

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA



PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONSULTORA

GRUPO JICA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C,

2017-2020

TESIS

PRESENTADA POR:

EDERTH ABEL APAZA JILAJA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA

PUNO - PERU

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE INGENIERIA ECONÓMICA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONSULTORA GRUPO
JICA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN
S.A.C, 2017-2020

TESIS
PRESENTADA POR:

EDERTH ABEL APAZA JILAJA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA



APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

:
Dr. Félix Olaguivel Loza

PRIMER MIEMBRO

:
Dr. Cristóbal Rufino Yapuchura Saico

SEGUNDO MIEMBRO

:
M. Sc. Néstor Collantes Menis

DIRECTOR DE TESIS

:
Dr. Manglio Aguilar Olivera

ÁREA: Economía de la empresa y mercados
Tema: Planeamiento estratégico

Fecha de sustentación: 20/06/2017

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a nuestro ser Supremo
Dios, por darme la oportunidad de seguir
viviendo y por los años que me otorgará
en los postrero.*

*A mis Padres: Edgar Apaza y Mery Jilaja
quienes me apoyaron y motivaron en la
culminación satisfactoria de mi carrera
profesional*

*Con mucho amor, aprecio y a mis
hermanas Keyla y Kelly.*

*A mi amiga Fiorella por sus buenos
consejos y por incentivar me
constantemente.*

EDERTH

AGRADECIMIENTO

- *A la Universidad Nacional del Altiplano, a Facultad de Ingeniería Económica, quienes contribuyeron a mi formación profesional.*
- *A los docentes de la Facultad de Ingeniería Económica, por guiarme en la formación académica de quienes se pudo captar sus enseñanzas y consejo durante el transcurso de la formación profesional.*
- *En especial mi agradecimiento al Director de Tesis: Dr. Manglio Aguilar Olivera, por su asesoría acertada y constante dedicación que permitieron la realización del presente trabajo de Investigación.*
- *A los miembros de jurado: Presidente Dr. Félix Olaguivel Loza y miembros Dr. Cristobal Yapuchura Saico y M.Sc. Nestor Collantes Menis, por su colaboración y orientación durante el desarrollo del presente trabajo.*
- *Al personal administrativo por su valioso apoyo, colaboración y consecución de los trámites administrativos durante este proceso.*

EDERTH

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	12
ABSTRACT	14
I. INTRODUCCIÓN	16
1.1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.2. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	18
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.4. IMPORTANCIA Y LA UTILIDAD DEL ESTUDIO	24
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	25
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
II. REVISIÓN DE LITERATURA	27
2.1. MARCO TEÓRICO	27
2.1.1. EMPRESA	27
2.1.1.1. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS.....	27
2.1.2. CONSULTORÍA.....	27
2.1.2.1. SERVICIO DE CONSULTORÍA:.....	27
2.1.2.2. CONSULTORÍA DE OBRAS	28
2.1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	28
2.1.3.1. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	29
2.1.3.2. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
2.1.3.3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	30
2.1.3.4. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	45
2.1.3.5. EVALUACIÓN	47
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	48
2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	50
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL:.....	50
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	50
III. MATERIAL Y MÉTODOS	51
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO	51
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS	51
3.3.1. TÉCNICA	51
3.3.2. INSTRUMENTOS:.....	51

3.4.	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	51
3.5.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	54
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	55
4.1.	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GRUPO JICA INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN SAC. PUNO 2017-2020.	55
4.1.1.	ANÁLISIS GENERAL (OE1).....	55
4.1.1.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (OE1).....	55
4.1.1.2.	MISIÓN	59
4.1.1.3.	VISIÓN.....	61
4.1.1.4.	VALORES CORPORATIVOS Y POLÍTICAS.....	62
4.1.1.5.	ANÁLISIS EXTERNO	63
4.1.1.6.	ANÁLISIS INTERNO	97
4.1.2.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OE2).....	134
4.1.2.1.	ANÁLISIS FODA	134
4.1.2.2.	MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA)	136
4.1.2.3.	MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG)	137
4.1.2.4.	MATRIZ INTERNA EXTERNA (MIÉ)	141
4.1.2.5.	MATRIZ GRAN ESTRATEGIA (MGE)	142
4.1.2.6.	MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)	143
4.1.2.7.	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)	144
4.1.2.8.	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	145
4.1.2.9.	ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS DE LA CONSULTORA GRUPO JICA	148
4.1.3.	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OE3)	149
4.1.3.1.	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	149
4.1.3.2.	RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	149
4.1.3.3.	POLÍTICAS DE CADA ESTRATEGIA	153
4.1.3.4.	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	154
4.1.3.5.	RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN	155
4.1.3.6.	GESTIÓN DEL CAMBIO	155
4.1.4.	EVALUACIÓN ESTRATÉGICA (OE4)	156
4.1.4.1.	PERSPECTIVAS DE CONTROL.....	156
4.1.4.2.	APRENDIZAJE INTERNO.....	157
4.1.4.3.	PROCESOS	157

4.1.4.4.	CLIENTES	157
4.1.4.5.	FINANCIERA	158
4.1.4.6.	Tablero de control balanceado	159
4.1.4.7.	IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA CONSULTORÍA GRUPO JICA	161
4.1.4.8.	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS POTENCIALES CLÚSTERES DE LA ORGANIZACIÓN	161
4.1.4.9.	IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LOS POTENCIALES CLÚSTERES.....	162
4.1.5.	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE GRUPO JICA (OE5).....	164
4.1.5.1.	PARTICIPATION DE MERCADO	164
4.1.5.2.	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD	165
CONCLUSIONES		173
RECOMENDACIONES		177

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Desarrollo de la misión	59
Cuadro 2: Desarrollo de la visión.....	61
Cuadro 3: Competencia.....	65
Cuadro 4: Proveedores	70
Cuadro 5: Matriz de perfil competitivo.....	72
Cuadro 6: Matriz EFE	96
Cuadro 7: Balance general grupo JICA 2015-2016	98
Cuadro 8: Estado de pérdidas y ganancias grupo JICA 2015 a 2016.....	99
Cuadro 9: Análisis del valor agregado	129
Cuadro 10: A.V.A. expediente técnico	131
Cuadro 11: Matriz EFI	133
Cuadro 12: Análisis FODA	135
Cuadro 13: Matriz posición estratégica y evaluación de la acción	136
Cuadro 14: Perfiles del proyecto grupo JICA	138
Cuadro 15: Expedientes técnicos grupo JICA	138
Cuadro 16: Supervisiones grupo JICA.....	139
Cuadro 17: Matriz BCG.....	140
Cuadro 18: Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	143
Cuadro 19: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	144
Cuadro 20: Estrategias vs objetivos de la consultora grupo JICA	148
Cuadro 21: Objetivos de corto plazo.....	151
Cuadro 22: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo.....	152
Cuadro 23: Políticas asociadas a cada estrategia	154
Cuadro 24: Tablero de control Integrado	160
Cuadro 25: Clúster en consultoría.....	162
Cuadro 26: Plan estratégico Integral	163
Cuadro 27: Participación de la empresa grupo JICA en el mercado	165
Cuadro 28: Servicios que oferta la empresa a entidades públicas y privadas	166
Cuadro 29: Número de proyectos por especialidad de las empresas	167
Cuadro 30: Porcentaje de participación de las empresas en el mercado	168
Cuadro 31: Número de clientes por especialidad de las empresas.....	169
Cuadro 32 : Servicios de mayor demanda.....	170
Cuadro 33: Plan estratégico en las empresas	171
Cuadro 34: Servicios que presta al mercado público y privado	172

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Servicios ofrece su empresa a las entidades públicas y privadas	77
Tabla 2: Número de proyectos que maneja la empresa	78
Tabla 3: Número de clientes de la empresa.....	79
Tabla 4: Tipos de publicidad que realiza la empresa.....	80
Tabla 5: Porcentaje del mercado que abarca la empresa	81
Tabla 6: Tiempo de la empresa en el mercado	82
Tabla 7: Servicio de mayor demanda	83
Tabla 8: Planificación estratégica.....	84
Tabla 9: Entidades que presta servicio la empresa	85
Tabla 10: Estrategias para captar nuevos clientes	86
Tabla 11: Ventajas competitivas de la empresa	87
Tabla 12: Servicios que se provee a la empresa grupo JICA	89
Tabla 13: Créditos que se brinda a la empresa grupo JICA	90
Tabla 14: Precios frente a la competencia.....	91
Tabla 15: Garantías que se ofrece a la empresa grupo JICA.....	92
Tabla 16: Apreciación a grupo JICA como cliente.....	93
Tabla 17: Capacitaciones que se ofrece a empresa grupo JICA.....	94
Tabla 18: Índice circulante	103
Tabla 19: Prueba del ácido	104
Tabla 20: Liquidez ácida	105
Tabla 21: Pasivo capital	106
Tabla 22: Endeudamiento.....	107
Tabla 23: Solvencia	108
Tabla 24: Rotación de activos fijos	109
Tabla 25: Rotación de activo total.....	110
Tabla 26: Rotación de cuentas por cobrar	111
Tabla 27: Periodo promedio de cobro	112
Tabla 28: Margen bruto.....	113
Tabla 29: Margen de utilidades operativas.....	114
Tabla 30: Margen neto.....	115
Tabla 31: ROA	116
Tabla 32: Rendimiento sobre capital.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Servicios ofrece la empresa a las entidades públicas y privadas 77

Gráfico 2: Número de proyectos que maneja la empresa..... 78

Gráfico 3: Número de clientes de la empresa 79

Gráfico 4: Tipos de publicidad que realiza la empresa 80

Gráfico 5: Porcentaje del mercado que abarca la empresa..... 81

Gráfico 6: Tiempo de la empresa en el mercado..... 82

Gráfico 7: Servicio de mayor demanda..... 83

Gráfico 8: Planificación estratégica 84

Gráfico 9: Entidades que presta servicio la empresa..... 85

Gráfico 10: Estrategias para captar nuevos clientes..... 86

Gráfico 11: Ventajas competitivas de la empresa..... 87

Gráfico 12: Servicios que se provee a la empresa grupo JICA..... 89

Gráfico 13: Créditos que se brinda a la empresa grupo JICA 90

Gráfico 14: Precios frente a la competencia..... 91

Gráfico 15: Garantías que se ofrece a la empresa grupo JICA 92

Gráfico 16: Apreciación a grupo JICA como cliente 93

Gráfico 17: Capacitaciones que se ofrece a empresa grupo JICA 94

Gráfico 18: Índice circulante..... 103

Gráfico 19: Prueba del ácido..... 104

Gráfico 20: Liquidez ácida..... 105

Gráfico 21: Pasivo capital 106

Gráfico 22: Endeudamiento 107

Gráfico 23: Solvencia..... 108

Gráfico 24: Rotación de activos fijos..... 109

Gráfico 25: Rotación de activo total 110

Gráfico 26: Rotación de cuentas por cobrar..... 111

Gráfico 27: Periodo promedio de cobro..... 112

Gráfico 28: Margen bruto..... 113

Gráfico 29: Margen de utilidades..... 114

Gráfico 30: Margen neto 115

Gráfico 31: Rendimiento sobre la Inversión 116

Gráfico 32: Rendimiento sobre capital 117

Gráfico 33: Estructura organizacional actual..... 118

Gráfico 34: Organigrama de recursos humanos en la empresa 123

Gráfico 35: Proceso de consultoría de grupo JICA 124

Gráfico 36: Cadena de valor 126

Gráfico 37: Análisis del valor agregado de expediente técnico 130

Gráfico 38: Análisis del valor agregado de supervisión de obra..... 132

Gráfico 39: Matriz PEYEA..... 137

Gráfico 40: Matriz BCG 140

Gráfico 41: Matriz Interna Externa (MIÉ) 141

Gráfico 42: Matriz Gran Estrategia (MGE) 142

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Clasificación de empresas	27
Imagen 2: Etapas de la planificación estratégica	30
Imagen 3: Logotipo de la empresa	57
Imagen 4: Ubicación de la empresa	59

ÍNDICE DE ACRÓNICOS

SAC = Sociedad Anónima Cerrada

MPEYEA: Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción

MBCG= Matriz del Boston Consulting Group

MIE= Matriz Interna-Externa

MGE= Matriz de la Gran Estrategia.

MDE= Matriz de Decisión Estratégica

MCPE= Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.

OCP = Objetivos de corto plazo

OLP = Objetivos de largo plazo

OPI= Oficina de programación e inversiones

UF = Unidad formular

OSCE= Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado

DL = Decreto Ley

JICA = Jilaja Carita

EFE= Evaluación de factores externos

CMI= Cuadro de Mando Integral

SUNAT= Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria

TDR = Términos de referencia

AVA= Análisis de Valor Agregado

EFI= Evaluación de factores internos

MDE = Matriz de Decisión Estratégica

FODA= Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa consultora grupo JICA en el periodo 2017-2020 con su respectivo análisis situacional, implantación y evaluación de estrategias. Se planteó realizar un análisis interno y externo de la empresa con propósito de redireccionar a la empresa hacia una perspectiva del manejo eficiente de sus recursos y capacidades, consiguiendo con esto una mejora gerencial y económica de la empresa. La metodología empleada en la investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo con enfoque cualitativo y cuantitativo. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, revisión de documentos y la observación. La planificación estratégica se realizó considerando tres etapas: previa a la formulación se realizó el análisis situacional de la consultora grupo JICA, los que contribuyeron a la formulación, que fue la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se planteó las estrategias que llevaron a la empresa de la situación actual a la situación futura deseada; implementación, en la cual se ejecutaron las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más rigurosa en evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales. Los resultados que busca la tesis es consolidar a la empresa grupo JICA como la principal empresa a en el sur del país y así como ser reconocidos por la calidad en los servicios de ingeniería generando ventajas competitivas que van acorde a los cambios próximos en el mercado tanto para el sector público y privado y se espera que el plan estratégico proporcione un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir aún mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Para el logro de nuestra visión se plantearon objetivos de corto y largo plazo buscando impulsar la competitividad comprendida en generar estándares de calidad y eficiencia comprometidos con el desarrollo sostenido de nuestra región. En cuanto a sus principales fortalezas se respalda en la experiencia y especialización en el servicio que brinda. La consultora grupo JICA cuenta con un gran potencial, en relación a sus servicios, el posicionamiento que posee en el mercado por expedientes y supervisiones de mayor envergadura que viene prestando tanto al sector público como en el privado, el cual le exige reorientarse y planear estratégicamente para alcanzar sus objetivos de largo plazo y con ello su visión, el cual no presenta actualmente. Finalmente la consultora, dispone de gran potencial para mejorar su posición competitiva, lo cual se alcanzará a través de la implementación de este plan estratégico.

Palabras claves: Administración estratégica, planificación estratégica, servicios de consultoría, ventaja comparativa, ventaja competitiva.

ABSTRACT

The present research work aims to design a strategic plan for the consulting company group JICA in the period 2017-2020 with its respective situational analysis, implementation of strategies and evaluation of these. It was proposed to carry out an internal and external analysis of the company with the purpose of redirecting the company towards a perspective of efficient management of its resources and capabilities, thus achieving a managerial and economic improvement of the company. The methodology used in the research was exploratory and descriptive with a qualitative and quantitative approach. For data collection, the survey technique, document review and observation were applied. The strategic planning was done considering three stages: before the formulation was carried out the situational analysis of the consultant group JICA, that contributed to the formulation, that was the planning stage proper and in which the strategies that led to the company from the current situation to the desired future situation; implementation, in which the strategies retained in the first stage were executed, being this the most rigorous stage in evaluation and control, whose activities will be carried out in a permanent way during the whole process to monitor the sequential stages. The results sought by the thesis is to consolidate the company JICA group as the principal company in the south of the country and as well as to be recognized for the quality in the engineering services generating competitive advantages that are in line with the upcoming changes in the market both for the public and private sector and it is expected that the strategic plan will provide a frame of reference for the organizational activity that can lead to even better functioning and greater sensitivity of the organization. In order to achieve our vision, short and long-term objectives were proposed, aiming at boosting the competitiveness included in generating quality and efficiency standards committed to

the sustained development of our region. In terms of its main strengths, it is supported by experience and specialization in the service it provides. The consultant group JICA has a great potential, in relation to its services, the positioning that it has in the market for records and oversight that is providing both the public and the private sector, which requires you to reorient and strategically plan to achieve its long-term goals and thus its vision, which it does not present at present. Finally, the consultant group JICA has great potential to improve its competitive position, which will be achieved through the implementation of this strategic plan.

Keywords: Comparative advantage, competitive advantage, consulting services strategic management, strategic planning.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El crecimiento e incremento de la población en el Perú y la ciudad de Puno genera una demanda de servicios de consultoría en el campo de la ingeniería, que dinamice la actividad de construcción. Partiendo de esta necesidad, el contar con servicios básicos y mejorar los ya existentes es responsabilidad de proyectos de calidad.

La empresa consultora debe estar a la vanguardia como empresa privada, con estrategias que le permitan mantenerse firme en el mercado y más aun teniendo en cuenta que no ha obtenido el reconocimiento ni el fortalecimiento comercial a la fecha, es por ello que cada día se hace más necesario implementar los mecanismos apropiados para incrementar la calidad en la prestación de servicios.

Por esta razón se hace necesario que la empresa grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. dé a conocer sus servicios de consultoría (en elaboración y supervisión de perfiles, expedientes técnicos y supervisiones de obras para el mercado privado y público) y estrategias de mercadeo que le permitirán posicionarse dentro de un mercado competitivo de la consultoría.

Para ello es indispensable hacer un análisis real de las debilidades que presenta la empresa con el fin de que las estrategias que se planteen orienten a la superación o solución de los problemas (Peña, Lara, & Urrego, 2014).

En tal sentido, la carencia de un plan estratégico en la empresa grupo JICA ingeniería y construcción no permite obtener un buen nivel de competitividad, porque

no existen estrategias que puedan dar solución o aprovechar ventajas en un análisis predefinido, considerando que uno de los resultados que busca el plan estratégico es generar ventajas comparativas y fundamentalmente obtener ventajas competitivas que diferencien su participación en el mercado de la consultoría de ingeniería.

En la actualidad la empresa grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. no cuenta con un plan estratégico, la cual no permite que la empresa sea proactiva en lo que se refiere a dar una mejor forma a su futuro, no contar con un análisis externo e interno, indica que la empresa no conoce sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; tampoco los posibles problemas ante una situación crítica.

El no contar con este instrumento estratégico la empresa grupo JICA no tendría estrategias con enfoque sistemático, lógico y racional, a su vez no obtendrían mejoras en el área de rentabilidad y productividad. También no contemplaría una visión objetiva de los problemas existentes. La falta de implementación de estrategias significaría mayor pérdida en costos y tiempo para la empresa.

Tomando en cuenta que la evaluación de las estrategias nos indica cuan eficaces y eficientes son las estrategias planteadas e implementadas, la ausencia de un plan estratégico limita la evaluación de los resultados de los servicios que presta la empresa en su mercado.

Resaltando, estas consideraciones, la elaboración de un Plan Estratégico justifica, porque la empresa consultora “GRUPO JICA INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C”, no cuenta con un plan estratégico adecuado que defina su

participación en el mercado de la consultoría de obra, la cual limita a la empresa en diferentes campos de los procesos que se llevan a cabo. El enfoque que se plantea busca ser efectivo para desarrollar un plan estratégico claro y con dirección a los objetivos, los cambios tienen como finalidad ilustrar el efecto de los nuevos conceptos y técnicas de negocio en la teoría y la práctica de la administración estratégica.

Debido a la magnitud de los cambios recientes que afectan a las empresas, se crea la necesidad la integración de nuevas ideas estratégicas para la adecuación de estos cambios, la creación y poner en marcha del plan estratégico de la consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C., se ha planteado como una prioridad para el desarrollo y la calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Puno y pueblos aledaños, pretende ser pionero en esta zona del sur del Perú y para ello se busca alternativas y estrategias para la adecuada solución de la problemática habitacional y de servicios que viven actualmente en nuestro medio.

Por tanto, la empresa grupo JICA al ofrecer el servicio de consultoría asesorando al sector público mediante la ley de contrataciones OSCE y como al privado asimismo buscará generar como estrategia de crecimiento una expansión de su mercado en el Perú, proyectándose como una empresa competitiva y líder en el sur del País, y a nivel nacional desarrollando y evaluando proyectos de calidad para la satisfacción de la sociedad.

1.2. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En investigaciones previas se han encontrado Planes Estratégicos para empresa en el mercado de la construcción los que se detallan a continuación:

A nivel Internacional:

Cuadrado, en su investigación propuesta de plan estratégico de la constructora J&M para el periodo 2015 - 2019, Managua Nicaragua, resume los siguientes:

La empresa de construcción J&M se clasificó en el grupo estratégico de las empresas de construcción horizontal de mediana en Nicaragua, para el análisis del entorno se realizó el estudio de los factores macro-ambientales a nivel internacional y nacional, a fin de establecer las potenciales afectaciones positivas y negativas sobre el grupo.

El grupo estratégico analizado bajo la situación macroeconómica del país y el análisis industrial que se ha realizado, es un grupo atractivo y en etapa de crecimiento.

De acuerdo al análisis realizado de las cinco fuerzas, la rentabilidad del sector industrial se encuentra entre los competidores existentes, sin embargo esta ha aumentado en la medida que las empresas se han integrado verticalmente hacia atrás.

Esta situación sugiere para la empresa analizada, construcciones J&M, que se establezcan estrategias a nivel empresarial de forma inmediata, de tal manera que se estudien posibles alianzas con la cementera, para así lograr una participación importante en la rentabilidad del sector y una pronta acción ante el eventual crecimiento de las carreteras de concreto en el país, o que se defina una estrategia interna a nivel empresarial en la cual se analice e invierta en desarrollar un área dedicada a la construcción de carreteras de concreto.

Condo, en su investigación diseño de un plan estratégico para una empresa constructora

de obras civiles, en Ecuador, resume los siguientes:

El trabajo tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico para la empresa constructora de obras civiles domiciliada en la ciudad de Quito, D.M., con el fin de establecer lineamientos estratégicos que le permitan desarrollarse y crecer en el mercado.

Se determinaron factores que influyeron en el mercado. La empresa se desarrolló sus actividades en la ciudad de Quito, siendo este su mercado objetivo, y en el que se ha estimado una demanda insatisfecha de USD\$ 5.359.855,30 en el primer año y de USD\$ 5.697.615,47 en el quinto año permitiendo apreciar que existe mercado potencial para la empresa. El nuevo sistema de contratación pública es otra de las oportunidades con las que cuenta la empresa, ya que le permita competir en las mismas condiciones en el mercado. El plan estratégico diseñado tuvo tres etapas: el diagnóstico situacional actual de la empresa, la elaboración de estrategias para lograr cambios y su proyección futura.

La inversión que se requiere para comenzar el proyecto es de USD\$ 137.828,15 Dentro de la evaluación financiera se determinó un VAN de USD\$ 251.399,67, una TIR de 66 % con una TMAR de 11,29%, recuperando la inversión en un plazo de 4 años aproximadamente. Realizado el análisis de sensibilidad se llegó a establecer que el proyecto es muy sensible a una disminución de los ingresos, obteniendo una TIR de 29% y un VAN de \$ USD\$ 60.651,93.

A nivel Nacional:

Salazar, en su investigación planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso empresa constructora SSK montajes e instalaciones

S.A.C., Lima, resume los siguientes: La investigación tuvo como propósito facilitar a los gerentes de empresas las herramientas importantes y necesarias dentro de la administración, donde podrá aplicar las diferentes habilidades administrativas y técnicas, para dar solución a una pluralidad de proyectos inmobiliarios con una excelente planificación estratégica que fortalezcan la economía y generen fuentes de trabajo alrededor de la industria de la construcción de proyectos inmobiliarios.

Para el efecto, se utilizó métodos de investigación bibliográfica, documental y de campo, a través de internet y observación, utilizando técnicas como fichaje bibliográfico, visita a obras, entrevistas, encuestas tales como: Reunión de grupos de trabajo, análisis situacional interno, matriz de fortalezas y debilidades (factor de análisis interno), análisis situacional externo, matriz de oportunidades y amenazas (factor de análisis externo), priorización de las debilidades con un impacto (alto-medio), matriz de priorización de las debilidades con impacto alto-medio, a los actores involucrados en el tema.

Como resultado se obtuvo una propuesta de planificación estratégica de empresas generadoras de proyectos inmobiliarios, que podrá ser aplicado y considerado en el sector empresarial de la construcción y está constituido por: Objetivos del plan estratégico (general y específico), visión, misión, valores corporativos, plan estratégico por área funcional, (gerencia general, gerencia técnica, gerencia de comercialización, gerencia administrativa y financiera) y un mapa estratégico para la empresa.

Vilca, Castillo, Linares y Domínguez, en su investigación planeamiento estratégico para el sector de la construcción del departamento de la Libertad, resume los siguientes:

El objetivo principal de esta tesis en Planeamiento Estratégico del Sector Construcción del Departamento de La Libertad es contribuir y promover la competitividad de las empresas del sector. Planteamos como visión que para el año 2020, el sector construcción del Departamento de la Libertad contará con empresas competitivas que ejecutarán proyectos sostenibles e incrementarán su rentabilidad en un 5% minimizando sus costos con una gestión ordenada de sus procesos.

En la elaboración del análisis externo del sector se identificó las oportunidades de desarrollo que genera el sector construcción, destacando las expectativas de construcciones de conjuntos habitacionales, centros comerciales, inversión en infraestructura promovidas por el gobierno regional. En el análisis interno y con la ayuda de especialistas profesionales en el sector se identificó que las empresas son lideradas por gerentes con buena capacidad de decisión gerencial, así también estas empresas cuentan con buena posición financiera. Se identificó además algunas debilidades como poca de los procesos constructivos, inadecuada certificación del personal de construcción y cuidado de la seguridad e higiene laboral en el lugar de trabajo, además de la poca supervisión por parte de los entes reguladores de los proyectos de construcción.

Finalmente se plantearon las siguientes estrategias: Que para el 2020, el 100% de las empresas constructoras con facturación superior a 151 UIT tendrán certificaciones de calidad ISO 9000, erradicar las construcciones que no cuenten con las licencias y permisos de la municipalidad o que no se encuentren contemplados en el PLANDET; todos los procesos de licitaciones públicas de construcción serán supervisados por una comisión independiente de los colegios profesionales relacionados

al sector a través de normas para promover transparencia entre las empresas.

Zegarra, Mendoza, y Cuba, en su investigación plan estratégico para la compañía BESCO S. A. C., Se ha realizado una investigación a través de entrevistas con líderes del sector para convalidar esta oportunidad de negocio. Mediante estas entrevistas a expertos, se ha verificado la existencia de la brecha en infraestructura inmobiliaria, así como la ausencia de capacidad instalada en el diseño, planificación y ejecución de proyectos inmobiliarios, lo que incluye la carencia de espacios suficientes para la implementación de áreas verdes.

Por otro lado, esta investigación identificó la voluntad de parte del gremio de construcción para llevar a cabo programas de responsabilidad social relacionados con la seguridad de los operarios y paternidad responsable fomentando la idea de “la importancia de llegar cada día a casa porque nuestras familias nos esperan”.

Posteriormente, se ha evaluado la capacidad de generar una ventaja competitiva sostenible, la cual sería aprovechada por medio de una estrategia enfocada en costos sobre la base tanto de la experiencia en el sector BESCO S. A. como de su casa matriz. Las proyecciones financieras elaboradas sobre la base de la estimación de la demanda y del análisis de los costos, alineados con los objetivos de participación y crecimiento, muestran resultados favorables. La inversión necesaria para llevar a cabo este emprendimiento se ha calculado en S/. 40.000.000 y ofrece retornos sobre la inversión inicial.

A nivel Local:

En este ámbito no se ha encontrado estudios similares.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Aspectos antes descritos motivan diseñar el Plan Estratégico, para responder a las siguientes interrogantes:

¿En qué medida el diseño de un Plan Estratégico para la empresa consultora Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C. mejorará la competitividad, desarrollo y posicionamiento en el mercado de la consultoría de ingeniería?

- ¿En qué medida el análisis de la situación actual de la empresa consultora Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C permitirá obtener información relevante para la formulación de estrategias?
- ¿En qué medida la Formulación de estrategias para la empresa consultora Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C permitirá plantear y elegir alternativas estratégicas?
- ¿En qué medida Implementar las estrategias para la empresa consultora Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C. permitirá ejecutar exitosamente la formulación de estrategia para el logro de sus objetivos?
- ¿En qué medida la Evaluación de las estrategias para la empresa consultora Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C. permitirá identificar y observar la eficiencia y eficacia de las estrategias planteadas?
- ¿Es competitiva la empresa Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C. en el mercado de la consultoría?

1.4. IMPORTANCIA Y LA UTILIDAD DEL ESTUDIO

El presente trabajo será de utilidad para la empresa grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. la formulación del planeamiento estratégico contribuirá en la

mejora de la administración estratégica que permitirá que la organización integre las áreas de administración, marketing, finanzas, contabilidad, la producción y las operaciones para poder llegar a los objetivos planteados en el presente trabajo, permitiendo a la empresa obtener una imagen competitiva y de líder en el mercado, considerando que la sociedad se vea beneficiada con proyectos y supervisiones de calidad, para su adecuada ejecución.

La planificación estratégica permitirá a la empresa JICA, adquirir nueva tecnología para el mejoramiento de los procesos en: elaboración de estudios proyectos, supervisión de obras, contar con el instrumento del plan estratégico; de esta manera la empresa obtendrá mayor rentabilidad anual sobre la inversión e incrementara el patrimonio anualmente.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico que generen alternativas estratégicas para mejorar la competitividad, desarrollo y posicionamiento de la empresa consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. en el mercado de la consultoría de ingeniería.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la empresa consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. para obtener información relevante.
- Formular estrategias para la empresa consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C que permita plantear y elegir estrategias.
- Implementar las estrategias para la empresa consultora grupo JICA ingeniería y

construcción S.A.C. para una ejecución exitosa de formulación de estrategias

- Evaluar las estrategias para la empresa consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. para identificar y observar la efectividad de las estrategias
- Analizar la competitividad de la empresa grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. en el mercado de la consultoría.

1.1. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se realiza para la empresa grupo JICA, que se encuentra ubicada en la ciudad de Puno, provincia y departamento del mismo nombre.

La empresa GRUPO JICA fue creada un 5 de Mayo del 2011, y constituyéndose como persona Jurídica, Conformado por la sociedad de cuatro hermanos, actualmente vienen laborando en el mercado de la Consultoría de Obra desde el 1 de setiembre del 2011 la ubicación de la empresa en una primera instancia fue en el Jr. Cajamarca N°235, posteriormente a principios del año 2012 se abrió otro local al frente de la empresa Electro Puno, a inicios del 2013 grupo JICA toma una decisión de trasladarse a la Urb. Chanu Chanu II etapa Mz-B6 L-9, la cual hasta el presente año viene funcionando en este local, los lugares mencionados son del ámbito de Puno como Región, Provincia y Distrito en el País del Perú, cabe señalar que el motivo de la ubicación de la empresa grupo JICA en la localidad de Puno es porque existen un muy pocas empresas sólidas y con un buen asesoramiento técnico en temas de Ingeniería ya que existe una gran demanda en el mercado de la consultoría que no satisfacen empresas puneñas.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. EMPRESA

Una definición de uso común en usos comerciales es “una empresa en un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes a través de una actividad económica” requiere una razón de ser una misión una estrategia unos objetivos unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación Y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición (Oficina del Emprendedor de Base, 2013).

2.1.1.1. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

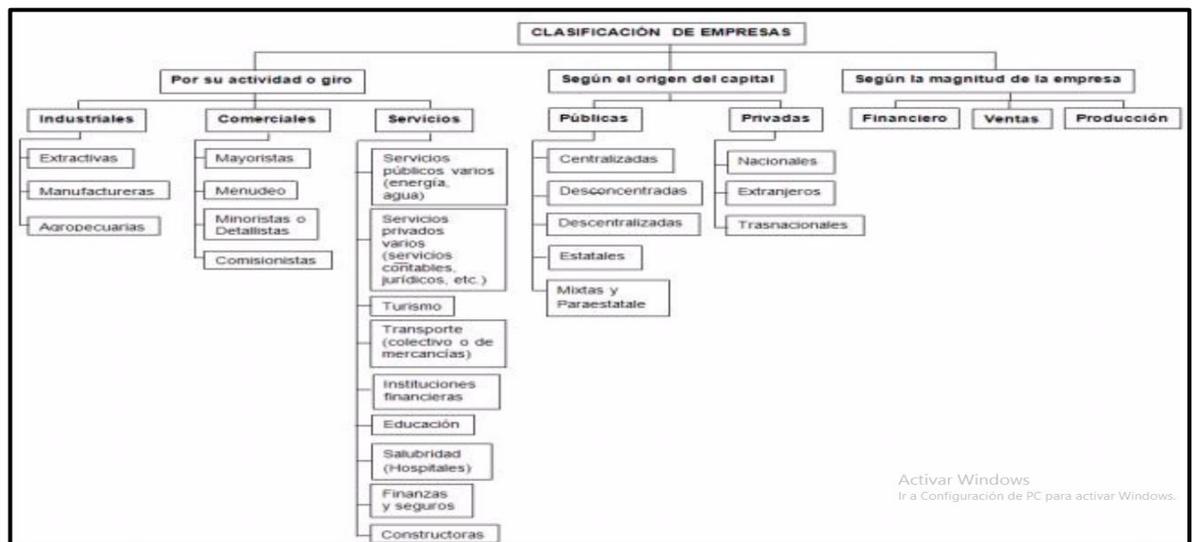


Imagen 1. Clasificación de empresas

Fuente: Laura mantilla y Jos alciva

2.1.2. CONSULTORÍA

2.1.2.1. SERVICIO DE CONSULTORÍA:

Viene hacer la prestación de servicios profesionales altamente calificados en la elaboración de estudios y proyectos; en la inspección de fábrica, peritajes de equipos,

bienes y maquinarias; en investigaciones, asesorías, auditorías, estudios de prefactibilidad y de factibilidad técnica y económica, estudios básicos, preliminares y definitivos, asesoramiento en la ejecución de proyectos distintos de obras.

2.1.2.2. CONSULTORÍA DE OBRAS

Son aquellos servicios de Ingeniería profesionales altamente calificados que consisten en la elaboración de expediente técnico de obras, así como la supervisión de obras en sus diferentes ramas de la ingeniería.

2.1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Fred, se define como el arte y la ciencia de formular implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la planificación estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadoras para lograr el éxito de la empresa el propósito de la planificación estratégica es explotar y crear nuevas oportunidades nuevas y diferentes para el futuro la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales (Fred, D., 2003).Serna, refiere que 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 (**Serna H, 2015**).

Para Michael Porter, es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, en desarrollos de

tecnología de la información y crear estrategias de marketing, etc. La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado (**Porter, M. , 2010**).

La planeación estratégica como el arte y ciencia para formular, implementar, y evaluar decisiones multifuncionales permitan a una organización lograr sus objetivos que consta de tres etapas formulación, implementación y evaluación de las estrategias (**Fred, D., 2003**).

2.1.3.1. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de los beneficios podemos señalar los siguientes:

- Mejora el desempeño de la organización.
- Tiene un efecto estimulante en las personas, permite pensar en el futuro visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones.
- Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc.
- Introduce la forma moderna de gestión.
- Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración en otras (**Ramirez,C., 2011**).

2.1.3.2. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

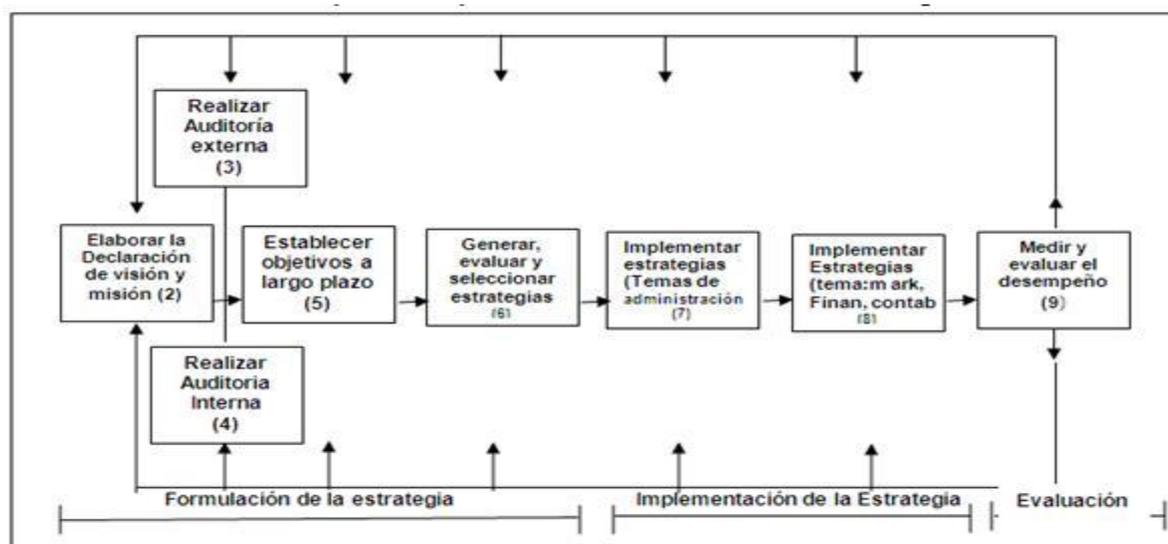


Imagen 2. Etapas de la planificación Estratégica

Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred, D.

2.1.3.3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La formulación de la estrategia incluye un previo análisis de la creación de una visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una institución, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de la estrategia específica a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera evitar una toma de control hostil (Fred, D., 2003).

2.1.3.3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1.3.3.2. El análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización (Ramirez, J., 2009).

2.1.3.3.3. MISIÓN

La misión organizacional como “una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otros similares”. Es un compendio de la razón de ser una organización, esencial para determinar objetos y formular estrategias.

Una buena misión institucional deber reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿para qué existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes.

Clientes.- ¿Quiénes son los clientes de la institución?

Servicios.- ¿Cuáles son los servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?

Mercados.- ¿compite la institución geográficamente?

Preocupación por supervivencia y mejoramiento.- ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

Preocupación por la imagen pública.- ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

Filosofía.- ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?

Tecnología.- ¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?

Concepto de sí misma.- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?

Interés por los empleados.- ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?(Pimentel, L., 2016)

2.1.3.3.4. VISIÓN

Según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define que la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 a 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. La respuesta a la pregunta ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?, es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quien lo hará así como las premisas filosóficas centrales.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos.

- Debe ser formulado por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida en el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida internamente y externamente (**Pimentel, L., 2016**).

2.1.3.3.5. VALORES CORPORATIVOS

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas, que regulan la gestión de la organización. Constituye la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional, toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afecta los hábitos de pensamiento de la gente (**Pimentel, L., 2016**).

2.1.3.3.6. POLÍTICAS

“Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.” (**Pimentel, L., 2016**).

2.1.3.3.7. LINEAMIENTOS GERENCIALES

Es una tendencia, una dirección o un rango característico de algo, puede ser utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados.

2.1.3.3.8. ANÁLISIS DEL ENTORNO

“Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad” (Cordóva, M., 2014).

2.1.3.3.9. FACTORES PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis DAFO en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las inglesas para “político, económico, social y tecnológico”. También se usa las variantes PESTE O PESTL, incluyendo los aspectos “legales”

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

Político – Legales: Legislación antimonopolio, leyes de protección del medio ambiente y a la salud, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental.

Económicos: Ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.

Socio – culturales: Evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.

Tecnológicos: gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología (Ayala, L.; Arias, R., 2015).

2.1.3.3.10. CLIENTES

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Thompson, I., 2012).

2.1.3.3.11. ENTORNO ESPECÍFICO 5 (FUERZAS DE PORTER)

F1 Poder de negociación de los compradores o clientes

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías
- Grado de dependencia de los canales de distribución
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos
- Volumen comprador
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa
- Disponibilidad de información para el comprador
- Capacidad de integrarse hacia atrás
- Existencia de productos sustitutivos
- Sensibilidad del comprador al precio
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto

- Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja)

F2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la empresa, etc.

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor
- Presencia de productos sustitutos
- Concentración de los proveedores
- Solidaridad de los empleados
- Amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final

F3 Amenaza de nuevos entrantes

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima.

En dicho mercado, por ejemplo operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen esta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada
- Economías de escala
- Diferencias en producto de propiedad
- Valor de la marca
- Costes de cambio
- Requerimientos de capital
- Acceso de distribución
- Ventajas absolutas en coste
- Ventajas en la curva de aprendizaje
- Represalias esperada
- Acceso a canales de distribución
- Mejoras en la tecnología

F4 Amenaza de productos sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos, servicios iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

Podemos citar, entre otros los siguientes factores.

- Propensión del comprador a sustituir
- Precios relativos de los productos sustitutos
- Coste o facilidad de cambio del comprador
- Nivel percibido de diferenciación de producto
- Disponibilidad de sustitutos cercanos

F5 Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad en los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa (**Baena, E., Jairo, J., Montoya, O., 2003**).

2.1.3.3.12. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Esta matriz identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y las debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en su estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tiene el mismo significado; no obstante los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos internos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y una a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre matriz EFE y la MPC.

Antes que nada los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no son amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito de una MPC, las clasificaciones y lo puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis corporativo proporciona información estratégica interna importante (**Fred, D., 2003**).

2.1.3.3.13. FODA

La matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y oportunidades (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias, estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades

y oportunidades (DO), estrategias de fortaleza y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar de la matriz FODA y requiere un criterio acertado (además que no existe un mejor) (Fred, D., 2003).

2.1.3.3.13.1. FORTALEZAS

Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera únicaaaa se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener un mejor servicio? (Fred, D., 2003)

2.1.3.3.13.2. OPORTUNIDADES

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificado, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tienen información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando? (Ponce, H. , 2007)

2.1.3.3.13.3. DEBILIDADES

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos de los servicios que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se puedan realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente de mercado?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto? (Ponce, H. , 2007)

2.1.3.3.13.4. AMENAZAS

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿se tienen problemas de recurso de capital?

- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa? (**Ponce, H. , 2007**)

2.1.3.3.14. MATRIZ EFE.

Una matriz de evaluación de factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (**Fred, D., 2003**).

2.1.3.3.15. MÉTODO DE ANÁLISIS VERTICAL

Los métodos de análisis vertical comparan valores de estados financieros que corresponden al mismo ejercicio. Dichos métodos son: Valores relativos, razones simples, y razones estándar.

El método de valores relativos o porcentajes consiste en dividir cada una de las partes del estado financiero entre el total o universo correspondiente, multiplicando por el cociente por cien.

El método de las razones simples es aquel en virtud del cual se establecen las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran un estado financiero. Finalmente, cuando se aplica el método de razones estándar, se predeterminan las relaciones ideales entre los diversos elementos que integran el estado financiero.

Una vez concluido el ejercicio contable se obtienen las razones reales, se comparan con las razones estándar y las desviaciones se interpretan para proponer las medidas correctivas (**Elizondo, A., 2006**).

2.1.3.3.16. MÉTODOS DE ANÁLISIS HORIZONTAL

Los métodos de análisis horizontal comparan los valores de estados financieros que corresponden a varios ejercicios contables. Dichos métodos son: diferencias, tendencia y presupuesto.

El método de diferencias, también denominado de aumentos y disminuciones, se fundamenta en la comparación de valores homogéneos de dos o más estados financieros. Dichas comparaciones se efectúan por medio de estos financieros comparativos.

El método de tendencias estudia la trayectoria seguida de una entidad durante un periodo determinado para inferir la proyección de la propia entidad.

Por último, cuando se recurre al método del presupuesto se elabora un plan de acción en el que se valúa estimativamente las transacciones de una entidad por un determinado periodo, estableciéndose el programa adecuado para su logro.

Al término del periodo presupuesto, se establecerá una comparación entre logros (valores reales) y los valores estimados (presupuestos), y sus diferencias se interpretan con el fin de recomendar las medidas pertinentes (**Elizondo, A., 2006**).

2.1.3.3.17. RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras que emplean los datos del balance, también llamados estados de posición financiera, el estado de resultados y los flujos de efectivo de una empresa, así como cierta información del mercado con frecuencia se usan para

evaluar el desempeño financiero de una empresa (**Moyer, R., McGuigan, J., Krettlow, W., 2005**).

2.1.3.3.18. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto de mercado y en forma de matriz (**Flores, C., 2011**).

2.1.3.3.19. RECURSOS

Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuentan y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia (**Hernández, G., 2006**).

2.1.3.3.20. MATRIZ BCG

La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medios del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa. La posición de la participación relativa en el mercado se define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado e una industria en particular entra la

participación en el mercado de la empresa rival más importante en esa industria(Fred, D., 2003).

2.1.3.3.21. CADENA DE VALOR

Según Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor, todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdo de cooperación y la provisión de servicio al cliente, una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega de producto o servicio, las empresas deben tratar de entender no solo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores(Fred, D., 2003).

2.1.3.3.22. MATRIZ EFI

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas, se requieren juicios intuitivos para elaborar la matriz EFI, así que no debe interpretarse con la presencia de un método científico y que esta es una técnica infalible. Una

comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos (Fred, D., 2003).

2.1.3.3.23. OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos establece que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad (Pimentel, L., 2016).

2.1.3.3.24. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Están basados es las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa.

Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo 3 años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio (Resendiz, G., 2010).

2.1.3.3.25. MAPA ESTRATÉGICO

Dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en 4 perspectivas del cuadro de mando integral conectados por relaciones casuales (Francés, A., 2006).

2.1.3.4. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten la estrategias formuladas: la implementación de la estrategia incluye la implementación de una cultura que apoye las estrategias, la creación de

una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa **(Fred, D., 2003)**.

2.1.3.4.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Se desprenden del general y deben ser formulados de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico es diseñado para lograr un aspecto de aquel, todos en su conjunto, la totalidad del objetivo en general. Los objetivos específicos son los pasos que se realizan para lograr el objetivo general **(Bernal, C.A., 2006)**.

2.1.3.4.2. ESTRATEGIAS

Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por el medio del cual, esta se transforma y se adapta al medio dinámico en que se encuentra. El concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización como de su realidad interna como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso también es dinámico. La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

Debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente (Cauca, 2005).

2.1.3.5. EVALUACIÓN

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- 1) La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
- 2) La medición del rendimiento
- 3) La toma de medidas correctivas

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen (Fred, D., 2003).

2.1.3.5.1. FLUJO DE CAJA

Es una herramienta importante para la dirección, pues ayuda estimar las necesidades de efectivo de la empresa en, diversas épocas del año (Duarte, J. & Fernández, L., 2013).

2.1.3.5.2. VALOR ACTUAL NETO

Es el valor de los flujos monetarios actualizados al momento de la inversión para traer las entradas de efectivo al presente. (Avellaneda, 2002).

2.1.3.5.3. TASA INTERNA DE RETORNO

Es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado, está definida como la base de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos (Coss, Bu, 1995).

2.1.3.5.4. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Es el tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial basándose en los flujos que genera en cada periodo de su vida útil (Meneses, E., 2002).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Planificación: La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse,

como, cuando y en qué orden debe hacerse(**Bernal, R., 2013**).

Estrategia: Se refiere a aquellas actitudes o acciones que están dirigidas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas. En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación. Algunas personas relacionan estrategia con la astucia y la malicia que cada ser humano posee como don natural para lograr algo (**Contreras, E. , 2013**)

Administración: El “término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas”(Robbins, P., DeCenzo, D. , 2009).

Mercado: Se refiere a dos ideas relativas a las transacciones comerciales. Por una parte se trata de un lugar físico especializado en las actividades de vender y comprar productos y en algunos casos servicios. En este lugar se instalan distintos tipos de vendedores para ofrecer diversos productos o servicios, en tanto que ahí concurren los compradores con el fin de adquirir dichos bienes o servicios(**Secretaría de Economía, 2011**).

Consultoría: Es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones(**Alvarado, E., 2013**).

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL:

La aplicación de instrumentos de planificación y administración estratégica en el diseño del plan estratégico permitirá incidir en la competitividad, desarrollo y posicionamiento de la empresa grupo JICA en el mercado de la consultoría de ingeniería.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El análisis de la situación actual de la empresa consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C permitirá obtener información relevante para la formulación de estrategias.
- La formulación de estrategias para la empresa consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C permitirá plantear y elegir alternativas estratégicas.
- La implementación de las estrategias de corto y mediano plazo para la empresa consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. permitirá ejecutar exitosamente la formulación de estrategia para el logro de sus objetivos.
- La evaluación de las estrategias de corto y mediano plazo para la empresa consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. permitirá identificar y observar la eficiencia y eficacia de las estrategias.
- La empresa consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. es competitiva en el mercado actual.

III. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación propuesta, el tipo de investigación fue de tipo aplicado, con un enfoque cualitativo y cuantitativo.

3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO

Estuvo constituida por la empresa grupo JICA y sus trabajadores.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS

3.3.1. TÉCNICA

En el estudio se aplicó la técnica de la entrevista, revisión de documentos y observaciones en base a la experiencia del gerente de operaciones y del personal administrativo. Para este último punto se recurrió al diligenciamiento de formularios y la realización de grupos de discusión.

3.3.2. INSTRUMENTOS:

- **Ficha de encuesta**

Permitió obtener datos sobre los proveedores y competidores.

- **Ficha de revisión documentaria**

Permitió obtener información interna de la empresa.

3.4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- El plan estratégico que se desarrolló en el presente documento fue elaborado en función al modelo secuencial del proceso estratégico.
- Se desarrolló la evaluación externa con la finalidad de determinar la

influencia del entorno en la organización que se estudia y se analizó la industria global a través del análisis del entorno fuerzas clave (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y competitivas).

- Continuando con el análisis externo se realizó el análisis competitivo según el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores).
- De dicho análisis se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual permitió conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.
- El análisis de la fuerzas clave y de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las matrices de perfil competitivo (MPC) y de perfil de referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permitió identificar las oportunidades y amenazas
- Evaluación interna, orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas.
- Se consideró en el análisis interno un análisis actual de la empresa que consta (análisis de recursos y capacidades, análisis de la cadena de valor y modelo integrado de organización)

- Determinación de las perspectivas en los intereses de la empresa, es decir, los fines supremos que la empresa intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete.
- De dicho análisis se deriva la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual permitirá conocer el impacto interno determinado en base a las fortalezas que podrían beneficiar a la organización, las debilidades que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.
- Formulación estratégica que comprende la elección de estrategias. En esta etapa se generaron estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (MFODA); la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (MPEYEA); la matriz del Boston Consulting Group (MBCG); la matriz interna-externa (MIE); y la matriz de la gran estrategia (MGE).
- De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la matriz de decisión estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, cuya atractividad se determina en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE).
- En base a esa selección se elaboró la matriz de estrategias con relación a los OCP, la cual permitió verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la matriz de posibilidades de los competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización.
- Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la

proyección futura de la organización, se pondrán en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectuaron las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica acorde a temas de (segmentación, posicionamiento, finanzas, contabilidad, investigación, desarrollo y temas de información gerencial).

- Finalmente, la evaluación estratégica se llevó a cabo utilizando cuatro perspectivas de control interna/personas, procesos, clientes, y financiera, en el tablero de control integrado para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analizó la competitividad de la organización y se plantearán las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización, la presente metodología se deriva de **(Cam, Di Tolla, Fernandez, & Palomino, 2012)**

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

- Organización y consistencia de información
- Plasmación de la información en una base datos
- Se construyó una matriz de datos, para ser utilizados en el programa excel
- Para el análisis de los datos se utilizó estadística descriptiva (porcentaje).

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GRUPO JICA INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN SAC. PUNO 2017-2020.

El presente Plan estratégico está diseñado después de haber realizado un análisis conciso de la empresa Grupo JICA S.A.C. la que permitió determinar la necesidad de formular la planificación estratégica donde se presentan las estrategias primordiales para que la empresa pueda mantenerse y posicionarse en el mercado, aumentando mayor reconocimiento de los clientes, redireccionando su perspectiva, consiguiendo con esto una mejora gerencial y económica de la entidad privada consiguiendo el alto beneficio en función a su capacidad.

4.1.1. ANÁLISIS GENERAL (OE1)

4.1.1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (OE1)

4.1.1.1.1. ANTECEDENTES

La empresa grupo JICA se crea un 01 de setiembre del 2011 con RUC 20448370217, constituyéndose como persona jurídica y sociedad anónima cerrada, conformado por cuatro socios, la empresa cuenta con un capital social de 173407.00 soles según el balance general. En una primera instancia lo constituyeron: (Ing. Civil Roger, Arq. Lourdes e Ing. Mec. Elec. Wilber). Posteriormente un 1 de enero del 2012 se incorporó el C.P.C. Elmer, grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. es una empresa consultora Tiene como objeto social dedicarse a las actividades de elaboración de proyectos de ingeniería, tales como: servicios de consultoría (perfiles, expedientes técnicos, anteproyectos, proyectos, otros), supervisión de obras (civiles, eléctricos, arquitectónicos y otros). La actividad principal de la empresa es contratar con el estado como

postor y contratista en servicios de consultoría de obras y servicios, especializada en el diseño de proyectos de estructuras, saneamiento, pistas y veredas, desarrollando un importante número de proyectos en distintas entidades públicas a nivel nacional. Actualmente vienen laborando en el mercado de la consultoría de obra desde el 1 de setiembre del 2011 con una importante capacidad de calidad de proyectos y logros en gestión de sus financiamientos, es por esto que grupo JICA necesita la realización de un plan estratégico, que le permitirá a la empresa dirigirse de manera estratégica y con objetivos plasmados en su visión. Anteriormente hubo intentos de realizar un plan estratégico, pero solo se elaboró la misión y visión por un profesional contratado, que posteriormente no fue plasmado en la empresa, en este sentido la empresa grupo JICA viene desarrollándose y laborando sin una orientación estratégica sino a base de reuniones entre los socios y decisiones de experiencias propias de cada uno de ellos en sus diferentes cargos desempeñados, la base fundamental de esta empresa es la confianza ya que los cuatros socios son hermanos y existe un ambiente de comprensión y tolerancia por parte de cada uno, el no contar con un plan estratégico da muestra de que ha venido desarrollándose empíricamente en su campo de acción y sin llegar a una meta determinada. El plan que se propone es viable porque la empresa cuenta con los recursos físicos necesarios para cumplirlos, e incluso se tiene toda la predisposición no solo del gerente sino de todos los socios.

4.1.1.1.2. LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Imagen 3

Logotipo de la empresa

4.1.1.1.3. SITUACIÓN DE ACTUAL DE LA EMPRESA GRUPO JICA

Grupo JICA está dirigida por puneños profesionales honestos, trabajadores y visionaros, dedicada a la prestación de servicios de consultoría en perfiles, expedientes y supervisiones con especialidades en proyectos de tipo: saneamiento, edificaciones/estructuras, pistas/veredas y eléctricas con gestión en financiamiento de los proyectos, su mercado actual es brindar asesoramiento a entidades públicas y privadas, aportando organizadamente al desarrollo de la región y logrando que los habitantes de la ciudad, tengan un espacio digno para vivir con todos los servicios básicos. Además esta empresa ofrece servicios de apoyo específicos como complemento de otros proyectos. Anexo 4 y Anexo 5. Su respaldo es que la empresa esta empadronada en el registro nacional de proveedores revisada por última vez el 01 de Abril del 2016, además tienen los proyectos aprobados por parte de distintos Municipios en el área de infraestructura, proyectos, UF y OPI, cabe resaltar que la empresa cuenta con un

área contable que realiza funciones de manera óptima en el manejo de la contabilidad con la SUNAT en cual se refleja en un correcto desarrollo financiero, también el área administrativa se encuentra muy estable con los permisos y trámites de otras instituciones públicas que intervienen en la aprobación de documentos necesarios. Los clientes tienen la seguridad de garantías legales con reconocimiento de firmas en el contrato del proyecto y los porcentajes de retención por parte de las entidades públicas (carta fianza). En el área de logística se vio que en el armado de propuestas para licitar procesos se tiene personal muy capacitado y con experiencia el cual realiza funciones de trámite de documentación legal y técnica que es necesaria según las bases que es importante cumplir al 100 % para sobresalir y ganar los procesos a otras consultora, ya que son el primer paso para la firmar contratos.

4.1.1.1.4. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. Ubicado en Urb. Chanu Chanu II Etapa Mz. B6 Lt. 9 del barrio Chanu Chanu del distrito, provincia y departamento de Puno.

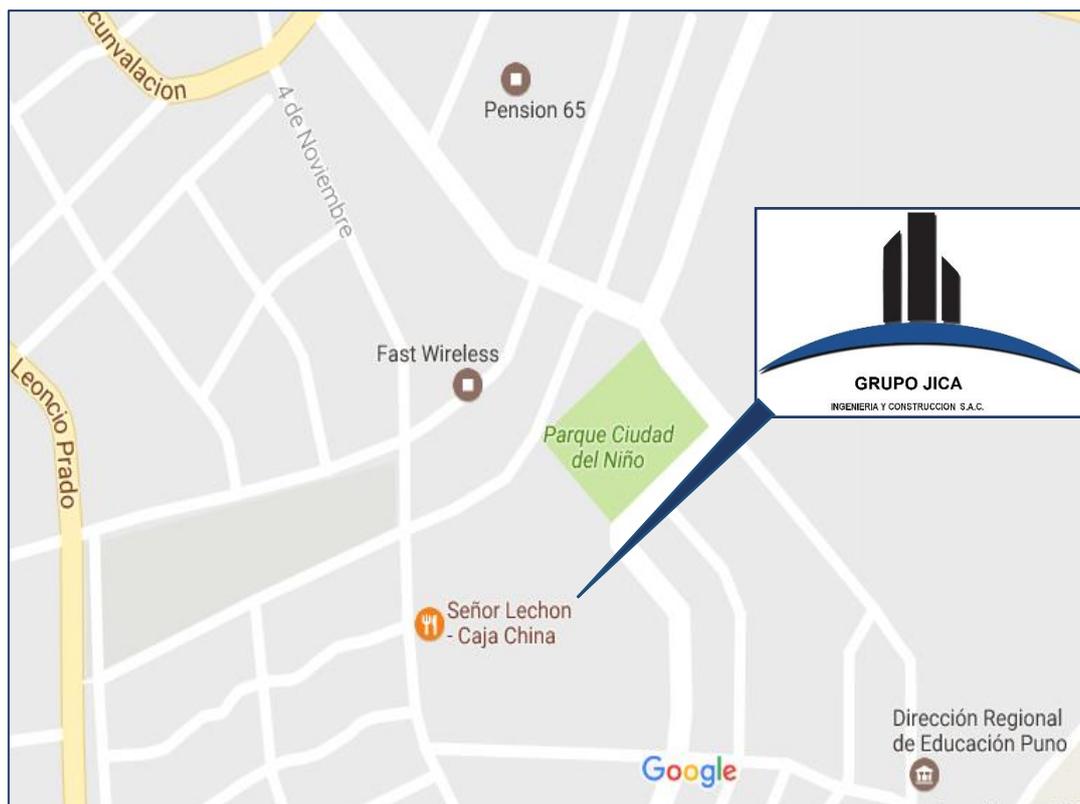


Imagen4 Ubicación de la Empresa

Fuente: Empresa Grupo JICA

4.1.1.2. MISIÓN

4.1.1.2.1. MISIÓN ACTUAL

En la actualidad según las investigaciones realizadas la empresa no cuenta con la formulación de la misión que defina la situación actual de la empresa.

4.1.1.2.2. DESARROLLO DE LA MISIÓN

Cuadro 1

Desarrollo de la misión

ELEMENTOS DE LA MISION	
PREGUNTA	RESPUESTA
Cientes - ¿quiénes son los clientes de la empresa JICA?	Las instituciones públicas y privadas del ámbito Regional y Nacional, que estén en la necesidad de solicitar asesoría en la elaboración de

Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?	En cuanto a los productos se encuentran los perfiles y proyectos elaborados y supervisados bajo los estándares de la calidad de ingeniería.
Mercados en la que compete la institución	El mercado está dentro de la población del ámbito Regional y Nacional.
Preocupación por supervivencia y mejoramiento - Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Empresa JICA ha ido mejorando creciendo desde hace cinco años, gracias a la inversión de los socios y su expansión de mercado hacia el ámbito nacional.
Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la empresa?	Aspira mejorar su posicionamiento en el mercado como empresa competitiva en el ámbito local, regional y nacional.
Filosofía - Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?	Grupo JICA es una empresa que se identifica con los cliente y empleados, fomentando el respeto, amabilidad, cordialidad entre otros
Tecnología. - Esta la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?	La empresa cuenta con maquinaria de tecnología actualizada que se requiere para el levantamiento de información de trabajos de campo.
Concepto de sí misma -Cuál es la competencia distintiva de la empresa	Brinda productos y servicios de calidad, con garantía y bajo las normativas legales
Interés por los empleados - Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Los empleados son parte primordial de la empresa, ya que ellos demuestran el dominio técnico en los estudios de ingeniería

Fuente: Taller Grupo JICA

4.1.1.2.3. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Somos una empresa consultora de ingeniería orientada hacia el desarrollo de perfiles, expedientes y supervisiones de proyectos, a organizaciones públicas y privadas, con profesionales altamente capacitados, utilizando métodos innovadores con los más altos estándares de calidad, dentro de un ambiente de

sinergia, responsabilidad y profesionalismo, en búsqueda del reconocimiento de su cliente, generando el bienestar de su personal para contribuir con el desarrollo a nivel regional y nacional.

4.1.1.3. VISION

4.1.1.3.1. VISION ACTUAL

En la actualidad según las investigaciones realizadas la empresa no cuenta con la formulación de la visión para el desarrollo de la empresa.

4.1.1.3.2. DESARROLLO DE LA VISION

Cuadro 2

Desarrollo de la visión

ELEMENTOS DE LA VISION	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de la	La clave sería la experiencia en asesoría por especialidades.
¿Qué contribución única debiéramos hacer en el futuro?	Deberían orientarse a la consecución de nuevos segmentos de mercado, como entidades privadas
¿Cómo podría la organización modelar dicho futuro?	Mejorando la calidad de proyectos y realizando publicidad orientada hacia un nuevo mercado.
¿Cuáles son o deberían de ser las formas centrales de actuación de la organización?	La empresa JICA actuará de manera honesta y equitativa tanto dentro como fuera de la organización con el fin de promover los valores
¿Cuáles deberían ser las posiciones en cuestiones clave como usuarios, mercados, desempeño, crecimiento, tecnología, calidad del servicio y política laboral, entre otros?	Enfocarnos a ser el número uno en la mente de las entidades públicas y privadas y posibles clientes potenciales que buscan asesoría, lo primero que llegue a su mente sea la Empresa JICA.

Fuente: Taller Grupo JICA

4.1.1.3.3. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Consolidarnos para el 2020 como una empresa competitiva a nivel regional y nacional reconocida por la excelente calidad técnica de los perfiles, expedientes y supervisiones de proyectos contribuyendo al desarrollo de la sociedad y respaldados por la ética profesional.

4.1.1.4. VALORES CORPORATIVOS Y POLÍTICAS

La empresa no cuenta con políticas y valores corporativos documentado.

4.1.1.4.1. POLÍTICAS

Las políticas que la empresa tiene fijadas están desarrolladas de manera detallada de valores como se puede apreciar

- Garantizar nuestra integridad, transparencia y honestidad en todas nuestras acciones.
- Desarrollar la comunicación interna
- Respeto a los derechos de los directivos, colaboradores y clientes.
- Capacitación permanente del personal de la empresa.
- Servicio y atención al cliente, con amabilidad, cordialidad y respeto.
- Realizar proyectos con calidad según estándares de la norma.

4.1.1.4.2. VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS

Espíritu de pertenencia.- Se fomentará el deseo de que los empleados se consideren como dueños de la empresa.

- Empatía.- Dentro del ambiente interno de la empresa, como para con sus clientes, se tendrá como valor primordial la empatía, para entender las necesidades de los demás y buscar un bien común.

- Respeto.- Aceptar y comprender tal y como son los demás, ya sea compañeros de trabajo o clientes, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra.
- Honestidad.- Sera prácticamente una forma de vivir dentro de la empresa, siempre primara la honestidad para con nosotros y nuestros clientes.
- Amabilidad.- Siempre el personal de grupo JICA será amable con sus clientes y en el ambiente laboral, con el fin de tener un clima laboral ameno.
- Comunicación.- Transmitir y recibir información para la toma de decisiones y una correcta coordinación de las actividades inmersas.

4.1.1.5. ANÁLISIS EXTERNO

4.1.1.5.1.1. FACTORES PEST

4.1.1.5.1.2. FACTORES POLÍTICOS

El presente gobierno de turno dirigido, tomo una decisión de aprobar el reglamento del decreto legislativo N° 1252 que crea el sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones y deroga la ley N° 27293 que es la ley de sistema nacional de inversión pública, que obliga a la empresa a adecuarse a la nueva norma que está vigente ya que la forma de trabajo de la empresa es directamente con el gobierno a través de sus entidades publica descentralizadas.

Considerar una constante actualización en la ley N° 30225 de contrataciones de estado, tal es el caso del nuevo TUPA con sus formularios vigentes que son indispensable para los trámites con la entidad del OSCE y entidades licitadoras, esta representa una herramienta primordial para la licitación de procesos de los postores.

4.1.1.5.1.3. FACTORES ECONÓMICOS

Considerando el decreto legislativo N°1252 que afecta a la empresa de manera que los proyectos en el presente gobierno son priorizados de acuerdo al plan bicentenario y que teniendo en cuenta las brechas de necesidades de la población se asignarán el presupuesto anual a cada proyecto que se encuentre en el marco presupuestal.

4.1.1.5.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

La constante evolución de tecnología en herramientas y mecanismos de ingeniería alertan a una constante compra de equipos de que permitan a estar a grupo JICA a la vanguardia de esta, así implementados en softwares y hardware que tienen que ser usados por profesionales actualizados en capacitaciones en el uso de estos.

Otra forma de cómo influye los factores tecnológicos es que si los estudios avanzados de los proyectos son altamente calificados, se hace el uso de la contratación de empresas que cuentan con los equipos y maquinarias sofisticadas para el desarrollo del estudio del proyecto en un área específico de la ingeniería.

4.1.1.5.1.5. FACTORES SOCIO – CULTURALES

En estos factores influyen indirectamente ya que la empresa no trabaja directamente con la población, pero teniendo en cuenta los posibles problemas que puedan suscitarse, la empresa tendrá que contar con personal en la solución de conflictos sociales, y a su vez tendrá en cuenta si los terrenos en donde se construirá determinados proyectos no son patrimonio de la población así como permisos necesarios en el ámbito de la ubicación del proyecto.

4.1.1.5.2. FUERZAS DE PORTER**4.1.1.5.2.1. RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES.****4.1.1.5.2.1.1. COMPETENCIA**

En el actual mercado de consultoría de ingeniería se consideran relevantes a kazuki, Jaime Chura, Bisonte ingenieros y Megafox.

Cuadro 3

Empresas competidoras

Empresa	Descripción
Empresa Kazuki	Empresa con persona jurídica, dedicada a las actividades de arquitectura e ingeniería, ubicada en Puente Piedra Lima Perú, esta empresa está en competencia directa en la licitación de proyectos, teniendo en cuenta que tiene la misma categoría en edificaciones y saneamiento, diferenciándose en represa e irrigaciones con la categoría C.
Empresa Jaime Chura	Empresa con persona natural, dedicada a actividades de construcción y edificaciones. Se encuentra ubicada en la Urbanización Chanu Chanu 1ra etapa Puno, empresa con la que se tiene buenas relaciones y se trabaja en consorcios, tiene como categoría similar edificaciones y diferencia en pistas / veredas en categoría C.
BISONTE INGENIEROS CONTRATISTAS	Empresa de persona jurídica natural ubicada Urbanización Chanu Chanu 3ra etapa dedicada a actividades de ingeniería con especialidad C en el rubro de saneamiento y edificaciones.
MEGAFOX	Empresa jurídica ubicada en Av. Panamericana, llave, el Collao-Puno cuenta con otra empresa como socio y tiene la misma categoría en saneamiento.

Fuente: Registro Nacional de Proveedores

La rivalidad entre los competidores en la actualidad se las detecta, por los movimientos de estrategias competitivas que cada empresa realiza a corto plazo, grupo JICA necesita crear nuevas estrategias, que generen el crecimiento de la prestación de servicios, puede ser creando nuevos valores agregados en los estudios definitivos de la construcción para así tener la mejor calidad a un precio más bajo que la competencia, así como la inmersión de nuevos servicio al estado, etc.

En la actualidad existe mucha competencia para grupo JICA la cual genera una mayor guerra de maniobras competitivas, se da por la tensión de mantener un mayor mercado y mejorar los resultados económicos. La fuerza o intensidad que se da en estas competencias van incrementando cada día y son más exigentes ya que cada una de las empresas da lo mejor de sí para posesionarse mejor que los demás en la industria de la construcción.

La presencia de varios competidores en el mercado del Perú, y Puno como mercado principal provoca esta batalla por posicionarse como líderes en regiones, se analizó que los servicios que ofrecen son poco diferenciados en muchas instituciones por falta de información, es por eso que los municipios se basan más en el precio, así como la competencia muchas veces es desleal todo por una mayor cuota del mercado. Grupo JICA no está fuera de ser sujeto a que le compitan deslealmente por ganar una mayor cuota de mercado. Entre las mayores causantes para la rivalidad entre competidores se da por el lento crecimiento de la región la cual está sujeta a una mayor oferta de Consultores en un mercado lento. En los sector nacional se nota una madurez en el mercado, por

eso hace que luchen entre las empresas por captar cuota de mercado y estas son más fuertes. El mercado regional de Puno no da una demanda nueva y los competidores deben luchar entre ellos, puesto que incrementar su cuota de mercado supone reducir directamente la cuota del competidor.

En el mercado nacional debido a la cantidad de ofertantes genera mayor grado de rivalidad entre los competidores, ya que todos quieren poner su Servicio en la mente de los clientes potenciales. Las barreras de salidas son otra gran causa de competencia entre proveedores ya que la inversión que se realiza es muy fuerte en términos monetarios así como de financieros, esto genera que sea más competitivo el mercado porque el hecho de salir del mercado sería una pérdida de sus inversiones. Grupo JICA teniendo todos los recursos tiene que llevar a cabo estrategias que daremos para poder mantener esta competitividad frente a las demás empresas y buscar ser líder en su región.

4.1.1.5.2.2. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

Las barreras de la empresa grupo JICA en la actualidad son complejas ya que el gobierno aprobó el decreto legislativo N° 1252 que crea el sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones y deroga la ley N° 27293, ley del sistema nacional de inversión pública.

Economías de Escalas.- Aumentando la cantidad de consultoría de proyectos por regiones priorizados según decreto legislativo N°1252 salud, educación y saneamiento a mayor escala generando mayor demanda de proyectos en favor a la ubicación y experiencia de grupo JICA con precios razonables sería una manera en la cual la empresa aprovecharía todos sus recursos para reducir costos

y generar mayor rentabilidad, así como abarcar mayor cuota de mercado, haciendo que los nuevos competidores necesiten de una mayor cantidad de inversión y experiencia para hacerse de los procesos ofertados.

Con respecto a los proveedores para el uso de insumos en el armado de expedientes, perfiles, valorizaciones y liquidaciones de supervisión se hace el uso de compras a mayor escala, que permite reducir costos y obtener mejores relaciones con ello.

Diferenciación del servicio.- Al buscar la diferenciación grupo JICA para obtener posicionamiento dentro del mercado, toma como ventajas el nombre del prestigio ganado por la calidad y cumplimiento plazos, las cuales son importantes para la empresa, adicionando que la empresa se caracteriza por brindar consultoría con personal constantemente capacitado.

Necesidad de capital.- Al brindar el servicio de consultoría en el sector público, un problema frecuente en las nuevas empresas es que no pueden ser sostenibles en periodos de 1 año a más por falta de capital ya que los pagos demoran por el sistema burocrático también hay retenciones y cartas fianzas por los clientes según ley N° 30226, también teniendo en cuenta que muchas de ellas carecen de una fortaleza en el área contable las cual afecta capital contable por su deficiente desarrollo con la SUNAT, los cuales son un inconveniente para los nuevos competidores, grupo JICA mantiene una ventaja en cuanto a capital la cual debe ser mejor aprovechada ya que los años que estuvo en el mercado le ayudaron para ser una empresa sostenible a largo plazo.

4.1.1.5.2.3. DESARROLLO DE SERVICIOS SUSTITUTOS.

En cuanto a servicios sustitutos dentro del mercado de la consultoría no es problema para la empresa grupo JICA, ya que su mercado es muy amplio a nivel nacional y es de los principales competidores en precios y calidad en la región de Puno. Se podría considerar un servicio sustituto el modo de elaboración de estudios de proyectos por parte de la entidad pública mediante la administración directa, que considerando que la corrupción y la burocracia dificulta el desarrollo del proyecto, así como la débil capacidad técnica en algunos profesionales generan que los proyectos no se terminen ni sean de calidad en las entidades que optan por este mecanismo. En la actualidad para la elaboración de proyectos hay empresas extranjeras que ofertan sus servicios de consultor en proyectos, que si ven rentabilidad en la elaboración de algunos proyectos, estas empresa podría considerar como servicios sustitutos ya que abarcarían el asesoramiento técnico de proyectos en el mismo mercado de la empresa, si existieran muchos servicios sustitutos las utilidades de la empresa grupo JICA disminuirían, es por eso que se debe de crear nuevas estrategias en busca de poder obtener mejores resultados y generar mayores ingresos aprovechando que los sustitutos en el campo de la consultoría son escasos o no tienen presencia.

4.1.1.5.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

4.1.1.5.2.4.1. PROVEEDORES

Cuadro 4

Proveedores

PROVEEDORES	TIPOS DE SUMINISTROS O SERVICIOS	
Auto Jimp Tec. Automotriz Ivan	Automotriz	
Ing. Civil Walter Megalaboratorios del sur suelos	Estudio de Suelos	
Ing. Ambiental Chris kya	Estudio Ambiental	
Laboratorios analistas del sur análisis de agua	Estudio de Análisis de Agua	
Grifo Servicentro Sicuani	Gasolina y Petróleo	
Grifo Petrosur		
Grifo Yucra Irazema		
Librería Cove	Materiales de escritorio	
Librería Concordia		
Librería Cotorrita		
TAC Motors motos	Máquinas, equipos	
Microsistems E.I.R.L impresoras computadoras		
PC Data Sum impresoras computadoras		
SolucionesInformáticas impresoras computadoras		
Computintas		
Corpel fotocopiadora		
Cosola S.A.C. equipos		
Ingeonegocios maquinas equipos		
Ferretería el Económico		Materiales, herramientas de campo
Ferretería Zaga		

Fuente: Área de Logística – Grupo JICA

Para el presente caso la mayoría de los productos y servicios que se necesitan dentro de la empresa de consultoría pueden variar a precios más altos de acuerdo

a la demanda, dándole cierta ventaja a los proveedores, pero como la empresa mantiene relaciones comerciales con más de un proveedor de materiales esto ocasiona la ventaja de poder manejar a los proveedores, obviamente habrá tipos de productos en los cuales todos los proveedores incrementen precios de manera uniforme, a lo que la empresa tendría que simplemente aceptar, pero no sin antes realizar una investigación de mercado, ya que no convendría que la competencia tenga mejores precios. Descartando la amenaza de los proveedores de integración hacia delante, grupo JICA no tiene que sentirse presionado por sus clientes en cuanto a una posible situación en la que un cliente se vuelva un competidor, ya que para ello se les hace muy difícil realizar la actividad de consultoría, pero si compartiendo un mercado pequeño en el alquiler de los mismos equipos que ellos proveen.

4.1.1.5.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.

4.1.1.5.2.5.1. CLIENTES

En la actualidad la empresa grupo JICA cuenta con:

- 12 clientes del sector público.
- Eventualmente se tiene clientes del sector privado.

Los pedidos por parte de los clientes, como serían los diferentes cambios o adecuaciones en la parte técnica de los estudios de perfiles o expediente técnico de obras podrían crear que los resultados para la empresa no sean muy buenos generando pérdidas ya que no tienen estándares de costos para este tipo de eventos ya que en una instancia legal el proyecto debe desarrollarse de acuerdo a las bases , grupo JICA debe de explotar de la mejor manera sus recursos y aprovechar sus fortalezas para poder mantenerse como líder en el mercado frente

a la competencia en la consultoría de Ingeniería. Si el servicio no fuera diferenciado tanto para grupo JICA como para el presente campo del mercado, los clientes solo buscarán la mejor calidad al mejor precio, pero existe empresas que compiten cada uno con su estilo, lo que hace que cada una de las empresas busquen innovación y ofrecer mejores servicios a las entidades públicas que demandan constantemente licitaciones de proyectos. Lo que generaría por el contrario que los posibles clientes potenciales tengan el poder de negociación en sus manos, para eso mediante estrategias, e investigaciones de mercado, grupo JICA podrá mantener mediante sus recursos una ventaja sobre la competencia.

4.1.1.5.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Cuadro 5

Matriz de perfil competitivo

MPC	PONDERACIÓN	GRUPO JICA		KAZUKI		JAIME CHURA		BISONTE INGENIEROS		MEGAFOX	
		Calificacion	Puntuacion	Calificacion	Puntuacion	Calificacion	Puntuacion	Calificacion	Puntuacion	Calificacion	Puntuacion
Ubicación de proyectos	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Participación en el mercado	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Calidad de servicios	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
Atención del cliente	0.11	2	0.22	4	0.44	1	0.11	2	0.22	3	0.33
Tiempos de entrega	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Experiencia	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Competitividad de precios	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Trabajo en Consorcio	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26
TOTALES	1		3.28		3.36		3.04		3.34		2.93

Fuente: OSCE

Como se puede observar en el cuadro grupo JICA está en un nivel medio con 3.28 de calificación, dejándose superar en aspectos como participación en el mercado por KASUKI y BISONTE ingenieros; considerando también es superado en atención al cliente por KASUKI. Refiriéndose a la atención al cliente debería ser uno de los factores principales a tratarse, ya que son una

empresa que depende del nivel de satisfacción que tengan los clientes y posibles clientes. KASUKI que tiene una ventaja de 0.08 y Bisonte Ingenieros que tiene una ventaja de 0.06 sobre Grupo JICA lo que se puede observar es que en ninguno de los factores de éxito la empresa logra superarlos exceptuando en ubicación de proyectos con una ventaja mínima de 0.1 sobre KAZUKI, es por esto que se debe dar mayor énfasis en proyectos de la región considerando que se tiene puntos extras en las licitaciones por estar en la región del proyecto. Comparando con Bisonte ingenieros lleva una ventaja en participación en el mercado 0.11 y una desventaja de 0.13 en trabajo en consorcio. Erradicar los puntos débiles que tiene la empresa para poder optimizar su eficacia y poder abarcar mayor porcentaje del mercado, pero fortaleciéndose en el trabajo en consorcio que le dio buenos resultados.

Comparando con Jaime Chura y MEGAFOX que participan en la actividad de consultoría, Grupo JICA está en ventaja por 0.24 y 0.35 respectivamente que refleja una superioridad de la empresa de trabajo en consorcio y atención al cliente sobre Jaime Chura; trabajo en consorcio y experiencia sobre MEGAFOX. La ventaja de MEGAFOX sobre grupo JICA es en atención al cliente que supone que la empresa Grupo JICA no tiene como relacionarse directamente con nuevos clientes. Resaltando en las 4 empresas la capacidad de grupo JICA para trabajar en consorcio demostrado en su puntuación de 4, recomendamos afianzar este factor para incrementar los demás factores en los que se encontró debilidades.

4.1.1.5.4. ESTUDIO DE MERCADO

Para el estudio se aplicó encuestas dirigidos a la competencia y proveedores

del grupo JICA.

4.1.1.5.4.1. OBJETIVO GENERAL

Obtener información de los factores externos para realizar el análisis situacional de la consultora grupo JICA.

4.1.1.5.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los servicios y beneficios que ofrece la competencia a nivel regional Puno.
- Identificar los beneficios que le otorgan los proveedores de grupo JICA.
- Conocer los factores externos de la empresa grupo JICA (oportunidades o amenazas).
- Conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes internos y externos de la consultora grupo JICA.

4.1.1.5.4.3. METODOLOGÍA

Se utilizó el método descriptivo para obtener información sobre la competencia y proveedores a través de la encuesta aplicada.

4.1.1.5.4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población estuvo conformada por el total de 20 empresas que proveen productos y servicios a la consultora grupo JICA.

La población de la competencia estuvo conformado por el total de 35 trabajadores de las empresas.

4.1.1.5.4.5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las encuestas están orientadas a determinar oportunidades y amenazas de la empresa, ya que mediante estas se buscara hacer el análisis del ambiente externo de la empresa.

4.1.1.5.4.6. ENCUESTA A LOS COMPETIDORES DE LA EMPRESA.

Objetivo: Obtener información sobre las empresas que se dedican a la consultoría en el campo de Ingeniería.

1. ¿Qué servicios ofrece su empresa a las entidades públicas y privadas?

- Obras de saneamiento Obras electromecánicas y energética
 Represas e irrigaciones Urbanas edificaciones

Viales Puertos

2. En función de los servicios que oferta ¿Cuántos proyectos maneja actualmente?

- Obras de saneamiento _____
 Obras electromecánicas y energética _____
 Represas e irrigaciones _____
 Urbanas edificaciones _____
 Viales Puertos _____

3. En función de los servicios que oferta ¿Con cuántos clientes cuenta actualmente su empresa?

- Obras de saneamiento _____
 Obras electromecánicas y energética _____
 Represas e irrigaciones _____
 Urbanas edificaciones _____
 Viales Puertos _____

4. ¿Realiza usted publicidad? Si su respuesta es sí, mencione el tipo de publicidad.

- Televisión Radio Vallas Prensa Revistas

Según su punto de vista ¿Qué porcentaje del mercado en el que se

desenvuelve su organización, tiene abarcado?

Escríbalo _____

5. ¿Qué tiempo tiene en el mercado
- a. 1 año
 - b. 2 años
 - c. 3 años
 - d. 4 años o más
6. ¿Qué servicio tiene más demanda?
- Obras de saneamiento Obras electromecánicas y energética
 - Represas e irrigaciones Urbanas edificaciones
 - a. Viales Puertos
7. ¿Cuenta su empresa con una planificación estratégica?
- Si () No ()
8. ¿Actualmente a quiénes presta sus servicios?
- Entidades públicas
- Empresas privadas
9. ¿Qué estrategias utiliza para captar nuevos clientes?
- Buen precio____ Calidad de servicio ____Buen financiamiento_____
10. De las siguientes opciones, ¿cuáles considera que es la ventaja competitiva de su institución?
- a) Ubicación de proyectos
 - b) Participación en el mercado
 - c) Calidad de servicios
 - d) Atención del cliente
 - e) Tiempos de entrega
 - f) Experiencia

Resultados de la encuesta a competidores

Tabla 1

Servicios ofrece su empresa a las entidades públicas y privadas

¿Qué servicios ofrece su empresa a las entidades públicas y privadas?	N°	100 (%)
	(34)	
Obras de saneamiento	29	85.29
Obras en represas e irrigaciones	28	82.35
Obras Viales y Puertos	28	82.35
Obras electromecánicas y energéticas	12	35.29
Obras Urbanas y edificaciones	32	94.12

Fuente: Encuesta a la competencia

Elaboración propia

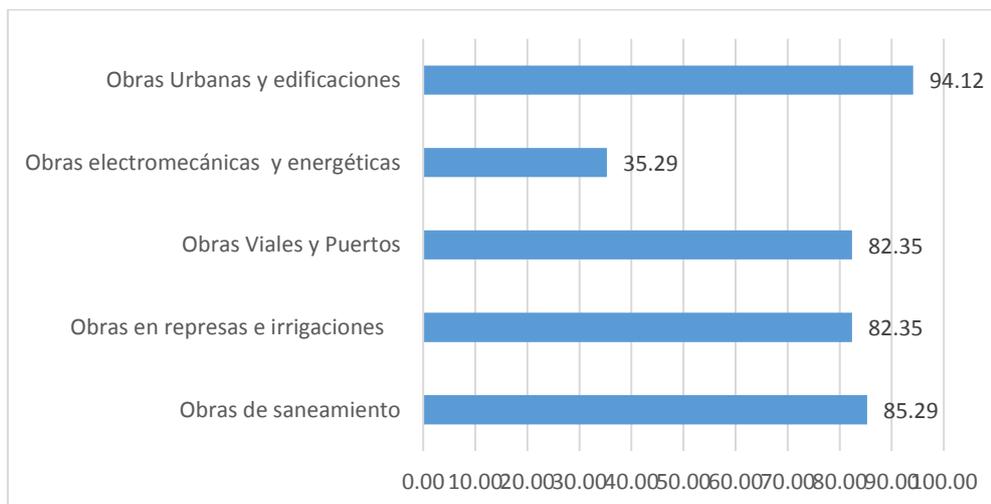


Gráfico 1. Servicios ofrece la empresa a las entidades públicas y privadas

Los resultados evidencian que los competidores ofrecen a las entidades públicas y privadas obras urbanas y edificaciones, saneamiento, obras de represas e irrigaciones, viales y puertos, pero las obras de electromecánicas y energéticas en un alto porcentaje.

Tabla 2

Número de proyectos que maneja la empresa

En función a los servicios que oferta ¿Cuántos proyectos maneja actualmente?	Ninguno		Uno		Dos		Tres		Cuatro		Cinco		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
	Obras de saneamiento	7	20.00	14	40.00	3	8.57	6	17.14	5	14.29	0	0.00	35
Obras en represas e irrigaciones	8	22.86	21	60.00	4	11.43	2	5.71	0	0.00	0	0.00	35	100.00
Obras Viales y Puertos	8	22.86	17	48.57	4	11.43	1	2.86	4	11.43	1	2.86	35	100.00
Obras electromecánicas y energéticas	23	65.71	10	28.57	0	0.00	1	2.86	0	0.00	1	2.86	35	100.00
Obras Urbanas y edificaciones	3	8.57	12	34.29	5	14.29	9	25.71	4	11.43	2	5.71	35	100.00

Fuente: Encuesta a la Competencia

Elaboración propia

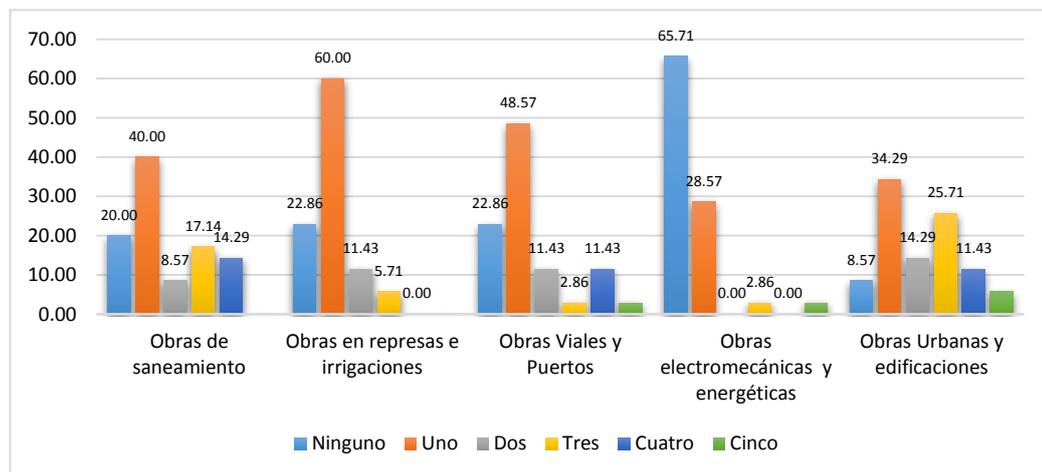


Gráfico 2. Número de proyectos que maneja la empresa

Respecto a los proyectos que maneja se aprecia en los resultados, en mayor porcentaje están las obras urbanas y edificaciones, así como obras de represa e irrigaciones, viales y puertos y en menor proporción están las obras de electromecánicas y energía y así como las de saneamiento.

Tabla 3

Número de clientes de la empresa

En función a los productos y servicios que oferta ¿Cuántos clientes cuenta atualmente?	Ninguno		Uno		Dos		Tres		Cuatro		Cinco		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Obras de saneamiento	7	20.00	16	45.71	7	20.00	4	11.43	1	2.86	0	0.00	35	100.00
Obras en represas e irrigaciones	8	22.86	25	71.43	1	2.86	1	2.86	0	0.00	0	0.00	35	100.00
Obras Viales y Puertos	8	22.86	21	60	2	5.71	3	8.57	1	2.86	0	0.00	35	100.00
Obras electromecánicas y energéticas	23	65.71	10	28.57	1	2.86	1	2.86	0	0.00	0	0.00	35	100.00
Obras Urbanas y edificaciones	3	8.57	18	51.43	6	17.14	7	20.00	1	2.86	0	0.00	35	100.00

Fuente: Encuesta a la competencia

Elaboración propia

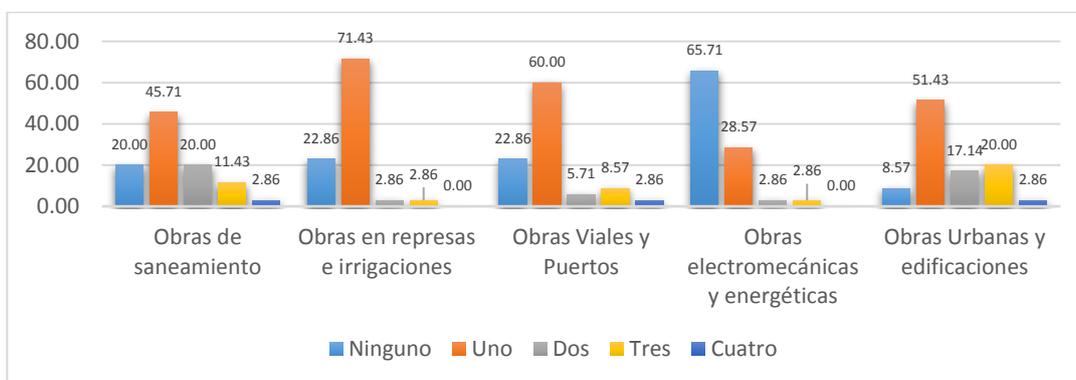


Gráfico 3. Número de clientes de la empresa

Los proveedores, están distribuidos en función a las necesidades de grupo JICA, pero tiene mayor cantidad de clientes en obras urbanas y edificaciones, así como obras de saneamiento.

Tabla 4

Tipos de publicidad que realiza la empresa

¿Realiza usted publicidad? Si su respuesta es sí, mencione el tipo de publicidad.	N° (35)	100 (%)
Televisión	0	0.00
Radio	10	28.57
Vallas	17	48.57
Prensa	0	0.00
Revistas	2	5.71

Fuente: Encuesta a la competencia

Elaboración propia

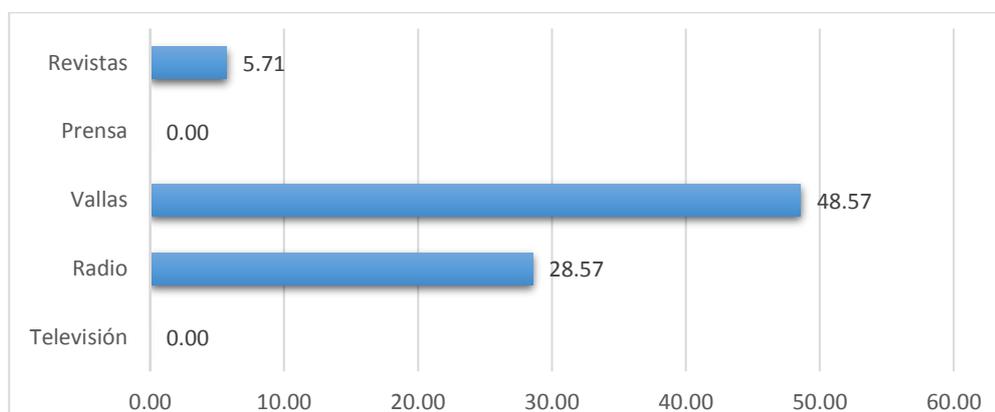


Gráfico 4. Tipos de publicidad que realiza la empresa

Los resultados demuestran que el medio de comunicación más utilizado para la publicidad de la empresa JICA es de prioridad las vallas y la radio.

Tabla 5

Porcentaje del mercado que abarca la empresa

Según su punto de vista ¿Qué porcentaje del mercado en el que se desenvuelve su organización tiene abarcado?	N°	100 (%)
0% - 5%	25	71.43
5% - 10%	10	28.57
10% - 30 %	0	0.00
30% a más	0	0.00

Fuente: Encuesta a la competencia

Elaboración propia

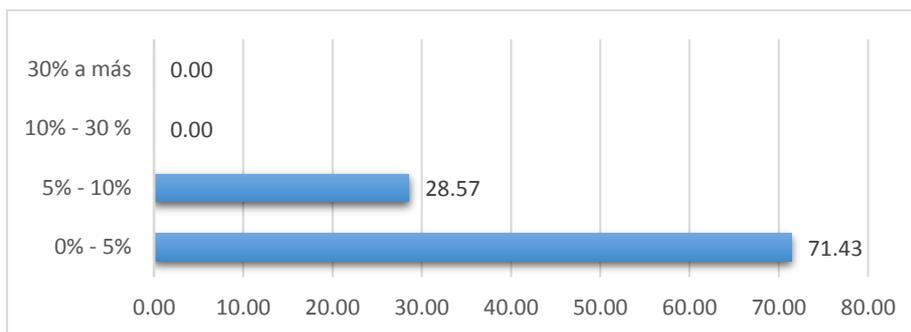


Gráfico 5. Porcentaje del mercado que abarca la empresa

En los resultados se puede evidenciar que la organización Grupo JICA está presente en el mercado entre un 5 al 10%

Tabla 6

Tiempo de la empresa en el mercado

	N°	100
¿Qué tiempo tiene en el mercado	(35)	(%)
1 año	1	2.86
2 años	2	5.71
3 años	2	5.71
4 años o más	30	85.71

Fuente: Encuesta a la competencia

Elaboración propia

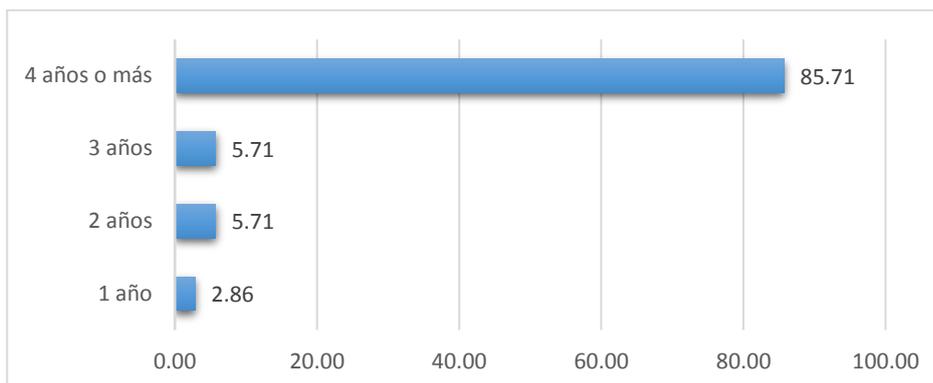


Gráfico 6. Tiempo de la empresa en el mercado

Los resultados de la tabla muestran que la existencia de competidores en el mercado en su mayoría está por más de 4 años, y algunas empresas entre 1 a 3 años.

Tabla 7

Servicio de mayor demanda

¿Qué servicio tiene más demanda?	N°	100 (%)
Obras de saneamiento	29	82.86
Obras en represas e irrigaciones	21	60.00
Obras Viales y Puertos	27	77.14
Obras electromecánicas y energéticas	14	40.00
Obras Urbanas y edificaciones	32	91.43

Fuente: Encuesta a la competencia

Elaboración propia

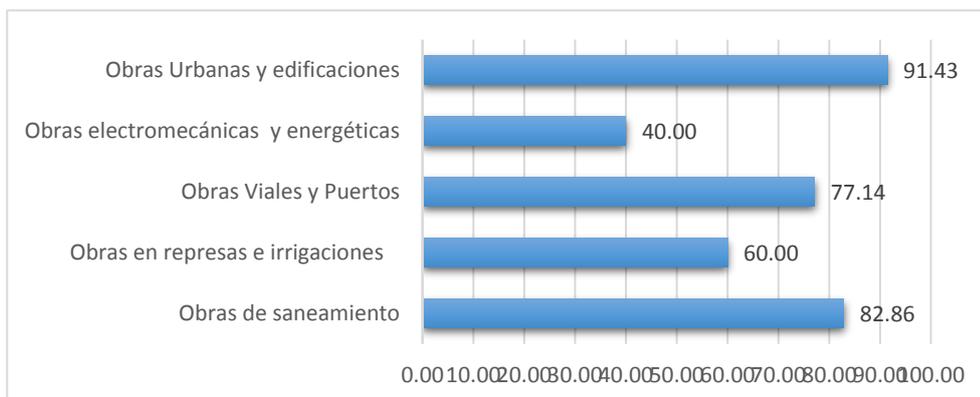


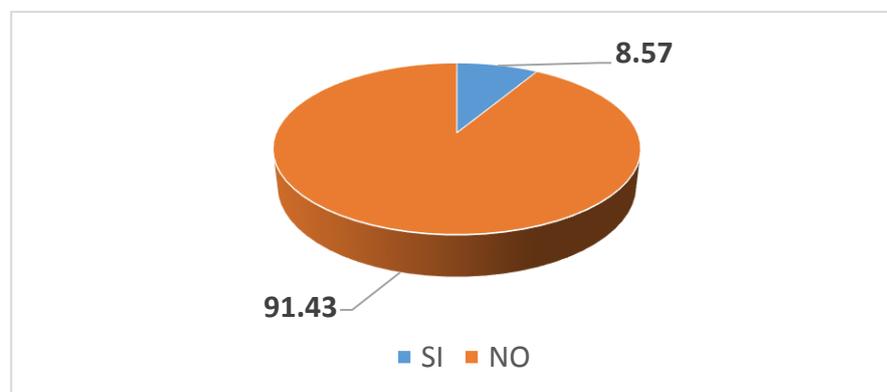
Gráfico 7. Servicio de mayor demanda

En los resultados según los competidores, los servicios sobre las obras urbanas y edificaciones, saneamiento, obras viables y represas e irrigaciones, tienen mayor demanda en el mercado actual.

Tabla 8**Planificación estratégica**

¿Cuenta su empresa con una planificación estratégica?	N°	%
SI	3	8.57
NO	32	91.43
TOTAL	35	100.00

Fuente: Encuesta a la competencia

Elaboración propia**Gráfico 8.** Planificación estratégica

Los resultados que se muestran en la tabla evidencian que la gran mayoría de los competidores no cuentan con un plan estratégico para conducir su empresa.

Tener un Plan Estratégico sería muy útil y una ventaja competitiva.

Tabla 9

Entidades que presta servicio la empresa

¿Actualmente a que entidades		
presta servicios?	N°	%
Entidades Publicas	27	77.14
Entidades Privadas	3	8.57
Ambas	5	14.29
TOTAL	35	100.00

Fuente: Encuesta a la competencia

Elaboración propia

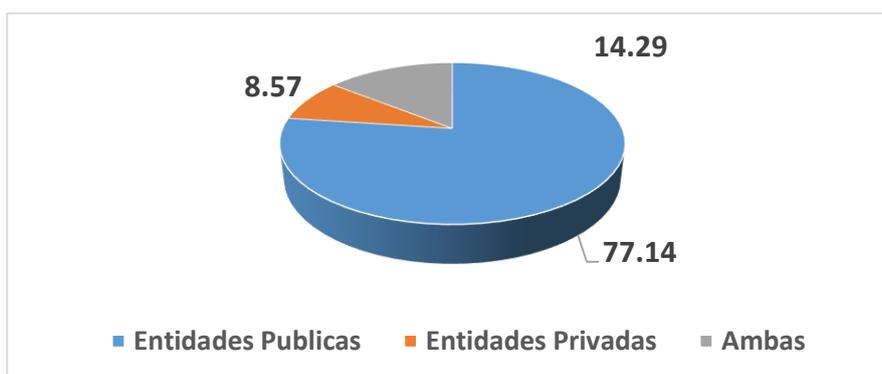


Gráfico 9. Entidades que presta servicio la empresa

Según los resultados de la tabla 14, los competidores en su mayoría prestan servicios a las entidades públicas, debido a que las empresas privadas tienen mayor exigencia técnica y administrativa, que las entidades públicas.

Tabla 10

Estrategias para captar nuevos clientes

¿Qué estrategias utiliza para captar nuevos clientes?		
nuevos clientes?	N° (35)	100 (%)
Buen Precio	28	80.00
Calidad de servicio	34	97.14
Gestión del proyecto	19	54.29
Cumple Plazos Establecidos	23	65.71

Fuente: Encuesta a la competencia

Elaboración propia

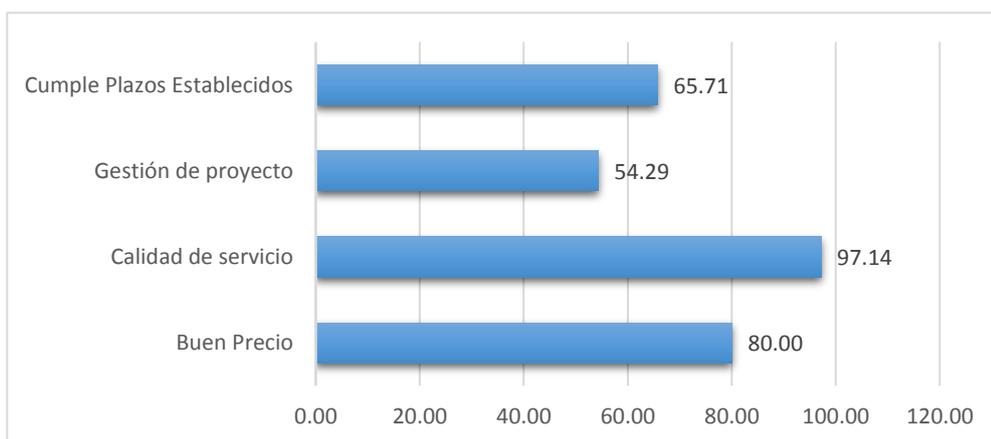


Gráfico 10. Estrategias para captar nuevos clientes

Los resultados sobre las estrategias que se utilizan para captar nuevos clientes en el mercado predominan la calidad de servicio y el buen precio que ofertan, al que se suman con porcentajes considerables el cumplimiento de plazos establecidos y la buena gestión de los proyectos.

Tabla 11

Ventajas competitivas de la empresa

De las siguientes opciones ¿Cuáles consideras que es la ventaja competitiva de su empresa?

	N° (35)	100 (%)
Ubicación de proyectos	17	48.57
Participación en el mercado	21	60.00
Calidad de servicios	34	97.14
Atención del cliente	33	94.29
Tiempos de entrega	27	77.14
Experiencia	19	54.29
Competitividad de precios	18	51.43

Fuente: Encuesta a la competencia

Elaboración propia

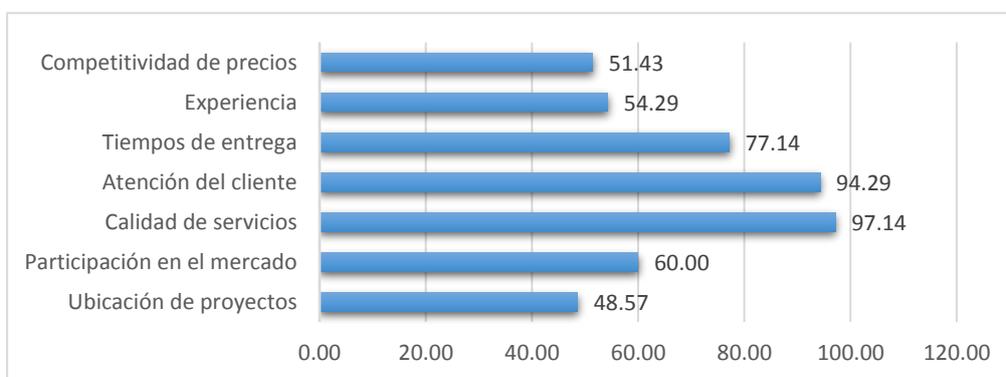


Gráfico 11. Ventajas competitivas de la empresa

Del total de los competidores, la mayoría ha mencionado que las ventajas competitivas de su empresa están dadas por la calidad de servicio, la atención que se brinda al cliente y los tiempos de entrega; por lo que se concluye que muchas empresas dan énfasis a la calidad de servicio en proyectos para captar el mayor número de clientes, aunque existen otros aspectos que complementan

estas ventajas como la experiencia, participación en el mercado y la competitividad de precios.

4.1.1.5.4.7. ENCUESTA A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA

Objetivo: Conocer los servicios y beneficios que las empresas proveedoras le brindan a grupo JICA

- 1) ¿Qué productos o servicios provee a la empresa grupo JICA?
 - Sub servicios ¿Cuál? _____
 - Equipos y herramientas de ingeniería
 - Materiales de escritorio u oficina

- 2) ¿Brinda su empresa créditos a la empresa grupo JICA? Si su respuesta es sí selecciones el plazo.

SI -30 días -60 días -90 días o más

NO

- 3) Considera usted que sus precios frente a la competencia son:

Elevados Iguales Bajos

- 4) ¿Proporciona su empresa garantías a grupo JICA acerca del servicio o producto que adquieren?

Si No; Por qué?.....

- 5) ¿Es Grupo JICA buen cliente?

Si No; Por qué?.....

- 6) ¿Ofrece usted capacitaciones a Grupo JICA?

Si No; Por qué?.....

Resultados encuesta proveedores

Tabla 12

Servicios que se provee a la empresa grupo JICA

¿Qué productos o servicios provee a		
Grupo JICA?	N° (20)	100(%)
Automotriz	1	5.00
Estudio de Suelos	1	5.00
Estudio de Análisis de Agua	1	5.00
Estudio Ambiental	1	5.00
Materiales de escritorio	3	15.00
Máquinas, equipos	8	40.00
Gasolina y Petróleo	3	15.00
Materiales, herramientas de campo	2	10.00

Fuente: Encuesta aplicado a competidores

Elaboración: propia

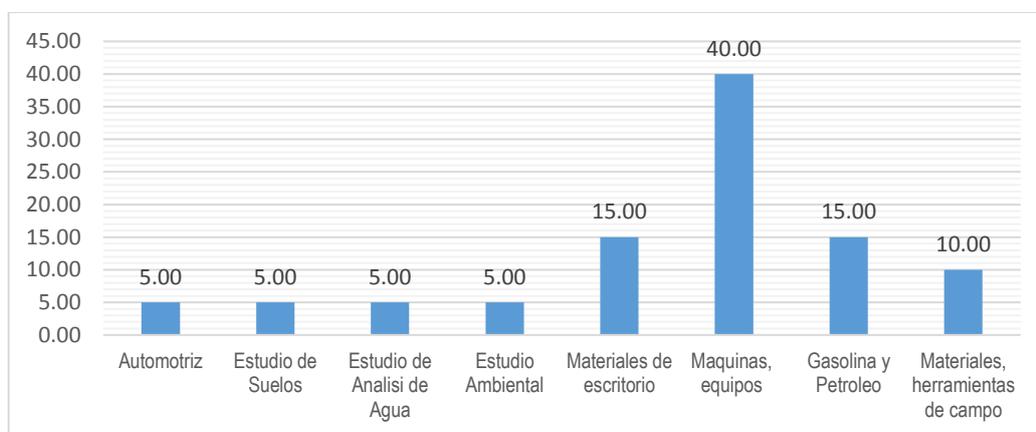


Gráfico 12. Servicios que se provee a la empresa grupo JICA

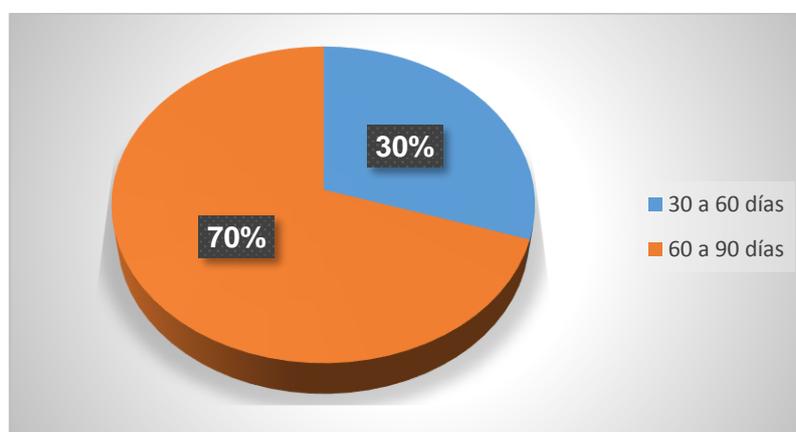
Los resultados de la tabla muestran que los proveedores, están distribuidos en función a las necesidades de grupo JICA, pero tiene mayor cantidad de proveedores en la provisión de máquinas y equipos, así como material de escritorio, gasolina y petróleo.

Tabla 13**Créditos que se brinda a la empresa grupo JICA**

¿Brinda su empresa créditos a Grupo			
JICA?	N° (20)	100(%)	
30 a 60 días	6	30.00	
60 a 90 días	14	70.00	

Fuente: Encuesta aplicado a competidores

Elaboración: propia

**Gráfico 13.** Créditos que se brinda a la empresa grupo JICA

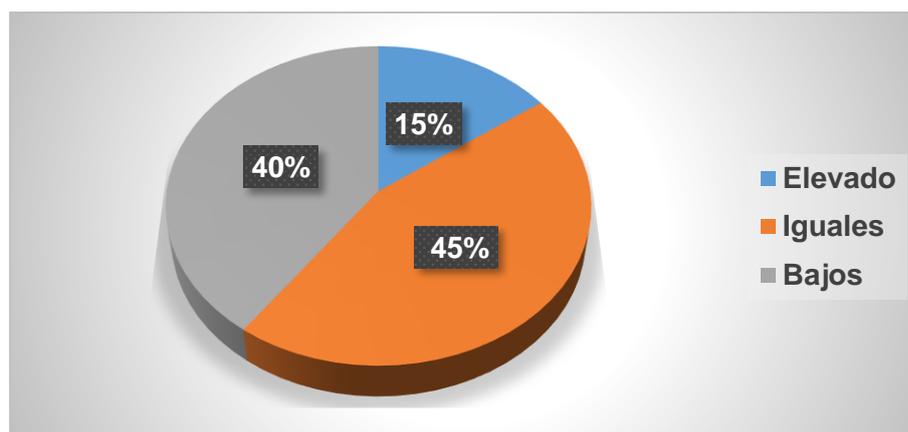
Frente a los créditos los resultados muestran que la empresa no maneja plazos muy altos, la mayoría de los plazos de los créditos se extienden hasta 90 días, tiempos considerados cortos para créditos.

Tabla 14**Precios frente a la competencia**

Considera usted que sus precios frente a		
la competencia son:	N° (20)	100(%)
Elevado	3	15.00
Iguales	9	45.00
Bajos	8	40.00

Fuente: Encuesta aplicado a competidores

Elaboración: propia

**Gráfico 14.** Precios frente a la competencia

Los resultados determinan que los proveedores concuerdan en que sus precios son iguales a los de la competencia, pero cabe recalcar que ocho de ellos sostienen que son bajos y solo tres consideran que es alto debido a la calidad de su producto.

Tabla 15

Garantías que se ofrece a la empresa grupo JICA

¿Proporciona su empresa garantías a Grupo JICA acerca del servicio o producto que adquieren?			
	N° (20)	100(%)	
SI	20	100.00	
NO	0	0.00	

Fuente: Encuesta aplicado a competidores

Elaboración: propia

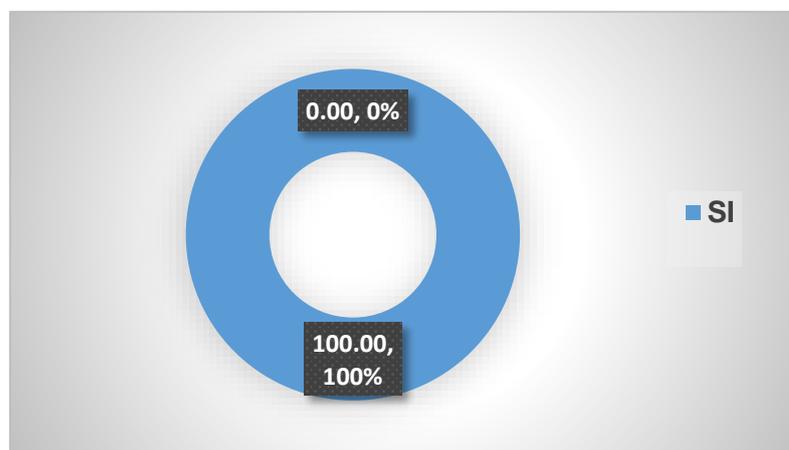


Gráfico 15. Garantías que se ofrece a la empresa grupo JICA

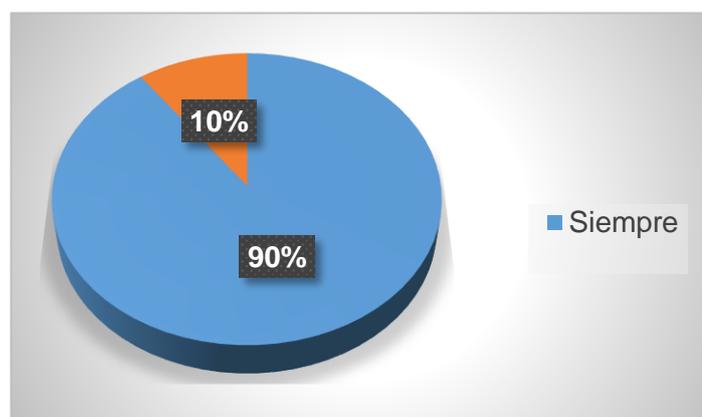
Los resultados demuestran que todos los proveedores le proporcionan garantías a Consultoría grupo JICA, esto garantiza la calidad de sus servicios, ya que el total de proveedores respondieron positivamente.

Tabla 16**Apreciación a grupo JICA como cliente**

¿Es Grupo JICA buen cliente?	N° (20)	100(%)
Siempre	18	90.00
Casi siempre	2	10.00
Casi nunca	0	0.00
Nunca	0	0.00

Fuente: Encuesta aplicado a competidores

Elaboración: propia

**Gráfico 16.** Apreciación a grupo JICA como cliente

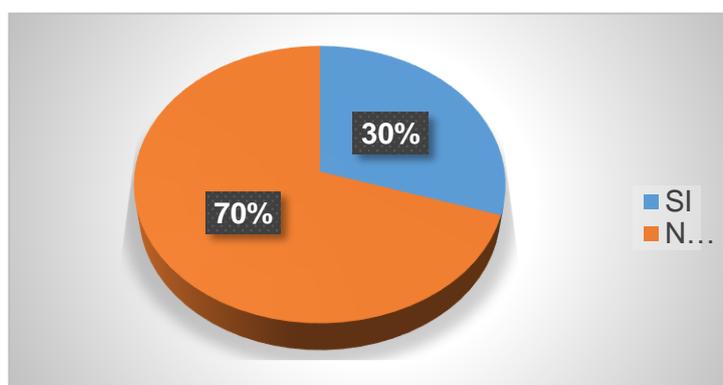
En los resultados se evidencia que la empresa se caracteriza por quedar siempre con sus proveedores, esto podría generar buenas negociaciones de plazos en un futuro.

Tabla 17**Capacitaciones que se ofrece a empresa grupo JICA**

. ¿Ofrece usted capacitaciones a Grupo		
JICA?	N° (20)	100(%)
SI	6	30.00
NO	14	70.00

Fuente: Encuesta aplicado a competidores

Elaboración: propia

**Gráfico 17.** Capacitaciones que se ofrece a empresa grupo JICA

Los resultados demuestran que la mayoría no ofrece capacitaciones al grupo JICA, ya que al ser una consultoría maneja muy bien la mayoría de sus servicios.

4.1.1.5.4.8. IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

4.1.1.5.4.8.1. AMENAZAS

- Burocracia y corrupción en la administración pública en relaciones con la empresa.
- Alta experiencia de empresas competidoras a nivel nacional que participan en los mismos procesos.
- Población beneficiaria problemática al colaborar con los requisitos del proyecto.
- Empresas competidoras con menores propuestas económicas que desmerezcan el trabajo en el proyecto.
- Entidades públicas realizan sus proyectos por administración directa.

4.1.1.5.4.8.2. OPORTUNIDADES

- Capacidad de entrar en otras especialidades del mercado de ingeniería.
- Presencia de clientes del sector privado
- La empresa está constituido para abarcar otras carteras de servicios.
- Mayor oferta de Licitaciones en brechas de salud, educación y saneamiento en especialidades consolidadas de la consultora
- Facilidad de acceso al crédito Bancario.

4.1.1.5.4.8.3. **MATRIZ EFE**

Cuadro 6

Matriz EFE

Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación
Oportunidades			
Capacidad de entrar en otras especialidades del mercado de ingeniería.	0.11	4	0.44
Presencia de clientes del sector privado	0.13	4	0.52
La empresa está constituido para abarcar otras carteras de servicios.	0.07	2	0.14
Mayor demanda de proyectos en brechas de salud, educación y saneamiento en especialidades consolidadas de la consultora	0.13	3	0.39
Facilidad de acceso al crédito Bancario.	0.1	3	0.3
	0.54		1.79
Amenazas			
Burocracia y corrupción de la administración pública en relaciones con la empresa	0.14	3	0.42
Alta experiencia de empresas competidoras a nivel nacional que participan en los mismos procesos.	0.11	3	0.33
Población beneficiaria problemática al colaborar con los requisitos del proyecto,	0.07	2	0.14
Empresas competidoras con menores propuestas económicas que desmerezcan el trabajo en el proyecto.	0.08	2	0.16
Entidades públicas realizan sus proyectos por administración directa.	0.06	1	0.06
	0.46		1.11
	1		2.9

Fuente: Taller Grupo JICA

4.1.1.5.4.8.3.1. ANÁLISIS MATRIZ EFE

Al obtener una puntuación de 2.7 podemos reflejar que las oportunidades superan a las amenazas, por ende en el ambiente externo constituye un beneficio para la empresa nos veremos beneficiados debido a la presencia de clientes del sector privado y mayores licitaciones en especialidades y la capacidad de trabajar en consorcio.

Aunque cabe recalcar que las amenazas especificadas en la matriz tienen bastante peso y sobre todo la burocracia y corrupción en la administración pública, los proyectos de administración directa, la empresa está proyectada a ingresar a otras carteras de servicios, y esto atenuaría las amenazas con oportunidades.

Como se puede observar la calificación de 2,7 está muy cerca de lo mínimo establecido que es 2.50, lo óptimo sería que la empresa se enfocara en disminuir el riesgo mejorando en relación con la competencia, por la existencia de mejores competidores con experiencia a nivel nacional que participan en los mismos procesos.

4.1.1.6. ANÁLISIS INTERNO

4.1.1.6.1. ANÁLISIS FINANCIERO

Cuadro 7

Balance general grupo JICA 2015-2016 en soles

BALANCE GENERAL	2015		2016		Variación Absoluta	Variación Relativa
	Total	Estructura	Total	Estructura		
ACTIVOS						
Caja y Bancos	32038	13.29%	58816	17.46%	26778	84%
Inv. Valor razonab. Y disp. P venta		0.00%		0.00%	0	
Cuentas por cobrar com. Terceros	96650	40.09%	146902	43.62%	50252	52%
Ctas por cobrar com - relacionadas		0.00%		0.00%	0	
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	20189	8.37%	6340	1.88%	-13849	-69%
Cuentas por cobrar div. - terceros						
Ctas por cobrar div. - relacionadas						
Serv. Y otros contratad. P anticip.						
Estimación de ctas cobranza dudosa						
Mercaderías						
Productos terminados						
Subproductos desechos y deperdic.						
Productos en proceso						
Materias Primas						
Mat. Auxiliar., sumin. Y repuestos						
Envases y embalajes						
Existencias por recibir						
Desvalorización de existencias						
Activos no ctes manten. P la venta						
Otros activos corrientes						
Inversiones mobiliarias						
Inversiones inmobiliarias	127449	52.86%		0.00%	-127449	-100%
Activ. Adq. En arrendamiento finan.						
Inmuebles, maquinaria y equipo		0.00%	133047	39.50%	133047	+
Dep Inm, activ arren fin. E IME acum.	-35227	-14.61%	-35227	-10.46%	0	0%
Intangibles						
Activos biológicos						
Deprec. Act. Biol. Amort y agota acum.						
Desvalorización de activo inmoviliz						
Activo diferido		0.00%	26927	7.99%	26927	+
Otros activos no corrientes						
TOTAL ACTIVO NETO	241099	100%	336805	100.00%	95706	40%
PASIVO						
Sobregiros bancarios						
Trib y apor sis pen y salud p pagar	17679	15.39%	9904	4.75%	-7775	-43.98%
Remuneraciones y participaciones por pagar	413	0.36%	351	0.17%	-62	-15.01%
Ctas p pagar comercial - terceros	65310	56.86%	113333	54.36%	48023	73.53%
Ctas p pagar comer - relacionadas						
Ctas p Pagar acc, directores y gerentes						
Ctas p Pagar diversas - terceros						
Ctas p pagar divers - relacioadas						
Obligaciones financieras	31453	27.38%	58311	27.97%	26858	85.39%
Provisiones						
Pasivo diferido		0.00%	26595	12.76%	26595	+
TOTAL PASIVO	114855	100%	208494	100%	93639	82%
PATRIMONIO						
Capital	40000	31.68%	40000	31.17%	0	0.00%
Acciones de Inversión						
Capital adicional positivo						
Capital adicional negativo						
Resultados no realiaados						
Excedentes de revaluacion						
Reservas						
Resultados acumulados positivo	44489	35.24%	86244	67.21%	41755	93.85%
Resultados acumulados negativo						
Utilidad del ejercicio	41755	33.07%	2067	1.61%	-39688	-95.05%
Perdida del ejercicio						
TOTAL PATRIMONIO	126244	100%	128311	100%	2067	2%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	241099	100%	336805	100%	95706	40%

Fuente: SUNAT

Cuadro 8

Estado de pérdidas y ganancias grupo JICA 2015 a 2016 en soles.

ESTADO DE RESULTADOS	2015		2016		Variación Absoluta	Variación Relativa
	Total	Estructura	Total	Estructura		
Ventas netas o ingresos por servicios	464772	100.00%	633019	100.00%	168247	36.20%
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	0		0		0	
Ventas netas o ingresos por servicios	464772	100.00%	633019	100.00%	168247	36.20%
(-) Costo de Ventas	-451098	-97.06%	-577826	-91.28%	-126728	28.09%
Resultado Bruto Utilidad	13674	2.94%	55193	8.72%	41519	303.63%
Perdida	0	0.00%	0	0.00%	0	
(-) Gastos de venta	-450	-0.10%	-10153	-1.60%	-9703	2156.22%
(-) Gastos de administración	-11157	-2.40%	-3286	-0.52%	7871	-70.55%
Resultado de operación Utilidad	2067	0.44%	41754	6.60%	39687	1920.03%
Perdida	0		0		0	
(-) Gastos financieros	0		0		0	
(+) Ingresos financieros gravados	0		0		0	
(+) Otros ingresos gravados	0		0		0	
(-) Otros ingresos no gravados	0		0		0	
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	0		0		0	
(-) Costo de enajenación de valres y bienes activo fijo	0		0		0	
(-) Gastos diversos	0		0		0	
REI positivo	0		0		0	
REI negativo	0		0		0	
Resultado antes de participaciones Utilidad	2067	0.44%	41754	6.60%	39687	1920.03%
Perdida	0	0.00%	0	0.00%	0	
(-) Distribucion legal de la renta				0.00%	0	
Resultado antes del impuesto Utilidad	2067	0.44%	41754	6.60%	39687	1920.03%
Perdida	0	0.00%	0	0.00%	0	
(-) Impuesto a la renta	-579	-0.12%	-11691	-1.85%	-11112	1919.17%
Resultado del ejercicio Utilidad	1488	0.32%	30063	4.75%	28575	1920.36%
Perdida	0	0.00%	0	0.00%	0	

Fuente: SUNAT

4.1.1.6.1.1. ANÁLISIS VERTICAL

En el análisis del balance general encontramos que la distribución en la estructura de los activos corrientes son 13,29% en caja y bancos en el 2015 y 17% en el 2016 que indica que hubo mayores depósitos y reservas financieras de la empresa, en las cuentas por cobrar com. Terceros su estructura para los años 2015 y 2016 son 40% y 43% del total de activos, en las cuentas por cobrar en el 2016 fue de 1.88% del total de activos con una clara disminución. En los activos no corrientes la partida de inversiones inmobiliarias no tuvo

participación en comparación al 2015 que quiere decir que no se invirtió en este rubro, pero por el contrario en inmuebles el porcentaje del total de activos fue 39.505 que represento que en el 2016 se hizo algunas adquisiciones que en el 2015 no hubo, con respecto a los alquileres de la siguiente partida el porcentaje disminuyo en la participación del activo total, y finalmente nos muestra en otros activos no corrientes que hubo un ingreso de 26927.00 que incrementaron directamente a total de activos. Resaltamos que el mayor porcentaje de participación de los activos se vio en el 2016 las partidas de maquinarias y equipos también las ctas por cobrar a terceros que significa que la empresa invirtió y tiene dinero retenido por ingresar. Con respecto al pasivo total las partidas que abarcan mayor influencia son ctas por pagar comercial terceros y obligaciones financieras que son pasivo corriente, el pasivo diferido también se tiene cuentas que aún no se devengaron, esta constituye el 12,76% del pasivo total, se vio que la empresa tiene mayor obligación por la compra de bienes y uso de servicios. Para el 2016 con respecto al patrimonio se vio que el capital se mantuvo con 31% del total, también que las utilidades no distribuidas fueron de 67.21% y que por otro lado la utilidad del ejercicio fue de 1.61%. En el análisis de estado de pérdidas y ganancias las ventas netas ascienden a 633019.00 en el 2016 y en el 2015 fueron 464772.00, la estructura del costo de ventas para el 2016 fue el 91.28% que nos muestra que son muchos los servicios y bienes que son necesarios para prestar el servicio de consultoría, la utilidad bruta representa el 8.72 del total de ingreso que asciende a un monto de 55193.00, los gastos de venta para el 2016 son de 1.6% del total y los gastos de administración son de 0.52%, el resultado del ejercicio es 6.6% que se repite en la utilidad antes de las participaciones, y el resultado antes del impuesto, finalmente la utilidad del

resultado del ejercicio de la renta es 30063.00 que representa el 4.75% del total de ventas.

4.1.1.6.1.2. ANÁLISIS HORIZONTAL

Respecto a los activos corrientes en partida de caja y bancos hay un incremento del 2015 al 2016 de 84%, también observamos que las cuentas por cobrar com. Terceros incremento en 52%, pero a su vez en las cuentas por cobrar per, acc, soc, dir y ger disminuyo al 2016 en 69% afectando directamente al activo total. En tanto a lo que respecta a inversiones inmobiliarias para el año 2016 no tuvo participación por lo que se observa una baja del 100%, en la partida de Inmuebles, maquinarias y equipo, nos muestra que en el 2015 no hubo movimiento pero para el 2016 aparece un incremento de 133047.00 soles el cual indica que se adquirió ese valor de la partida mencionada, pero en Dep Inm, activ arren fin. E IME acum se conserva el mismo valor por un monto de alquiler que resulta sin variación, finalmente la variación del activo diferido corresponde 0 en el año 2015 y para el 2016 un monto que asciende a 26927.00 lo cual muestra que los activos totales fueron crecientes en estos dos años en un 40%.Contemplando los datos para el pasivo observamos que para la partida Trib y apor sis pen salud p pagar hubo un disminución de 43.98% y sin mucha presencia la sgt partida de remuneraciones y parti p pagar también disminuyo para el 2016 en 15%, en las obligaciones financieras del pasivo corriente incremento en 85.39% generando un incremento considerable para el pasivo corriente, en el pasivo diferido respecto al no corriente muestra que para el año 2015 no hubo movimiento, pero para el 2016 hubo un incremento de 26595 que finalmente nos resulta una variación total del pasivo en 82%.Al respecto del

patrimonio observamos un capital constante sin variación, pero para la próxima partida de resultados acumulados positivos tenemos un incremento del 2015 al 2016 de 93.85% el cual se compensa con el incremento de total del pasivo, finalmente la utilidad del ejercicio observamos una disminución considerable, el patrimonio incremento en 2% y el total de variación del patrimonio y pasivo es similar al activo total, pero en la que se observa mayor variación en el pasivo total. Revisando el estado de Resultados observamos que para el 2016 hubo un incremento de ventas en un 36.20%, también observamos que hubo un incremento de costos de ventas de 28.09% que nos da como resultado del ejercicio un incremento de la utilidad en 303.63% que indica que hubo mayores ventas, con respecto al gasto de ventas se incrementó del 2015 al 2016 en 9703.00 y en gastos de administración hubo una variación de 70.55% el ejercicio nos da una utilidad de operación con una variación de 39687.00 entre el 2015 y 2016, para el ejercicio de resultado antes de participación obtenemos el mismo resultado anterior, de la misma forma para el resultado antes del impuesto, el resultado con impuesto a la renta del ejercicio nos da una variación de 28575.00 del 2015 al 2016 que indica que hubo un incremento en los estados de resultados que son favorables a la empresa.

4.1.1.6.2. RAZONES FINANCIERAS

ÍNDICE DE LIQUIDEZ

a) Circulante

FÓRMULA:(Activo circulante/pasivo circulante)

Tabla 18

Índice circulante

ÍNDICE CIRCULANTE	
2015	2016
1.29621697	1.1658008

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

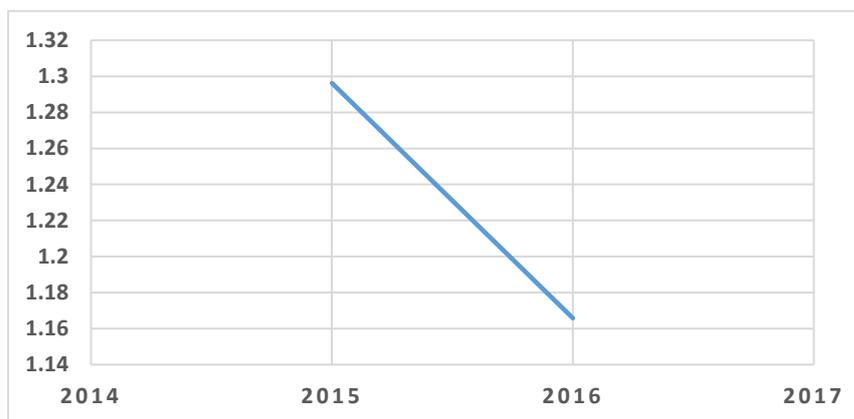


Gráfico 18. Índice circulante

De acuerdo a los resultados obtenidos tenemos, los valores del circulante en el año 2016 fueron inferiores comparado con el año 2015, lo que demuestra que la capacidad para cubrir las deudas con activos circulantes es baja en el año 2016. Mientras más alto, el indicador es mejor y por cada sol que la empresa debe en el corto plazo solo tiene 1.16 soles para responder.

b) Prueba del ácido

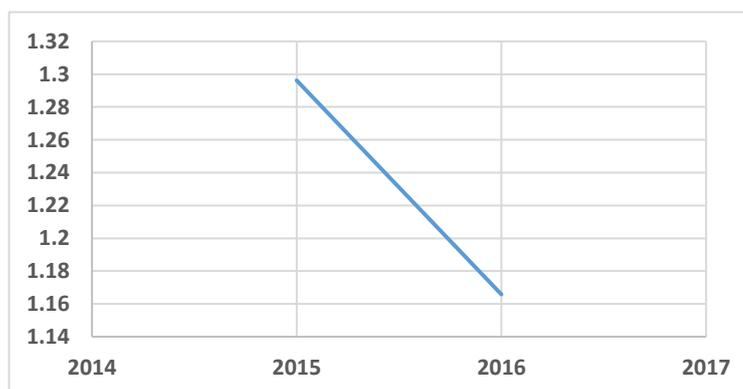
FÓRMULA: (Activo circulante-inventario/pasivo circulante)

Tabla 19:**Prueba del ácido**

Prueba Acida	
2015	2016
1.29621697	1.1658008

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

**Gráfico 19.** Prueba del ácido

En el balance general no se encontró datos del inventario, por lo que el resultado es similar al ejercicio anterior. Por cada sol que tiene la empresa tiene 1.16 de activo líquido para responder, lo que nos indica que nuestro mejor año donde teníamos los activos circulantes más altos era en el 2015 según los estados financieros.

c) **Liquidez ácida** (Caja y bancos/pasivo circulante)**Tabla 20****Liquidez ácida**

Liquidez Acida	
2015	2016
0.27894302	0.32334427

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

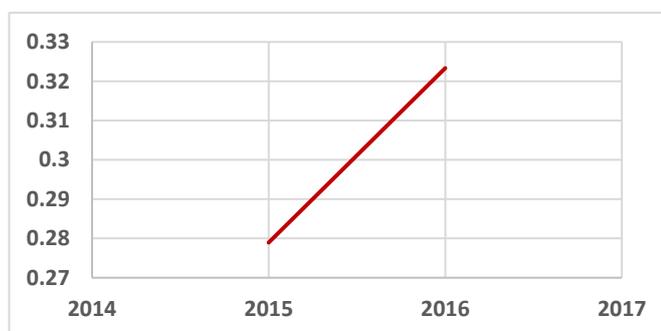


Gráfico 20. Liquidez ácida

Según los resultados la liquidez ácida del 2015 fue menor a la del año 2016, por lo concluimos que tuvo un crecimiento de 0.05, lo que significa por cada sol que se debe a corto plazo se tiene 0.32 para pagar en ese mismo momento.

ÍNDICES DE APALANCAMIENTO

a) Pasivo capital

FÓRMULA:(Total pasivo/patrimonio)

Tabla 21

Pasivo capital

Pasivo capital	
2015	2016
0.90978581	1.62491135

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

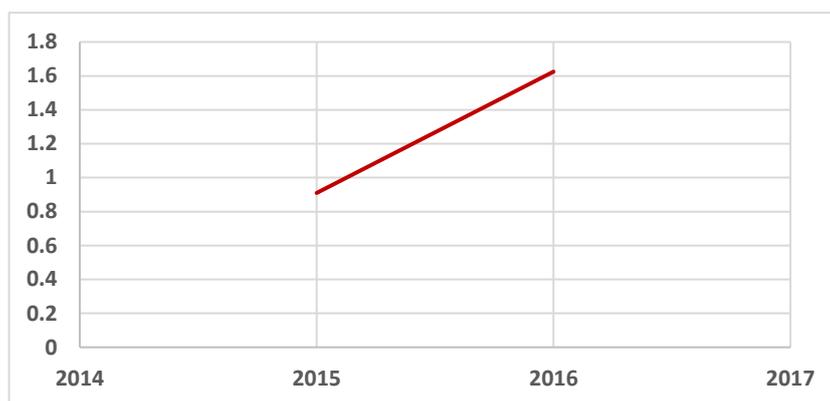


Gráfico 21. Pasivo capital

Los resultados nos permiten ver que el grado en que estamos recurriendo a recursos financieros de deuda en relación con el financiamiento de capital (recursos propios) en el año 2015 fue de 0.90 en el año 2016 aumento un 1.62. Lo que significa que, se está financiando más a través de endeudamiento que por capitalización en el año 2016; dándonos a comprender que nuestras deudas son más altas, mientras más alta es mejor si tenemos como obtener ganancia de estos recursos es mejor.

b) Apalancamiento financiero

FÓRMULA: (Total pasivo/ activo total)

Tabla 22

Endeudamiento

Endeudamiento	
2015	2016
0.47638107	0.61903475

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

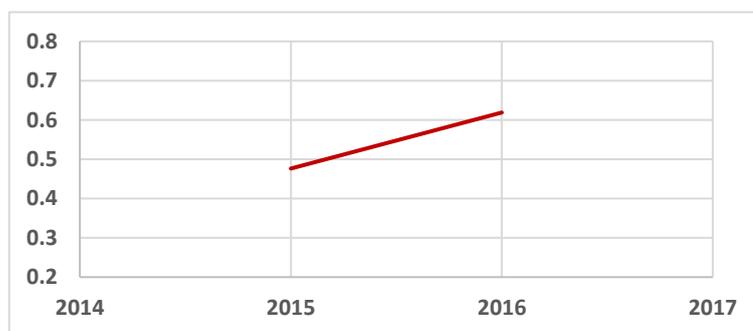


Gráfico 22. Endeudamiento

Los financiamientos del activo con recursos de terceros en el año 2015 fue de 0.47 aumentando en el año 2016, Lo que nos indica que incremento el apalancamiento financiero está variando en 0.24, si este apalancamiento es para generar otros ingresos de los cuales podremos sacar provecho son la mejor opción, mientras más alto y sean de beneficio para la empresa será mejor, se observa que para la empresa en el año 2016 la proporción de activos financiados con deuda asciende a 0.62.

c) Solvencia

FÓRMULA: (Total activo/ total pasivo)

Tabla 23

Solvencia

Solvencia	
2015	2016
2.09915981	1.61541819

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

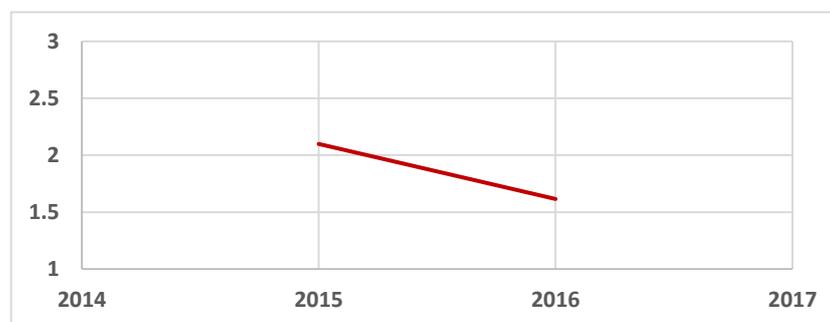


Gráfico 23. Solvencia

En la presente tabla observamos que el nivel de solvencia desciende del 2015 al 2016 en un 0.48, que interpretamos que para el año 2016 la empresa por cada sol que tenga en el pasivo tiene 1.61 de activo lo cual no genera un escenario optimista para la consultora.

ÍNDICES DE ACTIVIDAD

a) Rotación de inventarios

Nuestros valores es cero ya que no tenemos los costos vendidos en los estados.

b) Rotación de activos fijos

Fórmula: (Venta/activos fijos)

Tabla 24

Rotación de activos fijos

Rotación de activos fijos	
2015	2016
5.04	5.07

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

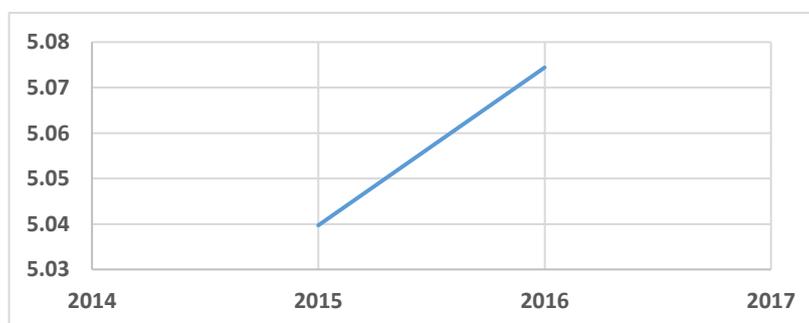


Gráfico 24. Rotación de activos fijos

Según los resultados la rotación de activos se mantuvo con poca diferencia entre el año 2015 y 2016. Lo que significa que la empresa tuvo un buen funcionamiento de rotación en el uso de las herramientas, maquinarias, equipos y planta.

c) Rotación del activo total

FÓRMULA: (Ventas netas/activo total)

Tabla 25

Rotación de activo total

Rotación de activos totales	
2015.00	2016.00
1.93	1.88

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

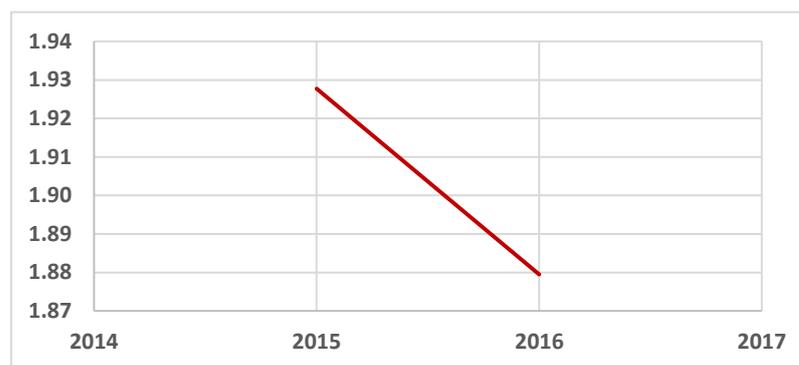


Gráfico 25. Rotación de activo total

Respecto a la rotación de activo total se tiene un uso eficiente y productivo de los recursos de la empresa, que quiere decir que renueva la inversión sobre sus activos 1.9 veces al año.

d) Rotación de las cuentas por cobrar

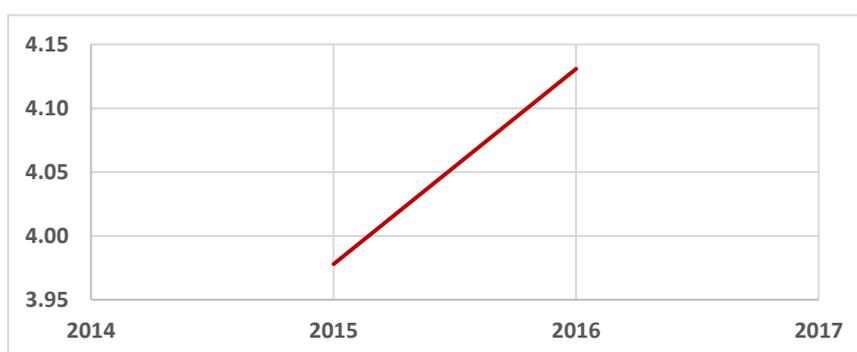
FÓRMULA:(Ventas netas a crédito/cuentas por cobrar)

Tabla 26**Rotación de cuentas por cobrar**

Rotación de cuentas por cobrar	
2015	2016
3.98	4.13

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

**Gráfico 26.** Rotación de cuentas por cobrar

Nuestras cuentas por cobrar se han convertido en efectivo a lo largo del año 2015 en 3.98 veces, en el 2016 4.13 veces, lo que nos indica que nuestras cuentas por cobrar demoran mínimamente para convertirse en efectivo cada año que pasa. Teniendo en cuenta que si el valor es más alto perjudica a la empresa.

e) **Periodo promedio de cobro**

FÓRMULA: (365/rotación cta. por cobrar)

Tabla 27

Periodo promedio de cobro

Periodo medio de cobro	
2015	2016
91.76	88.36

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

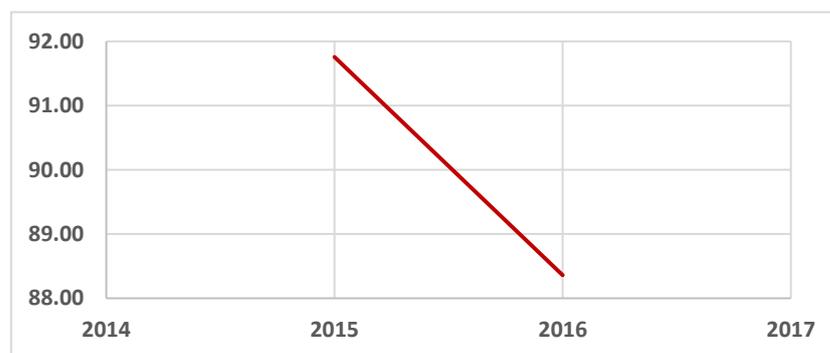


Gráfico 27. Periodo promedio de cobro

Según los resultados el periodo promedio de compra ha disminuido en el año 2016 comprado con el año 2015; esto significa que el promedio de días en que las ventas aparecen como cuentas por cobrar son 88 para el año 2016. Teniendo en cuenta el plazo otorgado por los clientes.

ÍNDICES RENTABILIDAD

a) Margen bruto

FÓRMULA:(Utilidad bruta/ventas netas)

Tabla 28

Margen bruto

Margen bruto	
2015	2016
0.029420877	0.087190116

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

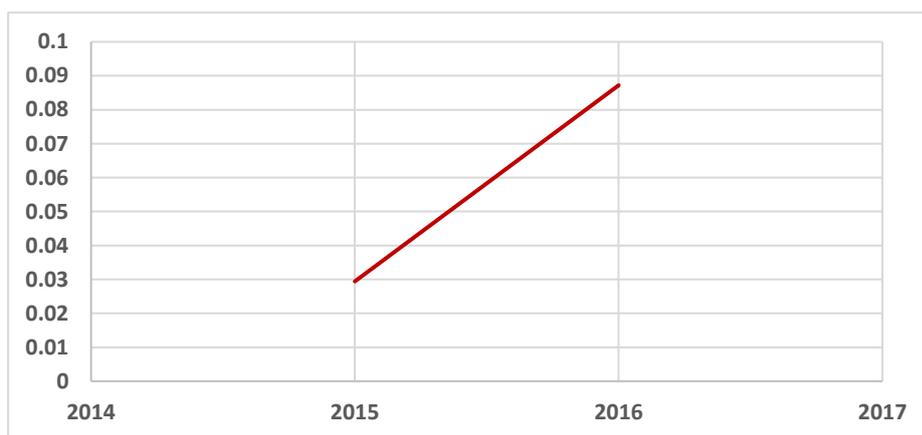


Gráfico 28. Margen bruto

El margen total disponible para cubrir gastos de operación general ganancias aumentó en 0.06, que indica que la empresa tiene mayor capacidad para cubrir costos y gastos para luego obtener utilidad.

b) Margen de utilidades operativas

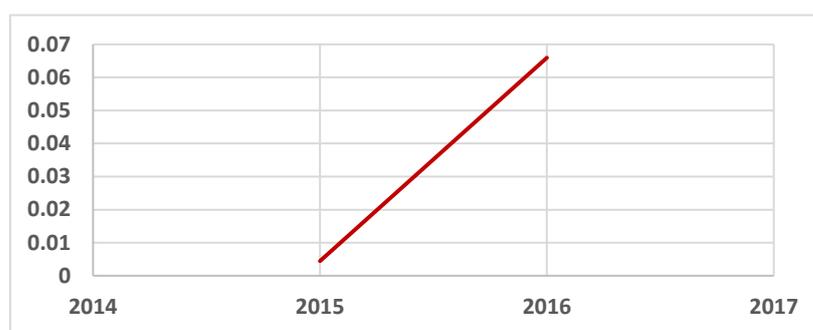
FÓRMULA: (Ingresos antes de intereses e impuestos/ Ventas)

Tabla 29**Margen de utilidades operativas**

Margen de utilidades operativas	
2015	2016
0.004447342	0.065960105

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

**Gráfico 29.** Margen de utilidades

La rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses aumento para el año 2016 en 0.056; esto significa que la empresa en el 2016 tiene 0.65 de utilidades puras ganadas por cada sol de venta.

c) Margen neto

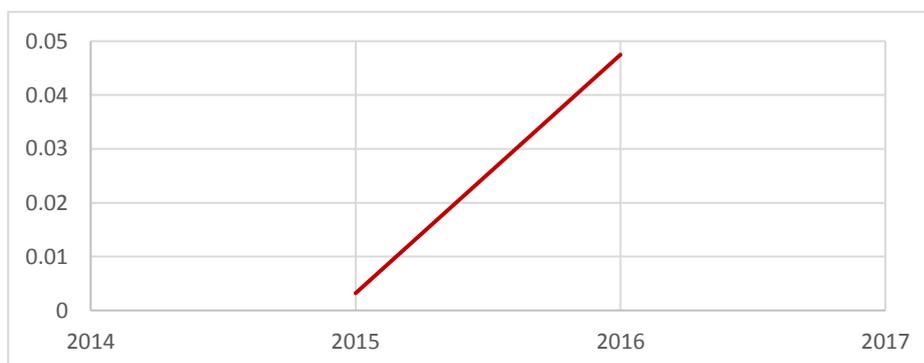
FÓRMULA:(Ingreso neto / ventas)

Tabla 30**Margen neto**

Margen neto	
2015	2016
0.003201	0.047491

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

**Gráfico 30.** Margen neto

La rentabilidad de la empresa con respecto a las ventas generadas en el año 2015 es inferior a la del año 2016, con una diferencia de 0.017. Es un buen resultado que permite seguir con un funcionamiento indicado, mientras más alto, permitirá mayor capacidad para distribuir dividendos entre los socios.

d) Rendimiento sobre los activos totales

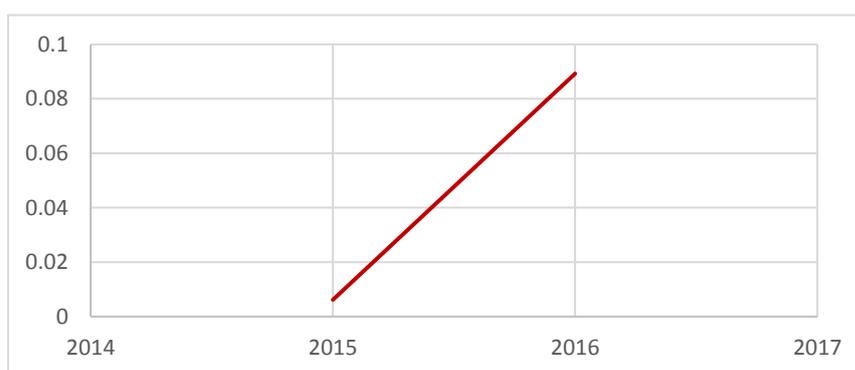
FÓRMULA:(Ingreso neto/total activos)

Tabla 31**Rendimiento sobre la Inversión**

Rendimiento sobre la inversión ROA	
2015	2016
0.00617	0.08926

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

**Gráfico 31.** Rendimiento sobre la Inversión

La generación de utilidades con los activos disponibles en el año 2016 es mejor que en el año anterior ya que creció un 0.074. Aunque la diferencia es de más de 0.01 punto no tiene mucho problema, mientras más alto mejor así que se debe cambiar estos resultados. Decimos que hay mayor rendimiento activo para la empresa.

e) Rendimiento sobre capital

FÓRMULA: (Ingreso neto/patrimonio)

Tabla 32

Rendimiento sobre capital

Rendimiento sobre el capital ROE	
2015	2016
0.01179	0.23430

Fuente: Estados financieros 2015-2016 Grupo JICA

Elaboración propia

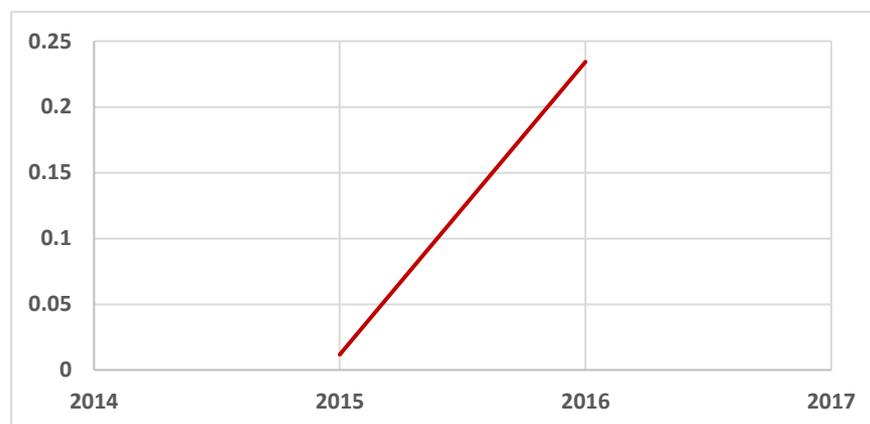


Gráfico 32. Rendimiento sobre capital

La inversión tiene una productividad muy buena, siendo en el año 2016 con mayor productividad con una diferencia de 0.22 comparando con el año 2015. Esto quiere decir que existe mayor rendimiento por parte de los accionistas por la inversión de capital.

4.1.1.6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de GRUPO JICA será primordialmente jerárquica, no solo con el fin de establecer controles, sino también para poder realizar evaluaciones de desempeño acorde a su nivel dentro de la empresa. Por esta razón procedimos a reestructurar el organigrama inicial, ya que tienen conectores erróneos que no tienen ningún orden jerárquico, los departamentos de mayor rango están a la misma altura de los de menor, la estructura presentada es consecuencia de un análisis interno y análisis funcional de la empresa, esta presenta un organigrama simple y sencillo que resume las funciones de Grupo JICA.

4.1.1.6.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

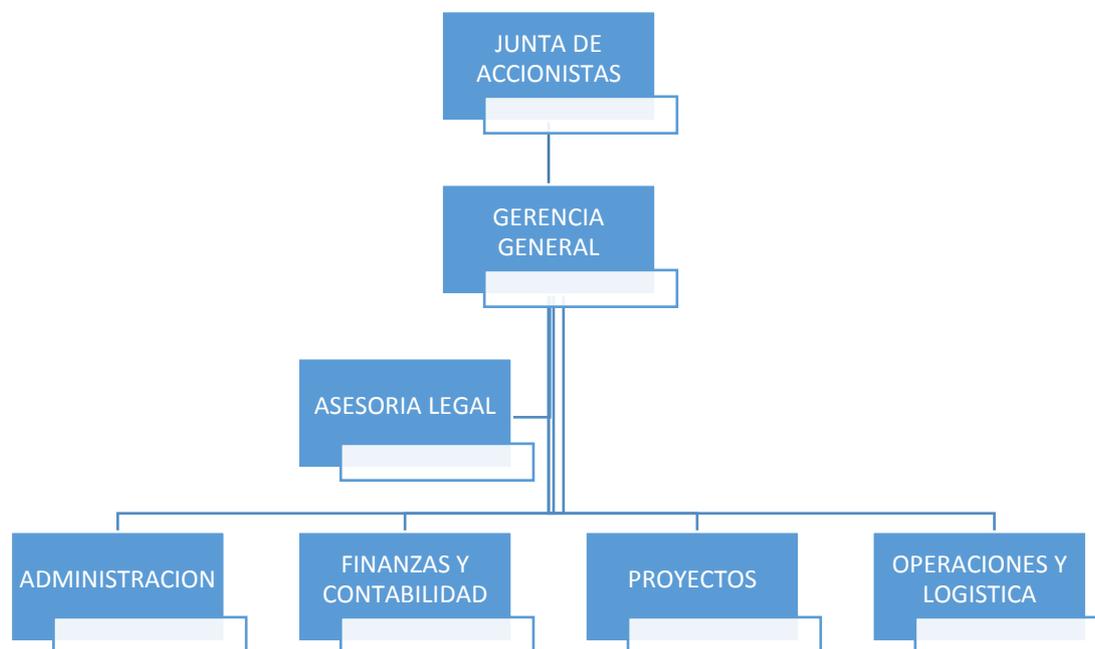


Gráfico 33. Estructura organizacional actual

Fuente: Grupo JICA

Elaboración propia

4.1.1.6.3.2. FUNCIONES ACTUALES DE LOS EMPLEADOS

4.1.1.6.3.2.1. GERENCIA GENERAL

Tomar decisiones en cuanto a todas las áreas de la empresa.

- Realizar acciones de acuerdo a lo que se planea a corto y largo plazo, sobre temas de inversión, participación de procesos y proyectos.
- Recibir informes cada día sobre el desarrollo de proyectos
- Coordinar con entidades públicas
- Dar asistencia personalizada por miembros de esta área los clientes.
- Mantener supervisión diariamente de todo lo sucedido dentro de la empresa desde lo más mínimo hasta sucesos de mayor índole.

4.1.1.6.3.2.2. ASESORÍA LEGAL

- Asesorar a la empresa en el cumplimiento de las leyes para así evitar cualquier inconveniente.
- Coordinar permisos de supervisiones, expedientes técnicos y perfiles.
- Gestionar la documentación legal.
- Dar respuesta a los problemas de plazos, establecidos según las bases

4.1.1.6.3.2.3. ADMINISTRACIÓN

- Coordinar la integración por el cumplimiento de los proyectos y sus presupuestos de acuerdo a los lineamientos y expectativas establecidas por Gerencia General.
- Gestionar documentos pertinentes respecto a los proyectos,
- Exigir el cumplimiento de los procesos Administrativos,
- Atender asuntos relacionados al cumplimiento de reglamentos vigentes que

son obligación de la empresa.

- Controlar el presupuesto que se establece de acuerdo a los procesos generales realizados.

4.1.1.6.3.2.4. FINANZAS Y CONTABILIDAD

- Realizar el seguimiento de las cuentas del grupo JICA, sean estas cuentas por cobrar o cuentas por pagar.
- Emitir los cheques de pago a los proveedores.
- Informar a Gerencia General de todos los movimientos de efectivo diarios que se presentan en la empresa.
- Llevar un control de cada movimiento bancario que se efectúen en gastos o costos de la empresa.
- Establecer políticas de cobro y de pago, detallándolos plazos de los mismos.
- Controlar al departamento de cartera para que se cumplan los objetivos del departamento en cuanto a cobros.
- Coordinación permanente con la SUNAT y mantenerse actualizado

4.1.1.6.3.2.5. PROYECTOS

a) Supervisión de obra

- Gestión de entrega de terreno
- Revisar los expedientes técnicos
- Realizar los reajustes del presupuesto del expediente técnico.
- Realizar informes de valorización de avance físico y financiero
- Realizar informe de cuaderno de obra
- Realizar la liquidación de obra

b) Expedientes técnicos

Realizar:

- Estudios de campo
- Estudios básicos
- Memorias descriptivas
- Memorias de cálculo
- Metrados
- Presupuesto de obra
- Costos unitarios
- Cotizaciones
- Cronogramas
- Especificaciones técnicas
- Planos

c) Perfiles

Realizar:

- Aspectos generales
- Identificación
- Formulación
- Evaluación

4.1.1.6.3.2.6. OPERACIONES Y LOGÍSTICA

- Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro;
- Coordinar las salidas de campo
- Analizar las bases de la licitación
- Armado físico y virtual de las valorizaciones
- Armado físico y virtual de los proyectos

- Armado físico y virtual de las propuestas técnicas y económicas
- Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones
- Optimizar el transporte: reducir el coste, plazos e itinerarios de entrega;
- Utilizar el software de aprovisionamiento, transporte y control logístico;
- Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución
- Gestionar recursos humanos para la licitación de proyectos
- Mantenerse actualizado sobre la Ley de contratación
- Coordinar con el personal de planta sobre el desarrollo de proyectos
- Gestionar consorcios

4.1.1.6.4. DESCRIPCIÓN FÍSICA INTERNA

Área de proyectos: En la foto correspondiente observamos el área donde se realizan los procesos técnicos de proyectos.

En esta área en contamos diferentes profesionales como: Ing. Civil, Ing. Mec Elec, Arquitectos, Ing. Sanitario, Ing. Ambiental Ing. Economista y otras ramas que son primordiales el servicio que presta la empresa.

Área de operaciones: Esta es el área donde se realizan las impresiones y ploteos para posteriormente ser armados.

Gerencia general: Área principal que realiza el visto bueno para la entrega de proyectos y donde se realiza reuniones y coordinaciones con los clientes o entidades públicas.

Área de finanzas y contabilidad: En esta área el encargado es un contador el cual vela por las finanzas y contaduría con la SUNAT.

Área e logística: La mencionada área muestran los documentos para el armado de la propuesta técnica para la licitación.

Equipos y herramientas: Ambiente donde se almacenan los equipos y herramientas para facilitar el levantamiento de información del estudio de campo o área de influencia del proyecto.

4.1.1.6.5. RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

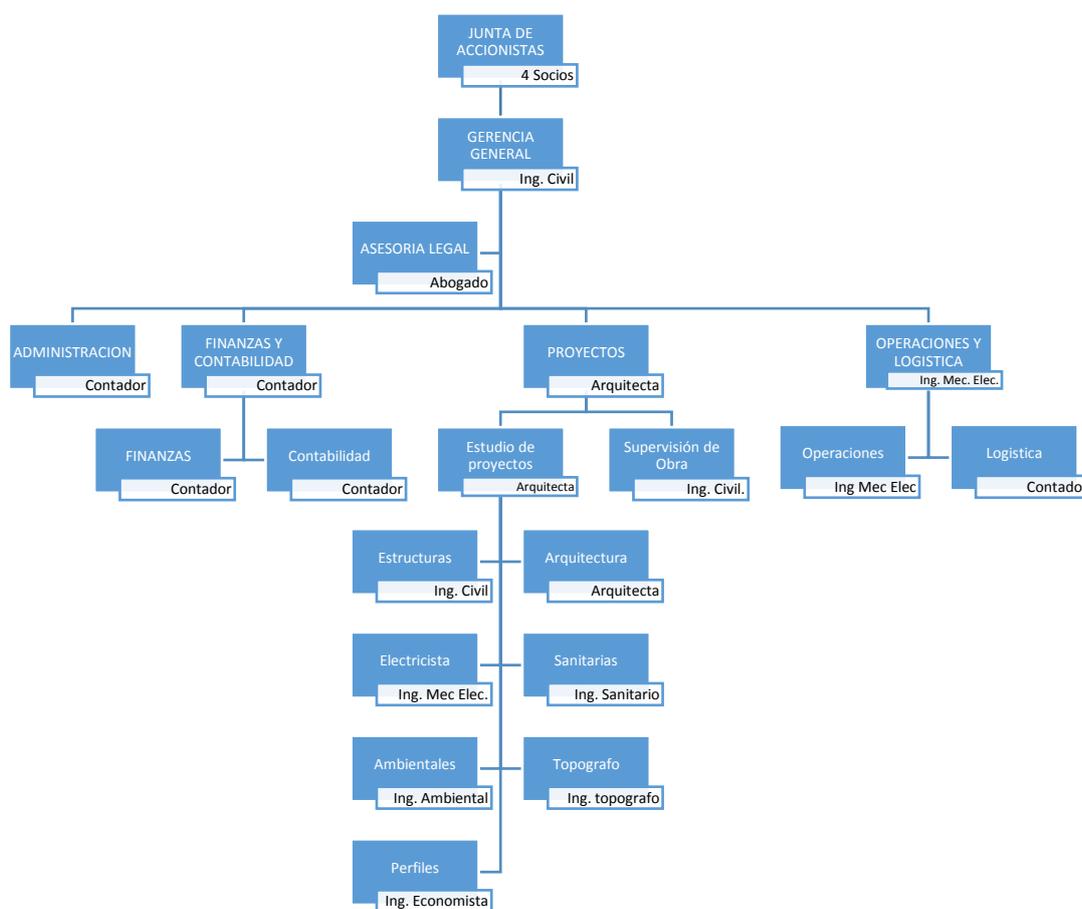


Gráfico 34. Organigrama de recursos humanos en la empresa

4.1.1.6.6. PROCESO DE CONSULTORÍA DE GRUPO JICA

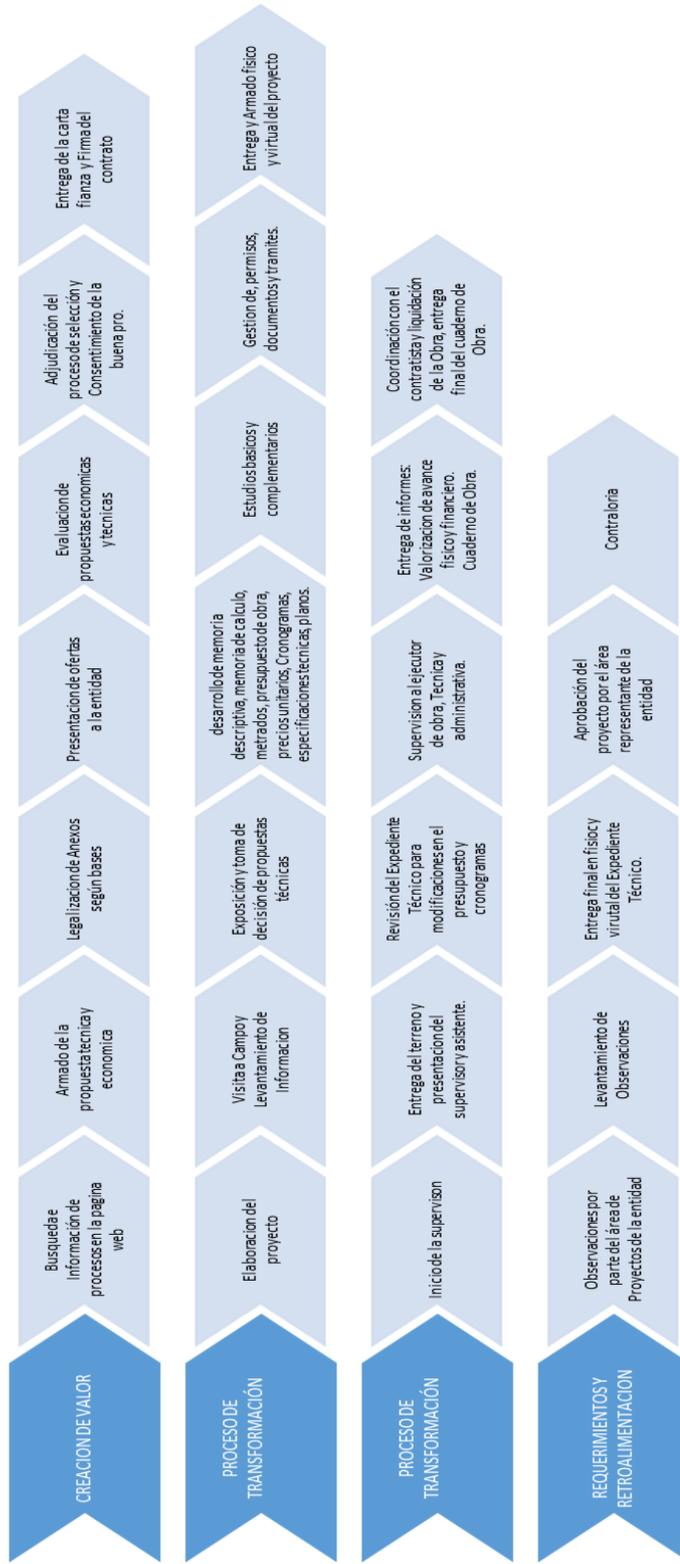


Gráfico 35. Proceso de consultoría de grupo JICA

Fuente: Empresa Grupo JICA

Elaboración propia

Este modelo planteado, está orientado hacia la elaboración de expedientes técnicos y supervisión de obra, ya que son los servicios que la empresa ofrece, el cual resalta tres aspectos que son: La Creación de valor, que consiste en otorgarle el valor agregado a la elaboración de la propuesta técnica y económica de las licitaciones, en este caso con profesionales de experiencia, capacitados y presentación de información fidedigna; así como la legalización de los anexos.

También está el Proceso de transformación en el cual abarca en mayor dimensión la parte técnica y por otro lado la producción de resultados de las supervisiones y expedientes

Por último, están los requerimientos y retroalimentación en las cuales se verifican que el servicio de consultoría de obra este sustentada bajo las normas legales y de calidad, así como el levantamiento de observaciones al área de proyectos de la entidad y respuestas inmediatas a la Contraloría.

Estos tres elementos originan que a partir de estudios de perfiles o expedientes técnicos pasen a ser proyectos viables para la ejecución de obras y para el proceso de supervisión de obra pasen a entregarla infraestructura del proyecto en su totalidad.

4.1.1.6.7. CADENA DE VALOR



Gráfico 36. Cadena de valor

Fuente: Empresa Grupo JICA

Elaboración propia

*Elaboración de la propuesta técnica y económica según las bases de los TDR

- Revisión de la página web del OSCE para ver el proceso.
- Revisión de las bases y los TDR del proceso
- Armado de las propuestas técnicas y económicas
- Legalización de los anexos requisitos indispensables.

*Adjudicación de la buena pro y consentimiento de la entidad pública

Firma del contrato con la entidad pública

Entrega de la carta fianza.

*Elaboración del expediente técnico: Estudios de campo, estudios básicos memorias descriptivas, memorias de cálculo, metrados, presupuesto de obra, costos unitarios, cotizaciones, cronogramas, especificaciones técnicas y planos.

Gestión de trámites y documentos

- Documentos complementarios obligatorios.

Elaboración del perfil: Aspectos generales, identificación, formulación, y evaluación.

Gestión de trámites y documentos

- Anexos

*Inicio de la supervisión

Recepción de documentos

Entrega de terreno.

Asignación del personal:

- Supervisor
- Asistente de supervisor

*Revisión del expediente técnico

Reajustes del presupuesto y cronogramas para el inicio de la obra

*Supervisión de la obra,

*Realización de informes, valorizaciones de avance físico y financiero.

*Informe del cuaderno de obra

*Informe de valorizaciones

Estudios de laboratorio

Armado del informe de valorización

Forma física: Impresión de informes

Forma digital: En USB o CD.

*Finalización de la supervisión

*Coordinación con el contratista sobre:

*Cuaderno de obra

*Liquidación de obra

*Armado del proyecto en físico y digital previa evaluación, para entrega del avance según plazo establecido.

Impresión: Estudios de campo, estudios básicos memorias descriptivas, memorias de cálculo, metrados, presupuesto de obra, costos unitarios, cotizaciones, cronogramas, especificaciones técnica.

Gestión de trámites y documentos

Ploteo de planos.

- Presentación virtual
- Almacén de todos los archivos en un CD o USB.
- Presentación de archivador
- Impresión de: Aspectos generales, identificación, formulación, y evaluación

Gestión de trámites y documentos

- Impresión de: Anexos.

Levantamiento de observaciones para la entrega final del proyecto en físico y virtual previa evaluación.

- Entrega de archivadores con CD a la entidad por mesa de partes

Aprobación del perfil o expediente técnico por el area de proyectos de la entidad pública

Respuesta a la contraloría

4.1.1.6.8. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

Cuadro 9**Análisis del valor agregado**

Nº	DESCRIPCIÓN	CARGO	DOC. ASOCIADOS	TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDAD (DÍAS)	FRECUENCIA	VA	SIN VA
1	Revisión de la plataforma del OSCE	Logística	Página Web OSCE	2	2 VECES X SEMANA	X	
2	Armado de la propuesta técnica y económica	Logística	Propuesta Técnica y Económica	32	1 VEZ X PROCESO	X	
3	Legalización de los Anexos para la licitación	Legal	Anexos Legalizados	4	1 VEZ X PROCESO	X	
4	Firma del contrato	Gerencia General Legal	Documento de Contrato	4	1 VEZ X PROCESO	X	
5	Visita de campo y levantamiento de información	Operación Proyectos	Información básica	40	1 VEZ X PROYECTO	X	
6	Estudios básicos	Administración Proyectos	Estudios suelos, agua, arqueológicos, ambiental y otros.	80	1 VEZ X PROYECTO	X	
7	Memoria descriptiva	Proyectos	Memorias Descriptivas: Estructuras, Arquitectura, Sanitarias, Eléctricas y Otros	24	1 VEZ X PROYECTO	X	
8	Memoria de cálculo	Proyectos	Memorias de Cálculo: Estructuras, Arquitectura, Sanitarias, Eléctricas y Otros.	24	1 VEZ X PROYECTO	X	
9	Metrados	Proyectos	Metrados: Estructuras, Arquitectura, Sanitarias, Eléctricas y Otros.	28	1 VEZ X PROYECTO	X	
10	Presupuesto de obra	Proyectos	Presupuesto de Obra: Estructuras, Arquitectura, Sanitarias, Eléctricas y Otros.	28	1 VEZ X PROYECTO	X	
11	Precios unitarios	Proyectos	Precios Unitarios: Estructuras, Arquitectura, Sanitarias, Eléctricas y Otros.	20	1 VEZ X PROYECTO	X	
12	Relación de insumos y cotizaciones	Proyectos	Relación de Insumos y Cotizaciones General.	20	1 VEZ X PROYECTO	X	
13	Fórmula polinómica	Proyectos	Fórmula Polinómica	4	1 VEZ X PROYECTO	X	
14	Cronogramas	Proyectos	Cronograma de Avance Físico Cronograma Valorizado de Obra Cronograma de Adquisición de Materiales	36	1 VEZ X PROYECTO	X	
15	Especificaciones Técnicas	Proyectos	Especificaciones Técnicas: Estructuras, Arquitectura, Sanitarias, Eléctricas y Otros	30	1 VEZ X PROYECTO	X	
16	Planos	Proyectos	Planos: Estructuras, Arquitectura, Sanitarias, Eléctricas y Otros	140	1 VEZ X PROYECTO	X	
17	Documentación complementaria y permisos	Administración	Resoluciones, Carta, Informes, otros de ANA, CIRA, DIRESA, otros.	40	2 VECES X SEMANA	X	
18	Entrega física de Resultados del Servicio	Operaciones	Proyecto Físico y Virtual	24	3 VECES X PROYECTO	X	
19	Conformidad del servicio	Administración Legal	Documento de Conformidad	4	1 VEZ X LICITACIÓN	X	
20	Trámite y Recepción de pagos	Finanzas Contabilidad	Depósitos y transferencias.	8	3 VECES X LICITACIÓN	X	

Fuente: Grupo JICA

Las actividades que se presentan están analizadas en horas, lo que da como total 572 horas, tomando en cuenta que se trabaja 8 horas diarias, el total de días en el que se cumplirán estas actividades son 72 días, es decir 3.4 meses. Las cuales, después de realizar el respectivo análisis fueron declaradas con valor agregado. En el presente cuadro observamos que las actividades del área de proyectos son las que consumen mayor tiempo sustentado en que la parte del diseño del proyecto es por etapas y necesariamente cada una de ellas depende de su desarrollo, claramente vemos que la realización de planos tiene un máximo de 140 horas así como los estudios básicos, en

resumen decimos que los procesos para la elaboración de expedientes técnico generan un valor en los clientes ya que en estos procesos se puede minimizar los desperdicios o actividades innecesarias. Los beneficios que obtendrá la empresa serán: apertura al a innovación, mejora de la calidad del servicio incremento de utilidades, incremento de productividad, mejora de rentabilidad y mejora de ambiente laboral.

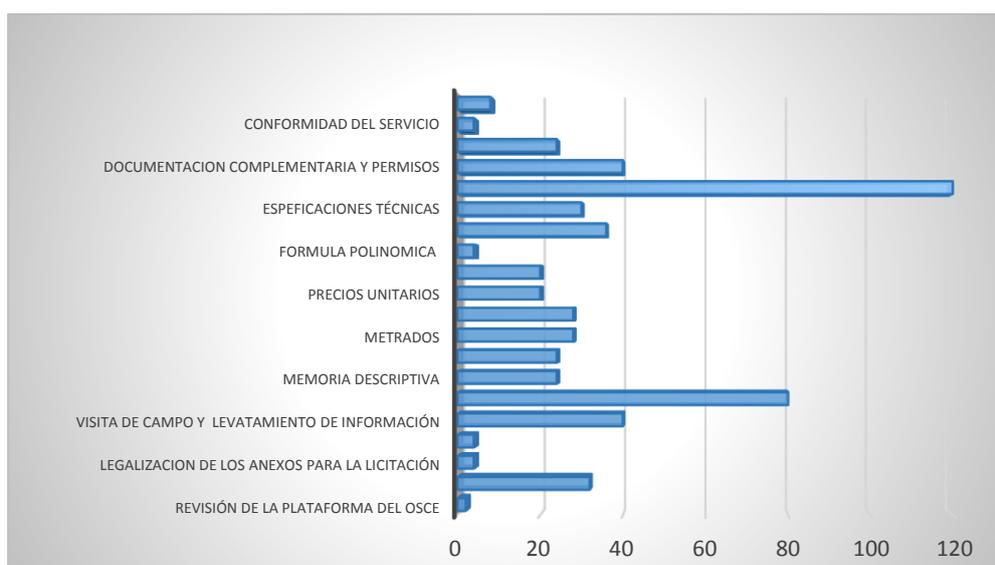


Gráfico 37. Análisis del valor agregado de expediente técnico

Cuadro 10

A.V.A. Expediente técnico

Nº	DESCRIPCIÓN	CARGO	DOC. ASOCIADOS	TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VA	SIN VA
1	Revisión de la plataforma del OSCE	Logística	Página Web OSCE	2	2 VECES X SEMANA	X	
2	Armado de la propuesta técnica y económica	Logística	Propuesta Técnica y Económica	32	1 VEZ X PROCESO	X	
3	Legalización de los Anexos para la licitación	Legal	Anexos Legalizados	4	1 VEZ X PROCESO	X	
4	Firma del contrato	Gerencia General Legal	Documento de Contrato	4	1 VEZ X PROCESO	X	
5	Recepción de documentos	Proyectos	Recepción de Terreno, Expediente Técnico.	12	1 VEZ X SUPERVISIÓN	X	
6	Supervisión en Obra	Proyectos	Cumplir el Expediente técnico	168	1 VEZ x MESxSupervisión	X	
7	Informe de cuaderno de Obra	Proyectos	Informe cuaderno de Obra	40	1 VEZ x MESxSupervisión	X	
8	Informe de valorizaciones	Proyectos	Informe de valorizaciones física y Financiera	40	1 VEZ x MESxSupervisión	X	
9	Liquidación de supervisión	Proyectos	Metrados: Estructuras, Arquitectura, Sanitarias, Eléctricas y Otros.	40	1 VEZ X SUPERVISIÓN	X	
10	Entrega física de Resultados del Servicio	Operaciones	Informe de Valorizaciones física y virtual, Informe de liquidación de supervisión física y virtual.	24	1 VEZ x SUPERVISIÓN 1 VEZ X MESxSupervisión	X	
11	Conformidad del servicio	Administración Legal	Documento de Conformidad	4	1 VEZ X LICITACIÓN	X	
12	Trámite y Recepción de pagos	Finanzas Contabilidad	Depositos y transferencias.	8	3 VECES X LICITACIÓN	X	

Fuente: Grupo JICA

Las actividades que se presentan están analizadas en horas, lo que da como total 378 horas, tomando en cuenta que se trabaja 8 horas diarias, el total de días en el que se cumplirán estas actividades son 47 días, es decir 2.3 meses. Las cuales, después de realizar el respectivo análisis fueron declaradas con valor agregado. En el presente cuadro observamos que las actividades del área de proyectos son las que consumen mayor tiempo sustentado, así muestra en la parte de la supervisión de la obra por etapas, claramente vemos que la actividad de supervisión de obra tiene un máximo de 168 horas así como los Informes de valorizaciones e informe de cuaderno de obras, finalmente concluimos que los procesos para la actividad de Supervisión generan un valor en los clientes que finalmente se observará en la entrega de la obra, de la misma manera en que los procesos se puede minimizar las

actividades innecesarias y los desperdicios. Los beneficios que obtendrá la empresa serán: apertura al a innovación, mejora de la calidad del servicio Incremento de utilidades, incremento de productividad, mejora de rentabilidad y mejora de ambiente laboral.

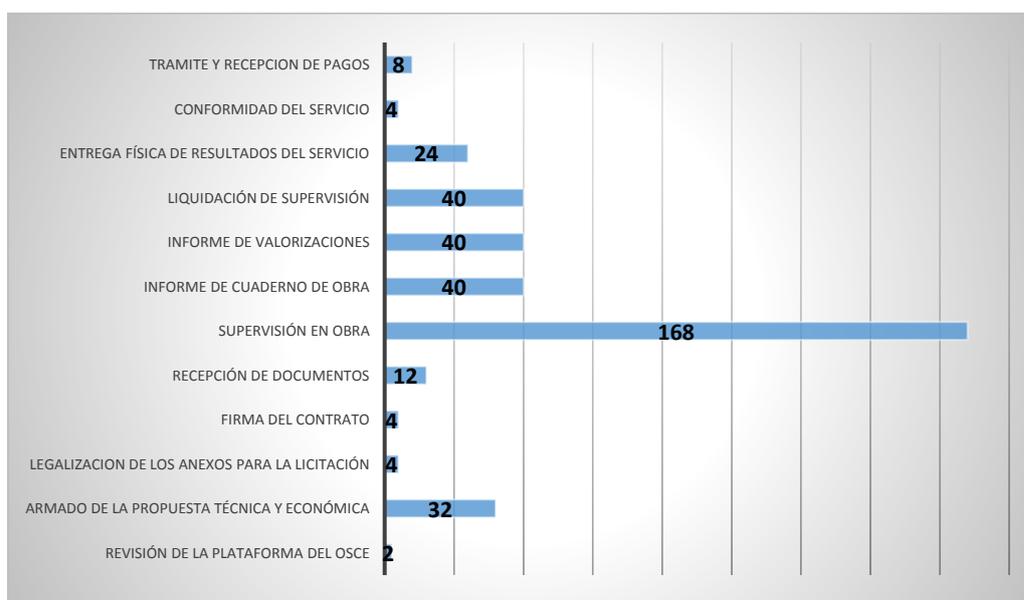


Gráfico 38. Análisis del valor agregado de supervisión de obra

4.1.1.6.9. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

4.1.1.6.9.1. FORTALEZAS

- Manejo del área de logística y contable al 100%
- Personal principal con un alto nivel de capacitación y experiencia
- Asesoramiento efectivo en Gestión de los proyectos
- Capacidad en respuesta inmediata en el plazo de entrega de Proyectos
- Personal de trabajo comprometidos y proactivos

4.1.1.6.9.2. DEBILIDADES

- No cuenta con un plan estratégico
- No cuenta con una página web que informe y contacte a los clientes
- Personal de apoyo joven irresponsable

- Existe deficiencias en la infraestructura del lugar de trabajo
- No tener una sucursal en Lima para la Gerencia y Gestión de proyectos.

4.1.1.6.9.3. MATRIZ EFI

Cuadro 11

Matriz EFI

FACTORES	Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
Manejo del área de logística y contable al 100%	0.12	4	0.48
Personal principal con un alto nivel de capacitación y experiencia	0.17	4	0.68
Asesoramiento efectivo en Gestión de los proyectos	0.06	4	0.24
Capacidad en respuesta inmediata en el plazo de entrega de Proyectos	0.11	3	0.33
Personal de trabajo comprometidos y proactivos	0.07	3	0.21
	0.53		1.94
Debilidades			
No cuenta con un plan estratégico	0.15	1	0.15
No cuenta con una página web que informe y contacte a los clientes	0.08	2	0.16
Personal de apoyo joven irresponsable	0.07	2	0.14
Existe deficiencias en la infraestructura del lugar de trabajo	0.09	1	0.09
No tener una sucursal en Lima para la Gerencia y Gestión de proyectos.	0.08	2	0.16
	0.47		0.7
	1		2.64

Fuente: Taller Grupo JICA

4.1.1.6.9.3.1. Análisis de matriz EFI

La Empresa JICA obtuvo una calificación de 2.64, entendiéndose esto, como que la empresa está utilizando de manera adecuada sus fortalezas para contrarrestar sus debilidades. Aunque no se debería descuidar la creación de una plataforma virtual y filtrar mediante encuestas y entrevistas elaboradas en base a los objetivos y políticas de la empresa.

Tomando en cuenta que el valor base es 2.50 se entendería que la empresa está muy cerca de dejarse dominar por las debilidades, por ende lo que debería hacer es enfocarse en mejorar sus fortalezas atenuando debilidades como las referentes a planificación estratégica y disminuir la sobre carga laboral en los trabajadores.

Como punto primordial se debería mejorar el aspecto remunerativo o generando incentivos del personal calificado o especializado que exige mayores honorarios.

4.1.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OE2)

4.1.2.1. ANÁLISIS FODA

Cuadro 12

Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS FODA	1.- Manejo del área logística y contable al 100% 2.- Personal principal con un alto nivel de capacitación y experiencia 3.- Asesoramiento efectivo en Gestión de los proyectos 4.- Capacidad en respuesta inmediata en el plazo de entrega de Proyectos 5.- Personal de trabajo comprometidos y proactivos.	1.- No cuenta con un plan estratégico 2.- No cuenta con una página web que informe y contacte a los clientes 3.- Personal de apoyo joven irresponsable 4.- Existe deficiencias en la infraestructura del lugar de trabajo 5.- No tener una sucursal en Lima para la Gerencia y Gestion de proyectos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO:	ESTRATEGIAS DO:
1.- Capacidad de entrar en otras especialidades del mercado de ingeniería. 2.- Presencia de clientes del sector privado 3.- La empresa está constituido para abarcar otras carteras de servicios. 4.- Mayor demanda de Proyectos en brechas de salud,educacion y saneamiento en especialidades consolidadas de la consultora 5.- Facilidad de acceso al credito Bancario.	FO 1.5 Capacitacion actualizada del área contable para generar buenos indicadores de credito bancario FO 1.3 Análisis del área contable y logístico que permita ver opciones otras carteras de servicios FO 2.1 Capacitación a personal de electricas para abarcar otra espeialidades. FO 2.2 Capacitacion a Ing Civiles y Arquitectos para que responda expectativas de clientes privados FO 2.4 Capacitacion a Ing Civiles y Arquitectos para responder a proyectos de mayor magnitud FO 3.4 Análisis del decreto legislativo N°1252 FO 3.1 Investigar Temas documentarios y tramites en proyectos de electricas. FO 4.1 Armar plantillas para proyectos de electricas FO 4.2 Realizar mayor cantidad de proyectos de electricas para agilizar el proceso de elaboracion. FO 4.4 Agilizar el proceso de especialidades de proyectos consolidados. FO 5.1 Proactividad del personal en proyectos de electricas FO 5.2 Compromiso del personal con clientes privados FO 5.4 Incentivar la proactiviad y	DO 1.2 Realizar un Estudio de mercado para focalizar clientes privados DO 1.3 Realizar un Estudio de mercado de nuevos carteras de servicios DO 2.2 Diseñar una pagina web quer permita informar y contactar a la empresa con clientes privados. DO 2.4 Diseñar una pagina web que informe y contacte con nuevos clientes. DO 3.1 Comprometer al personal Joven mediante reuniones concertadas DO 3.2 Incentivar la comunicacion en el personal Joven en proyectos del sector privado DO 3.4 Contratar mayor personal secundario para evitar el congestionamiento de proyectos. DO 4.2 Mejorar el lugar de trabajo o construir nuevo ambiente de trabajo para una mejor confort del personal y clientes. DO 4.5 Construir la nueva infraestructura para tener mayor amplitud de acceso al credito bancario. DO 5.2 Abrir una oificina en Lima que permita dar soluciones tecnicas y administrativas de la empresa, asi como focalizar clientes privados. DO 5.4 Focalizar proyotos de educacion, saneamiento y salud de otros departamentos con la nueva oficina.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA:	ESTRATEGIAS DA:
1.- Burocracia y corrupción de la administración pública en relaciones con la empresa 2.- Alta experiencia de empresas competidoras a nivel nacional que participan en los mismos procesos. 3.- Población beneficiaria problemática al colaborar con los requisitos del proyecto, 4.- Empresas competidoras con menores propuestas económicas que desmerezcan el trabajo en el proyecto. 5.- Entidades públicas realizan sus proyectos por administración directa.	FA 1.1 Actualizacion de la ley de contrataciones para evitar observaciones en procesos licitados FA 1.4 Ampliar la cartera de profesionales para las diferentes bases a licitar FA 2.2 Consorciar con otras empresas que tengan personal calificado FA 2.5 Crear su pagina web para promocionar a su personal calificado FA 3.1 Generar buenas relaciones con la entidad publica para la Gestión de proyectos FA 3.3 Generar buenas relaciones con la poblacion de influencia para la elaboracion del proyecto FA 4.1 Crear su pagina web para informar la mision, vision y valores de la empresa. FA 4.5 Crear su pagina web para informar la mision, vision y valores de la empresa. FA 5.5 Crear su pagina web para informar la mision, vision y valores de la empresa	DA 1.1 Evitar conflictos con la administracion pública DA 1.2 Realizar alianzas estrategicas con otras empresas DA 1.3 Contar con un mediador para los posibles conflictos sociales DA 2.4 Crear un sitio web para contactar y brindar informacion de costos de proyecto DA 2.5 Crear un sitio web para contactar y brindar informacion de los tipos de proyectos DA 3.5 Concientizar al personal joven de las deficiencias de la administracion directa de proyectos. DA 5.1 Crear una ofcina para gestionar los proyectos directamente en Lima. DA 5.2 Crear una oficina para generar mayores relaciones de consorcio

Fuente: Grupo JICA
Elaboración propia

4.1.2.2. MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA)

Cuadro 13

Matriz posición estratégica y evaluación de la acción

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Retorno en la inversión	6	Cambios tecnológicos	2
Apalancamiento	6	Tasa de inflación	5
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	3
Capital requerido versus capital disponible	5	Rango de precios de servicios competitivos	2
Flujo de caja	5	Barreras de entrada al mercado	3
Facilidad de salida del mercado	4	Rivalidad/presión competitiva	2
Riesgo involucrado en el negocio	3	Elasticidad de precios de la demanda	4
Rotación de inventarios	4	Presión de los servicios sustitutos	5
Economías de escala y de experiencia	3		
Promedio (FF)	4.5556	Promedio (EE)	-3.25
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación en el mercado	6	Potencial de crecimiento	6
Calidad del Servicio	2	Potencial de utilidades	6
Ciclo de vida del servicio	4	Estabilidad financiera	5
Ciclo de reemplazo del servicio	3	Conocimiento tecnológico	4
Lealtad del consumidor	4	Utilización de recursos	4
Utilización de la capacidad de los competidores	2	Intensidad de capital	5
Conocimiento tecnológico	4	Facilidad de entrada al mercado	4
Integración vertical	2	Productividad/utilización de la capacidad	6
Velocidad de introducción de nuevos servicios	3	Poder de negociación de los productores	2
Promedio (VC)	-3.333	Promedio (FI)	4.6667

Fuente: Grupo JICA
Elaboración propia

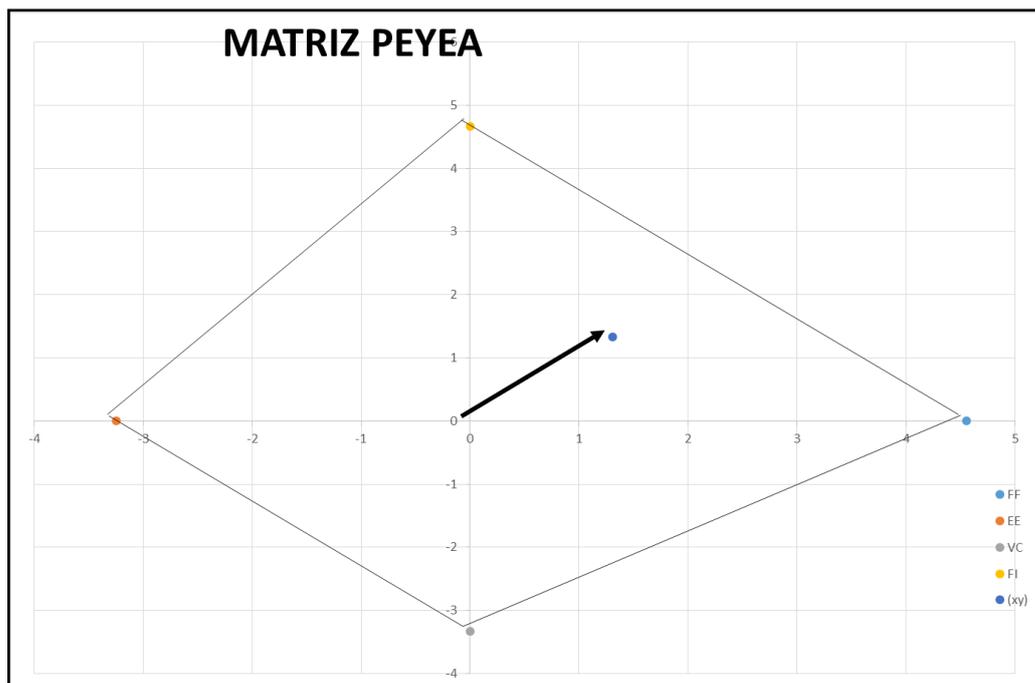


Gráfico 39. Matriz PEYEA

Estrategia agresiva de integración horizontal hacia adelante y hacia atrás, penetración y desarrollo del mercado, de servicio y de diversificación relacionada o no relacionada, esta empresa cuenta con algunas ventajas competitivas, en un mercado de alto crecimiento y se encuentra en proceso de consolidación financiera.

4.1.2.3. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG)

4.1.2.3.1. SERVICIOS QUE ACTUALMENTE PRESTA LA EMPRESA

En la actualidad Grupo JICA cuenta con los siguientes servicios

- **Perfiles de proyectos**

Cuadro 14

Perfiles del proyecto grupo JICA

N°	Perfil	Lugar
1	Mejoramiento de la capacidad resolutive de los establecimientos de salud, C.S UMACHIRI Y P.S. CHUQUIBAMBILLA	Umachiri-Melgar- Puno
2	Mejoramiento del servicio educativo en las instituciones educativas, I.E.S. yacango, I.E.P. 70178, I.E.P. 70711, I.E.P. 70730, del centro poblado de Kancora Yacango.	Ilave- Collao-Puno

Fuente: Grupo JICA

- **Expedientes técnicos**

Cuadro 15

Expedientes técnicos grupo JICA

N°	Perfil	Lugar
1	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE EDUCACION SECUNDARIA DE LA INSITUCION JOSE CARLOS MARIATEGUI	ILAVE-COLLAO-PUNO
2	CRÉACION E IMPLEMENTACION DEL LABORATORIO DEL MEDIO AMBIENTE EN LA SEDE DE AYABACAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA	SAN ROMAN- PUNO
3	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO RURAL EN LAS COMUNIDADES CAMPESINAS DE HUARAHUARANI Y CUTINI PUCARA DE SURPO	ILAVE-COLLAO-PUNO
4	AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	SUITUCANCHA- YAULI-JUNIN

Fuente: Grupo JICA

▪ **Supervisiones de obra**

Cuadro 16

Supervisiones grupo JICA

N°	Perfil	Lugar
1	MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE SISTEMA DE SANEAMIENTO BASICO INTEGRAL EN LAS COMUNIDADES DE CHITIBAMBA, CONSAPATA, CHULLUNQUIANI Y KUTYANANSAYA	CHECA-CANAS-CUSCO
2	MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y DISPOSICION SANITARIA DE EXCRETAS EN LAS COMUNIDADES DE INKAPUCARA CONDORIRI, JUAN VELASCO ALVARADO, TUPAC AMARU MALLQUINI, PARCIALIDADES Y SECTORES	MUÑANI-AZANGARO PUNO
3	AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE E INSTALACION DE LETRINAS SANITARIAS CON BIODIGESTORES EN LOS SECTORES DE AQUESAYA, HUALLATUMA Y ACOYO	CUPI-MELGAR-PUNO
4	INSTALACION DE SISTEMA DE SANEAMIENTO BASICO EN LOS SECTORES ACCOACCO, LLACTUIRE CALACACHA Y ANISMOCCO DE LA COMUNIDAD DE URINSAYA COLLANA	LANGUI-CANAS-CUSCO
5	INSTALACION DE LOS SERVICIOS DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y DISPOSICION SANITARIA DE EXCRETAS EN LA COMUNIDADES DE VIZACHANI Y PATABAMBA	ORURILLO-MELGAR-PUNO
6	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO DE LAS INSTITUCIONES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL N°324, 327 Y 330 Y PROGRESO DE LA CIUDAD DE PUNO	PUNO-PUNO-PUNO

Fuente: Empresa Grupo JICA

Cuadro 17

Matriz BCG

N°	DIVISIONES	INGRESOS 2015	%	INGRESOS 2016	%	Porcentaje de la participación en el mercado	Porcentaje de la tasa de crecimiento
1	Supervisión	S/. 310,463.43	40.54%	S/. 768,997.06	54.56%	1.47	148%
2	Expediente Técnico	S/. 315,445.50	41.19%	S/. 524,380.00	37.21%	0.68	66%
3	Perfiles	S/. 139,979.00	18.28%	S/. 116,012.50	8.23%	0.15	-17%
	TOTAL	S/. 765,887.93	100%	S/. 1,409,389.56			

Fuente: Grupo JICA

Elaboración propia

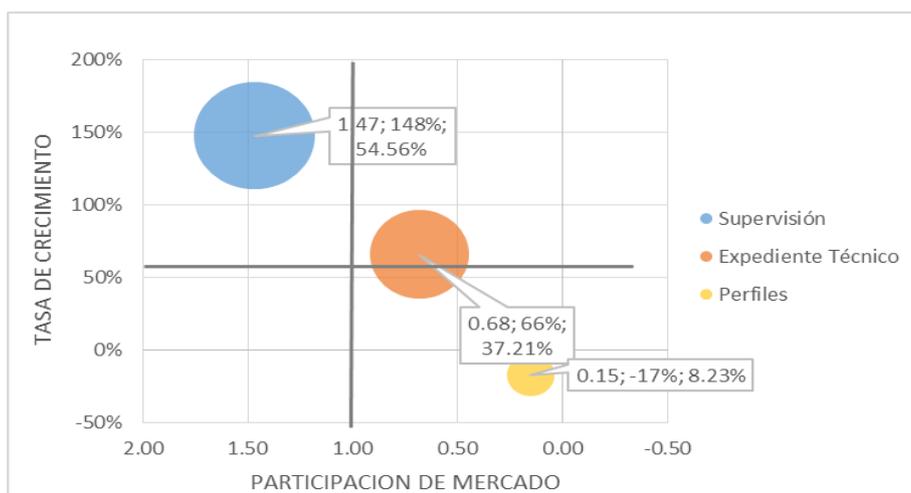


Gráfico 40. Matriz BCG

De acuerdo con la Figura, la matriz BCG establece que los servicios orientados hacia expedientes técnicos son de tipo interrogación en la cual se recomienda hacer test y encuestas a potenciales clientes o consumidores con el objetivo de conocer su cabida en el mercado, si la cosa va bien puede acabar convirtiéndose en un servicio estrella. Por el contrario el servicio perro al parecer ya tuvo su época de uso y en estos años recientes fue reduciéndose el mercado de proyectos a

nivel perfil, ya que su principal servicio de importancia es las supervisiones que se ubica en el cuadrante estrella.

4.1.2.4. MATRIZ INTERNA EXTERNA (MIÉ)

		TOTAL PONDERADO EFI			
		4.0	3.0	2.0	1.0
		Fuerte	Promedio	Debil	
TOTAL PONDERADO EFI	4.0	I	II	III	
	3.0	IV	V	VI	
	2.0	VII	VIII	IX	
		1.0			

Gráfico 41. Matriz interna externa

Fuente: Grupo JICA

Elaboración propia

La matriz IE de la Consultora Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C. se presentará en la Figura 26. La Consultora Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C se ubica en el cuadrante V ya que obtuvo 2.64 puntos del análisis interno, y 2.9 del análisis externo. Por lo tanto se sugiere que debe retenerse la ventaja que posee; y al mismo tiempo debe expandirse mediante las iniciativas estratégicas que se desarrollen. Estos resultados muestran que deben adoptarse las 8 estrategias planteadas, ya que contribuirán a aprovechar las oportunidades; enfrentar las amenazas; potenciar las fortalezas, y disminuir las debilidades.

4.1.2.5. MATRIZ GRAN ESTRATEGIA (MGE)

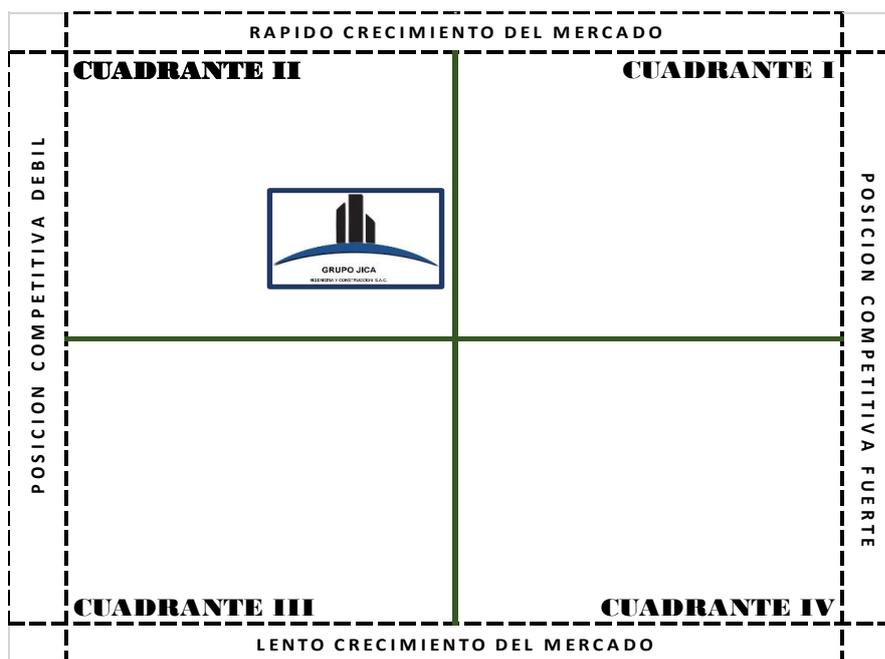


Gráfico 42. Matriz gran estrategia

Fuente: Grupo JICA

Elaboración propia

La empresa Grupo JICA se ubica en el cuadrante II, significando que la empresa está consolidándose competitivamente a nivel regional pero débilmente a nivel nacional y está creciendo más que las empresas rivales en el mercado de la consultoría, que esta empresa corre riesgos cuando lo ameritan y están posicionándose estratégicamente para un mejor desarrollo de mercado. Este resultado finalmente interpretamos como un apoyo a la implementación de las estrategias obtenidas.

6. MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)

Cuadro 18
Matriz de decisión estratégica

MATRIZ DE DECISION DE GRUPO JICA							
N°	ESTRATEGIA/MATRICES	FODA	PEYEA	BCG	IE	EP	TOTAL
E1	Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación de alto nivel en Ingeniería, Sunat y Osce	x	x	X	x	X	5
E2	Crear un plan de incentivos para los empleados proactivos y comprometidos con la empresa.	x	x	X	x		4
E3	Crear una pagina web que informe, promocióne y permita contactar clientes	x	x	X	x	X	5
E4	Construir una nueva infraestructura para generar mayor confort en el ambiente de trabajo	x	x	X	x	X	5
E5	Instalar una oficina en Lima para mejorar la Gestion de proyectos y focalizar clientes a nivel nacional	x	x	X	x	X	5
E6	Capacitar mecanismos de relacion con la poblacion y entidades publicas e informar deficiencias del sector publico para evitar conflictos con estas.	x	x		x	X	4
E7	Generar Alianzas Estrategicas mediante los consorcios	x	x	X	x	X	5
E8	Realizar coordinaciones periódicas con el personal de trabajo que fomente el diálogo y controle el cumplimiento del plan estratégico	x	x	X		X	4

Fuente: **Grupo JICA**

Elaboración propia

Para esta matriz se eligieron las estrategias que se repiten. El punto de partida son las ocho iniciativas estratégicas que se con el análisis FODA. En el cuadro 19, se enunciarán todas las estrategias y se indica cuales aplican de acuerdo a la matriz PEYEA, matriz IE y a la matriz GE. Se seleccionan todas las estrategias, ya que cada una de ellas se repite tres o más veces.

4.1.2.7. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

Cuadro 19

Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico

	Crear un plan de incentivos para los empleados despedidos con la empresa.		Crear una página web que informe, promocioe y permita contactar cliente		Construir una nueva infraestructura para generar mayor confort ambiente de trabajo		Instalar una oficina en Lima para mejorar la Gestión de proyectos ambientales a nivel nacional		Capacitar mecanismos de relación con la población y entidades públicas e informar público para evitar conflictos con estas.		Generar Alianzas Estratégicas mediante los consorcios		Realizar coordinaciones periódicas con el personal de trabajo que fomenta el cumplimiento del plan estratégico	
	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
3	0.36		2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3	0.51		3	0.51	2	0.34	2	0.34	3	0.51	3	0.51	4	0.68
2	0.12		4	0.24	0	0	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
2	0.22		4	0.44	0	0	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44
4	0.28		3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
1	0.15		4	0.6	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.45	4	0.6
0	0		4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	0	0
1	0.07		2	0.14	2	0.14	0	0	4	0.28	2	0.14	3	0.21
0	0		1	0.09	4	0.36	1	0.09	0	0	1	0.09	4	0.36
0	0		2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32
1	0.11		1	0.11	3	0.33	3	0.33	1	0.11	4	0.44	0	0
1	0.13		4	0.52	2	0.26	4	0.52	0	0	3	0.39	3	0.39
0	0		1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	0	0
2	0.26		4	0.52	2	0.26	4	0.52	3	0.39	4	0.52	2	0.26
0	0		2	0.2	4	0.4	1	0.1	0	0	2	0.2	1	0.1
1	0.14		2	0.28	0	0	2	0.28	4	0.56	1	0.14	2	0.28
0	0		4	0.44	1	0.11	4	0.44	0	0	4	0.44	1	0.11
1	0.07		1	0.07	0	0	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14
0	0		3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
1	0.06		3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12
	2.48			5.58		3.62		5.15		2.64		5.51		5.09

Fuente: Grupo JICA
Elaboración propia

Las estrategias con mayor calificación total del atractivo son: E3, E7, E4 y E8 quienes superaron el puntaje de 5.

4.1.2.8. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

4.1.2.8.1. OBJETIVO A LARGO PLAZO

- Optimizar los recursos financieros asignados al área de proyectos en un 40% en un lapso de 4 años
- Contar con una nueva infraestructura para el desarrollo de los procesos y actividades al 100% en un periodo de 3 años
- Incrementar su capacidad máxima de contratar con el estado de 1 409 389 a 20 000 000 en un plazo de cuatro años
- Incrementar el capital social en un 25% en un plazo de cuatro años
- Incrementar la satisfacción del cliente en un 30% en el periodo de 4 año
- Mejorar las capacidades técnicas del recurso humano en el 100% en el lapso de 3 años.
- Incrementar la participación en el mercado en expedientes en el 16% y supervisiones en el 19% en un plazo de 3 años.

4.1.2.8.2. MAPA ESTRATÉGICO

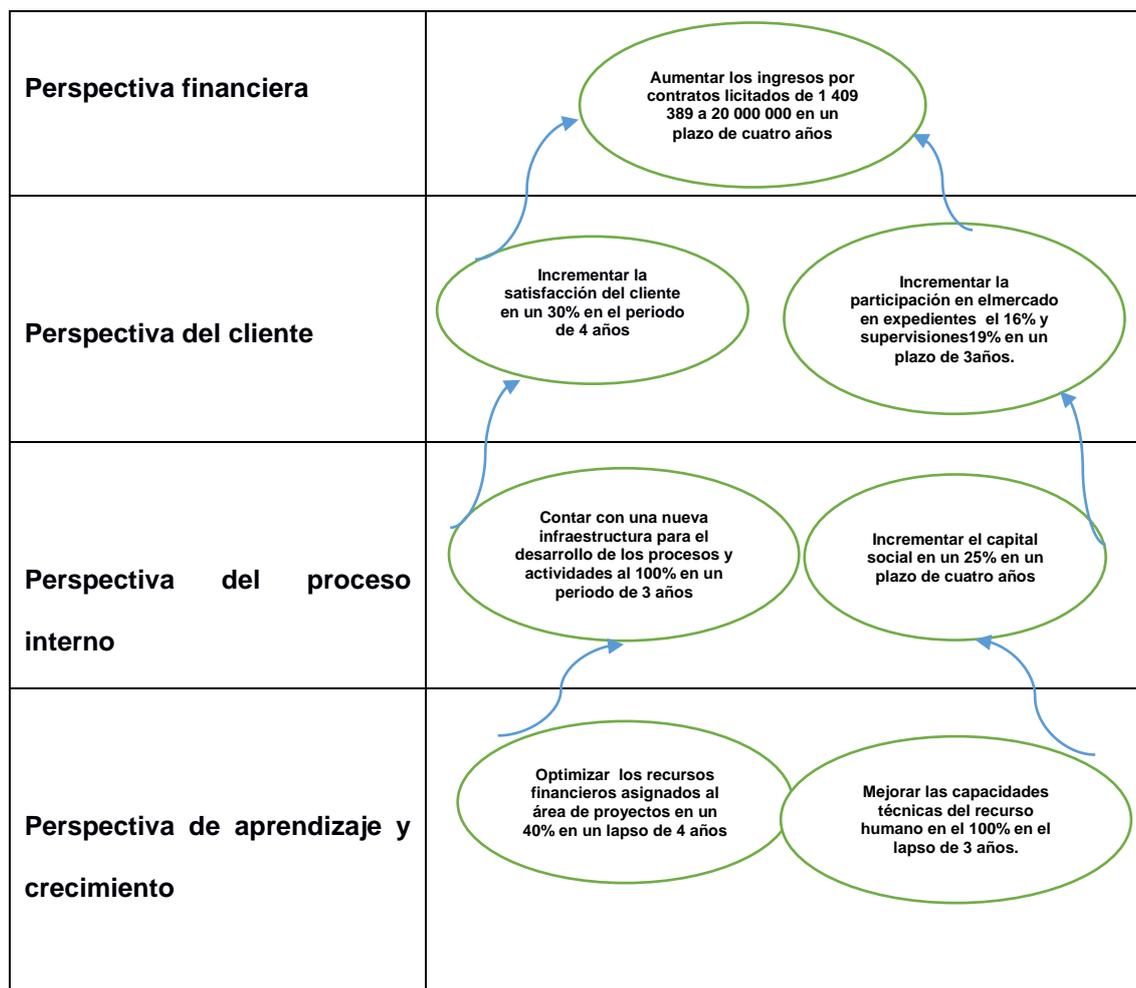


Gráfico 43. Mapa estratégico

Fuente: Grupo JICA

Elaboración propia

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se han ubicado los objetivos de mejora de eficiencia y optimización de recursos, ya que al aplicar las estrategias de cada uno de estos objetivos se logrará mejorar la deficiencia en el trabajo a través de definición de cargos e incentivos; y la mejor utilización de los recursos en el área de venta reduciendo los precios de los servicios y creando nuevos planes de pago.

Perspectiva del proceso interno: por un lado la disminución de costos de producción se encuentra relacionado con el objetivo de optimización de recursos financieros, debido a que ambos están relacionados con el giro del negocio. Por otro lado la disminución del gasto de venta está relacionada con la eficiencia administrativa ya que ambas están ligadas con el personal de oficina.

Perspectivas de clientes: la disminución de costos de producción y gastos de venta, están ligados con la satisfacción del cliente ya que al disminuir estos dos se puede reducir el costo de los productos o servicios que el adquiere.

Perspectiva financiera: el incremento de venta de casas y lotes lo hemos enlazado con la satisfacción del cliente por la obvia razón, de que es a él a quien vendemos.

4.1.2.9. ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS DE LA CONSULTORA GRUPO JICA
Cuadro 20

Estrategias vs objetivos de la consultora grupo JICA

Objetivos LP	Olp1	Olp2	Olp3	Olp4	Olp5	Olp6	Olp7
B2.G6 Estrategias	Optimizar los recursos financieros asignados al área de proyectos en un 40% en un lapso de 4 años.	Contar con una nueva infraestructura para el desarrollo de los procesos y actividades al 100% en un periodo de 3 años.	Aumentar los ingresos por contratos licitados de 1 409 389 a 20 000 000 en un plazo de cuatro años.	Incrementar el capital social en un 25% en un plazo de cuatro años	Incrementar la satisfacción del cliente en un 30% en el periodo de 4 años	Mejorar las capacidades técnicas del recurso humano en el 100% en el lapso de 3 años.	Incrementar la participación en el mercado en expedientes en el 16% y supervisiones en el 19% en un plazo de 3 años.
E1	Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación de alto nivel en Ingeniería, Sunat y Osce.		X		X	X	X
E2	Crear un plan de incentivos para los empleados proactivos y comprometidos con la empresa.		X			X	X
E3	Crear una página web que informe, promocióne y permita contactar clientes.	X	X	X	X		X
E4	Construir una nueva infraestructura para generar mayor confort en el ambiente de trabajo	X		X	X		
E5	Instalar una oficina en Lima para mejorar la Gestión de proyectos y focalizar clientes a nivel nacional	X	X	X	X		X
E6	Capacitar en mecanismos de relación con la población y entidades públicas e informar deficiencias del sector público para evitar conflictos con estas.	X	X		X	X	X
E7	Generar Alianzas Estratégicas mediante los consorcios	X	X		X	X	X
E8	Realizar coordinaciones periódicas con el personal de trabajo que fomente el dialogo y controle el cumplimiento del plan estratégico.	X	X	X	X	X	X

Fuente: Grupo JICA
Elaboración propia

En la tabla, se muestra que todos los objetivos de largo plazo planteados serán alcanzables con las estrategias retenidas.

4.1.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OE3)

En este capítulo se definen los siguientes puntos clave:

- (a) objetivos de corto plazo, (b) estructura organizacional,
- (c) políticas, (d) recursos, (e) motivación.

Iniciándose la segunda fase del proceso estratégico (D'Alessio, F. A., 2008). En esta etapa se definirá la manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión. Se considera que una implementación estratégica es exitosa si se logran los objetivos de corto y larga plazo. Para ello, los planes deben convertirse en acciones y están en resultados.

4.1.3.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. En la matriz CPE, se planean objetivos de corto plazo para cada uno de los seis objetivos de largo plazo que se establecieron en el plan.

En total, suman 14 OCP. Estos cubren un lapso de tiempo (2017-2020), pero son escalables hasta el 2022

4.1.3.2. RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas para realizar las actividades que impulsen a la Consultora grupo JICA a alcanzar los objetivos de corto plazo y se identifican por ser de tipo:

financieros, físicos, humanos y tecnológicos. La asignación eficaz y eficiente de los recursos es responsabilidad de la consultora grupo JICA, porque ello implicará generar una mayor rentabilidad.

En la cuadro 21, se presenta los recursos asociados a cada actividad, y por tanto, a cada objetivo de corto plazo.

4.1.3.2.1. RECURSOS FINANCIEROS

Los siguientes recursos financieros necesarios para poder realizar el siguiente plan estratégico son los siguientes:

- Capital propio y aportación directa de los accionistas
- Prestamos de la banca comercial, préstamos a corto y largo plazo.
- Proveedores, líneas de crédito por medio de garantías.
- Anticipo de clientes, adelanto directo (cartas fianzas).

4.1.3.2.2. RECURSOS FÍSICOS

- Adquisición de terreno.
- Máquinas y equipos.
- Herramientas manuales
- Insumo de calidad para los servicios.

4.1.3.2.3. TALENTO HUMANO

El talento humano es un elemento importante a tener en cuenta a fin de implementar nuestro plan estratégico, ya que teniendo un personal calificado en la empresa se podrá lograr niveles de competitividad frente a otras empresas nacionales que vienen a abarcar nuestro mercado local, y a su vez ser competitivos para los clientes privados.

El talento humano con la que cuenta la empresa posee un factor limitante por el incremento de proyectos de mayor cuantía que viene presentando la región y la

mano de obra calificada y no calificada que actualmente posee trabajo. Con lo ya mencionado decimos que existe una necesidad latente de capacitación, así como de especialización en personal técnico que eleve los sistemas de consultoría a niveles de competencia elevando la productividad del sector.

4.1.3.2.4. RECURSOS TECNOLÓGICOS

- Utilización de nuevas tecnologías en los procesos de levantamiento de información (salidas de campo).
- Implementación de sistemas de información

Cuadro 21

Objetivos de corto Plazo

OLP	OCP
Optimizar los recursos financieros asignados al área de proyectos en un 40% en el lapso de 4 años	Optimizar los recursos financieros en el area de proyectos en 10% el primer año
	Disminuir en 15% el primer año los costos de suministros del área de proyectos.
Contar con una nueva infraestructura para el desarrollo de procesos y actividades al 100% en un periodo de 3 años	Adquirir el terreno para la construcción el primer año
	Elaborar los estudios técnicos para construcción en el primer año
Aumentar el ingreso por contratos licitados 1 409 389 a 20 000 000 en un plazo de cuatro años	Aumentar el ingreso por contratos licitados en 3 millones el primer año
	Participar en licitaciones mayores a 150 000 en el primer año
Incrementar el capital social en un 25% en un plazo de cuatro años	Incrementar el capital social en 5 % para el primer año
	Implementar una política de renovación de acuerdo a la ineficiencia de las maquinas y herramientas
Incrementar la satisfacción del cliente en un 30% en el periodo de 4 años	Incrementar la satisfacción del cliente en 7.5% el primer año
	Implementar la pagina web de la empresa en el primer año
Mejorar las capacidades técnicas del recurso humano en el 100% en el lapso de 3 años.	Capacitar al 25% del personal según su area el primer año
	Mejorar el 25% el uso de softwares de Ingeniería en el primer año
Incrementar la participación en el mercado en expedientes en el 16% y supervisiones en el 19% en un plazo de 3 años.	Incrementar la participacion en el mercado de las supervisiones en 3% el primer año
	Incrementar la participacion en el mercado de los expedientes técnicos en 4% el primer año

Fuente: Grupo JICA
Elaboración propia

Cuadro 22
Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

OLP	OCP	Actividades	Responsable
Optimizar los recursos financieros asignados al área de proyectos en un 40% en el lapso de 4 años	Optimizar los recursos financieros en el área de proyectos en 10% el primer año	Revisión del proyectos antes de la impresión y ploteo. Reposiciones de gastos debidamente sustentadas con facturas o boletas. Finalización de los proyectos que vienen siendo arrastrados	Area de Proyectos Gerencia General Contabilidad
	Disminuir en 15% el primer año los costos de suministros del área de proyectos.	Asumir políticas de reinversión permanentemente Coordinación permanente para estudios de Campo. Contratación de personal técnico proactivo en proyectos.	Area de Logística Area de Operaciones Area de Gerencia
Contar con una nueva infraestructura para el desarrollo de procesos y actividades al 100% en un periodo de 3 años	Adquirir el terreno para la construcción el primer año	Formar una comisión para la cotización y adquisición del terreno. Disponer de liquidez para la operación de compra.	Administración Area de Finanzas
	Elaborar los estudios técnicos para construcción en el primer año	Designar responsabilidades técnicas al Ing Civil Designar responsabilidades técnicas al Arquitecto Designar responsabilidades técnicas al Ing Mec. Elec. Designar responsabilidades técnicas al Ing. Sanitario	Area de Proyectos Gerencia General
Aumentar el ingreso por contratos licitados 1 409 389 a 20 000 000 en un plazo de cuatro años	Aumentar el ingreso por contratos licitados en 3 millones el primer año	Aumentar contratos con su respectivas conformidad Identificar criterios de evaluación de renovación anual Presentación a mayor número de licitaciones publicas Comprar el aplicativo de SOPNEG	Gerencia General Administración Area de Logística Area de Finanzas
	Participar en licitaciones mayores a 150 000 en el primer año	Revisar semanalmente la plataforma de OSCE para los proyectos licitados. Evitar participar en proyectos de menor cuantia	Area de Logística
Incrementar el capital social en un 25% en un plazo de cuatro años	Incrementar el capital social en 5 % para el primer año	Reducir los Gastos financieros Reducir los costos de Intermediación Realizar compras por Escala	Administración Area de Finanzas Area de Logística
	Implementar una política de renovación de acuerdo a la ineficiencia de las maquinas y herramientas	Inventariar las herramientas, equips y maquinas . Revisión técnica de las herramientas, equipos y maquinas.c Contar con cámaras de seguridad.	Área de Logística Area de Operaciones Area de finanzas
Incrementar la satisfacción del cliente en un 30% en el periodo de 4 años	Incrementar la satisfacción del cliente en 7.5% el primer año	Adquisición de muebles para brindar mayor confort al cliente Entrega de proyectos de calidad Entrega de proyectos en plazos determinados Gestion de todos los documentos y tramites necesarios	Area de Logística Administración Area de proyecto Area de Finanzas Area Legal
	Implementar la pagina web de la empresa en el primer año	Contratar un diseñador de web Analizar la Información a presentar en la pagina web Mostrar proyectos finalizados en la plataforma virtual	Administración Gerencia General
Mejorar las capacidades técnicas del recurso humano en el 100% en el lapso de 3 años.	Capacitar al 25% del personal según su area el primer año	Capacitar a Ing civil, Ing Topografo, Ing Mec Elec, Ing Sanitario, Ing Ambiental, Ing Economistas y Arquitecto. Capacitar al Gerente General Admsitrador, Contador y Abogado	Admsitración Gerencia General
	Mejorar el 25% el uso de softwares de Ingeniería en el primer año	Capacitar a Ing civil, Ing Topografo, Ing Mec Elec, Ing Sanitario, Ing Ambiental, Ing Economistas y Arquitecto en el uso de software de Ingeniería.	Administración Area de proyectos
Incrementar la participación en el mercado en expedientes en el 16% y supervisiones en el 19% en un plazo de 3 años.	Incrementar la participacion en el mercado de las supervisiones en 3% el primer año	Ganar licitaciones en consultorias electricas Ganar licitaciones en consultorias viales y puertos Ganar licitaciones en consultorias de represas e irrigaciones Realizar consorcios de mayor cuantia	Area de Logística Administración Gerencia General Area Legal
	Incrementar la participacion en el mercado de los expedientes técnicos en 4% el primer año	Ganar licitaciones en consultorias electricas Ganar licitaciones en consultorias viales y puertos Ganar licitaciones en consultorias de represas e irrigaciones Realizar consorcios de mayor cuantia	Area de Logística Administración Gerencia General Area Legal

Fuente: Grupo JICA
Elaboración propia

4.1.3.3. POLÍTICAS DE CADA ESTRATEGIA

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo as políticas, son los límites que acotan una estrategia y que tienen que estar alineadas con los valores y el código de ética propuestos para la empresa Consultora grupo JICA. Las políticas diseñan el camino para orientar las estrategias hacia la visión de la empresa(D'Alessio, F. A., 2008), en el cuadro 23, se listan las estrategias y se indican las políticas que se asocian a cada una de ellas. Las políticas que se han considerado son las siguientes:

P1: Política de expansión de mercado

P2: Política de reposición de máquinas y equipos

P3: Política de capacitación de personal

P4: Política de incentivos

P5: Política de incremento de capital social

P6: Política de minimización de costos

P7: Política de calidad de proyectos

P8: Política de implementación de áreas.

P9: Política de cumplimiento de plazos

P10: Política de manejo de software.

P11: Política de ganar licitaciones

P12: Política de confort al cliente

Cuadro 23**Políticas asociadas a cada estrategia**

N°	ESTRATEGIAS	POLITICAS
E1	Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación de alto nivel en Ingeniería, Sunat y Osce.	P1,P3,P5,P6,P7,P9,P10,P11,P12
E2	Crear un plan de incentivos para los empleados proactivos y comprometidos con la empresa.	P1,P4,P5,P9,P11
E3	Crear una página web que informe, promocióne y permita contactar clientes.	P1,P3,P5,P7,P9,P10,P12
E4	Construir una nueva infraestructura para generar mayor confort en el ambiente de trabajo	P1,P4,P5,P7,P8,P12
E5	Instalar una oficina en Lima para mejorar la Gestión de proyectos y focalizar clientes a nivel nacional	P1,P2,P3,P5,P6,P8,P10,P11,P12
E6	Capacitar en mecanismos de relación con la población y entidades públicas e informar deficiencias del sector público para evitar conflictos con estas.	P1,P2,P5,P6,P7,P9,P11,P12
E7	Generar Alianzas Estratégicas mediante los consorcios	P1,P3,P5,P6,P7,P9,P10,P11
E8	Realizar coordinaciones periódicas con el personal de trabajo que fomente el diálogo y se controle el cumplimiento del plan estratégico.	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12

Fuente: Grupo JICA

Elaboración propia**4.1.3.4. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

En un proceso de implementación estratégica, la estructura organizacional permite “mover” a la organización a través de las políticas formuladas. En la medida en que se ejecuta la estrategia, surgirán cambios en la estructura; por ello se considera que es dinámica para adaptarse a la exigencia del mercado (D'Alessio, F. A., 2008). En el gráfico 34, se expone el organigrama de la empresa. El liderazgo lo asume la junta de accionista como órgano supremo, en un segundo nivel la Gerencia General como representante de la empresa, con la ayuda del área legal, y en el último nivel se encuentra las áreas de:

Administración, Contabilidad, Finanzas, Proyectos, Operaciones y Logística.

4.1.3.5. RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN

Es preciso dar importancia al recurso humano para la implementación del plan estratégico. El personal de la Consultoría grupo JICA aportará al logro de objetivos, mediante estrategias como la capacitación, motivación, línea de carrera respaldada en una cultura empresarial que manifieste la identificación con la organización. Uno de los grandes retos es la resistencia al cambio, para ello es necesaria las comunicaciones efectivas, la organización, y la integración de todos los miembros para el dinamismo de las actividades, el uso de la tecnología y la información. Es primordial el liderazgo en el proceso de implementación del cambio, con competencias y habilidades gerenciales que genere el compromiso para alcanzar la visión deseada.

4.1.3.6. GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión del cambio organizacional es el proceso particularmente planteado para disminuir el impacto negativo que se origina por el cambio. Es posible el desacuerdo con el plan estratégico propuesto, por el gran alcance en todas sus áreas, además de la predisposición de los trabajos. Se realiza el despliegue progresivo en cada una de ellas a través de una consultoría especializada, que permita una mejor comunicación e información que lleva a una ventaja competitiva sostenible para el plan estratégico, plasmados en la visión, OLP, y OCP.

Esta comunicación debe ser estratégicamente planificada buscando y haciendo primer contacto con los líderes de cada área difundiendo la importancia de: unir esfuerzos, generar valor agregado en cada una de sus áreas, incrementar la participación de nuestro mercado, (d) adopción de políticas con altos estándares de calidad, brindar servicio eficiente a nuestros clientes y mejora de condiciones laborales

4.1.4. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA (OE4)

Muestra la etapa final del proceso estratégico, a la evaluación y el control que se manifiesta en todo el proceso, lo que le permite evaluar los cambios y su impacto, retroalimentar y realizar las medidas correctivas necesarias. La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico(D'Alessio, F. A., 2008).

4.1.4.1. PERSPECTIVAS DE CONTROL

Para evaluar la implementación de estrategias y el cumplimiento de los objetivos se utilizará el Tablero de Control Integrado o Balanced Score Card, en el que se han establecido los indicadores de evaluación. El tablero de Control es una herramienta de control estratégico que a través de indicadores coherentes, ayudan a conducir el proceso de implementación y a conocer si los objetivos se están alcanzando. Asimismo, transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: (a) financiero, (b) clientes, (c) interna, y (d) aprendizaje de la organización(Keplan, F., Norton, R., 2009).

4.1.4.2. APRENDIZAJE INTERNO

Para la Consultora Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C. el aprendizaje interno debe ser dinámico, ya que las organizaciones cambian constantemente y provocan que las estrategias planteadas o implementadas se desactualicen. La retroalimentación constante es la clave para adaptar la estrategia al mercado. La evaluación de la estrategia se compone de tres etapas: (a) el análisis externo e interno, (b) la evaluación de desempeño y de los resultados que se generan, y (c) la toma de acciones correctivas.

4.1.4.3. PROCESOS

El factor clave en el desarrollo de las estrategias, es la aplicación del monitoreo o control en una organización por procesos, el cual permite incluir a distintos actores en un solo bloque a fin de que realicen las actividades de los sectores clave de la consultora grupo JICA en su servicio hacia los estudios y supervisiones de proyectos. El efecto de este cambio permitirá mejorar la rentabilidad y posicionamiento en el mercado. El monitoreo constante abarca los procesos de servicios, el manejo administrativo, el organigrama o estructura organizacional, la ubicación geográfica, y la comunicación existente entre las diversas áreas y grupos de trabajo. A partir de esta perspectiva, se responden las siguientes preguntas: ¿se ha adaptado el personal a los cambios en las metodologías de trabajo?; ¿la tecnología que se posee contribuye al logro de los objetivos?, y ¿los procesos generados disminuyen el tiempo de trabajo y los errores?

4.1.4.4. CLIENTES

La consultora grupo JICA, generará un servicio adecuado a las exigencias de su

mercado con valor agregado, con el objetivo de satisfacer a sus clientes del sector privado y público. El incremento de la cuota de participación en los sectores de expedientes técnico y supervisiones de obra darán una medida razonable del éxito.

La evaluación de los clientes es exitosa cuando el que guíe el proceso adopte la posición de los clientes. Donde se analiza solamente aquello que genera valor para estos; todo lo demás es adicional que no repercute necesariamente en mayor satisfacción. Se conjugan criterios cualitativos y cuantitativos para compararse con la competencia y poder prever las necesidades de los demandantes; el objetivo es adelantarse a ellos. Las preguntas que se responden son las siguientes: ¿cuáles son las ventas de cada servicio?; ¿se logró satisfacer las expectativas de los clientes?; ¿qué más se puede hacer por el cliente? , y ¿qué se puede mejorar en relación al cliente interno?

4.1.4.5. FINANCIERA

Una de las perspectivas importantes es la financiera en donde se analiza desde el punto de vista de la junta de accionistas, que en este caso son los directivos de la empresa, pues es una empresa de corte familiar. La meta de los accionistas es obtener rentabilidad de su inversión mejorando la estructura de costos y la búsqueda de una mayor cuota de mercado.

Resalta los análisis cuantitativos típicos, como los índices financieros y márgenes, entre los que se debe incluir el retorno de la inversión (ROI), el retorno sobre el patrimonio (ROA), el margen de ganancia, el endeudamiento patrimonial y el retorno sobre ventas (ROS), los cuales serán considerados por cada inversionista en el marco de su proyecto(D'Alessio, F. A., 2008)

4.1.4.6. Tablero de control balanceado

El tablero de control integrado o Balanced Scorecard es una herramienta de control estratégico. Este instrumento provee una visión global u holística de la organización; dispone el establecimiento de metas, y permite medir y controlar el desempeño(D'Alessio, F. A., 2008)

A continuación se presenta en el cuadro 24 el tablero de control integrado de la consultoría grupo JICA, de acuerdo a las perspectivas indicadas.

Cuadro 24

Tablero de control integrado

OLP	OCP	Actividades	Responsable	Indicadores	U.M.
Optimizar los recursos financieros asignados al área de proyectos en un 40% en el lapso de 4 años	Optimizar los recursos financieros en el área de proyectos en 10% el primer año Disminuir en 1.5% el primer año los costos de suministros del área de proyectos.	Revisión del proyecto antes de la impresión y ploteo. Reposiciones de gastos debidamente sustentadas con facturas o boletas. Finalización de los proyectos que vienen siendo arrastrados.	Area de Proyectos Gerencia General Contabilidad	Número de proyectos impresos Número de facturas y boletas sustentadas Número de proyectos culminados	Unidad Unidad Unidad
Contar con una nueva infraestructura para el desarrollo de procesos y actividades al 100% en un periodo de 3 años	Adquirir el terreno para la construcción el primer año Elaborar los estudios técnicos para construcción en el primer año	terreno. Disponer de liquidez para la operación de compra. Designar responsabilidades técnicas al Ing Civil Designar responsabilidades técnicas al Arquitecto Designar responsabilidades técnicas al Ing Mec. Elec. Designar responsabilidades técnicas al Ing. Sanitario	Area de Operaciones Area de Gerencia	Proporción de reinversión Coordinación realizada con éxito N° de contratos de personal técnico proactivo	Porcentaje Unidad Unidad
Aumentar el ingreso por contratos licitados 1.409 389 a 20 000 000 en un plazo de cuatro años	Aumentar el ingreso por contratos licitados en 3 millones el primer año Participar en licitaciones mayores a 150 000 en el primer año	Aumentar contratos con su respectivas conformidad Identificar criterios de evaluación de renovación anual Presentación a mayor número de licitaciones publicas Comprar el aplicativo de SOPNEG	Administración Area de Finanzas	Comisión formada con éxito Compra de terreno	Si/No Si/No
Incrementar el capital social en un 25% en un plazo de cuatro años	Incrementar el capital social en 5 % para el primer año Implementar una política de renovación de acuerdo a la ineficiencia de las maquinas y herramientas	Reducir los costos de intermediación Realizar compras por Escala Inventariar las herramientas, equipos y maquinas. Revisión técnica de las herramientas, equipos y maquinas. Contar con cámaras de seguridad.	Gerencia General Administración Area de Logística Area de Finanzas	Cumplió responsabilidad técnica Cumplió responsabilidad técnica Cumplió responsabilidad técnica	Si/No Si/No Si/No
Incrementar la satisfacción del cliente en un 30% en el periodo de 4 años	Incrementar la satisfacción del cliente en 7.5% el primer año Implementar la pagina web de la empresa en el primer año	Aumentar contratos con su respectivas conformidad Identificar criterios de evaluación de renovación anual Presentación a mayor número de licitaciones publicas Comprar el aplicativo de SOPNEG	Gerencia General Administración Area de Logística Area de Finanzas	Número de conformidades Cumplimiento de criterios de evaluación Número de propuestas técnicas y económicas	Unidad Si/No Unidad Si/No
Mejorar las capacidades técnicas del recurso humano en el 100% en el lapso de 3 años.	Capacitar al 25% del personal según su área el primer año Mejorar el 25% el uso de softwares de ingeniería en el primer año	Revisar semanalmente la plataforma de OSCE para los proyectos licitados. Evitar participar en proyectos de menor cuantía	Area de Logística	Cumplió revisión semanal de la página OSCE Ausencia de proyectos de menor cuantía	Si/No Si/No
Incrementar la participación en el mercado en expedientes en el 16% y supervisiones en el 19% en un plazo de 3 años.	Incrementar la participación en el mercado de las supervisiones en 3% el primer año Incrementar la participación en el mercado de los expedientes técnicos en 4% el primer año	Reducir los costos de intermediación Realizar compras por Escala Inventariar las herramientas, equipos y maquinas. Revisión técnica de las herramientas, equipos y maquinas. Contar con cámaras de seguridad.	Administración Area de Finanzas Area de Logística Area de Operaciones Area de finanzas	Relación entre préstamos actuales y anteriores Relación entre costos actuales y anteriores Número de herramientas, equipos y maquinas Realizó la revisión técnica Compró cámaras de seguridad	Porcentaje Si/No Unidad Si/No Si/No
Mejorar las capacidades técnicas del recurso humano en el 100% en el lapso de 3 años.	Capacitar al 25% del personal según su área el primer año Mejorar el 25% el uso de softwares de ingeniería en el primer año	Adquisición de muebles para brindar mayor confort al cliente Entrega de proyectos de calidad Entrega de proyectos en plazos determinados Gestión de todos los documentos y tramites necesarios Contratar un diseñador de web Analizar la información a presentar en la pagina web Mostrar proyectos finalizados en la plataforma virtual	Area de Logística Administración Area de proyecto Area de Finanzas Area Legal	Compró muebles de mayor confort Número de proyectos aprobados Cumplimiento de plazos determinados Gestión completa de trámites y documentos Contrato del diseñador Realizó análisis Muestra de cartera de proyectos	Si/No Unidad Si/No Si/No Unidad Si/No Si/No
Incrementar la participación en el mercado en expedientes en el 16% y supervisiones en el 19% en un plazo de 3 años.	Capacitar al 25% del personal según su área el primer año Mejorar el 25% el uso de softwares de ingeniería en el primer año	Capacitar a Ing civil, Ing Topografo, Ing Mec Elec, Ing Sanitario, Ing Ambiental, Ing Economistas y Arquitecto. Capacitar al Gerente General /Administrador, Contador y Abogado	Administración Gerencia General	Proporción de personal capacitado Proporción de personal capacitado	Porcentaje Porcentaje
Incrementar la participación en el mercado en expedientes en el 16% y supervisiones en el 19% en un plazo de 3 años.	Incrementar la participación en el mercado de las supervisiones en 3% el primer año Incrementar la participación en el mercado de los expedientes técnicos en 4% el primer año	Capacitar a Ing civil, Ing Topografo, Ing Mec Elec, Ing Sanitario, Ing Ambiental, Ing Economistas y Arquitecto en el uso de software de Ingeniería. Ganar licitaciones en consultorias electricas Ganar licitaciones en consultorias viales y puentes Ganar licitaciones en consultorias de represas e irrigaciones Realizar consorcios de mayor cuantía Ganar licitaciones en consultorias electricas Ganar licitaciones en consultorias viales y puentes Ganar licitaciones en consultorias de represas e irrigaciones Realizar consorcios de mayor cuantía	Administración Area de proyectos Area de Logística Administración Gerencia General Area Legal	Proporción eficiente del uso de software de Ingeniería N° de procesos adjudicados y consentidos N° de procesos adjudicados y consentidos N° de procesos adjudicados y consentidos N° de consorcios N° de procesos adjudicados y consentidos N° de procesos adjudicados y consentidos N° de procesos adjudicados y consentidos N° de consorcios	Porcentaje Unidad Unidad Unidad Unidad Unidad Unidad Unidad Unidad Unidad

Fuente: Grupo JICA

Elaboración propia

4.1.4.7. IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA CONSULTORÍA GRUPO JICA

Dentro de las ventajas competitivas de la Consultoría grupo JICA, esta: la ubicación geográfica a diferencia de otras empresas a nivel Regional que corresponde a una mejor participación en relación a empresas del mismo nivel en otras regiones, la experiencia respaldados en conformidades de los contratos y la especialización en los procesos que realiza, capacidad instalada y sobre todo el respaldo de profesionales altamente calificados, equipos y herramientas que garantiza estándares de calidad de su servicio.

4.1.4.8. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS POTENCIALES CLÚSTERES DE LA ORGANIZACIÓN

En la región Puno actualmente no se ha identificado ningún clúster de consultoría de obra formalizada, resaltando que los clústeres son importantes, ya que puede convertir a Puno en un importante eje económico de la zona sur del país, utilizando sus recursos como fuente atrayente de inversión privada. Actualmente la modalidad de agrupamiento de empresas consultoras se denomina consorcio, de los cuales se participa mediante dos finalidades; abarcar mercado respaldándose en la experiencia de uno de los consorciados y/o el respaldo económico que un consorciado le brinda a otro; sin embargo es delimitado en el tiempo. Esto será viable en la medida en que se incremente la especialización de atención hacia las entidades públicas a las que se brinda dicho servicio, en éste caso a los sectores que se licita, ya que tienen categorías consolidadas en determinadas especialidades de la consultoría de obra.

4.1.4.9. IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LOS POTENCIALES CLÚSTERES

El cuadro 25 presenta los principales aspectos estratégicos que enfrenta el potencial clúster.

Cuadro 25
Cluster en consultoría

Clúster en Consultoría
1. Participar en procesos de licitación en consorcio
2. Integración de proveedores, clientes.
3. Mejoramiento de la consultoría de obra pública y privada
4. Alineamiento a procesos de elaboración de estudios y supervisiones similares
5. Brindar servicio enfocado a calidad
6. Uso de Tecnologías sofisticadas requeridas

Fuente: Grupo JICA
Elaboración propia

La Consultoría grupo JICA dispone de gran potencial para mejorar su posición competitiva, lo cual se alcanzará a través de la implementación y ejecución de este plan estratégico. Actualmente, la posición del departamento de Puno, es deficiente en cuanto a la infraestructura, salud, educación, saneamiento y viales, que requieren mejoras en ejecución de la inversión pública; por tanto, la modalidad más cercana a un clúster son los denominados consorcios, los cuales les permiten asociarse con la finalidad de participar de un proceso de licitación respaldándose por experiencia y/o económico, teniendo en cuenta que la duración de la actividad es por plazos determinados.

Cuadro 26

Plan estratégico integral

Objetivos IP		VISION y respaldados por la ética profesional.								VALORES						
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	LITICAS						
<p>Objetivos IP</p> <p>Optimizar los recursos financieros asignados al área de proyectos en un 40% en un lapso de 4 años.</p> <p>Contar con una nueva infraestructura para el desarrollo de los procesos y actividades al 100% en un periodo de 3 años.</p> <p>Aumentar los ingresos por contratos licitados de 1,409,389 a 20,000,000 en un plazo de cuatro años.</p> <p>Incrementar el capital social en un 25% en un plazo de cuatro años</p> <p>Incrementar la satisfacción del cliente en un 30% en el periodo de 4 años.</p> <p>Mejorar las capacidades técnicas del recurso humano en el 100% en el lapso de 3 años.</p> <p>Incrementar la participación en el mercado en expedientes en el 16% y supervisiones en el 19% en un plazo de 3 años.</p>		Estrategias														
		E1	Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación de alto nivel en Ingeniería, Sumat y Osce.													
		E2	Crear un plan de incentivos para los empleados proactivos y comprometidos con la empresa.													
		E3	Crear una página web que informe, promocióne y permita contactar clientes.	X		X	X	X								
		E4	Construir una nueva infraestructura para generar mayor confort en el ambiente de trabajo		X		X									
		E5	Instalar una oficina en Lima para mejorar la Gestión de proyectos y focalizar clientes a nivel nacional.	X		X										
		E6	Capacitar en mecanismos de relación con la población y entidades públicas e informar deficiencias del sector público para evitar conflictos con estas.													
		E7	Generar Alianzas Estratégicas mediante los consorcios	X		X										
		E8	Realizar coordinaciones periódicas con el personal de trabajo que fomente el diálogo y se controle el cumplimiento del plan estratégico.	X		X										
Tabla de Control		Optimizar los recursos financieros en el área de proyectos en 10% el primer año	Adquirir el terreno para la construcción del primer año	Aumentar el ingreso por contratos licitados en 3 millones el primer año	Participar en licitaciones mayores a 150 000 en el primer año	Incrementar el capital social en 5% para el primer año	Implementar una política de renovación de acuerdo a la ineficiencia de las maquinarias y herramientas	Incrementar la satisfacción del cliente en 7.5% el primer año	Implementar la página web de la empresa en el primer año	Capacitar al 25% del personal según su área el primer año	Mejorar el 25% el uso de softwares de Ingeniería en el primer año	Incrementar la participación en el mercado de las supervisiones técnicas en 3% el primer año	Incrementar la participación en el mercado en el 16% de los expedientes técnicos en 4% el primer año			

Fuente: Grupo JICA
Elaboración propia

4.1.5. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE GRUPO JICA (OE5)

Los factores que determinan la competitividad para el presente estudio se analizaron en el desarrollo del análisis situacional en la que se tomó en cuenta: tecnología; inversión; capital humano; experiencia empresarial, características del servicio, estrategia empresarial; oferta de insumos; canales de mercadeo y distribución; infraestructura y externalidades; ambiente regulatorio; y políticas del mercado.

4.1.5.1. PARTICIPATION DE MERCADO.

Según la recopilación de información del OSCE se observó que de un total de 175 entidades públicas suscritas al SEACE se obtuvo un total de 202 proyectos publicados a través de la plataforma, de los cuales 103 entidades no contrataron ningún tipo de consultoría de proyectos a nivel perfil, expediente o supervisión de obra para el año 2016, según esta información obtenida procedemos a determinar los siguiente: Para el año 2016, se observó que mediante la plataforma del SEACE el número de licitaciones para expedientes técnicos fueron 74 de los cuales grupo JICA se adjudicó con 7, dando como resultado que la empresa tuvo una participación del 9.46%. Para el año 2016, se observó que mediante la plataforma del SEACE el número de licitaciones para supervisiones de obra fueron 91 de los cuales grupo JICA se adjudicó con 8, dando como resultado que la empresa tuvo una participación del 8.79%. Finalmente en lo que respecta a perfiles la empresa no se adjudicó con procesos de este tipo, pero resaltando que hubo un total de 37 perfiles para el 2016.

Cuadro 27**Participación de la empresa grupo JICA en el mercado**

PARTICIPACIÓN	Expediente Técnicos	Supervisión de Obra	Perfiles
N° de licitaciones en la región de Puno	74	91	37
N° de adjudicaciones de Grupo JICA	7	8	0

Fuente: OSCE y Logística Grupo JICA

Elaboración Propia

4.1.5.2. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Según Porter quien menciona que la competitividad de una industria estaría conformada por las cinco fuerzas, teniendo en cuenta que las otras 4 fuerzas ya se analizaron.

Para determinar el nivel de competitividad de grupo JICA procedemos a resaltar los resultados relevantes de la encuesta en comparación con la empresa grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. de acuerdo al análisis que se realizó.

Cuadro 28**Servicios que oferta la empresa a entidades públicas y privadas**

¿Qué servicios ofrece su empresa a las entidades públicas y privadas?	Obras de saneamiento	29	23%
	Obras en represas e irrigaciones	28	22%
	Obras Viales y Puertos	28	22%
	Obras electromecánicas y energéticas	11	9%
	Obras Urbanas y edificaciones	32	25%

Fuente: Encuesta a empresas competidoras

Elaboración Propia

Para el presente cuadro observamos que los tipos de servicios con mayor oferta son Saneamiento y Urbanas/edificaciones, justamente los servicios consolidados por parte de la empresa consultora grupo JICA.

Grupo JICA cuenta con un staff de profesionales la cual le permite ofertar todas las especialidades mencionadas.

Cuadro 29**Número de proyectos por especialidad de las empresas**

En función de los servicios que oferta ¿Cuántos proyectos maneja actualmente?	Obras de saneamiento	58	25%
	Obras en represas e irrigaciones	35	15%
	Obras Viales y Puertos	49	21%
	Obras electromecánicas y energéticas	11	5%
	Obras Urbanas y edificaciones	75	33%

Fuente: Encuesta a empresas competidoras

Elaboración Propia

De la misma manera observamos que la relación de número de proyectos por especialidad es relacionada con la oferta de servicios, ampliándose aún más las diferencias con otras especialidades.

Cabe resaltar que los proyectos actuales de JICA es principalmente en saneamiento, viales y urbanas/edificaciones, las que son altamente competitivas en el mercado de la consultoría de obra.

Cuadro 30

Porcentaje de participación de las empresas en el mercado

Según su punto de vista ¿Qué porcentaje del mercado en el que se desenvuelve su organización, tiene abarcado?	0% - 5%	24	71%
	5% - 10%	10	29%
	10% - 30 %	0	0%
	30% a más	0	0%

Fuente: Encuesta a empresas competidoras

Elaboración Propia

En el análisis del cuadro vemos que solo el 29% considera que su empresa abarca del 5-10%, en tal información incluimos a grupo JICA en ese porcentaje y concluimos que la empresa tiene una buena participación de mercado.

Por otro lado un análisis comparativo entre empresas, indica que grupo JICA se encuentra sobre el promedio del número de proyectos actuales, a su vez interpretamos que la empresa consultora está consolidada en el mercado y continua desarrollando sus servicios.

Cuadro 31

Número de clientes por especialidad de las empresas

En función de los servicios que oferta ¿Con cuántos clientes cuenta actualmente su empresa?	Obras de saneamiento	46	26%
	Obras en represas e irrigaciones	30	17%
	Obras Viales y Puertos	38	21%
	Obras electromecánicas y energéticas	11	6%
	Obras Urbanas y edificaciones	54	30%

Fuente: Encuesta a empresas competidoras

Elaboración Propia

Se observa que se tienen mayor número de clientes en saneamiento, urbanas / edificaciones y viales, las entidades públicas lanzan procesos y comunican a las empresas que ven convenientes para que realicen los proyectos con calidad, pero algunas consultoras se ven limitadas por la baja experiencia en contratos que tienen para ganar el proceso que según el reglamento de contrataciones con el estado estipula.

Actualmente grupo JICA tiene diferentes clientes en el sector público los cuales son frutos de la experiencia, calidad y prestigio que ha venido ganando en el transcurso de los años, por otro lado también mencionamos que grupo JICA ha venido desarrollándose en el mercado de la consultoría de ingeniería en menor tiempo que otras consultoras.

Cuadro 32**Servicios de mayor demanda**

¿Qué servicio tiene más demanda?	Obras de saneamiento	29	24%
	Obras en represas e irrigaciones	21	17%
	Obras Viales y Puertos	27	22%
	Obras electromecánicas y energéticas	13	11%
	Obras Urbanas y edificaciones	32	26%

Fuente: Encuesta a empresas competidoras

Elaboración Propia

En referencia a esta pregunta la mayoría de entidades públicas tienen mayor demanda en saneamiento, urbanas / edificaciones y viales las cuales son un claro reflejo que este tipo de proyectos son de priorización por parte del gobierno, analizando este resultado la empresa grupo JICA se encuentra ya consolidado con proyectos de saneamiento y urbanas/edificaciones, en lo que respecta a proyectos Viales viene creciendo y desarrollándose para lograr consolidarse en esta especialidad.

Cuadro 33**Plan estratégico en las empresas**

¿Cuenta su empresa con una planificación estratégica?	Si	3	9%
	No	31	91%

Fuente: Encuesta a empresas competidoras

Elaboración Propia

Analizando sobre la planeación estratégica observamos que tan solo el 9% si cuenta con un planeamiento para la dirección de sus empresas, lo que nos muestra que la mayoría de empresa viene desarrollándose de manera empírica.

En el caso de grupo JICA la empresa no cuenta con un plan estratégico, la cual les limita tomar decisiones acordes a un mayor crecimiento en el mercado y desarrollo del servicio, pero aun así viene desarrollándose en base a reuniones y coordinaciones la que les permitió sobresalir en el mercado.

Cuadro 34**Servicios que presta al mercado público y privado**

¿Actualmente a quiénes presta sus servicios?	Entidades Publicas	31	79%
	Entidades Privadas	8	21%

Fuente: Encuesta a empresas competidoras

Elaboración Propia

Actualmente las empresas consultoras prestan sus servicios a las entidades públicas en un 79% lo que nos muestra que el mercado privado no es muy abarcado.

Grupo JICA cuenta con la capacidad técnica y económica para acceder al mercado privado, para ello tiene que formular e implementar algunas estrategias para entrar en el mercado privado, ya que uno de los objetivos de la empresa.

CONCLUSIONES

Primera (OE1).-

La Consultora grupo JICA está constituida desde el año 2012 dedicada a las actividades de consultoría prestando servicios de expediente técnico y supervisión de obra con mayor énfasis en el sector público. El resultado del análisis de la empresa al estar por un periodo de 4 años en el mercado es que presenta limitaciones en el desarrollo de sus procesos, debido a que no cuenta con una planificación estratégica, además se observa que no tiene formulado la misión, visión y objetivos que dan como resultado ausencia de identificación y orientación de la empresa.

El análisis situacional de la empresa permitió obtener información relevante del estado actual de los factores internos y externos como: solvencia económica, experiencia necesaria para ganar licitaciones, también cuenta con profesionales capacitados según la especialidad, presenta debilidades en el compromiso del personal joven, algunas deficiencias en el confort del ambiente de trabajo, no cuenta con la estructura organizacional detallada. Positivamente la empresa tiene la oportunidad de consolidarse en otras especialidades de la consultoría y abarcar el mercado privado a nivel nacional. En relación a las externalidades, la empresa grupo JICA está pendiente a las actualizaciones en temas SNIP, Invierte Perú, SUNAT y OSCE.

Segunda (OE2):

Los cambios en los dos últimos años son resultados favorables respecto a su desenvolvimiento en el mercado, el presente análisis de la empresa permite ver

el potencial que tiene grupo JICA para mejorar su competitividad, desarrollo y posicionamiento en el mercado, que fue demostrada en los análisis de matrices tales como la MPEYEA que muestra que se debe aplicar una estrategia agresiva, así mismo la matriz BCG que nos da como resultado que la empresa tiene un servicio estrella que indica que el servicio debe crecer aún más y un servicio interrogante que tiende a convertirse en servicio estrella, así como en los resultados de la MIE que se ubica en el quinto cuadrante la cual conlleva a retener la ventaja que posee y expandirse mediante estrategias, finalmente la MGE nos muestra que la empresa está consolidándose a nivel regional pero débilmente a nivel nacional.

De acuerdo al análisis anterior concluimos que la formulación de estrategias se realizó priorizando las debilidades y amenazas, las cuales permitieron elegir alternativas estratégicas acorde a una serie de análisis de elección que mencionamos: a partir de la matriz FODA se decide retener las 8 estrategias planteadas al inicio, las cuales fueron favorables en todo el análisis, mediante el uso de diferentes herramientas de filtro, como el análisis PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz GE. Al realizar la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico permitió reafirmar las 8 estrategias las que son de apoyo para el logro de los objetivos de largo plazo.

Tercera (OE3):

En base al planteamiento de los catorce objetivos de corto plazo (OCP), que constituyen la dirección de los siete objetivos de largo plazo (OLP), permitieron orientar a la empresa consultora en: maximizar su rentabilidad, eficiencia en los

procesos, calidad de servicio en la consultoría de obras, incrementar la participación de mercado, personal comprometido. En consecuencia lo mencionado permitirá una implementación adecuada en respuesta a sus deficiencias percibidas.

La realización de una lista las actividades para cada OCP las que deben cumplirse, asimismo el análisis de los recursos necesarios para realizar dichas actividades y también la creación de las políticas que dirigirán la implementación de las estrategias, estas permitirá ejecutar exitosamente el plan estratégico y así cumplir los objetivos propuestos a fin de lograr la visión compartida que conlleve al lograr el crecimiento, competitividad y posicionamiento de la consultora grupo JICA en su mercado.

Cuarta (OE4):

La utilización del tablero de control integral permite evaluar las distintas perspectivas de control a través de indicadores necesarios para medir el cumplimiento de los objetivos de corto plazo de la consultora grupo JICA en términos numéricos que al final resultan tangibles. Estos indicadores permitirán la verificación del cumplimiento de objetivos e implementación de acciones correctivas permanentemente a la consultora para el cumplimiento de su visión, así como una retroalimentación estratégica, la consultora grupo JICA busca oportunidades a través de una mayor participación en el mercado, eficiencia en la ejecución de sus procesos y personal identificado. En conclusión el uso de la herramienta del Balanced Scorecard en la evaluación de estrategias permitirá evaluar la eficiencia y eficacia de las 8 estrategias.

Quinta (OE5):

De acuerdo al análisis de competitividad al comparar los resultados de la encuesta a los competidores con la empresa grupo JICA se obtuvo como respuesta que la empresa es competitiva porque: se encuentra sobre el promedio del porcentaje de participación en el mercado, además tiene determinadas especialidades consolidadas con experiencia respaldada en las conformidades de los contratos en los servicios de consultoría más demanda y ofertada en el sector público, también se observa que la empresa tiene un staff de profesionales en distintas áreas las cuales le permiten crecer y desarrollarse en nuevas especialidades que finalmente buscará consolidarlas.

RECOMENDACIONES

1. La empresa consultora grupo JICA para tener un personal comprometido con los objetivos organizacionales se sugiere, capacitar al personal contratado joven con la finalidad de mejorar las responsabilidades en sus respectivas áreas. A través de la administración se sugiere contratar el personal calificado para para realizar un análisis de la empresa que le permita actualizar su misión, visión y objetivos cada vez que sean cumplidos.

Se sugiere a la empresa realizar un análisis interno y externo para dar solución a las debilidades/amenazas y tener información suficiente para la toma de decisiones técnicas y no realizar decisiones empíricas que tienen resultados muy subjetivos.

2. Se recomienda a la gerencia general formar una comisión que coordine y ayude a la formulación del plan estratégico, para facilitar y garantizar una próxima elaboración del plan estratégico.

Se sugiere a la consultora buscar siempre la actualización en nuevas tecnologías para poder contar con respaldo técnico en proyectos, se sugiere a la empresa generar un fortalecimiento patrimonial para poder contar con respaldo financiero.

3. Se recomienda a la empresa consultora grupo JICA ejecutar las estrategias mediante la implementación del plan estratégico la cual le permitirá alcanzar los objetivos de corto y largo plazo.

Se sugiere a la gerencia general aplicar el presente documento como guía de desarrollo para conducir a la consultora grupo JICA hacia un horizonte competitivo líder, donde la productividad refleje el grado de competitividad en los sectores en los cuales desarrolle su actividad.

4. Se recomienda a la empresa consultora realizar una evaluación en base a los indicadores y unidades de medida que le permita ver si se cumplieron los objetivos de la empresa, para que sea posible una retroalimentación en caso sea necesario. Se sugiere a la empresa llevar un control continuo de la realización de estrategias para lograr objetivos de corto plazo a fin de generar valor agregado y un crecimiento sostenible.
5. Se recomienda a grupo JICA realizar consorcios y participar en licitaciones de mayor cuantía a nivel nacional para mejorar su competitividad en el mercado actual, y así incrementar su participación en el mercado a nivel nacional. Se recomienda a la empresa poner en marcha el plan estratégico para generar ventajas competitivas.

Mantener debidamente controlados los objetivos propuestos para que se mantenga la obtención de los mismos, y actualizarlos cada vez que sean cumplidos, que pueden ser los mismos o mejorar los propuestos.

6. Se recomienda al ministerio de vivienda, construcción y saneamiento descentralizar oficinas en las regiones del Perú, para apremiar y mejorar la gestión de proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcivar, J., & Mantilla, L. (2013). Plan Estratégico para la Constructora Financiera Zavala. Santo Domingo, Ecuador.
- Alvarado, F. (2013). *Principios Básicos de Consultoría*. Obtenido de <http://www.consejeriaempresarial.com/publicaciones/PRINCIPIOS%20BASICOS%20DE%20CONSULTORIA.pdf>
- Aurismas, D. (Febrero de 2014). Planificación Estratégica. Barcelona, España.
- Avellaneda, C. (2002, p.67). *Diccionario de términos de finanzas*.
- Ayala, L.; Arias, R. (2015). *El Análisis del PEST*. (G. d. Mercadeo, Ed.) Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Baena, E., Jairo, J., Montoya, O. (Diciembre de 2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia de Technica Año IX, n° 23*, 61-66.
- Bernal, C.A. (2006, p. 96). *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Colombia: Prentice Hall.
- Bernal, R. (1 de abril de 2013). *La Planificación: Vonceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso*. (P. d. Educativa, Ed.) Obtenido de <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion-a-la-planificacion1.pdf>
- Cam, M., Di Tolla, R., Fernandez, P., & Palomino, L. (Noviembre de 2012). Plan Estratégico del Distrito de Surquillo. Surco, Perú.
- Condo, P. (Abril de 2010). Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Constructora de Obras Civiles. Quito, Ecuador.
- Contreras, E. . (Julio de 2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la*

- planeación estratégica*. (U. N. Colombia, Ed.) Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>
- Cordóva, M. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Coss, Bu. (1995, p. 73). *Analisis y Evaluacion de Proyectos de Inversion*. Mexico: Limusa.
- Cuadrado, J. (Julio de 2014). PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO DE LA CONSTRUCTORA J&M PARA EL PERIODO 2015 - 2019. Maagua, Nicaragua.
- D'Alessio, F. A. . (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. . Mexico D.F. .
- Duarte, J., & Fernández, L. (2013, p. 78). *Finanzas Operativas: Un Coloquio*. Noriega Editores.
- Elizondo, A. (2006). *Proceso Contable 4: Contabilidad del capital*. Internacional Thomson Editores.
- Flores, C. (2011). *Estructuira Organizacional*. Obtenido de <http://trabajos-carolina.blogspot.pe/p/estructura-organizacional-la-estructura.html>
- Fráncés, A. (2006, p. 233). *Estrategia y planes para la empresa: Con el Cuadro de Mando Integral*. España: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003, p.6). Conceptos de Administración Estratégica. En N. Edición (Ed.).
- Hernández, G. (2006, p.1). *Diccionario de Economía*. Colombia: U. Cooperativa de Colombia.
- Huaman, S., Martinez, C., Ureta, C., Villanueva, E., & Yucra, I. (04 de Febrero de 2014). Plan Estratégico Constructora Albesco S.A.C. Arequipa, Perú.
- Keplan, F., Norton, R. (2009). *Perspectivas de control*.

- Meneses, E. (2002, p. 192). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Ecuador: Cámara Ecuatoriana del Libro - Núcleo de Pichincha.
- Moyer, R., McGuigan, J., Krettlow, W. (2005). *Administración financiera contemporánea*. Thomson.
- Oficina del Emprendedor de Base. (2013). *Empresa*. (Wikipedia, Editor) Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
- Peña, A., Lara, E., & Urrego, M. (Setiembre de 2014). Plan de Mercadeo Estratégico de la Constructora Edificart. Huila, Colombia.
- Pimentel, L. (Setiembre de 2016). *Ensayo Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Negocios/ENSAYO-SOBRE-LA-PLANIFICACION-ESTRATEGICA-DE-LA-EMPRESA/3708005.html>
- Ponce, H. . (Enero-Junio de 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. (C. N. Psicología, Ed.) *12*(1), 231. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. . (2010). *Estrategia Empresarial*.
- R, D. F. (2013). *Conceptos de la Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Ramirez, J. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. (U. Veracruz, Ed.) Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramirez,C. (2011). *Beneficios de la Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://grupodeinvestigacioncontable.webs.com/apps/forums/topics/show/1287378-analisisestrategico-foda>
- Resendiz, G. (Marzo de 2010). *Objetivos a largo plazo*. (Blogspot, Editor) Obtenido de

<http://gracielaresendiz04.blogspot.com/2010/03/objetivos-largo-plazo.html>. Resendiz, Graciela

Robbins, P., DeCenzo, D. . (2009). *Fundamentos de la Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: Pearson Educación.

Salazar, M. (2012). PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EMPRESAS GENERADORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS: CASO EMPRESA CONSTRUCTORA SSK MONTAJES E INSTALACIONES S.A.C. Lima, Perú.

Secretaria de Economia. (2011). *Guías Empresariales: Estudio de mercado*. (U. A. Hidalgo, Ed.) Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/proy_inv/estudio%20de%20mercado.pdf

Serna H. (2015). *Gerencia estratégica*. Mexico: Manual Moderno.

Thompson, I. (2012). *Definición de Cliente*. (P. d. Mercadotecnia, Ed.) Obtenido de <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Universidad de Cauca. (2005). *Planificación Estratégica*. Obtenido de ftp://ftp.unicauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Cilase%207/planificacion%20estrategica.pdf

Vilca, J., Castillo, F., Linares, E., & Dominguez, J. (Noviembre de 2012). Planeamiento Estratégico para el Sector de la Construcción del departamento de la Libertad. Trujillo, Perú.

Zegarra , G., Mendoza, M., & Cuba, J. (2015). Plan Estratégico para la Compañía BESCO S. A. C. Lima, Perú.

ANEXOS**Anexo 1****Entrevista al Gerente General de Grupo JICA**

- 1) ¿Cuántos años llevan en el mercado?
- 2) ¿Han aplicado planificación estratégica en la empresa?
- 3) ¿Qué método usaron para usar la Misión Visión de la empresa?
- 4) ¿En cuanto a los empleados, cuenta con un manual de funciones?
- 5) ¿Cómo calificaría usted el ambiente laboral de la empresa?
- 6) ¿Todos sus proyectos se encuentra bajo los parámetros legales?

Anexo 2**Encuesta a los competidores de la empresa.**

Objetivo: Obtener información sobre las empresas que se dedican a la consultoría en el campo de Ingeniería.

1. ¿Qué servicios ofrece su empresa a las entidades públicas y privadas?
 - Obras de saneamiento Obras electromecánicas y energética
 - Represas e irrigaciones Urbanas edificaciones
 - Viales Puertos

2. En función de los servicios que oferta ¿Cuántos proyectos maneja actualmente?
- Obras de saneamiento _____
 - Obras electromecánicas y energética _____
 - Represas e irrigaciones _____
 - Urbanas edificaciones _____
 - Viales Puertos _____
3. En función de los productos o servicios que oferta ¿Con cuántos clientes cuenta actualmente su empresa?
- Obras de saneamiento _____
 - Obras electromecánicas y energética _____
 - Represas e irrigaciones _____
 - Urbanas edificaciones _____
 - Viales Puertos _____
4. ¿Realiza usted publicidad? Si su respuesta es sí, mencione el tipo de publicidad.
- Televisión Radio Vallas Prensa Revistas
- Según su punto de vista ¿Qué porcentaje del mercado en el que se desenvuelve su organización, tiene abarcado?
- Escríbalo _____
5. ¿Qué tiempo tiene en el mercado
- a. 1 año
 - b. 2 años
 - c. 3 años
 - d. 4 años o más

6. ¿Qué servicio tiene más demanda?
- Obras de saneamiento Obras electromecánicas y energética
 - Represas e irrigaciones Urbanas edificaciones
 - a. Viales Puertos
7. ¿Cuenta su empresa con una planificación estratégica?
- Si () No ()
8. ¿Actualmente a quiénes presta sus servicios?
- Entidades públicas
- Empresas privadas
9. ¿Qué estrategias utiliza para captar nuevos clientes?
- Buen precio_____ Calidad de servicio _____Buen financiamiento_____
10. De las siguientes opciones, ¿cuáles considera que es la ventaja competitiva de su institución?
- a) Ubicación de proyectos
 - b) Participación en el mercado
 - c) Calidad de servicios
 - d) Atención del cliente
 - e) Tiempos de entrega
 - f) Experiencia

Anexo 3

Encuesta a los proveedores de la empresa

Objetivo: Conocer los servicios y beneficios que las empresas proveedoras le brindan a Grupo JICA

7) ¿Qué productos o servicios provee a Grupo JICA?

- Sub servicios ¿Cuál? _____
- Equipos y herramientas de ingeniería
- Materiales de escritorio u oficina

8) ¿Brinda su empresa créditos a Grupo JICA? Si su respuesta es sí selecciones el plazo.

SI -30 días -60 días -90 días o más

NO

9) Considera usted que sus precios frente a la competencia son:

- Elevados Iguales Bajos

10) ¿Proporciona su empresa garantías a Grupo JICA acerca del servicio o producto que adquieren?

Si - No ¿Por qué?.....

11) ¿Es Grupo JICA buen cliente?

Si - No ¿Por qué?.....

12) ¿Ofrece usted capacitaciones a Grupo JICA?

Si – No ¿Por qué?.....

Anexo 4

Descripción Física Interna

FOTO 1

Área de Proyectos



FOTO 2

Área de proyectos



FOTO 3

Área de operaciones



FOTO 4

Gerencia General



FOTO 5

Área de finanzas y contabilidad



FOTO 6

Área e Logística



FOTO 7

Equipos y Herramientas



Anexo 5

REGISTRO NACIONAL DE PROVEEDORES

**CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN
PARA SER PARTICIPANTE, POSTOR Y CONTRATISTA**

GRUPO JICA INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.

Domiciliado en: URBANIZACION CHANU CHANU II ETAPA (UNA CUADRA
PARQUE DEL NIÑO) /PUNO-PUNO-PUNO (Según información declarada en la
SUNAT)

Se encuentra con inscripción vigente en los siguientes registros:

PROVEEDOR DE BIENES

Vigencia : Desde 31/05/2016
Socios en común con (RUCs): : 20602117228

**PROVEEDOR DE
SERVICIOS**

Vigencia : Desde 31/05/2016
Socios en común con (RUCs): : 20602117228

CONSULTOR DE OBRAS

Vigencia para ser : Desde 22/04/2016
participante, postor
y contratista

Especialidades Ley : 3 - Consultoría en obras de saneamiento y afines -
30225 * Categoría C
4 - Consultoría en obras electromecánicas, energéticas,
telecomunicaciones y afines - Categoría A
5 - Consultoría en obras de represas, irrigaciones y afines -
Categoría A
1 - Consultoría en obras urbanas edificaciones y afines.
Categoría C
2 - Consultoría en obras viales, puertos y afines. Categoría
A

Socios en común : 20602117228
con (RUCs):

Anexo 6 CONSULTA RUC

Número de RUC:	20448370217 - GRUPO JICA INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	GRUPO JICA INGENIERIA Y CONSTR		
Fecha de Inscripción:	22/08/2011	Fecha de Inicio de Actividades:	01/09/2011
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	MZA. B6 LOTE. 09 URB. CHANU CHANU II ETAPA (UNA CUADRA PARQUE DEL NIÑO) PUNO - PUNO - PUNO		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL/COMPUTARIZADO	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL/COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	45207 - CONSTRUCCION EDIFICIOS COMPLETOS. <input type="button" value="v"/>		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA <input type="button" value="v"/>		
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Emisor electrónico desde:	-		
Comprobantes Electrónicos:	-		
Afiliado al PLE desde:	07/09/2015		
Padrones :	NINGUNO <input type="button" value="v"/>		

Anexo 7



GRUPO JICA INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.

ELABORACION DE:
PERFILES
ANTEPROYECTOS
PROYECTOSEJECUCION DE OBRAS
ARQUITECTONICAS
CIVILES
ELECTROMECANICAS

CARTA N° 0068 GRUPO JICA INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.

Puno 30 de noviembre del 2016

Señor: Bach. Ederth Abel Apaza Jilaja.
Elaborador del Plan Estratégico

Asunto : Permiso para la realización del PLAN ESTRATÉGICO.

A través del presente documento yo Ing. Roger Renán Jilaja Carita Gerente General de la empresa Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C. autorizo la realización del "Plan Estratégico de la empresa Grupo JICA Ingeniería y Construcción S.A.C., 2017-2020", al encargado y responsable del desarrollo del presente documento Ederth Abel Apaza Jilaja, para la elaboración del análisis situacional de la empresa, brindándole las facilidades del caso en el acceso de información necesaria, y en la participación del personal correspondiente en el taller de involucrados del Plan estratégico.

Sin otro particular, resueivo su petición esperando la realización del instrumento estratégico, me despido de Ud.

GRUPO JICA
INGENIERIA Y CONSTRUCCION SAG
RUC. 2014079217

ING. ROGER RENAN JILAJA CARITA
GERENTE GENERAL

Urb. Chanu chanu 2da Et. Mz. B-6 Lt.-9 – Puno
Referencia Parque del niño

Tel.: 051-364611 RPM: # 952910044 / #952910043 / #952910054
RPC: 973277767/ 956746166 / 973619465
Email: grupo_jica@hotmail.com