



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**XII Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



“FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA TUCMA CONSTRUCCIONES”

MODALIDAD: Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real

ALUMNO: Albarracin Elias Andrés

Mail: albarracineliasandres@gmail.com

TUTOR: Prof. Virginia Abbas



ÍNDICE:

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
PROBLEMA.....	3
OBJETIVOS.....	4
MARCO TEÓRICO.....	5
MARCO METODOLOGICO.....	6
DESARROLLO.....	7
RESEÑA DE LA EMPRESA.....	8
DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	9
ANALISIS FODA.....	i
CRUZ DE PORTER.....	ii
ANALISIS VRIO.....	iii
DESARROLLO PLAN ESTRATEGICO.....	10
MISION, VISION Y VALORES.....	i
ESTRUCTURA MATRICIAL	ii
DEFINICION DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	iii
BIBLIOGRAFÍA.....	11



1-RESUMEN

El presente Trabajo de investigación se desarrolla en el marco de la materia Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la UNT en el año 2022, bajo la modalidad de trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de Administración en situación Laboral de revista o ambiente real. La organización a estudiar es Tucma, una empresa constructora con más de 15 años de antigüedad que se desempeña en el rubro constructivo tanto en el área pública y privada. Realiza proyectos de manera simultánea a lo largo del país los cuales son asignados casi en su totalidad a los 4 arquitectos con los que cuenta de manera permanente la organización. Estos dependiendo de las especificaciones de cada obra ejecutan diversas técnicas constructivas para lograr la entrega de las mismas en tiempo y forma. Tucma es una Pyme Tucumana que inició como una empresa que realizaba obras de duración corta especializadas en el rubro bancario-comercial, actualmente realiza también proyectos de viviendas y otros proyectos de largo plazo y de mayor inversión relacionados a obras públicas, mercado en el que incursionó durante la pandemia debido a que sus principales clientes ya no demandaban sus servicios. La empresa identificó que existen proyectos que no se ejecutan de manera eficiente y que además existen actualmente proyectos muy atractivos en el mercado bancario que no pueden ser aceptados por el compromiso de obra comprometido en los otros mercados. Como objetivo general se busca explicitar la estrategia de la organización Tucma construcciones a través de un plan estratégico para establecer la dirección futura de la empresa. Los objetivos específicos son explorar el entorno interno y externo para identificar los factores que influyen en el negocio, comprender las necesidades de la gerencia para formalizar sus objetivos y desarrollar planes de acción que le ayuden a la empresa alcanzar su visión y los objetivos definidos.

Para (Orrego y Pezzati, 2019), “el objetivo de toda empresa Pyme no es sólo ganar dinero, sino maximizar la ganancia de dinero en relación al capital invertido, para lo cual tiene que tener una buena estrategia que logre una ventaja competitiva”. Según (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland “administración estratégica”; 2016) El plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. “Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico”

Para esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso con diseño fenomenológico y de investigación-acción participativo. La finalidad de este diseño es comprender y resolver una problemática. La muestra seleccionada es de tipo no probabilístico, ya que con esta investigación no se pretende generalizar los resultados. Se utilizarán como instrumentos de recolección de datos a la Observación activa en la empresa, entrevistas individuales al personal y al gerente, Análisis Doc. y Focus Group. Para el análisis de la información obtenida se utilizarán mapas conceptuales. Los resultados que se esperan son comprender la situación de la empresa para implementar la herramienta que mejor se adapte a su entorno.



Palabras clave: Planeación estratégica - Pyme – Construcción

2-INTRODUCCIÓN

En gestión tradicional y más aún en las Pymes es común que las decisiones se tomen sobre la marcha sin una deliberación previa, imponer lo urgente sobre lo importante implica que las organizaciones pasan por alto una etapa clave como lo es la planeación. La planeación estratégica brinda un marco de referencia para la comprensión y evaluación de los objetivos de la empresa, por otro lado, también direcciona los esfuerzos que realizan los equipos de trabajo.

Muchas veces las Pymes suelen decir que no tienen una estrategia, la verdad es que toda empresa u organización tiene una estrategia, una estrategia no formal que es parte de su ADN o razón de su existencia. Por lo tanto, toda empresa tiene una estrategia, que quizás no es formal, no está explícita o no es clara, pero está presente en el día a día de la empresa.

Tucma es una empresa constructora con más de 15 años de antigüedad, se desempeña en el rubro constructivo tanto en el área pública y privada. realiza proyectos de manera simultánea a lo largo del país los cuales son asignados casi en su totalidad a los 4 arquitectos con los que cuenta de manera permanente la organización. estos dependiendo de las especificaciones de cada obra ejecutan diversas técnicas constructivas para lograr la entrega de las mismas en tiempo y forma. En la empresa no existe una estrategia formalizada, se definen metas anuales pero el proceso se desarrolla de manera informal por lo que los empleados desconocen cuales son los objetivos organizacionales. Tampoco están explicitadas la misión ni la visión de la empresa y muchas veces la empresa se ve sobrepasada por la cantidad de obras que realiza en simultáneo.

3-PROBLEMA:

Tucma es una Pyme Tucumana que inició como una empresa que realizaba obras de duración corta especializadas en el rubro bancario-comercial, actualmente realiza también proyectos de viviendas y otros proyectos de largo plazo y de mayor inversión relacionados a obras públicas, mercado en el que incursiono durante la pandemia debido a que sus principales clientes ya no demandaban sus servicios. La empresa identificó que existen proyectos que no se ejecutan de manera eficiente y que además existen actualmente proyectos muy atractivos en el mercado bancario que no pueden ser aceptados por el compromiso de obra comprometido en los otros mercados.

A partir de la problemática expuesta, se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la situación actual en Tucma Construcciones?



¿Qué herramienta le permitirá a la organización mejorar su gestión?

¿Cuáles son los objetivos se propone alcanzar la gerencia en los próximos 3 años?

¿Qué planes de acción son necesarios para el cumplimiento de estos objetivos?

4-OBJETIVOS

Objetivo general:

Explicitar la estrategia de la organización Tucma construcciones a través de un plan estratégico que permita establecer la dirección futura de la empresa.

Objetivos específicos:

- explorar el entorno interno y externo para identificar los factores que influyen en el negocio.
- Entender o comprender las necesidades de la gerencia para formalizar sus objetivos.
- Desarrollar planes de acción que le ayuden a la empresa alcanzar su visión y los objetivos definidos

5-MARCO TEÓRICO

ESTRATEGIA

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 1998 el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: “Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. El plan establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros. Y perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar”

Para (Orrego y Pezzati, 2019), “el objetivo de toda empresa Pyme no es sólo ganar dinero, sino maximizar la ganancia de dinero en relación al capital invertido, para lo cual tiene que tener una buena estrategia que logre una ventaja competitiva”.

PYMES



Para (Schlemenson Aldo, 2013) “Las Pyme son organizaciones de pequeña o mediana envergadura creadas por la iniciativa emprendedora de sus fundadores como un proyecto económico por cuenta propia.”

El gran desafío de las pequeñas y medianas empresas es enfrentar la escasez de tiempo de los gerentes para gestionar de manera eficiente la empresa. Según (Orrego y Pezzati, 2019) “Las Pymes son el motor de la industria de la construcción”, pero muchas veces se encuentran en la disyuntiva de gestionar su empresa o simplemente construir.

PLAN ESTRATÉGICO

Para Kaplan y Norton (2004) la planificación estratégica es un “proceso de planificación a largo plazo, se origina en los niveles gerenciales de la empresa, y considera todos los factores externos e internos que inciden en la formulación de planes de desarrollo macros.”

El plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland “administración estratégica”)

Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico

6-MARCO METODOLÓGICO

Para esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso con diseño fenomenológico y de investigación-acción participativo. La finalidad de este diseño es comprender y resolver una problemática.

La muestra seleccionada es de tipo no probabilístico, ya que con esta investigación no se pretende generalizar los resultados.

Se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- Observación activa: en la empresa
- Entrevistas individuales al personal y al gerente
- Focus Group
- Analisis Documental

7-DESARROLLO

8-RESEÑA DE LA EMPRESA

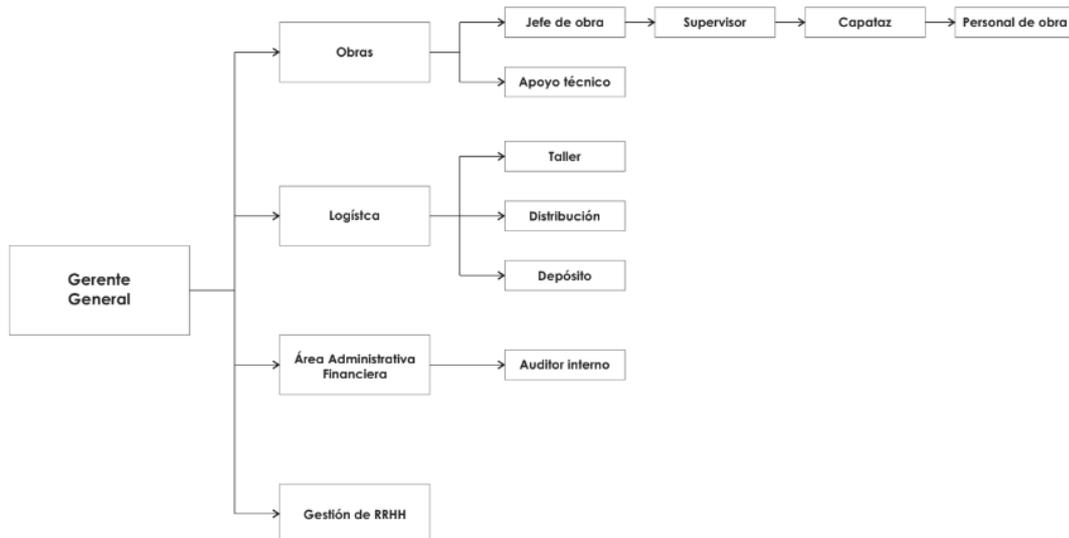
Tucma es una empresa tucumana la cual se especializa en la realización de obras comerciales, entre estos bancos y centros comerciales a lo largo del país. Fue durante dos años la empresa con mayor cantidad de obra bancaria



construida anualmente. Lleva ya 15 años en el rubro, donde muchos de sus empleados aun forman parte de su estructura organizativa. Supo tener un crecimiento sostenido a medida que sus clientes demandaban más sus servicios, pero esto cambió en el año 2020 con la pandemia del covid-19 donde sus principales clientes frenaron de manera repentina sus proyectos de expansión y por lo tanto también los servicios demandados a Tucumán. La empresa ante este escenario se vio en la necesidad de incursionar en mercados alternativos dando un giro muy rotundo y se empezó a buscar la forma de realizar proyectos para el estado, logrando así ingresar en el año 2022 al mercado de obra pública, donde se encontró con un tipo de cliente muy distinto y un mercado altamente competitivo. Tiempo después también ingresó en el mercado de la vivienda, donde se enfocó a desarrollar proyectos habitacionales para clientes con un nivel de ingresos medio-alto. Actualmente la empresa se encuentra realizando proyectos en sus tres mercados y se enfrenta a diversas problemáticas en cada uno de los fuertes de batalla en donde participa. Sin embargo, sus principales clientes resurgieron posteriormente a la eliminación de las restricciones implantadas por la pandemia, proyectando un horizonte alentador para los próximos años, donde la empresa contará ya con presencia y con aun más valor la experiencia de incursionar en otros mercados.

ESTRUCTURA ACTUAL

2. ORGANIZACIÓN



9-DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Es importante comprender el entorno en donde la organización está inmersa,



esto nos servirá para poder entender cuales son los agentes que afectan tanto de manera positiva y negativa en la organización y así también poder visualizar y medir el nivel de interacción que hay entre estos y entre estos y la organización.

9-1- ANALISIS FODA

La primera herramienta que se aplico fue el análisis FODA.

Esta es una de las herramientas mas utilizadas en el proceso de diagnóstico y también nos propone el planteamiento de estrategias a partir del cruce entre sus cuadrantes, dándole así lugar al surgimiento de estrategias FO FA DO DA. Estas estrategias emergentes servirán para el desarrollo de el Plan estratégico más adelante

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> LA EMPRESA ES MUY VERSÁTIL, SE ADAPTA RÁPIDAMENTE A LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES LOS PROYECTOS SE REALIZAN ANTES DE LOS PLAZOS CONTRACTUALES. GRAN CANTIDAD DE CONTACTOS EN EL RUBRO BASTA EXPERIENCIA EN REALIZACIÓN DE OBRAS PRIVADAS INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS EN EL RUBRO PERFLERÍA EMPRESA CON ALCANCE NACIONAL APERTURA A DESARROLLAR NUEVAS COMPETENCIAS CUENTA CON PROVEEDORES DE CONFIANZA 	<ul style="list-style-type: none"> POCA EXPERIENCIA EN LA REALIZACIÓN DE OBRAS DE LARGA DURACIÓN EN EL ÁREA PÚBLICA AUSENCIA DE PLANEACIÓN PREVIA Y ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS PROYECTOS POCO CONTROL SOBRE LOS COSTOS DE LOS PROYECTOS NO HAY REGISTRACIÓN O EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DE LA EMPRESA FALTA DE CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO POCO CONOCIMIENTO DE LA FIRMA EN OTROS MERCADOS LA FUNCIÓN DE COBRANZAS NO TIENE UN RESPONSABLE DEFINIDO UBICACIÓN DE LA EMPRESA
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN EN CONSTANTE CRECIMIENTO NUEVOS MÉTODOS DE CONSTRUCCIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS CAPACIDAD DE EXPANDIRSE EN MERCADOS ALTERNATIVOS COMO VIVIENDAS FINANCIAMIENTO BRINDADO POR DIVERSAS ENTIDADES OFERTA LABORAL DE RECURSOS HUMANOS CAPACITADOS. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar capacitación al personal para el desarrollo de nuevas competencias para el sector administrativos. Aumentar el número de obras en vivienda que requieran de perflería para explotar mejor este recurso. Establecer alianzas con proveedores para realizar obras de mayor envergadura. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar financiamiento con tasas especiales para Pymes para el desarrollo de proyectos de mayor envergadura. Contratar personal especializado en el área de vivienda. Aumentar la inversión en mkt para el sector vivienda.
AMANEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA



<ul style="list-style-type: none"> • LA EMPRESA AL SER UNA PYME SE VE MUY AFECTADA POR LA CRISIS ECONÓMICA • MERCADO CON GRAN COMPETENCIA QUE BRINDA MISMOS SERVICIOS • MERCADOS ALTERNATIVOS COMO LOS DE CONTAINER • CONTEXTO ECONÓMICO DIFÍCIL • COMPETENCIA YA ESTABLECIDA EN LOS MERCADOS DE OBRA PÚBLICA Y VIVIENDA 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar módulos homogéneos de viviendas para mejorar la eficiencia del desarrollo de este producto. • Realizar alianzas con las empresas de container para la realización de proyectos complejos • diversificar la cantidad de proyectos en los distintos mercados para disminuir el impacto de los cambios económicos en estos 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir la cantidad de obras públicas hasta un porcentaje saludable. • Subcontratar empresas para la realización de proyectos que generen altos costos de Logística
---	---	--

Fuente: Elaboración Propia

9-2-CRUZ DE PORTER

Este modelo es una herramienta de diagnóstico el cual nos ayuda a determinar el atractivo de una industria.



Fuente: Elaboración propia en base a Michael Porter

MERCADO COMPETIDOR
CLIENTES COORPORATIVOS
<p>El mercado de la construcción es muy competitivo, existen actualmente muchas empresas que brindan el mismo servicio, al estar presente en varias provincias hace que esto sea más evidente. Principales competidores Itech SA, Execon Srl como los más fuertes, también lambroni el cual es de baja envergadura, pero en las pocas obras que compite suele marcar diferencia en el precio.</p>
OBRA PUBLICA
<p>En este mercado la empresa se considera poco competitivo, por su reciente ingreso, en los procesos licitatorios suele encontrarse con gran cantidad de competidores, algunos con gran trayectoria en este rubro. Algunos de estos son por ejemplo Daniels, Gamma, Mateo constructora entre muchas otras, esta competencia solo es a nivel provincial.</p>



VIVIENDA

Dentro de este segmento se identificaron también muchos competidores, en muchos casos con poco desarrollo organizacional y otros ya con gran trayectoria. Competidores identificados son Viviendas Tucumán, Viviendas Belgrano y Viviendas Colon.

CONCLUSION: ALTA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

NUEVOS COMPETIDORES

CLIENTES COORPORATIVOS/OBRAPUBLICA/VIVIENDAS

Es complicado introducirse en esta industria, para ser un prestador de este tipo de servicios se necesita infraestructura y una vasta experiencia que valide la calidad de los trabajos, también una red de contactos. Es el propio mercado el que demanda experiencia y referencia tanto financiera (esta referencia es brindada por estados contables e información bancaria) y comercial (Información brindada por proveedores).

CONCLUSION: BAJA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

PRODUCTOS SUSTITUTOS

CLIENTES COORPORATIVOS/VIVIENDAS

En particular la empresa tuvo que enfrentarse y enfrenta actualmente al mercado de los contenedores, estos se utilizan como unidad de vivienda o como unidad edilicia para funciones específicas, tienen una gran ventaja como lo es la facilidad y la rapidez con la que se trabaja en este tipo de productos.

CONCLUSION: NIVEL MEDIO DE AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

PROVEEDORES

CLIENTES COORPORATIVOS/OBRAPUBLICA/VIVIENDAS

Es fácil encontrar proveedores y reemplazarlos, sin embargo, esta es una industria donde se requiere de alianzas estratégicas con estos, actualmente la empresa cuenta con sus proveedores estables. En el rubro metalúrgico es donde el poder de negociación se ve afectado por la dependencia a un solo proveedor. Si utilizamos la clasificación de proveedores que actualmente utiliza la empresa podemos concluir



PROVEEDOR	PODER DE NEGOCIACIÓN
PINTURA	ALTO
ELECTRICIDAD	ALTO
PLOMERÍA	MEDIO
CORRALÓN	ALTO
METALÚRGICA	BAJO
MANO DE OBRA	ALTO
VIDRIOS	BAJO

CONCLUSION: NIVEL MEDIO PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES

CLIENTES
CLIENTES CORPORATIVOS/VIVIENDA
<p>Al ser una industria tan competitiva los clientes cuentan con muchas opciones en el mercado así que influyen en el precio que se establece. Sin embargo, existe un grado de apertura para la negociación y cotización de proyectos, esto se da en los mercados con clientes corporativos y en el mercado de la Vivienda.</p>
OBRA PUBLICA
<p>En este mercado existe una competencia muy desarrollada, al existir muchos oferentes en los procesos licitatorios estos suelen influir de gran manera en la definición de los costos de un proyecto, ya que normalmente es el menor precio el que se adjudica la obra.</p>

CONCLUSION: NIVEL MEDIO PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTES

Fuente: Elaboración propia



9-3-ANALISIS VRIO

Nº	RECURSO	¿GENERA VALOR?	¿ES RARO?	¿FACIL DE IMITAR?	¿ORGANIZADO?	RESULTADO
1	UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA EMPRESA				X	DEBILIDAD
2	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO	X			X	PARIDAD COMPETITIVA
3	CAPITAL FINANCIERO DE LA PYME	X				DEBILIDAD
4	CAPITAL RELACIONAL	X	X		X	VENTAJA COMP TEMPORAL
5	CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS DEL GERENTE	X			X	PARIDAD COMPETITIVA
6	RELACION CON PROVEEDORES	X			X	PARIDAD COMPETITIVA
7	INTEGRACION HACIA ATRÁS	X	X		X	VENTAJA COMP TEMPORAL

Fuente: Elaboración propia

UBICACIÓN GEOGRAFICA: La empresa al tener un alcance nacional suele requerir el traslado de mano de obra y materiales a otras provincias, esto implica considerar también un costo importante que es la logística, es considerado actualmente como una debilidad.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO: La flota de vehículos, maquinaria y equipos de herramientas de la empresa generan valor a la empresa, estos recursos también están organizados, pero al no ser raros en la industria y tampoco difíciles de imitar se considera que se está en paridad competitiva.

CAPITAL FINANCIERO DE LA PYME: El capital financiero de la pyme, como muchas empresas de este tipo suele ser un factor crítico para su desarrollo y crecimiento. Actualmente para la empresa es una debilidad.

CAPITAL RELACIONAL: La empresa cuenta con un capital relacional fuerte que se ve reflejado en la relación que mantiene tanto con clientes como con proveedores, este recurso intangible genera valor, es difícil de imitar y está organizado por lo que se considera que es una ventaja competitiva temporal por lo cual se deben desarrollar planes de acción para seguir protegiendo estos recursos que son valiosos. Una recomendación es analizar el nivel de feedback



que existe actualmente con estos agentes para medir el grado de satisfacción en cada una de las negociaciones que se llevan a cabo.

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS DEL GERENTE: Si bien actualmente este es un recurso clave y necesario en la organización, es un recurso que es fácil de imitar y que no es raro, por lo que se considera que esta en una paridad competitiva.

RELACION CON PROVEEDORES: A pesar de que la relación con los proveedores sea muy buena y en algunos casos muy cercana este tipo de recurso es fácil de imitar y no es raro de desarrollar en la industria, por lo que se considera que se está en paridad competitiva.

INTEGRACION HACIA ATRÁS: La empresa cuenta con una fábrica la cual la provee de perfilería para abordar proyectos que requieran este tipo de recursos, este es un recurso valioso, organizado y raro en los competidores de la industria, por lo que se considera que es una ventaja competitiva temporal y deben desarrollarse planes de acción para proteger este recurso que es valioso. Deben filtrarse compromisos de obras que demanden este tipo de recursos, de esta manera se lograra explotar este recurso que puede brindar a la empresa una mayor espalda para afrontar proyectos de gran envergadura.

10-DESARROLLO PLAN ESTRATEGICO

10-1-MISION, VISION Y VALORES

Como primera actividad para desarrollar un plan estratégico esta la elaboración de la Visión de la empresa, la declaración de Misión y valores de la misma.

Visión

Ser una empresa líder y referente del mercado de la construcción argentina, ubicando al cliente en el centro de nuestras actividades, comprometidos con la realización de servicios de excelencia adaptados a sus necesidades, para que los clientes encuentren en nuestra empresa la solución a sus problemas y la oportunidad de concretar sus sueños.

Misión

Proveer servicios para la realización de obras públicas y privadas cumpliendo cada una de las necesidades de nuestros clientes a través de procesos adaptativos y dinámicos destacando en calidad, eficiencia y compromiso total con el cliente.

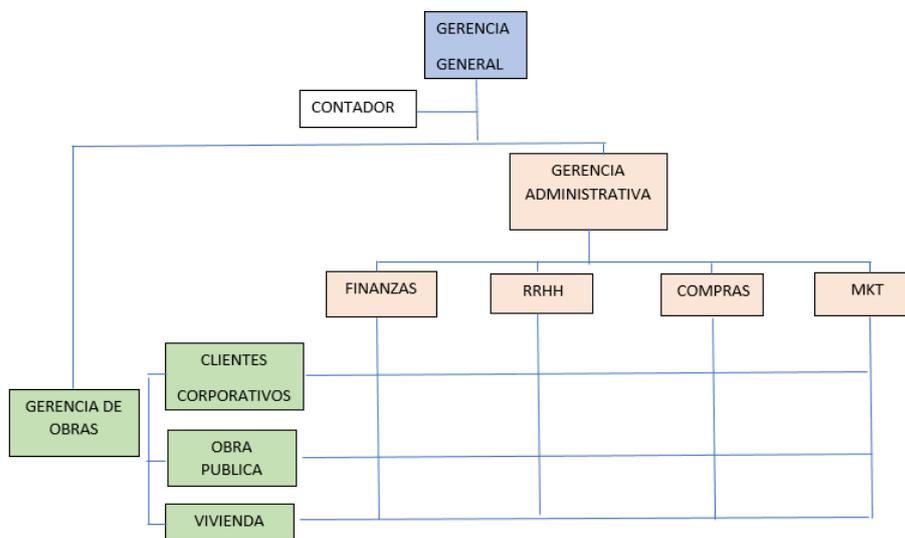
Valores

- Trabajo en equipo
- Innovación



- Compromiso
- Calidad
- Pasión
- Constancia
- Respeto entre pares y con el entorno

10-2-ESTRUCTURA MATRICIAL PROPUESTA



10-3-DEFINICION DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Posicionar La Marca de Tucma construcciones como empresa referente del mercado de la construcción a lo largo del territorio argentino.

Desarrollar la profesionalización del personal a lo largo de la cadena de valor para cada unidad de negocio.

Formalizar los procesos claves de la organización, identificando las actividades críticas de los mismos.

Evaluar la posibilidad de establecerse en otra provincia para disminuir los costos de traslados de los recursos.

Construir espacios para la reflexión y capitalización del conocimiento en los distintos niveles organizativos.



UNIDAD DE NEGOCIOS: CLIENTES CORPORATIVOS

OBJETIVOS DE CONTINUIDAD

Lograr un crecimiento de la facturación a Clientes de un 70% interanual hasta Dic- 2023.
se proyectaría una facturación de N millones de pesos

Mantener la tasa de Net Promoter scorer (percepción que se tiene sobre la empresa) en un
50% para este tipo de clientes

Desarrollar el mercado de clientes corporativos, logrando que el mix a mantener para cada
año sea:

- a) Proyectos Bancarios 70%;
- b) Proyectos en Centros Comerciales 30%

Lograr que la desviación en los plazos contractuales y plazos reales de entrega de
proyectos sea menor al 10%

PLANES DE ACCION

BOBJETIVO 1: *Lograr un crecimiento de la facturación a Clientes de un 70% interanual hasta Dic-2023. se proyectaría una facturación de 560 millones de pesos*

PLANES DE ACCION	PLAZO	RESPONSABLE
AUMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES BANCARIOS Y COMERCIALES	ENERO23 - DIC 23	AREA COMERCIAL
FIRMAR UN CONTRATO CADA 30 DIAS	MENSUAL	AREA COMERCIAL
REACTIVAR LA RELACION CON CLIENTES INACTIVOS, MEDIANTE EL ESTUDIO DE SUS NECESIDADES Y ADAPTACION DE LOS SERVICIOS	ENERO-JULIO 2023	AREA COMERCIAL
EXPLORAR LOS NUEVOS METODOS DE LICITACION Y PARTICIPAR EN ESTOS	ENERO-MAYO 2023	AREA ADMINISTRATIVA

POLITICAS

- Proyectar y Gestionar el Cash Flow con anticipación de 8 semanas para que gestionar los gastos impositivos generados por la facturación
 - Realizar un análisis de los costos incurridos en los proyectos de manera periódica.
- Al final de la realización de cada proyecto se debe brindar al cliente una encuesta para medir su grado de satisfacción.

BOBJETIVO 2: *Mantener la tasa de Net Promoter scorer (percepción que se tiene sobre la empresa) en un 50% para este tipo de clientes*

PLANES DE ACCION	PLAZO	RESPONSABLE
	ENERO24 - DIC 24	AREA RRHH



FOMENTAR EL APOORTE DE LOS EMPLEADOS Y UBICAR AL CLIENTE EN EL CENTRO DE LAS ACTIVIDADES		
ANALIZAR LOS COMENTARIOS DE LOS CLIENTES Y ATENDER SUS NECESIDADES	TRIMESTRAL	AREA COMERCIAL
POLITICAS		
<ul style="list-style-type: none">• Medición y seguimiento continuo del índice de net promoter score• Externalizar solo las actividades que no son claves para la realización de los proyectos• Establecer una comunicación más continua con los clientes		
<p>BOBJETIVO 3: <i>Desarrollar el mercado de clientes corporativos, logrando que el mix a mantener para cada año sea:</i></p> <p style="margin-left: 40px;"><i>a) Proyectos Bancarios 70%;</i></p> <p style="margin-left: 40px;"><i>b) Proyectos en Centros Comerciales 30%</i></p>		
PLANES DE ACCION	PLAZO	RESPONSABLE
ESTABLECER TASAS DE DESCUENTOS PARA INCREMENTAR LA CANTIDAD DE PROYECTOS DE EXPANCIION ADJUDICADOS A LA FIRMA	ENERO23 - MARZ23	AREA FINANCIERA
REALIZAR REUNIONES DE MANERA PERIODICA CON LOS CLIENTES PARA DESARROLLAR LAZOS DE AFINIDAD	MENSUAL	AREA COMERCIAL
REALIZAR UN ANALISIS PARA IDENTIFICAR CLIENTES POTENCIALES PARA EL APROVECHAMIENTO DE ESTAS OPORTUNIDADES	MENSUAL	AREA FINANCIERA
POLITICAS		



- Fortalecer la relación con los clientes por medio de reuniones mensuales
- Generar canales de comunicación con las personas responsables de la toma de decisión
- Desarrollar propuestas específicas para este tipo de clientes que permitan enfocar claramente los clientes potenciales

BOBJETIVO 4:

Lograr que la desviación en los plazos contractuales y plazos reales de entrega de proyectos sea menor al 10%

PLANES DE ACCION	PLAZO	RESPONSABLE
PREVER PROCESOS Y PROTOCOLOS ANTE SITUACIONES ECEPCIONALES QUE DEMOREN EL NORMAL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS	ENERO23-JUNIO23	GERENCIA OPERATIVA
REALIZAR EL CONTROL Y TRIANGULACION DE LOS PLANES DE TRABAJO DE MANERA MENSUAL PARA EJECUTAR ACCIONES DE CORRECCION DE SER NECESARIAS	MENSUAL	GERENCIA OPERATIVA

POLITICAS

- Debe desarrollarse el plan de trabajo de la obra bajo un estricto análisis previo.
- Los planes de trabajo deben ser autorizados por el responsable del área operativa
- Se deben respetar el plan de trabajo desarrollados para cada proyecto, siempre y cuando no se presenten situaciones excepcionales.



11-BIBLIOGRAFÍA

Bueno Campos E., Morcillo Ortega P., Sánchez M. (2006). Dirección estratégica. Pirámide

Camarco,(2021), la gestión de una empresa constructora, Temas.

David Fred(2003), Conceptos de administración estratégica. Pearson

Gilli y Tartabini (2013), Dirección Estratégica. Universidad de Quilmes

Hernandez-Sampieri, R. (2018). Metodología de la Investigación. Mcgraw Hill Education.

Porter Michael, (2009).Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores

Schlemenson Aldo, Análisis organizacional en pymes y empresas de familia,2013

Soria, J. M. (s.f.). Notas Técnicas Dirección Estratégica. San Miguel de Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Cs. Económicas.

Sun Tzu, El arte de la Guerra.

Thompson, Petereraf, Gamble y Strickland.(2016). Administración Estratégica. 19ª Edición. Pearson