





Design of a Strategic Plan for a Company Family Construction Company

Diaz Villalobos, Monica del Pilar¹ ; Castro Martin, Gustavo Paolo¹ ; Wong Aitken, Higinio Guillermo¹ ;
Calvanapón Alva, Flor Alicia¹ 





¹Universidad Privada del Norte-Peru (PE), N00076243@upn.pe, N00227222@upn.pe, higinio.wong@upn.pe,
flor.calvanapon@upn.pe

Abstract-- Having a strategic plan is a fundamental basis for the proper development of all organizations that aim at business growth. In this study, a situational diagnosis and analysis of the internal and external problems of a family construction company were carried out. The balanced scorecard or balance score card was used as a tool for measuring results, which is an excellent aid to management and administration in the short and medium term, combining goals and behavioral strategies, tools and organizational processes. The design of the strategic plan proposed in this research provides companies with a solid tool to improve their management and achieve their long-term objectives, the planning of concrete actions will allow companies to adapt to the changing environment, capitalize on opportunities and overcome challenges, ensuring their sustainability and success in the market.

Keywords-- Strategic plan, planning, objectives, strategies.

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).
ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).
DO NOT REMOVE

Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Familiar Constructora

Diaz Villalobos, Monica del Pilar¹ ; Castro Martin, Gustavo Paolo¹ ; Wong Aitken, Higinio Guillermo¹ ; Calvanapón Alva, Flor Alicia¹ 

¹Universidad Privada del Norte-Perú (PE), N00076243@upn.pe, N00227222@upn.pe, higinio.wong@upn.pe, flor.calvanapon@upn.pe

Resumen: *Contar con un plan estratégico es base fundamental para el correcto desarrollo de todas las organizaciones que tienen miras a un crecimiento empresarial. En el presente estudio se realizó un diagnóstico situacional y análisis de la problemática interna y externa de una empresa familiar constructora. Se utilizó como herramienta de medición de resultados el cuadro de mando integral o balance scorecard, que es excelente ayuda a la gestión y administración a corto y medio plazo, combinando metas y estrategias conductuales, herramientas y procesos organizacionales. El diseño del plan estratégico propuesto en la presente investigación brinda a las empresas una herramienta sólida para mejorar su gestión y alcanzar sus objetivos a largo plazo, la planificación de acciones concretas permitirá a las empresas a adaptarse al entorno cambiante, capitalizar oportunidades y superar desafíos, asegurando su sostenibilidad y éxito en el mercado.*

Palabras clave-- *Plan estratégico, planeamiento, objetivos, estrategias.*

I. INTRODUCCIÓN

A. Realidad problemática

La investigación se orienta al diseño de un plan estratégico dirigido a una empresa familiar Constructora, con el objeto de mejorar su gestión y de este modo le permita no solo afrontar los problemas que se presentan de acuerdo con el tipo de empresa, sino además hacer frente a la competencia en el rubro empresarial a nivel regional y nacional.

En general, la dinámica del funcionamiento empresarial ha sido objeto de diversos estudios en torno a sus principales rasgos característicos, elementos constitutivos, formas de asociación y estrategias para mantenerse en el mercado. La empresa como fenómeno cultural y económico marca un derrotero a partir de la consolidación del capitalismo en el siglo XIX, pero encuentra su origen muchos siglos atrás, donde ya se percibía el ánimo de lucro en los más modestos intercambios mercantiles, dando lugar a una plataforma socioeconómica que no ha dejado de evolucionar [1].

Los diversos sistemas económicos a nivel global han tomado como punto central de su desarrollo la conformación de las unidades empresariales con el objeto no solo de consolidar un determinado régimen socioeconómico, sino de extender sus dominios más allá de sus fronteras. Las últimas décadas de expansión capitalista constituye la mejor muestra de la insuficiencia y beneficio del impulso de las empresas en sus más variadas denominaciones y formatos [2].

Ahora bien, una las principales manifestaciones que han soportado los diversos planteamientos macroeconómicos son las denominadas empresas familiares, entendidas como

aquellas unidades relacionadas por lazos civiles que realizan una actividad económica con el fin de generar sus propios ingresos. Esta conformación, que hoy nos parece tan común, se viene desplegando y mejorado a lo largo de los últimos siglos, al punto que hoy se distinguen claramente en el circuito comercial y económico, y se aprecian sus contribuciones al desarrollo económico de los países, desde los más hegemónicos (EE. UU., China, Japón, Rusia, Alemania) hasta aquellos en vías de crecimiento o desarrollo [3].

En este sentido, dichas capacidades tienen que ver con el gigante compromiso de velar por el crecer en el optimismo de la empresa, a través de un ejercicio de un liderazgo que incentive a todo su equipo. La falta de cualidades de liderazgo, habilidades de gestión y experiencia a menudo conduce a situaciones peligrosas dentro de la empresa, tales como: bajo rendimiento, condiciones duras y baja productividad [4].

En este estudio se pretende analizar el entorno interno y externo de la organización, a partir de su emprendimiento y posicionamiento en el mercado, donde la necesidad de contar con un plan estratégico determina su crecimiento y solidez para afrontar cualquier tipo de contingencia y sostenerse en este rubro tan competitivo. En base a estas consideraciones, un primer análisis de esta empresa nos permite afirmar que existe una serie de causalidades que hacen conveniente la implementación de un plan estratégico que le permita tener una mejor gestión para su propio desarrollo y frente a la competencia.

En esta dirección la formulación de un plan estratégico es una necesidad para una empresa familiar de las dimensiones de la empresa Constructora que le permita una mayor interacción con su entorno competitivo y una mejor disposición de sus recursos humanos para la toma de decisiones, pues los nuevos tiempos que corren en nuestro país demandan acciones sistémicas y planificadas que le permitan lograr posicionarse en el mercado de la construcción y hacer frente a la competencia en sus diversos niveles.

la planificación les permite a las empresas construir su propio futuro, evitando ser golpeados por el entorno o el mercado. Cuando hablamos de “planificación estratégica”, debemos entenderla como un proceso que se inicia con la aplicación del método de obtención de un plan de estrategia y, según esto, el proceso de planificación permite a la empresa para mantener su posición competitiva en la sociedad, que siempre está cambiando de manera rápida [5].

En cuanto al proceso, este debe organizarse y estructurarse, realizando y ejecutando una serie de acciones sucesivas que repercuten positivamente en la toma de decisiones de la empresa; Se analizan factores internos y

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).

ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).

DO NOT REMOVE

externos importantes que reflejan la realidad de la situación económica actual con el fin de elaborar un análisis de la situación de la organización, evaluar el nivel de competencia, intentar anticiparse a los cambios que se presenten en el futuro y tomar las mejores decisiones [6].

La siguiente es una descripción de cómo se relacionan las características con el proceso de planificación estratégica: Conceptualización: Definir la visión a largo plazo de la empresa, esto ayuda a establecer una dirección clara y mantener el enfoque en los objetivos. El análisis: tiene en cuenta el entorno en el que opera la empresa para evaluar las oportunidades y amenazas del mercado. Propuesta: La propuesta se centra en temas importantes, implica realizar elecciones estratégicas basadas en una evaluación exhaustiva. Ejecución: poner las estrategias en práctica. El éxito a largo plazo depende de la capacidad de tomar decisiones y adaptarse a los cambios. [7].

Otro punto fundamental en nuestras bases teóricas resulta ser la misión, entendida como la definición de los objetivos empresariales, dirigidas a complementarse coordinadamente con el propósito de sus fundadores [8]. Según diversos especialistas, este factor es fundamental en la vida de la empresa, pues de otro modo no tendría una orientación definida y navegaría a la deriva.

Otro elemento de juicio en la presente investigación es el Balanced Scorecard, o denominado también en la academia como Cuadro de Mando Integral, que es un modelo de gestión que le permite a las empresas la información necesaria sobre las principales áreas de la empresa para tomar buenas decisiones y generar rentabilidad y ventajas competitivas en el mercado [9].

En base a estas consideraciones, el presente estudio se justifica en la medida que se pretende exponer un caso real de empresas familiares en el Perú, con la finalidad no solo de conocer el funcionamiento de este tipo de organizaciones empresariales, sino especialmente proponer la viabilidad de un plan estratégico en una empresa local.

B. Bases teóricas

1) *Plan estratégico*: Un plan estratégico es una herramienta estructurada que posibilita la realización de la visión de una empresa, brindando una imagen y acciones a realizar a futuro a favor de la entidad, a pesar de que el tiempo puede ser impredecible [10].

Cuando hablamos de un plan estratégico, nos referimos a un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas de la empresa que ha adoptado hoy, es decir, en el momento en que ejecuta la estrategia reflexiona con su equipo directivo con mención de lo que hará en los próximos años para que la empresa sea competitiva y pueda cumplir con las expectativas de los equipos en diferentes beneficios [11].

2) *Planeamiento Estratégico*: Se plantea que “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en 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” [12].

Por otro lado, se define el concepto de planeación estratégica, considerando tres puntos de vista diferentes. Primero, la planeación tratada con el porvenir de las decisiones actuales. La clave de la planificación estratégica es la identificación sistemática de oportunidades y amenazas en el futuro, las cuales, combinadas con otros factores importantes, brindan a la empresa la base para tomar las mejores decisiones hoy para aprovechar las oportunidades y evitar accidentes. Planear significa crear un futuro deseado y encontrar la manera de lograrlo [13].

La planificación estratégica se refiere a cómo una empresa trata de utilizar un método particular para lograr un objetivo establecido. Este es un plan global y a largo plazo [14].

3) *Misión y visión*: La misión define el propósito de la organización, con sus valores y expectativas de la organización además de satisfacer al rubro el cual se desenvuelve en conclusión expresa la razón de ser de la empresa y resulta ser una parte importante al momento de formular y determinar objetivos. Mientras que la visión es el futuro deseado, la aspiración de la organización, posee de un carácter de largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto con la competitividad [15].

4) *Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*: El Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral se refiere a método general de administración que da acceso a la unificación de las condiciones estratégicas de direccionamiento el BSC permite trazar y brindar las competencias que facilitará el cálculo de la satisfacción de los clientes determinados. Esta estrategia constituye cuatro indicadores que son: cliente, negocio central, innovación y aprendizaje y aspectos económicos [16].

II. METODOLOGÍA

A. Enfoque de estudio

1) *Tipo de estudio*: La presente investigación es del tipo propositiva, este tipo de investigación se caracteriza por partir de un diagnóstico y en ese sentido, se fijan o determinan metas y se diseñan estrategias para lograrla [17].

El diseño corresponde a un diseño no experimental en la medida que no se pretende manipular variables de influencia, sino que nos limitaremos al estudio del objeto en su entorno más próximo, describiendo sus causalidades, características e implicancias [1].

Asimismo, se trata de un estudio transversal, en la medida que involucra acciones en un rango temporal determinado, donde se reportarán las acciones de influencia en el objeto de estudio, siendo en nuestro caso el correspondiente al año 2023 [18].

Es, además, de orden descriptivo pues nuestra investigación se orientará a detallar los principales elementos definitorios y característicos del objeto de estudio, en función al propósito de la investigación [1].

B. Población y muestra

Para el caso de nuestra investigación, asumimos como población y muestra a la empresa familiar Constructora ALERCOGE S.A.C., sito en Calle Real Mz. D lote 46 - Sector Barrio Nuevo – Moche- Trujillo y tiene alcance a los Colaboradores que trabajan en ella. Se contará con la

participación de la Gerente y socia de la empresa del rubro de la construcción, con el fin de aplicar el instrumento de investigación que nos permita conocer no solo las características de cada uno de sus emprendimientos, sino especialmente las ventajas de contar con un plan estratégico para sus empresas

C. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

1) *Revisión documental*: Consiste en detectar, obtener y consultar de la biografía y otros recursos que se requieren y que se originan de los conocimientos y/o investigaciones recopiladas celosamente de diferente realidad, de forma selectiva para emplearse en los propósitos del estudio [19].

2) *Ficha de registro*: Es un instrumento adaptado, permite recoger y ordenar información acerca de cualquier documento. Por ejemplo, fuentes de información, documentos e investigaciones, al igual que personas, lugares y eventos [20].

D. Procedimiento de recolección de datos:

FASE N°1: A través de la revisión documental, se obtendrá información relevante respecto a la situación actual de la organización. Posteriormente será verificar y actualizar la visión y misión con la que ya cuenta la empresa, adaptándola a los nuevos escenarios.

FASE N°2: Después evaluar el ambiente externo a través del Análisis PESTEL, esta evaluación compuesta por factores básicos aportará en determinar el impacto que tiene cada uno de ellos para con la organización, además de conocer el entorno macroeconómico actual en el que opera la empresa constructora.

FASE N°3: Luego evaluaremos la industria en la que se desenvuelve mediante el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para establecer el comportamiento actual de la industria / rubro.

FASE N°4: Culminando con la evaluación externa, se procede a evaluar la parte interna de la empresa, se utilizará las siguientes herramientas que se detallan a fin de identificar deficiencias, oportunidades, conocer los puntos fuertes y débiles de la organización frente a la competencia directa, también si la estrategia a utilizar es la más adecuada, reforzando la idea de negocio, agregando valor al concepto del negocio buscando impulsar más el éxito de la empresa y finalmente supervisando si se está cumpliendo lo establecido a través del cuadro de mando integral.

Lo siguiente será desarrollar el análisis de competidores y ejecutarlo en la matriz de perfil competitivo en la que podrá desarrollar una estrategia basada en la situación de competidores internos y conocer el estatus frente a la competencia. [21].

E. Análisis de datos

Se realizará un análisis de datos y un análisis estadístico mediante el uso del programa Excel, MS Project, Microsoft Power BI. Lo que permitirá realizar un análisis de manera ordenada y sintetizada lo que hará más sencillo la organización para dar respuesta a las preguntas planteadas.

F. Consideraciones éticas

En las consideraciones éticas para desarrollar el presente estudio, se consideraron los principios éticos señalados en el código de ética para la investigación científica en UPN, aprobado con Resolución Rectoral N° 001-2023-UPN-SG,

referente al ámbito de la investigación, todo miembro de la UPN se rige por los siguientes principios éticos:

Humanidad. Los investigadores serán considerados en todo momento personas con principios y derechos fundamentales que le asiste su naturaleza humana y las leyes del Estado peruano.

Justicia. Se respetarán los acuerdos previos a la investigación y se le otorgará a cada investigador los beneficios establecidos.

Igualdad. Todos los investigadores de la UPN recibirán las mismas consideraciones sin distinción alguna, procurando siempre el respeto y el cumplimiento de sus derechos.

Veracidad. Los investigadores deberán proceder con imparcialidad y ser lo más exactos posibles en sus investigaciones, según el espacio y contexto en el que se realizan.

Trabajo en equipo. Los investigadores procurarán realizar investigaciones en conjunto para potenciar sus capacidades en beneficio del estudio y, por supuesto, de la sociedad.

A demás toda la información presente en la investigación es verídico, los análisis aplicados al estudio son legítimos.

III. RESULTADOS

A) Diagnóstico situacional de la empresa

1) *Aspectos generales de la empresa*: ALERCOGE S.A.C, es una empresa de identificada con R.U.C 20440251758, constituida el 24 de enero de 2002 en Trujillo, La Libertad. Su domicilio legal se encuentra en Calle Los Pensamientos 747, Urb. El Golf, Víctor Larco, Trujillo. El contacto actual se realiza al teléfono 044-373561 o por correo electrónico a comercial@alercoge.com. Su giro de negocio se centra en la construcción de edificios y cuenta con 19 colaboradores. Los representantes legales son Ronald Fernando Yabar Umeres y Alejandra Yabar Romero.

2) *Reseña histórica*: La empresa familiar constructora ALERCOGE S.A.C, comenzó sus actividades el 12 de enero del 2002 según consta en la escritura pública emitida por la Notaria Cieza Urrelo, con aportes íntegramente del Ing. Ronald Fernando Yabar Umeres y con fecha 24 del mes en mención, se otorgó su inscripción en SUNAT para poder brindar sus servicios con carácter formal.

3) *Misión*: "Nuestra misión en ALERCOGE S.A.C. es llevar a cabo el desarrollo de proyectos de infraestructura con el objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad. Nos comprometemos a ofrecer soluciones innovadoras y responsables, siempre respetando el medio ambiente. Además, promovemos el crecimiento y desarrollo de nuestros colaboradores, fomentando un ambiente de trabajo en el que puedan alcanzar su máximo potencial."

4) *Visión*: "Ser líderes en el norte del país, generando proyectos y soluciones integrales que satisfacen a nuestros clientes. destacando en el sector de la construcción al brindar un servicio de excelencia, superando expectativas en cada proyecto con un enfoque innovador y creativo."

5) *Estructura organizacional*: Se plantea el presente organigrama organizado de acuerdo a la estructura de la empresa.

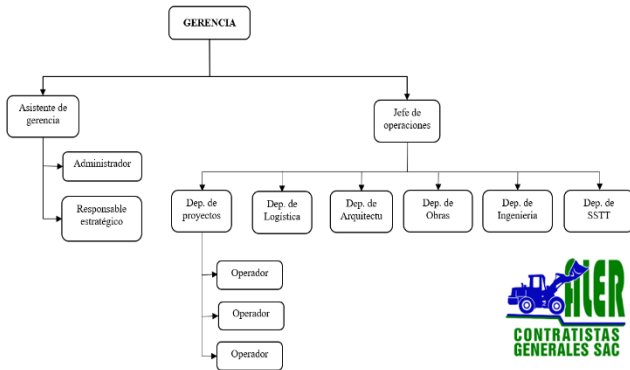


Fig. 1 Organigrama estructural de la empresa ALERCOGE S.A.C.

B) Modelo de negocio

TABLA I
MODELO BUSINESS CANVAS – ALERCOGE S.A.C.

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Proveedores de maquinarias. Alianzas estratégicas con empresas de otro rubro.	Compras y almacenamiento de materiales. Recepción de productos. Control y uso de maquinaria de construcción	Constructora peruana especialista en fabricación y colocación de concreto en grandes proyectos. Servicio de alquiler de equipos para concreto, fabricación de estructuras y construcción en general a lo largo de todo el Perú.	Compromiso con los clientes para brindar servicio de calidad.	Personas de 18 a 60 años de nivel socioeconómico A, B, C. Se centra en la construcción de edificios. Como constructora, su enfoque está en ofrecer servicios para proyectos residenciales, comerciales e industriales. Su mercado objetivo incluye desarrolladores inmobiliarios, propietarios de terrenos a nivel nacional.
	Recursos clave Marca. Personal capacitado para cada área.		Redes sociales. Página web. Canales	
Estructura de costos Sueldo del personal de todas las áreas. Insumos utilizados para la construcción. Pago de servicios.		Fuente de ingresos Servicio de construcción, construcción de pabellones agrícolas, construcción de casa de playa, Soldadura MIC, Nave hermética para almacenaje de materia prima. Pase aéreo de drenaje, puente para línea de drenaje, Vaciado de concreto, Alquiler de equipos como cargador frontal, tractor y camión mixer.		

C) Análisis de la situación externa e interna de la empresa familiar constructora

1) Análisis del entorno externo

Análisis PESTEL:

Análisis Político: En los últimos años, el Perú ha experimentado una gran inestabilidad política, como lo demuestra el hecho de que ha tenido cuatro mandatarios en los últimos tres años. Los partidos de izquierda que en el último transcurso tuvieron la aceptación de la mayoría de los peruanos sobre todo gran parte proveniente del sur del país, toman hoy por hoy las riendas del

Perú, sin embargo con la revocatoria del ex gobernador Pedro Castillo por distintos altercados, subió a la dirección la Señora Dina Boluarte, esto causó una ligera confianza por parte de los inversionistas inmersos en el Sector Construcción dado que se tenía previsto, que la nueva mandataria ejecute nuevas acciones que perjudiquen la economía de país, así como venía realizándolo el anterior gobernador.

Es así como el Perú entra en un período de turbulencia entre finales de 2022 y principios de 2023. El problema del gobierno y muchas manifestaciones del pueblo llevan al país a una inestabilidad que involucra en la economía.

El sector de la construcción es altamente dependiente de las decisiones políticas y de sus inversiones, ya que esta labor requiere el ascenso de la ciudadanía. La principal esperanza es que los gobiernos municipales y locales no se vean afectados por la violencia y puedan seguir dependiendo de los servicios públicos. En cuanto a los precios privados, lo que está sucediendo entre los analistas es que este sector se mantendrá en los niveles del año pasado cuando se logre la estabilidad.

Análisis Económico: De acuerdo con los comentarios del FMI, estima que la economía peruana crecería un 2.4% en 2023 (el VCR estima un crecimiento de 2.6%), mientras que, para 2024, la economía avanzaría un 3% (el BCRP proyecta un similar crecimiento).

El titular del MEF, el Economista Kurt Burneo señaló que para este año el crecimiento económico se dará en una tasa del 3.5%, no obstante, resalta que son tasas que deberíamos tratar de que sean más altas por el motivo que si permanece en esos números la demanda de empleo no va a crecer, esto lo indico en su presentación del marco macroeconómico multianual (MMM) 2023-2026.

Consumo Privado e Inversión Pública: A pesar de las condiciones globales desfavorables que afectan los precios de los alimentos y los combustibles, el consumo privado se mantuvo fuerte a pesar del cambio gradual en el empleo y los ingresos de los hogares a favor de un rápido crecimiento económico; Además, mayores medidas de apoyo a las familias más vulnerables en la primera mitad del año ayudaron a reducir el impacto de la inflación.

Las exportaciones se sustentan en el primer gran aumento basado en el aumento de la producción de Mina Justa y Quellaveco, así como la suspensión de actividades en Las Bambas tras superar la veda por conflictos civiles; la estabilidad de las exportaciones no tradicionales ante el aumento de la producción de productos foráneos como frutas, frijoles, cereales, etc.; Además, la exportación de servicios seguirá mejorando, principalmente por la recuperación paulatina del flujo de no residentes y las medidas locales de dinamización de la industria.

Conforme al MMM, la implementación del Plan de Recuperación Económica, que el IEF presentará en los próximos días, ayudará a sostener el crecimiento del consumo privado y del consumo público en la segunda mitad del año.

Déficit fiscal: Por lo tanto, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley Núm. 31541, existe la siguiente sección del presupuesto:

2.4 - PIB para 2023; 2.0 - PIB para 2024; 1,5 - PIB para 2025; y 1,0% del PIB a partir de 2026.

Al mismo tiempo, la deuda pública seguirá disminuyendo (PIB de 34 000 millones en 2023, PIB de 32 500 millones en 2026, PIB de 30 600 millones en 2030, PIB de 28 400 millones en 2035 y PIB de 26 600 millones en 2040). Los niveles de deuda pública están por debajo de la deuda pública de los países en desarrollo (alrededor de 75 libras del PIB) y América Latina (alrededor de 70 libras del PIB) para 2026.

Cabe señalar que el sistema financiero actual convierte al Perú en uno de los primeros países en desarrollar una política financiera posterior al covid-19, lo que conducirá a un cambio significativo en la situación financiera y manteniendo competitiva la moneda nacional. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) mejoró su pronóstico de crecimiento económico para este año y ahora espera un aumento del 3%. Esta cifra se acerca a lo pronosticado por el Instituto Peruano de Economía (IPE) 2,9%.

Ante esta perspectiva, Víctor Fuentes, economista jefe del IPE, dijo que es importante analizar la producción del país en 2023. Mientras el MEF estima que subirá entre 3% y 3,5%, el IPE pronostica que será mucho menor, en 2. Esto se debe a dos factores. Primero, es un sector privado débil afectado por un panorama incierto. Y lo segundo es la inversión pública, que se ajustaría a razón de que se tendrá a inicio de las 2023 nuevas autoridades subnacionales y ocurre un proceso de “aprendizaje” o de “borrón y cuenta nueva”.

Análisis Social: Luego del año 2022, caracterizado por un aumento de precios que no se presenta desde hace más de veinte años (8,5% en el país), el consumidor peruano ve el aumento de precios como algo que determinará el comportamiento de ver también tendencias de compra en 2023. En esta energía están trabajando otros productos y canales, aunque no hay una marca que pueda garantizar la confianza de los consumidores, según la investigación de Consumer 2023: Opiniones, expectativas y tendencias de Ipsos Perú. Y lo señalado en la investigación es acertado, desde un punto de vista personal esta conducta aplica tanto para personas naturales como empresas, buscando no solamente un servicio de acuerdo con sus términos de referencia sino también que este acorde al presupuesto que destinaron para dicha adquisición, en este marco actual el perfil del consumidor se ha vuelto más analítico, vanguardista sobre todo en el rubro que se encuentra inmerso la organización donde se invierte miles de soles.

Análisis Tecnológico:

De acuerdo con la Institución educativa CAPECO, planteo adoptar nuevas tecnologías para la construcción El representante de Capeco el Ing. Guido Valdiva señaló que el cambio tecnológico ha propiciado el surgimiento de diferentes aplicaciones y herramientas para administrar mejor los recursos, el dinero, el tiempo y aumentar la productividad.

Existen nuevos métodos de construcción que ahora están impartiendo en todo el mundo. En algún momento tendremos impresión 3D para construir una casa. Las empresas constructoras, los municipios, los trabajadores y el gobierno deben tomar en cuenta las actualizaciones. En muchas industrias hay muchas empresas que se benefician de estas herramientas, y este mercado de la construcción no es una excepción, las nuevas tecnologías, generan más eficiencia en

los trabajos civiles. Entre ellos contamos con las siguientes tendencias que paulatinamente van tomando posición en el rubro y aun así hay organizaciones que trabajan tradicionalmente, sin prever las nuevas normas y requisitos que imparte hoy en día los contratantes. Por ejemplo: Drones que además de recopilar datos, ayudan a los ingenieros a tener un panorama más claro y poder tomar decisiones, ofrecen imágenes en tiempo real, a través de equipo pueden hacer el seguimiento debido a zonas lejanas a su círculo visual, y en algunos casos cuentan con placas integradas con capacidades BIM, que vendría hacer análisis respecto a diseño de instalaciones para la interpretación de gestión de materiales. También la impresión 3D, pudiendo utilizar la impresión 3D para fabricar componentes ligeros de un edificio, como nodos de acero y moldes de cemento para obras civiles menores. Por último, en el mercado ya contamos con herramientas como Nivel Laser, el cual no solamente facilita y optimiza el tiempo del ingeniero de metrados, sino que otorga también mucho mayor precisión al momento de ejecutar la estructura, y en cuanto a materiales, van tomando fuerza nuevos prototipos de cemento, material prefabricado, aditivos, aislantes entre otros.

Análisis Ecológico:

Perú cuenta con una Ley General de Protección al Medio Ambiente (Ley 28611, 2005), que rige el sistema ambiental en el país normando, y además otorga derechos al ciudadano, que es un tema que afecta a todos, y el medio ambiente debe ser garantizado. Sin embargo, la contaminación del agua, la calidad del suelo, mal manejo de residuos sólidos en los proyectos varios del rubro de la construcción afecta no solamente nuestra variada biodiversidad y riqueza biológica, sino que también la calidad de vida de los habitantes. Estas causales y otras fue que promovió que el MINAM (Ministerio del Ambiente) cree dos ejes estratégicos denominados Perú Limpio y Perú Natural.

Perú Limpio, que tiene como finalidad promover un país sin residuos a través de ciudadanos inteligentes que utilizan prácticas respetuosas con el medio ambiente, son miembros de las actividades sindicales de todas las agencias gubernamentales y compañías privadas.


Perú Natural implica promover el uso sostenible de los recursos naturales mediante inversión privada en acopio, procesamiento y comercialización frutas y granos. Esto incluye la promoción de Bionegocios o negocios sostenibles y conservación del agua para ahora y para el futuro.

En la Tabla II, se muestra el análisis del entorno externo para comprender las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en el contexto actual, Se destacan los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos del país. Además, se llevó a cabo una evaluación de estos factores, con una escala de ponderación del 1 al 5 donde 1 indica menor importancia, 2 es regular, 3 es bueno, 4 es importante y 5 es muy importante. Estos factores evaluados tienen implicancias directas en el crecimiento de la empresa ALERCOGE S.A.C.

TABLA II
ANÁLISIS PESTEL

	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN EN BASE A RESPUESTAS		AMENAZAS	PONDERACIÓN EN BASE A RESPUESTAS
FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES (P)	Presupuesto para los gobiernos municipales y locales.	5	-	Inestabilidad política	5
	Existencia del Fondo de Apoyo Empresarial a las MYPE (FAE-MYPE)	5	-	Falta de liderazgo político	3
	Programa de Innovación INNÓVATE PERÚ	3	-	Burocracia ineficiente	3
	Programas de construcción como fondo mi vivienda y techo propio.	5	-	Corrupción y nepotismo en algunas áreas estratégicas de licitaciones del Estado.	5
			-	Incremento de costos operativos	3
-	-	Conflictos comerciales y militares	3		
FUERZAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	Crecimiento económico se dará en una tasa del 3.5%	3	-	Aumento de valorización de terrenos en un 25%.	3
	Aumento de obras para el sector privado.	3	-	Aumento de precios de la canasta familiar y los combustibles.	5
	Plan de recuperación económica por IEF.	3	-	Aumento de costos de la materia prima.	5
	Sistema financiero actual mantiene competitiva la moneda nacional.	1	-	Disminución del PBI per cápita del 10%, puede ocurrir la disminución de la demanda.	3
			-	Aumento del 5% en las tasas de interés	5
FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS (S)	Perfil de consumidor se ha vuelto más analítico prefiere invertir en construcción de terreno que adquisición de bienes muebles.	5	-	Paros y huelgas de transportistas pueden ocurrir un desabastecimiento de la materia prima, incumplimientos cronograma, demandas futuras.	5
	Aumento de mano de obra en el sector construcción.	5	-	Costumbres culturales de los obreros puede ocurrir ausentismo laboral parcial o total.	3
			-	Debido al bajo nivel de escolaridad de personal de obra, puede ocurrir una inadecuada atención a las normas.	5
	Responsabilidad social.	3	-	Inseguridad en la ciudad.	3
	FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS (T)	Surgimiento de diferentes aplicaciones y herramientas para administrar mejor los recursos	5	-	Menor inclusión y conflictos sociales.
Nuevos métodos de construcción		3	-	Extorsionadores en construcción civil.	3
Drones que además de recopilar datos, ayudan a los ingenieros a tener un panorama más claro y poder tomar decisiones.		3	-	Falta de actualización en los municipios y los trabajadores de la industria.	5
Mayor inversión y promoción en ciencia, tecnología e innovación		3	-	Desconocimiento de los procesos por parte de los obreros.	5
Tendencia de E-commerce		5	-	Falta de mantenimiento de equipos y maquinarias.	3
FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES	Ley General de Protección al Medio Ambiente	5	-	Fallas en las nuevas tecnológicas.	3
	Campaña Perú limpio promueve un país sin residuos a través de capacitaciones.	5	-	Falta de proveedores de TI para el sector.	5
	Perú Natural implica promover el uso sostenible de los recursos naturales mediante inversión privada	1	-	Contaminación del agua.	3
	Promoción de Bionegocios o negocios sostenibles	3	-	Calidad del suelo	1
	Cultura emprendedora.	1	-	Mal manejo de residuos sólidos en los proyectos varios del rubro.	3
			-	Debido a los altos niveles de contaminación auditiva durante la etapa de construcción, pueden ocurrir quejas de la comunidad vecina al proyecto ante las autoridades competentes	3

TABLA III
MATRIZ FODA

	<p>Oportunidades:</p> <p>O1: Presupuesto para los gobiernos municipales y locales.</p> <p>O2: Existencia del Fondo de Apoyo Empresarial a las MYPE (FAE-MYPE)</p> <p>O3: Programas de construcción como fondo m vivienda y techo propio.</p> <p>O4: Perfil de consumidor se ha vuelto más analítico prefiere invertir en construcción de terreno que adquisición de bienes muebles.</p> <p>O5: Aumento de mano de obra en el sector construcción.</p> <p>O6: Surgimiento de diferentes aplicaciones y herramientas para administrar mejor los recursos</p> <p>O7: Tendencia de E-commerce</p> <p>O8: Ley General de Protección al Medio Ambiente</p> <p>O9: Campaña Perú limpio promueve un país sin residuos a través de capacitaciones.</p> <p>O10: Promoción de Bionegocios o negocios sostenibles</p>	<p>Amenazas:</p> <p>A1: Inestabilidad política</p> <p>A2: Corrupción y nepotismo en algunas áreas estratégicas de licitaciones del Estado.</p> <p>A3: Aumento de precios de la canasta familiar y los combustibles.</p> <p>A4: Aumento de costos de la materia prima.</p> <p>A5: Aumento del 5% en las tasas de interés</p> <p>A6: Paros y huelgas de transportistas pueden ocurrir un desabastecimiento de la materia prima, incumplimientos cronograma, demandas futuras.</p> <p>A7: Debido al bajo nivel de escolaridad de personal de obra, puede ocurrir una inadecuada atención a las normas.</p> <p>A8: Falta de actualización en los municipios y los trabajadores de la industria.</p> <p>A9: Desconocimiento de los procesos por parte de los obreros.</p> <p>A10: Falta de proveedores de TI para el sector.</p>
<p>Fortalezas:</p> <p>F1: Gerente general capacitado en gerenciar y direccionar</p> <p>F2: Buena comunicación y ambiente laboral</p> <p>F3: Misión, visión y objetivos bien establecidos</p> <p>F4: Servicio de calidad basada en la experiencia.</p> <p>F5: Adecuadas negociaciones con proveedores</p> <p>F6: Abastecimiento de productos de calidad y controlados</p> <p>F7: Trabajadores comprometidos con sus funciones</p> <p>F8: Cumplimiento de las políticas de disciplina de la empresa.</p> <p>F9: Personal con capacitaciones en su área</p> <p>F10: Adecuado manejo de equipos tecnológicos y herramientas</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>(F1, O2)</p> <p>E1 Gestionar acceso a fondo de apoyo empresarial a mypes para mejora de infraestructura, maquinaria y tecnología</p> <p>(F1, F4, F8, O3)</p> <p>E2 Cumplimiento de requisitos para ser más competitivo en el concurso de licitaciones</p> <p>(F1, F4, F6, O4, O5)</p> <p>E3 Realizar análisis de mercado y elaborar publicidad para captar clientes potenciales que opten por nuestros servicios de construcción</p> <p>(F7, F9, O8, O9, O10)</p> <p>E4 Aplicación de logística inversa, economía circular y brindar capacitaciones a clientes sobre construcciones sostenibles para demostrar el compromiso sostenible de la empresa</p> <p>(F10, O6, O7)</p> <p>E5 Elaborar aplicativo móvil y habilitar E-COMMERCE en la página web para venta de materiales y contrataciones para construcción o mantenimiento</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>(F1, A1)</p> <p>E6 Análisis de riesgos para inversión y negociaciones con clientes para cierre de contratos futuros</p> <p>(F1, F7, A2)</p> <p>E7 Constitución de frente de lucha y denuncia de corrupción en concursos de licitaciones convocados por el estado</p> <p>(F5, F6, A3, A4, A5)</p> <p>E8 Negociaciones con proveedores para establecer precios y condiciones de pago independientemente de posible inflación futura</p> <p>(F7, A8, A9)</p> <p>E9 Charlas antes del inicio de labores, planificación de trabajo semanal y auditorias constantes de procesos</p> <p>(F10, A10)</p> <p>E10 Compra o contratación de sistema ERP que agilice los procesos, planifique y gestione recursos</p>
<p>Debilidades:</p> <p>D1: Falta de seguimiento al cliente para posibles mantenimientos de servicios de construcción</p> <p>D2: Falta de información para toma de decisiones</p> <p>D3: Investigación de mercados no ejecutada</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>(D1, O4, O7)</p> <p>E11 Automatización de proceso de seguimiento al cliente mediante correos para propuesta de servicios y mantenimientos</p> <p>(D2, O6)</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>(D1, D3, A3)</p> <p>E16 Propuesta de ofertas y establecimiento de rutas para optimización de consumo de combustible y tiempo</p> <p>(D7, A5)</p>

D4:	Operaciones solo a nivel local	E12	Implementación de sistema para registro de datos y control de procesos (D3, D4, O1, O2)	E17	Habilitación de área de contabilidad para control económico interno (D8, D9, A5)
D5:	No cuenta con certificaciones ISO				
D6:	Personal usualmente olvida sus EPP	E13	Investigación de mercado para determinar mejor zona de nueva sede y expansión territorial de operaciones (D5, O5)	E18	Personalización de pagos previa negociación de créditos con proveedores (D8, A1)
D7:	No existe área de contabilidad				
D8:	Capital de trabajo no protegido	E14	Contratación de auditor para cumplimiento de requisitos de norma ISO 9001, ISO14001 e ISO 45001 (D6, D10, O6)	E19	Análisis de sensibilidad para posibles escenarios futuros y planteamiento de reprocesos
D9:	EPP en mal estado				
D10:	Inadecuada supervisión del desempeño del personal organizacional	E15	Implementación de cámaras para monitoreo y control de personal y uso de EPP		

TABLA IV
BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECÍFICOS	INDICADOR	UNIDAD	META	RESPONSABLE	BUENO	REGULAR	MALO
FINANCIERA	Cumplimiento de contratos en plazos establecidos aumentando la productividad y aumentando el cierre de contratos con éxito en un 20% para el 2024	Incremento de contratos = (Contratos 2023 / Contratos 2024) / Contratos 2024 * 100	%	>20%	Gerencia	[20<	[10-20>	[0-10>
	Captación de nuevos clientes en un 40% para el último trimestre del 2024	Tasa de aceptación = (Ventas concluidas / Pedidos realizados) * 100	%	40%	Gerencia	[40-100]	[30-40>	[0-30>
	Expandir las operaciones territoriales en un 15% en el departamento de La Libertad para el 2024	Tiendas por provincias = (Tiendas en provincias / provincias del departamento) * 100	%	15%	Gerencia	[15-100]	[10-15>	[0-10>
CLIENTE	Reducir reclamos de los clientes a 20% para el primer trimestre del 2024	Satisfacción al cliente = ((N° de clientes satisfechos / N° de clientes encuestados) * 100	%	80%	Dpto. de Proyectos	[80-100]	[50-80>	[0-50>
PROCESO	Mejorar las políticas y procedimientos internos en atención al cliente en un 50% para el 2024	Fidelización de cliente = (Clientes recurrentes / Clientes que compraron) * 100	%	50%	Dpto. de Ingeniería	[50-100]	[30-50>	[0-30>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar proyectos de responsabilidad social en conjunto con clientes y proveedores en 30% para el 2025	Aumento de participación de proyectos = (Cantidad total de proyectos - total de proyectos no ejecutados) / Cantidad total de proyectos * 100	%	30%	Dpto. de Proyectos / Dpto. de Seguridad y Salud Ambiental	[20-30>	[10-20>	[0-10>
	Cumplir con los capítulos del estándar ISO 9001 en un 50% para el último trimestre del 2023	Cumplimiento de normas = (Requerimientos cumplidos / Cantidad de requerimientos) * 100	%	50%	Dpto. de Seguridad y Salud Ambiental/Dpto. de Ingeniería	[50-100]	[40-50>	[0-40>

IV. CONCLUSIONES

En el marco del presente proyecto de investigación, se ha logrado alcanzar el objetivo general de diseñar un plan estratégico que mejore la gestión de la empresa familiar Constructora ALERCOGE S.A.C., en Trujillo para el año 2023. Para lograr este objetivo, se plantearon objetivos específicos que se abordaron de manera integral.

En primer lugar, se realizó un análisis exhaustivo de la situación interna y externa de la empresa familiar. Este análisis permitió comprender en detalle los recursos, capacidades y limitaciones de la organización, así como también identificar las oportunidades y desafíos que el entorno empresarial presenta. Posteriormente, se elaboró la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa Constructora ALERCOGE S.A.C., Esta herramienta estratégica brindó una visión integral de la situación actual de la empresa, identificando las fortalezas y oportunidades en las que se debe capitalizar, así como las debilidades y amenazas que se deben abordar y superar. Como resultado de este análisis, se replanteó la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa familiar Constructora ALERCOGE S.A.C., Estos elementos estratégicos se ajustaron para alinearlos con la situación actual de la empresa y establecer una dirección clara hacia donde se desea llevarla en el futuro.

Finalmente, se diseñó y propuso un plan estratégico que se relaciona directamente con los objetivos de la empresa familiar Constructora ALERCOGE S.A.C., Este plan estratégico se elaboró considerando los hallazgos del análisis interno y externo, así como los cambios en la misión, visión y objetivos estratégicos. Se establecieron acciones específicas, metas y plazos, así como los recursos necesarios para su implementación.

En conclusión, el diseño del plan estratégico propuesto en este proyecto de investigación brinda a la empresa una herramienta sólida para mejorar su gestión y alcanzar sus objetivos a largo plazo. El análisis de la situación, la definición de la estrategia y la planificación de acciones concretas permitirán a la empresa adaptarse al entorno cambiante, capitalizar oportunidades y superar desafíos, asegurando su sostenibilidad y éxito en el mercado.

REFERENCIAS

- [1] F. J. Talledo, "La empresa como fenómeno cultural y económico: Un análisis de su dinámica de funcionamiento", Revista de ciencias sociales, vol.25, No.44 pp.45-62, 2018.
- [2] S. A. Morley, "Efectos del crecimiento y las reformas económicas sobre la distribución del ingreso en América Latina". Revista de la Cepal, No.71 pp.23-42, 2000.
- [3] S. G. Olvera, "Emprendimiento en las empresas familiares", Dialnet, pp. 163-181, 2015.
- [4] M. J. Martinko, P. Harvey y S. C. Douglas, "El papel, función y contribución de la teoría de atribuciones al liderazgo: una revisión", The Leadership Quarterly, vol. 18, No. 6, pp. 561-585, 2007.
- [5] P. L. Tito Huamaní, "Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional", Gestión en el Tercer Milenio, vol. 5, No. 10, pp. 105-110, 2003.
- [6] H. Ore, E. Olortegui y D. Ponce, "Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: revisión bibliográfica", Pasamuros*, vol. 8, No. 4, pp. 31-44, 2020.
- [7] F. D'Alessio Ipinza, "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," 2da ed., M. F. Castillo, Ed., Lima, Perú: Pearson Editorial de México D. F., 2013.
- [8] O. D. S. Bracho-Parra y J. E. García-Guiliany, "Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia," Clío América, vol. 5, no. 10, pp. 182-203, 2011.
- [9] H. Ore, E. Olortegui, y D. Ponce, "Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: revisión bibliográfica," Pasamuros, 2020.
- [10] J. Sainz de Vicuña Ancín, "El plan estratégico en la práctica," México: Alfaomega Grupo Editor, 2012.
- [11] H. Serna, "Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría," Bogotá, Colombia: 3R Editores, 1999.
- [12] G. Steiner, "Planeación estratégica lo que todo director debe saber," México: Grupo Editorial Patria, 2007.
- [13] I. Chiavenato, "Introducción a la teoría general de la administración," México: Editorial Mc Graw-Hill, 1995.
- [14] M. A. Figueroa, "Modelo de Gestión y Control Operativo de Dirección Estratégica, para la Empresa Nacional de Electricidad (ENDE S.A.)," Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Boliviana, Cochabamba, Bolivia, 2004.
- [15] S. Scaramussa et al., "La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia," Revista Visión de Futuro, vol. 13, no. 1, 2010.
- [16] L. Trahtemberg, "Los textos escolares actuales no desarrollan el pensamiento crítico," Diario Publimetro, 9 de julio de 2018.
- [17] S. Garrido Buj, "Dirección Estratégica," España: Ed. Mc. Graw Hill, 2003.
- [18] R. Hernández-Sampieri y C. Mendoza, "Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta," Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, 2018.
- [19] P. Costamagna, "La articulación y las interacciones entre instituciones: la iniciativa de desarrollo económico local de Rafaela, Argentina," Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2000.
- [20] J. L. Arias, "Métodos de investigación online: herramientas digitales para recolectar datos". Arequipa, Perú: Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica, 2020