

Strategic Model for a SME Company in the Construction Sector

Odar R. Florian Castillo, MBA.¹, Edson J. Prado-Andrade, Ing.², Angie E. Vera-Castillo, Ing.³, and Juan M. Deza Castillo, Mg.⁴

^{1,4} Universidad Privada del Norte, Perú, odar.florian@upn.edu.pe, juan.deza@upn.edu.pe

^{2,3} Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, jamy Prado24@gmail.com, vera.angie@outlook.com

Abstract – The objective of the research was to design a strategic model for the logistics of a company in the construction sector, through a non-experimental - transversal methodology, using techniques such as surveys, interviews, whose instruments were interview guides and questionnaires applied to a sample of 10 collaborators in the logistics area that allowed the collection of information for subsequent analysis. It was determined that 36% of products are not rejected to suppliers and 63.6% sometimes. Inventory turnover is less than 2 times per year and with regard to task compliance, only 27.3% of the time is fulfilled and 72.7% from time to time, establishing that they usually do not comply with assigned activities. The strategic plan focused on logistics was carried out. The results show that the company is well positioned internally and externally, with greater strengths and opportunities, but with deficiencies. It was established that the company must maintain a strong position in a rapidly growing market, adopting strategies such as market penetration and horizontal integration. In conclusion, the strategic plan provides greater competitiveness and improvements in the logistics and commercial areas associated with the fulfillment of organizational objectives.

Translated with www.DeepL.com/Translator (free version).

Keywords—Strategic model, logistics, sme, strategies, construction sector.

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

Modelo Estratégico para una Empresa MYPE del Sector Construcción

Odar R. Florian Castillo, MBA.¹, Edson J. Prado-Andrade, Ing.², Angie E. Vera-Castillo, Ing.³, and Juan M. Deza Castillo, Mg.⁴

^{1,4} Universidad Privada del Norte, Perú, odar.florian@upn.edu.pe, juan.deza@upn.edu.pe

^{2,3} Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, jamyrprado24@gmail.com, vera.angie@outlook.com

Resumen - La investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo estratégico para la logística de una empresa del sector construcción, mediante una metodología de tipo no experimental – transversal, utilizando técnicas como encuestas, entrevistas, cuyos instrumentos fueron guías de entrevista y cuestionarios aplicados a una muestra de 10 colaboradores del área logística que permitieron la recolección de información para su posterior análisis. Se determinó que 36% de productos no son rechazados a los proveedores y el 63.6% a veces. La rotación del inventario es menor a 2 veces anual y con relación al cumplimiento de tareas, solo el 27,3% de veces se cumple y el 72,7% de vez en cuando, estableciendo que usualmente no cumplen con actividades asignadas. Se realizó el plan estratégico enfocado a la logística. Los resultados demuestran que la empresa se encuentra bien posicionada a nivel interno y externo, con mayores fortalezas y oportunidades, pero con deficiencias. Se estableció que la empresa debe mantener una postura fuerte frente a un mercado que se encuentra en rápido crecimiento, adoptando estrategias como penetración de mercado e integración horizontal. Concluyendo, el plan estratégico brinda mayor competitividad y mejoras en el área logística y comercial asociadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Palabras clave—Modelo estratégico, Logística, Mype, Estrategias, Sector construcción.

I. INTRODUCCIÓN

Con el transcurrir del tiempo las empresas se tornan en un ambiente competitivo y naturalmente cambiante, lo que genera que adopten posturas para adecuarse a las necesidades del entorno a causa de la presión que estas generan. Frente a esta realidad, las organizaciones necesitan ser flexibles para cumplir con las exigencias estratégicas manteniendo una posición que genere valor y competitividad [1], por ello, deben mantener una visión bien estructurada, determinando su rumbo y afrontando contingencias en el camino mediante un modelo estratégico. La planificación es su primera función administrativa, donde se determina a dónde y cómo se van a lograr los objetivos establecidos, por ello se debe realizar un análisis del contexto interno y externo, procesando la información para que haya una base y sea el soporte del direccionamiento organizacional, el cual se centra en aprovechar las oportunidades del entorno y generar fortalezas internas para que la organización pueda sobresalir [2].

La planificación estratégica cuenta con un enfoque de guía de la empresa hacia los objetivos planteados y la manera cómo

se va a lograr con la integración de diversas áreas y su manejo bajo un método sistémico para posteriores tomas de decisiones [3]. Estas decisiones son definitorias en una realidad que refleja un mundo globalizado que ha generado competencia entre las diversas empresas, las cuales están buscando nuevos métodos para el abastecimiento estratégico de la producción planificada, lo que influye la adopción de tecnologías de almacenes que permiten gestionar todos los recursos relevantes como materiales e información. Asimismo, los procesos logísticos y su manipulación dentro de un esquema estratégico, permite gestionar con éxito la administración de las organizaciones, obteniendo mayor rentabilidad y participación en el mercado [4]. Cabe mencionar que los aspectos relevantes y fundamentales de las organizaciones deben centrarse en el pensamiento estratégico que conlleve al resultado final de un plan estratégico eficaz entendido en todos los niveles, además, se debe establecer indicadores para medir y controlar los avances, de tal modo que evidencie una realidad encaminada a un panorama de mejora y sea el sustento de un adecuado plan con gestión pertinente de recursos [5].

Durante el siglo XXI, diversas entidades del mundo se enfrentan a dificultades y son pocas las que logran mantenerse. Las que no planifiquen estrategias en base a sus objetivos y no se enfoquen en mejorar e innovar, sufrirán los perjuicios de la globalización y decaerán [6].

En el caso de Paraguay, existen alrededor de 700 000 empresas familiares que representan el 85% de economía del país y producen el 65% de los bienes y servicios que se ofertan, sin embargo, no todas logran una consolidación en el mercado ya que no pueden adecuarse a sus exigencias, como el ambiente, el cambio y las proyecciones. Estos factores han generado que la transición de las organizaciones en el tiempo sea corta, determinando que solo un poco más de la mitad logran pasar a la segunda generación, el 16% de estas pasan a la tercera generación y 8% a la cuarta. Los resultados obtenidos evidencian que estos usualmente quiebran por falta de planificación estratégica, la cual refleja una contrariedad frente al caso de éxito de Toyota y su famoso vehículo que llegó al mercado americano, el “Toyota Corolla”, el cual fue muy sonado debido a que tuvo gran éxito por la acogida de su vehículo. Este caso tuvo como soporte la inversión de tiempo realizando análisis exhaustivos del contexto de gran relevancia para el cliente como lo son las carreteras, el clima y la aplicación de encuestas, pues, estos estudios permitieron establecer una estrategia exitosa, como el fabricar un auto que cumpla con las expectativas de los clientes [7]. La base central

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

del logro conseguido fue la planificación estratégica y su adecuada gestión logística para el abastecimiento necesario de recursos para la fabricación de los vehículos.

En Ecuador, las pequeñas empresas cuentan con objetivos organizacionales establecidos repercuten en cierta cantidad de colaboradores, lo que genera inadecuado desempeño en la ejecución de sus actividades al carecer de información de la finalidad de sus tareas. Ante esta realidad, se requiere establecer como fortaleza los procedimientos de comunicación y la integración de toda la empresa en el proceso de planificación estratégica, de tal manera que se evidencie el conocimiento de los objetivos organizacionales y la capacitación del personal para la resolución de posibles eventualidades bajo el respeto de políticas que guían la conducta organizacional [8].

En el caso de Perú, muchas organizaciones mantienen un estándar elevado de comercialización de bienes y servicios, sin embargo, estos no cuentan con conocimientos suficientes para mantener un direccionamiento organizacional necesario, lo que repercute en las funciones de los colaboradores. En el país mencionado, el 95% del sector privado está conformado por medianas y pequeñas empresas (MYPES) de las cuales el 80% son familiares, lo que genera que los colaboradores mantengan algún tipo de vínculo familiar y conlleva a que cumplan con funciones que no son competentes a su puesto, es por ello que las organizaciones deben mantener un plan estratégico que permita manipular y gestionar los procesos de abastecimiento, almacenamiento, distribución y atención al cliente, para poder controlar los inventarios y hacer frente a las diversas coyunturas evitando desabastecimiento, aumento de costos, mal desempeño, sobrecarga de trabajo y un impacto negativo en la rentabilidad de las organizaciones [9]. Es relevante mantener un control logístico y más aún en el sector construcción debido a su constante crecimiento, por lo que se debe controlar los recursos y las materias primas para lograr satisfacer la demanda. La logística busca organizar y sistematizar los recursos, de tal manera que los procesos logísticos sean eficientes y cumplan con la finalidad que consiste en dejar los productos a los clientes en el lugar indicado y en la fecha coordinada. El Covid-19 ha generado muchas trabas, lo que ha significado un reto para las empresas al creer que mantienen un sistema logístico eficaz y se enfrentan a una realidad contraria, con limitaciones en los procesos de abastecimiento para la producción y tardanzas en las distribuciones, generando insatisfacción en la demanda, lo que refleja repentinas cancelaciones de venta que significa pérdida de dinero [10]. Las organizaciones requieren una adecuada planificación estratégica para poder establecer fortalezas que permitan afrontar posibles escenarios críticos.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo estratégico para la logística de la empresa COMERCIALIZADORA ERREZETA S.A.C. - Trujillo 2022.

2.2 Objetivos Específicos

- Recopilar información de la empresa.
- Esquematizar un modelo estratégico para los procesos logísticos.

- Estimar los de costos de la implementación de cada estrategia.
- Determinar el impacto ambiental y social.

III. METODOLOGÍA

El método para el desarrollo de la presente investigación consiste en: Diseño de investigación, estado del arte y el desarrollo de modelo estratégico para la logística.

A. Diseño de investigación

A.1 Tipo de investigación

Se realizó un método de investigación no experimental – transversal de enfoque cualitativo, analizando datos en un solo momento y evaluando a la organización con prioridad en el área logística para desarrollar un modelo de plan estratégico.

A.2 Población y muestra

La población y muestra están conformadas por 10 colaboradores pertenecientes al área logística de la empresa, por ellos se determina un muestreo no probabilístico el cual los elementos no dependen de la probabilidad, sino por el contrario, de las características de la investigación, en rangos generales, que el procedimiento depende de la toma de decisiones del investigador [11].

A.3 Recolección y análisis de datos

Se aplicó una guía de entrevista al gerente para recopilar información general e integral de cómo se encuentran estructurados los diversos procesos y comprender la situación actual de la empresa. Aplicando cuestionarios validados por juicio de expertos a los colaboradores de la organización. A través de la observación, análisis documental, información bibliográfica y datos relacionados con las variables en estudio, se establecieron indicadores para medir el desempeño organizacional.

IV. ESTADO DEL ARTE

A Modelo Estratégico

Se trata de un conjunto de procesos de identificación y definición, de lo que en un futuro podemos lograr, teniendo en consideración el pensamiento estratégico y la reflexión. Asimismo, dice que un plan estratégico establece la herramienta la cual la alta dirección recauda las estrategias corporativas basadas en el logro de la competitividad de la empresa dentro de un determinado tiempo [12].

Existen otros modelos estratégicos diferentes al aplicado en esta investigación, como el de [13], estructurado en 09 capítulos y el de [14] que se sintetiza en 5 fases.

B Logística

La logística forma parte de la cadena de suministro, la cual es responsable y encargada de planificar, gestionar y controlar el flujo y almacenamiento de los bienes, servicios y de toda la información producida, asimismo, esta debe garantizar el diseño y distribución de los flujos tanto de los materiales como de la información, desde el inicio hasta el final, es decir, que se deben de realizar de manera precisa y coordinada, con la finalidad de cumplir con los requerimientos y expectativas de los clientes [15].

Según [16], es importante en las empresas ya que les permite tener una posición determinante en el mercado

mediante una adecuada gestión para generar la aceptación, felicidad y fidelidad en los clientes, es decir, que la logística se encarga de cumplir las necesidades de sus clientes y conseguir que el ciclo de vida de los mismos crezca cada día.

Para [17], la logística aborda el flujo de materiales, productos terminados y la información asociada a los mismos, es decir, flujo de mercancías y de información en simultáneo, que parte desde el proveedor hasta el cliente final con la calidad necesaria, lugar y momento precisos y los costes mínimos. Esta actividad comprende diversos procesos como la gestión de aprovisionamiento, gestión de producción y gestión de distribución.

C Organización

La organización es naturalmente un sistema que funciona bajo la conformación de 2 personas a más, cuya cooperación es vital para su funcionamiento en base al cumplimiento de sus objetivos y solo existe cuando las personas son capaces de comunicarse, tienen disposición para actuar en conjunto y trabajan para los mismos objetivos [18].

Según [19], las organizaciones se conforman las personas, las cuales son los recursos de los que dependen para el cumplimiento de sus objetivos, de tal manera que cumplan con sus misiones, además, este término surge para aprovechar la sinergia de los esfuerzos realizados por todos los colaboradores que trabajan de manera conjunta.

D Estrategias

La estrategia es la puesta en marcha de los objetivos de una empresa, si bien los objetivos indican hacia dónde dirigirse, las estrategias son las que establecen cómo se llevará a cabo o que acciones se deben tomar para cumplir con dichos objetivos planteados. Así pues, determina estrategia a una planificación de acciones y un conjunto de recursos, los cuales se emplean para ejecutarse en un futuro, con la finalidad de cumplir los objetivos [20].

Según [21], define a la estrategia como el conjunto de las metas y los objetivos de una empresa, sumado a ello la acogida de los recursos para lograr las metas establecidas.

E Productividad

La productividad hace referencia a la relación que guarda lo producido y los recursos empleados para dicha producción, así mismo, éstos son medidos a través de los resultados, los que fueron obtenidos entre los recursos utilizados. Además, se dice que la productividad en una empresa puede llegar a obtener una cierta ventaja, generando un impacto positivo al lograr mantenerse dentro de la competencia empresarial [22].

Según [23], la productividad muestra la eficiencia en la cual son empleados los recursos para la obtención de bienes y servicios. Esto se da en base a los recursos y productos alcanzados.

V. DESARROLLO DE MODELO ESTRATÉGICO

El plan estratégico elaborado en la investigación se llevó a cabo mediante el modelo de [24], el cual está constituido por tres fases, y dentro de ellas, un conjunto de actividades que se van desarrollando de manera secuencial. Ver Fig. 1.

La primera fase es la formulación, en la cual se realiza el proceso de planeamiento y de la organización de organización. En ella, se elaboraron las matrices de evaluación de Factores Internos, Factores Externos, Matriz del perfil competitivo, 5 Fuerzas de Porter y la Matriz de análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico, competitivo y análisis AMOFHIT.

La segunda fase es la implementación, la cual se lleva a cabo la ejecución del plan estratégico. En ella, se desarrollaron las matrices: Matriz FODA CRUZADO, Matriz PEYEA, Matriz Interna-Externa, Matriz Decisión Estratégica, Matriz Cuantitativo del Planeamiento Estratégico, Estrategias Retenidas y de Contingencia, Matriz Estrategias VS Objetivos de Largo Plazo.

La tercera fase es la evaluación, en la cual luego de realizar las dos primeras fases, se procede a realizar un control y la corrección del proceso estratégico. En ella, se elaboraron las matrices: Matriz OMEI, Matriz de Política por Estrategia, Diseño de Estructura Organizacional, Recursos Humanos y Motivación, Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.

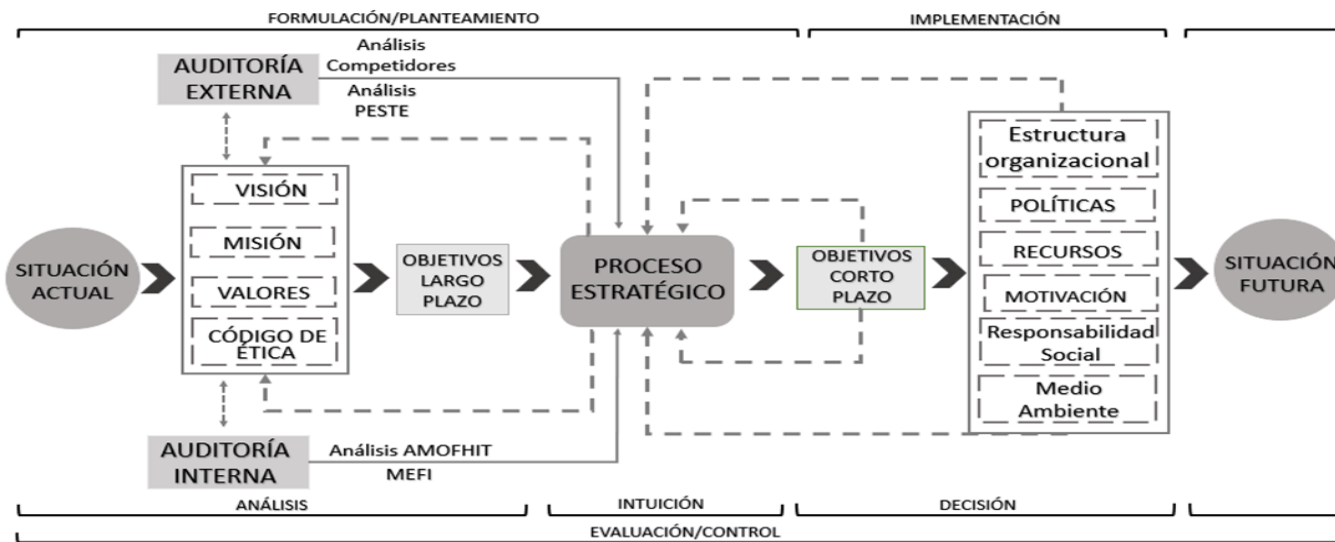


Fig. 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, adaptado de Fernando D'Alessio Ipinza

IV. RESULTADOS

A. Fase 1: Formulación y Planeamiento

A.1 Formulación Estratégica

Misión: “Brindar un excelente servicio a los clientes cumpliendo con sus expectativas y/o requerimientos. COMERCIALIZADORA ERREZETA S.A.C. realiza la venta y distribución de materiales de construcción y productos ofreciendo un servicio de calidad, generando satisfacción y aprobación de nuestros clientes”. **Visión:** Ser una empresa líder y competitiva a nivel nacional en el sector ferretero, cumpliendo con los altos estándares de calidad, y ser reconocidos por los productos y servicios que ofrece.

A.2 Análisis Externo

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) tiene una calificación a cada condición siendo: 4= oportunidad mayor, 3= oportunidad menor, 2= amenaza menor, 1= amenaza mayor. En la Tabla II, el valor total de las oportunidades es de 2.05, mostrando un valor mayor a las amenazas con un valor de 0.59. Asimismo, se obtiene un resultado total de 2.64, mostrando el interés por parte de la empresa en aprovechar sus oportunidades, y de la misma manera, contrarrestar sus amenazas.

TABLA I:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

	FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	PTJE	VALOR
OPORTUNIDADES	Apoyo económico para microempresas.	0.05	4	0.20
	CCLL y CONFIEP ejecutan conferencia denominada ‘Desafíos y oportunidades del sector construcción en el norte del país’.	0.07	4	0.28
	El sector construcción es un magnífico aliado para el crecimiento del PBI del país.	0.05	3	0.15
	Incremento de ventas en actividades ferreteras, impulsados por la mayor demanda del sector construcción.	0.06	4	0.24
	Inflación en materiales de la construcción mete presión a ventas ferreteras	0.06	4	0.24
	Incremento del flujo de clientes, debido al crecimiento en el sector construcción.	0.05	4	0.20
	Uso de billeteras electrónicas en ferreterías ya duplica a tenencia de POS.	0.05	3	0.15
	PERÚ COMPRAS brinda nuevas oportunidades de E-commerce para sector ferretero.	0.06	4	0.24
	Cementos Pacasmayo implementa un nuevo empaque eco amigable.	0.05	4	0.20
	Residuos de construcción y demolición pueden ser reusados para crear infraestructura urbana.	0.05	3	0.15
TOTAL	0.55	37	2.05	
AMENAZAS	Incertidumbre política puede afectar el crecimiento del sector construcción.	0.05	1	0.05
	Dudas por suministro y empleo afectan al sector ferretero.	0.06	2	0.12
	Combustibles suben, pero gobierno no usa fondo para conversiones a GNV.	0.03	1	0.03
	Productos de ferreterías aumentan su precio en más de 20%.	0.05	1	0.05
	El 40% de constructoras cancela obras por el alza de material.	0.05	1	0.05
	La Sirena traerá a marcas internacionales para competir en mercado ferretero.	0.05	1	0.05
	Allanan 2 empresas y 10 ferreterías que desviaban sus insumos para el narcotráfico.	0.03	1	0.03
	Minimarkets tienen hasta 3 canales de ventas y las ferreterías se limitan solo a 1.	0.04	2	0.08
	Falso yape: Modalidad de ciberestafa a comerciantes.	0.04	2	0.08
	Industria de la construcción consume recursos naturales y es causante del 40% de las emisiones de carbono.	0.05	1	0.05
TOTAL	0.45	13	0.59	
	1.00		2.64	

5 FUERZAS DE PORTER



Fig. 2. 5 Fuerzas de Porter

A.3 Análisis Competitivo

En la Tabla II, se observa la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), en la cual se identificó a dos de sus principales competidores para ser evaluados a través de los factores de éxito planteados, arrojando un resultado con un puntaje de 3.20, siendo la empresa en estudio la que lidera.

TABLA II
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTORES DE ÉXITO	PESO	Comercializadora ERREZETA S.A.C.		Competidor 1		Competidor 2	
		CALIFICACIÓN	PROMEDIO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
Reputación y Credibilidad	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Calidad de productos	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Plazo de entrega	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Posicionamiento	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Ubicación estratégica	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Precios	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Capacidad tecnológica	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09
Forma de pago	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
Servicio al cliente	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Cumplimiento de requisitos estándares de calidad y seguridad	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33
	1		3.20		2.54		3.04

A.4 Análisis de las partes interesadas internas y externas

La Tabla III, detalla las partes interesadas, la cual está conformada por los stakeholders internos y externos, el aporte de cada uno de ellos y sus principales intereses.

TABLA III
MATRIZ DE PARTES INTERESADAS

Stakeholders Externos	Proporciona	Principales Intereses
Proveedores	Materias primas, subproductos y productos, pero también de servicios tales como energía, telecomunicaciones o infraestructura y herramientas necesarias para el desarrollo de actividades.	Proporcionar grandes ventajas como el ahorro de costos, la agilización de procesos o incluso la concesión de beneficios fiscales.
Sociedad	Generan utilidades y empleos y pagar impuestos para el desarrollo del estado, busca identificar los problemas que aquejan a su comunidad y a la sociedad en general, para proponer alternativas para su solución.	Maximización sostenida del valor económico de la empresa.
Cliente	Uso de los servicios y él es quien más aprecia los cambios de la empresa.	Satisfacción, lealtad.
Acreedores	Financiamiento económico y facilidades de pago. Entre ellos tenemos los BANCOS.	Amortizaciones de capital y reprogramación de pagos. Comodidad.
MPT	Permisos y licencia de funcionamiento del local.	Verificar el tipo de negocio, la ubicación, los lugares con los que colinda el negocio, el permiso de funcionamiento, contrato de arrendamiento o escritura pública del local, DNI del solicitante, nivel de riesgo.
DEFENSA CIVIL	Cumplimiento de todas las medidas de seguridad necesarias para el adecuado funcionamiento del establecimiento.	Cumplimiento de los requisitos de seguridad. Adecuada distribución del establecimiento, salidas de seguridad, extintores, luces de seguridad, botiquín de primeros auxilios.
SUNAT	Control administrativo de pago de tributos y asignación de categoría y régimen tributario.	Recaudar impuestos
SUNAFIL	Supervisa el cumplimiento del ordenamiento jurídico sociolaboral y de seguridad y salud en el trabajo. Además de asesoramiento técnico	Fiscalizar el cumplimiento de las normas sociolaborales y las de seguridad y salud en el trabajo, hacia el logro del trabajo digno para los trabajadores.
Stakeholders Internos	Proporciona	Principales Intereses
Empleados	Apoyo necesario para la ayuda del desarrollo del proyecto.	Satisfacción, buen trato pago de gratificaciones, vacaciones, CTS, asignación familiar y seguro de vida ley se encuentran entre los principales beneficios.
Gerente	Proponer nuevas metas con el fin de cumplirlo con eficiencia y eficacia dentro de los plazos establecidos, siempre buscando un resultado favorecedor a la empresa.	Lograr los objetivos de la empresa
Accionistas	Realizar reuniones semanales para captar necesidades que desee el equipo de proyecto, así mismo, evaluar indicadores de acorde al proyecto en desarrollo.	Que el proyecto se ejecute de forma exitosa cumpliendo los lineamientos planteados.

A.5 Análisis Interno

La Tabla IV, muestra la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) tiene una calificación a cada condición siendo: 4= oportunidad mayor, 3= oportunidad menor, 2= amenaza menor, 1= amenaza mayor. En la Tabla IV, el valor total de las fortalezas es de 1.81, mostrando un valor mayor a las debilidades con un valor de 0.57. Asimismo, se obtiene un resultado total de 2.58, lo cual muestra que la empresa tiene puntos fuertes, los cuales neutralizan sus debilidades.

TABLA IV
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

	FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
FORTALEZAS	01 Gerente general capacitado en gerenciar y direccionar.	0.05	4	0.20
	02 Buena comunicación y ambiente laboral.	0.04	3	0.12
	03 Política de precios definidos para sus productos.	0.06	4	0.24
	04 Proveedores confiables para el suministro de productos.	0.05	4	0.20
	05 Capital de trabajo adecuado y protegido ante cualquier impacto económico.	0.05	4	0.20
	06 Recursos económicos necesarios para implementación de tecnología	0.06	4	0.24
	07 Personal de trabajo comprometido con los objetivos y metas de la empresa.	0.04	3	0.12
	08 Condiciones de trabajo favorables para los colaboradores.	0.03	3	0.09
	09 Cuenta con un sistema para área de ventas.	0.05	4	0.20
	10 Cumplimiento de las políticas de disciplina de la empresa.	0.05	4	0.20
TOTAL		0.48	37	1.81
DEBILIDADES	11 Gerente con desconocimiento en seguimiento y fidelización de clientes.	0.05	1	0.05
	12 Falta de implantación de procesos estructurados para conocimiento de actividades del personal	0.05	1	0.05
	13 Falta de personal para ventas.	0.05	1	0.05
	14 Publicidad con poca repercusión	0.07	2	0.14
	15 Demora en respuestas cuando solicitan cotización.	0.06	1	0.06
	16 Falta de personal disponible para distribución.	0.04	2	0.08
	17 No manejar stock en punto de venta por pérdida de productos	0.05	2	0.10
	18 Contador con limitación de datos para análisis económico del negocio	0.06	1	0.06
	19 Falta de herramientas para la adecuada manipulación de mercancías.	0.03	2	0.06
	20 Carrito de ventas en página web sin funcionamiento	0.06	2	0.12
TOTAL		0.52	15	0.77
TOTAL		1.00		2.58

CADENA DE VALOR

En la Fig. 3, se evidencia la cadena de valor, donde se ha identificado las actividades principales, las mismas que conllevan a analizar los factores internos que generan valor y las actividades secundarias permiten identificar cómo está estructurada la organización.

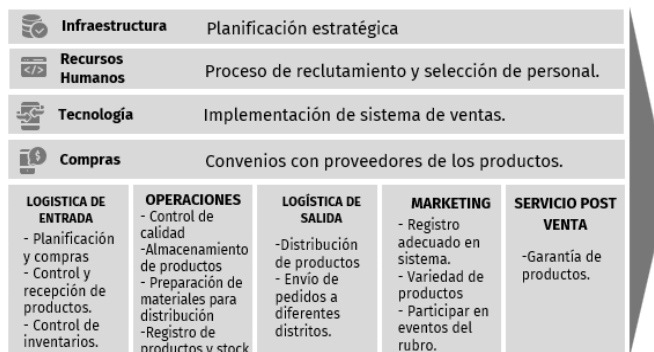


Fig. 3 Cadena de Valor

A.6 Objetivos a Largo Plazo

Se elaboraron seis objetivos a largo plazo (OLP) a fin de contribuir con los propósitos que desea lograr la organización.

- Aumentar la cartera de clientes en un 20% para el tercer bimestre del 2023.
- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente a un 80% para el año 2023.
- Posicionarse dentro del TOP 20 de las mejores ferreterías de La Libertad para el primer semestre del 2024.
- Fidelizar al 80% de los clientes que realizaron compras para el tercer trimestre del 2023.

- Cumplir con los requisitos de los sistemas de gestión al 100% para el 2023.
- Disminuir las pérdidas de productos en 100% para el 2023.

A.7 Decisión y elección de Estrategias

En la Tabla V, se puede visualizar la posición estratégica en la que se encuentra la organización. Así mismo, se muestran los valores ya establecidos, los cuales se presentan en una escala de 0 a 6, yendo de lo más bajo a lo más alto. Los resultados obtenidos son: FF (4.7), VC (-3.1-6=-2.9), EE (-4.3-6=-1.7) y FI (4.5).

TABLA V
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA EXTERNA

Posición estratégica	Fortaleza Financiera (FF)	Calificación	Ventaja Competitiva (VC)	Calificación
	Posición estratégica Interna	1.-Retorno de la Inversión	5	1.-Participación en el mercado
2.-Apalancamiento		3	2.-Calidad del producto	-2
3.-Liquidez		5	3.- Ciclo de Vida del Producto	-5
4.-Capital requerido vs capital disponible		6	4.-Lealtad del consumidor	-3
5.-Flujo de Caja		5	5.-Utilización de la capacidad de los competidores	-3
6.-Facilidad de salida del mercado		4	6.-Conocimiento Tecnológico	-5
7.- Rotación de Inventarios		5	7.-Velocidad de introducción de nuevos productos	-2
	Promedio	4.714	Promedio	-3.1
Posición estratégica Externa	Estabilidad del Entorno (EE)	Calificación	Fortaleza de la Industria (FI)	Calificación
	1.- Cambios Tecnológicos	-4	1.-Potencial de crecimiento	5
	2.-Tasa de Inflación	-3	2.-Potencial de utilidades	4
	3.-Variabilidad de la demanda	-4	3.-Estabilidad financiera	5
	4.-Rango de precios de los productos competitivos	-5	4.-Conocimiento tecnológico	5
	5.-Rivalidad competitiva /presión	-6	5.-Utilización de recursos	4
	6.-Barreras de entrada al mercado	-3	6.-Intensidad de capital	6
	7.-Presión de productos sustitutos	-5	7.-Facilidad de entrada al mercado	3
		8.-Poder de negociación de los productores	4	
	Promedio	-4.3	Promedio	4.5

En la Fig. 4, se observa que la empresa está ubicada en el cuadrante agresivo ($X=1.4, Y=0.4$), encontrándose en una excelente posición para hacer uso de sus fortalezas internas, con la finalidad de sacar provecho a las oportunidades externas, de igual manera, superar sus debilidades y así, evitar sus amenazas.

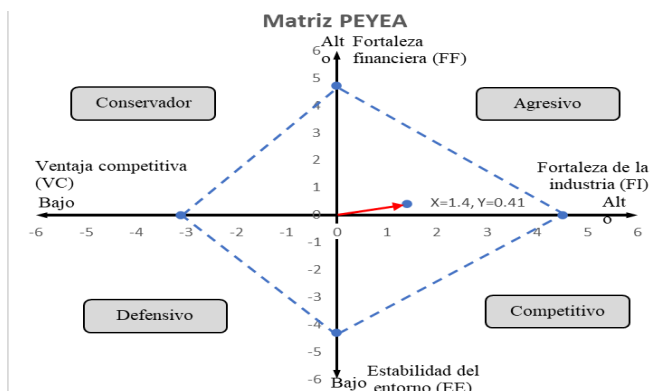
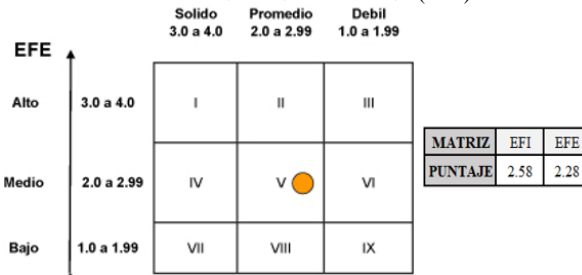


Fig. 4. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La Tabla VI, muestra el resultado de las matrices MEF E y MEFI, las cuales en base a ellas se realizó la Matriz Interna-Externa (MIE), teniendo como ubicación el cuadrante V. Esto quiere decir que las estrategias a implementar están enfocadas en retener y mantener, como también en estrategias de desarrollo del producto y de penetración en el mercado.

TABLA VI
MATRIZ INTERNA- EXTERNA (MIE)



REGIÓN	CELDA	PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas, integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado, Desarrollo del producto
3	VI, VIII Y IX	Cosechar y desinvertir	Defensivas

B. Fase 2: Dirección e Implementación

B.1 Selección de Estratégica

La Tabla VII, muestra las siete estrategias que se lograron definir gracias a la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, la cual, en base a la calificación obtenida en cada una de las estrategias, arrojó el resultado de las estrategias retenidas.

TABLA VII
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

ESTRATEGIAS RETENIDAS	
E1	Obtener una certificación ISO, con el fin de agilizar el proceso productivo y aumentar los estándares de calidad
E2	Inducción mediante capacitaciones para análisis de mercado y gestión comercial, de tal manera que ayude a aumentar ventas, lograr satisfacción del cliente y fidelizarlos.
E3	Adecuada segmentación de clientes y mayor penetración de mercado, estableciendo punto de venta céntrico y bien implementado con sistema para registrar abastecimiento, herramientas para venta rápida y mayor publicidad.
E4	Implementar E-COMMERCE en la página web y rediseñarla para mejor experiencia al usuario y que realicen las compras virtualmente.
E5	Alianza con empresa de distribución de materiales de construcción que cuente con EPP y herramientas adecuadas para carga y descarga de mercancías.
E6	Capacitaciones para captación, métodos de venta, fidelización y seguimiento de clientes, logrando mantener una cartera de clientes satisfechos y que siempre seamos su primera elección frente a situaciones políticas inestables.
E7	Diseño de aplicativo móvil con E-COMMERCE, donde el cliente pueda comprar desde donde se encuentre y no pierda ventas por falta de atención en redes sociales o por no querer ir hasta el punto de venta.

Elaboración propia de los autores.

C. Fase 3: Tablero de control balanceado

La Tabla VIII muestra el cuadro de mando integral, el cual se elaboró para controlar los objetivos de cada perspectiva mediante los indicadores establecidos.

TABLA VIII
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UM	BUENO	REGULAR	MALO
FINANCIERA	Aumentar el índice de rotación de inventario en un 50% para el 2023.	Índice de rotación = Costos de venta / Inventario promedio	#	>=5	[3-5]	[0-3]
	Expandir su territorio en un 20% respecto a los distritos de Trujillo para finales del 2023	Tiendas en distrito = (Tiendas en distritos / Distritos de la ciudad) * 100	%	[20%-100%]	[10%-20%]	[0%-10%]
CLIENTE	Reducir las quejas y reclamos de los clientes a 5% para el primer trimestre del 2023	Satisfacción al cliente = ((N° de clientes satisfechos / N° de clientes encuestados) * 100	%	[100%]	[70%-100%]	[50%-70%]
	Mejorar la relación Post-Venta con el cliente en un 40%	Incremento de solicitudes de cliente = ((Ventas realizadas periodo actual - Ventas realizadas periodo anterior) / Ventas realizadas periodo anterior) * 100	%	[40%-100%]	[20%-40%]	[0%-20%]
PROCESO	Garantizar la calidad del servicio de distribución a tiempo mejorando los procesos internos en un 20% a finales del 2022	Incremento de ventas = (Ventas 2022 / Ventas 2023) / Ventas 2023 * 100	#	[70-100]	[30-70]	[0-30]
		Tasa de aceptación= (Ventas concluidas/ Pedidos realizados) * 100	#	[95-100]	[70-95]	[0-70]
	Mejorar su cultura organizacional en un 70% orientada a la mejora continua del servicio al cliente en el año 2023.	Fidelización de cliente= (Clientes recurrentes / Clientes que compraron) * 100	%	[20%-100%]	[10%-20%]	[0%-10%]
		Eficacia= (Ventas concluidas/Cotizaciones realizadas) *100	%	[80%-100%]	[40%-80%]	[0%-40%]
Reducir pérdidas de productos en un 100% para el 2023	Productos no registrados = ((N° productos en stock - Total de productos registrados) / N° productos en stock) * 100	%	[0%]	[1%-20%]	[20%-100%]	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la calidad, la seguridad y el cuidado del medioambiente cumpliendo el 50% de requisitos de las ISO 9001 - ISO 45001 - ISO 14001 para el segundo semestre del 2023	Integración de normas ISO = (Número de requisitos de ISO / Total de requisitos de normas ISO) * 100	%	[80%-100%]	[50%-80%]	[0%-50%]

TABLA IX
PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL

Visión: Ser una empresa líder y competitiva a nivel nacional en el sector ferretero, cumpliendo con los altos estándares de calidad, y ser reconocidos por los productos y servicios que ofrece.							
Estrategias	OBJETIVOS A LARGO PLAZO						Principios Cardinales
	(O1) Aumentar la cartera de clientes en un 20% para el tercer bimestre del 2023.	(O2) Incrementar el nivel de satisfacción del cliente a un 80% para el año 2023.	(O3) Posicionarse dentro del TOP 20 de las mejores ferreterías de La Libertad para el primer semestre del 2024.	(O4) Fidelizar al 80% de los clientes que realizaron compras para el tercer trimestre del 2023	(O5) Cumplir con los requisitos de los sistemas de gestión al 100% para el 2023	(O6) Disminuir las pérdidas de productos en 100% para el 2023	Políticas
Obtener una certificación ISO, con el fin de agilizar el proceso productivo y aumentar los estándares de calidad		X	X		X		1, 2, 3, 6
Inducción mediante capacitaciones para análisis de mercado y gestión comercial, de tal manera que ayude a aumentar ventas, lograr satisfacción del cliente y fidelizarlos.	X	X	X	X	X		3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Adecuada segmentación de clientes y mayor penetración de mercado, estableciendo punto de venta céntrico y bien implementado con sistema para registrar abastecimiento, herramientas para venta rápida y mayor publicidad.	X	X	X			X	3, 8, 9
Implementar E-COMMERCE en la página web y rediseñarla para mejor experiencia al usuario y que realicen las compras virtualmente.	X	X	X				3, 6, 7, 8
Alianza con empresa de distribución de materiales de construcción que cuente con EPP y herramientas adecuadas para carga y descarga de mercancías.		X	X		X		1, 2, 3, 5, 8
Capacitaciones para captación, métodos de venta, fidelización y seguimiento de clientes, logrando mantener una cartera de clientes satisfechos y que siempre seamos su primera elección frente a situaciones políticas inestables.	X	X	X	X			3, 4, 5, 6, 8, 9
Diseño de aplicativo móvil con E-COMMERCE, donde el cliente pueda comprar desde donde se encuentre y no pierda ventas por falta de atención en redes sociales o por no querer ir hasta el punto de venta.	X	X	X	X			3, 6, 7, 8
Tablero de control	Garantizar la calidad del servicio de distribución a tiempo mejorando los procesos internos en un 20% a finales del 2022. Aumentar el índice de rotación de inventario en un 50% para el 2023.	Reducir las quejas y reclamos de los clientes a 5% para el primer trimestre del 2023.	Expandir su territorio en un 20% respecto a los distritos de Trujillo para finales del 2023. Mejorar la relación Post-Venta con el cliente en un 40%.	Mejorar su cultura organizacional en un 70% orientada a la mejora continua del servicio al cliente en el año 2023.	Mejorar la calidad, la seguridad y el cuidado del medioambiente cumpliendo el 50% de requisitos de las ISO 9001 - ISO 45001 - ISO 14001 para el segundo semestre del 2023.	Reducir pérdidas de productos en un 100% para el 2023.	Tablero de control
Perspectiva interna procesos cliente financiera	RECURSOS						Perspectiva interna procesos cliente financiera
Estructura Organizacional							

La Tabla IX, muestra el resultado final del plan estratégico donde se detalla la visión y la misión, así mismo, los valores y políticas de la empresa. Se han establecido estrategias para el cumplimiento de los objetivos. Además, se encuentran los recursos, el soporte para que el plan estratégico tenga éxito y de esa manera de solución a los problemas que afronta la empresa, obteniendo un máximo beneficio a un menor costo y riesgo.

En la Tabla X, el índice de rotación es lenta y se encuentra en el nivel malo, cuyo inventario rota 1.99 veces al año y cada 181.16 días. Usualmente esto es generado por la falta de atención a clientes y rechazos por incumplimiento de fechas.

La expansión territorial abarca el 17%, con un nivel regular, ubicándose en distritos no céntricos de la ciudad.

TABLA X
INDICADORES - PERSPECTIVA FINANCIERA

DIMENSIÓN		FINANCIERA					
OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	RESPON-SABLE	RANGOS			RESUL-TADO
				BUENO	REGULAR	MALO	
Aumentar el índice de rotación de inventario en un 50% para el 2023.	Índice de rotación	Índice de rotación = Costos de venta / Inventario promedio	Gerente General	>=5	[3-5]	[0-3]	1.99 veces 181.16 días
Expandir su territorio en un 20% respecto a los distritos de Trujillo para finales del 2023.	Tiendas en distrito	Tiendas en distrito = (Tiendas en distritos / Distritos de la ciudad) * 100	Gerente General	[20%-100%]	[10%-20%]	[0%-10%]	17%

La satisfacción de clientes asciende al 94% del total, encontrándose en un nivel regular.

Por otro lado, las solicitudes de clientes se han reducido en un 19% respecto al periodo anterior, por incumplimiento de contratos y falta de atención personalizada.

TABLA XI
INDICADORES - PERSPECTIVA CLIENTE

DIMENSIÓN		CLIENTE					
OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	RESPON-SABLE	RANGOS			RESUL-TADO
				BUENO	REGULAR	MALO	
Reducir las quejas y reclamos de los clientes a 5% para el primer trimestre del 2023	Satisfacción del cliente	((N° de clientes satisfechos / N° de clientes encuestados) * 100	Gerente General	[100%]	[70%-100%]	[0%-70%]	94%
Mejorar la relación Post-Venta con el cliente en un 40%	Incremento de solicitudes de cliente	Incremento de solicitudes de cliente = (Ventas realizadas periodo actual - Ventas realizadas periodo anterior) / Ventas	Gerente General	[40%-100%]	[20%-40%]	[0%-20%]	-19%

La tasa de aceptación por los clientes muestra un nivel regular, evidenciando su preferencia por la calidad y disponibilidad de productos, sin embargo, incumple fechas de distribución.

El 21% de clientes fueron recurrentes en sus compras. Se logra el 92% de ventas de las cotizaciones con un nivel de eficacia bueno.

El 3% de productos del inventario no se encuentran registrados en sistema, encontrándose en un nivel regular por confusiones y falta de organización en tareas.

TABLA XII
INDICADORES - PERSPECTIVA PROCESOS

DIMENSIÓN		PROCESOS					
OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	RESPON-SABLE	RANGOS			RESUL-TADO
				BUENO	REGULAR	MALO	
Garantizar la calidad del servicio de distribución a tiempo mejorando los procesos internos en un 20% a finales del 2022.	Incremento de ventas	(Ventas 2022 / Ventas 2023) / Ventas 2023 * 100	Gerente General	[70-100]	[30-70]	[0-30]	x
Mejorar su cultura organizacional en un 70% orientada a la mejora continua del servicio al cliente en el año 2023.	Tasa de aceptación	Tasa de aceptación = (Ventas concluidas / Pedidos realizados) * 100	Gerente General	[95-100]	[70-95]	[0-70]	93%
Mejorar su cultura organizacional en un 70% orientada a la mejora continua del servicio al cliente en el año 2023.	Fidelización de clientes	(Clientes recurrentes / Clientes que compraron) * 100	Gerente General	[20%-100%]	[10%-20%]	[0%-10%]	21%
	Eficacia	(Ventas concluidas / Cotizaciones realizadas) * 100	Gerente General	[80%-100%]	[40%-80%]	[0%-40%]	92%
Reducir pérdidas de productos en un 100% para el 2023	Productos no registrados	(N° productos en stock - Total de productos registrados) / (N° productos en stock) * 100	Gerente General	[0%]	[0%-20%]	[20%-100%]	3%

Se cumple con el 49% de requisitos exigidos por la ISO 9001:2015, evidenciando las no conformidades en base a las exigencias que la norma confiere y encontrándose en un nivel malo.

TABLA XIII
PERSPECTIVA – APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

DIMENSIÓN		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	RESPON-SABLE	RANGOS			RESUL-TADO
				BUENO	REGULAR	MALO	
Mejorar la calidad, la seguridad y el cuidado del medioambiente cumpliendo el 50% de requisitos de las ISO 9001 - ISO 45001 - ISO 14001 para el segundo semestre del 2023.	Integración de normas ISO	(Número de requisitos de ISO / Total de requisitos de normas ISO) * 100	Jefe de Operaciones	[80%-100%]	[50%-80%]	[0%-50%]	49%

V. DISCUSIÓN

Para llevar a cabo la presente investigación, se empleó el modelo de Alessio, el cual, mediante cada una de sus fases, se logró obtener estrategias que ayudarán a la empresa a conseguir una mejor gestión, toma de decisiones y principalmente a cumplir con sus objetivos y metas planteadas.

Según el análisis del contexto interno y externo de la organización en estudio, se determina la aplicación de las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFE), cuyos resultados fueron para MEFI 2.58 y MEFE 2.44, considerando que internamente se encuentra capitalizando adecuadamente sus fortalezas con un resultado de 1.81 y externamente tiene más oportunidades con un puntaje de 2.05, lo que determina que la empresa tiene mucha capacidad para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado actual, ya que internamente se encuentra bien estructurado y ello se evidencia en el MPC donde COMERCIALIZADORA ERREZETA S.A.C. sobresale sobre sus competidores, sin embargo, esto no quiere decir que se aprovecha adecuadamente del todo, ya que falta mejorar algunos factores. En cuanto a las oportunidades, el mercado cambiante se encuentra con proyecciones favorables para el sector construcción. Lo que se alinea con la investigación de [25] que determinó a través de un análisis del contexto de la organización, una ponderación interna de 2.41 y externa de 2.57, lo que significa que hay muchas oportunidades en el mercado, sin embargo, hay un punto de comparación internamente, debido a que las debilidades predominan sobre las fortalezas, lo que determina que no se encuentra bien estructurada la organización. Para sintetizar, internamente la empresa en estudio, está aprovechando sus fortalezas más que debilidades debido a que se encuentra manejando buenos proveedores, cuenta con capital económico, políticas establecidas, condiciones de trabajo adecuados, sin embargo, ligeramente con debilidades como la falta de control de stock, demora en procesos de cotización, falta de personal y poca repercusión en publicidad, lo que resulta ligeramente diferenciado de la empresa Constructora de Obras Ingeniería N°17, que se encuentra con mayores debilidades con enfoque logístico como el retraso en la entrega de recursos de obras, inadecuado transporte de personal, equipamiento obsoleto, etc. Fortalecerse internamente y aprovechar las oportunidades de los procesos puede ser beneficios para el posicionamiento y generar mayor competitividad, logrando mitigar las debilidades internas y sobrepasar de las amenazas A través del plan estratégico para la empresa en estudio, se identificó como debilidad la falta de control de stock, lo que puede generar pérdidas de productos perjudicando las utilidades de la empresa, y esto es ocasionado a través de la falta de control del sistema con el que cuenta la organización y la inadecuada concordancia entre el stock físico y de sistema. Además, en la parte comercial se le recomienda establecer un punto de venta con un sistema para el control de abastecimiento y ventas, lo que estima una mejora en cuanto a la reducción de pérdidas de productos, mayor control de inventario, aumento de ventas y gestión comercial con una inversión que asciende a los S/. 20.000 e implementar E-COMMERCE en la página web para realizar ventas virtuales y gestionar las mercancías y su stock automático, lo que tiene

una inversión de 5000 soles ya que la empresa ya cuenta con una página web. Esta investigación se alinea con la investigación de [26] que mantienen una falta de control de stock y productos con falta de rotación, lo que ocasiona compras innecesarias y pérdidas que ascienden a \$5800, para lo cual elabora una planificación estratégica que considera implementar una página web que mantenga catálogos con stock actualizados de las mercancías, reducción de riesgos, costos que mejorarán la parte administrativa comercial de la empresa y cuyo plan tiene una inversión de US \$ 13,128.

Uno de los factores importantes en el plan estratégico es el talento humano relacionado al personal de la empresa y sus capacidades para interactuar directamente con el cliente, para lo que se plantea recomendaciones como capacitaciones al personal y contratación de personas con experiencias y valores, lo que permitirá posicionarse en el mercado siendo una de las mejores opciones para los clientes y logrando satisfacción en ellos. Además, para la distribución, se plantea establecer alianzas con una empresa que se encargue de la distribución de mercancías para los clientes, y que estos cuenten con EPP y herramientas adecuadas para el cargo y descargo de mercancías y su adecuado transporte, lo que significa mejorar la relación con los clientes siendo puntuales con las fechas de distribución establecidas y reduciendo carga en el personal. Estos resultados del plan estratégico se relacionan ligeramente con las propuestas en la investigación realizada por [27] denominada Diagnóstico y mejora de la logística en una distribuidora de materiales de construcción en la región Junín, donde manejar un stock actualizado y elaborar un plan de distribución diaria permite reducir su problema de entrega impuntual el cual bordea actualmente un 26%. Por otro lado, redujo la insatisfacción de los clientes y sus quejas que representaba el 15% a un 5%, a través de la contratación de personal que cumpla con el perfil solicitado y realizar capacitaciones cada cierto periodo para atención al cliente. En el punto de distribuciones, se diferencia debido a que la empresa plantea tercerizar dicho proceso con una empresa confiable y bien implementada, lo que genera también que las entregas se realicen en tiempo puntual, debido a que no encuentra un personal eficiente en las áreas de distribución.

IV. CONCLUSIONES

Se diseñó el modelo con la estructura que consiste en la implementación de estrategias en la gestión de proveedores, almacenamiento, distribución y servicio al cliente.

Se evidenció las carencias y deficiencias en sus procesos logísticos con una ponderación de 0.57 como debilidades, mostrando la mala gestión dentro de la empresa por no contar con un plan estratégico, por ello se da paso a la mala toma de decisiones.

Como esquema de un modelo estratégico, se elaboraron matrices que abarcan la fase de formulación, implementación y conclusiones. Con el plan estratégico, se pudo obtener siete estrategias, enfocadas al área logística para agilizar el proceso productivo, aumentar los estándares de calidad, crear alianzas con empresas de distribución de materiales de construcción e incrementar el portafolio de clientes.

Se estimaron los costos de implementación para cada estrategia establecida, dando como resultado un total de US \$ 13,128.

El impacto ambiental y social que genera la empresa es negativo, siendo los recursos naturales más afectados a causa de los ruidos por parte de la maquinaria, emisiones de CO₂, polvo que genera por la zona y el uso de plásticos que ocasiona molestias en la localidad. El impacto ambiental positivo es la sostenibilidad, ofreciendo algunos productos en empaques biodegradables de fácil desintegración y como impacto social positivo, la empresa al tener en cuenta la propuesta en cuanto a la estructura organizacional, generará oportunidades de empleo.

REFERENCIAS

- [1] Gonzáles, Y., Gonzáles, L., Reytez, E., & Garcés, Y. (2021). Planeación Estratégica de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17. *Ciencias Holguín*, 1-13.
- [2] Rodríguez, F. (2019). Plan estratégico para la empresa constructora en obras civiles. *Revista Científica Fipcaec*, 18-35.
- [3] Dávalos, M., & Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina - Revista Multidisciplinar*, 166-185.
- [4] Wong, L., Ríos, C., Avalos, J., Santamaría, N., & Estela, R. (2020). Plan estratégico de una empresa de almacenes del Perú. *Revista de la Universidad de Zulia*.
- [5] Miranda, P., Aguayo, V., & Villalva, G. (2020). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dominio de las ciencias*.
- [6] Fernández, S., Martínez, L., & Ngonzo, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*.
- [7] Dávalos, M., & Ramírez G, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina - Revista Multidisciplinar*.
- [8] Macías, E. (2019). Análisis estratégico en pequeñas empresas. *Fipcaec*.
- [9] Paricahua, H. (2022). Gestión logística y su relación con la rentabilidad de empresas constructoras en la provincia de San Román, Puno. *Quipukamayoc*.
- [10] Sánchez, Y., Pérez, J., Sangroni, N., Cruz, C., & Medina, Y. (2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*.
- [11] Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la investigación - Sexta Edición*. México: McGraw-Hill Education.
- [12] Ancín, J. (2021). El plan estratégico en la práctica. En J. M. Ancín, *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.
- [13] Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. *Prentis Hall, Inc*, 368.
- [14] Ackoff, R. (1983). Planificación de la empresa del futuro. Limusa, 360.
- [15] Escudero, M. (2019). Comercio y Marketing. En M. J. Escudero Serrano, *Logística de almacenamiento*. Ediciones Paraninfo.
- [16] Antonio, I. (2019). Distribución y logística. En I. Antonio, *Distribución y logística*. ESIC.
- [17] Gonzáles, N. (2019). Transporte y logística. *Revista Transporte y Territorio*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3330/333046307001.pdf>
- [18] Barnard, C. (1971). Las funciones del ejecutivo. *Revista de Administración de Empresas*.
- [19] Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Editorial Nomos S.A.
- [20] Soriano, C. (1990). Strategic Marketing Management. Madrid: ediciones Diaz de Santos s.a.
- [21] DuPont A. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.
- [22] Pucheu J. (2021). Gestión de la productividad y el desempeño: Cómo gestionar personas en distintos tipos de procesos y puestos. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- [23] Rodríguez A. (2018). La Empresa Comunica: protocolo y lenguaje organizacional. Gredisa.
- [24] D'alesio ipinza, f. (2002). Administración y dirección de la producción: enfoque estratégico y de calidad (1a. Ed.). México: pearson educación.
- [25] Gonzáles, Y., Gonzáles, L., Reytez, E., & Garcés, Y. (2021). Planeación Estratégica de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17. *Ciencias Holguín*.
- [26] Rivera, K., & Ruiz Toral, M. D. (2020). *Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4016>
- [27] Usco W. (18 de 06 de 2020). *Repositorio Institucional de la PUCP*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5379>.