogramas de procesos internos.

De acuerdo al análisis interno y a las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa, se vio necesario proponer flujos de procesos que planteen un orden a las actividades de la empresa y que impacten directamente a su crecimiento.

Kuong (2019), indicó:

Los procesos críticos en una empresa constructora, de acuerdo a la cadena de valor, son el proceso de licitación debido que se deben generar contrataciones

rentables y menos riesgosas y, el proceso de operaciones debido a que debe ser eficaz, eficiente y generar nuevos puestos de trabajo. Los demás procesos de la empresa dan soporte a los anteriormente mencionados y, por ende, su existencia depende imperativamente de éstos.

Por tal motivo se plantea los flujogramas de las áreas de licitaciones, producción, siendo estas las áreas críticas por ser áreas principales; adicionalmente, el flujograma de logística debido a que esta área trabaja con la liquidez de la obra y es sensible a ambiente interno y externo de la empresa (Ver Apéndices G, H, I y J).

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. De la situación actual se determina que la empresa ABC Ingenieros S.A.C. tiene una organización simple, las funciones de los colaboradores y los procesos de las áreas no están definidos, además mencionar que no se cuenta con el personal idóneo para el desarrollo de la empresa.
2. ABC Ingenieros S.A.C. ha venido trabajando sin planificación porque no cuenta con objetivos establecidos, a causa de que su misión y visión actual no se adecuan a la realidad de la organización. Ante lo expuesto se realizó un planeamiento estratégico que sirva como herramienta de gestión.
3. Como resultado del análisis interno se concluye que la principal fortaleza de ABC Ingenieros S.A.C. es la liquidez para la adquisición de recursos; por otro lado, su principal debilidad es la deficiente estructural organizacional.
4. Del análisis externo, se concluye que la principal oportunidad es la inversión en infraestructura por parte del gobierno central; por otra parte, la regulación gubernamental y discontinuidad de planes por cambio de gobierno son las amenazas de mayor impacto.
5. De acuerdo al análisis estratégico, y considerando los intereses de la empresa, se reformularon la visión y misión, y se formularon valores corporativos que permitan guiar las actividades que desarrollan. A partir de ello, se definió los objetivos generales y estratégicos de la empresa.
6. Para poder cumplir con los objetivos organizacionales y los objetivos estratégicos es necesario contar con estrategias acorde a la realidad de la empresa, para tal efecto se ha utilizado la Matriz FODA Cruzada, se ha desarrollado y evaluado estrategias de posicionamiento y estrategias comerciales, teniendo en cuenta el servicio que brinda la empresa, el posicionamiento frente a los competidores y las áreas funcionales de la empresa.

7. Se desarrolló el plan estratégico para los años 2020-2022, considerando los objetivos y las estrategias. Para la implementación de dicho plan, se han propuesto acciones concretas, siendo la reestructuración organizacional la acción principal y más inmediata por realizar, por ser la base para el desempeño y crecimiento de la empresa y sus áreas funcionales.
8. Se optó por desarrollar la reestructuración organizacional, pues en la empresa no existen procesos estandarizados en las áreas críticas y no cuenta con manual de funciones.
9. Para un adecuado desarrollo, implementación, evaluación y retroalimentación del plan estratégico se necesita una sólida estructura organizacional, por lo que se ha propuesto un organigrama en base a la necesidad e interacción de áreas que permitan un eficiente desempeño organizacional, para tal efecto se ha elaborado un manual de funciones.
10. Para el correcto desarrollo de las actividades primarias que determinan la existencia de la empresa, es necesario contar con procedimientos detallados que aseguren la calidad de los procesos críticos. Para el caso de estudio ABC Ingenieros, se ha propuesto un flujograma de procesos para el área de licitaciones y operaciones.
11. Se espera que, con la implementación del modelo propuesto, la empresa mejore su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Además, genere una ventaja competitiva ante la competencia

6.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar, evaluar y retroalimentar el plan estratégico propuesto, el que deberá ser soportado con la reestructuración organizacional propuesta e involucrando a los colaboradores de todas las áreas y niveles.
2. Se sugiere que la empresa de prioridad a las estrategias vinculadas a las áreas críticas, por tratarse de áreas que presentan reprocesos y pérdidas.
3. Se sugiere asignar responsables que den seguimiento a la implementación del plan y deberán estar delimitados por plazos y con recursos asignados.

4. Se recomienda dar seguimiento al cumplimiento del plan, para poder comparar periódicamente lo ejecutado con los objetivos programados, analizar las desviaciones y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones.
5. Se aconseja contratar un consultor que asesore al equipo de trabajo durante la formulación e implementación del plan estratégico. El gerente general, como líder de la organización, deberá participar activamente durante la implementación del plan estratégico.
6. Se recomienda implementar los flujogramas propuestos para el aseguramiento del cumplimiento y calidad de los procesos críticos en el área de licitaciones y operaciones. Asegurando una correcta elaboración y presentación de la oferta en los procesos de selección a cargo del área de licitaciones, así como, el oportuno abastecimiento de recursos para la ejecución de las obras en el área de operaciones.

7 REFERENCIAS

D' Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México, Mx:

Pearson Educación.

Fred R. David. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ta ed.). México, Mx:

Pearson Educación.

- Humberto Serna Gómez (2008). *Gerencia estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión* (10ma ed.). Bogotá, Co: 3R Editores.
- Michael E. Porter (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid, Esp: Grupo Editorial Patria S.A.
- Michael E. Porter (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de las Competencias*. México, Mx: Grupo Editorial Patria S.A.
- Heinz Weihrich, Mark Cannice and Harold Koontz (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ta ed.). México, Mx: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2009). *Comportamiento Organizacional* (13era ed.). México, Mx: Pearson Educación.
- Ley N° 30225 modificada por el Decreto Legislativo N° 1444. Ley de Contrataciones del Estado (2019).
- Decreto Supremo N° 344-2018-EF. Reglamento de Ley de Contrataciones del Estado (2019).
- Proyecto de Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2020. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2019)
- Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2019)
- Diario El Peruano. (2019). Sector construcción crecerá 6% en el 2020 por grandes proyectos. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-sector-construccion-crecera-6-el-2020-grandes-proyectos-82810.aspx>

Diario Gestión. (2019). Riesgo país de Perú subió diez puntos básicos y cerró en 1.09 puntos porcentuales. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-diez-puntos-basicos-y-cerro-en-109-puntos-porcentuales-noticia/>

Del Pezo, G. (2013). Diseño organizacional para la empresa constructora Torremolina S.A. del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena (Trabajo de titulación), Universidad Estatal Península de Santa Elena, Santa Elena, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/1531>

Bustamante, L.A. (2016). Propuesta de rediseño organizacional para la empresa HYD Construcciones en General E.I.R.L. año 2014. (Tesis de pregrado), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperada de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/735>

Escorcía, L.H. & Pérez, V. (2014). Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Asado en el modelo de las 7's de Mckinsey. (Tesis de pregrado), Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia. Recuperada de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/handle/11227/1620>

David, Gomero y Guzmán (2017). Plan estratégico para la empresa Guzmán Villar Ingenieros S.A.C. (Tesis de maestría), Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperada de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1938>

Amaya, R. (2016). Plan estratégico para la empresa de construcción “Amal Construction S.A.C.”, Cajamarca 2016-2021. (Tesis de maestría), Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/94>

Hinostroza, coronel, Tazza y Huaynate (2016). Planeamiento estratégico para la Empresa Constructora El Árabe S.A.C. (Tesis de Maestría), Pontificia Universidad Católica del

Perú, Lima, Perú. Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7647>

Kuong, J. (2019) Organización y Dirección de la Empresa Constructora (Notas de Clase)

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, San isidro.

Betts, M. (1994). *Sustainable Competitive Advantage for Project-Management Consultants*,

Journal Management in Engineering (Vol. 10). N° 1, pp. 43-51, enero.

Transparency International. (2018). Corruption Perceptions Index 2018. Recuperado de

<https://www.transparency.org/cpi2018>

IPSOS. (2019). Informe de Resultados. Estudio de opinión El Comercio – Ipsos. Editorial El

Comercio. Recuperado de

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-08/opinion_data_agosto_2019_0.pdf)

[08/opinion_data_agosto_2019_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-08/opinion_data_agosto_2019_0.pdf)

World Economic Forum (2019). The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition.

Recuperado de [http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-](http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_PER.pdf)

[2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_PER.pdf](http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_PER.pdf)

Ministerio de Económica y Finanzas (2016) Programa de Incentivos a la Mejora de la

Gestión Municipal. Metas Evaluadas en el Año 2016. Recuperado de

[http://apps5.mineco.gob.pe/planincentivo/Navegador/ReporteDistrito2.aspx?ano_eje=](http://apps5.mineco.gob.pe/planincentivo/Navegador/ReporteDistrito2.aspx?ano_eje=2016&departamento=15&provincia=01&distrito=01&periodo=4&plan=2)

[2016&departamento=15&provincia=01&distrito=01&periodo=4&plan=2](http://apps5.mineco.gob.pe/planincentivo/Navegador/ReporteDistrito2.aspx?ano_eje=2016&departamento=15&provincia=01&distrito=01&periodo=4&plan=2)

Ministerio de Económica y Finanzas (2017) Programa de Incentivos a la Mejora de la

Gestión Municipal. Metas Evaluadas en el Año 2017. Recuperado de

[http://apps5.mineco.gob.pe/planincentivo/Navegador/ReporteDistrito2.aspx?ano_eje=](http://apps5.mineco.gob.pe/planincentivo/Navegador/ReporteDistrito2.aspx?ano_eje=2017&departamento=15&provincia=01&distrito=01&periodo=4&plan=2)

[2017&departamento=15&provincia=01&distrito=01&periodo=4&plan=2](http://apps5.mineco.gob.pe/planincentivo/Navegador/ReporteDistrito2.aspx?ano_eje=2017&departamento=15&provincia=01&distrito=01&periodo=4&plan=2)

Ministerio de Económica y Finanzas (2018) Programa de Incentivos a la Mejora de la

Gestión Municipal. Metas Evaluadas en el Año 2018. Recuperado de

http://apps5.mineco.gob.pe/planincentivo/Navegador/ReporteDistrito2.aspx?ano_eje=

[2018&departamento=15&provincia=01&distrito=01&periodo=4&plan=2](http://apps5.mineco.gob.pe/planincentivo/Navegador/ReporteDistrito2.aspx?ano_eje=2018&departamento=15&provincia=01&distrito=01&periodo=4&plan=2)

8 APÉNDICES

Apéndice A - Contratos de la Empresa ABC Ingenieros S.A.C

Nº	NOMBRE O SIGLA DE LA ENTIDAD	NOMENCLATURA	OBJETO DE CONTRATACIÓN	DESCRIPCIÓN DE OBJETO	VALOR REFERENCIAL (SOLES)	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
1	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA	AS-SM-7-2019-CS-MDV-1	Obra	CONTRATACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE OBRA: MEJORAMIENTO DEL TRÁNSITO PEATONAL Y VEHICULAR EN EL SECTOR I Y II DEL AA. HH. LOTIZACION ANGAMOS - ZONA SUR -DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO.	1,039,880.19	100%
2	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI - YAULI	AS-SM-21-2018-CS/MDY-1	Obra	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA OBRA: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE TRANSITABILIDAD DEL JR. 26 DE OCTUBRE CUADRAS 1 Y 2, JR. PEDRO CAIRO CUADRAS 1 Y 2, SÁNCHEZ CERRO CUADRAS 1 Y 2 EN EL BARRIO SANTA ROSA, DISTRITO DE YAULI - PROVINCIA DE YAULI - DEPARTAMENTO DE JUNIN	1,276,472.40	80%
3	GOBIERNO REGIONAL DE CALLAO SEDE CENTRAL	AS-SM-29-2018-REGION CALLAO-1	Obra	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO DEL NIVEL INICIAL DE LA I.E. N° 162 EN EL AA.HH. CARLOS GARCÍA RONCEROS, EN EL PROYECTO ESPECIAL NUEVO PACHACUTEC - DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO	3,274,463.55	100%
4	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA	LP-SM-2-2018-CS-MDV-1	Obra	CONTRATACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE OBRA: CREACIÓN DE ESPACIO PÚBLICO EN LA MZ. F 2 LOTE 1 DEL GRUPO RESIDENCIAL B1, SECTOR B- P. P. N. P., DISTRITO DE VENTANILLA - PROVINCIA DE CALLAO - REGIÓN CALLAO.	3,729,725.00	50%
5	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO	AS-SM-40-2018-SGL/MVMT-1	Obra	EJECUCION DE OBRA: CREACION DEL CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION PARA EL SERVICIO DE ASISTENCIA SOCIAL UBICADO EN EL CRUCE DE LA AV. MARIANO NECOCHEA Y AV. JOSE DE SAN MARTIN MZ. B LT. 18 P.J. JOSE CARLOS MARIATEGUI, SECTOR SAN GRABIEL ALTO VI ETAPA, ZONA 1, JOSE CARLOS MARIATEGUI, DISTRITO DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO, LIMA, LIMA	825,983.60	100%
6	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARABAYLLO	LP-SM-3-2018-CE/MDC-1	Obra	CREACION DEL SERVICIO DE TRANSITABILIDAD VEHICULAR Y PEATONAL EN LAS VIAS LOCALES DE LA ASOCIACION PRO VIVIENDA LOS SUYOS. PROGRAMA EL REPOSO DISTRITO DE CARABAYLLO	3,812,240.99	60%
7	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO	AS-SM-28-2018-SGL/MVMT-1	Obra	CREACION DEL SERVICIO DE PROTECCIÓN DEL TALUD EN ZONAS DE RIESGO POR DESLIZAMIENTO EN LA AV. ATAHUALPA FRENTE A LAS MANZANAS A, B, C, E Y K DEL AA. HH. JUAN PABLO II, ZONA 5, SAN FRANCISCO DE LA TABLADA DE LURIN, DISTRITO DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO, LIMA, LIMA	324,603.99	100%
8	GOBIERNO REGIONAL DE CALLAO SEDE CENTRAL	LP-SM-11-2017-REGION CALLAO-1	Obra	CONTRATACIÓN DEL PIP: MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD PRODUCTORA DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA IEI N° 159 - DISTRITO MI PERÚ. PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO	2,843,962.56	60%
9	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE - VITARTE	LP-SM-9-2017-CS-O/MDA-1	Obra	CONSTRUCCIÓN Y REHABILITACION DE LA VIAS INTERNAS DE LA UCVS: 121 A LA 130 DE LA ZONA H DEL PUEBLO JOVEN PROYECTO ESPECIAL HUAYCAN IRA ETAPA, SUB ZONA 03, DE LA ZONA 06, DISTRITO DE ATE LIMA - LIMA	3,484,772.64	60%
10	EMPRESA MUNICIPAL ADMINISTRADORA DE PEAJE DE LIMA S.A.	LP-SM-5-2018-EMAPE/CS-1	Obra	MEJORAMIENTO DE TALUDES Y VIAS DEACCESO PEATONAL EN LAS ZONAS DE RIESGO DEL PSJE. LAS GARDENIAS, CA. LOS NOGALES, PSJE S/N, PSJE. LOS SAUCES, PSJE. LAS ORQUIDIAS, PSJE LOS TULIPANES, PSJE LOS PINOS, PSJE. ALAMOS, PSJE EUCALIPTOS, CA LOS CIPRECES Y PASAJE LOS NISPEROS DEL AA.HH. LOS ROSALES DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES, PROVINCIA DE LIMA-LIMA	2,320,083.57	100%
11	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO	AS-SM-5-2018-SGL/MVMT-1	Obra	CREACION DEL SERVICIO RECREATIVO Y DE ESPARCIMIENTO EN EL PARQUE 03 DEL AA.HH. NUEVO PROGROSO, ZONA 7, NUEVO MILENIO, DISTRITO DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO, LIMA, LIMA (ETAPA 01)	1,045,292.71	50%
12	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU	LP-SM-1-2017-COSELPO-UNCP-1	Obra	REMODELACIÓN DE TECHOS DE LOS PABELLONES A, B, C Y BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ	3,866,322.85	40%
13	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LINCE	LP-SM-1-2017-MDL-CS-1	Obra	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA VEHICULAR Y PEATONAL DE VÍAS LOCALES DE LA ZONA OESTE, DISTRITO DE LINCE -LIMA	3,151,751.17	40%
14	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO	LP-SM-1-2017-CS/MDCLR-1	Obra	MEJORAMIENTO DE LA TRANSITABILIDAD VEHICULAR Y PEATONAL EN EL JR BELAUNDE, DISTRITO DE CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO – CALLAO – CALLAO	2,180,804.24	80%
15	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO	AS-SM-1-2017-CS/MDCLR-1	Obra	MEJORAMIENTO REHABILITACION DE PISTAS Y VEREDAS DE LA AV JOSE SANTOS CHOCANO DISTRITO DE CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO CALLAO	1,736,842.00	35%
16	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO	AS-SM-2-2017-CS/MDCLR-1	Obra	MEJORAMIENTO, REHABILITACION DE PISTAS Y VEREDAS EN LA AV. JULIO C. TELLO, DISTRITO DE CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO - CALLAO- CALLAO	1,734,612.00	35%
17	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE MIRAFLORES	AS-SM-38-2016-MDSJM/CS-1	Obra	MEJORAMIENTO DEL PARQUE VIRGEN DE CHAPI DE LA ZONA B, ZONA URBANA - DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES - LIMA	232,905.51	100%

18	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO LIBRE - LIMA	AS-SM-6-2016-MPL-CS-1	Obra	CREACION DEL LOCAL MUNICIPAL CASA DE LA MUJER DEL DISTRITO DE PUEBLO LIBRE LIMA LIMA, PRIMERA ETAPA	486,386.42	70%
19	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA	AS-SM-46-2016-CS-MDV-1	Obra	CREACION DE LOS SERVICIOS RECREATIVOS EN EL AH SANTA PATRICIA I SECTOR E BARRIO XI GRUPO RESIDENCIAL 3 PECP ZONA OESTE DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO	441,168.92	100%
20	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHANCHAMAYO	AS-SM-9-2016-CS-MPCH-1	Obra	INSTALACION DEL SERVICIO DE PROTECCION CONTRA INUNDACIONES EN EL ANEXO PUENTE KIMIRI MARGEN IZQUIERDA DEL RIO CHANCHAMAYO BELLAVISTA KIMIRI EN EL DISTRITO Y PROVINCIA DE CHANCHAMAYO JUNIN I ETAPA	509,358.20	60%
21	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE LURIGANCHO	AS-SM-50-2016-CS/MDSJL-1	Obra	CREACIÓN DE MURO DE CONTENCIÓN EN LA CALLE CANADA ENTRE LA MZS. A-A1, B-B1, C-C1, E-E1, F-F1, Y LA CALLE BOGOTA DE LA ASOCIACIÓN DE VIVIENDA 26 DE JULIO, COMUNA 10, DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, LIMA, LIMA.	419,418.02	100%
22	EMPRESA MUNICIPAL ADMINISTRADORA DE PEAJE DE LIMA S.A.	AS-SM-35-2016-EMAPE S.A.-1	Obra	MEJORAMIENTO DE TALUDES EN ZONAS DE RIESGO POR DESLIZAMIENTO EN EL ASENTAMIENTO HUMANO CLORINDA MALAGA DEL PRADO, MZ W, W1 Y W2 EN EL DISTRITO DE COMAS, PROVINCIA DE LIMA - LIMA	551,240.11	100%
23	EMPRESA MUNICIPAL ADMINISTRADORA DE PEAJE DE LIMA S.A.	AS-SM-35-2016-EMAPE S.A.-1	Obra	MEJORAMIENTO DE TALUDES EN ZONAS DE RIESGO POR DESLIZAMIENTO EN LA CALLE 1, PASAJE PRIMAVERA Y PASAJE NIÑO JESÚS DEL AA.HH. MANCO INCA HUARAL - ZONA 02 COMAS, PROVINCIA DE LIMA - LIMA	353,571.84	100%
24	GOBIERNO REGIONAL DE CALLAO SEDE CENTRAL	AMC-CLASICO-498-2015-REGION CALLAO-1	Obra	ESTABILIZACIÓN DE TALUD POSTERIOR DE LA I.E.I. N° 099 CORAZÓN DE MARÍA AA.HH. HIJOS DE VILLA LOS REYES - VENTANILLA - CALLAO	907,697.87	50%
25	MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO	LP-CLASICO-1-2015-CE/MTPE-1	Obra	EJECUCION DE LA OBRA: MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE LA OFICINA DE ATENCION AL CIUDADANO Y GESTION DOCUMENTARIA DEL MTPE EN EL DISTRITO DE JESUS MARIA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA	2,424,099.90	50%
26	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALLAHUANCA	ADS-CLASICO-2-2015-CE-MDC-1	Obra	MEJORAMIENTO DE LAS CALLES DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA, DISTRITO DE CALLAHUANCA, HUAROCHIRÓ, LIMA, SNIP 137628	704,876.46	55%
27	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHANCHAMAYO	ADS-CLASICO-7-2015-CEP-OBRAS/MPCH-1	Obra	MEJORAMIENTO DE LAS CALLES LOS PRECURSORES LOS PIMENTEROS Y MALECON GAROU MARGEN DERECHA DEL RIO GAROU LA MERCED	412,995.43	90%
28	EMPRESA MUNICIPAL ADMINISTRADORA DE PEAJE DE LIMA S.A.	ADP-CLASICO-3-2015-EMAPE/CEP-1	Obra	MEJORAMIENTO DE TALUDES EN ZONAS DE RIESGO POR DESLIZAMIENTO EN LA CALLE 1 Y CALLE 2 DEL AA HH JAPON, VILLA MARIA DEL TRIUNFO, PROVINCIA DE LIMA - LIMA SNIP N° 259686	1,054,020.36	100%
29	GOBIERNO REGIONAL DE CALLAO SEDE CENTRAL	ADP-CLASICO-3-2015-REGION CALLAO-1	Obra	MEJORAMIENTO DE CALLES EN EL A.H. LAS COLINAS - DISTRITO DE VENTANILLA PROVINCIA DEL CALLAO - REGIÓN CALLAO	906,790.72	50%
30	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE - VITARTE	ADS-CLASICO-88-2014-MDA/CEP-O-1	Obra	CREACION DEL PARQUE N 01 EN LA URB. LOS PORTALES DE JAVIER PRADO 6TA ETAPA, ZONA 03, SUBZONA 03, DISTRITO DE ATE, LIMA, LIMA	448,231.43	100%
31	FONDO METROPOLITANO DE INVERSIONES	AMC-CLASICO-71-2014-CEP-OBRA/ENCARG-1	Obra	MEJORAMIENTO DE TALUDES Y VIAS DE ACCESO POR DESLIZAMIENTO EN ZONAS DE RIESGO EN LOS AA.HH. LOS SOLIDARIOS DEL DISTRITO DE CARABAYLLO PROVINCIA DE LIMA LIMA SNIP 254113	855,239.99	100%
32	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE - VITARTE	ADS-CLASICO-53-2014-MDA/CEP-O-1	Obra	CONSTRUCCION DE PISTAS EN LOS PASAJES DE LAS UCVS 91, 93, 94, 97, 98, 100 Y 101 DE LA ZONA F DE HUAYCAN, ZONA 06, SUB ZONA 03, DISTRITO DE ATE, LIMA, LIMA	482,511.07	80%
33	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE - VITARTE	ADS-CLASICO-52-2014-MDA/CEP-O-1	Obra	CREACION DE PISTAS Y VEREDAS EN EL JIRON LOS PINOS DE LIMA DE LA ASOCIACION DE VIVIENDA LOS PINOS DE LIMA, ZONA 03, SUB ZONA 03, DISTRITO DE ATE, LIMA, LIMA	254,754.72	100%
34	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LINCE	ADP-CLASICO-5-2014-MDL/CE-1	Obra	REHABILITACION DE PISTAS Y VEREDAS DEL JR FRANCISCO LAZO DEL DISTRITO LINCE	1,155,329.74	40%
35	EMPRESA MUNICIPAL ADMINISTRADORA DE PEAJE DE LIMA S.A.	ADP-CLASICO-2-2014-EMAPE/CEP-1	Obra	INSTALACIÓN DE MURO DE CONTENCIÓN EN EL AA.HH. SAGRADO CORAZON DE JESÚS SECTOR 22 DE NOVIEMBRE EN LA CALLE 4 ENTRE LA CALLE 1 Y CALLE 11 CALLE AMAPOLAS, DISTRITO DE RIMAC - LIMA - LIMA	420,996.87	100%
36	FONDO METROPOLITANO DE INVERSIONES	ADS-CLASICO-10-2014-CEP-OBRA/ENCARG-1	Obra	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL DE LAS CALLES INTERNAS DEL AA.HH. MANZANILLA II, DELIMITADO POR LAS AVENIDAS NICOLAS AYLLON, 28 DE JULIO, AVIACION Y VIA EXPRESA GRAU, DIST. LIMA, PROV. LIMA, LIMA SNIP 225897	460,955.86	100%

Apéndice B - Estados Financieros de la Empresa ABC Ingenieros S.A.C al 2016

SUNAT DECLARACIÓN		DECLARACIÓN PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA TERCERA CATEGORIA Ejercicio gravable 2016		Copia para el Contribuyente
PAGO 704				
1.- ESTADOS FINANCIEROS				
I.-Balance General				
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2016		
Caja y Bancos	359	9,252		
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360			
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	95,086		
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	98,952		
Envases y embalajes	374			
Existencias por recibir	375			
Desvalorización de existencias	376			
Activos no ctes manten. p la venta	377			
Otros activos corrientes	378			
Inversiones mobiliarias	379			
Inversiones inmobiliarias	380			
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381			
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	1,038,741		
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	383	(219,513)		
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	25,668		
TOTAL ACTIVO NETO	390	1,048,186		
PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2016		
Sobregiros bancarios	401			
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	9,837		
Remuneraciones y participaciones por pagar	403			
Ctas p pagar comercial - terceros	404			
Ctas p pagar comer - relacionadas	405			
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406			
Ctas por pagar diversas - terceros	407			
Ctas p pagar divers - relacionadas	408			
Obligaciones financieras	409			
Provisiones	410			
Pasivo diferido	411			
TOTAL PASIVO	412	9,837		

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2016	
Capital	414	227,400	
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	704,911	
Resultados acumulados negativo	422		
Utilidad de ejercicio	423	106,038	
Pérdida del ejercicio	424		
TOTAL PATRIMONIO	425	1,038,349	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	1,048,186	

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos			
		Importe Al 31 Dic. de 2016	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	1,393,982	
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462		
Ventas Netas	463	1,393,982	
(-) Costo de Ventas	464	(609,260)	
Resultado Bruto	466	784,722	
Utilidad	466		
Pérdida	467	0	
(-) Gastos de venta	468		
(-) Gastos de administración	469	(678,684)	
Resultado de operación	470	106,038	
Utilidad	470		
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	484	106,038	
Utilidad	484		
Pérdida	485	0	
(-) Distribución legal de la renta	486		
Resultado antes del impuesto	487	106,038	
Utilidad	487		
Pérdida	489	0	
(-) Impuesto a la Renta	490		
Resultado del ejercicio	492	106,038	
Utilidad	492		
Pérdida	493	0	

2.- DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA		
Utilidad antes de adiciones y deducciones	100	106,038
Pérdida antes de adiciones y deducciones	101	0
(+) Adiciones para determinar la renta imponible	103	
(-) Deducciones para determinar la renta imponible	105	
Renta neta del ejercicio	106	106,038
Pérdida del ejercicio	107	0
Ingresos Exonerados	120	
Pérdidas netas compensables de ejercicios anteriores	108	0
Renta Neta Imponible	110	106,038
Total Impuesto a la Renta	113	29,691
Saldo de pérdidas no compensadas	111	0
Coeficiente o porcentaje para el cálculo del pago a cuenta	610	2.13
Coeficiente	686	0.0213

3.- DETERMINACION DE LA DEUDA TRIBUTARIA-CREDITOS CONTRA EL IMPUESTO A LA RENTA		
Créditos sin Devolución		
(-) Crédito por impuesto a la Renta de fuente extranjera	123	
(-) Crédito por reinversiones	136	
(-) Crédito por Inversión y/o Reinversión - Ley del Libro	134	
Pago a cuenta del impuesto a la Renta acreditados contra el ITAN	126	
(-) Otros créditos sin derecho a devolución	125	
SUBTOTAL (Cas. 113 - (123+136+134+126+125))	504	29,691
Créditos con devolución		
(-) Saldo a favor no aplicado del ejercicio anterior	127	
(-) Pagos a cuenta mensuales del ejercicio	128	(26,885)
Retenciones renta de tercera categoría	130	
Ley 28843 (No incluir monto compensado contra pagos a cta. de Rta.)	124	
(-) Otros créditos con derecho a devolución	129	
SUBTOTAL (Cas 504 - Cas (127+128+130+124+129)	506	2,806
Pagos del ITAN (No incluir monto compensado contra pagos a cta. de Rta.)	131	
Otros		
Saldo del ITAN no aplicado como crédito	279	0

4.- DEUDA TRIBUTARIA				Imp. Renta 3ra.		ITF	
SALDO POR	A FAVOR DEL	1.- Devolución	137	138	0		
REGULARIZAR	CONTRIBUYENTE	2.- Aplic. F. P.					
	A FAVOR DEL FISCO			139	2,806	161	
Actualización del saldo				142			
Total Deuda Tributaria				505	2,806	565	
(-)Saldo a favor del exportador				141		143	
(-)Pagos realizados antes de presentar esta declaración				144		163	
(+)Interés moratorio				145		164	
SALDO DE LA DEUDA TRIBUTARIA				146	2,806	165	
IMPORTE A PAGAR				180	0	181	
Forma de Pago			X	EFFECTIVO		CHEQUE	

5.- ITF - IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS	
Monto total de pagos realizados en el ejercicio gravable	155
Monto de pagos realiz. en el ejerc. gravable - utiliz. efect. o Medios de Pago	156
Pago efectuados con otros medios de pago	157
15% sobre el total de pagos realizados en el ejercicio gravable	158
Base Imponible - Alicuota del Ejercicio - Exceso del 15% Total de Pagos	159
ITF - Impuesto a Pagar - Base Imponible x 0.005 % x 2	160

6.- IDENTIFICACION		
DATOS GENERALES		
Está exonerado totalmente del Impuesto a la Renta por alguna norma legal		NO
Base Legal de la Exoneración	210	
Otros-Especifique	216	
¿Está inafecto al Impuesto a la Renta por alguna norma legal?		NO
Base Legal	221	
Otros-Especifique	222	
Convenio de Estabilidad		NO
Número de Orden del Formulario con el que comunica el convenio	224	
¿ Esta autorizado a llevar contabilidad en M.E. ?		NO
La Presente Declaración está expresada en:		
La presente declaración rectifica o sustituye a otra		NO
ITF por regularizar		NO
Balance de Comprobación		NO
Sistema de arrastre de pérdidas del ejercicio 2016		
REGIMEN DE LA AMAZONIA		
Acogimiento a la Ley de la Amazonía		NO
Contribuyente Ubicado en la Amazonía		NO
Domicilio Fiscal		
Domicilio Fiscal ubicado en la Amazonía junto con su Administración y Contabilidad		
Zona a la que corresponde la ubicación de su domicilio		
Ubicación Geográfica de su Domicilio Fiscal	812	
Descripción de Ubicación Geográfica de su Domicilio Fiscal		
Registros Públicos		
Oficina Registral		
Tomo o Ficha	280	
Folio	281	
Asiento	282	
	283	
Activos Fijos		
Monto de Activos Fijos al 31/12/2016 ubicados en la Amazonía	223	
BENEFICIOS TRIBUTARIOS		
Está acogido a Beneficios Tributarios		NO
Rubro del beneficio	199	
Otros-Especifique	201	
DONACIONES		
Está deduciendo gastos por concepto de donaciones ?		NO
Inf. Donaciones:	227	

MINERIA E HIDROCARBUROS		
Minería D.S. 014-92-EM		
¿Cuenta con concesiones mineras de labor general o transporte minero?		NO
Cantidad de concesiones y otras actividades no vinculadas con inversiones est.	228	
Cantidad de concesiones y otras actividades vinculadas con inversiones estab.	238	
Hidrocarburos Ley 26221		
¿Cuenta con Concesiones Mineras (D.S. 024-93-EM) ?		NO
Cantidad de contratos	275	
Cantidad de actividades relacionadas	276	
Cantidad de otras actividades relacionadas	277	
REORGANIZACION DE SOCIEDADES		
¿Ha participado en un proceso de reorganización de sociedades durante el 2016?		NO
Tipo de reorganización	233	
Fecha de reorganización	239	
Empresas participantes	278	
ITAN		
¿ Ha presentado el Formulario Virtual - PDT 648 del ITAN ?		NO
¿Presentó Anexo aprobado por el Reg. del ITAN (D.S.N° 025-2005 EF)?		NO
Los pagos del ITAN son utilizados como gasto		NO
Los pagos del ITAN son utilizados como crédito		NO
7.- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA		
INFORMACIÓN GENERAL		
Datos del Contador		
Apellidos		SOTO HUAMAN
Nombres		ZOSIMO
DNI		
RUC	207	
Correo Electrónico 1	208	10092467436
Correo Electrónico 2		
Teléfono Fijo	250	
Teléfono Celular	251	
Datos del Representante Legal		
Tipo de Documento	225	01
Número de Documento	226	10008049
Apellidos		CRUCINTA GONZAL
Nombres		EDSON KREISLER
Instrumentos financieros derivados		
Pérdida del ejerc. por inst. finan. deriv. con fines distintos a los de cobertura		NO
Índice de pérdidas del ejercicio 2016		
Empresa Constructora con Opciones - Art. 63 del Impuesto a la Renta		
Empresas Constructoras con opciones Metodo de Determinacion de la Renta Bruta		
Número de vehículos Máximo Permitidos	701	
Porcentaje de Determinación del Gasto Máximo Deducible	702	
Máximo Deducible	703	
Adición por exceso de gastos	704	
Ingresos Netos Anuales del Ejercicio Anterior	705	
Ingresos de Empresas que recién inician actividades	706	
Ingresos Netos Anuales devengados en el ejercicio anterior	707	
Ingresos Netos provenientes de la enajenación de activos fijos	708	
Ingresos NO habituales al giro del negocio	709	
Número TOTAL de Vehículos de propiedad y/o en posesión de la Empresa	710	
Número TOTAL de Vehículos asignados a activ. de dirección, repres. y Admin.	711	
Total de Gastos Contabilizados de cada uno de los vehículos sustituidos	712	
Fecha de Inicio de actividades	713	

Apéndice C - Estados Financieros de la Empresa ABC Ingenieros S.A.C al 2017

SUNAT DECLARACIÓN PAGO 706	DECLARACIÓN PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA TERCERA CATEGORIA Ejercicio gravable 2017		Copia para el Contribuyente
1.- ESTADOS FINANCIEROS			
I.-Balance General			
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2017	
Caja y Bancos	359	7,838	
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360		
Cuentas por cobrar com.- terceros	361		
Ctas por cobrar com - relacionadas	362	303,727	
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		
S. productos, desechos y desperdic.	370		
Productos en proceso	371		
Materias primas	372		
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	285,219	
Envases y embalajes	374		
Existencias por recibir	375		
Desvalorización de existencias	376		
Activos no ctes manten. p la venta	377		
Otros activos corrientes	378		
Inversiones mobiliarias	379		
Inversiones inmobiliarias	380		
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381		
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	1,100,122	
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	383	(327,913)	
Intangibles	384		
Activos biológicos	385		
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386		
De valorización de activo inmoviliz	387		
Activo diferido	388		
Otros activos no corrientes	389		
TOTAL ACTIVO NETO	390	1,368,993	
PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2017	
Sobregiros bancarios	401		
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	35,525	
Remuneraciones y participaciones por pagar	403		
Ctas p pagar comercial - terceros	404	39,909	
Ctas p pagar comer - relacionadas	405		
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406		
Ctas por pagar diversas - terceros	407		
Ctas p pagar divers - relacionadas	408		
Obligaciones financieras	409		
Provisiones	410		
Pasivo diferido	411	160,859	
TOTAL PASIVO	412	236,293	

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2017	
Capital	414	227,400	
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	810,949	
Resultados acumulados negativo	422		
Utilidad de ejercicio	423	94,351	
Pérdida del ejercicio	424		
TOTAL PATRIMONIO	425	1,132,700	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	1,368,993	

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos				Importe Al 31 Dic. de 2017	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	1,903,399			
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462				
Ventas Netas	463	1,903,399			
(-) Costo de Ventas	464	(919,799)			
Resultado Bruto	466	983,600			
	467	0			
(-) Gastos de venta	468				
(-) Gastos de administración	469	(889,249)			
Resultado de operación	470	94,351			
	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	484	94,351			
	485	0			
(-) Distribución legal de la renta	486				
Resultado antes del impuesto	487	94,351			
	489	0			
(-) Impuesto a la Renta	490				
Resultado del ejercicio	492	94,351			
	493	0			

4.- DEUDA TRIBUTARIA				Imp. Renta 3ra.		ITF
SALDO POR	A FAVOR DEL	1.- Devolución	137	2	138	
RF "ARIZAR	CONTRIBUYENTE	2.- Aplic. F. P.				(14,864)
	A FAVOR DEL FISCO				139	0
Actualización del saldo					142	
Total Deuda Tributaria					505	0
(-)Saldo a favor del exportador					141	
(-)Pagos realizados antes de presentar esta declaración					144	
(+)Interés moratorio					145	
SALDO DE LA DEUDA TRIBUTARIA					146	0
IMPORTE A PAGAR					180	0
Forma de Pago					X	EFFECTIVO
						CHEQUE
5.- ITF - IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS						
Monto total de pagos realizados en el ejercicio gravable						155
Monto de pagos realiz. en el ejerc. gravable - utiliz. efect. o Medios de Pago						156
Pago efectuados con otros medios de pago						157
15% sobre el total de pagos realizados en el ejercicio gravable						158
Base Imponible - Alicuota del Ejercicio - Exceso del 15% Total de Pagos						159
ITF - Impuesto a Pagar - Base Imponible x 0.005 x 2						160

6.- IDENTIFICACION		
DATOS GENERALES		
Régimen		General
Está exonerado totalmente del Impuesto a la Renta por alguna norma legal		NO
Base Legal de la Exoneración	210	
Otros-Especifique	216	
¿Está inafecto al Impuesto a la Renta por alguna norma legal?		NO
Base Legal	221	
Otros-Especifique	222	
Convenio de Estabilidad		NO
Número de Orden del Formulario con el que comunica el convenio	224	
¿ Esta autorizado a llevar contabilidad en M.E. ?		NO
La Presente Declaración está expresada en:		
La presente declaración rectifica o sustituye a otra		NO
ITF por regularizar		NO
Balance de Comprobación		NO
Sistema de arrastre de pérdidas del ejercicio 2017		
REGIMEN DE LA AMAZONIA		
Acogimiento a la Ley de la Amazonía		NO
Contribuyente Ubicado en la Amazonía		NO
Domicilio Fiscal		
Domicilio Fiscal ubicado en la Amazonía junto con su Administración y Contabilidad		
Zona a la que corresponde la ubicación de su domicilio		
Ubicación Geográfica de su Domicilio Fiscal	812	
Descripción de Ubicación Geográfica de su Domicilio Fiscal		
Registros Públicos		
Oficina Registral	280	
Tomo o Ficha	281	
Folio	282	
Asiento	283	
Activos Fijos		
Monto de Activos Fijos al 31/12/2017 ubicados en la Amazonía	223	
BENEFICIOS TRIBUTARIOS		
Está acogido a Beneficios Tributarios		NO
Rubro del beneficio	199	
Otros-Especifique	201	
DONACIONES		
¿F ¿ deduciendo gastos por concepto de donaciones según las normas vigentes?		NO
Incl. Donaciones:	227	

MINERIA E HIDROCARBUROS		
Minería D.S. 014-92-EM		
¿Cuenta con concesiones mineras de labor general o transporte minero?		NO
Cantidad de concesiones y otras actividades no vinculadas con inversiones est.	228	
Cantidad de concesiones y otras actividades vinculadas con inversiones estab.	238	
Hidrocarburos Ley 26221		
¿Cuenta con Concesiones Mineras (D.S. 024-93-EM) ?		NO
Cantidad de contratos	275	
Cantidad de actividades relacionadas	276	
Cantidad de otras actividades relacionadas	277	
REORGANIZACION DE SOCIEDADES		
¿Ha participado en un proceso de reorganización de sociedades durante el 2017?		NO
Tipo de reorganización	233	
Fecha de reorganización	239	
Empresas participantes	278	
ITAN		
¿ Ha presentado el Formulario Virtual - PDT 648 del ITAN ?		NO
¿Presentó Anexo aprobado por el Reg. del ITAN (D.S.N° 025-2005 EF)?		NO
Los pagos del ITAN son utilizados como gasto		NO
Los pagos del ITAN son utilizados como crédito		NO
7 INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA		
I. INFORMACIÓN GENERAL		
Datos del Contador		
Apellidos		SOTO HUAMAN
Nombres		ZOSIMO
DNI	207	
RUC	208	10092467436
C. P. C. Nro.	211	
Correo Electrónico 1		
Correo Electrónico 2		
Teléfono Fijo	250	
Teléfono Celular	251	
Datos del Representante Legal		
Tipo de Documento	225	01
Número de Documento	226	10000804
Apellidos		CRUCINTA GONZAL
Nombres		EDSON KREISLER
Instrumentos financieros derivados		
Pérdida del ejerc. por inst. finan. deriv. con fines distintos a los de cobertura		NO
Arrastre de pérdidas del ejercicio 2017		
Empresa Constructora con Opciones - Art. 63 del Impuesto a la Renta		
Empresas Constructoras con opciones Metodo de Determinacion de la Renta Bruta		
Número de vehículos Máximo Permitidos	701	
Porcentaje de Determinación del Gasto Máximo Deducible	702	
Máximo Deducible	703	
Adición por exceso de gastos	704	
Ingresos Netos Anuales del Ejercicio Anterior	705	
Ingresos de Empresas que recién inician actividades	706	
Ingresos Netos Anuales devengados en el ejercicio anterior	707	
Ingresos Netos provenientes de la enajenación de activos fijos	708	
Ingresos NO habituales al giro del negocio	709	
Número TOTAL de Vehículos de propiedad y/o en posesión de la Empresa	710	
Número TOTAL de Vehículos asignados a activ. de dirección, repres. y Admin.	711	
Total de Gastos Contabilizados de cada uno de los vehículos sustituidos	712	
Fecha de Inicio de actividades	713	

C.P.C. No 10606

Apéndice D - Estados Financieros de la Empresa ABC Ingenieros S.A.C al 2018

SUNAT DECLARACIÓN PAGO 708	DECLARACIÓN PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA TERCERA CATEGORIA Ejercicio gravable 2018	Copia para el Contribuyente
1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO	Valor Histórico Al 31 Dic. de 2018	
Caja y Bancos	359	4,208
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360	
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	45,016
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	
Mercaderías	368	
Productos terminados	369	
Productos, desechos y desperdic.	370	
Productos en proceso	371	
Materias primas	372	573,645
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	220,286
Envases y embalajes	374	
Existencias por recibir	375	
Desvalorización de existencias	376	
Activos no ctes manten. p la venta	377	
Otros activos corrientes	378	
Inversiones mobiliarias	379	
Inversiones inmobiliarias	380	
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381	
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	1,333,813
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	383	(470,643)
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	1,706,325
PASIVO	V.Histórico 31 Dic 2018	
Sobregiros bancarios	401	
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	26,898
Remuneraciones y participaciones por pagar	403	
Ctas p pagar comercial - terceros	404	219,800
Ctas p pagar comer - relacionadas	405	
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406	
Ctas por pagar diversas - terceros	407	
Ctas p pagar divers - relacionadas	408	
Obligaciones financieras	409	
Provisiones	410	
Pasivo diferido	411	220,000
TOTAL PASIVO	412	466,698

PATRIMONIO	Valor Histórico Al 31 Dic. de 2018	
Capital	414	227,400
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	905,300
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	106,927
Pérdida del ejercicio	424	
TOTAL PATRIMONIO	425	1,239,627
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	1,706,325

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos			
		Importe Al 31 Dic. de 2018	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	5,122,122	
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462		
Ventas Netas	463	5,122,122	
(-) Costo de Ventas	464	(3,652,879)	
Resultado Bruto	466	1,469,243	
Utilidad	466		
Pérdida	467	0	
(-) Gastos de venta	468		
(-) Gastos de administración	469	(1,300,349)	
Resultado de operación	470	168,894	
Utilidad	470		
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	(61,967)	
REI Positivo	481		
REI Negativo	483		
Resultado antes de participaciones	484	106,927	
Utilidad	484		
Pérdida	485	0	
(-) Distribución legal de la renta	486		
Resultado antes del impuesto	487	106,927	
Utilidad	487		
Pérdida	489	0	
(-) Impuesto a la Renta	490		
Resultado del ejercicio	492	106,927	
Utilidad	492		
Pérdida	493	0	

2.- DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA		
Utilidad antes de adiciones y deducciones	100	106,927
Pérdida antes de adiciones y deducciones	101	0
(+) Adiciones para determinar la renta imponible	103	61,967
(-) Deducciones para determinar la renta imponible	105	
Renta neta del ejercicio	106	168,894
Pérdida del ejercicio	107	0
Ingresos Exonerados	120	
Pérdidas Netas Compensables y/o Aplicación de Ejercicios Anteriores	108	
Renta Neta Imponible	110	168,894
Total Impuesto a la Renta	113	37,685
Saldo de pérdidas no compensadas	111	0
Coeficiente o porcentaje para el cálculo del pago a cuenta	610	1.5
Coeficiente	686	0.0074

3.- DETERMINACION DE LA DEUDA TRIBUTARIA-CREDITOS CONTRA EL IMPUESTO A LA RENTA		
Créditos sin Devolución		
(-) Crédito por impuesto a la Renta de fuente extranjera	123	
(-) Crédito por reinversiones	136	
(-) Crédito por Inversión y/o Reinversión - Ley del Libro	134	
(-) Pago a cuenta del impuesto a la Renta acreditados contra el ITAN	126	
(-) Otros créditos sin derecho a devolución	125	
SUBTOTAL (Cas. 113 - (123+136+134+126+125))	504	37,685
Créditos con devolución		
(-) Saldo a favor no aplicado del ejercicio anterior	127	
(-) Pagos a cuenta mensuales del ejercicio	128	(83,599)
Retenciones renta de tercera categoría	130	
Ley 28843 (No incluir monto compensado contra pagos a cta. de Rta.)	124	
(-) Otros créditos con derecho a devolución	129	
SUBTOTAL (Cas 504 - Cas (127+128+130+124+129)	506	(45,914)
Pagos del ITAN (No incluir monto compensado contra pagos a cta. de Rta.)	131	
Otros		
Saldo del ITAN no aplicado como crédito	279	

4.- DEUDA TRIBUTARIA					Imp. Renta 3ra.		ITF		
SALDO POR RECONCILIAR	A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	1.- Devolución	137	2	138	(45,914)			
		2.- Aplic. F. P.							
	A FAVOR DEL FISCO				139	0	161		
Actualización del saldo					142				
Total Deuda Tributaria					505	0	565		
(-)Saldo a favor del exportador					141		143		
(-)Pagos realizados antes de presentar esta declaración					144		163		
(+)Interés moratorio					145		164		
SALDO DE LA DEUDA TRIBUTARIA					146	0	165		
IMPORTE A PAGAR					180	0	181		
Forma de Pago					X	EFFECTIVO		CHEQUE	

5.- ITF - IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS		
Monto total de pagos realizados en el ejercicio gravable	155	
Monto de pagos realiz. en el ejerc. gravable - utiliz. efect. o Medios de Pago	156	
Pago efectuados con otros medios de pago	157	
15% sobre el total de pagos realizados en el ejercicio gravable	158	
Base Imponible - Alicuota del Ejercicio - Exceso del 15% Total de Pagos	159	
ITF - Impuesto a Pagar - Base Imponible x 0.005 % x 2	160	

6.- IDENTIFICACION		
DATOS GENERALES		
Régimen		MYPE
Está exonerado totalmente del Impuesto a la Renta por alguna norma legal		NO
Base Legal de la Exoneración	210	
Otros-Especifique	216	
¿Está inafecto al Impuesto a la Renta por alguna norma legal?		NO
Base Legal	221	
Otros-Especifique	222	
Convenio de Estabilidad		NO
Número de Orden del Formulario con el que comunica el convenio	224	
¿ Esta autorizado a llevar contabilidad en M.E. ?		NO
La Presente Declaración está expresada en:		
La presente declaración rectifica o sustituye a otra		NO
ITF por regularizar		NO
Balance de Comprobación		NO
Sistema de arrastre de pérdidas del ejercicio 2018		
REGIMEN DE LA AMAZONIA		
Acogimiento a la Ley de la Amazonía		NO
Contribuyente Ubicado en la Amazonía		NO
Domicilio Fiscal		
Domicilio Fiscal ubicado en la Amazonía junto con su Administración y Contabilidad		
Zona a la que corresponde la ubicación de su domicilio		
Ubicación Geográfica de su Domicilio Fiscal	812	
Descripción de Ubicación Geográfica de su Domicilio Fiscal		
Registros Públicos		
Oficina Registral	280	
Tomo o Ficha	281	
Folio	282	
Asiento	283	
Activos Fijos		
Monto de Activos Fijos al 31/12/2018 ubicados en la Amazonía	223	
BENEFICIOS TRIBUTARIOS		
Está acogido a Beneficios Tributarios		NO
Rubro del beneficio	199	
Otros-Especifique	201	
DONACIONES		
¿Escribiendo deduciendo gastos por concepto de donaciones según las normas vigentes?		NO
Inscripciones:	227	

MINERIA E HIDROCARBUROS		
Minería D.S. 014-92-EM		
¿Cuenta con concesiones mineras de labor general o transporte minero?		NO
Cantidad de concesiones y otras actividades no vinculadas con inversiones est.	228	
Cantidad de concesiones y otras actividades vinculadas con inversiones estab.	238	
Hidrocarburos Ley 26221		
¿Cuenta con Concesiones Mineras (D.S. 024-93-EM) ?		NO
Cantidad de contratos	275	
Cantidad de actividades relacionadas	276	
Cantidad de otras actividades relacionadas	277	
REORGANIZACION DE SOCIEDADES		
¿Ha participado en un proceso de reorganización de sociedades durante el 2018?		NO
Tipo de reorganización	233	
Fecha de reorganización	239	
Empresas participantes	278	
ITAN		
¿ Ha presentado el Formulario Virtual - PDT 648 del ITAN ?		NO
¿Presentó Anexo aprobado por el Reg. del ITAN (D.S.N° 025-2005 EF)?		NO
Los pagos del ITAN son utilizados como gasto		NO
Los pagos del ITAN son utilizados como crédito		NO
7 INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA		
II. INFORMACIÓN GENERAL		
Datos del Contador		
Apellidos		SOTO HUAMAN
Nombres		ZOSIMO
DNI	207	
RUC	208	10092467436
C. P. C. Nro.	211	
Correo Electrónico 1		
Correo Electrónico 2		
Teléfono Fijo	250	
Teléfono Celular	251	
Datos del Representante Legal		
Tipo de Documento	225	01
Número de Documento	226	10008049
Apellidos		CRUCINTA GONZAL
Nombres		EDSON KREISLER
Instrumentos financieros derivados		
Pérdida del ejerc. por inst. finan. deriv. con fines distintos a los de cobertura		NO
Arrastre de pérdidas del ejercicio 2018		
Empresa Constructora con Opciones - Art. 63 del Impuesto a la Renta		
Empresas Constructoras con opciones Metodo de Determinacion de la Renta Bruta		
Número de vehículos Máximo Permitidos	701	
Porcentaje de Determinación del Gasto Máximo Deducible	702	
Máximo Deducible	703	
Adición por exceso de gastos	704	
Ingresos Netos Anuales del Ejercicio Anterior	705	
Ingresos de Empresas que recién inician actividades	706	
Ingresos Netos Anuales devengados en el ejercicio anterior	707	
Ingresos Netos provenientes de la enajenación de activos fijos	708	
Ingresos NO habituales al giro del negocio	709	
Número TOTAL de Vehículos de propiedad y/o en posesión de la Empresa	710	
Número TOTAL de Vehículos asignados a activ. de dirección, repres. y Admin.	711	
Total de Gastos Contabilizados de cada uno de los vehículos sustituidos	712	
Fecha de Inicio de actividades	713	

Apéndice E - Plan estratégico para la Empresa ABC Ingenieros S.A.C

Estrategias	Acción	Plan	Objetivos Estratégicos	Objetivos Generales	KPI	Unidad	Métrica	Meta		
								2020	2021	2022
Diversificación - Diversificación Conglomerada Servicio de Transporte y Eliminación de materiales	- Promocionar el Servicio de Transporte de Materiales al sector público y privado. - Compra de Camiones 8 TN	- Optimización de procesos en el área de Almacén y Equipos - Implementación del Área de Servicio a Terceros	- Lograr 02 obras como mínimo en nuevas zonas geográficas. - Inicio del servicio de Transporte y Eliminación de materiales. - Obtener el 90% de utilidad en servicios para el sector público, y el 10% de utilidad para el sector privado.	Incrementar la facturación en 1.5% anual	Ingreso por ventas	%	(Facturación anual actual - Facturación anual anterior) / Facturación anterior * 100	1.5	1.5	1.5
Intensiva - Desarrollo de Mercado Obras en nuevas zonas geográficas	- Participar en procesos de selección en proyectos del sector público en zona Norte y zona Sur. - Participar en licitaciones de obras para el sector privados en zona Norte y zona Sur - Implementación de personal y equipos para nuevas obras.	- Análisis de participación en obras en la zona sur y zona norte del país. - Alianzas estratégicas con empresas con experiencia en el sector privado.								
Desarrollo del Servicio Gestión de procesos para mejorar el servicio	- Implementar la gestión de procesos en las áreas de licitaciones y operaciones.	- Identificación de métodos y técnicas para definir y aprobar entregables que permitan que la organización inicie su orientación hacia el enfoque por procesos. - Aplicar las técnicas y herramientas de documentación de los procesos identificados, así como diseñar indicadores para su monitoreo.	- Reducir los costos de los procesos constructivos hasta 1 % anual. - Ejecutar 02 obras de saneamiento.	Incrementar en un 20% la utilidad al año 2022	Utilidad anual	%	(Utilidad anual actual - Utilidad anual base) / Utilidad anual base * 100	10%	15%	20%
Integración Formar alianzas con proveedores estratégicos para obtener precios atractivos	- Dar énfasis y priorización a la programación de adquisición de materiales de cada obra.	- Centralización las compras mayores de los insumos más incidentes en obra.								
Diversificación en tipo de obras con mayor rentabilidad Incursionar en obras de Saneamiento	- Participar y ejecutar obras de saneamiento	- Capacitación y asesoramiento al personal calificado de acuerdo a los requerimientos de obras de saneamiento. - Contratación de personal operativo especializado en obras de saneamiento								
Desarrollo del Servicio Aumentar la cantidad de obras a ejecutar.	Cumplir con los requisitos establecidos para la certificación OHSAS 18001	-Contratación a un especialista en Seguridad con experiencia en obtención de certificaciones - Capacitaciones al personal en temas de seguridad y salud en el trabajo. - Implementar formatos de seguridad y salud.	- Contar con la certificación OHSAS 18001 al 2022	Implementar Sistemas de Gestión	Certificación OHSAS 18001	und	Certificación obtenida	0	0	1
Desarrollo del Servicio Implementación de un sistema ERP para finanzas	Asignación de presupuesto para la implementación de la metodología BIM	- Capacitación del personal para uso del ERP - Adquisición de software (Oracle, S10, etc.)	- Aplicar el método del Resultado Operativo - Mejorar el control de costos - Tener un faseo por partidas de control	Implementar Tecnologías de la información	Sistema de Tecnología de información implementada	und	Nro de Sistemas de tecnología de información implementada	0	1	2
Desarrollo del Servicio Implementación de la metodología BIM en proyectos de inversión pública	- Asignar un presupuesto para la implementación de la metodología BIM - Lograr un cambio de mentalidad en la gerencia	- Capacitación externa (consultoría) del personal para el uso del software REVIT - Adquisición del Software REVIT - Compra de hardware (ordenadores, impresoras, etc)	- Alineamiento de la empresa a los nuevos requerimientos del estado - Evitar interferencias en la etapa de construcción - Contar con metrados fiables en la etapa de construcción							
Desarrollo del Servicio Incorporar el Plan Estratégico	- Desarrollar, implementar y evaluar el plan estratégico	- Elaboración el plan estratégico cada 03 años. - Difusión el plan estratégico a los colaboradores e implementarlo. - Evaluación y retroalimentación el plan estratégico	- Consolidación de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales	Fortalecer la cultura organizacional	Índice de Clima Laboral	%	Cantidad de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores * 100	55	60	65
Desarrollo del Servicio Adecuado clima organizacional	- Reconocer al talento humano de la organización. - Ofrecer Estabilidad laboral a los colaboradores clave.	- Remuneración de acorde al desempeño de los colaboradores. - Evaluación del desempeño de los colaboradores	- Compromiso, identificación y fidelización de los colaboradores con la empresa							
Desarrollo del Servicio Adecuada estructura interna	- Reestructurar la organización	- Redefinición el organigrama de la empresa - Implementación del Manual de Funciones - Programación de reuniones semanales de retroalimentación con los colaboradores	- Desarrollo de una adecuada estructura organizativa.							

Apéndice F - Manual de Organización y Funciones

a. Gerente General:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Gerente General
	NOMBRE DEL AREA	Gerencia
	JEFE DEL PUESTO	No aplica
	SUBALTERNOS	1. Asistente de Gerencia 2. Jefe de Licitaciones 3. Jefe de Seguridad 4. Jefe de Administración 5. Gerente de Operaciones
COMPETENCIAS		
Competencias Genéricas: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Planificación estratégica - Capacidad de comunicación asertiva a todo nivel. - Capacidad de análisis y resolución - Capacidad de planificación y organización - Manejo de equipos de trabajo 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir los objetivos, políticas y metas de la empresa, así como las estrategias y programas que permitan su cumplimiento. ✓ Representante legal ✓ Autorizar la contratación de personal. ✓ Autorizar la compra de bienes y prestación de servicios mayores a S/ 5,000 soles. ✓ Liderar la elaboración, implantación y seguimiento del plan estratégico. ✓ Coordinador general de la empresa y sus resultados ✓ Implementar la reestructuración organizacional ✓ Determinar los procesos de selección a participar ✓ Monitoreo funcional de licitaciones, Seguridad, área administrativa y operativa. ✓ Revisar y evaluar los reportes operativos, contables y financieros, para la toma de decisiones. ✓ Buscar accionistas y socios estratégicos para la ejecución de obras. 		

b. Jefe de licitaciones:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Licitaciones
	NOMBRE DEL AREA	Licitaciones
	JEFE DEL PUESTO	Gerente General
	SUBALTERNOS	-----
COMPETENCIAS		
Competencias Genéricas: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación asertiva con subalterno y jefe inmediato. - Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. - Capacidad de planificación y organización. - Dominio de la Ley de Contrataciones con el Estado y su Reglamento 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar la información entrega por el área de operaciones (costos unitarios) ✓ Liderar el análisis y evaluación de las bases estándar y expediente técnico, en coordinación con el área de operaciones. ✓ Reportar y coordinar con el Gerente General la evaluación de la convocatoria. ✓ Elaborar la oferta para los procesos de selección ✓ Gestionar la obtención de documentos necesarios para la firma de contrato 		

c. Asistente de Gerencia:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de Gerencia
	NOMBRE DEL AREA	Gerencia
	JEFE DEL PUESTO	Gerencia General
	SUBALTERNOS	-----
COMPETENCIAS		
<p>Competencias Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación asertiva con la Gerencia General. - Habilidades de gestión de datos y presentación de documentación. - Tolerancia al trabajo bajo presión. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado del Seguimiento y Control de la documentación Administrativa de Gerencia. ✓ Encargada del Seguimiento de pago de valorizaciones y liquidaciones con el Cliente. ✓ Elaborar una base de datos con los documentos emitidos y documentos recibidos por las entidades y grandes proveedores. ✓ Encargada de todo los tramites documentarios en las entidades u otro proceso necesario para la empresa. 		

d. Jefe de Seguridad:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Seguridad
	NOMBRE DEL AREA	Gerencia
	JEFE DEL PUESTO	Gerente General
	SUBALTERNOS	1. Ingeniero de Seguridad/ Prevencionista de Obra
COMPETENCIAS		
<p>Competencias Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación asertiva con todo el equipo de trabajo. - Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. - Capacidad de planificación y organización. - Iniciativa para la implementación de los sistemas de Gestión de Seguridad. <p>Competencias Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en implementación de Gestión de Seguridad. - Estudios certificados para el sistema de Gestión de Seguridad OHSAS 18001. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesorar al Gerente General en temas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. ✓ Reportar al Gerente General acerca de los avances en la implementación de la Gestión de Seguridad. ✓ Encargado de elaborar el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente para la empresa ABC INGENIEROS S.A.C. ✓ Encargado de elaborar, organizar, difundir los formatos de Gestión de Seguridad: ATS, informes mensuales de seguridad, políticas de seguridad, plan de contingencias, etc. ✓ Encargado de capacitar a todo el personal de la organización y a los ingenieros de seguridad de obra, a fin de difundir la cultura de gestión de seguridad. ✓ Encargado de velar por que se cumpla la difusión del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente. ✓ Responsable de la gestión de la documentación para aplicar para la certificación de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001. 		

e. Jefe de Administración:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Administración
	NOMBRE DEL AREA	Jefatura de Administración
	JEFE DEL PUESTO	Gerente General
	SUBALTERNOS	1. Área de contabilidad 2. Área de Recursos Humanos 3. Área de Logística 4. Área de almacén y equipos
COMPETENCIAS		
<p>Competencias Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación asertiva con subalterno y jefe inmediato. - Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. - Capacidad de planificación y organización. - Liderazgo - Planificación estratégica 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar cambios pertinentes en la estructura organizacional necesaria y obligatoria para la obtención de los objetivos. ✓ Coordinar periódicamente las áreas de trabajo para poder estimular los comportamientos eficientes, detectar deficiencia, y trasladar interés por su solución. ✓ Aprobar las órdenes de compra y servicios de montos menores a S/ 5,000.00, los montos superiores necesitaran aprobación de la Gerencia General. ✓ Revisión de contrato a fin de remitirlo para aprobación y firma de la Gerencia General, para la adquisición de bienes y contratación de servicios necesarios para la empresa. ✓ Tramite de Cartas fianzas para la firma de contrato. ✓ Proporcionar información oportuna a la Gerencia General, respecto a la administración de las áreas a su cargo. 		

f. Jefe de Contabilidad:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Contabilidad
	NOMBRE DEL AREA	Contabilidad
	JEFE DEL PUESTO	Jefe de Administración
	SUBALTERNOS	-----
COMPETENCIAS		
Competencias Genéricas: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de trabajar colaborativamente con proveedores. - Capacidad de planificación y organización. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reportar a finales de mes los estados financieros. ✓ Hacer los balances anuales. ✓ Participar en reuniones periódicas para analizar los avances de la empresa. ✓ Analizar estados financieros de la compañía y entregar resultados con recomendaciones a la jefatura de administración. ✓ Realizar los pagos de la empresa (proveedores, empleados, seguros, pólizas u otros como SENCICO, CONAFOVICER, etc). ✓ Realizar las declaraciones ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria 		

g. Jefe de Recursos Humanos:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Recursos Humanos
	NOMBRE DEL AREA	Recursos Humanos
	JEFE DEL PUESTO	Jefe de Administración
	SUBALTERNOS	-----
COMPETENCIAS		
<p>Competencias Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones Interpersonales - Desarrollo de competencias - Respeto por la vida, la salud de las personas y el ambiente. - Trabajo en equipo. - Liderazgo. - Orientación al servicio. - Aprendizaje continuo. - Confidencialidad. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, dirigir y controlar la administración del talento humano en la empresa (reclutamiento de personal). ✓ Planificar, dirigir y controlar los procesos de vinculación, capacitación y desarrollo del talento humano dentro de la empresa. ✓ Cálculo de remuneraciones, compensaciones, beneficios y servicios al personal. ✓ Contabilizar las horas de trabajo de los colaboradores. 		

h. Jefe de Logística:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Logística
	NOMBRE DEL AREA	Logística
	JEFE DEL PUESTO	Jefe de Administración
	SUBALTERNOS	-----
COMPETENCIAS		
<p>Competencias Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de trabajar colaborativamente con proveedores. - Capacidad de planificación y organización. - Capacidad de negociación. <p>Competencias Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en Cadena de Abastecimiento (Supply Chain Management) 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Búsqueda de nuevos proveedores (alianzas estratégicas) ✓ Gestionar órdenes de compra y servicios aprobadas por gerencia. ✓ Solicitar cotizaciones a proveedores. ✓ Envío de órdenes de compra y servicios a proveedores. ✓ Adquisición de materiales de construcción y equipos. ✓ Abastecimiento de materiales de construcción, asegurar de que los materiales y equipos lleguen en la fecha solicitada. ✓ Pedido de certificados de calidad para el dossier de obra. 		

i. Jefe de almacén y equipos:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Almacén y Equipos
	NOMBRE DEL AREA	Almacén y Equipos
	JEFE DEL PUESTO	Jefe de Administración
	SUBALTERNOS	1. Almacenero de Obra
COMPETENCIAS		
<p>Competencias Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de trabajar colaborativamente con proveedores. - Capacidad de planificación y organización. <p>Competencias Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialización en operaciones y logística - Conocimiento en Cadena de Abastecimiento (Supply Chain Management) - Conocimiento en mantenimiento de equipos y maquinarias, manejo de indicadores de gestión y procesos. 		
RESPONSABILIDADES		
<p>ALMACÉN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar inventario del almacén general todos los meses. ✓ Control del ingreso y salida de materiales en todas las obras. ✓ Control de un stock mínimo y las condiciones en las que éste se almacena. ✓ Elaborar formatos de vales de salida, kardex y guías de remisión. <p>EQUIPOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programar, dirigir y coordinar el mantenimiento preventivo y reparación de los equipos. ✓ Supervisar el adecuado uso de los equipos en obra. ✓ Evaluar el estado actual de los equipos. Emitir diagnósticos de los mismos. ✓ Proponer la compra de nuevos equipos si estos ya cumplieron su tiempo de vida. ✓ Absolver consultas específicas al equipo de obra sobre el funcionamiento de los equipos. 		

j. Área de operaciones:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Gerente de Operaciones
	NOMBRE DEL AREA	Operaciones
	JEFE DEL PUESTO	Gerente General
	SUBALTERNOS	1. Jefe de Obra
COMPETENCIAS		
<p>Competencias Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de liderazgo para dirigir equipos de trabajo. - Capacidad de motivar a sus equipos de trabajo. - Habilidad para planificar y definir objetivos. - Capacidad para comunicar con éxito sus ideas a los demás. <p>Competencias Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de gestión de proyectos, metodología Lean Construction, BIM y finanzas. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar y controlar el desarrollo de las obras y gestionar a sus equipos de trabajo. ✓ Asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos de la empresa en alcance, costo y tiempo. ✓ Aprobar las valorizaciones, adicionales y ampliaciones de plazo ante el cliente ✓ Definir el alcance contractual de los proyectos. ✓ Controlar riesgos y establecer planes de contingencia según desviaciones de la obra. ✓ Presentar el resultado operativo de los proyectos ante gerencia. ✓ Realizar evaluación de proveedores y subcontratistas incidentes en los presupuestos. 		

k. Residente de obra:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Residente de Obra
	NOMBRE DEL AREA	Operaciones
	JEFE DEL PUESTO	Jefe de Operaciones
	SUBALTERNOS	1. Asistente Administrativo 2. Maestro de Obra 3. Cuadrilla de Obreros
COMPETENCIAS		
<p>Competencias Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencias Técnicas, referidas al conocimiento y a la experiencia para planeamiento, procedimientos constructivos, control, monitoreo, mejora de procesos, proponer soluciones técnicas etc. - Habilidades interpersonales, relacionadas con la capacidad de liderazgo, negociación, trabajo en equipo y de interactuar con diferentes tipos de personas. - Valores y Actitudes, vinculadas a la conducta ética profesional, honestidad y transparencia que debe demostrar en su desempeño. - Conocimiento en Ley de Contrataciones y su Reglamento. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Residente de Obra es responsable directo de la ejecución y manejo de la obra a su cargo, en los aspectos técnicos y administrativos. ✓ Representa al Contratista para efectos ordinarios de la obra, no estando facultado a pactar modificaciones al contrato. ✓ Revisión del expediente técnico y responsable de la elaboración y presentación de dicha revisión con recomendaciones oportunas para subsanar eventuales deficiencias, omisiones o adicionales. ✓ Aprobación de compras por caja chica ✓ Responsable de la elaboración de los informes mensuales de obra, valorizaciones, informes especiales y de la liquidación final de obra. 		

1. Ingeniero de Seguridad/ Prevencionista de Obra:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Ingeniero de Seguridad / Prevencionista de obra
	NOMBRE DEL AREA	Operaciones
	JEFE DEL PUESTO	Jefe de Operaciones
	SUBALTERNOS	-----
COMPETENCIAS		
<p>Competencias Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poseer habilidades de comunicación oral y escrita, con una fuerte capacidad de instruir, negociar y convencer a la gente. - Manejo para buenas relaciones y motivar a los demás a seguir los procedimientos establecidos por la seguridad de ellos mismos. - Habilidades de pensamiento crítico y creativo para evaluar los aspectos de seguridad y desarrollar soluciones alternativas acordes a la organización. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente en la obra orientada a evitar los daños a las personas a la propiedad y al medio ambiente. ✓ Encargado de implementar el plan de seguridad en la obra. ✓ Es el responsable de elaborar los documentos del Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo, tales como: ATS, informes mensuales de seguridad, políticas de seguridad, plan de contingencias, etc. ✓ Realizar los cursos de inducción, las charlas diarias y capacitaciones referidas a Seguridad y Salud en el trabajo y Medio Ambiente ✓ Reportar de inmediato al Residente de obra, de todos los accidentes con lesión ocurridos en obra. ✓ Reportar al jefe corporativo de seguridad los informes ejecutivos de gestión de seguridad y salud en el trabajo. 		

m. Asistente Administrativo:

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
ABC INGENIEROS S.A.C.	NOMBRE DEL PUESTO	Asistente Administrativo
	NOMBRE DEL AREA	Operaciones
	JEFE DEL PUESTO	Jefe de Operaciones
	SUBALTERNOS	-----
COMPETENCIAS		
<p>Competencias Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con conocimientos y habilidades de planificación y control. - Con conocimientos de la normatividad y legislación vigente aplicable a obras, recursos humanos y seguridad. - Habilidad relacionar con proveedores y trabajadores. - Trabajo en equipo. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo en la negociación de los subcontratos o adquisiciones de la obra. ✓ Revisión y conformidad previa a los pagos de subcontratos y de los recursos adquiridos. ✓ Requerir oportunamente y en las cantidades previstas (según calendario) materiales, insumos, equipos, personal, etc. ✓ Manejo de caja chica, compras menores a S/1,000.00 con aprobación del residente ✓ Apoyo en recolección de documentos para las valorizaciones 		

Apéndice G – Flujograma propuesto para la Empresa ABC Ingenieros S.A.C

Apéndice H – Flujograma propuesto para el área de licitaciones

Apéndice I – Flujograma propuesto para el área de operaciones

Apéndice J – Flujograma propuesto para el área de logística