



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN OPERATIVA Y
MARKETING DE LA CONSTRUCTORA SESCO S DE R.L,
UBICADA EN SIGUATEPEQUE, COMAYAGUA.**

SUSTENTADO POR:

**CLAUDIA MARÍA TURCIOS ZELAYA
EMELY CAROLINA ESPINAL CÁRCAMO**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2023

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN
OPERATIVA Y MARKETING DE LA CONSTRUCTORA
SESCO S DE R.L, UBICADA EN SIGUATEPEQUE,
COMAYAGUA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR

MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL

MIEMBROS DE LA TERNA:

**NANCY LARA
ALBERTINA NAVARRO
ENRIQUE RIVAS**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2023
Claudia María Turcios Zelaya
Emely Carolina Espinal Cárcamo

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN OPERATIVA Y MARKETING DE LA CONSTRUCTORA SESCO S DE R.L, UBICADA EN SIGUATEPEQUE, COMAYAGUA

**Claudia María Turcios Zelaya
Emely Carolina Espinal Cárcamo**

Resumen

La empresa SESCO (Servicios Especializados para la Construcción) ha experimentado un crecimiento exponencial desde su fundación en 2015. Sin embargo, a medida que la empresa ha crecido, se han presentado desafíos financieros y operativos debido a la falta de documentación de procesos y perfiles de puestos. Para abordar esta situación, se propuso documentar los procesos clave de forma detallada, lo que permitirá optimizar la eficiencia y la comunicación interna de la empresa. Además, la creación de perfiles de puesto definirá las responsabilidades y competencias de los empleados, facilitando la contratación de personal. Adicionalmente, se presentó una propuesta de marketing integral con la que se busca aumentar la visibilidad, mantener una interacción constante con la audiencia y generar confianza entre los clientes. Estas acciones permitirán a la empresa mejorar su eficiencia operativa y destacarse en un mercado altamente competitivo, asegurando su crecimiento y éxito continuo.

Palabras claves: Control interno, Documentar procesos, Gestión operativa, Perfiles de puesto, Propuesta de marketing.



GRADUATE SCHOOL

IMPROVEMENT PROPOSAL FOR THE OPERATIONAL MANAGEMENT AND MARKETING OF SESCO CONSTRUCTION COMPANY S DE R.L. LOCATED IN SIGUATEPEQUE, COMAYAGUA.

**Claudia María Turcios Zelaya
Emely Carolina Espinal Cárcamo**

Abstract

The company SESCO (Specialized Services for Construction) has experienced exponential growth since their foundation in 2015. Perhaps, as the company has grown up, they have faced operative and financial challenges because the lack of documentation of processes and job profiles. For the solution of this problems, we proposed to keep record of the main processes in a very detailed form, this will optimize the efficiency and internal communication inside the company. Besides, the creation of job profiles will define the different responsibilities and the employee competencies, facilitating the recruitment of personnel. Additionally, we presented an integral marketing proposal, with this we are searching to increase the company's visibility, to keep a constant interaction and gain an atmosphere of confidence among clients. These actions will allow the company to improve their operative efficiency and stand out inside a very competitive market, making sure of their continuous growth and success.

Keywords: Documenting processes, Internal control, Job profiles, Marketing proposal, Operative management.

DEDICATORIA

CLAUDIA MARÍA TURCIOS ZELAYA

Dedicado a mis padres Mario Turcios y Eloísa Zelaya, quienes me han brindado su apoyo incondicional en esta travesía académica, han sido mi guía y mi inspiración. Este logro también es suyo y mi amor hacia ustedes por su constante motivación.

EMELY CAROLINA ESPINAL CÁRCAMO

A Dios, por permitirme cumplir una meta soñada, a mis padres y a mi prometido por su apoyo incondicional, paciencia y comprensión, a mi hijo que en unos meses podré conocer y que me ha llenado de amor durante este tiempo de mucho aprendizaje y emociones nuevas.

AGRADECIMIENTO

CLAUDIA MARÍA TURCIOS ZELAYA

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por su gran bondad y por haberme permitido culminar este importante trabajo académico con éxito. Sin su guía y fortaleza, esta meta no hubiera sido posible. Además, deseo agradecer a mis padres, quienes han sido guía en mi vida y me han brindado su amor incondicional y apoyo constante. Su sacrificio y dedicación han sido fundamentales en mi formación tanto académica como personal, y les estoy profundamente agradecido por ello.

A mis maestros y asesores Ing. Mario Gallo e Ing. Kelvin Cortez, cuya contribución ha sido vital en el desarrollo de mi tesis de maestría. Su conocimiento, orientación y paciencia han sido indispensables para llevar a cabo este trabajo de investigación. Emely Espinal, mi compañera de tesis, cuya colaboración y apoyo mutuo han sido fundamentales en todo este arduo proceso. Su compromiso y trabajo en equipo han contribuido de manera significativa al éxito de esta investigación. Muchas gracias por su invaluable contribución.

EMELY CAROLINA ESPINAL CÁRCAMO

En primer lugar, a Dios que me dio salud y la sabiduría necesaria para poder culminar esta meta académica a mis 23 años. A mis padres y futuro esposo por su apoyo incondicional durante esta etapa llena de desafíos.

A cada uno de los maestros que estuvieron compartiendo sus conocimientos que me permitieron tener un mayor crecimiento intelectual, a mi compañera de tesis Claudia María que siempre estuvo presente motivando y aportando ideas nuevas hasta el final. A nuestro asesor y subgerente de SESCO Ing. Kelvin Cortez por acompañarnos y guiarnos de principio a fin en este proceso tan importante.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO.....	4
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	5
1.1 INTRODUCCIÓN.....	11
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	11
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	14
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	16
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	32
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	35
2.3.1 Bases Teóricas.....	36
2.3.2 Metodologías Desarrolladas.....	60
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	69
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	69
3.1.1 Matriz metodológica.....	69
3.1.2 Esquema de variables de estudio.....	70
3.1.3 Operacionalización de las variables.....	71
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	74
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
3.3.1 Población.....	75
3.3.2 Muestra.....	76
3.3.3 Técnicas de muestreo.....	77
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	78
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	79
3.5.1 Fuentes Primarias.....	79
3.5.2 Fuentes Secundarias.....	79
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	80
4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	80
4.1.1 Resultados de la encuesta para medir eficiencia operativa y competitividad en	

SESCO. 80	
4.1.2	Resultados de la encuesta para medir la satisfacción de los clientes94
4.1.3	Entrevista realizada al Sub-Gerente de SESCO, Ingeniero Kelvin Omar Cortez..... 106
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 111	
5.1	CONCLUSIONES 111
5.2	RECOMENDACIONES 112
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD..... 113	
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA..... 113
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA 113
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA 114
6.3.1	Objetivos de la implementación 114
6.3.1.1	Objetivo General 114
6.3.1.2	Objetivos Específicos 114
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO 114
6.4.1	Descripción 114
6.4.2	Desarrollo..... 115
6.4.2.1	Documentación de Procesos en SESCO..... 115
6.4.2.2	Diseño de los principales Perfiles de Puesto 142
6.4.2.3	Medidas de control..... 151
6.4.2.4	Plan Estratégico Empresarial de Marketing 151
6.5	PRESUPUESTO..... 170
6.6	MATRIZ DE CONCORDANCIA 174
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 175	
ANEXOS 179	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Top 10 de empresas constructoras en el mundo	17
Figura 2. Empresas constructoras más grandes del mundo (Deloitte, 2022)	20
Figura 3. Porcentajes en ventas de las 100 principales empresas constructoras mundiales.....	20
Figura 4. Modelo estratégico Lean Manufacturing.....	25
Figura 5. Implicaciones del Éxito (Productividad y Competitividad).	26
Figura 6. Área total construida por destino.	29
Figura 7. Ciclo de Deming, PDCA o PHVA.....	42
Figura 8. Ejemplo de Diagrama de Pareto (ROLDÁN, 2021).	44
Figura 9. Diagrama de Ishikawa General.	44
Figura 10. Cinco Fuerzas de Porter.....	47
Figura 11. Modelo 7S de McKinsey	49
Figura 12. Proceso de creación de Marca.....	54
Figura 13. Clasificación de Segmentos	56
Figura 14. La segmentación y entorno global del marketing	56
Figura 15. Ejemplo de un Perfil de Puesto.	58
Figura 16. Herramienta Básica para el análisis de puestos.	64
Figura 17. Variables de Estudio.....	70
Figura 18. Diagrama de flujo de emisión de recibos parciales	118
Figura 19. Diagrama de flujo de Elaboración de perfil de cliente.....	121
Figura 20. Diagrama de flujo de manejo de caja chica	124
Figura 21. Diagrama de flujo de Ventas- Negociación.....	128
Figura 22. Diagrama de flujo de atención de peticiones, quejas, sugerencias y denuncias	131
Figura 23. Diagrama de flujo de cálculo de comisiones por venta.....	134
Figura 24. Diagrama de flujo de Ventas-Clientes Potenciales	138
Figura 25. Diagrama de Entrega de Vivienda	141
Figura 26. Organigrama de SESCO.....	143
Figura 27. Perfil de puesto del gerente de proyectos.	144
Figura 28. Perfil de puesto del Gerente de Control de Calidad.	145
Figura 29. Perfil de puesto del Gerente Financiero y administrativo.	146
Figura 30. Perfil de puesto del Gerente de IT.....	147

Figura 31. Perfil de puesto del jefe de ventas.....	148
Figura 32. Perfil de puesto del jefe de mercadeo, publicidad y comunicación.	149
Figura 33. Perfil de puesto del jefe de Recursos Humanos.....	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Simbología en diagrama de procesos.....	38
Tabla 2. Ficha de Proceso.....	40
Tabla 3. Ejemplo de hoja de verificación.....	43
Tabla 4. Modelo de las 7S de McKinsey.....	50
Tabla 5. Plan de Marketing de la Empresa Legatum S.A.S.....	67
Tabla 6. Matriz Metodológica.....	69
Tabla 7. Operacionalización de Variables.....	71
Tabla 8. Empleados por departamento en SESCO.....	76
Tabla 9. Proceso Emisión de Recibos Parciales.....	116
Tabla 10. Proceso de elaboración de perfil de cliente.....	119
Tabla 11. Proceso de Manejo de caja chica.....	122
Tabla 12. Proceso de Ventas- Negociación.....	125
Tabla 13. Proceso de Atención de peticiones, quejas, sugerencias y denuncias.....	128
Tabla 14. Proceso de Cálculo de Comisiones por Venta.....	132
Tabla 15. Proceso de Ventas-Clientes Potenciales.....	135
Tabla 16. Proceso de Entrega de Viviendas.....	139
Tabla 17. Brief de Marca SESCO.....	157
Tabla 18. Presupuesto de Marketing.....	170
Tabla 19. Matriz de Concordancia.....	174

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Retrasos laborales por falta de conocimiento o incompatibilidad de funciones en los empleados.....	80
Ilustración 2. Actividades de planificación y controles de calidad en las diferentes áreas de la empresa.....	81
Ilustración 3. Influencia de la disponibilidad de equipos en la eficiencia y cumplimiento de plazos en los proyectos.....	82
Ilustración 4. Fallas o inconvenientes en la selección y reclutamiento de personal adecuado.....	83
Ilustración 5. Importancia de definir funciones y responsabilidades de cada colaborador dentro de la empresa.	84
Ilustración 6. Evaluación periódica del desempeño de los empleados.	85
Ilustración 7. Implementación de nuevas tecnologías y métodos de construcción en los proyectos de la empresa.	86
Ilustración 8. Ejecución estandarizada de actividades asignadas en las áreas de la empresa.	87
Ilustración 9. Planificación y asignación de recursos necesarios para las actividades diarias.	88
Ilustración 10. Eficacia de generar pautas publicitarias para atraer nuevos clientes.	89
Ilustración 11. Diferencias que hacen destacar a la empresa en comparación con otras constructoras.....	90
Ilustración 12. Nivel de credibilidad empresarial.....	91
Ilustración 13. Participación de promoción de la empresa.....	91
Ilustración 14. Identidad visual proyectada por los colaboradores.....	92
Ilustración 15. Retroalimentación de clientes sobre la satisfacción o insatisfacción con el servicio que ofrece la empresa.....	93
Ilustración 16. Confiabilidad de SESCO según los clientes.....	94
Ilustración 17. Tiempos de entrega de proyectos.	95
Ilustración 18. Satisfacción de los clientes según la calidad de servicios que ofrece SESCO.....	96
Ilustración 19. Servicio brindado por parte de atención al cliente de Sesco.	97
Ilustración 20. Servicio de personalización para adaptarse a los gustos del cliente.	98
Ilustración 21. Accesibilidad en los precios de venta.	99
Ilustración 22. Recomendaciones de financiamiento que realiza SESCO.	100

Ilustración 23. Ampliación de la cartera de clientes	101
Ilustración 24. Modelos económicos con infraestructura de alta calidad.	101
Ilustración 25. Residencias con plusvalía.....	102
Ilustración 26. Plataforma de Sugerencias	103
Ilustración 27. Medios a través de los cuales conocieron a SESCO.....	104
Ilustración 28. Canales de promoción adecuados para llegar a nuevos clientes	104
Ilustración 29. Medios de comunicación que SESCO debería utilizar.	105
Ilustración 30. Banner Publicitario	159
Ilustración 31. Atención al Cliente	161
Ilustración 32. Línea de Sugerencias y Quejas	162
Ilustración 33. Manual de Sugerencias y Quejas	164
Ilustración 34. Estructura de Campaña	166
Ilustración 35. Objetivo de Campaña.....	166
Ilustración 36. Nombre de la campaña.....	167
Ilustración 37. Presupuesto y Calendario	167
Ilustración 38. Alcance.....	168
Ilustración 39. Datos demográficos	168
Ilustración 40. Público estimado.....	169
Ilustración 41. Costo por Registro en CCIC.....	170
Ilustración 42. Presupuesto Feria de CCIC	171

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo principal analizar y proponer mejoras en la gestión operativa y de marketing de la constructora SESCO S de R.L, ubicada en Siguatepeque, Comayagua.

A través de un análisis detallado de la situación actual de la empresa y del estudio de las mejores prácticas en gestión operativa y marketing en el sector de la construcción, se propondrán estrategias y acciones concretas orientadas a optimizar los procesos internos de la constructora, mejorar la calidad de sus productos y servicios, fortalecer su posicionamiento en el mercado local y ampliar su cartera de clientes.

La constructora SESCO S de R.L, ha sido reconocida por su trayectoria y experiencia en el sector de la construcción en la región de Siguatepeque, sin embargo, se ha identificado la necesidad de mejorar su gestión operativa y fortalecer sus estrategias de marketing, con el fin de maximizar su eficiencia, productividad y rentabilidad.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Servicios Especializados para la Construcción (SESCO) localizada en Siguatepeque, Comayagua, es el resultado de un pensamiento de crecimiento, la idea de crear una nueva empresa innovadora surge en un viaje a México, en la ciudad de Monterrey en el año 2014, donde José Rena Ramos y Kelvin Cortez, asistían a una capacitación para fortalecer conocimiento en productos de oxidante para concreto y antiderrapantes para pisos, facilitada por Ferretería El Carmen quien es empresa hermana. Para el año 2015, exactamente el 20 de mayo se dio apertura a un nuevo sueño, iniciando con la venta de productos oxidantes y antiderrapantes, acompañado de su primer proyecto, “Residencial Loma Alta”, y otros más, que forman parte de sus 8 años de servicio, diseñando y construyendo sueños para la población hondureña.

Desde su fundación SESCO siempre estuvo en las instalaciones de su empresa hermana Ferretería el Carmen, debido a que tenían pocos colaboradores con los que se podían organizar fácilmente, pero gracias a la aceptación recibida luego de 8 años de crecimiento, era imposible

seguir en un espacio reducido y el 15 de marzo del 2023 SESCO ya contaría con su establecimiento para sus diversas funciones y la atención de los clientes.

En el año 2023, se consolidó un paso importante para la empresa, debido a que surgió un nuevo proyecto retador, denominado Residencial Villas del Pinar, cuya apertura crea un eco en el municipio de Siguatepeque, en crecimiento y presencia para SESCO contando ya con un total de cinco proyectos activos.

Los primeros años han sido cruciales y han ayudado a sumar conocimientos y experiencias que las empresas necesitan para manejarse en el futuro exitosamente, SESCO ha ido consolidándose, han incorporado nuevos puestos, más personas colaborando. Existen diferentes necesidades en la empresa, pero algunas han estado más latentes en la empresa y muy probablemente en sus primeros años no se hacían notar como en estos últimos, cuyos retos para la empresa han sido mayores.

SESCO desde sus inicios tuvo grandes proyecciones, logrando un crecimiento exponencial con la apertura de nuevos proyectos con diseños arquitectónicos, alquiler de maquinaria como ser: tractor, motoniveladora, retroexcavadora, vibro compactador, camión cisterna, excavadora y volquetas. Todo esto ha formado parte de su visión y sus servicios de calidad constructiva bajo un concepto innovador cuyo objetivo ha sido diferenciarse de la competencia tradicional, sin embargo, la empresa no se preparó adecuadamente para gestionar dicho crecimiento, lo que provocó un desbalance financiero que involucró a la empresa hermana “Ferretería el Carmen” dando como resultado un desajuste en sus cuentas y enfrentando también problemas operativos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Enunciado del Problema

SESCO ha pasado por alto un factor importante que ayuda a propiciar el éxito de las organizaciones; y es que no han diseñado sus puestos de trabajo, no han creado y analizado los perfiles de los diferentes puestos que se desempeñan en la constructora y que son claves para alcanzar las diferentes metas que se propone la misma. Al no contar con perfiles de puesto,

claramente habrá una contratación deficiente y es muy probable que el nuevo integrante pueda no estar a la altura de lo que se espera, o al contrario esta persona puede salir decepcionada y retirarse más pronto de lo que se esperaba, es justo lo que se narra anteriormente la problemática que la constructora presenta.

La empresa no tiene documentado sus procesos en las diferentes áreas, lo que ha impedido o retardado la identificación de errores y optimización de nuevos cambios para las áreas que estos dirigen, provocando algunas veces bajas en la productividad y ventas de la empresa, que claramente tiene un potencial grande de mercado, que está siendo descubierto poco a poco y es por ello necesario crear una estrategia integral que incluya la identificación de canales de distribución adecuada.

Se necesita generar intereses y demanda por los productos y servicios de SESCO, la creación de una marca sólida y el desarrollo de campañas publicitarias y de promoción permitirían lograr lo anterior. Además, es importante evaluar constantemente el mercado y la competencia para realizar ajustes y mejoras en la estrategia, asegurando que la empresa se mantenga relevante y atractiva en un entorno en constante cambio.

El problema radica en poder posicionar la empresa constructora SESCO en la zona que opera y alcanzar nuevos mercados. La empresa ha experimentado dificultades para destacarse en un mercado altamente competitivo y saturado de empresas similares. A pesar de contar con buena reputación y ofrecer productos y servicios de calidad, SESCO no ha logrado captar la atención de un número suficiente de clientes potenciales, impidiendo expandirse a nuevos mercados.

1.3.2 Formulación del Problema

¿Cómo reducir la deficiencia operacional, selección de personal y los recursos que presenta la constructora SESCO debido a la falta de sistematización de procesos, perfiles de puestos definidos y la ausencia de una estrategia de marketing integral?

1.3.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los factores que provocan un deterioro en las actividades operativas de la constructora?
2. ¿Cuáles son los roles, funciones y habilidades necesarias para elaborar los diferentes

perfiles de puesto estratégicos en SESCO?

3. ¿Cómo alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado implementando un plan estratégico empresarial de marketing?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 Objetivo General

Reducir la deficiencia operacional, selección de personal y los recursos que presenta la constructora SESCO debido a la falta de sistematización de procesos, perfiles de puestos definidos y la ausencia de una estrategia de marketing integral.

1.4.2 Objetivo Especifico

1. Determinar los factores que provocan un deterioro en la operación de la constructora y documentar los procesos claves.
2. Diseñar los perfiles de puesto estratégicos, definiendo roles, funciones y habilidades requeridas para cada uno de estos.
3. Desarrollar un plan estratégico empresarial de marketing que permita a la constructora alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Es de gran importancia realizar los perfiles de los puestos estratégicos, porque permite a la empresa tener una visión más acertada al momento de seleccionar a las personas que formarán parte de su organización y que tendrán voz y voto para tomar decisiones importantes que pueden determinar el éxito o no de las metas que se fijan a corto y largo plazo. Permitirá también a la persona que aspira a formar parte de la constructora, conocer las necesidades o exigencias que requiere el puesto, haciendo que el trabajador se logre adaptar al mismo, dando como resultado, un mayor compromiso de este y satisfacción laboral y no al contrario, el puesto al trabajador, como se ha manejado en la empresa y cuyos resultados no han sido los esperados.

Documentar y diagramar los flujos de los procesos de SESCO permitirá alcanzar una eficacia operativa y organizativa mayor, pues se ha seguido un patrón sistemático para ejecutar tareas y actividades de importancia diaria, esto brinda mayor orden en las funciones laborales, evitando que se incurra en pérdida de tiempo, tareas duplicadas y mal ejecutadas. Permite mayor enfoque y claridad en las responsabilidades, monitoreando de manera uniforme las actividades realizadas en los diferentes departamentos de la empresa.

Diseñar una estrategia de posicionamiento y expansión permite a SESCO identificar sus fortalezas y debilidades, así como evaluar las oportunidades y amenazas que enfrenta en su entorno. Esto le brinda la oportunidad de optimizar su capacidad de respuesta y adaptación a los cambios del mercado, lo que da como resultado una mejor eficiencia operativa y toma de decisiones más acertadas. Al contar con una estrategia de posicionamiento ayuda a la empresa a diferenciarse de la competencia y a construir una imagen sólida y reconocida en la zona donde opera, Siguatepeque. Esto genera mayor confianza por parte de los clientes y potenciales socios comerciales, y ayudaría en la captación de nuevos proyectos, así como mantener relaciones comerciales duraderas y exitosas.

El diseño una estrategia de expansión para SESCO le permitirá diversificar su cartera de clientes y acceder a nuevos mercados. Esto implica obtener una mayor estabilidad económica y reducir la dependencia de un único cliente o sector. Además, la expansión geográfica a ciudades como Comayagua, La Paz, San Pedro Sula, le permite capturar una mayor cuota de mercado, maximizando el retorno de su inversión, por lo tanto, una propuesta de marketing es esencial para atraer nuevos clientes, posicionar la marca y competir en el mercado, generando así un aumento de los ingresos y la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo aborda diferentes temas de interés, asociados a la investigación en curso y su rubro como ser la construcción, parte de su historia en el mundo y en Honduras, logrando un abordaje congruente del tema, de igual manera muestra una serie de conceptos relevantes a lo largo del estudio, que permiten hacer más comprensiva la lectura, ahondando a la vez en teorías de sustento y metodologías desarrolladas, cuyo objetivo es brindar un respaldo coherente para ayudar a resolver la problemática de estudio.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 Estudio de la evolución de la industria de la construcción a nivel global.

Su origen se remonta a miles de años atrás, desde las primeras civilizaciones que construían viviendas y monumentos utilizando materiales disponibles en su entorno. Pero su desarrollo significativo ocurrió durante la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Introdujo tecnologías como la maquinaria de vapor y el cemento, lo que permitió la construcción en mayor escala y de manera más eficiente. Se comenzaron a utilizar métodos de construcción más estandarizados y se desarrollaron nuevos materiales y técnicas de construcción.

Artega & Mayag (2022) explican, como la industria de la construcción es uno de los principales dinamizadores de la economía, utiliza mano de obra y materiales de otros sectores; además, contribuye al bienestar de la sociedad al construir infraestructuras indispensables como viviendas, parques, colegios, carreteras, puertos y hospitales. Sin duda alguna, es una necesidad esencial para el desarrollo y progreso de las regiones y, por ende, de los países.

El sector de la construcción residencial ha sido el actor estrella en la recuperación económica de como EE. UU y Canadá, luego de la crisis del Coronavirus (COVID-19), propiciando altas tasas de crecimiento y haciendo importantes contribuciones a la economía y la recuperación general de la industria de la construcción inmobiliaria.

En 2021, la industria de la construcción agregó un valor 4,1% al Producto Interior Bruto (PIB) de los Estados Unidos. “El mercado de la construcción de América del Norte se valoró en alrededor de USD 2,1 billones en 2021 y se prevé que el mercado registre una tasa de crecimiento

de alrededor del 4,84 % durante el período de pronóstico 2022 -2027” (Fernandez, 2023).

Aproximadamente US\$1.819 millones ingresaron por ventas las 100 constructoras más grandes del mundo durante 2021, lo estimando un incremento del 14, 1% en comparación al mismo periodo del ejercicio anterior. El informe anual ‘Global Powers of Construction’ (GPoC), que elabora, posiciono a constructoras chinas muy fuerte en el top 10, en el que solo resisten dos francesas en las posiciones 7 y 9, respectivamente. Liderando el ranking actualmente China State Constructions Engineering, que reportó más de US\$293.000 millones en ventas in 2021 (Palacios, 2022).

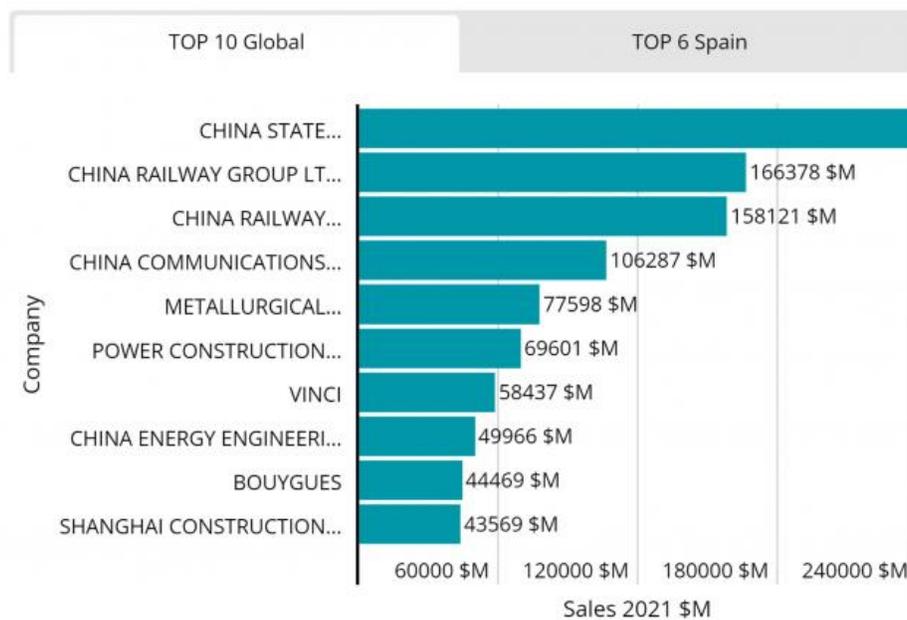


Figura 1. Top 10 de empresas constructoras en el mundo

Fuente: Deloitte citado en (Palacios, 2022)

Constructoras españolas representan un 3,8 % del total de ventas a nivel global en la industria constructora y consolida a España entre los países con mayor cuota de mercado, manteniendo el sexto puesto detrás de China, Japón, EE. UU., Francia y Corea del Sur., alcanzando los US\$68.332 millones facturación en conjunto (Palacios, 2022).

Las 100 constructoras más grandes del mundo.

Rank 2021	Company	Country	Sales 2021 (MN \$)	% change 2021-2020	% change in local currency 2021-2020
1	CHINA STATE CONSTRUCTION ENGINEERING CORP. LTD. (CSCEC)	CHINA	293,194	25.3%	17.1%
2	CHINA RAILWAY GROUP LTD. (CREC)	CHINA	166,378	17.8%	10.1%
3	CHINA RAILWAY CONSTRUCTION CORP. LTD. (CRCC)	CHINA	158,121	19.9%	12.0%
4	CHINA COMMUNICATIONS CONSTRUCTION GROUP LTD. (CCCC)	CHINA	106,287	17.5%	9.8%
5	METALLURGICAL CORPORATION OF CHINA LTD (MCC)	CHINA	77,598	33.9%	25.1%
6	POWER CONSTRUCTION CORP OF CHINA (POWER CHINA)	CHINA	69,601	19.6%	11.7%
7	VINCI	FRANCE	58,437	18.3%	14.3%
8	CHINA ENERGY ENGINEERING CORP	CHINA	49,966	27.6%	19.2%
9	BOUYGUES	FRANCE	44,469	12.2%	8.3%
10	SHANGHAI CONSTRUCTION GROUP (SCG)	CHINA	43,569	30.0%	21.5%
11	DAIWA HOUSE INDUSTRY CO.	JAPAN	38,899	(3.4%)	(5.8%)
12	ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION Y SERVICIOS, S.A. (ACS)	SPAIN	32,932	(17.5%)	(20.3%)
13	SAMSUNG C&T CORP.	SOUTH KOREA	30,095	17.6%	14.0%
14	D.R. HORTON	USA	27,774	36.7%	36.7%
15	LENNAR CORP.	USA	27,131	20.6%	20.6%
16	SEKISUI HOUSE	JAPAN	23,008	3.9%	1.3%
17	EIFFAGE, S.A.	FRANCE	22,148	18.8%	14.7%
18	LARSEN & TOUBRO LTD. (L&T)	INDIA	18,520	(12.9%)	(8.8%)
19	STRABAG	AUSTRIA	18,099	7.4%	3.7%
20	KAJIMA CORP.	JAPAN	17,977	(2.8%)	(5.2%)
21	SKANSKA AB	SWEDEN	16,765	(8.0%)	(10.3%)
22	OBAYASHI CORP.	JAPAN	16,655	(12.7%)	(14.8%)
23	HYUNDAI ENGINEERING & CONSTRUCTION CO. LTD. (HDEC)	SOUTH KOREA	15,779	9.8%	6.5%
24	JACOBS ENGINEERING	USA	14,093	3.9%	3.9%
25	DAITO TRUST CONSTRUCTION	JAPAN	14,034	(3.8%)	(6.1%)
26	TAISEI CORP.	JAPAN	13,952	(13.4%)	(15.5%)
27	PULTEGROUP	USA	13,927	26.2%	26.2%
28	SHIMIZU CORP.	JAPAN	13,729	(12.1%)	(14.2%)
29	IIDA GROUP HOLDINGS	JAPAN	13,726	6.4%	3.9%
30	AECOM	USA	13,341	0.8%	0.8%
31	SICHUAN ROAD AND BRIDGE (GROUP) CO. LTD.	CHINA	13,184	41.0%	31.7%
32	SUMITOMO FORESTRY	JAPAN	13,063	28.6%	25.5%
33	FLUOR CORP.	USA	12,435	(20.6%)	(20.6%)
34	DOOSAN	SOUTH KOREA	11,533	(24.5%)	(26.8%)
35	BALFOUR BEATTY	UK	11,396	3.5%	(3.6%)
36	ACCIONA	SPAIN	9,587	29.7%	25.2%
37	NVR	USA	8,702	18.7%	18.7%
38	ROYAL BAM GROUP NV	NETHERLANDS	8,654	11.3%	7.4%
39	TOLL BROTHERS	USA	8,432	21.6%	21.6%
40	FERROVIAL	SPAIN	8,019	10.7%	6.9%

41	GS ENGINEERING & CONSTRUCTION	SOUTH KOREA	7,893	(8.0%)	(10.7%)
42	FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.	SPAIN	7,878	(12.0%)	8.2%
43	SALINI IMPREGILO SPA	ITALY	7,752	35.1%	30.5%
44	DAEWOO ENGINEERING & CONSTRUCTION CO.	SOUTH KOREA	7,673	12.3%	6.7%
45	HASEKO	JAPAN	7,630	(1.9%)	(4.3%)
46	HEBEI CONSTRUCTION GROUP CO. LTD.	CHINA	7,414	27.5%	19.1%
47	KBR	USA	7,339	27.3%	27.3%
48	LENLELEASE	AUSTRALIA	7,301	(14.9%)	(26.5%)
49	PEAB AB	SWEDEN	6,867	0.9%	(1.6%)
50	WORLEY	Australia	6,763	(19.8%)	(27.1%)
51	DAELIM INDUSTRIAL CO. LTD.	SOUTH KOREA	6,666	(23.4%)	(25.7%)
52	BARRATT DEVELOPMENTS PLC	UK	6,485	50.5%	40.7%
53	NCC AB	SWEDEN	6,225	1.5%	(0.9%)
54	GRUPO CARSO	MEXICO	6,141	39.8%	31.6%
55	PORR AG	AUSTRIA	6,116	15.1%	11.1%
56	TAYLOR WIMPEY PLC	UK	5,898	64.8%	53.6%
57	SNC-LAVALIN INC.	CANADA	5,881	12.5%	5.2%
58	SINOMA INTERNATIONAL ENGINEERING CO. LTD.	CHINA	5,618	73.0%	61.7%
59	SACYR, S.A.	SPAIN	5,531	6.5%	2.8%
60	PERSIMMON PLC	UK	4,970	16.4%	8.5%
61	TODA CORP.	JAPAN	4,780	0.2%	(2.2%)
62	TUTOR PERINI CORP.	USA	4,642	(12.7%)	(12.7%)
63	KIER GROUP PLC	UK	4,486	2.4%	(4.2%)
64	PENTA-OCEAN CONSTRUCTION CO. LTD.	JAPAN	4,440	(15.9%)	(17.9%)
65	MORGAN SINDALL PLC	UK	4,422	13.6%	5.9%
66	VEIDEKKE ASA	NORWAY	4,373	7.9%	(1.4%)
67	CFE GROUP	BELGIUM	4,302	16.9%	12.9%
68	BELLWAY PLC	UK	4,239	50.9%	40.3%
69	IMPLENIA AG	SWITZERLAND	4,117	(3.1%)	(5.6%)
70	SUMITOMO MITSUI CONSTRUCTION CO. LTD.	JAPAN	3,974	(8.5%)	(10.7%)
71	PRIMORIS SERVICES CORP.	USA	3,498	0.2%	0.2%
72	YIT OYJ	FINLAND	3,382	(3.5%)	(6.8%)
73	HAZAMA ANDO CORP.	JAPAN	3,318	(4.6%)	(6.9%)
74	OBRASCON HUARTE LAIN, S.A.	SPAIN	3,288	1.7%	(1.8%)
75	AECON GROUP INC.	CANADA	3,173	16.7%	9.1%
76	MYTILINEOS HOLDINGS	GREECE	3,152	45.3%	40.3%
77	MOTA ENGIL SGPS	PORTUGAL	3,066	10.5%	6.7%

78	KELLER GROUP PLC	UK	3,061	15.7%	7.8%
79	BERKELEY GROUPS HOLDINGS	UK	3,031	23.0%	14.7%
80	GRANITE CONSTRUCTION INC.	USA	3,010	(15.4%)	(15.4%)
81	ELECTRA LTD.	ISRAEL	2,886	20.3%	20.3%
82	ENKA INSAAT VE SANAYI AS	TURKEY	2,859	72.4%	72.4%
83	CTCI CORP.	TAIWAN	2,525	33.9%	(27.0%)
84	PER AARSLEFF HOLDING	DENMARK	2,360	18.3%	10.5%
85	INFRASTRUCTURE & ENERGY ALTERNATIVES INC.,	USA	2,078	18.6%	18.6%
86	HEIJMANS NV	NETHERLANDS	2,068	3.7%	0.1%
87	ITALIAN-THAI DEVELOPMENT PUBLIC CO. LTD.	THAILAND	1,875	8.4%	8.8%
88	TEKFEN HOLDING AS	TURKEY	1,831	9.5%	38.3%
89	BAUER AG	GERMANY	1,819	54.8%	49.4%
90	JM AB	SWEDEN	1,702	(2.7%)	(5.1%)
91	STERLING CONSTRUCTION CO. INC.	USA	1,582	10.8%	10.8%
92	COSTAIN GROUP PLC	UK	1,562	24.5%	(16.0%)
93	GALLIFORD TRY PLC	UK	1,516	7.3%	0.3%
94	GEK TERNA	GREECE	1,354	(15.5%)	(18.4%)
95	MRV ENGENHARIA	BRAZIL	1,319	0.9%	5.5%
96	GRUPO EMPRESARIAL SAN JOSE SA	SPAIN	1,098	(0.1%)	(3.5%)
97	ELLAKTOR SA	GREECE	1,083	6.3%	2.6%
98	ORASCOM CONSTRUCTION LTD.	U.A.E.	965	(71.4%)	5.1%
99	SALFACORP SA	CHILE	940	66.9%	78.1%
100	HANJINHEAVY	SOUTH KOREA	776	(46.0%)	(47.6%)
TOTAL			1,819,201	14.1%	

Figura 2. Empresas constructoras más grandes del mundo (Deloitte, 2022)

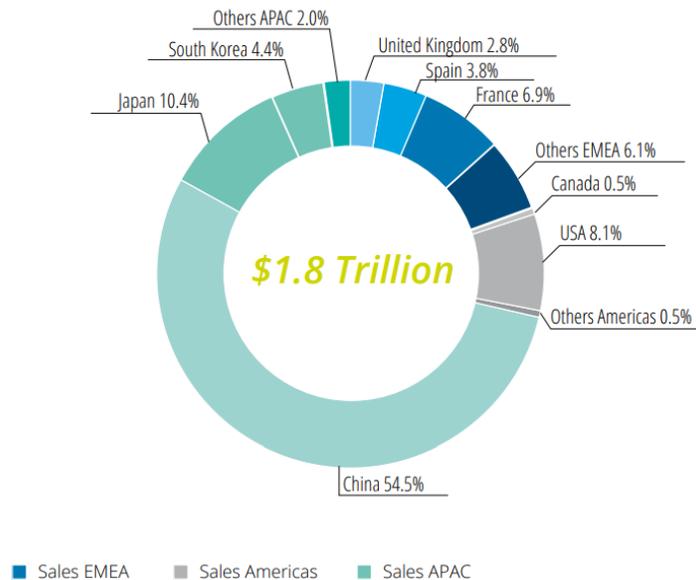


Figura 3. Porcentajes en ventas de las 100 principales empresas constructoras mundiales.

Fuente: (Deloitte, 2022)

El análisis de los resultados permite apreciar desde el punto de vista de la distribución geográfica, como el 54% de los ingresos provienen de empresas radicadas en China, siendo el resto ingresos provenientes de Europa (particularmente Francia y España), Japón, Estados Unidos y Corea del Sur; estas empresas representan el 20%, 10%, 8% y 4% de las ventas totales, respectivamente.

Estos datos demuestran que el sector de la construcción sigue dando muestras de su gran fortaleza y potencial, con un crecimiento de casi el doble que la economía global. No obstante, estos buenos resultados no nos deben hacer ignorar el contexto incierto al que el sector se enfrenta.

En América del Sur el sector de la construcción ha tenido un descenso, en Argentina los primeros 5 meses del 2023 cayó un 1.9% en comparación con el mismo periodo del año anterior que fue de 3.5% (Sili, 2020). Paul Fernández (2023) explica como Paraguay enfrenta una compleja situación que aumenta la preocupación de todos debido al bajo nivel de inversión ante un déficit fiscal y deudas del Estado, generando el cierre de empresas importantes. Esto ha afectado grandemente al rubro de la construcción, mismo que en el 2020 y 2021, representaba el motor económico del país, lastimosamente se encuentran en recesión, debido a que, hasta el momento no encuentran solución.

Sin embargo, pese a los pronósticos poco alentadores que muestra la economía a nivel global, con respecto a la industria inmobiliaria se prevé un crecimiento moderado en países en vía de desarrollo como Colombia en diferentes sectores, siendo la construcción de edificios y casas, la actividad central que mueve actualmente la economía y el desarrollo social, debido al déficit de vivienda considerable que habían tenido en años pasados (Sarmiento Rojas, Hernández Carrillo, & Gonzalez Sanabria, 2020).

2.1.2 La construcción y su relación con el desarrollo económico de los países

Hablar de construcción es hablar de uno de los sectores más grandes económicamente y con mayor intervención en los mercados mundiales por su crecimiento y su impacto en la generación de empleo, el comercio de materiales y la creación de infraestructura que es vital para lograr un desarrollo social en las naciones del mundo. A partir del 2020 el mercado global recientemente ha estado inmerso en un ambiente de incertidumbre económica y política, debido a la crisis de salud

que se vivió y las guerras entre países importantes, ocasionando que el comercio y la producción industrial muestren signos de vulnerabilidad (Sarmiento Rojas, Hernández Carrillo, & Gonzalez Sanabria, 2020).

La adecuada disponibilidad de obras de infraestructura, contribuyen a que un país o región pueda desarrollar ventajas competitivas y alcanzar un mayor grado de especialización productiva. Las redes de infraestructura también representan un elemento importante en la integración del sistema económico y territorial de un país (CEPAL, 2018). Un país con infraestructura es sinónimo de desarrollo socioeconómico, ya que ayuda a diversificar la estructura productiva y crear empleo.

Corea del Sur es un perfecto ejemplo de desarrollo logístico y su impacto económico. Cuenta con dos modernos puertos, Busan e Incheon, que reportan más del 60% del PIB. Siendo Busan el 5° puerto mundial de carga, y el puerto de Incheon es considerado entre los más modernos y concurridos del mundo.

México ha comprendido cuales son los retos actuales y la importancia de aprovechar su posición geoestratégica, creando un Programa Nacional de Infraestructura dirigido a transformar México en una plataforma logística global de alto valor agregado con el desarrollo de este programa de infraestructura se conseguirá conectar, a través de distintos sistemas de comunicación y transporte, a los nodos logísticos de producción ayudando a encontrarse entre el mercado más grande del mundo, Estados Unidos y los de Europa y Asia. Se aprovecha estas ventajas mediante la construcción de 52 nuevas autopistas, con más de 3.000 kilómetros de extensión, para agilizar el traslado de la producción a los principales mercados nacionales e internacionales; la construcción de un Nuevo Aeropuerto Internacional de la ciudad de México (BCN Export, 2019).

La construcción actualmente está destinada a convertirse en motor clave en el desarrollo del país, de su economía y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos.

América Latina y el Caribe presentan grandes deficiencias en sus infraestructuras, que se traducen en un crecimiento económico lento e insatisfactorio, las carreteras asfaltadas de Latinoamérica son parecidas a los de África, haciendo que las exportaciones, los costes de vender productos a otros países son más elevados en Latinoamérica que en el sur de Asia, y los plazos son más lentos que en Asia oriental (BCN Export, 2019).

La construcción es un sector clave en el desarrollo económico de los países, ya que impulsa la inversión, genera empleo y contribuye al crecimiento de la economía. La construcción de infraestructuras como carreteras, puentes, aeropuertos, hospitales y viviendas, entre otros, fomenta el desarrollo de otras industrias y sectores como el turismo, el comercio, la salud y la educación.

La inversión en construcción tiene un efecto multiplicador en la economía, ya que impulsa la demanda interna y estimula la producción de bienes y servicios. Por ejemplo, la construcción de una carretera no sólo implica la contratación de mano de obra y la compra de materiales de construcción, sino que también requiere de servicios de ingeniería, transporte y logística, entre otros, lo que beneficia a una amplia cadena de proveedores.

2.1.3 Sostenibilidad en la industria de la construcción.

Construcciones sostenibles, se ha popularizado en los últimos años, porque es lo que las diferentes empresas alrededor del mundo desean alcanzar. Se sabe que la industria de la construcción se ha posicionado como el “motor de la economía” en muchos países, pero también se ha convertido en un freno para el desarrollo económico aumentando el nivel de vulnerabilidad de otros sectores de la economía nacional, como ser el uso desmedido de los recursos naturales, que están llevando a las naciones a una desequilibrio social y económico.

La escasez que se ha generado en lo que respecta a materiales de construcción ha cooperado a la creación de una conciencia mayor sobre de la necesidad de políticas más amables en el sector inmobiliario, donde la puesta en práctica de estas puede generar inicialmente costos de construcción más alto, pero capaces de alcanzar varios ciclos de vida de edificios tradicionales, minimizando las emisiones y hacer edificios más eficientes energéticamente (Rodríguez, 2022).

Rodríguez (2022) estima, que casi la mitad de todas las emisiones globales anuales de CO2 provienen del entorno construido, básicamente se habla de que operaciones de construcción representan aproximadamente la mitad de eso, y el carbono incorporado que proviene de fabricación de materiales de construcción, constituye el resto.

Crear sostenibilidad en la construcción busca reducir la vulnerabilidad económica que vive el sector de la construcción en un entorno urbano que no dañe el medio ambiente y evitar los impactos negativos en el ámbito social, básicamente se habla de crear espacios que sea cómodos, organizado y agradable para los residentes actuales y las generaciones futuras, asegurando los recursos naturales necesarios para preservar generaciones funcionales con una calidad de vida alta (Escuela de Postgrado Industrial, 2021).

No se puede pasar por alto a Sacyr un grupo global que cotiza en el selectivo español Ibex 35 y que según el Corporate Sustainability Assessment (CSA) de S&P, Sacyr se ha situado entre las diez mejores empresas internacionales de infraestructuras en materia de sostenibilidad. que creer fielmente que la sostenibilidad ambiental y social de sus proyectos de construcción ocupan un lugar central en su Plan Estratégico 2021-2025 que promete luchar contra el cambio climático, y ser neutros en carbono antes de 2050 (Bustos, 2021).

Concluyendo se podría decir que hablar de sostenibilidad en la construcción parte de la incorporación de conceptos tales como, calidad y rentabilidad, juntos buscan crear un entorno más amigable con el planeta y por lo tanto con la sociedad.

2.1.4 Cadena de suministro Lean en la industria de construcción.

La palabra lean es de origen inglés y significa “magra”. La implementación de Lean Manufacturing en una organización tiene como objetivo reducir los tiempos de proceso, eliminar los desperdicios y mejorar la eficiencia en general, este principio del Lean Manufacturing, surge en la industria automotriz y se han adaptado a la industria de la construcción.

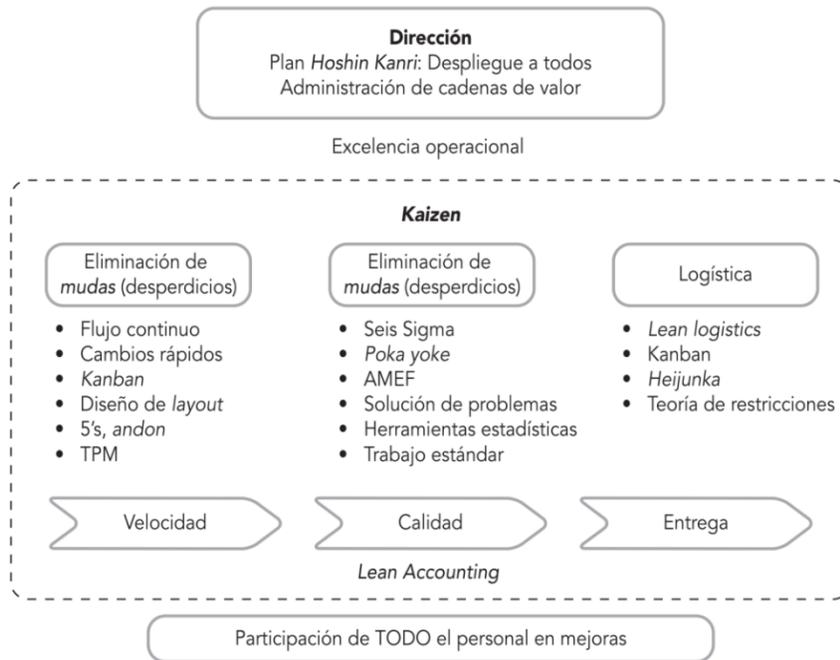


Figura 4. Modelo estratégico Lean Manufacturing

Fuente: Libro Lean Manufacturing, Paso a paso.

Para lograr una cadena de suministro Lean en la industria de la construcción, es necesaria una estrecha colaboración entre todos los participantes, incluyendo proveedores de materiales, contratistas, arquitectos y clientes. Se emplean distintas herramientas como el mapeo de flujo de valor, la planificación just-in-time, la gestión visual, herramientas estadísticas para el análisis de datos con el fin de identificar y eliminar el desperdicio en todas las etapas del proceso constructivo (García A. d., 2022).

El poder de la implementación de una cadena de suministro Lean en la construcción radica en la capacidad de identificar de manera constante las áreas de mejora que están ocultas dentro de la organización. Significa que nunca se detiene en su búsqueda de oportunidades para optimizar los procesos y eliminar cualquier desperdicio innecesario. Dentro de clasificación de los desperdicios se pueden encontrar las siguientes categorías (José G, Bautista, & Castillo, 2018): a) Movimientos b) Transporte c) Sobreproducción d) Tiempos de espera e) Procesos f) Defectos g) Inventario.

Al hacerlo, el Lean Manufacturing ayuda a las empresas a mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución y a ofrecer productos y servicios de mayor calidad a sus clientes.

Es importante que las empresas abracen esta filosofía y estén dispuestas a realizar mejoras continuas para seguir creciendo y prosperando en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Una empresa eficiente y ágil que busca maximizar sus ganancias en un mundo globalizado en constante cambio debe tener la capacidad de adaptarse rápidamente a estos cambios. Esto implica utilizar herramientas efectivas de mejora, prevención de problemas y administración, así como adoptar hábitos que influyan en su cultura empresarial y contar con una administración congruente con el liderazgo que promueva el cambio y el crecimiento personal (Socconini, 2019).



Figura 5. Implicaciones del Éxito (Productividad y Competitividad).

Fuente: Libro Lean Manufacturing, Paso a paso.

Para emplear el modelo Lean en una, es importante tomar en cuenta 3 elementos (Socconini, 2019):

- **Lean Manufacturing es un proyecto estratégico** que afectará los gastos y los resultados financieros de las empresas, por lo tanto, debe ser parte del plan estratégico y se requiere una comprensión completa del nivel de madurez de los procesos en relación con una empresa Lean.
- **La estructura organizativa** funcional presenta dificultades en la implementación debido a la división de departamentos y la competencia entre ellos, lo que afecta la obtención de resultados globales en la empresa.
- **Todos los empleados deben estar comprometidos con la implementación** para evitar retrasos y asegurar una responsabilidad compartida. Si bien es importante comenzar con

un grupo clave, se debe considerar la integración gradual de todos los niveles de la organización.

Antes de implementar un plan Lean es esencial reconocer en qué condiciones se encuentran los procesos actuales de la empresa, a través de un diagnóstico comprendido por las etapas siguientes:

- Estrategia de la compañía.
- Estructura.
- Diseño.
- Logística.
- Operaciones.
- Contabilidad y finanzas.

Se trata de una evaluación crítica de la situación actual, identificando fortalezas y debilidades, para así determinar las áreas que requieren mayor atención y en dónde se deben implementar acciones específicas. El diagnóstico también permite anticipar posibles obstáculos y diseñar estrategias efectivas para superarlos. Es un paso esencial en el proceso de implementación de cualquier iniciativa o proyecto, ya que proporciona una base sólida y realista para la toma de decisiones y la planificación futura.

2.1.5 Industria de la construcción a nivel Centroamericano.

A medida que los países centroamericanos lograron su independencia de España en el siglo XIX, la construcción se erigió como una actividad fundamental para el progreso y crecimiento de esta región. A fin de impulsar su desarrollo económico y social, se llevó a cabo un ambicioso plan de construcción que incluyó la creación de carreteras, puentes, escuelas, hospitales y otras infraestructuras necesarias (Artega & Mayag, 2022).

Estas obras de ingeniería no solo contribuyeron a la modernización de las naciones centroamericanas, sino que también promovieron la conectividad entre sus diferentes regiones, el acceso a servicios básicos como la educación y la salud, y la mejora en la calidad de vida de sus habitantes. La construcción se convirtió así en un motor impulsor del desarrollo, generando empleo, atrayendo inversiones y fomentando la integración de estos países en el contexto

internacional.

Según María (2018), el sector de la construcción es un pilar fundamental para el desarrollo económico en diferentes países, incluyendo a toda la región. En la mayoría de los países, esta industria ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. Esto se debe, en parte, a las políticas implementadas para fomentar la construcción de viviendas nuevas a través de subsidios hipotecarios y exenciones fiscales temporales, como en el caso de Panamá. Este crecimiento en el sector de la construcción se ha visto impulsado por diversos factores. En primer lugar, el aumento en los mercados residenciales de alto valor ha generado una mayor demanda de construcción de viviendas de calidad. Además, la afluencia de remesas provenientes del exterior, destinadas al consumo, también ha contribuido al fortalecimiento de este sector.

En algunos países, como El Salvador, se observa una alta participación de la población activa en trabajos de construcción. Sin embargo, es importante destacar que la mayoría de estos colaboradores se desenvuelven en el sector informal. Esto significa que tienen empleos informales y carecen de protección y garantías laborales.

En países con ingresos más bajos, como Nicaragua, los colaboradores de la construcción, ingenieros y arquitectos tienden a buscar empleos mejor remunerados. Esto ocurre tanto a nivel nacional, en proyectos hoteleros de lujo, como en el extranjero, especialmente en países como Panamá o Costa Rica, donde los salarios por el mismo tipo de trabajo son más altos (María, 2018).

2.1.6 Proyectos de urbanización en Honduras.

Durante enero-marzo de 2022, todos los destinos de la construcción reflejaron aumentos en el área edificada; es así como el área total construida en el I trimestre de 2022 aumentó 62.4% explicada básicamente por la mayor construcción de obras residenciales al reportar aumento de 74.6% de los m² construidos. Por su parte, la edificación del resto de los proyectos clasificados en los destinos comercial, servicios e industrial; presentó variaciones positivas de 36.3%, 12.7% y 9.2%, respectivamente (BCH, 2022).



Figura 6. Área total construida por destino.

Fuente: Banco Central de Honduras

Del total del área edificada en el I trimestre de 2022, el 79.4% corresponde a obras residenciales (viviendas y apartamentos); 14.6% a edificaciones para el destino comercial; 3.5% edificios para la prestación de servicios y 2.5% establecimientos para uso industrial.

Para el año 2023, en Honduras el índice mensual de actividad económica en la construcción privada, fue superior en 3.1%, impulsada por la edificación de obras de tipo comercial, industrial (en particular de naves industriales en la zona norte del país) y residencial, en las ciudades de Distrito Central, Choloma, Choluteca y La Ceiba; esta última, estimulada por los programas gubernamentales de apoyo a la vivienda social y clase media a través de Banhprovi, los cuales ofrecen oportunidades de adquisición de viviendas a cero prima y a tasas de interés y plazos favorables (IMAE, 2023).

Para el primer trimestre del año 2023, Honduras ya contaba con un PIB de 1,783 millones de lempiras en el sector de construcción, esta cifra puede atribuirse a una combinación de factores, incluyendo políticas favorables, aumento de la demanda, inversiones en infraestructura, crecimiento económico y la necesidad de reconstrucción después de desastres naturales.

La Cámara hondureña de la Industria de la Construcción (CHICO) es una organización empresarial que representa y promueve los intereses del sector de la construcción en Honduras. En la actualidad, esta institución cuenta con la afiliación de 184 empresas, divididas entre las zonas

centro sur y norte del país, entre ellas se destacan Santos & Compañía, Grupo Terra, Argos, Constructora Celaque, Eterna. Todas estas compañías se dedican a diversas actividades relacionadas con el sector de la construcción y se unen con el fin de salvaguardar sus intereses legítimos, a través de la cooperación y la colaboración entre los distintos actores de la industria. Estos profesionales reconocen la importancia de trabajar en conjunto para hacer frente a los desafíos y riesgos que puedan surgir en el ámbito de su labor.

Una de las empresas más fuertes en la industria de la construcción es Santos y Compañía con sede en Tegucigalpa, la capital de Honduras. Es conocida por ser una de las compañías más fuertes del país en el sector de la construcción y el desarrollo inmobiliario. La fortaleza de Santos y Compañía en Honduras se debe a varios factores. En primer lugar, la empresa cuenta con una larga trayectoria y experiencia en el mercado hondureño. Fue fundada en 1965 y desde entonces ha estado involucrada en numerosos proyectos de infraestructura y construcción en todo el país.

Además, Santos y Compañía ha logrado consolidarse como una empresa líder en su sector debido a su calidad de trabajo y compromiso con la excelencia. La empresa se ha destacado por llevar a cabo proyectos de gran envergadura y alta calidad técnica, lo que ha generado confianza y credibilidad entre sus clientes.

Honduras ha implementado varios proyectos de urbanización con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población y promover el desarrollo económico. Estos proyectos incluyen la construcción de viviendas adecuadas algunas ciudades que cuentan con más proyectos de urbanización son: Tegucigalpa la capital del país ha experimentado un crecimiento urbano significativo en los últimos años, con la construcción de nuevos barrios y proyectos residenciales, San Pedro Sula conocida como la segunda ciudad más grande de Honduras, también ha experimentado un considerable crecimiento urbano y cuenta con numerosos proyectos de urbanización, La Ceiba y Roatán han experimentado un crecimiento significativo en la construcción de proyectos residenciales.

2.1.7 Desarrollo inmobiliario de SESCO.

SESCO es una constructora e inmobiliaria que rompe paradigmas en la zona central de Honduras, mejorando la calidad de vida de sus clientes, operando con eficiencia a través de la gestión de sus valores y principios como ser: sostenibilidad, innovación, integridad, trabajo en equipo, compromiso responsabilidad y temor a Dios.

El desarrollo inmobiliario de SESCO va más allá de lo convencional, actualmente sus residencias se han posicionado en la zona de Siguatepeque, Comayagua y alrededores como viviendas de alta calidad, alcanzando los primeros lugares y compitiendo con otras constructoras que han tenido mayor tiempo en la industria como Sig-Urban y MJM construcciones.

Residencial Villas del Pinar es su proyecto de residencias más reciente, su apertura ha generado nuevos empleos en la zona, lo que se traduce como un crecimiento en la economía del municipio de Siguatepeque, creando nuevos espacios habitacionales que enfatizan un ambiente natural atractivo con sostenibilidad, implementado los mejores diseños y calidad constructiva.

SESCO actualmente tiene un total de 5 proyectos activos, como ser: Residencial Loma Alta que cuenta con 46 viviendas, Brisas de San Francisco (13 viviendas), La Fortaleza (24 viviendas), Las Acacias y Villas del Pinar, en desarrollo. Cada una de estas desarrolladas en etapa 1,2 y 3 y con bloques que van del A-T. Posee 8 diseños o modelos de viviendas cada una de estas con diferentes especificaciones, que se adaptan al gusto y necesidad de los clientes.

La flexibilidad que presenta la empresa con cada uno de sus clientes ha permitido ganar aceptación, crecimiento social y económico en el municipio, generando eco y ayudando a que la industria de la construcción figure en los principales sectores que mueven la economía de Siguatepeque, ya que esta se focaliza en los sectores agropecuarios, industriales, comerciales y silvícolas, concentrando sus principales actividades en los cultivos de café, granos básicos, hortalizas ganadería e industria forestal.

SESCO se esfuerza para satisfacer la demanda de tipo familiar, visualizándose como una constructora e inmobiliaria líder en la región central de Honduras, comprometida en mejorar la calidad de vida de las personas con proyectos funcionales bajo un concepto innovador.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Sistema de Información

Se remonta al desarrollo de las primeras computadoras en la década de 1940. En ese momento, las computadoras surgieron como una herramienta para procesar grandes cantidades de información de manera más rápida y precisa que los métodos manuales. Los sistemas de información son fundamentales en todas las áreas de la sociedad y la economía (Cevallos & Holguín, 2018).

Actualmente es cada vez mayor la cantidad de organizaciones empresariales que confían en sistemas de información (hardware & software) para llevar a cabo el manejo de sus operaciones, interactuar con proveedores y clientes y competir en el mercado en el que se desenvuelven (Castro, Contreras, & Pazmiño, 2018).

Para Cevallos y Holguín (2018), un sistema de información queda definido como: Un conjunto formal de procedimientos que, al operar en una colección de datos organizados según los requerimientos de la empresa, recopila, procesa y distribuye de manera selectiva la información necesaria para el funcionamiento de la empresa, así como para las labores de dirección y control correspondientes.

Cadena de Valor.

El origen de la cadena de valor se remonta a la década de 1985, cuando el profesor Michael Porter introdujo el concepto en su libro "Ventaja Competitiva". Porter planteó que las empresas tienen una serie de actividades interrelacionadas que contribuyen a la creación y entrega de valor a los clientes (Vásquez Barajas, Osorio, & Mogrovejo Andrade, 2020)

En sus primeras etapas, la cadena de valor se centraba en las actividades internas de la empresa, como la producción, el marketing y las operaciones, sin embargo, con el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, el concepto de cadena de valor ha evolucionado para incluir actividades externas a la empresa. La cadena de valor en términos estratégicos es una poderosa herramienta que cualquier estrategia puede utilizar (Riquelme, Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?, 2020).

Según Riquelme (2020), la cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la empresa.

KPI.

El origen de los temas estratégicos se remonta a la década de 1960, cuando las empresas empezaron a buscar formas más eficientes para medir el desempeño y lograr sus objetivos. Para finales de los años 60 y principios de los años 70, los cambios en el entorno tienen un impacto significativo en el desarrollo de estrategias. En la década de 1980, surge el concepto de gestión estratégica como una respuesta a las transformaciones del entorno y con el propósito de lograr ventajas competitivas (Ferreiro, 2018).

Según Ferreiro (2018) afirma, que a medida que las corporaciones se volvieron más sofisticadas y ampliaron su alcance en todo el mundo, se hizo manifiesto que los indicadores financieros solos no eran adecuados para evaluar y medir con precisión el desempeño. Como consecuencia surgen los indicadores clave de rendimiento (KPIs) como una herramienta integral para medir y evaluar el rendimiento en todas las áreas esenciales de la empresa.

Un KPI es principalmente una herramienta que permite estandarizar con argumentos cuantitativos, definiendo en qué estado se encuentra un determinado proceso, evaluando el éxito de una empresa en relación con sus objetivos (Rios, 2019).

Rentabilidad empresarial.

El concepto de rentabilidad empresarial ha ido evolucionando con el tiempo y ha sido usado de distintas formas, según la historia señala que este término nace del conocimiento y el desarrollo de la técnica contable a inicios del siglo XVI. En un contexto más actual, los primeros estudios de los indicadores financieros se realizaron por banqueros norteamericanos quienes los utilizaban inicialmente como un medio de gestión en su empresa después de la depresión de 1929. (Vázquez, 2022). Con el pasar de los tiempos se dieron cuenta la importancia de medir la rentabilidad ya que mediante ella podían predecir o conocer más a detalle el o los fenómenos que podían provocar quiebras financieras (Herrera, Efraín Granadillo, & Vegara, 2018).

Actualmente se ha convertido en uno de los indicadores más importante para medir el éxito de un sector o empresa, dado que una rentabilidad sostenida con una política empresarial es clave para alcanzar el éxito de las organizaciones, y claro acompañada de una buena gestión interna y externa. Las empresas tienen como objetivo la búsqueda del beneficio (rentabilidad) y sobre todo mantenerla en el tiempo siendo suficientemente resilientes en el tiempo, a través de la solvencia

financiera (Herrera, Efraín Granadillo, & Vegara, 2018). De esta forma, las ganancias e intereses que toda empresa alcanza se ven compartidos. Siendo así, que tanto inversionistas, colaboradores, proveedores y clientes externos, entre otros, verán cumplidas sus expectativas y necesidades.

Es así como se puede apreciar que el concepto de rentabilidad empresarial es muy amplio y muchas personas pueden tener uno diferente, incluso saber de memoria su fórmula matemática, pero se debe saber que alcanzar la rentabilidad es diferente para cada empresa ya que tienen singularidades que las vuelven únicas (Vázquez, 2022).

Según Lizcano & Castello explica que “la rentabilidad empresarial puede considerarse, como la capacidad o aptitud de la empresa para generar un excedente partiendo de un conjunto de inversiones efectuadas”. De manera general la rentabilidad es el resultado obtenido a partir de cualquier tipo de actividad económica, ya sea de transformación, de producción o de intercambio, por medio del aprovechamiento de todos sus recursos.

Gestión operativa.

En la revolución preindustrial una de las primeras personas que abordó los temas de la gestión de operaciones fue el filósofo escocés y padre de la economía moderna Adam Smith. En el año 1776 Adam escribió "La riqueza de las naciones", donde deja saber que, si los colaboradores dividían sus actividades, entonces podrían producir productos de manera más eficiente, a diferencia que si de manera individual trabajaran en un producto de principios hasta final (Riquelme, Web y Empresas, 2023).

La gestión de operaciones ha tratado de manera cercana vincularse directamente al proceso de fabricación de los productos, sin embargo, el crecimiento de la industria de servicios ha permitido crear un campo de gestión de operaciones de servicio.

La gestión de operaciones es un conjunto de prácticas que involucra planificar, ejecutar y dar seguimiento a operaciones dentro de una empresa. Busca gestionar los recursos que contemplan materia prima, tecnologías maquinaria, y el factor humano, con el objetivo de aumentar el desempeño de los procesos internos, aumentando su eficiencia y productividad (Southern New Hampshire University, 2022).

Posicionamiento empresarial.

El término posicionamiento tiene sus inicios, gracias al profesor Kotler (citado en Carasila. M., 2018), pero tomo auge gracias a Jack Trout quien, en junio de 1969, como supervisor de cuentas de la agencia de New York, Ries-Campiello-Cowell, publicó el artículo “Positioning is a game people play in today’s marketplace” que se traduce al español como “El posicionamiento es un juego que la gente juega en el mercado de hoy”. Entre abril y mayo de 1972 “The positioning era”; marcando oficialmente el inicio de la historia de un término que años más tarde sería uno de los pilares fundamentales de la estrategia empresarial.

Este término siguió reforzándose y estructurándose con mayor amplitud, gracias a Al Ries y Jack Trout, el concepto "posicionamiento" entró a formar parte del vocabulario de marketing en 1982, cuando escribieron Posicionamiento: La Batalla por su Mente, editado por McGraw-Hill, finalmente complementado a todo ello en 1994 se publica “The new positioning”, que viene a ser la actualización del original de Peralba y González 1997, pág. 84- 85 (citado en Carasila. M.,2018).

Paz (2018) explica, como el posicionamiento empresarial busca desarrollar una estrategia de marketing para influir en la percepción de los clientes sobre la imagen que tienen de una organización, un producto o servicio, diferenciándolo de la competencia y asociándolo a las necesidades y deseos de los clientes, creando una idea realista sobre lo que ofrece la empresa.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

A continuación, se da a conocer 4 bases teóricas que enmarcan de manera precisa y objetiva la investigación que se desarrolla en SESCO y son: Gestión de procesos, Marco estratégico de empresas, Estrategia de marketing y gestión de perfiles de puesto. Cada una de estas, estudiadas durante el transcurso de la maestría y que ahora se convierten en el sustento teórico del estudio investigativo. También se presentan 3 metodologías que fueron desarrolladas por autores que investigaban temas que también son de interés en el estudio que se desarrolla en la constructora.

2.3.1 Bases Teóricas

2.3.1.1 Gestión de Procesos

La gestión se enfoca en integrar actividades que lleva a cabo la gerencia y otras áreas de interés como, recursos humanos, la producción, operaciones, las finanzas, la contabilidad, la investigación y el desarrollo, y sistemas de información, para dar dirección y controlar las diferentes tareas de los colaboradores y alcanzar los objetivos de la organización. (Carrión & Flores, 2022). La RAE también describe a la gestión como la acción de ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.

La clase de “Gestión y Logística de operaciones” que forma parte del pensum de la maestría de Dirección Empresarial, será la base de esta teoría. En la anterior se describe como un proceso, a cualquier grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener productos para los clientes ya sean internos o externos.

El análisis de procesos brinda un panorama más amplio para identificar de manera acertada las oportunidades o riesgo que puede enfrentar la empresa, definiendo un alcance para conocer los límites establecidos y los posibles riesgos a los que se exponen, reconociendo la importancia que tiene el documentar cada paso del proceso para posterior a ellos evaluar de manera sistemática el desempeño para conocer los posibles cambios que pueden implementarse y de ser necesario rediseñar el proceso.

Es necesario antes de identificar oportunidades, conocer los 3 niveles de gestión empresarial con los que se puede trabajar:

El nivel **estratégico** realiza un análisis que enfoca sus esfuerzos en la estrategia de procesos, definiendo objetivos generales a largo plazo, revisando cuidadosamente el cumplimiento de sus objetivos. El nivel **táctico** diseña planes para llevar a cabo lo que se ha decidido, haciendo uso de los indicadores que fueron previamente establecidos para alcanzar la satisfacción del cliente y finalmente el **operativo** que valora de manera individual las actividades del nivel más sencillo de ejecutar, incluyendo documentos, métodos o equipos.

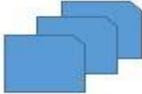
Para documentar procesos se deben realizar entrevistas a nivel operativo a los dueños de proceso, jefaturas o gerencias, es necesario saber identificar las herramientas adecuadas para llevar un registro muy preciso de datos recabados sobre su rendimiento, pueden ser sobre calidad, volumen de producción, materia prima, entre otros.

Una vez se ha llevado a cabo la evaluación de desempeño, se debe verificar si los procesos están bajo control e identificar las oportunidades o fallas que se presentaron y aplicar los cambios respectivos. A veces las modificaciones por pequeñas que parezcan pueden generar grandes cambios, por ello ninguna puede pasarse por alto. Una vez se cumpla con lo anterior se debe diseñar un nuevo proceso, calculando la inversión necesaria para poner en marcha el mismo. Cabe resaltar que si el proceso ha sido modificado en su totalidad se hablaría de un “rediseño de procesos”.

Si la gerencia no muestra interés o buena disposición para implementar el nuevo proceso, debido a que no posee las herramientas necesarias (limitantes por dinero u otros recursos) se debe presentar una propuesta que sea aceptable y viable para que se pueda llevar a cabo y poder eficientar el proceso.

Si se desea presentar el proceso de una manera más dinámica y creativa se puede hacer uso de los diagramas de flujos (flujograma o diagrama de actividades) que son la representación gráfica de este. Cada actividad se representa con un símbolo diferente en el que se describe de manera sencilla al proceso siendo estos unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso, haciendo que su comprensión sea más fácil y práctica para el colaborador que lo ejecuta (Lucidchart, 2023).

Tabla 1. Simbología en diagrama de procesos.

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación: Se usa para describir cualquier actividad. En el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de la actividad.
	Límites del Proceso: Indica el inicio y el final de un proceso. En el interior del eclipse aparece la palabra inicio o fin.
	Punto de Decisión: Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs salidas del diamante, son siempre dos y del tipo SI / No.
	Movimiento: Muestra el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.
	Conector: Señala que el output de ese proceso puede ser el input de otro (la letra indica el proceso de entrada)
	Dirección del flujo: Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso
	Documento: Documento/registro.
	Listados: Listados / notas de trabajo acumulado, información referente a la actividad.
	Base de datos: Punto de archivo donde se retiene temporalmente la información, en espera que se cumplan otras condiciones para continuar el proceso. Puede llevar asociada una tarea de administración de almacenamiento.

Fuente: (Diagramaweb.com, 2023)

Se puede evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos, empleando el ciclo de Deming o ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) donde, según la Norma ISO 9001: 2000, en la fase planear se establecen los objetivos y procesos según los requerimientos y políticas de la empresa; en la fase hacer se realiza lo que se planificó y en la fase verificar se siguen y evalúan los procesos y resultados que se han obtenido ; finalmente, en la fase actuar se desarrollan acciones para optimizar el proceso, siendo el término apropiado para emplear, rehacer o ajustar, dado que es lo que se lleva a cabo en este paso (Delgado, 2018).

Beneficios de la gestión de procesos.

La gestión por procesos genera a cualquier organización los siguientes beneficios: permite medir la situación actual de la organización, logrando reducir costos internos innecesarios, también se logra acortar los plazos de entrega o reducir tiempos del ciclo para mejorar la calidad de los productos y servicios; identificando procesos que están siendo un cuello de botella o que están relacionados con los factores críticos para el éxito.

Define el grado de satisfacción del cliente interno o externo y lo compara con la evaluación del desempeño personal, ya que identifica sus necesidades orientando a la organización para compatibilizar la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados organizacionales. La gestión de procesos dirige a la organización en torno a resultados y no a tareas. Asigna responsabilidades a cada proceso. Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora. Mantiene los procesos bajo control, mejora continuamente su funcionamiento global y reduce su inestabilidad a causa de cambios imprevistos (Delgado, 2018).

Ficha de Procesos

Es una herramienta que sirve de esquema para definir cómo se hace una actividad. Es decir, que esta expresa las fases del proceso, la responsabilidad del que realiza la actividad y el producto que esto genera. En resumen, es una forma más gráfica de especificar una actividad, en esta ficha, se recoge justo las características que la empresa requiere que aparezcan para hacer la gestión de ese proceso de manera particular, reconociendo que la razón de una ficha es que se implemente el proceso varias veces, ya que este no es proyecto único e irrepetible.

Tabla 2. Ficha de Proceso

Página 1 de 2	PROCESO XX	
PO-XX-0XX		
Revisión: X		

<p>Objetivo:</p> <p>Alcance:</p>

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Formatos Utilizados

Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪	▪	▪	▪

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none">▪▪	<ul style="list-style-type: none">▪▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
Nombre	Nombre	Nombre

Mejora Continua

Se trata de las mejoras que como indica su nombre, se realizan de manera continua a los productos, servicios y procesos de una empresa con el fin de subsanar errores, reforzar aciertos y mejorar, en definitiva, el rendimiento operativo de la empresa.

Para realizar mejoras generalmente se elige a un equipo formado por colaboradores de diferentes áreas de la empresa y con distinto rango jerárquico, para tener diferentes puntos de vista.

Si SESCO desea implementar procesos de mejora, sus grupos de trabajo deben encargarse de analizar las actividades de servicio dentro de la empresa, e identificar fortalezas y debilidades, una vez hecho esto, se proponen las soluciones y se llevan a cabo las acciones necesarias para implantarlas.

Existen mucho modelos organizacionales y metodologías de trabajo asociadas al proceso de mejora continua que pueden implementarse en SESCO, sin embargo, existe una que se acopla muy bien a esta empresa y es el Ciclo PDCA o ciclo de Deming que se basa en cuatro apartados:

Plan (planear), Do (hacer), Check (comprobar) y Act (actuar).

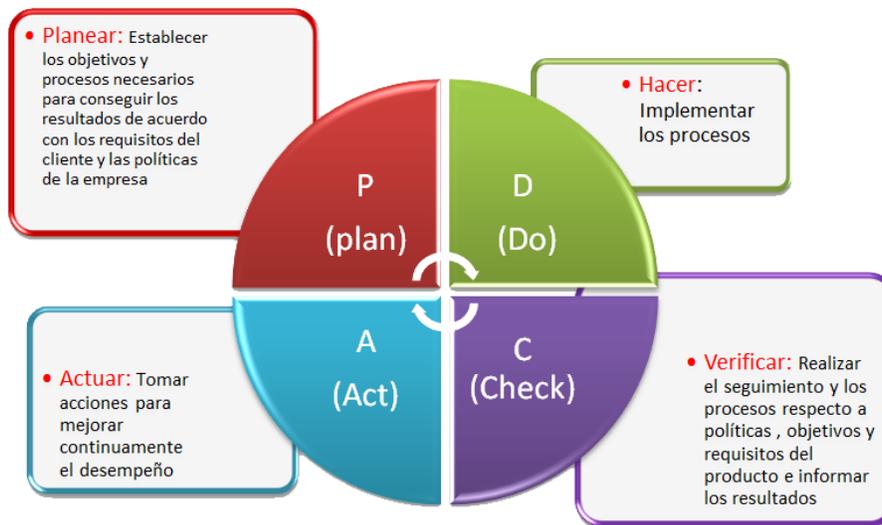


Figura 7. Ciclo de Deming, PDCA o PHVA.

Fuente: (Sierra, 2023)

¿Por qué es tan importante la mejora continua?

La mejora continua debe ser un pilar fundamental en una empresa, debe volverse un objetivo común, ya que permite que las empresas se mantengan a la vanguardia e innovando y no caigan en una gestión obsoleta. La búsqueda por seguir mejorando es la única manera de conseguir alcanzar la máxima calidad y la excelencia siendo este el primer paso para alcanzar la calidad total y por ende siempre buscar un eficiente retorno de lo que se invierte.

Herramientas de Análisis y Documentación del Proceso

La hoja de verificación: permite recabar datos basados en la observación del comportamiento de un proceso con el objetivo de encontrar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa al proceso.

Propósito:

- Describir el resultado de un proceso
- Clasificar fallas / defectos / quejas
- Confirmar posibles causas de problemas

- Analizar o Verificar operaciones

Tabla 3. Ejemplo de hoja de verificación

Hoja de verificación		
Fecha: 12-02-2012	Fabrica: Estación de Servicio "Virgen del Valle"	Inspector: Grupo de Trabajo
Tipo de defectos: varios		
Tipo de defectos	Verificación	subtotal
El acondicionamiento de los surtidores.	 	40
Las altas temperaturas producidas por la máquina.	 	50
Fallas en los componentes de los surtidores.	 	60
Falta de materia prima.	 	120
Los operarios no respetan su hora de descanso.	 	78
La Estructura.		25
Tiempo de ocio por parte de los operarios al manejar los surtidores.		10
Otros.	 	70

Fuente: (logística, 2023)

Diagrama de Pareto: Es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, ayudando a identificar qué aspectos son realmente prioridad para tratar. También se conoce como "Diagrama ABC" o "Diagrama 20-80", ya que considera que un pequeño porcentaje de las causas, el 20%, producen la mayoría de los efectos, el 80%. Por lo tanto, busca identificar ese pequeño porcentaje de causas "vitales" para actuar prioritariamente sobre él (ROLDÁN, 2021).

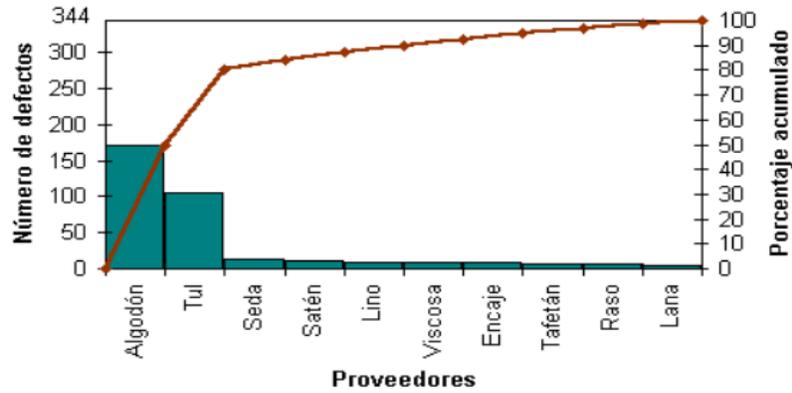


Figura 8. Ejemplo de Diagrama de Pareto (ROLDÁN, 2021).

El **diagrama de Ishikawa**, conocido como diagrama de **causa efecto** o de espina de pez, es una herramienta que permite organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema, presentadas de manera grafica.

Bonals, citado en (Burgasí Delgado, Cobo Panchi, Pérez Salazar, Pilacuan Pinos, & Rocha Guano, 2021) explica que para formar el diagrama de Ishikawa se debe partir de cinco variables primordiales conocidas como las “5 M’s”, siendo estas: materias primas, maquinaria, métodos de trabajo, mano de obra y medio ambiente.

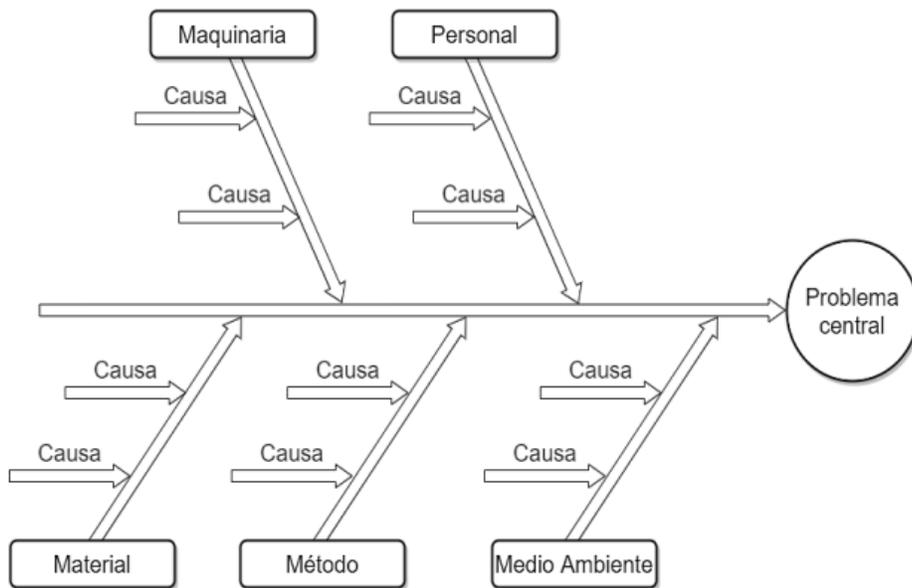


Figura 9. Diagrama de Ishikawa General.

Fuente: (Burgasí Delgado, Cobo Panchi, Pérez Salazar, Pilacuan Pinos, & Rocha Guano, 2021)

Errores más comunes en la documentación de procesos.

- **Falta de claridad y concisión al describir los procesos:** se debe emplear un lenguaje simple, pero sin caer en el uso de una jerga técnica siempre que sea posible. Divida el proceso en pasos y use viñetas o listas para que sea más fácil de seguir.
- **Falta de estandarización:** Se debe optar por utilizar una plantilla establecida para documentar los procesos en la empresa, esto permitirá asegurar el grado necesario de consistencia necesaria.
- **Falta de Relevancia:** Evite utilizar información obsoleta e irrelevante, mejor realice revisiones periódicas y actualizaciones continuas de los datos necesarios.
- **Falta de Integración:** considerar el proceso de forma aislada hace que el proceso se desconecte de otros, lo adecuado es considerar las dependencias multifuncionales que se generan al crear la documentación de su proceso (BOC Group, 2023).

2.3.1.2 Marco Estratégico de Empresas

Una estrategia empresarial es un plan o conjunto de acciones diseñadas y ejecutadas por una empresa con el objetivo de alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo. La estrategia empresarial incluye la dirección y el enfoque que una empresa adopta para aprovechar sus recursos y ventajas competitivas (cadena de valor), así como para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado.

La estrategia empresarial puede abarcar diferentes áreas de la empresa, como marketing, ventas, operaciones, finanzas, recursos humanos, entre otros, y puede involucrar decisiones relacionadas con la diferenciación de productos, la penetración en nuevos mercados, el desarrollo de alianzas estratégicas, entre otros. Los factores de éxito de una estrategia: propuesta de valor única, cadena de valor distintiva, selección (trade-offs), fit de actividades y continuidad.

El posicionamiento estratégico es el proceso mediante el cual una empresa o marca define y establece una posición única y competitiva en el mercado. Consiste en identificar y comunicar características distintivas y beneficios clave que diferencian a la empresa de sus competidores, con el objetivo de atraer y alcanzar al público objetivo de manera efectiva.

El posicionamiento estratégico puede ser mediante:

Diferenciación
(Precios más alto)

Liderazgo en
Costos

- La diferenciación consiste en ofrecer productos o servicios únicos que sean percibidos como superiores o diferentes en comparación con los de la competencia. Esto puede lograrse a través de características únicas del producto, una marca fuerte, un excelente servicio al cliente, tecnología avanzada, diseño innovador, entre otros. Permite a la empresa cobrar un precio más alto por su producto o servicio, ya que los consumidores están dispuestos a pagar por las características únicas y el valor agregado que ofrece.
- Liderazgo en costos implica buscar la manera de producir y ofrecer productos o servicios a un costo más bajo que la competencia. Esto puede lograrse a través de la optimización de los procesos de producción, la implementación de tecnologías de bajo costo, la búsqueda de proveedores más económicos, entre otras estrategias. El liderazgo en costos permite a la empresa ofrecer precios más bajos a los consumidores, lo que puede generar una ventaja competitiva al atraer a aquellos que son más sensibles al precio.

Para competir en el sector de la construcción, SESCO podría optar por la estrategia de diferenciación. Esta estrategia implicaría destacarse de la competencia al ofrecer productos y servicios únicos y de mayor valor para los clientes. Algunas posibles acciones que SESCO podría tomar para diferenciarse son:

- Innovación en diseño y construcción: SESCO podría enfocarse en ofrecer diseños arquitectónicos innovadores y diferenciados, utilizando materiales y tecnologías de construcción modernas. Esto permitiría atraer a clientes que buscan proyectos distintivos y de calidad.
- Calidad y durabilidad de los proyectos: Ofrecer construcciones de alta calidad, utilizando materiales duraderos y resistentes. Esto generaría confianza entre los clientes y les daría la garantía de que están invirtiendo en proyectos de larga duración.
- Compromiso con la sostenibilidad: La empresa podría enfocarse en construcciones ecológicas y sostenibles, utilizando prácticas y materiales respetuosos con el medio

ambiente. Esto atraería a clientes que valoran la sostenibilidad y buscan proyectos que minimicen su impacto ambiental.

La estrategia de diferenciación permitiría a SESCO destacarse en un mercado saturado y captar la atención de clientes que buscan proyectos y servicios de alta calidad y valor agregado. Además, esta estrategia podría generar lealtad entre los clientes, lo que les haría más propensos a recomendar la empresa a otros y a seguir contratando sus servicios en el futuro.

Es fundamental tener conocimiento acerca de la industria en la que se opera y comprender su estructura. La industria se refiere a un conjunto de empresas que producen bienes o servicios similares, mientras que la estructura de la industria se refiere a cómo está organizada y cómo opera esta industria en términos de número de empresas, tipos de empresas, barreras de entrada, competencia, poder de negociación de los proveedores y compradores, entre otros aspectos (5 fuerzas de Porter). Comprender la estructura subyacente del sector de una empresa, ahora y en el futuro, es una disciplina básica en la formación de estrategias (Porter, 2018).

Fuerzas que conforman la competencia de un Sector

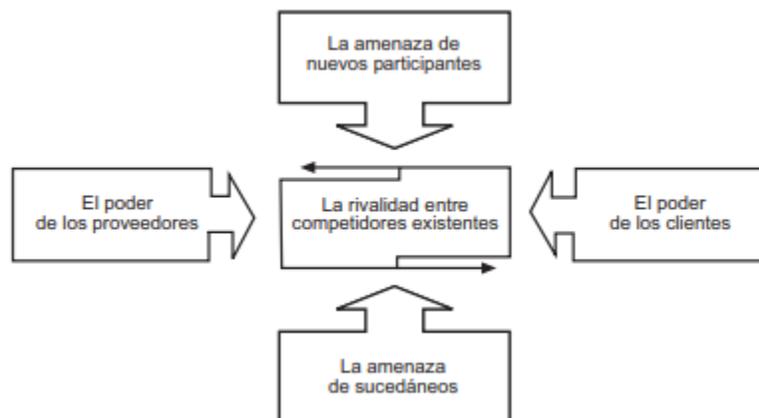


Figura 10. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Comprender la estructura de un Sector, Harvard Business School.

Otras herramientas útiles para el desarrollo de una estrategia empresarial son el Análisis FODA ayuda a identificar como se encuentra la empresa, las oportunidades de mejora y evaluar tendencias del mercado, y un análisis PESTEL que sirve para identificar y evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en el entorno de una organización.

Niveles de la Estrategia

Estrategia Corporativa: Estrategia general de la empresa, cartera de negocios en la que se debe competir, como capturar las sinergias entre los diferentes negocios.

Estrategia de Negocios: Como competir en cada negocio distintivo.

Estrategias de Crecimiento Corporativo:

- Concentración y Diversificación a otras industrias/mercados:

Integración Horizontal (dentro de una industria) y Vertical (dentro de la cadena de valor)

- Métodos para el Crecimiento Corporativo y Expansión Internacional:

Fusiones y adquisiciones (M&A), Joint Ventures, Franquicias, Licencias

Importancia de la Ejecución Estratégica: Del plan a la implementación.

La implementación de la estrategia es el proceso de convertir el plan estratégico en acción. Es importante tomar en cuenta los siguientes factores claves:

- Involucramiento de la alta dirección/gerencia en la comunicación, involucramiento y motivación de todos los empleados en la implementación de la estrategia (empoderamiento).
- Elaboración de una estrategia con metas claras, así como la identificación de los beneficios y el impacto para la empresa.
- Desarrollo de actividades, asignación de recursos, determinación del tiempo de ejecución y definición del ámbito de responsabilidades de cada equipo.
- Coordinación y comunicación continua entre los distintos equipos y departamentos (evitar silos) durante la ejecución.

- Supervisión y retroalimentación: Establecimiento de indicadores de desempeño y seguimiento, compartir resultados, identificar áreas de mejora y destacar logros.

Siete factores necesarios para implementar una estrategia con éxito

La metodología de las 7S de McKinsey es un modelo utilizado para analizar la eficacia de una organización y cómo sus diferentes componentes se interrelacionan entre sí. Esto es importante porque una organización exitosa no solo se basa en variables individuales, sino en la relación y alineación de todas ellas. Esto permite a las organizaciones adaptarse a los cambios en su entorno, mejorar su rendimiento y lograr sus objetivos estratégicos. Este modelo de las 7S también puede ser útil en procesos de cambio y reestructuración organizacional, ya que ayuda a identificar las áreas que requieren atención y acción.

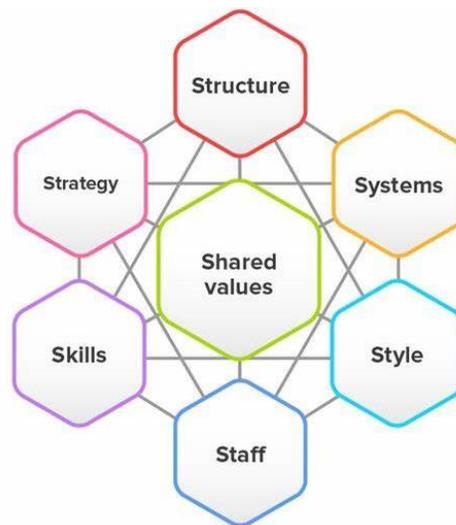


Figura 11. Modelo 7S de McKinsey

Para poder ejecutar la siguiente estrategia, es importante:

- Paso 1: **Análisis de la Situación actual de la empresa**

Es poder observar si las 7S se encuentran alineadas con la empresa y para ello poder brindar las respuestas a las interrogantes de la Tabla 4, pueden ayudar a aclarar la situación:

Tabla 4. Modelo de las 7S de McKinsey

Elementos Duros/Tangibles:	Elementos Blandos/ Menos Tangibles:
<p>Estrategia: El plan de la organización para establecer o mantener una ventaja competitiva sobre otras en el mercado.</p> <p>¿Qué nos diferencia? ¿Cómo usamos nuestros recursos para lograr los objetivos trazados? ¿Cuál es nuestra estrategia a nivel corporativo, de unidad o línea de negocio, funcional? ¿Cuáles son nuestros factores claves de éxito?</p>	<p>Estilo: El estilo de liderazgo en la organización.</p> <p>¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo los colaboradores perciben a sus líderes? ¿Qué tan burocráticos, o no, somos?</p>
<p>Estructura: El sistema de organización de la empresa.</p> <p>¿Cuáles son nuestros procesos? ¿Relación entre dependencias y unidades de negocio? ¿Canales y flujos de comunicación?</p>	<p>Personal: El equipo y sus capacidades generales.</p> <p>¿Cómo se sienten los colaboradores? ¿Nos falta personal en algún proceso?</p>
<p>Sistemas: Las actividades y los procesos que realizan los equipos.</p> <p>¿Se cuenta con los sistemas necesarios para que la organización funcione? ¿Cuáles son los sistemas más importantes? ¿Cómo controlamos, evaluamos y mejoramos nuestros sistemas?</p>	<p>Habilidades: Las competencias y talentos del equipo</p> <p>¿Cuáles son nuestras habilidades más fuertes? ¿Qué habilidades se deben desarrollar?</p>
	<p>Valores compartidos: Los valores fundamentales de la organización</p> <p>¿Cuáles son nuestros valores organizacionales? ¿Cómo cada colaborador en su rol refleja los valores?</p>

Fuente: Elaboración Propia

La situación actual de SESCO es que ha pasado por alto el diseño de los puestos de trabajo y no ha creado perfiles de puesto para los diferentes roles clave dentro de la empresa y esto ha llevado a una contratación deficiente y a que los nuevos integrantes no cumplan con las expectativas. Además, la falta de documentación de los procesos ha impedido la identificación de errores y la optimización de cambios necesarios en las diferentes áreas de la empresa, lo cual ha afectado la productividad y las ventas.

SESCO necesita implementar una estrategia que permita la creación de una marca sólida y que la empresa evalúe constantemente el mercado y la competencia para realizar ajustes y mejoras en su estrategia. Sin embargo, el principal problema es lograr posicionar la empresa en su zona de operación y alcanzar nuevos mercados. Alinear la situación actual de la empresa con las 7s de McKinsey, podrá abordar los desafíos mencionados y establecer una base sólida para el crecimiento y el éxito futuro.

- Paso 2: **Situación Ideal**

En esta etapa, el objetivo es que la alta dirección participe en la especificación de nuestros objetivos y en el diseño óptimo de nuestra estructura organizativa. En otras palabras, debemos definir cómo queremos que se encuentren los diferentes aspectos de nuestra organización en el futuro. Para lograr esto, realizaremos actividades como recopilar información sobre modelos exitosos similares al nuestro e identificar tendencias que puedan mejorar la implementación de nuestra estrategia.

La situación ideal de la constructora es que pueda desarrollar una estrategia que incluya la identificación de canales de distribución adecuada para generar intereses y demanda por sus productos y servicios, así como documentar sus procesos en las diferentes áreas para identificar errores y optimizar cambios en cada una de ellas. Es importante generar una cultura organizacional orientada hacia el logro de metas y la mejora continua.

- Paso 3: **Plan de acción**

Al comprender la situación ideal, en esta etapa se detalla la forma en que se realizarán los cambios necesarios. El objetivo es tener un plan de acción que incluya las actividades a realizar, las personas responsables de cada tarea y los plazos de entrega.

- **Paso 4: Ejecutar el plan de acción**

La etapa de implementación es crucial y requiere un entendimiento completo del plan de acción y quiénes serán los encargados de llevarlo a cabo, al mismo tiempo, es importante tener en cuenta la supervisión constante con el fin de realizar los cambios pertinentes si es necesario.

- **Paso 5: Revisión de las 7s**

Es crucial realizar revisiones periódicas para evaluar el comportamiento de las 7s, entender cómo los cambios en una de las "S" pueden influir en las demás y determinar posibles medidas a tomar (Orozco, 2023).

La implementación del método de las 7s de McKinsey puede contribuir a mejorar la gestión operativa y de marketing de la constructora SESCO al buscar la alineación y coherencia en todos los aspectos de la empresa, desde la estrategia y la estructura hasta el estilo de liderazgo y los valores compartidos. Esto permitiría a SESCO destacarse en un mercado competitivo y expandirse a nuevos mercados.

Valor Compartido: La Nueva Ventaja Competitiva

Valor compartido consiste en crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad.

¿Cómo se puede crear valor compartido?

Valor compartido son las políticas, estrategias y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades. Las empresas deben evaluar sus decisiones y oportunidades desde el enfoque de valor compartido. Esto llevará a nuevas oportunidades que generan más innovación y crecimiento para las empresas y también mayores beneficios para sociedad.

Niveles de Valor Compartido

- Re concebir los productos y mercados
- Redefinir la productividad en la cadena de valor
- Mejora en el ambiente de negocios donde opera la empresa (clúster).

SESCO ha centrado su atención en brindar productos y servicios de alta calidad, lo que le ha permitido posicionarse exitosamente en el mercado. Sin embargo, es importante destacar que la compañía se encuentra en un nivel bajo en términos de valor compartido. Esto se debe a que no ha logrado generar un impacto social significativo más allá de la mera creación de empleo.

La falta de diseño en los puestos de trabajo ha ocasionado una contratación inadecuada y problemas operativos, lo que ha generado una serie de obstáculos en su funcionamiento. Además, la empresa no ha documentado correctamente sus procesos internos ni ha implementado estrategias efectivas de promoción y publicidad, lo que ha limitado su capacidad para atraer la atención de nuevos clientes y expandirse hacia nuevos mercados.

A pesar del crecimiento exponencial que ha experimentado la organización, aún queda pendiente el desarrollo de un enfoque más integral de valor compartido que genere un impacto social positivo más allá de su actividad económica.

2.3.1.3 Estrategia de Marketing

Una estrategia de marketing es un plan o enfoque desarrollado por una empresa para promover y vender sus productos o servicios. Implica una serie de actividades diseñadas para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa, como aumentar la visibilidad de la marca, generar leads, aumentar las ventas y fidelizar a los clientes.

Dicha estrategia puede incluir diversas tácticas, como publicidad, relaciones públicas, promociones, marketing de contenidos, medios sociales, email marketing, entre otros. Al desarrollar una estrategia de marketing, es importante considerar el mercado objetivo, la competencia, los recursos disponibles y los objetivos de negocio de la empresa.

Branding

El branding es el conjunto de estrategias de marketing y comunicación que busca destacar y posicionar a una marca en la mente de los consumidores a través de elementos como el logo, el nombre, los colores, la imagen corporativa, la reputación, los valores y la experiencia que ofrece. Consiste en crear una identidad fuerte y diferenciada que genere confianza, lealtad y preferencia en el mercado.



Figura 12. Proceso de creación de Marca

Fuente: Estrategia de branding, Procesos para la creación de una marca (Sanmartin, 2020).

Diagnóstico de marca

Antes de comenzar cualquier estrategia de branding, necesitas tener una comprensión clara de quién eres como marca. Define tu propósito, tus valores, tu personalidad y lo que te diferencia de tus competidores.

Estrategia de marca

Diseña una identidad visual LOGO: La identidad visual de tu marca es fundamental para el reconocimiento y la conexión con tu audiencia. Crea un logo y una paleta de colores que reflejen la personalidad de tu marca y úsalos consistentemente en todos los puntos de contacto, como tu página web, redes sociales y materiales promocionales.

Definir un Insights, son los deseos y necesidades de una persona que deben ser cubiertas (Sanmartin, 2020).

Identidad de marca

La identidad de marca ayuda a diferenciar una marca de sus competidores y a construir una relación sólida y coherente con los consumidores. Desarrolla una propuesta de valor única que resalte los beneficios y la relevancia de tu marca para tu audiencia objetivo. Identifica qué te hace especial y diferente de la competencia, y comunícalo claramente a través de todos tus canales de comunicación.

Activación de marca

Crea una estrategia de comunicación: Define los mensajes clave que deseas transmitir y desarrolla un plan para difundir tus mensajes a través de varios canales, como las redes sociales, el marketing de contenidos, publicidad y relaciones públicas.

Genera contenido relevante: El contenido de calidad es fundamental para construir una marca fuerte. Crea contenido relevante y útil para tu audiencia, ya sea a través de blogs, videos y otros formatos.

Construye una experiencia de marca consistente: Cada punto de contacto con tu marca debe brindar una experiencia coherente y memorable.

Segmentación de Mercado

La segmentación del mercado es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento (Berlioz, 2022).

Mercado meta: Un segmento o tier específico de consumidores con características, hábitos y tendencias de consumo afines.

Perfil del consumidor = Mercado meta

Tipos de Segmentación

Geográfica	Demográfica	Psicográfica	Conductuales
<ul style="list-style-type: none">• Región• Tamaño de ciudad• Clima• Área urbana	<ul style="list-style-type: none">• Edad• Ingreso• Género• Ciclo de vida• Ocupación	<ul style="list-style-type: none">• Personalidad• Estilo de vida• Clase social	<ul style="list-style-type: none">• Beneficio buscado• Tasa de uso• Ocasión de compra

Figura 13. Clasificación de Segmentos

Fuente: Elaboración propia

Segmentación del mercado y Posicionamiento del producto

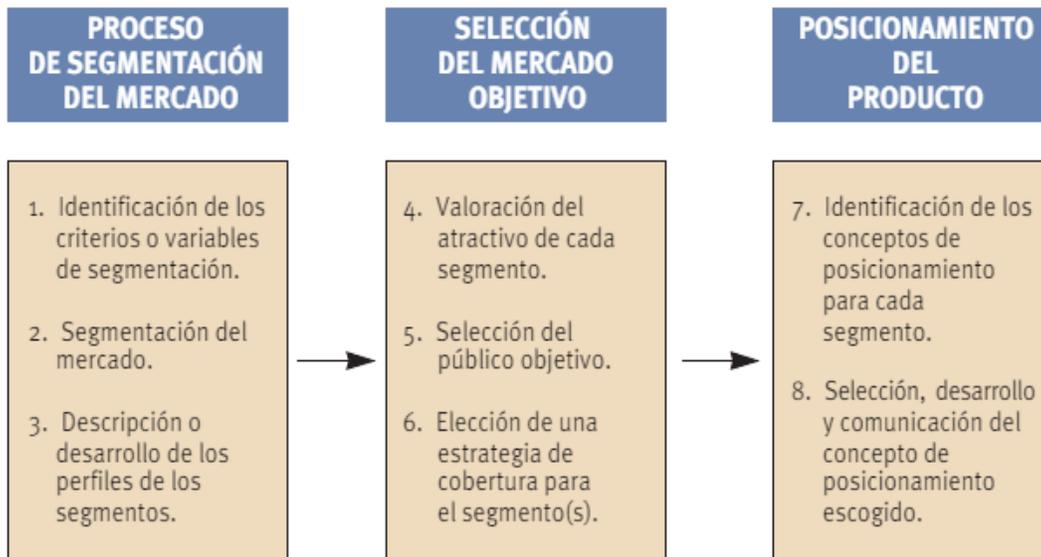


Figura 14. La segmentación y entorno global del marketing

Fuente: UNITEC (Berlioz, 2022)

Estos tres conceptos están interrelacionados en el proceso de planificación del marketing. La segmentación de mercado permite identificar los distintos grupos de consumidores y entender

sus necesidades y preferencias. A partir de esta segmentación, se selecciona el mercado objetivo al que se dirigirán los esfuerzos de marketing y se desarrollará la estrategia adecuada. Por último, el posicionamiento del producto define la forma en que se quiere que este sea percibido por los consumidores en relación con la competencia.

2.3.1.4 Gestión de Perfiles de Puestos de Trabajo

Para cada rol en una empresa se debe establecer por escrito cuáles son las tareas, funciones, competencias y habilidad que debe poseer la persona que lo ocupe. Es importante comprender que diseñar un perfil de puesto puede ayudar a los responsables de contratación a crear mejores ofertas de empleo y atraer a candidatos más adecuados. Desde el punto de vista de quien busca empleo, el perfil de puesto le permite decidir si se ajusta a sus características y si vale la pena postular.

Hablar de perfil de puesto de trabajo es hacer referencia a una recopilación integral y objetiva de los detalles de las actividades específicas del rol o del puesto que se debe cubrir, así como los requisitos de la persona que los lleve a cabo, su principal función como se mencionaba anteriormente es que se pueda atraer candidatos calificados y que también sirva como referencia a nivel interno.

PERFIL DE CARGOS		CÓDIGO: F-.TH-001		
		Versión 1	Fecha 15/05/08	Página 1 de 2

PERFIL DE CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE MANTENIMIENTO	
Objetivo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y planear actividades de mantenimiento de maquinaria, equipos, troqueles, y herramientas. • Diseñar productos, troqueles y herramientas para la fabricación de envases. 	
FUNCIONES	
FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
Principal	
Coordinar los procesos de mantenimiento e innovación y diseño.	Liderar la planeación y ejecución de actividades de mantenimiento de maquinaria, equipos, troqueles y herramientas.
Secundarias	
Planeación y programación	Planeación y programación general de actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y equipos, elaboración de ordenes de trabajo.
Jefatura de taller	Coordinación y programación de actividades de taller y procesos de metalmecánica.
Manejo de personal	Manejo del personal de mantenimiento a cargo conformado por técnicos mecánicos y auxiliar. Reportar las novedades de nómina del personal, referentes a recargos, horas extras y compensatorios.
Diseño e innovación	Diseño de envases de hojalata y plástico, diseño de troqueles, herramientas de producción, máquinas y elaboración de planos técnicos.
Manejo de indicadores	Estimar, revisar y actualizar continuamente los indicadores de gestión del proceso de mantenimiento e innovación y diseño.
Actualización hojas de vida	Mantener actualizada la hoja de vida de las máquinas, equipos e instalaciones mediante la información de las órdenes de trabajo.
Compras de mantenimiento	Gestionar la cotización, requisición y compra de repuestos, materiales e insumos y servicios para las actividades de mantenimiento y del taller.
Planes de mejora	Controlar y realizar la evaluación de las instalaciones, maquinaria y equipos , para sugerir mejoras.

Elaborado por: John Douglas Torres Ramirez Ingeniero de calidad	Revisado por: Jefe inmediato	Aprobado por: Luis Gabriel Cardozo Gerente General
---	---------------------------------	--

Figura 15. Ejemplo de un Perfil de Puesto.

Fuente: (Castiblanco)

Beneficios de la gestión de Perfiles de Puesto

- **Evaluación.** Para que los empleadores identifiquen si un colaborador está cumpliendo con el objetivo de su rol.

- **Certidumbre.** Para que los empleados sepan con exactitud qué se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades.
- **Continuidad.** Facilita la transición cuando llega un empleado nuevo, ya que puede continuar con las funciones de su antecesor.
- **Claridad.** Con perfiles bien definidos no hay confusiones sobre las tareas que corresponden a cada empleado.
- **Mejora.** Pone de manifiesto cuando algún objetivo de un puesto de trabajo no se está cumpliendo.
- **Capacitación.** El perfil de puesto expone las competencias que necesita un empleado, lo cual facilita el diseño de cursos de inducción y capacitación.

Elementos básicos que debe tener un perfil de puesto de trabajo

- **Educación y experiencia:** Es el nivel educativo, los títulos y años de experiencia en el sector necesarios para aplicar.
- **Habilidades:** Las cualidades y conocimientos técnicos que debe tener el aplicante.
- **Autoridad del trabajo.** Establece los límites de autoridad que tiene el rol con respecto a otros colaboradores.
- **Tareas y responsabilidades:** Son descripciones cortas de las tareas y responsabilidades básicas del puesto.
- **Competencias:** Algunas habilidades, conocimientos y experiencia obtenida a lo largo de la vida profesional.
- **Horario:** Detalla el horario, si es tiempo completo o medio tiempo, horario de entrada y salida, si existe rotación de turnos, si hay flexibilidad de horario y otros aspectos importantes de tiempo.
- **Rango de salario:** Rango de salario que va a devengar el trabajador (Indeed, 2023).

2.3.2 Metodologías Desarrolladas

2.3.2.1 Propuesta de mejora del proceso logístico de una empresa constructora.

En el año 2018 la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas aprobó una tesis llamada “Propuesta de mejora del proceso logístico de una empresa constructora” su autor Oscar Jesús Cayetano Llacsá, propone a través de su investigación un nuevo modelo del proceso logístico de una empresa constructora reduciendo desperdicios, utilizando las herramientas de la filosofía Lean, con el objetivo de estandarizar procesos y lograr la satisfacción del cliente en el momento de la entrega, así como incrementar la productividad de la empresa al reducir el tiempo de demora.

Se propuso un diseño para la gestión de la logística de entrada en la empresa YICONGESAC, dentro de los procesos de almacenamiento, en base al enfoque de la metodología Lean, empleando las herramientas de Justo a Tiempo como Kanban, para el orden de las áreas y estaciones de trabajo la herramienta 5S, y otros desperdicios de tiempo de espera en las diferentes etapas de la construcción, reduciéndose de 8.75 meses a 5.5 meses el ciclo de construcción, e incrementando la productividad de 0.09 a 0.30, se logra una mejora en el proceso por la teoría y caso de éxito (Llacsá, 2018).

Modelo de planificación en el área de compras.

Para solucionar la falta de planificación en el área de compras, estandarizaron el proceso permitiendo analizar la demanda futura y mejorar el proceso. Se implementó primero Kanban y luego el sistema de pronósticos tipo pull.

Implementación de la herramienta Kanban en el manejo de inventarios

La herramienta Kanban se implementó en el área de compras de la empresa bajo estudio para la gestión de inventarios JIT, juntamente con el nuevo proceso indicado anteriormente. La implementación de Kanban logró los siguientes objetivos:

- Visualizar el trabajo en proceso
- Priorizar la búsqueda en función a su importancia, pero a la vez que el proceso soporte búsquedas urgentes sin que se desenfoque todo el resto.
- Poner límites al trabajo en proceso para no perderse en la cantidad de búsquedas abiertas, dado que las mismas son muchas y el proceso no puede evitar esto, pero si ordenarlas.

Para la implementación del Kanban se realizan las siguientes fases, de acuerdo con lo explicado bajo el título Casos de Éxito:

Fase 1: Mapeo del flujo Kanban.

Fase 2: Recolección de los parámetros relevantes de la producción y cliente.

Fase 3: Cálculo del número de Kanban para determinar el nivel óptimo de inventario.

Fase 4: Establecer el mecanismo Pull y reglas para apoyar la producción asociada en una operación diaria.

Fase 5: Evaluación de la herramienta Kanban.

Se utilizó la metodología ABC para mejorar procesos en el área de compra, obteniendo una nueva clasificación del inventario de acuerdo con lo relacionado a vivienda multifamiliar completo (demolición y construcción) se encuentra en la clase A. En donde los ítems clase A pertenecen al 80% del total de los costos directos, clase B 18% del total de los costos directos y clase C = 2% del total de los costos directos.

Implementar mejoras en los diferentes procesos internos de SESCO, utilizando herramientas como las que se mencionan en la investigación (5s y JIT) permitiría localizar los cuellos de botellas que están impidiendo que se lleve a cabo de manera satisfactoria actividades importantes que se realizan de manera diaria en la empresa, permitiendo también identificar oportunidades de optimización en los procesos.

2.3.2.2 Propuesta de análisis y descripción de puestos de trabajo para una empresa paraguaya.

A partir del año 2020, la Universidad Nacional de Córdoba ha incluido en su repositorio académico la tesis titulada "Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión". El principal objetivo de esta investigación es la mejora y elevación del nivel de profesionalización de los recursos humanos a través del análisis y descripción detallada de los diferentes puestos de trabajo.

Los dos tipos principales de análisis de puestos de trabajo son:

- Análisis de puesto basado en tareas: Se centra en las tareas específicas que deben realizarse en un puesto de trabajo.

- Análisis de puesto basado en competencias: En este caso, el enfoque se centra en las competencias requeridas para desempeñar con éxito un puesto de trabajo.

Ambos tipos de análisis de puestos son importantes para comprender la naturaleza y los requisitos de un puesto de trabajo, y ayudan a las organizaciones a tomar decisiones informadas sobre la selección, contratación, capacitación y evaluación de los empleados.

Es fundamental para el crecimiento de una organización contar con un Análisis y Descripción de puestos adecuado y actualizado, ya que esto asegurará varios aspectos importantes:

- Tener a los empleados adecuados ocupando cada puesto de trabajo.
- Identificar de manera precisa el perfil o descripción de cada puesto, lo cual será crucial en el proceso de reclutamiento y selección de vacantes.
- Planificar las necesidades de capacitación del personal.
- Conocer las verdaderas necesidades de los recursos humanos de la empresa.
- Crear las condiciones necesarias para mejorar el entorno y clima laboral.
- Incrementar la productividad y competitividad de la compañía.
- Servir como base para realizar un análisis de méritos o desempeño de los empleados que ocupen dichos puestos.

Para lograr el objetivo planteado en la investigación, hay que considerar que el análisis de puestos basado en tareas conlleva a 3 etapas: planeación, preparación y ejecución. Primero se debe realizar un análisis de puestos en donde se define el perfil ideal de la persona que ocupará el puesto vacante, la intención es poder brindarles respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el trabajador?

¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?

¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?

¿Cómo realiza el trabajo el empleado?

¿Qué elementos tangibles o intangibles están relacionados con el puesto?

¿Por qué se hace el trabajo?

¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

En segundo lugar, descripción de puestos que puede ser específica o general, aquí se define de manera resumida la información recopilada en el análisis de puestos. Se trata de un documento escrito que detalla, explica y caracteriza una labor en particular, destacando las tareas, funciones, entorno de trabajo y requisitos específicos asociados a la misma. La descripción implica los siguientes elementos claves:

- Identificación del puesto
- Fecha del análisis de puesto
- Resumen del puesto
- Relaciones, responsabilidades y deberes
- Autoridad
- Criterios de desempeño
- Condiciones de trabajo y ambiente

En tercer lugar, se realiza una especificación del puesto, la cual consiste en un extracto escrito que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular de manera correcta (Castro C. , 2020).

En cuarto lugar, estándares emocionales, En los últimos tiempos, diversas compañías de distintos ámbitos (tecnología, textiles o servicios) están otorgando mayor importancia a las descripciones y requisitos laborales que reflejan ciertos atributos emocionales de los candidatos. De esta manera, se pueden apreciar términos como "proactividad" o "espíritu emprendedor", que se repiten con frecuencia en numerosas ofertas de trabajo.

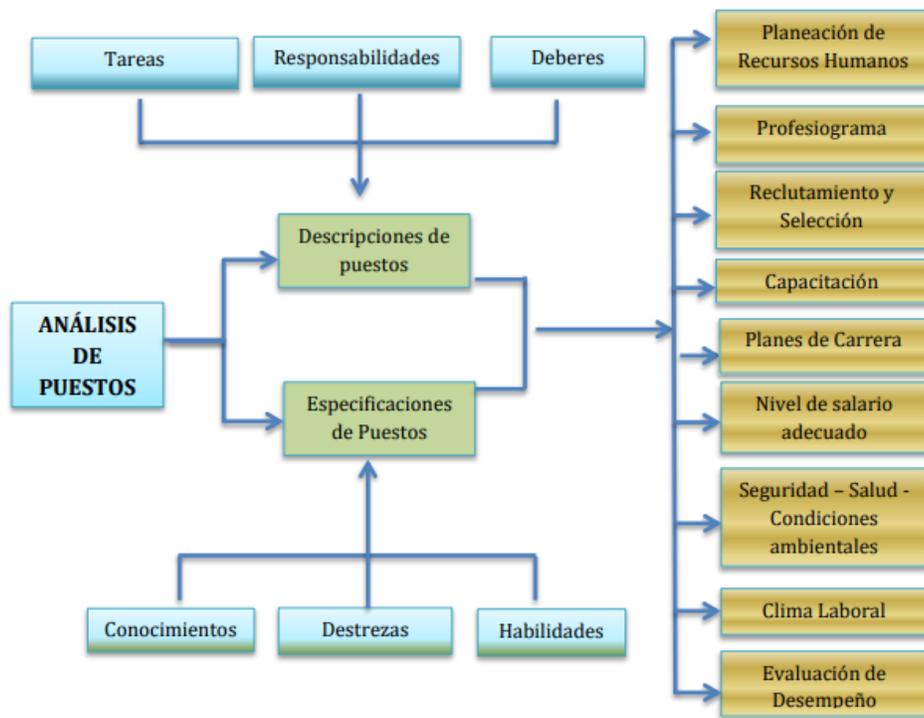


Figura 16. Herramienta Básica para el análisis de puestos.

Fuente: Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión (Castro, 2020)

Para el desarrollo del anterior análisis se tomaron en cuenta los siguientes métodos para recolectar información:

- Observación Directa
- Cuestionarios
- Entrevistas
- Registro del empleado o bitácora del trabajo
- Métodos combinados o mixtos

Para el análisis de puestos basados en competencias, sus variables de estudios son:

- Conocimientos de tareas desarrolladas.
- Frecuencia de las tareas.
- Informes recibidos y a entregar.
- Proveedores y clientes internos y externos.
- Formación, información y experiencia.

- **Habilidades Blandas:** Proactividad, trabajo en equipo, polifuncionalidad y capacidad para adaptarse a los cambios, autonomía, capacidad de motivación y liderazgo, trabajo bajo presión, planificación, organización y uso del tiempo.

El diseño de los puestos de trabajo es una tarea que se origina a partir de la evaluación de las funciones del puesto y busca mejorar tanto los aspectos técnicos como los aspectos humanos, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en la organización y una mayor satisfacción en el trabajo por parte del empleado. Identificar los tipos de análisis de puestos es fundamental para una empresa, ya que permite mejorar la eficiencia y el rendimiento de los empleados, y promover el desarrollo y crecimiento tanto a nivel individual como organizacional.

Considerando que en SESCO se llevara a cabo el desarrollo de perfiles o puestos de trabajo se debe tomar en cuenta tanto las características objetivas del puesto, como las habilidades emocionales necesarias para desempeñarlo, así como una adecuada relación entre las variables de análisis de puesto, descripción de puesto, especificaciones del puesto y estándares emocionales, lo que se vuelve fundamental para garantizar una gestión eficiente del talento y un clima laboral favorable.

2.3.2.3 Plan de marketing para el posicionamiento de la empresa constructora LEGATUM

En el año 2022 la universidad del ROSARIO en Bogotá aprobó un trabajo final de graduación, llamado “Plan de marketing para el posicionamiento de la empresa constructora LEGATUM SAS” presentado por Carlos Julio Mariño Pabón, en este presenta como la alta demanda de vivienda y edificios, ocasionó que las constructoras innovaran en los proyectos de vivienda para cumplir con la normativa solicitada por los programas estatales, sin embargo, por la pandemia del COVID 19 y la crisis económica se presentó bajas en las ventas y un encarecimiento en los materiales de construcción causados por las altas tasas de los créditos que los inversores están sumergidos en los préstamos bancarios. Ante la situación, surgió la necesidad de crear planes estratégicos, alianzas empresariales y gremiales, y el requerimiento de instaurar planes de marketing para potencializar la venta de los servicios

Para ello, fue necesario analizar el entorno de la empresa, con el objetivo de sacar el mayor provecho de sus fortalezas, en este caso se realizó un análisis previo en el Municipio de Málaga

donde se constituirá una filial permanente de la empresa, con el propósito de centrarse en proyectos VIS (Vivienda de interés social) del municipio

La metodología empleada en dicho estudio es de carácter cualitativo descriptivo como cuantitativo, que sugiere un método mixto mediante la consulta de fuentes primarias y secundarias del sector de la construcción, los procesos que implementa la empresa y los retos del mercado con una perspectiva integral para definir estrategias que fomenten la consolidación de la empresa Legatum S.A.S. Así mismo, se utilizó la aplicación de encuesta al gerente para clarificar información útil a la hora de realizar la investigación.

Planeación Estratégica

En el proceso de hallar una correcta planeación estratégica debemos hacernos varias preguntas tales como: ¿dónde queremos ir?, ¿dónde estamos actualmente?, ¿a dónde debemos ir?, ¿a dónde iremos? Igualmente, menciona los seis componentes fundamentales de una planeación estratégica: los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación y la auditoría estratégicas.

Plan de marketing estratégico

Su objetivo es contener las estrategias y acciones que se utilizarán para desarrollar la idea de negocio. Allí se alinean las tareas y funciones administrativas, técnicas y de operación para alcanzar el nivel de ventas deseado por la firma. Los beneficios mediante esta herramienta es mejorar la comunicación interna de la empresa, el entendimiento de las funciones del capital humano, priorizar información relevante frente al entorno y el seguimiento de los procesos del proyecto.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE
Estrategia de publicidad o comunicación	Conciencia social y beneficios de reciclar Informar y entregar el proyecto a tiempo.	Creación de página web de la empresa en Facebook, Twitter e Instagram, así crear conciencia sobre el cuidado de nuestro entorno. Volantes y vallas publicitarias. Montar un blog de información sobre cosas del hogar.	Seis meses	Departamento administrativo, financiero y de gerencia

Tabla 5. Plan de Marketing de la Empresa Legatum S.A.S

		Ofrecer recorridos por los apartamentos en 360. Contenidos cortos en TikTok Account Based Marketing. Email Marketing		
Estrategia de promoción	Diferenciación de productos Incrementar los contratos	La marca y el logotipo por usarse van a hacer exhibidas en la campaña de marketing BTL. Realizar un programa de publicidad radial en la emisora del municipio,	Seis Meses	Departamento de marketing y de gerencia
Estrategias del servicio al cliente	Captar nuevos clientes	En las campañas se harán descuentos a los clientes que cancelen antes de la fecha de vencimiento dándoles beneficios. Implementar una sala de ventas Utilizar el WhatsApp Marketing Inmobiliario.	Seis meses	Departamento de marketing y de gerencia

Tácticas de marketing.

Son aquellas actividades que se ejecutan en el desarrollo del plan de marketing, entre las cuales se encuentran, la promoción del producto, la publicidad, el contenido y la pertinencia del anuncio de ventas.

Estrategias de Promoción

- Diseñar un Plan con publicidad con la facilidad y flexibilidad de los métodos de pago para adquirir el producto ofertado por la empresa Legatum S.A.S.
- Ingresar en nuevos nichos de mercados mediante la segmentación de mercados.
- Promover alianzas con los gremios económicos para promocionar el proyecto de construcción de Legatum S.A.S.

- Crear contenidos para las estrategias de marketing digital que le permita a la empresa posicionarse en el municipio.

Si la constructora llegase a realizar un plan de marketing similar al de proyecto de vivienda VIS de la empresa Legatum, verificando primero la viabilidad de este para su posterior ejecución y centrando sus decisiones en aplicar la Planeación Estratégica de la mano con el Plan de Marketing sugerido en el desarrollo del trabajo de investigación, lograría alcanzar un mayor posicionamiento en el municipio de Siguatepeque y zonas cercanas.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo permite conocer y operacionalizar las variables estudio que son fundamentales para el desarrollo de la investigación, seleccionando como variable dependiente “crecimiento empresarial” e independientes a: eficiencia operativa, promoción y publicidad, estrategia de competitividad y nivel de satisfacción del cliente. En el mismo se explica por qué se ha decidido utilizar un enfoque mixto y un alcance descriptivo en la investigación. De igual forma presenta las dos poblaciones de estudio (personal interno de SESCO y clientes externos) así como los instrumentos y técnicas utilizadas para la recolección de datos.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 Matriz metodológica

Tabla 6. Matriz Metodológica

Título de la investigación	Objetivos de la Investigación		Variables
	General	Específicos	
Propuesta de mejora en la gestión operativa Y marketing de la constructora SESCO S de R.L, ubicada en Siguatepeque, Comayagua	Desarrollar una propuesta de mejora en la gestión operativa y de marketing en la constructora SESCO, con el fin de incrementar la eficiencia en sus procesos y fortalecer su presencia en el mercado.	Determinar los factores que provocan un deterioro en la operación de la constructora y documentar los procesos claves.	Eficiencia Operativa
			Estrategia de Competitividad
		Diseñar los perfiles de puesto estratégicos, definiendo roles, funciones y habilidades requeridas para cada uno de estos.	Promoción y Publicidad
		Desarrollar un plan estratégico empresarial de marketing que permita a la constructora alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado.	Satisfacción del Cliente

3.1.2 Esquema de variables de estudio

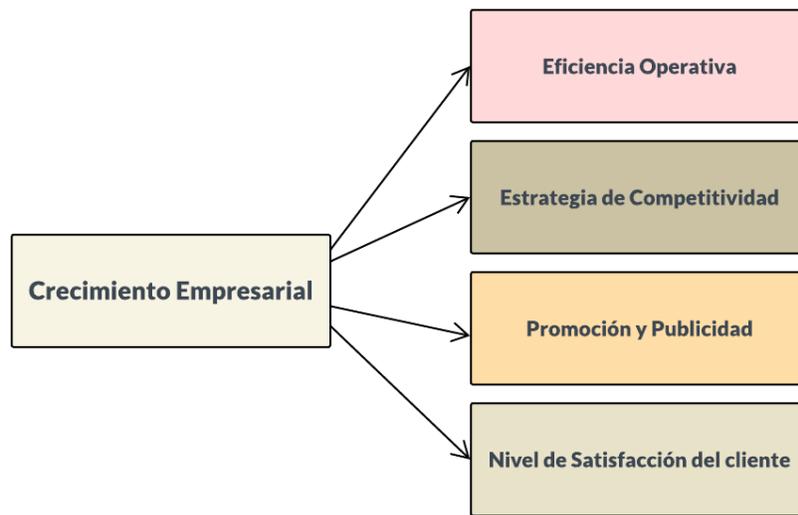


Figura 17. Variables de Estudio

- Variable Dependiente: Crecimiento Empresarial
- Variable Independiente: Eficiencia operativa, Estrategia de competitividad, Promoción y publicidad, Nivel de satisfacción del cliente.

3.1.3 Operacionalización de las variables

Tabla 7. Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Ítems
Eficiencia Operativa	Actividades necesarias para administrar eficientemente los recursos y procesos en una organización, con el objetivo de alcanzar los resultados deseados	Medida de productividad y rendimiento que evalúa la capacidad de una organización para minimizar los costos, maximizar la producción, reducir los tiempos de respuesta y mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos.	Optimización en la dirección de Proyectos	¿En qué medida las actividades de planificación y control son efectivas en la dirección de proyectos en la industria de la construcción?
				¿Cómo evaluaría los tiempos de entrega en los proyectos que maneja la empresa, en términos de cumplimiento de los plazos acordados?
				¿Cree usted que el liderazgo en los proyectos es efectivo para lograr los objetivos planteados?
			Calidad y Seguridad	¿Se realiza una supervisión adecuada en cada etapa del proyecto de construcción?
				¿Qué tan satisfecho se encuentra usted como cliente con la calidad del servicio que ofrece SESCO para el desarrollo de sus proyectos?
				¿Existe una comunicación fluida entre todos los equipos involucrados en el proyecto?
				¿Se llevan a cabo controles de calidad de manera regular y exhaustiva en todas las actividades realizadas?
			Planificación y Presupuesto	¿De qué manera se garantiza que el tiempo de ejecución de nuestros proyectos de construcción cumpla con los requerimientos establecidos por los clientes y/o contratos?
				¿La constructora SESCO cumple con el tiempo de ejecución estipulado para su proyecto?
				¿De qué manera la calidad y disponibilidad de los equipos y maquinaria utilizados afectan la eficiencia y el cumplimiento de los plazos de nuestros proyectos de construcción?
			¿La empresa cuenta con los equipos y maquinaria necesarios para llevar a cabo su proyecto?	

				¿En qué medida la disponibilidad de recursos humanos y materiales influye en la capacidad de cumplir con los presupuestos establecidos para los proyectos de la empresa?
				¿La constructora SESCO brinda orientación sobre la viabilidad financiera de los proyectos propuestos y cómo pueden los clientes maximizar el uso de los recursos financieros disponibles?
			Administración de Personal	¿Cómo el proceso de selección y reclutamiento adecuado puede ayudar en la eficiencia operativa de la empresa? ¿Se lleva a cabo una evaluación del desempeño de manera periódica en la empresa?
Estrategia de Competitividad	Plan o enfoque de una empresa para destacarse y sobresalir en su industria o mercado frente a sus competidores.	Conjunto de acciones, decisiones y iniciativas implementadas por una organización o entidad con el fin de mejorar su posición y ventaja competitiva en el mercado	Diferenciación	¿La empresa se esfuerza por implementar nuevas tecnologías y métodos de construcción en sus proyectos?
				¿Qué tan importante considera usted que la empresa constructora se diferencie de la competencia en cuanto a calidad e innovación en sus proyectos?
				¿La empresa ofrece servicios de diseño y personalización para adaptarse a los gustos y necesidades específicas de cada cliente?
			Documentación de Procesos	¿Se ha identificado las tareas necesarias para llevar a cabo los proyectos dentro de la empresa?
				¿En la ejecución de actividades asignadas en un proyecto de construcción, se realizan de forma estandarizada o existe variabilidad en el desarrollo de las tareas?
				¿Qué tan importante considera que es definir responsabilidades de cada miembro del equipo?
				¿Se han establecido y asignado los recursos necesarios (materiales, equipos, mano de obra) para llevar los proyectos?
			Posicionamiento	¿En qué medida considera que la empresa cumple con altos estándares de calidad en comparación con otras empresas del sector?
				¿Recomendaría SESCO a sus familiares o amigos para la ejecución de algún proyecto?

				<p>¿La empresa de construcción ofrece precios competitivos en el mercado?</p> <p>¿En qué medida cree que la empresa demuestra un compromiso sólido con la responsabilidad social empresarial?</p>
Promoción y Publicidad	La promoción se refiere a un conjunto de estímulos que de una forma no permanente y a menudo de forma localizada, refuerzan en un período corto de tiempo la acción de la publicidad (la colocación de avisos y mensajes persuasivos, que intentan llegar a un mercado meta) y la fuerza de venta que se utiliza para fomentar la compra de un producto específico, proporcionando una mayor actividad y eficacia a los canales de distribución (Camino & Vigaray).	Son dos variables importantes del Marketing, a través de las cuales se desean transmitir una serie de estrategias apropiadas, que se utilizaran en conjunto para promover la imagen de la constructora SESCO y llegar al mercado deseado, así como facilitar su participación en el mismo.	Merchandising	¿Han hecho algún tipo de promociones en los días de open house?
				¿Con qué frecuencia se hacen descuentos en la etapa de lanzamiento de proyectos residenciales?
				¿Qué tan importante consideran que es para el cliente que la constructora posea una cartera variada de modelos habitacionales?
			Marketing Mix	¿Consideran que tener muchas pautas publicitarias sería un estímulo eficaz para atraer clientes nuevos?
				¿El nivel de la calidad de construcción que ofrecen a sus clientes es un elemento que los hace diferenciarse de otras constructoras?
				¿Qué tan importante creen que sería el generar publicidad en más de un medio de comunicación (Radio, televisión, redes sociales y banners)?
				¿Tienen una página Web actualizada?
			Relaciones Públicas	¿Consideran que tienen un nivel alto de credibilidad empresarial?
				¿Con qué frecuencia se involucran en eventos sociales y culturales del municipios y zonas cercanas?
				Proyectan una identidad visual en colaboradores (camisas de SESCO, gorras u otro distintivo de la empresa)
Nivel de satisfacción del cliente	La satisfacción del cliente es el grado de felicidad y realización que percibe un cliente con los productos y servicios de una empresa, así como con la	Busca medir la experiencia que genera SESCO en sus clientes, así como el grado de satisfacción que presentan los mismo durante el proceso adquisición y tenencia de	Servicio al cliente	¿Cuenta la empresa con una plataforma de sugerencias?
				¿Brinda el seguimiento adecuado a los inconvenientes presentados por los clientes?
				¿Ofrecen siempre una atención personalizada a los clientes potenciales?
				¿Con qué frecuencias los clientes se acercan a la empresa para expresar

<p>experiencia general que le brinda la empresa y la marca. En otras palabras, es el nivel con el cual un vendedor logra satisfacer las expectativas del consumidor con sus productos y servicios (Quintana, 2022).</p>	<p>una vivienda, tomando como base la atención y los servicios ofrecidos por parte de la empresa.</p>		satisfacción o insatisfacción con el servicio que ofrece SESCO?
			¿El personal de atención al cliente les ha brindado un buen servicio cuando lo han requerido?
		Sistema de oferta	¿Considera que los precios de venta son accesibles?
			¿La empresa le ha hecho recomendaciones de financiamiento con diferentes bancos?
			¿Desearía que SESCO contara con una cartera más amplia de modelos habitacionales?
		Rendimiento percibido	¿Las residencias cuentan con seguridad privada?
			¿Las residencias cuentan con zonas recreativas?
			¿La constructora se compromete en entregar infraestructura de alta calidad aun en modelos económicos?
			¿Las ubicaciones de las residencias prometen plusvalía?

Fuente: Elaboración Propia

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 Enfoque

Para la investigación se considera un enfoque mixto. Al combinar ambos enfoques se pueden obtener resultados más completos y valiosos. La investigación cualitativa proporcionará una comprensión profunda de los procesos y la cultura organizacional, mientras que la investigación cuantitativa proporcionará datos objetivos para medir el rendimiento e identificar áreas de mejora.

La importancia de dicho enfoque es porque permite combinar y aprovechar las fortalezas de los enfoques cualitativos y cuantitativos de investigación, obteniendo una comprensión profunda y completa de la realidad y contexto en el que se desenvuelve la constructora (Ocampo, 2019).

3.2.2 Alcance

El alcance descriptivo permite abordar de manera detallada y precisa los aspectos relevantes de la gestión operativa y de marketing de la constructora. Desde esta perspectiva, el alcance descriptivo brinda la oportunidad de analizar en profundidad cada uno de los procesos y estrategias que actualmente se están llevando a cabo, resaltando sus fortalezas, debilidades y poder proveer las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos y metas de manera eficiente y exitosa.

Es importante considerar que la preocupación primordial radica en describir y analizar algunas características fundamentales de los conjuntos homogéneos del cual dependerá la profundidad del estudio y de los objetivos específicos de la investigación (García I. , 2018).

3.2.3 Diseño

El diseño no experimental, implica que no se manipularán ni controlarán variables en un entorno controlado. En este caso, la investigación se enfocará en documentar los procesos existentes, identificar perfiles de puestos y mejorar la estrategia de marketing en la constructora SESCO.

El diseño transversal permite recopilar datos en un solo punto en el tiempo, sin seguimiento a largo plazo. En este caso, se recolectará información en un período determinado sobre los procesos, perfiles de puestos y estrategia de marketing de la constructora, sin realizar un seguimiento a lo largo del tiempo.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Población

“La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (Sampieri & Fernández Collado).

Para la realización del presente estudio se ha considerado tener dos poblaciones, la primera que este integrada por personal interno que conforma la constructora SESCO, que incluyen gerencia, subgerencias, jefes de área, supervisores y otros empleados. Constituida por 32 colaboradores administrativos y 6 vendedores, para una población final de 38 colaboradores. La segunda población serán los 340 clientes de SESCO.

Tabla 8. Empleados por departamento en SESCO

Departamento	Número de colaboradores
Gerencia General y subgerencia	2
Departamento de Proyectos	12
Control de Calidad	1
Financiero/Administrativo	8
Jefatura de ventas	3
Vendedores	6
Mercadeo, publicidad y comunicación.	4
Recursos Humanos	2
TOTAL	38

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Muestra

Para obtener la muestra de la población 1 se utilizó la siguiente fórmula matemática:

$$n = \frac{K^2 + qpN}{e^2(N - 1) + K^2pq}$$

Representada por:

- n =muestra \rightarrow ?
- N =población \rightarrow 38 colaboradores
- e =margen de error \rightarrow 5%
- K =nivel de confianza \rightarrow 95%=1.96
- p =probabilidad de éxito \rightarrow 50%
- q =probabilidad de fracaso \rightarrow 50%

$$n = \frac{1.96^2 + 0.50 * 0.50 * 38}{0.05^2(38 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 12.58 \approx 13 \text{ colaboradores.}$$

Para la segunda población de clientes en SESCO, la muestra es la siguiente:

- n =muestra \rightarrow ?
- N =población \rightarrow 340 colaboradores
- e =margen de error \rightarrow 5%
- K =nivel de confianza \rightarrow 90%=1.65
- p =probabilidad de éxito \rightarrow 0.05
- q =probabilidad de fracaso \rightarrow 0.95

$$n = \frac{1.65^2 + 0.95 * 0.05 * 340}{0.05^2(340 - 1) + 1.65^2 * 0.05 * 0.95} = 45 \text{ clientes.}$$

3.3.3 Técnicas de muestreo

Toda investigación debe haber un número específico de participantes con el fin de lograr los objetivos planteados desde un principio. Este número se conoce como tamaño de muestra, que se estima o calcula mediante fórmulas matemáticas o paquetes estadísticos (Sampieri & Fernández Collado).

Se utilizará el muestreo estratificado, seleccionando al área de ventas y vendedores (4 empleados), de mercadeo y publicidad (2 empleados), gerencia general (2 empleados), RR. HH (1 empleado), control de calidad (1), área de proyectos (2) y el área financiera y administrativa (1). Se decidió hacer la elección de dicha manera ya que son las áreas de interés con mayor involucramiento en la investigación. Para la segunda muestra se seleccionarán 45 clientes de manera aleatoria para aplicar la encuesta.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

- **Instrumento:**

De manera inicial se recopilará información mediante cuestionarios que integran elementos importantes como gestión operativa y competitiva, promoción y publicidad, y otros aspectos relacionados que son claves para la puesta en marcha de la investigación, este instrumento este compuesto por una serie de preguntas que serán respondidas utilizando la escala de Likert, para obtener un análisis más consistente e integral de las partes estudiadas.

De igual manera para profundizar el conocimiento sobre la constructora se pretende realizar un cuestionario con preguntas abiertas, que dé lugar a una charla más amplia y a la obtención de elementos internos y externos de la empresa que son necesarios para dicho estudio, se pretende aplicar la misma al gerente o subgerente de SESCO.

- **Técnica:**

Las técnicas por utilizar en la investigación son: la encuesta y la entrevista, ambas herramientas permiten recolectar información de manera rápida y sencilla. Las encuestas se utilizarán para evaluar los elementos importantes relacionados con las variables estudiadas anteriormente, una dirigida a los empleados de SESCO y la segunda a clientes de la constructora; la entrevista se desarrollará con el subgerente de la empresa para ahondar más en el estudio propuesto.

- **Procedimiento:**

Respecto a la aplicación de las encuestas, se realizarán con los empleados de las áreas que están relacionadas directamente con las variables que se estudian, y con algunos de los clientes de SESCO, a ambos se les proporcionará un enlace, generado a través de Microsoft forms, con el cual los mismos podrán acceder al cuestionario y responder de manera fácil y ordenada la serie de interrogantes presentadas que luego de ser enviadas, se guardan de manera automática en la base de datos que se genera, posterior se procede a realizar el respectivo análisis.

La entrevista está dirigida a la subgerencia y se realizara vía zoom, usando el cuestionario que ha sido previamente desarrollado, mismo que dará respuestas a interrogantes más profundas que son de interés en dicha investigación.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son los recursos utilizados para obtener información relevante y respaldar las afirmaciones y conclusiones presentadas en el trabajo. Estas fuentes pueden ser primarias, secundarias o terciarias.

3.5.1 Fuentes Primarias

En este estudio de investigación, se utilizaron diversas fuentes de información primaria que consisten en datos obtenidos directamente de los archivos de la empresa, así como el uso de técnicas como la encuesta y entrevista. Estas fuentes deben cumplir con criterios de confiabilidad, relevancia y verificabilidad, y se consideraron importantes para proporcionar un contexto adecuado dentro del marco teórico de la investigación.

3.5.2 Fuentes Secundarias

En esta investigación, se utilizaron fuentes secundarias como publicaciones de revistas científicas, libros de texto de diversos autores, obtenidas de plataformas como el CRAI, Google Académico, Redalyc, Scielo y otras tesis de estudios similares a nuestra investigación. Dichas fuentes fueron esenciales para desarrollar la base teórica y conceptual del estudio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, haciendo uso de herramientas de recolección de datos, de igual manera se muestra un análisis crítico de cada una de las respuestas que se obtuvieron, logrando realizar una comparación de la situación actual de la constructora y la investigación en marcha. De manera inicial encontraran la encuesta aplicada a los colaboradores de SESCO, seguido una encuesta de satisfacción aplicada a clientes de la empresa, logrando que cada análisis hecho a las interrogantes pueda ser apreciado de manera fácil y clara. Finalmente, la entrevista realizada al Subgerente de la empresa.

4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.1.1 Resultados de la encuesta para medir eficiencia operativa y competitividad en SESCO.

1. ¿Con que frecuencia las actividades laborales diarias se retrasan por falta de conocimiento o incompatibilidad de funciones en los empleados?

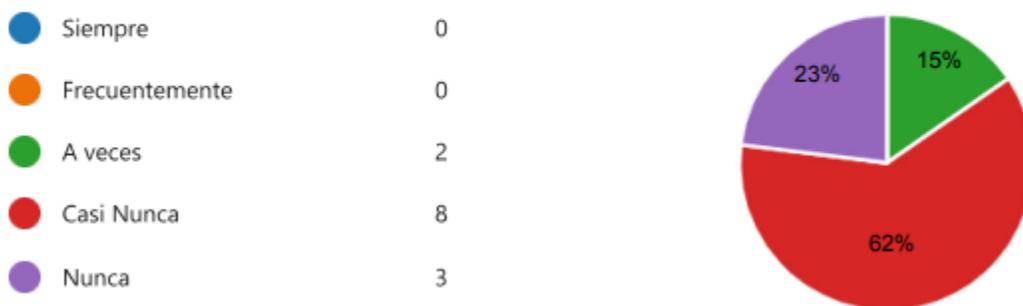


Ilustración 1. Retrasos laborales por falta de conocimiento o incompatibilidad de funciones en los empleados.

Según los resultados de la encuesta, la mayoría de los empleados 62% indicaron que las actividades laborales diarias casi nunca se retrasan debido a falta de conocimiento o incompatibilidad de funciones. Este resultado sugiere que, en general, los empleados tienen un buen conocimiento de sus funciones y son capaces de llevar a cabo sus tareas de manera efectiva. Sin embargo, un porcentaje significativo de empleados 15% indicaron que a veces las actividades laborales se retrasan debido a la falta de conocimiento puede ser indicativo de ciertas deficiencias

en la capacitación y la comunicación interna de la o empresa.

Este resultado resalta la importancia de fortalecer la capacitación de los empleados y mejorar la comunicación dentro de la empresa esto ayudará a prevenir retrasos en las actividades laborales y a garantizar la eficiencia operativa de la empresa. Además, considerando la falta de documentación de los procesos internos de la empresa, esto puede contribuir a la falta de conocimiento o incompatibilidad de funciones. Otro factor que podría influir en las respuestas de los empleados es la rotación constante de personal mencionada en la entrevista. Si hay una alta rotación de empleados, es posible que se produzcan vacíos de conocimiento y falta de continuidad en las tareas, lo que podría contribuir a los retrasos ocasionales mencionados.

2. ¿Con que frecuencia se llevan a cabo actividades de planificación y controles de calidad en las diferentes áreas de la empresa?

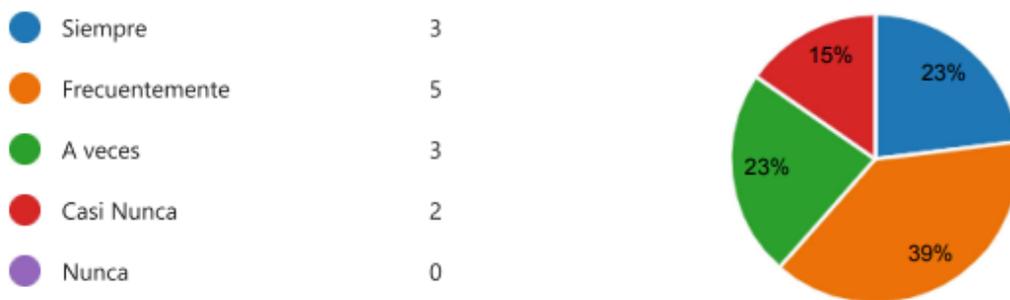


Ilustración 2. Actividades de planificación y controles de calidad en las diferentes áreas de la empresa.

Un 62% indica que existe un nivel aceptable de planificación y control en las áreas de la empresa, lo cual es positivo para garantizar la eficiencia y calidad en las actividades realizadas, sin embargo, un porcentaje considerado del 38% de personas encuestadas sugieren que existen algunas deficiencias en ciertas áreas de la empresa.

Los resultados de la encuesta sugieren que, aunque existe un nivel aceptable, también hay algunas fallas que podrían estar relacionadas con la falta de procesos documentados, la falta de comunicación fluida entre los equipos involucrados en los proyectos ya que es posible que no se compartan la información relevante y los problemas no se aborden a tiempo, lo que puede afectar la calidad de las actividades realizadas y la falta de recursos ya que es muy probable que se

prioricen otras tareas, lo que podría afectar la planificación y control de calidad.

3. ¿En qué medida la disponibilidad de los equipos y maquinarias influyen en la eficiencia y el cumplimiento de los plazos de los proyectos de construcción?



Ilustración 3. Influencia de la disponibilidad de equipos en la eficiencia y cumplimiento de plazos en los proyectos.

El análisis de los resultados obtenidos muestra que un porcentaje significativo del 77% respondió que la disponibilidad de estos recursos influye siempre en la eficiencia y cumplimiento de los plazos y reconocen lo esencial que esto es para llevar a cabo las tareas de construcción de manera eficiente y en tiempo. Mientras que el resto de los encuestados indica que existen situaciones en las que la falta de disponibilidad de equipos y maquinarias puede dificultar el progreso de los proyectos, pero no de manera constante.

En cuanto al 23%, respecto a la influencia de la disponibilidad de equipos y maquinarias, es importante analizar las razones como la falta de experiencia o conocimiento sobre la importancia de estos recursos, la falta de acceso a la información sobre la disponibilidad, la falta de coordinación entre los diferentes equipos o la falta de recursos en sí mismos. Si un porcentaje significativo de empleados considera que la falta de estos recursos afecta regularmente la eficiencia y cumplimiento de los plazos, es necesario que la empresa tome acciones como incluir la adquisición de más equipos y maquinarias, mejorar la planificación y coordinación de los recursos, o establecer acuerdos de alquiler con otros proveedores.

4. ¿Con qué frecuencia se presentan fallas o inconvenientes al momento de seleccionar y reclutar al personal adecuado para la empresa?

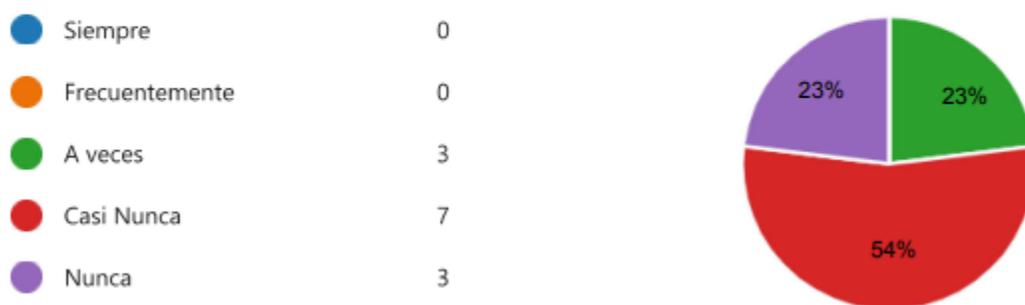


Ilustración 4. Fallas o inconvenientes en la selección y reclutamiento de personal adecuado.

Un porcentaje del 23% respondió que a veces se presentan inconvenientes al momento de reclutar personal para la empresa, existe una percepción entre los empleados de que el proceso de selección y reclutamiento de personal en SESCO puede no ser completamente eficiente o efectivo. Es posible que haya habido experiencias previas en las que se contrató a personal que no cumplía con las expectativas o que no estaba adecuadamente capacitado para desempeñar sus funciones. La falta de perfiles de puesto y la contratación deficiente mencionados anteriormente podrían ser factores que influyen en esta percepción.

Es importante destacar que el 54% de los empleados encuestados indicaron que casi nunca se presentan estas fallas o inconvenientes. Esto sugiere que, a pesar de algunas de las dificultades mencionadas, la empresa ha logrado mejorar su proceso de selección y reclutamiento en cierta medida. Es necesario que se requieran mejoras en términos de la definición y análisis de los perfiles de puesto, así como en la implementación de criterios más claros y eficientes para la evaluación de candidatos. Además, es importante considerar la retención de personal y los incentivos ofrecidos para atraer y mantener al personal adecuado.

5. **¿Qué tan importante considera que cada colaborador tenga bien definida sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa?**

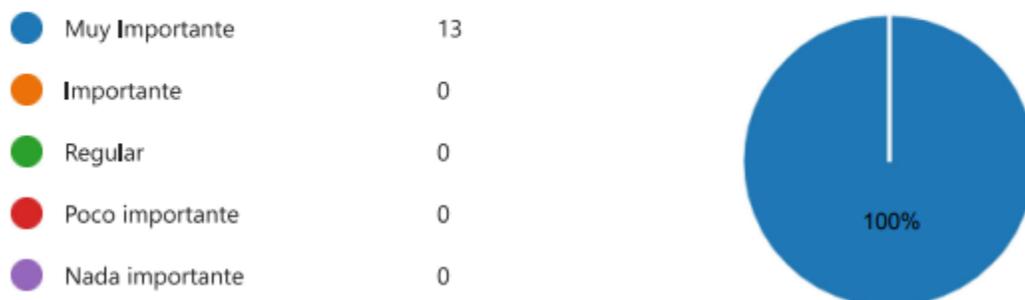


Ilustración 5. Importancia de definir funciones y responsabilidades de cada colaborador dentro de la empresa.

El hecho de que el 100% de los encuestados hayan considerado como "muy importante" que cada empleado tenga bien definidas sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa, indica que existe una clara conciencia sobre la importancia de contar con roles y responsabilidades claras para asegurar la eficiencia y el éxito de la organización.

Este resultado puede ser atribuido a que, en primer lugar, la falta de definición de funciones y responsabilidades puede generar confusiones, duplicación de esfuerzos y falta de enfoque en las tareas importantes, lo que a su vez afecta negativamente la productividad y el rendimiento general de la empresa. El resultado también refleja una posible falta de comunicación interna en la empresa. Si los empleados no tienen una comprensión clara de sus funciones y responsabilidades, podría ser indicativo de una falta de comunicación desde la gerencia o de una falta de claridad en la estructura organizativa.

6. ¿Se lleva a cabo una evaluación del desempeño de manera periódica en la empresa?

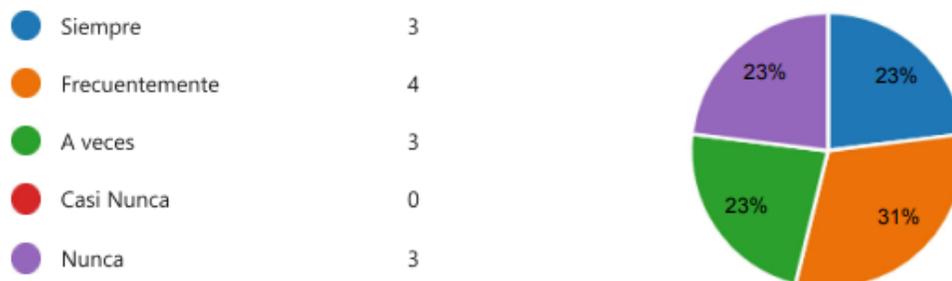


Ilustración 6. Evaluación periódica del desempeño de los empleados.

El resultado de la encuesta indica que la evaluación del desempeño no se lleva a cabo de manera periódica en la empresa SESCO. Solo el 23% de los encuestados respondió que se realiza siempre o frecuentemente, mientras que el 46% indicó que se realiza a veces o nunca. Si no se establecen criterios claros y objetivos para evaluar a los empleados, es probable que se descuide esta actividad. Además, la falta de perfiles de puesto y la falta de documentación de los procesos podrían dificultar la evaluación del desempeño, ya que no se tienen parámetros claros para medir el rendimiento.

Otro factor que influye podría ser la falta de tiempo y de recursos para llevar a cabo una evaluación adecuada. Si la empresa está enfocada en cumplir con los plazos de los proyectos y resolver problemas operativos, puede que no tenga los recursos suficientes, como personal capacitado o herramientas de evaluación, para realizar esta actividad de manera periódica. Además, la falta de incentivos y reconocimiento a los empleados también puede afectar la realización de evaluaciones ya que, si los empleados no ven la importancia de ser evaluados y no ven resultados o beneficios tangibles de este proceso, es probable que no le den prioridad y no se sientan motivados a participar en él.

7. ¿La empresa se esfuerza por implementar nuevas tecnologías y métodos de construcción en sus proyectos?



Ilustración 7. Implementación de nuevas tecnologías y métodos de construcción en los proyectos de la empresa.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a los empleados de SESCO, se puede observar que la mayoría de ellos consideran que la empresa se esfuerza por implementar nuevas tecnologías y métodos de construcción en sus proyectos con un resultado del 69%. Este resultado se puede analizar de manera positiva ya que la empresa ha demostrado desde sus inicios un enfoque en la innovación y la adopción de tecnologías avanzadas.

Esto se evidencia en su visión de ser una empresa creativa, así como en su compromiso de diferenciarse de la competencia tradicional a través de la calidad constructiva y un concepto innovador. La capacitación a la que asistieron los fundadores en México sobre oxidantes para concreto y antiderrapantes para pisos también puede haber sido un punto de inflexión para introducir nuevas técnicas y materiales en sus proyectos.

Sin embargo, también es importante tener en cuenta que algunos empleados indicaron que la empresa solo implementa nuevas tecnologías y métodos de construcción "a veces" 23%. El gerente mencionó obstáculos como la falta de procesos normalizados, la rotación constante de personal y la migración de empleados clave a otros países, lo que podría afectar la capacidad de la empresa para mantenerse actualizada en términos de innovación.

8. ¿La ejecución de actividades asignadas en las áreas de la empresa, se realizan de forma estandarizada?

● Siempre	4
● Frecuentemente	5
● A veces	4
● Casi Nunca	0
● Nunca	0

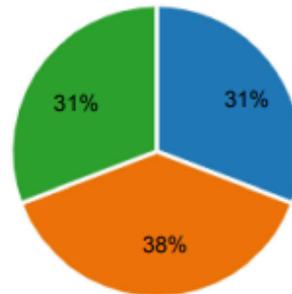


Ilustración 8. Ejecución estandarizada de actividades asignadas en las áreas de la empresa.

Un 69% de las respuestas brindadas por los colaboradores, comprendidas en las categorías de siempre y frecuentemente, opinan que si realizan sus tareas diarias siguiendo patrones previamente establecidos. Sin embargo, un 31% opina que solo sucede esto en ocasiones, representando un grupo de colaboradores cuya tendencia de hacer las cosas presenta cierto grado de cambio lo que podría interferir en el desarrollo de las actividades de manera productiva, debido a las inconsistencias que se pueden dar en el camino de las antes mencionadas.

Es evidente que existe variabilidad en la ejecución de las tareas, y esto suele suceder debido a que no hay procesos definidos en las diferentes áreas, por ende, es más fácil que los colaboradores confundan funciones o realicen tareas de diferentes maneras, tener los procesos documentados sirve como guía para llevar a cabo cualquier actividad o procedimiento de manera proactiva

9. **¿Con que frecuencia los jefes o encargados planifican y asignan los recursos necesarios (materiales, equipos, conocimiento) para llevar a cabo las actividades diarias?**



Ilustración 9. Planificación y asignación de recursos necesarios para las actividades diarias.

Tener un líder presente que guíe, oriente y acompañe en el camino a los colaboradores es un factor clave para el éxito organizacional. En SESCO un 84% de los colaboradores, contenido en las categorías de siempre y frecuentemente opinan que sus jefes les brindan los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones diarias, lo que representa que la mayoría ha tenido un jefe que ha impulsado su trabajo y realizando monitoreos de las actividades, logrando mantener sus áreas bajo control.

Solo un 16% por ciento están en desacuerdo y opinan que no tienen un líder apoyando de manera constante en sus funciones y proporcionando lo necesario, pese a que el margen es mínimo se debe de llegar a estas personas que no han tenido el acercamiento con sus jefes y trabajar con ellos ya que frecuentemente un trabajador que se siente excluido o no apoyado es un potencial empleado que puede abandonar la empresa, y se debe de evitar esto de cualquier manera posible ya que el mismo es un problema que persiste en SESCO.

10. **¿Qué tan eficaz considera usted que generar pautas publicitarias ayudaría a la empresa a tener nuevos clientes?**

● Altamente eficaz	10
● Muy eficaz	2
● Eficaz	1
● Poco Eficaz	0
● Nada Eficaz	0

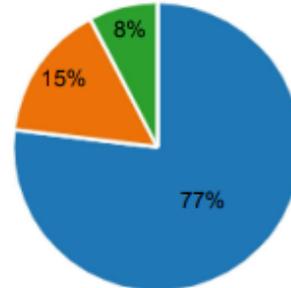


Ilustración 10. Eficacia de generar pautas publicitarias para atraer nuevos clientes.

Un 92% de los colaboradores considera que realizar pautas publicitarias sería una buena estrategia para atraer nuevos clientes. Trabajar en esta estrategia implica tiempo y mucha creatividad por parte del área de publicidad, así como disponer de recursos financieros. Sin embargo, si se lleva a cabo un análisis correcto y se utilizan los medios más populares para llegar a los segmentos de mercado deseado, se obtendrían excelentes resultados en las ventas, y cada esfuerzo realizado valdría la pena.

La empresa recientemente comenzó a dar sus primeros pasos referentes a publicidad en redes sociales, para dar a conocer su imagen, pero no cuentan con una estrategia de marketing sólida que les permita ir más allá, traspasar mercados y alcanzar clientes nuevos.

11. ¿Cuál de los siguientes elementos consideran que los hace diferenciarse de otras constructoras? Ordene del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia y el 5 el menos importante.

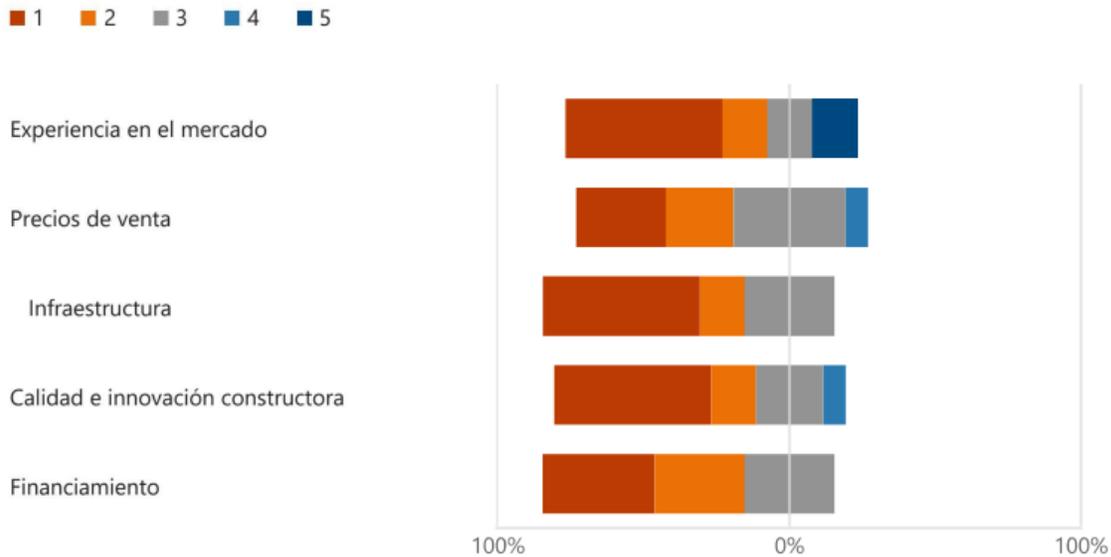


Ilustración 11. Diferencias que hacen destacar a la empresa en comparación con otras constructoras.

Experiencia en el mercado, es un elemento que permite diferenciar a SESCO de la competencia, aunque esta lleva pocos años en el rubro de la construcción ha logrado posicionarse y competir con empresas que tienen mayor tiempo laborando. Seguido están precios de venta, infraestructura y calidad e innovación; la empresa ha sabido identificar las necesidades de sus clientes, logrando adaptar modelos habitacionales a los gustos y presupuestos de cada usuario que ha puesto su confianza en la empresa, manteniendo los altos estándares de calidad que los distinguen. Financiamiento como quinto elemento diferenciador, ya que la empresa aún está trabajando en ampliar sus relaciones de negocios con diferentes bancos.

Cada uno de estos elementos han ayudado a consolidar SESCO, mantenerlos fuertes y firmes, permitirá que la empresa se mantenga vigente en el mercado y logre alcanzar las metas y objetivos propuestos.

12. ¿Consideran que tienen un nivel alto de credibilidad empresarial?

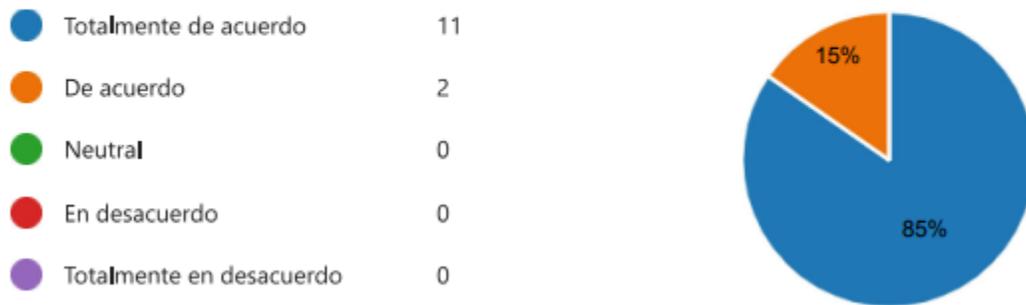


Ilustración 12. Nivel de credibilidad empresarial

Un 100% de los colaboradores están de acuerdo que la empresa ha sido convincente y fiable en su actuar, esto se debe a la calidad del personal, jefes y demás que sin imponerse han demostrado que son un equipo confiable que ofrece calidad en sus productos y servicios ofrecidos al público. Este es un indicador que le permite a la empresa sentirse orgulloso de lo que han venido haciendo, los colaboradores son piezas claves y son portavoz del actuar dentro y fuera de la empresa.

13. ¿Con qué frecuencia se involucran en eventos locales para promover a la empresa?



Ilustración 13. Participación de promoción de la empresa.

Involucrarse en eventos locales es una estrategia de publicidad que le permite a la empresa de manera fácil y rápida presentar la marca al público con cierto grado de espontaneidad. Un 54% concentrado en las categorías de siempre y frecuentemente, opinan que la empresa si ha tenido participación en eventos locales, lo que es muy beneficioso para la misma y más si estos eventos o actividades se dirigen a segmentos de mercado que pueden interesarse en los servicios que ofrece la empresa.

Sin embargo, un 46% dice que solo “a veces” asisten a eventos locales, y no es nada raro ya que el gerente general, considera que la marca tiene potencial grande y puede darse a conocer por sus obras de calidad y evita involucrarse de manera pública en diferentes eventos sociales y otros.

14. ¿Los colaboradores proyectan una identidad visual (camisas de SESCO, gorras u otro distintivo de la empresa)?

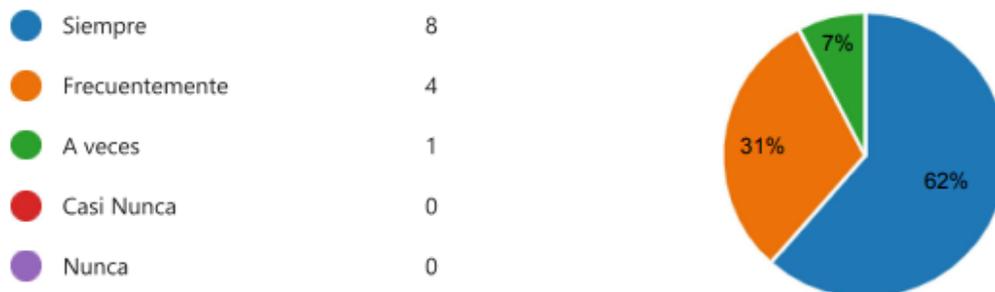


Ilustración 14. Identidad visual proyectada por los colaboradores.

Un 93% opina que la empresa si proyecta a través de sus colaboradores una identidad visual. Es muy importante que la persona que trabaja en la empresa se sienta orgulloso de lo que hace, esto se traduce, en un empleado que esta cómodo haciendo sus labores y transmite eso en buenas acciones, con los clientes, con sus jefes, propiciando de esta manera un ambiente adecuado y seguro.

Solo un 7% presenta inconformidad con lo anterior, los lideres deben estar atentos para que sus colaboradores se sientan identificados y orgullosos de formar parte de SESCO. Creando esta cultura de pertenencia aseguran por más tiempo a los empleados y se evita caer en el constante problema de rotación de personal.

15. **¿Con qué regularidad los clientes se acercan a la empresa para expresar satisfacción o insatisfacción con el servicio que ofrece SESCO?**



Ilustración 15. Retroalimentación de clientes sobre la satisfacción o insatisfacción con el servicio que ofrece la empresa.

Según los resultados obtenidos de la encuesta, se puede observar que un 47% de los encuestados indicaron que los clientes se acercan a la empresa para expresar satisfacción o insatisfacción con el servicio ofrecido por SESCO de manera "siempre o frecuentemente". Sin embargo, un 15% casi nunca se acercan a la empresa.

La falta de una comunicación efectiva entre los equipos involucrados en los proyectos de construcción, como mencionó el gerente en la entrevista, puede generar problemas de coordinación y afectar la satisfacción de los clientes. Es posible que los clientes se acerquen a la empresa para expresar insatisfacción si experimentan retrasos o dificultades debido a la mala comunicación interna. Es importante para la empresa identificar y abordar estas áreas de mejora para brindar un servicio de calidad y satisfacer las expectativas de los clientes.

4.1.2 Resultados de la encuesta para medir la satisfacción de los clientes

1. ¿Considera que SESCO es una empresa confiable para recomendar a sus familiares o amigos que desean ejecutar algún proyecto de construcción?



Ilustración 16. Confiabilidad de SESCO según los clientes.

El análisis de los resultados de la encuesta muestra una percepción dividida entre los clientes sobre si SESCO es una empresa confiable para recomendar a sus familiares o amigos que desean ejecutar algún proyecto de construcción. Aunque un 46% estuvo de acuerdo con esta afirmación, también hubo un porcentaje muy significativo del 28% que estuvo en desacuerdo.

Un factor que podría influir es la mala comunicación que puede llevar a la falta de cumplimiento de los requerimientos establecidos por los clientes y/o contratos, lo que puede generar desconfianza en los potenciales clientes, así como la no documentación de sus procesos en las diferentes áreas de la empresa pudiendo provocar retrasos en la entrega de los proyectos y dificultar la planificación y el cumplimiento de los plazos.

Por otro lado, también se debe considerar la falta de promoción en diversos medios de comunicación y la ausencia de una estrategia integral de marketing. La falta de publicidad en diferentes canales y la falta de una marca sólida y reconocida pueden limitar la visibilidad de la empresa y su capacidad para generar interés y demanda por sus productos y servicios. Esto puede influir en la percepción de confiabilidad de la empresa, ya que una empresa con una fuerte presencia en el mercado puede transmitir seguridad y confianza a sus clientes.

2. **¿Cómo evaluaría los tiempos de entrega en los proyectos que maneja la empresa, en términos de cumplimiento de los plazos acordados?**

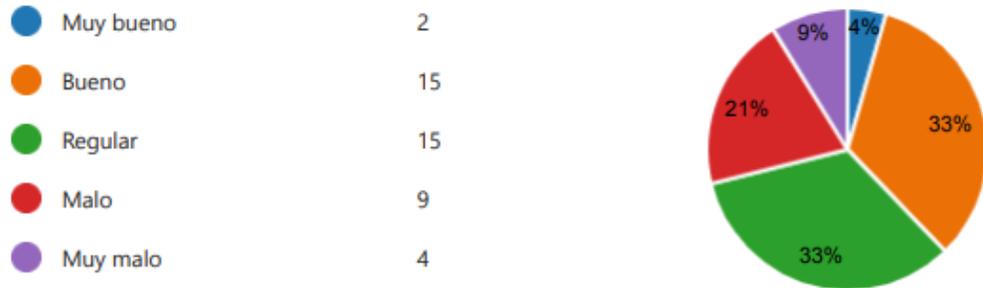


Ilustración 17. Tiempos de entrega de proyectos.

El análisis de los resultados de la encuesta revela que el 37% de los encuestados considera que los tiempos de entrega en los proyectos de SESCO son buenos, mientras que el otro 63% indican que no cumplen con los tiempos establecidos.

Lo que podría afectar la capacidad de cumplir con los plazos acordados lo genera la rotación constante de personal y la migración de empleados clave a otro país, ambos factores pueden haber afectado la continuidad de los proyectos y la capacidad de la empresa para mantener un equipo sólido y eficiente. También tomar en cuenta la falta de controles de calidad exhaustivos en todas las actividades realizadas también puede haber impactado negativamente los tiempos de entrega, ya que la detección de errores y la optimización de los procesos podrían haberse visto comprometidas, por último, la disponibilidad de recursos como ser escasez de materiales pueden haber llevado a retrasos y costos adicionales en los proyectos, lo que afectaría los tiempos de entrega.

3. **¿Qué tan satisfecho se encuentra usted como cliente con la calidad del servicio que ofrece SESCO para el desarrollo de sus proyectos?**

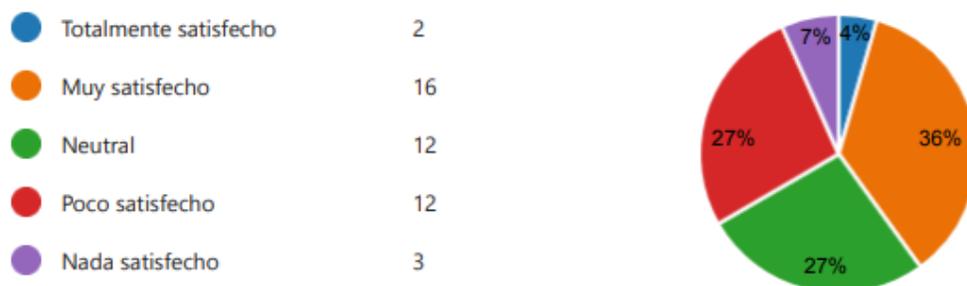


Ilustración 18. Satisfacción de los clientes según la calidad de servicios que ofrece SESCO.

El análisis de los resultados de la encuesta revela que la mayoría de los encuestados se encuentran poco satisfechos con la calidad del servicio que ofrece SESCO para el desarrollo de sus proyectos. Solo el 40% de los encuestados manifestaron estar satisfechos, mientras que un 34% respondieron que no están satisfechos.

Estos resultados indican que existe un problema en la calidad del servicio que ofrece la empresa, lo cual puede tener un impacto negativo en la satisfacción de los clientes y en la percepción de la empresa en el mercado. Los clientes insatisfechos pueden afectar la reputación y el crecimiento de la empresa, lo que a su vez puede generar pérdida de oportunidades comerciales y dificultades para conseguir nuevos proyectos.

La falta de coordinación y la comunicación deficiente entre los departamentos de compras, ventas y arquitectura podría generar retrasos, errores y problemas de coordinación, lo que afectaría la calidad del servicio ofrecido, así como también la falta de diferenciación de la competencia también ha sido identificada como un factor relevante. A pesar de ofrecer productos y servicios de calidad, SESCO no ha logrado captar la atención suficiente de los clientes potenciales, lo que limita su capacidad de expandirse a nuevos mercados.

4. ¿El personal de atención al cliente les ha brindado un buen servicio cuando lo han requerido?

● Siempre	12
● Frecuentemente	14
● A veces	19
● Casi Nunca	0
● Nunca	0

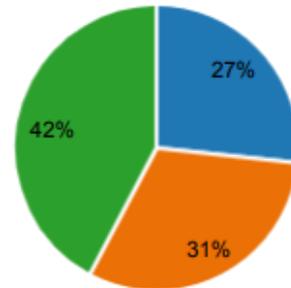


Ilustración 19. Servicio brindado por parte de atención al cliente de Sesco.

Los resultados obtenidos de la pregunta de la encuesta sobre el servicio brindado por el personal de atención al cliente en SESCO muestra que el 58% de los encuestados respondió que siempre o frecuentemente han recibido un buen servicio, sin embargo, es importante señalar que un porcentaje significativo de los encuestados respondió que a veces no reciben un buen servicio.

Es necesario tomar en cuenta los antecedentes de la empresa y las entrevistas realizadas donde se hacía mención sobre la falta de comunicación fluida entre los diferentes equipos involucrados en los proyectos de construcción. Si hay problemas de coordinación y comunicación entre el departamento de compras y ventas, por ejemplo, esto podría afectar la capacidad del personal de atención al cliente para brindar un servicio de calidad. Además, los cambios solicitados por los clientes que no estaban previamente presupuestados podrían generar problemas de coordinación y afectar la comunicación entre los equipos, lo que también podría influir en la calidad del servicio al cliente. Por último, es importante considerar la falta de incentivos como la motivación y reconocimiento puede afectar la actitud y el desempeño de los empleados en la atención al cliente.

5. ¿Considera que la empresa ofrece servicios de diseño y personalización para adaptarse a los gustos y necesidades específicas del cliente?

● Totalmente de acuerdo	3
● De acuerdo	21
● Neutral	18
● En desacuerdo	3
● Totalmente en desacuerdo	0

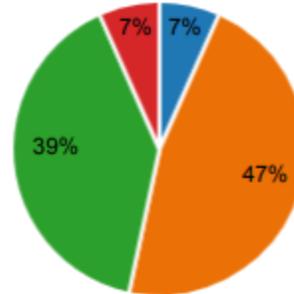


Ilustración 20. Servicio de personalización para adaptarse a los gustos del cliente.

Un 54% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo cual indica que la mayoría de los clientes perciben que la empresa se esfuerza en brindar servicios adaptados a sus necesidades y preferencias. Esto puede ser atribuido al enfoque de SESCO en la innovación y el diseño arquitectónico, así como a la capacidad de adaptarse a los cambios en el mercado y las demandas de los clientes.

Sin embargo, un 46% de los encuestados expresó cierto grado de neutralidad o desacuerdo con esta afirmación. Esta divergencia de opiniones podría ser influenciada por varios factores, como una experiencia negativa previa con la empresa, la falta de claridad en la comunicación de los servicios personalizados, o la percepción de que los servicios ofrecidos no cumplen completamente con las expectativas del cliente.

Es importante destacar que en la entrevista realizada al gerente de SESCO se mencionó que la comunicación entre los equipos involucrados en un proyecto puede ser variable, lo que podría afectar la capacidad de la empresa para brindar servicios personalizados de manera consistente.

6. ¿Considera que los precios de venta son accesibles?

● Totalmente de acuerdo	2
● De acuerdo	15
● Neutral	21
● En desacuerdo	5
● Totalmente en desacuerdo	2

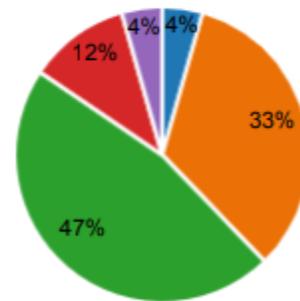


Ilustración 21. Accesibilidad en los precios de venta.

En primer lugar, se observa que el 37% de los encuestados se encuentra de acuerdo, y un 16% en desacuerdo considerando que los precios de venta no son accesibles, esta ambigüedad puede deberse a la falta de información clara sobre los precios o a la falta de opciones de financiamiento ofrecidas por la empresa.

Varios factores podrían influir en la percepción de los clientes sobre la accesibilidad de los precios de SESCO. Uno de ellos podría ser la falta de competencia en el mercado de la construcción en la zona donde opera la empresa. Si SESCO es una de las pocas opciones disponibles para los clientes, es posible que los precios sean más altos en comparación con otras regiones donde hay más competencia y, por lo tanto, mejores precios.

Otro factor puede ser la falta de comunicación o promoción de los descuentos y promociones que ofrece la empresa. Si los clientes no están al tanto de las ofertas especiales o no son informados sobre las opciones de financiamiento, podrían percibir que los precios son inaccesibles o no se ajustan a su presupuesto. La falta de procesos documentados y la falta de eficiencia operativa mencionados en la entrevista al subgerente pueden contribuir a costos más altos en la empresa, lo que podría reflejarse en los precios de venta. Si la empresa no gestiona adecuadamente sus recursos humanos y materiales, puede incurrir en gastos innecesarios o retrasos en la ejecución de los proyectos, lo que a su vez se traduce en precios más altos para los clientes.

7. ¿La empresa les ha hecho recomendaciones de financiamiento con diferentes bancos?

● Siempre	11
● Frecuentemente	15
● A veces	18
● Casi Nunca	0
● Nunca	1

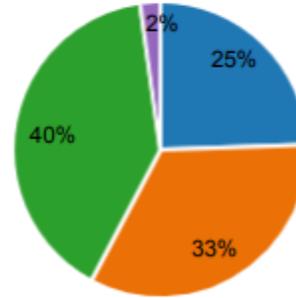


Ilustración 22. Recomendaciones de financiamiento que realiza SESCO.

Es notable que más de la mitad de los encuestados 58% indicaron que la empresa ha hecho recomendaciones de financiamiento con diferentes bancos de manera regular o frecuente. Esto puede indicar que SESCO está brindando un servicio adicional a sus clientes al proporcionarles opciones de financiamiento para adquirir sus productos o servicios. Esta práctica puede resultar beneficios para los clientes, ya que les facilita acceder a recursos económicos para llevar a cabo sus proyectos de construcción.

Sin embargo, también es importante destacar que un porcentaje considerable de los encuestados 42% indicaron que la empresa solo ha hecho estas recomendaciones en ocasiones o nunca. Esto podría indicar algunas deficiencias en la comunicación o en el enfoque de SESCO para abordar las necesidades de financiamiento de sus clientes.

SESCO se ha enfocado principalmente en las redes sociales y la actualización de su página web como sus principales actividades de promoción y publicidad. Si los clientes no están siendo informados de las opciones de financiamiento disponibles a través de estos canales, es posible que no estén conscientes de estas recomendaciones.

8. ¿Desearía que SESCO contara con una cartera más amplia de modelos habitacionales?



Ilustración 23. Ampliación de la cartera de clientes.

El análisis de los resultados de la encuesta revela que el 69% de las personas encuestadas desearían que SESCO cuente con una cartera más amplia de modelos habitacionales, mientras que el 31% no lo considera necesario. Este alto porcentaje de personas que desean una cartera más amplia de modelos habitacionales puede indicar una demanda insatisfecha en el mercado. Esto puede sugerir que existe un segmento de clientes potenciales que están buscando opciones de vivienda específicas que actualmente no están siendo ofrecidas por SESCO. Esta falta de variedad en los modelos habitacionales puede limitar el alcance de la empresa y resultar en la pérdida de oportunidades de negocio.

9. ¿La constructora ofrece infraestructura de alta calidad aún en modelos económicos?

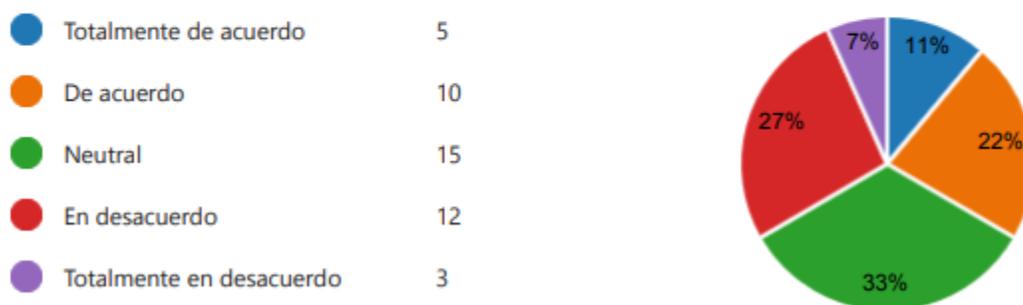


Ilustración 24. Modelos económicos con infraestructura de alta calidad.

Mientras que el 33% de los encuestados está de acuerdo total o parcialmente con esta

afirmación, el 34% está en desacuerdo o completamente en desacuerdo. La falta de controles de calidad exhaustivos en todas las actividades realizadas por la empresa es un factor negativo para la empresa. Si los clientes perciben que no se están llevando a cabo controles de calidad de manera regular y exhaustiva, es comprensible que tengan dudas sobre la calidad de los proyectos.

La disponibilidad de recursos humanos y materiales también puede influir en la percepción de los clientes sobre la calidad de los proyectos. Si la empresa enfrenta dificultades para contar con suficiente mano de obra y materiales de calidad, es posible que los proyectos no cumplan con los estándares esperados.

10. ¿Considera que las ubicaciones de las residencias prometen plusvalía?

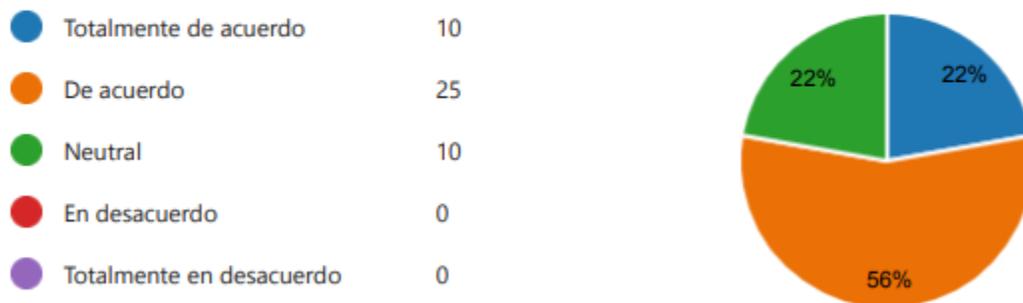


Ilustración 25. Residencias con plusvalía.

Sobre si las ubicaciones de las residencias prometen plusvalía revela que la mayoría de los encuestados 78% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las ubicaciones de las residencias de SESCO prometen plusvalía. Esto indica que los clientes perciben un valor agregado en la ubicación de las viviendas ofrecidas por la empresa.

Uno de los factores que podría influir en esta percepción positiva es la reputación y trayectoria de SESCO en el mercado de la construcción. La empresa ha estado operando durante 8 años y ha construido proyectos exitosos, lo que podría generar confianza y credibilidad en la calidad de las ubicaciones seleccionadas para sus residencias.

Además, la empresa ha demostrado su compromiso con la innovación y la calidad en sus proyectos, lo que también puede influir en la percepción de los clientes sobre la plusvalía de las

ubicaciones. El hecho de que SESCO utilice materiales de alta calidad, técnicas constructivas modernas y esté a la vanguardia en cuanto a innovación en el sector de la construcción, demuestra su compromiso con ofrecer proyectos que marquen la diferencia en la vida de las personas.

11. ¿Cuenta la empresa con una plataforma de sugerencias?



Ilustración 26. Plataforma de Sugerencias

El análisis de los resultados de la encuesta revela que la mayoría de los encuestados 80% indicaron que la empresa SESCO no cuenta con una plataforma de sugerencias. Esto podría ser indicativo de una falta de canales de comunicación y participación para los clientes de la empresa.

La ausencia de una plataforma de sugerencias puede tener varias implicaciones. En primer lugar, podría reflejar una falta de interés por parte de la dirección de la empresa en escuchar las opiniones y propuestas de sus clientes. Los empleados que están en contacto directo con los clientes pueden tener ideas para mejorar la calidad del servicio o identificar necesidades no cubiertas. Sin un canal para compartir estas sugerencias, la empresa podría perder oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente y diferenciarse de la competencia.

Para superar estos desafíos, la empresa debería considerar la implementación de una plataforma de sugerencias como parte de su estrategia de gestión de talento y mejora continua.

12. ¿A través de que medio conocieron a SESCO

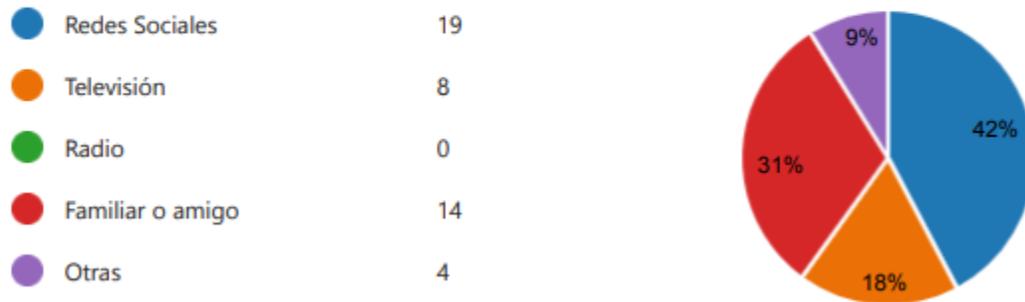


Ilustración 27. Medios a través de los cuales conocieron a SESCO.

El resultado de la encuesta revela que la mayoría de los encuestados conocieron a SESCO a través de medios televisivos o redes sociales, lo cual representa un 60% de las respuestas. Esto indica que la empresa ha logrado desarrollar estrategias de promoción adecuadas a través de sus diferentes plataformas. Esto es un indicio positivo para SESCO, ya que representa una forma efectiva de atraer nuevos clientes.

Por otro lado, solo un 31% de los encuestados mencionaron haber conocido a SESCO a través de familiares o amigos. Esto puede ser indicativo de que la empresa no ha logrado generar una buena reputación entre sus clientes.

13. ¿Considera que SESCO cuenta con canales de promoción y publicidad adecuada para llegar a nuevos clientes?

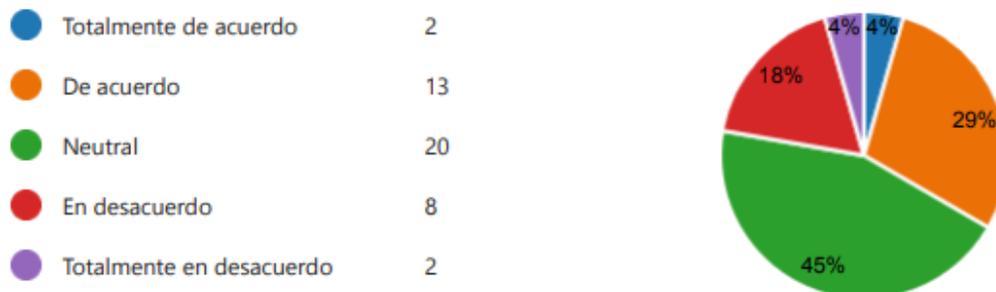


Ilustración 28. Canales de promoción adecuados para llegar a nuevos clientes

Mientras que un 33% se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo, un 45% está neutral y el 22% restante está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Aunque la empresa ha realizado esfuerzos en su promoción y publicidad, aún existen áreas de mejora que podrían haber influido en la respuesta neutral o negativa de los encuestados.

Los resultados indican que SESCO puede mejorar sus canales de promoción y publicidad para llegar a nuevos clientes. La falta de presencia en diversos medios de comunicación, la necesidad de una estrategia integral de marketing, la evaluación constante del mercado y la competencia, y la claridad en la diferenciación de la competencia son factores clave que podrían haber influido en los resultados. Abordar estos factores podría ayudar a la empresa a ganar una mayor eficiencia operativa y alcanzar un mayor número de clientes en el mercado de la construcción.

14. ¿A través de que medios le gustaría enterarse de SESCO (noticias, publicidad y otro contenido importante)?

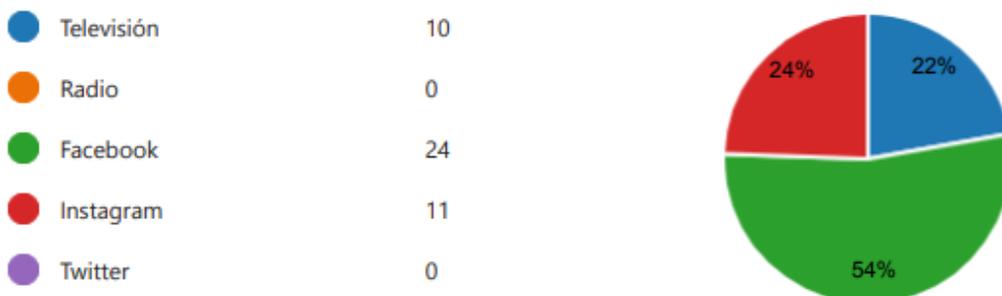


Ilustración 29. Medios de comunicación que SESCO debería utilizar.

La mayoría de los encuestados prefieren enterarse de SESCO a través de las redes sociales como Facebook e Instagram. Esto podría indicar que estos medios de comunicación son los más populares y efectivos para llegar a la audiencia objetivo de la empresa.

La preferencia por la televisión puede deberse al hecho de que es un medio masivo y ampliamente accesible. La publicidad en televisión puede alcanzar a una gran cantidad de personas y permite transmitir mensajes de manera visual y auditiva, lo que puede generar un mayor impacto en la audiencia.

La elección de Facebook como medio de comunicación preferido en un 54% puede deberse a su popularidad y uso generalizado. Facebook es una plataforma utilizada por una gran cantidad de personas de diferentes edades y perfiles demográficos. Además, Facebook permite compartir contenido visual e interactuar con los seguidores de manera directa a través de comentarios y mensajes.

4.1.3 Entrevista realizada al Sub-Gerente de SESCO, Ingeniero Kelvin Omar Cortez.

- **¿Existe una comunicación fluida entre todos los equipos involucrados en el proyecto?**

En SESCO, reconocemos que la comunicación entre los equipos involucrados en un proyecto puede ser variable. En ocasiones, logramos tener una comunicación fluida y efectiva, lo que nos permite llevar a cabo un trabajo coordinado y eficiente. Sin embargo, hay momentos en los que esta comunicación se ve afectada. Por ejemplo, a veces no hay comunicación efectiva entre el departamento de compras y ventas, o muchas veces los clientes solicitan a los arquitectos algunos cambios que no estaban previamente presupuestados, lo que puede generar problemas de coordinación y afectar la comunicación entre los equipos.

- **¿Se llevan a cabo controles de calidad de manera regular y exhaustiva en todas las actividades realizadas?**

Se llevan a cabo controles de calidad de manera regular en todas las actividades realizadas. Además, se ha implementado la medida de cobrar una multa en el caso de que los colaboradores no utilicen cascos o chalecos de seguridad. Estas medidas demuestran el compromiso de la empresa con la seguridad y calidad en todas sus operaciones.

- **¿De qué manera se garantiza que el tiempo de ejecución de los proyectos de construcción cumplan con los requerimientos establecidos por los clientes y/o contratos?**

La empresa trata de garantizar que el tiempo de ejecución de los proyectos de construcción cumplan con los requerimientos establecidos por los clientes y/o contratos utilizando la herramienta de Gantt, nos ha permitido planificar y programar las tareas de cada proyecto de manera detallada, asignando los recursos y estableciendo fechas de inicio y finalización para cada actividad.

- **¿En qué medida la disponibilidad de recursos humanos y materiales influye en la capacidad de cumplir con los presupuestos establecidos para los proyectos de la empresa?**

La disponibilidad de recursos humanos y materiales tiene una gran influencia en la capacidad de cumplir con los presupuestos establecidos para los proyectos de la empresa. En el caso de SESCO, la falta de mano de obra debido a la migración limita la capacidad de llevar a cabo los proyectos en tiempo y forma, lo que puede ocasionar retrasos y costos adicionales. Además, la escasez de materiales implica la necesidad de adquirirlos en otros lugares por ejemplo en Guatemala, lo cual puede elevar los costos.

- **¿Qué tan importante considera usted que la empresa constructora se diferencie de la competencia en cuanto a calidad e innovación en sus proyectos?**

La calidad de vida se convierte en un diferencial importante para SESCO, y la empresa se compromete a utilizar materiales de alta calidad, técnicas constructivas modernas y a estar siempre a la vanguardia en cuanto a innovación en el sector de la construcción. De esta manera, la empresa se distingue de la competencia al brindar proyectos que realmente marcan la diferencia en la vida de las personas.

- **¿En qué medida considera que la empresa cumple con altos estándares de calidad en comparación con otras empresas del sector?**

Creemos que la empresa cumple con altos estándares de calidad en comparación con otras empresas del sector. Esto se debe a que nos esforzamos por utilizar materiales de construcción excelentes en todos nuestros proyectos. Nuestro compromiso con la calidad nos permite ofrecer resultados finales superiores y satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Además, realizamos controles de calidad rigurosos en todas las etapas de nuestros proyectos.

- **¿De qué manera promueve SESCO la responsabilidad Social Empresarial?**

SESCO promueve la responsabilidad social empresarial a través de diversas actividades, con sus colaboradores y otros cercanos, sin embargo, prefieren mantener ciertas acciones en privado debido a cuestiones de creencias religiosas por parte del gerente de la empresa, lo que hace

la mano derecha que no lo sepa la izquierda.

- **¿Han hecho algún tipo de promoción en los días de open house o descuentos en la etapa de lanzamiento de proyectos residenciales?**

Las promociones y regalías han sido parte de nuestras estrategias en los días de open house y en la etapa de lanzamiento de proyectos residenciales. Creemos en brindar beneficios a nuestros clientes para incentivar la compra y apoyarlos en su proceso de adquisición de vivienda. Estas promociones suelen variar dependiendo del proyecto, pero buscamos ofrecer estos descuentos y regalías exclusivas para nuestros compradores en estas etapas.

- **¿Qué tan importante considera que sería el generar publicidad en más de un medio de comunicación (Radio, televisión, redes sociales y banners)? ¿Qué actividades de promoción y publicidad han realizado o están realizando?**

En cuanto a las actividades de promoción y publicidad que hemos llevado a cabo o estamos realizando, nos hemos enfocado principalmente en las redes sociales y estamos actualizando constantemente nuestra página web. En las redes sociales, publicamos regularmente contenido relacionado con nuestros proyectos y eventos relevantes para el sector de la construcción.

- **¿Cuáles considera usted que han sido los principales retos que ha enfrentado o enfrenta SESCO?**

Los principales retos que ha enfrentado SESCO son la falta de procesos para normalizar las actividades de la empresa. Esto puede resultar en la falta de eficiencia y consistencia en el trabajo realizado, lo que puede afectar la calidad de los proyectos y la satisfacción de los clientes.

- **¿Cuáles considera que son los obstáculos que impiden tener una mayor eficiencia operativa en la empresa?**

Algunos obstáculos que impiden tener una mayor eficiencia operativa en SESCO pueden ser la rotación constante de personal, la falta de incentivos para los empleados y la migración de personal clave a otro país. Estos factores podrían afectar negativamente la continuidad de los proyectos y la capacidad de la empresa para mantener un equipo sólido y eficiente.

Análisis de las respuestas de la entrevista realizada al Subgerente de SESCO.

Lograr una comunicación fluida entre colaboradores es un factor clave para alcanzar el éxito empresarial. SESCO está en una fase de crecimiento, pero se esfuerza diario para evitar este tipo de discrepancias y hacer que sus empleados puedan trabajar de forma coordinada y alcanzar los objetivos y metas propuestas. Realizar retroalimentaciones, charlas o capacitaciones sobre comunicación, de manera periódica podría ayudar a solucionar problemas, cuya raíz es una comunicación ineficiente entre las partes.

Emplear herramientas o acciones para llevar a cabo controles de calidad, permite que la empresa pueda identificar y corregir prácticas erróneas en los colaboradores que pueden poner en riesgo la integridad de la empresa y sobre todo la integridad física del colaborador. Realizar estos controles de manera constante permitirá que SESCO logre ser más productivo y por ende ofrecer siempre calidad en sus servicios.

Deben considerar la opción de tener un proveedor más, se sabe que Ferretería el Carmen, es empresa hermana y su proveedor exclusivo, sin embargo, como menciona no siempre tienen lo que necesitan y deben esperar, tiempo que se traduce en pérdidas, ya que no se puede parar las obras y a los colaboradores, cuyo proceso de contratación no suele ser el más fácil. Es importante que la empresa cumpla con tiempos de ejecución de los proyectos eso denota responsabilidad y compromiso con los clientes, ayudando a que su imagen como marca se fortalezca y gane credibilidad.

Realizar promociones en los días de open house o de lanzamiento, es un excelente beneficio que se les otorga a aquellas personas que confían de manera anticipada en el éxito de sus proyectos residenciales. También es una buena estrategia para promover la imagen de la empresa. De igual forma realizar publicidad a través de redes sociales es muy bueno ya sea de manera gratis o a través de anuncios pagados, son medios a los que la mayoría de las personas tienen acceso y son los más utilizados actualmente. Sin embargo, generar algún tipo de anuncio en televisión, es una opción que puede captar otro segmento de mercado.

Calidad de vida es un lema de SESCO, su crecimiento ha sido notorio y eso gracias al apoyo de los clientes que han sabido diferenciar y escoger a esta constructora para guiar sus proyectos. Cuando las empresas ganan popularidad olvidan el tema de Calidad, y pierden parte importante de sus mercados, porque creen que han ganado terreno en sus rubros. Se motiva a

SESCO a continuar haciendo las cosas bien y mantener sus altos estándares de calidad; de esta manera se abren campo en el rubro de la construcción, pues sus servicios hablan por sí solos, logrando posicionarse como los líderes en su zona.

Es necesario que una empresa pueda contar con procesos definidos ya que a través de estos se fortalecen las actividades, su coordinación y desarrollo, asegurando que los procesos sean más productivos y óptimos. La falta de procesos puede dificultar el seguimiento y control de las actividades, lo que puede generar retrasos en la entrega de los proyectos y dificultar la planificación y el cumplimiento de los plazos.

La rotación de personal es un obstáculo que enfrenta SESCO, para superarlo, la empresa podría implementar estrategias de retención de personal, ofrecer incentivos y beneficios competitivos, así como invertir en capacitación y desarrollo profesional para su talento interno.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Los factores que provocan un deterioro en la operación de la constructora SESCO están relacionados principalmente con la falta de procesos documentados y la falta de comunicación efectiva entre los diferentes equipos involucrados en los proyectos. La falta de procesos claros ha generado que un 15% de los encuestados tengan retrasos en sus labores debido a la falta de conocimiento y esto puede afectar la productividad y las ventas de la empresa. Además, la falta de comunicación efectiva entre los equipos puede generar problemas de coordinación y afectar el cumplimiento de los requerimientos establecidos por los clientes y contratos.
2. Es imperativo que la empresa diseñe los perfiles de puesto estratégicos, definiendo roles, funciones y habilidades requeridas para cada uno de ellos. La falta de perfiles de puesto puede llevar a contrataciones deficientes y puede afectar el desempeño de los nuevos integrantes en la empresa. El 23% de los empleados indicaron que a veces se presentan inconvenientes en el reclutamiento de personal, por lo tanto, surge la necesidad de establecer criterios claros y eficientes para la evaluación de candidatos. Al diseñar los perfiles de puesto de manera adecuada, la empresa podrá asegurarse de contratar a personas con las habilidades y experiencia necesarias para alcanzar las metas propuestas, evitando así la decepción y el retiro prematuro de los empleados
3. SESCO necesita desarrollar un plan estratégico empresarial de marketing que le permita alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado. La empresa ha experimentado dificultades para destacarse en un mercado altamente competitivo y saturado de empresas similares. Aunque actualmente la empresa ha logrado generar recomendaciones positivas por parte de sus clientes actuales en un 42% y ofrece productos y servicios de calidad, un 17% del total de clientes encuestados consideran que SESCO puede mejorar sus canales de promoción y publicidad para llegar a nuevos clientes.

5.2 RECOMENDACIONES

1. SESCO debe implementar un sistema de gestión de calidad que documente de manera clara y sistematizada todos los procesos de la empresa. Esto permitirá identificar y corregir errores de manera más eficiente, así como optimizar los cambios y mejoras necesarias en la operación de la constructora. Además, esta documentación facilitará la formación y capacitación del personal, garantizando una ejecución más precisa y eficiente de los proyectos.
2. Es recomendable que SESCO establezca un proceso de reclutamiento y selección más riguroso, basado en los perfiles de puesto estratégicos previamente definidos. Para ello, la empresa puede utilizar herramientas de evaluación tanto técnicas como de habilidades o competencias. Esto asegurará que se contrate a personas con las capacidades y experiencia requeridas para cada puesto, evitando la frustración y la disminución del desempeño de los nuevos empleados. Además, se recomienda realizar evaluaciones de desempeño periódicas para asegurar que cada empleado esté cumpliendo con los requerimientos de su puesto y brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento.
3. Para lograr un posicionamiento sólido en el mercado, SESCO debe invertir en la contratación de un equipo de marketing especializado, o en la capacitación y formación de su personal en marketing y publicidad. Esto permitirá diseñar una estrategia de marketing eficaz que fortalezca la marca de la empresa, promocióne sus productos y servicios de manera efectiva y analice constantemente el mercado y la competencia para hacer los ajustes necesarios en la estrategia. Al contar con un plan estratégico empresarial de marketing integral sólido, SESCO podrá posicionarse como una opción atractiva y ganar más clientes en el competitivo mercado de la construcción.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta de mejora en la gestión operativa y marketing de la constructora SESCO S de R.L, ubicada en Siguatepeque, Comayagua.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El presente estudio ha permitido conocer el buen trabajo que realiza SESCO en el rubro de la construcción, empresas como esta, que ante todo buscan siempre brindar calidad a sus clientes merecen crecer y permanecer vigentes en el mercado.

El estudio de investigación desarrollado pretende a través de un conjunto de técnicas empleadas, determinar las falencias que se presentan en las diferentes áreas de la empresa y como estas pueden estar impidiendo un desarrollo optimo en las actividades que realizan diariamente y por consiguiente afectan las relaciones de la empresa con sus clientes internos y externo.

La propuesta presenta la importancia que tiene documentar los procesos de las distintas áreas de la empresa para aumentar eficacia de estos, así como el diseño de los perfiles de puesto, logrando realizar de manera eficiente el proceso de reclutamiento y contratación de los empleados. De igual forma la implementación de una estrategia de marketing para alcanzar un mayor posicionamiento para la marca SESCO.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivos de la implementación

6.3.1.1 Objetivo General

Desarrollar mejoras en áreas deficientes, para optimizar la gestión operativa y de marketing en la constructora SESCO.

6.3.1.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un plan de marketing con estrategias que contribuyan a lograr un mayor posicionamiento de SESCO en la zona de Siguatepeque y alrededores.
- Documentar procesos claves realizados en las diferentes áreas de la constructora para alcanzar mayor eficiencia operativa en SESCO.
- Diseñar los perfiles de los principales puestos la empresa para poder facilitar el proceso de reclutamiento y evitar caer en contrataciones deficientes cuya consecuencia se traduce en un alto índice de rotación de personal.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 Descripción

La presente propuesta muestra las áreas en las que se estarán aplicando diferentes mejoras cuyo propósito principal es aumentar la eficiencia operativa de SESCO. Inicialmente se documentarán procesos claves que se ejecutan en los departamentos de la constructora, posteriormente se presentan los diseños de los perfiles de puesto de las principales áreas. Lo mencionado anteriormente ayuda a que la empresa tenga un mayor orden y por ende exista un control interno eficiente; para finalizar, se desarrolla una propuesta de marketing que permitirá que SESCO tenga un mayor reconocimiento para llegar a nuevos clientes y lograr obtener mayor solidez económica.

6.4.2 Desarrollo

6.4.2.1 Documentación de Procesos en SESCO

El siguiente apartado muestra la documentación de procesos importantes que se realizan frecuentemente en SESCO. Implementar esto ayudara a identificar cual es el estado actual en el que se encuentra cada proceso y como pueden mejorarlo si así se desea. Documentarlos permite que se ejecuten de manera eficiente y brinda uniformidad a la organización, ya que se logra monitorear y supervisar cada actividad que están en marcha. Gestionando los procesos de manera proactiva se eliminan errores y se reducen los tiempos de realización, por ende, aumenta la satisfacción del cliente y del empleado. Los procesos por documentar son:

- Emisión de Recibos Parciales
- Perfil del cliente
- Manejo de Caja de Chica
- Ventas Negociación (Crédito Bancario).
- Atención de peticiones, quejas y sugerencias
- Cálculo de comisiones por venta
- Venta-Clientes Potenciales
- Entrega de Vivienda

Tabla 9. Proceso Emisión de Recibos Parciales

Página 1 de 4	Emisión de Recibos Parciales	
PO-01-001		
Revisión: X	Documentación de procesos SESCO	

Objetivo: Registrar los ingresos en concepto de pagos parciales en las cuentas de bancos, por un servicio préstamo o por un producto adquirido por el cliente.

Alcance: Gerencia Administrativa y Clientes.

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Notificar el pago.	Cliente	Se notifica del pago realizado por medio de la copia del depósito de banco, vía correo electrónico o WhatsApp.
2. Verificar el comprobante.	Oficial administrativo	Revisar el comprobante de depósito recibidos que contengan, (Fecha del depósito, cuenta a favor de SESCO y monto del depósito).
3. Elaborar Factura	Oficial administrativo	Se elabora la factura con numeración CAI de acuerdo con la naturaleza que genera el ingreso. (1 original al cliente; 1 copia para el expediente y 1 copia queda en el talonario).
4. Registrar el valor	Oficial administrativo	Registrar el valor en el auxiliar de bancos y en el auxiliar comparativo de pagos.
5. Adjuntar copia de depósito	Auxiliar administrativo	Se adjunta la copia del depósito en la factura que se archivará en el expediente del cliente y una copia en la carpeta de bancos.
6. Reportar factura de pago	Oficial administrativo	Se entrega la factura al cliente si es posible, o solo se le reporta por WhatsApp la factura original que ha sido generada.
7. Archivar una copia de factura	Auxiliar administrativo	Archivar en el expediente del cliente la copia de la factura

Formatos Utilizados

Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none">▪ Factura CAI▪ Recibos de pagos parciales▪ Auxiliar de bancos

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none">▪ Expediente del cliente	<ul style="list-style-type: none">▪ Hasta que no tenga saldos pendientes.	<ul style="list-style-type: none">▪ Auxiliar Administrativo	<ul style="list-style-type: none">▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
PASANTES DE MAESTRÍA	Gerencia Administrativa	Subgerencia general
Claudia María Turcios Emely Carolina Espinal		Kelvin Omar Cortez

Diagrama de Flujo



Figura 18. Diagrama de flujo de emisión de recibos parciales

Tabla 10. Proceso de elaboración de perfil de cliente

Página 1 de 5	Elaboración de perfil de cliente	
PO-02-002		
Revisión: X	Documentación de procesos SESCO	

Objetivo: Generar una propuesta para negociación de acuerdo con el perfil precalificado por el banco para concretar una venta.

Alcance: Jefatura de ventas, gerencia de proyectos, gerencia Financiera/Administrativa y clientes.

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Elaboración del expediente cliente.	Asesor de ventas	Entrega el expediente de cliente completo.
2. Revisión de requisitos del cliente	Oficial de crédito	Recibe el expediente de solicitud de financiamiento o venta para la creación de cliente y revisión del cumplimiento de los requisitos.
3. ¿El expediente esta completo?	Oficial de crédito	Si- continuar con el paso 4. No- En caso de que la información del cliente este incompleta, el expediente presentado por el asesor de ventas es devuelto y se solicita completar para iniciar el proceso.
4. Aprobar expediente de cliente	Oficial de crédito	Aprueba el expediente y procesa la creación del perfil.
5. Crear el perfil del cliente	Oficial de crédito	Se ingresa los datos del cliente al perfil.
6. Aprobación del perfil del cliente	Oficial de crédito	Remite el perfil del cliente a la subgerencia para su aprobación.
7. Imprimir aprobación	Oficial de crédito	Se imprime el formato aprobado y adjunta al expediente del cliente, continuando su proceso de financiamiento y documentación interna
8. Se archiva el expediente	Oficial de crédito	Organiza la firma del cliente en el perfil y resto de documentación interna y guarda el expediente en archivo de acuerdo con su

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
		correlativo de cliente.

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato de perfil de cliente ▪ Lista de requisitos de expediente

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoja de datos de cliente 	Se archiva hasta que no tiene cuentas pendientes	Oficial de crédito	

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
PASANTES DE MAESTRÍA	Jefe de ventas	Subgerencia general
Claudia María Turcios Emely Carolina Espinal		Kelvin Omar Cortez

Diagrama de flujo



Figura 19. Diagrama de flujo de Elaboración de perfil de cliente.

Tabla 11. Proceso de Manejo de caja chica

Página 1 de 5	Manejo de Caja Chica	 SESCO
PO-03-003		
Revisión: X	Documentación de procesos SESCO	

Objetivo: Registrar los gastos de valores mínimos que pueden cubrirse en efectivo, minimizando el costo de extender un cheque o hacer una transferencia.

Alcance: Subgerencia, Gerencia Administrativa y colaboradores.

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Presentar solicitud de efectivo	Colaborador	Se emite una solicitud de efectivo por medio de un vale de caja, indicando la compra a realizar y el valor estimado.
2. Autorizar Solicitud	Jefe encargado	El jefe inmediato al solicitante deberá autorizar el vale.
3. Presentar autorización	Solicitante	Se debe presentar al oficial contable el vale autorizado.
4. Realizar compra	Solicitante	Se ejecuta la compra o paga el servicio.
5. Presentar factura CAI	Solicitante	Se presenta al oficial contable la liquidación del vale de caja presentando la factura o recibo generado y este deberá cumplir con los requisitos CAI.
6. Hacer corte de caja	Oficial contable	Reúne todas las facturas liquidadas y realiza un corte de caja.
7. Revisar proceso de corte de caja	Oficial contable	Solicita al Gerente administrativo que le revise el corte de caja y las facturas de respaldo
8. Aprobación de corte de caja	Gerente administrativo	Revisa el corte de caja y sus respaldos, seguidamente pasa a aprobación de corte de caja.
9. Aprobación final	Subgerente	Aprueba el corte de caja y regresa el mismo al oficial contable
10. Reembolso de caja chica	Oficial contable	Pasar a oficial administrativo la solicitud de cheque para reembolso de caja chica.

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none">Factura CAIVale de caja

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none">Corte de caja chica	Se guardan en expediente	Oficial Administrativo	<ul style="list-style-type: none">

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
PASANTES DE MAESTRÍA	Gerencia Administrativa	Subgerencia general
Claudia María Turcios Emely Carolina Espinal		Kelvin Omar Cortez

Diagrama de flujo



Figura 20. Diagrama de flujo de manejo de caja chica

Tabla 12. Proceso de Ventas- Negociación

Página 1 de 4	Ventas-Negociación (Crédito Bancario)	
PO-04-004		
Revisión: X	Documentación de procesos SESCO	

Objetivo: Generar una propuesta para negociación de acuerdo con el perfil precalificado por el banco.

Alcance: Oficial de Crédito, Asesor de ventas, Jefe de Ventas, Institución Bancaria

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Definir perfil del cliente	Oficial de crédito	Definición del perfil del cliente solicitando la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> •Antigüedad laboral (1 año en adelante). •Ingresos mensuales. •Otro tipo de ingresos (Remesas, negocio propio). •Si posee préstamos para indagar en el nivel de endeudamiento.
2. Presentar propuesta de SESCO	Oficial de crédito	De acuerdo con el perfil, presentar propuesta de SESCO (precio que se ajuste a su perfil). <ul style="list-style-type: none"> •Elección del lote de terreno y/o diseño de vivienda.
3. Socialización de cotizaciones para la elección del plazo del financiamiento y pago de prima.	Asesor de ventas	Se aseguran los valores de la cotización que estén de acuerdo con precios actuales y sus respectivas fechas; especificando la validez de la cotización (15 días).
4. Solicitar documentos para precalificar.	Asesor de ventas	Se solicitan los siguientes datos del cliente: <ul style="list-style-type: none"> •IDN. •RTN. •Constancia Laboral especificando deducciones en caso de tenerlas. •Movimientos de cuenta de los últimos 6 meses. •Adjuntar la cotización que se le compartió anteriormente.

5. Selección de banco a precalificar	Oficial de crédito	Se revisan los bancos con mejores propuestas en cuanto a tasas, plazos y porcentaje de prima.
6. Pago de la reserva del lote	Jefe de ventas	Análisis para determinar el banco que ofrece la oportunidad de acuerdo con el perfil del cliente considerando siempre la preferencia del cliente en cuanto a institución financiera, notificando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> •Las condiciones de política de reserva de SESCO. •Firmar formato de pago de reserva (No reembolsable).
7. Envío de solicitud de precalificación.	Asesor de ventas	Se envía al área de créditos detallando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> •Nombre de asesor •Nombre del cliente •Monto a solicitar •Institución financiera •Programa
8. ¿El cliente Califica?	Jefe de ventas	Si- Se le informa al asesor de ventas para proceder con el paso siguiente. No-Se finaliza el proceso.
9. Entrega de documentación	Asesor de ventas	Se entrega la siguiente documentación a jefatura de ventas para revisión: <ul style="list-style-type: none"> •Solicitud de financiamiento. •Formato de perfil de cliente. •IDN •RTN •Constancia Laboral especificando deducciones en caso de tenerlas. •Movimientos de cuenta de los últimos 6 meses. •Recibo de servicios públicos •Croquis de domicilio. •Autorización de reservación de lote, debidamente firmada. (según política de reserva son L10,000.00 por lote) •Recibo de pago de prima. (10% o conforme a lo establecido por la institución financiera.
10. Entrega de expediente	Asesor de ventas	Se hace entrega del expediente al oficial de crédito de SESCO quien agregará documentación que se requiera por parte de SESCO.
11. Seguimiento del caso	Oficial de crédito	Procede con la entrega de expediente a la institución financiera correspondiente.
12. Ejecutar el desembolso	Institución Bancaria	•Comunicar a los asesores de ventas y verificar con Proyectos y Créditos.

		<ul style="list-style-type: none"> •Verificar con proyectos el proceso de permiso de operación. •Verificar el inicio de la construcción de la vivienda.
13. Seguimiento y comunicación con el cliente por avance de vivienda	Jefe de ventas	Se notifica al cliente que se iniciará la construcción de su vivienda

Formatos Utilizados

- Formato de pago de viviendas
- Formato de perfil del cliente

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos de identificación personal ▪ Constancias laborales ▪ Estados de cuentas bancarios ▪ Cotizaciones ▪ Política de venta y financiamiento ▪ Política de reservación

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
PASANTES DE MAESTRÍA	Gerencia Administrativa	Subgerencia general
Claudia María Turcios Emely Carolina Espinal		Kelvin Omar Cortez

Diagrama de flujo

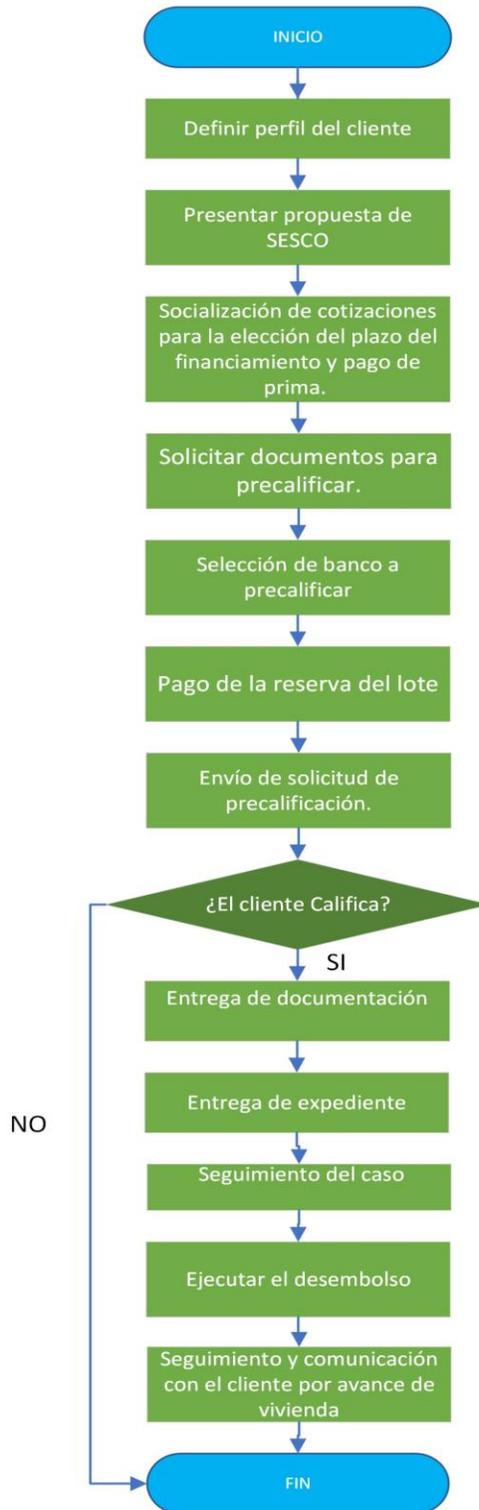


Figura 21. Diagrama de flujo de Ventas- Negociación

Tabla 13. Proceso de Atención de peticiones, quejas, sugerencias y denuncias

Página 1 de 2	Atención de peticiones, quejas, sugerencias y denuncias	
PO-05-005		
Revisión: X	Documentación de procesos SESCO	

Objetivo: Dar respuestas eficientes a los residentes, buscando su fidelización a través de una atención personalizada.

Alcance: Clientes, jefatura de ventas y gerencia de proyectos.

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Se atiende al llamado del cliente	Atención al cliente	Se escuchar detenidamente a los residentes la petición, queja, reclamo, sugerencia o denuncias para la apertura y seguimiento del caso
2. Describir la solicitud del cliente residente	Atención al cliente	Definir si es petición, queja, reclamo, sugerencia o denuncia, para dar apertura al mismo, llenando el formulario correspondiente.
3. ¿Procede la evaluación del caso?	Atención al cliente	Si- Procede a atender la solicitud (siguiente paso 4). No- comunicar y explicar la razón al cliente. (Fin del proceso)
4. Evaluación inicial del caso	Atención al cliente, Ingeniero residente	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar llamada, correo o mensaje para coordinar visita a campo. •Realizar visita a campo para acercamiento.
5. Toma de decisión para proceder	Atención al cliente, jefe de ventas, ingeniero residente, Gerente de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> •Consenso con los ingenieros involucrados para dar solución al caso. •Comunicar al cliente residente la decisión que se tomó para dar seguimiento y solución al caso. •Determinar con las áreas involucradas las actividades a realizar y su procedimiento. •Comunicar y explicar al residente la solución y el procedimiento de las actividades que se realizarán.
6. Ejecutar el plan de acción	Ingeniero residente	Se lleva a cabo las acciones que se han estimado convenientes para dar una solución eficiente y eficaz al caso.

7. Verificación de la satisfacción del cliente	Atención al cliente	Verificar la satisfacción del cliente residente para el cierre satisfactorio de la solicitud.
8. Cierre del caso	Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> •Firma del formulario de Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias. •Adjuntarlo al expediente del cliente residente debidamente firmado por las áreas involucradas especificadas en el formulario.

Formatos Utilizados

- Formulario de apertura de reclamos
- formulario de cierre de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias.

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Expediente del cliente	▪ Hasta que no tenga saldos pendientes.	▪ Atención al cliente	▪

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
PASANTES DE MAESTRÍA	Gerencia Administrativa	Subgerencia general
Claudia María Turcios Emely Carolina Espinal		Kelvin Omar Cortez

Diagrama de flujo

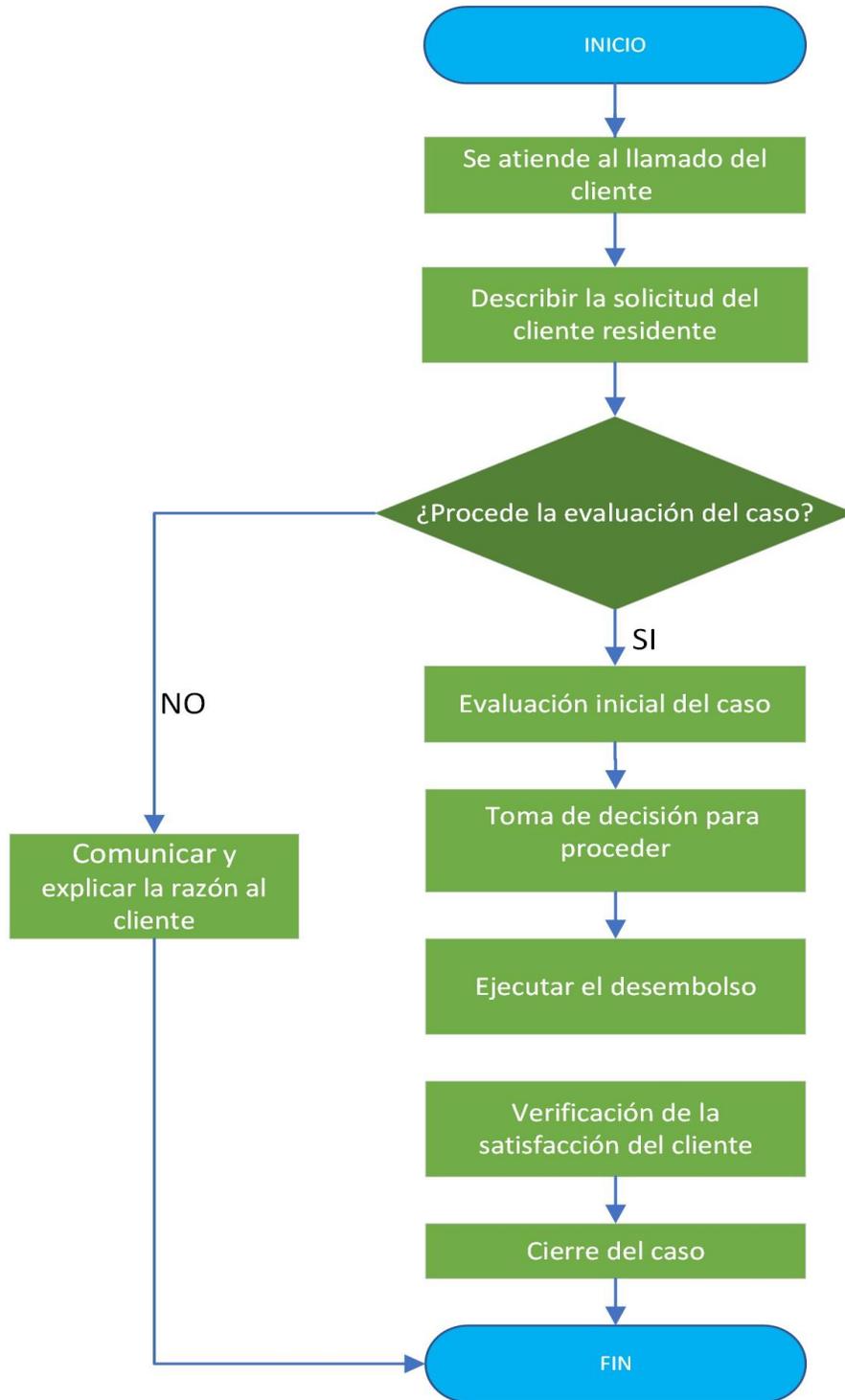


Figura 22. Diagrama de flujo de atención de peticiones, quejas, sugerencias y denuncias

Tabla 14. Proceso de Cálculo de Comisiones por Venta

Página 1 de 3	Cálculo de comisiones por venta	
PO-06-006	Documentación de procesos SESCO	
Revisión: X		

Objetivo: Generar el valor correspondiente a comisiones por venta a pagar a los asesores de venta internos y externos.

Alcance: Gerencia administrativa, jefatura de ventas.

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Enviar expediente del cliente para crear su base de datos	Oficial de crédito	Se remite al oficial administrativo el expediente del cliente para ser creado en la base de datos de clientes y en este momento se crea también en el auxiliar de la cuenta por pagar de comisiones
2. Devolver expediente de ventas	Oficial administrativo	Se devuelve el expediente de venta o financiamiento del cliente al oficial de créditos para continuar el proceso.
3. El cliente firma el expediente	Oficial de crédito	Le notifica al oficial administrativo la ejecución de la firma del cliente en el expediente.
4. Liberación de pago de comisiones	Oficial administrativo	Procesa la liberación del pago de comisión de acuerdo con el contrato de servicios de venta por cada agente, y de acuerdo con las condiciones de venta.
5. Asignar la forma de pago.	Oficial administrativo	Se acuerda con el asesor como se realizará el pago, si se hará un pago de comisión de contado o pagos parciales.
6. Programación de fechas de pago	Oficial administrativo	Programa las fechas de pago parcial para los casos de pago por ventas financiadas, la que se pagará máximo el 10 de cada mes de acuerdo con los pagos de cuotas recibidos de los clientes durante el cierre del mes anterior
7. ¿El cliente hizo el pago de cuotas?	Cliente	Si- Continúa con el paso siguiente. No- la comisión no se podrá liberar hasta que el cliente se ponga al día con sus obligaciones. Fin del proceso.

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
8. Enviar el reporte de las comisiones a revisión	Oficial administrativo	
9. Se revisa el reporte	Oficial de crédito	El reporte revisado pasa a solicitud y proceso de pago por medio de cheque
10. Liberación de pago	Oficial administrativo	Se notifica al asesor de venta sobre el pago liberado
11. Entregar pago al asesor de ventas	Oficial administrativo	Se entrega el pago al asesor de ventas el que debe presentar su factura CAI y su constancia de pagos a cuenta
12. Archivar documentación	Oficial de crédito	La documentación se guarda en archivo de bancos para su posterior asignación de folio.

Formatos utilizados

- Formato de solicitud de pago de comisiones

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Factura CAI ▪ Política de comisiones

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orden de pago 	Tiempo que permanezca el asesor de ventas en la empresa	Oficial Administrativo	

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
PASANTES DE MAESTRÍA	Gerencia Administrativa	Subgerencia general
Claudia María Turcios Emely Carolina Espinal		Kelvin Omar Cortez

Diagrama de flujo

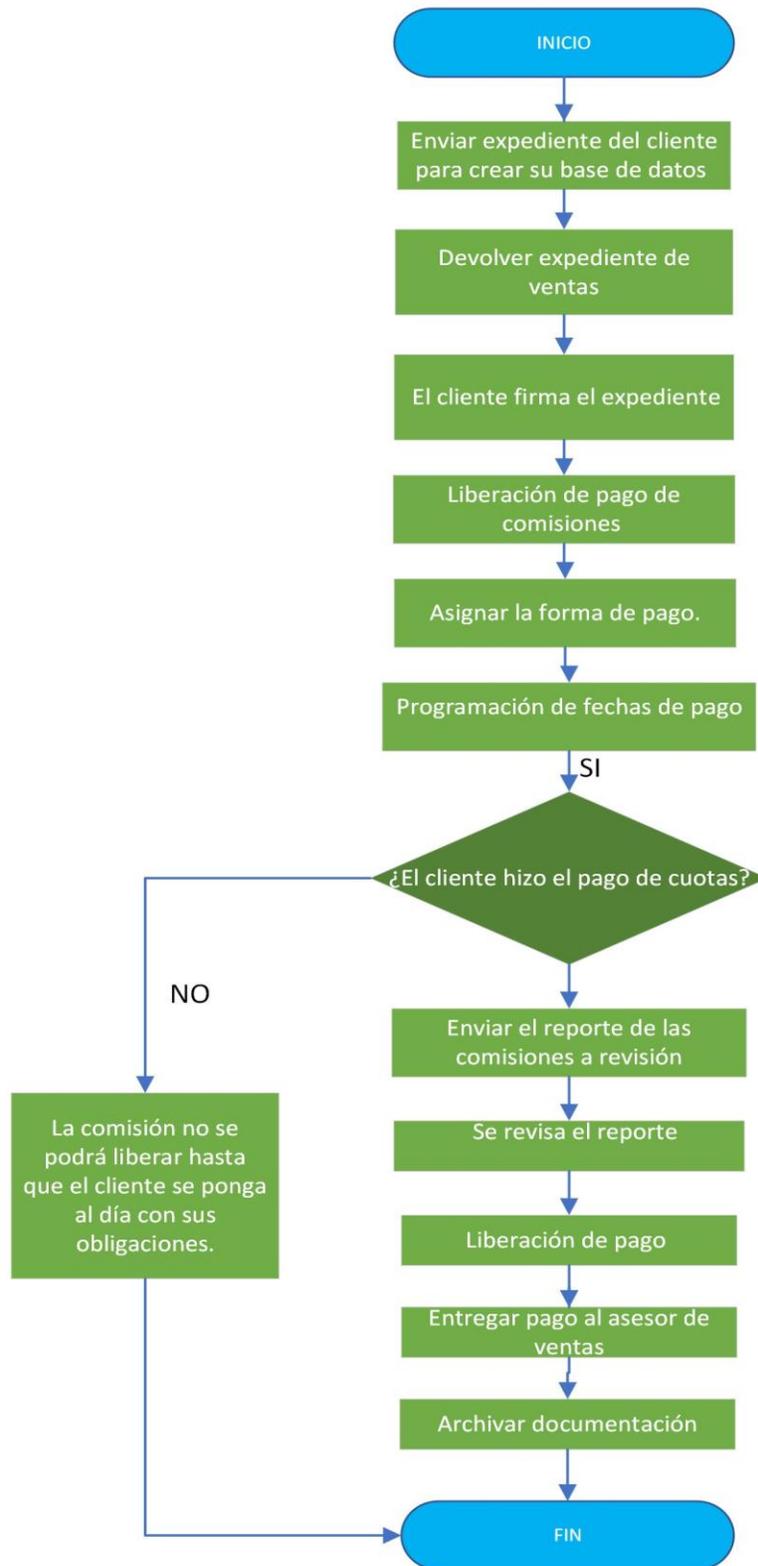


Figura 23. Diagrama de flujo de cálculo de comisiones por venta

Tabla 15. Proceso de Ventas-Clientes Potenciales

Página 1 de 4	Ventas-Clientes potenciales	
PO-XX-0XX		
Revisión: X	Documentación de procesos SESCO	

Objetivo: Definir el perfil de prospectos y detectar gustos y preferencias.

Alcance: Asesor de ventas, Servicio al cliente, Jefe de Ventas.

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Detectar necesidades de clientes potenciales	Servicio al cliente	Mediante redes sociales y las diversas actividades, detectar las necesidades de clientes potenciales para atraerlos y convertirlos en clientes reales.
2. Suministrar detalles sobre los servicios y ofertas de SESCO	Asesor de Ventas	Brindar la información acerca de SESCO; ofertas (Catálogos de proyectos y viviendas), venta de contado y crédito.
3. ¿Al cliente le interesa la propuesta brindada por el asesor de ventas?	Asesor de Ventas	Si-Agendar cita (4) No-Brindar proceso de seguimiento a ese cliente para poder captarlo en un futuro. FIN
4. Registrar la cita en un sistema de control de visitas.	Jefe de Ventas	Ingresar cita a la sección de control de visitas en el mes para que los clientes conozcan el proyecto.
5. Ubicar opciones de lotes para los clientes potenciales	Asesor de Ventas	Ubicar 5 lotes de terreno atípicos y típicos que a criterio basado en lo hablado con el prospecto serían excelentes propuestas
6. Revisar la documentación necesaria para el portafolio	Servicio al cliente	Verificar que el portafolio esté con los formatos completos, en caso de que se requieran de forma inmediata o se concrete venta en campo: <ul style="list-style-type: none"> Cotizaciones de lotes típicos y atípicos seleccionas a criterio del asesor como excelentes propuestas. Política de venta Política de reservación

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> • Hojita de firma de reservación • Formato perfil de cliente • Formatos de solicitud de crédito • Cuentas bancarias • Catálogo de casas actualizado • Catálogo de proyectos actualizado • Hojita de precios
7. Informar sobre la cita al departamento para uso del vehículo.	Asesor de Ventas	Reportar la cita al departamento para agendar el vehículo
8. Informar al guardia de seguridad en el proyecto residencial que se va a visitar	Asesor de Ventas	Reportarse con el guardia del proyecto residencial que se visite, para que no se presente ningún inconveniente al momento de la visita al proyecto.
9. Utilizar el equipo de seguridad apropiado	Asesor de Ventas	Solicitar al prospecto usar el equipo de seguridad para evitar cualquier accidente.
10. Garantizar una experiencia inolvidable durante el recorrido	Asesor de Ventas	Durante el recorrido del proyecto, es importante crear un ambiente de confianza y garantizar que sea una experiencia agradable para que los participantes puedan retener la información de manera efectiva
11. Definir perfil del cliente acorde a sus necesidades.	Asesor de Ventas	Definir el perfil del prospecto de acuerdo con gustos y preferencias.

Formatos Utilizados

- Formato perfil de cliente
- Formatos de solicitud de crédito

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cotizaciones ▪ Política de venta y financiamiento ▪ Política de reservación ▪ Catálogo de casas actualizado ▪ Catálogo de proyectos actualizado

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
PASANTES DE MAESTRÍA	Gerencia Administrativa	Subgerencia general
Claudia María Turcios Emely Carolina Espinal		Kelvin Omar Cortez

Diagrama de flujo

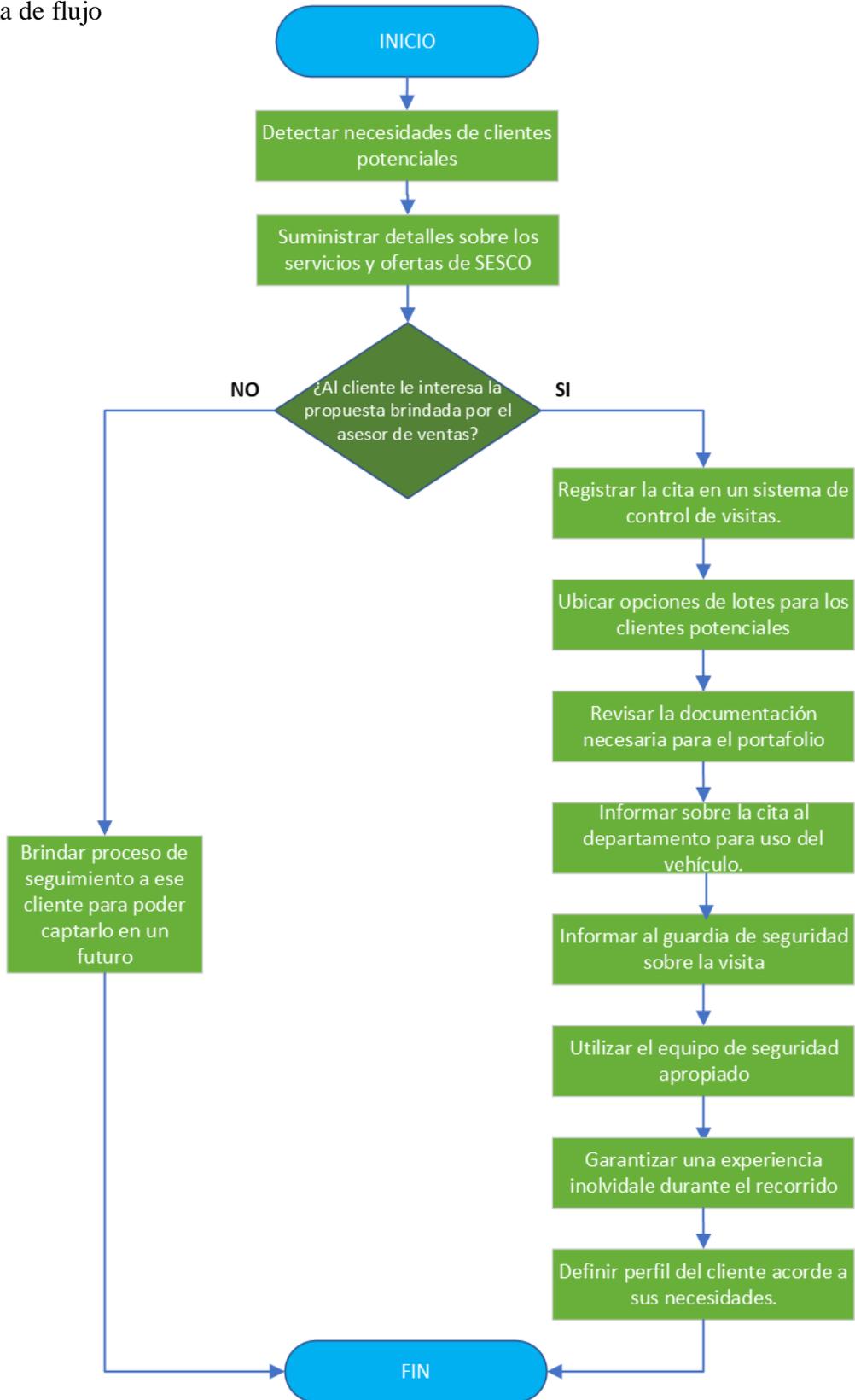


Figura 24. Diagrama de flujo de Ventas-Clientes Potenciales

Tabla 16. Proceso de Entrega de Viviendas

Página 1 de 3	Entrega de Viviendas	
PO-XX-0XX		
Revisión: X	Documentación de procesos SESCO	

Objetivo: Culminar exitosamente con la entrega de la vivienda, dando al cliente una experiencia especial y satisfactoria.

Alcance: Asesor de ventas del cliente en específico, Gerencia de Proyectos, Atención al cliente, Crédito, Jefe de Ventas

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Observaciones/Descripción
1. Organizar entrega de vivienda	Asesor de ventas del cliente en específico, Atención al Cliente	Coordinación de entrega con el cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Acordar con el cliente la fecha de la entrega. • Acordar la hora de la entrega. • Verificar el número de personas que asistirán.
2. Notificar fecha de entrega a departamentos involucrados	Atención al Cliente	Comunicar la fecha de entrega a subgerencia, multimedia, administración y a gerencia de proyecto.
3. Realizar inspección previo entrega de vivienda	Ingeniero residente	Visitar la vivienda un día antes para verificar que esté lista para su entrega.
4. Solicitud de carta de garantía y acta	Jefe de Ventas	Solicitar a crédito la carta de garantía y el acta de recepción.
5. Realizar ceremonia de entrega	Gerencia de proyecto, Jefe de Ventas	Hacer protocolo de entrega de vivienda al cliente (Brindis).
6. Entrega de llaves	Jefe de Ventas	Entregar las llaves de la vivienda.
7. Firma de carta de garantía y acta	Jefe de Ventas, Crédito	Firmar con el cliente la carta de garantía y acta de recepción.

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none">▪ Planos▪ Presupuestos

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
PASANTES DE MAESTRÍA	Gerencia Administrativa	Subgerencia general
Claudia María Turcios Emely Carolina Espinal		Kelvin Omar Cortez

Diagrama de Flujo



Figura 25. Diagrama de Entrega de Vivienda

6.4.2.2 Diseño de los principales Perfiles de Puesto

A continuación, se presenta una propuesta de perfiles de puesto para SESCO a través de los cuales podrán evaluar capacidades y rendimiento del personal que labora actualmente y del que puede integrarse a la empresa, ya que permite conocer mejor las necesidades de la empresa y por ende seleccionar al candidato idóneo. En estos se describen aspectos importantes como ser la experiencia laboral, grado académico, funciones, habilidades y conocimientos, esenciales para llevar a cabo un correcto proceso de contratación ya existe mayor claridad en las funciones de cada empleado. Se describirán perfiles para los siguientes cargos o puestos:

- Gerente de proyectos.
- Gerente de control de calidad
- Gerente financiero administrativo.
- Gerente de IT.
- Jefe de ventas.
- Jefe de mercadeo publicidad y comunicación.
- Jefe de Recursos Humanos.



Figura 26. Organigrama de SESCO.

Perfiles de puesto de la constructora SESCO

GERENTE DE PROYECTOS		
		
FUNCIONES	DESCRPTORES DEL PUESTO	
Planificación del proyecto y definición de objetivos	Título del puesto	Gerente de proyectos
Realizar reporte de viabilidad de proyectos.	Reporta a	Gerencia y subgerencia
Coordinación de recursos disponibles y equipo de trabajo	Supervisa a	Encargado de maquinarias
		Ingeniero Residente
Organización del proyecto (monitoreo de tiempo, coste, riesgo)		Compras y presupuesto
Desarrollo de un plan de comunicación entre clientes internos y externos		Logística
		Diseño (Arquitectura)
Control económico del proyecto		Relaciones de trabajo externa
HABILIDADES	FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
Ser proactivo, dinámico y con buena adaptación al cambio.	Ingeniero Civil	
Orientación a la consecución de objetivos y dirección de equipos	Haber cursado o estar cursando maestría en dirección de proyectos, de empresas u otra a fines.	
Manejo de sistemas como: Word, Excel y Microsoft Project.	Experiencia en gestión de proyectos mínima de tres años.	
Gestión de proveedores	Experiencia mínima de 1-2 años en planificación y desarrollo de logística.	
Conocimiento en análisis de riesgo y lectura de plano	Experiencia de 1-2 años en empresas en cargos de coordinación y gestión de equipos.	
Capacidad comercial, analítica y resolutiva.	Deseable: conocimiento en ejecución de proyectos con instituciones públicas y privadas.	
SUELDO: a tratar	Horario	Lunes a viernes: 7:30 am -5:00 pm Sábado: 7:30 am- 4:00 pm
	Lugar de trabajo	Siguatpeque, Comayagua Honduras.

Figura 27. Perfil de puesto del gerente de proyectos.

GERENTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO



FUNCIONES	DESCRITORES DEL PUESTO	
Consolidar el presupuesto anual de la empresa y llevar el seguimiento y control de la ejecución de este.	Título del puesto	Gerente financiero y administrativo
Preparar informes financieros de los proyectos que ejecuta SESCO y analizar variaciones significativas con relación a períodos anteriores	Reporta a	Gerencia general Subgerencia
Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de finanzas (tesorería, contabilidad, presupuesto, administración de efectivo, análisis financiero, costos e impuestos), garantizando el cumplimiento de las regulaciones establecidas a nivel nacional y a lo interno de la empresa.		
Planear y coordinar las actividades de administración de la oficina como mantenimiento de las instalaciones, administración de contratistas, control y pago a proveedores de servicios públicos, compras, entre otros.	Supervisa a	Oficial Administrativo
Asesorar a la Gerencia general sobre servicios Compartidos y aspectos relacionados a su gestión.		Control de financiamiento y CNBS
Establecer y velar por el cumplimiento de políticas y procedimientos para las actividades de las áreas que se encuentran bajo su responsabilidad, así como de los controles internos financiero-contables para toda la organización		Limpieza
		Seguridad
	Relaciones de trabajo externa	Proveedores, auditores externos e instituciones bancarias.
HABILIDADES	FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
Capacidad para desarrollar una visión, desafiar los procesos rutinarios e innovar, así como influir y transformar el ambiente y las condiciones establecidas	Licenciatura en administración de empresas u otra con conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes.	
Mente analítica y capacidad para solucionar problemas	Experiencia de 3-4 años en el puesto de gerente administrativo.	
dominio de Microsoft office.	Amplios conocimientos sobre principios financieros y de gestión administrativa	
Excelente capacidad para trabajar en equipo		
Capacidad de liderazgo	Deseable: Conocimientos profundos de procedimientos de gestión de oficinas, así como políticas legales y departamentales	
SUELDO: a tratar	Horario	Lunes a viernes: 7:30 am -5:00 pm Sábado: 7:30 am- 4:00 pm
	Lugar de trabajo	Siguatpeque, Comayagua Honduras.

Figura 28. Perfil de puesto del Gerente de Control de Calidad.

GERENTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO



FUNCIONES		DESCRIPTORES DEL PUESTO	
Consolidar el presupuesto anual de la empresa y llevar el seguimiento y control de la ejecución de este.	Título del puesto	Gerente financiero y administrativo	
Preparar informes financieros de los proyectos que ejecuta SESCO y analizar variaciones significativas con relación a períodos anteriores	Reporta a	Gerencia general Subgerencia	
Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de finanzas (tesorería, contabilidad, presupuesto, administración de efectivo, análisis financiero, costos e impuestos), garantizando el cumplimiento de las regulaciones establecidas a nivel nacional y a lo interno de la empresa.			
Planear y coordinar las actividades de administración de la oficina como mantenimiento de las instalaciones, administración de contratistas, control y pago a proveedores de servicios públicos, compras, entre otros.	Supervisa a	Oficial Administrativo	
Asesorar a la Gerencia general sobre servicios Compartidos y aspectos relacionados a su gestión.		Control de financiamiento y CNBS	
Establecer y velar por el cumplimiento de políticas y procedimientos para las actividades de las áreas que se encuentran bajo su responsabilidad, así como de los controles internos financiero-contables para toda la organización.		Limpieza	
		Seguridad	
	Relaciones de trabajo externa	Proveedores, auditores externos e instituciones bancarias.	
HABILIDADES	FORMACIÓN Y EXPERIENCIA		
Capacidad para desarrollar una visión, desafiar los procesos rutinarios e innovar, así como influir y transformar el ambiente y las condiciones establecidas	Licenciatura en administración de empresas u otra con conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes.		
Mente analítica y capacidad para solucionar problemas	Experiencia de 3-4 años en el puesto de gerente administrativo.		
Dominio de Microsoft office.	Amplios conocimientos sobre principios financieros y de gestión administrativa		
Excelente capacidad para trabajar en equipo			
Capacidad de liderazgo	Deseable: Conocimientos profundos de procedimientos de gestión de oficinas, así como políticas legales y departamentales		
SUELDO: a tratar	Horario	Lunes a viernes: 7:30 am -5:00 pm Sábado: 7:30 am- 4:00 pm	
	Lugar de trabajo	Siguatepeque, Comayagua Honduras.	

Figura 29. Perfil de puesto del Gerente Financiero y administrativo.

GERENTE DE IT



FUNCIONES		DESCRITORES DEL PUESTO	
Desarrollar métodos innovadores de solución de problemas de red que reduzcan el tiempo de inactividad y los costes de reparación asociados a los proyectos de construcción.	Título del puesto	Gerente de IT	
Solucionar problemas de hardware y software relacionados con la TI interna	Reporta a	Subgerencia	
Supervisar el rendimiento de los sistemas de tecnología de la información para determinar los niveles de costo y productividad y formular recomendaciones para mejorar la infraestructura de TI.			
Determinar la justificación y los métodos para actualizar los programas de software de red de la empresa cada vez que se publica una actualización.	Relaciones de trabajo interna	Gerencias de toda la empresa	
Crear y administrar planes de contingencia que mantengan a la empresa en funcionamiento en caso de crisis.			
Trabajar estrechamente con los gerentes de los departamentos para determinar las necesidades de mantenimiento y crecimiento de la red.			
HABILIDADES	FORMACIÓN Y EXPERIENCIA		
Gran capacidad de pensamiento crítico y de toma de decisiones	Ingeniero en sistemas, licenciado en sistemas de la información, Ingeniero industrial o ámbito relacionado		
Alta competencia para la gestión de proyectos y gran aptitud para establecer prioridades.	Experiencia mínima de 3 años trabajando en operaciones de IT.		
Habilidades de desarrollo de software	Experiencia dirigiendo y administrando proyectos y ampliando infraestructuras a través de varias tecnologías de la información.		
Gran dominio de la infraestructura de TI y prácticas óptimas de operaciones.	Extenso conocimiento práctico de los sistemas informáticos, seguridad, administración de redes y sistemas, bases de datos, sistemas de almacenamiento de datos y sistemas telefónicos.		
Habilidades de comunicación y resolución de problemas	Comprensión completa de la arquitectura de red y de la tecnología entre cliente/servidor		
SUELDO: a tratar	Horario	Lunes a viernes: 7:30 am -5:00 pm Sábado: 7:30 am- 4:00 pm	
	Lugar de trabajo	Siguatepeque, Comayagua Honduras.	

Figura 30. Perfil de puesto del Gerente de IT.

JEFE DE VENTAS



FUNCIONES		DESCRITORES DEL PUESTO	
Manejo y gestión de seguimiento del proceso logístico; de compra, despacho, control de stock, etc.	Título del puesto	Jefe de ventas	
Elaborar e implementar plan comercial de la constructora.	Reporta a	Gerencia general Subgerencia	
Administrar y gestionar la cartera de clientes; aumentando la cobertura y participación actual en el mercado y segmento.			
Identificar y gestionar nuevas oportunidades de negocio y desarrollo	Supervisa a	Atención al cliente Asesores de venta	
Desarrollar sistema de gestión para el equipo de ventas; planificación y seguimiento de actividades, KPIs, Ratios de actividad, entre otras.		Jefatura de Mercadeo.	
Analizar el mercado para intentar conocer el comportamiento a corto/medio plazo de los números para anticipar un aumento o descenso en las ventas y que la empresa esté preparada para ello.	Relaciones de trabajo interna		
	Relaciones de trabajo externa		
HABILIDADES		FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
Competencias interpersonales como; Proactividad, Liderazgo, Innovación.	Ingeniero industrial, licenciado en administración de empresa o afines		
Orientación al logro de objetivos.	Experiencia comercial en industrias dinámicas, tales como; Retail, y servicios de construcción.		
Escucha activa para interactuar con clientes.	Experiencia mínima de tres años en áreas de ventas o afines.		
Alta capacidad de comunicación.	Experiencia de dos años en planificación estratégica.		
Buena gestión de equipos.	Deseable: especialización en ventas o en el área comercial para conocer a fondo todo lo que una empresa puede necesitar para alcanzar objetivos de negocio		
Excelente capacidad de negociación.			
SUELDO: a tratar	Horario	Lunes a viernes: 7:30 am -5:00 pm Sábado: 7:30 am- 4:00 pm	
	Lugar de trabajo	Siguatepeque, Comayagua Honduras.	

Figura 31. Perfil de puesto del jefe de ventas.

JEFE DE MERCADEO Y COMUNICACIÓN



FUNCIONES		DESCRITORES DEL PUESTO	
Elaborar estrategias de marketing, como ser publicidad digital, comunicaciones y creatividad.	Título del puesto	Jefe de mercadeo, publicidad y comunicación.	
Elaboración y gestión de presupuestos mensuales, trimestrales y anuales para el departamento de Marketing	Reporta a	Subgerencia	
Establecer, monitorear e informar sobre los objetivos del equipo			
Monitorear la competencia (adquisiciones, cambios de precios y nuevos productos y características)	Supervisa a	Multimedia	
Diseñar estrategias de branding, posicionamiento y precios		Jefatura de ventas	
Asegurar que el mensaje de nuestra marca sea sólido y coherente en todos los canales y esfuerzos de marketing (como eventos, campañas de correo electrónico, páginas web y material promocional)			
	Relaciones de trabajo externa	Medios digitales y televisivos.	
HABILIDADES		FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
Creatividad y dinamismo	Licenciado en Marketing o carreras afines.		
Mente analítica	Tener Maestría en Marketing o algún campo relevante. Pasante de maestría.		
Habilidades de liderazgo con la capacidad de establecer y priorizar metas	Experiencia laboral de 1 año como jefe de Marketing, preferiblemente dentro de la industria de construcción.		
Experiencia con software CRM y SAP.	Experiencia comprobada en la ejecución de campañas de marketing exitosas.		
Gran capacidad de planeación y seguimiento de objetivos	Deseable: Sólidos conocimientos de analítica web y Google AdWords.		
SUELDO: a tratar	Horario	Lunes a viernes: 7:30 am -5:00 pm Sábado: 7:30 am- 4:00 pm	
	Lugar de trabajo	Siguatepeque, Comayagua Honduras.	

Figura 32. Perfil de puesto del jefe de mercadeo, publicidad y comunicación.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS



FUNCIONES		DESCRPTORES DEL PUESTO	
Gestión del proceso de selección y contratación de nuevos empleados.	Título del puesto	Jefe de Recursos Humanos	
Supervisión de las actividades del departamento de recursos humanos, garantizando el cumplimiento legal de todas las gestiones.	Reporta a	Gerencia y Subgerencia	
Desarrollo e implementación de iniciativas de recursos humanos dentro de la estrategia de la empresa			
Mediación entre los empleados y la dirección de la empresa, haciéndose cargo de demandas, quejas u otros asuntos	Relaciones de trabajo interna	Empleados de SESCO	
Promoción de una cultura de empresa y un entorno de trabajo positivos			
Gestionar de manera eficaz relaciones interpersonales entre los empleados, además de con el equipo directivo y en los diferentes niveles de la empresa.			
Relaciones de trabajo externa		Cámaras de industria, autoridades gubernamentales, distintas organizaciones, secretaria del trabajo	
HABILIDADES		FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
Gran capacidad de motivación y conservación del capital humano.	Licenciado o ingeniero industrial, informático, o relaciones laborales a fines		
Buena comunicación y alta capacidad de atención.	Experiencia laboral de 1-2 años en puesto ejecutivos o dirección de recursos humanos.		
Alta capacidad de liderazgo y visión estratégica	Estudios de Postgrado/Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos.		
Aptitudes para la negociación y la mediación.	Conocimientos legales.		
Capacidad de elaboración de planes de estrategia	Deseable: Dominar el idioma inglés.		
SUELDO: a tratar		Horario	Lunes a viernes: 7:30 am -5:00 pm Sábado: 7:30 am- 4:00 pm
		Lugar de trabajo	Siguetepeque, Comayagua Honduras.

Figura 33. Perfil de puesto del jefe de Recursos Humanos.

6.4.2.3 Medidas de control

Para poder llevar a cabo la implementación de los perfiles de puesto se utilizarán las siguientes medidas de control:

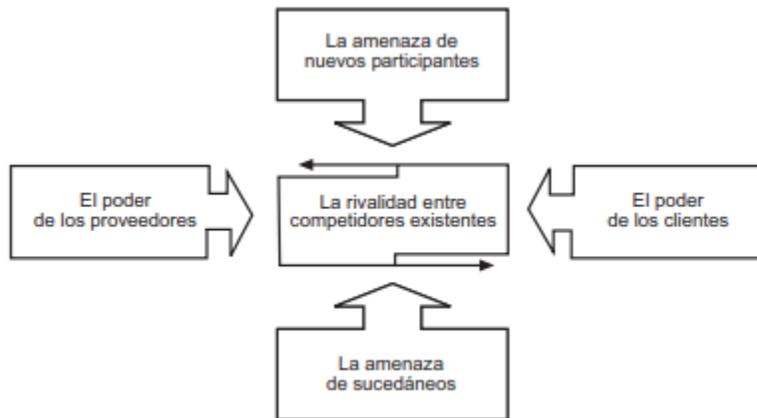
- El jefe de recursos humanos en conjunto con la administración debe realizar fichas de desempeño que permitan evaluar cada una de las tareas y funciones asignadas a cada colaborador.
- Cada función descrita en los perfiles debe ser cumplida y respetada por el colaborador y su respectivo jefe, evitando a toda costa que se altere el orden de lo que ya ha sido previamente establecido en los antes mencionados.
- Se deben implementar mecanismos de control que ayuden a supervisar de manera periódica que las jornadas laborales están siendo productivas, siguiendo la estructura de funciones y horarios descritos en los perfiles de puesto. Esto permitirá tener un mayor orden interno en SESCO.

6.4.2.4 Plan Estratégico Empresarial de Marketing

El plan estratégico empresarial es una herramienta esencial para que SESCO establezca un rumbo claro y se mantenga en la senda del éxito. Además, permite anticiparse a los cambios y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado, fomentando el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.

La industria de la construcción es una de las más dinámicas y competitivas a nivel mundial, y Honduras no es la excepción. En la ciudad de Siguatepeque, se encuentra ubicada la constructora SESCO, destacándose por su amplia experiencia y reconocimiento en el mercado local. Para mantenerse exitosa en este entorno altamente competitivo, es fundamental comprender y analizar las fuerzas que afectan su industria. En este sentido, una herramienta útil y relevante para ello es el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Las 5 Fuerzas de Porter



Amenaza de nuevos participantes:

Actualmente, existe una importante amenaza de ingreso en el mercado de lotes y viviendas debido a la inversión de grandes capitales en proyectos de desarrollo urbano, por lo tanto, la fuerza podría considerarse fuerte, un ejemplo de ello es el Grupo OPSA, que ha invertido considerablemente. Esta inversión está generando una sensibilidad en términos de inversión, otro ejemplo de amenaza de nuevos entrantes es el desarrollo del Distrito Palmerola. Esta situación plantea una competencia directa con otros proyectos existentes y futuros, lo que pone en riesgo la rentabilidad y el éxito de los emprendimientos actuales.

Por otro lado, también se observa una tendencia preocupante en el mercado de lotes y viviendas, donde prevalecen proyectos de baja calidad. En estos casos, los consumidores no perciben la falta de estándares de construcción y otros aspectos importantes, ya que su única influencia en la decisión de compra es el precio. Esto representa un desafío para los desarrolladores y promotores, ya que se ven obligados a competir en un mercado donde los consumidores pueden verse atraídos por ofertas más económicas, pero que no garantizan la calidad y durabilidad de las propiedades. Por lo tanto, se requiere una estrategia sólida para destacarse y mostrar el valor agregado que ofrecen estos proyectos de alta calidad frente a las alternativas de baja calidad existentes.

Rivalidad entre competidores existentes:

SESCO se encuentra en una rivalidad directa con la constructora J&M y J&R. Esta rivalidad entre empresas constituye una fuerza fuerte en el mercado de la construcción de la zona. La competencia existente implica que ambas empresas luchan constantemente por atraer y retener clientes en un mercado limitado. Esto puede llevar a una intensa rivalidad en términos de precios, calidad de los proyectos y tiempos de entrega. Dichas compañías estarán constantemente tratando de superarse una a la otra en estas áreas clave para ganar la preferencia de los clientes.

La competencia directa también implica que las empresas están constantemente vigilando las estrategias y movimientos de la otra. Esto genera un sentido de presión y urgencia para mantenerse actualizados con las últimas tendencias y tecnologías de la industria. Estas empresas deben estar atentas a las acciones de la competencia para no quedarse rezagadas y perder clientes debido a la falta de innovación.

Sin embargo, esta rivalidad también puede ser una fuente de impulso. La competencia directa puede generar un sentido de mejora continua y una motivación adicional para ser siempre la opción preferida en el mercado. Además, una rivalidad fuerte en el mercado puede llevar a una mayor inversión en el desarrollo de proyectos, servicios y recursos, lo que podría beneficiar a los clientes al recibir mejores opciones y valor por su dinero.

Poder negociador de los proveedores:

La fuerza de poder de negociación de los proveedores es fuerte, debido a la dependencia de Ferretería El Carmen como principal proveedor está provocando situaciones diversas como ser: Incumplimiento en los tiempos de construcción y entrega.

Causas:

- No existencia de productos justo en el momento que se requieren.
- Precios más altos de los materiales, generando efecto domino.
- Compras no programadas para distribución oportuna (no renuevan inventario eficientemente).

Por otro lado, la falta de disponibilidad constante de láminas para techo y la variabilidad en su precio por parte de otro proveedor limita la capacidad de planificación de SESCO y se suma

a los retrasos en los procesos constructivos. Además, la existencia de restricciones en la explotación de recursos naturales, como la madera, tiene un impacto directo en la actividad constructiva de la empresa. Por último, la escasez de personal operativo, como albañiles y ayudantes de albañil, representa un desafío adicional para llevar a cabo las obras de manera eficiente. Esto indica que Ferretería El Carmen, tiene un poder significativo en las negociaciones con SESCO.

Amenaza de sustitos:

La amenaza de sustitutos puede considerarse como una fuerza débil, un ejemplo de producto sustituto son las rentas. SESCO se enfoca en el desarrollo inmobiliario de viviendas de alta calidad, lo cual puede ser atractivo para los clientes que buscan adquirir una propiedad en lugar de alquilar un apartamento. Además, la empresa se ha posicionado en la zona de Siguatepeque y alrededores, compitiendo con otras constructoras de mayor tiempo en la industria. Esto sugiere que ha logrado diferenciarse y captar la atención de los clientes, lo cual disminuye la amenaza de que estos opten por otras alternativas como las rentas de apartamentos y también otras opciones que ayudan a suplir la necesidad de vivienda como ser hoteles, moteles, Airbnb, etc.

Poder negociador de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es fuerte, debido a la presencia de varias constructoras en la zona. Los clientes tienen opciones y pueden comparar precios, calidad y servicios ofrecidos por cada constructora, así como las tasas de interés ofrecidas. Esta situación afecta a SESCO, ya que la empresa debe de contar con estrategias para atraer a los clientes y mantener su participación en el mercado. Además, también debe esforzarse por mejorar la satisfacción del cliente y la experiencia general, para retener a los clientes existentes y atraer a nuevos clientes, en un entorno donde los clientes tienen varias opciones entre las que elegir.

SESCO enfrenta una fuerte competencia en el mercado de lotes y viviendas en Siguatepeque y alrededores. La amenaza de nuevos participantes con grandes capitales y la preferencia de los consumidores por opciones más económicas son desafíos para la empresa. Además, la rivalidad con JyM y el poder de negociación de los proveedores, como Ferretería El Carmen, también representan desafíos significativos para SESCO. Sin embargo, la empresa ha logrado diferenciarse y captar la atención de los clientes con su enfoque en viviendas de alta calidad, lo que disminuye la amenaza de sustitutos. La empresa también debe ser competitiva en términos de precios y calidad para atraer y retener a los clientes, en un entorno donde estos tienen varias opciones entre las que elegir. En general, SESCO necesita desarrollar una estrategia sólida para enfrentar estos desafíos y mantener y mejorar su posición en el mercado.

Análisis del Mercado

Mercado Meta:

El mercado al cual se dirige Constructora SESCO se ubica en lo geográfico, demográfico y social principalmente en la ciudad de Siguatepeque y algunas zonas aledañas.

- Demográfica: Para SESCO, la segmentación demográfica podría dirigirse a adultos jóvenes y familias en búsqueda de viviendas de calidad, que sean económicamente activos, y que estén interesados en vivir en áreas residenciales bien ubicadas.
- Geográfica: Se enfocaría en clientes que residen en Siguatepeque y sus alrededores, ya que el objetivo es expandirse en el municipio y llegar a nuevos mercados en zonas cercanas.
- Psicográfica: Clientes que valoren la calidad constructiva, la seguridad y la exclusividad en sus viviendas, también dirigido a personas que buscan un estilo de vida tranquilo y seguro.
- Comportamiento del consumidor: Este segmento se dirige a aquellos que buscan viviendas nuevas y de alta calidad, así como a aquellos que valoran la personalización y la exclusividad en sus viviendas.

Estrategia de Branding

Logo



Eslogan

“Diseñamos y Construimos tus sueños”

Brand Brief

Tabla 17. Brief de Marca SESCO

Misión	Visión	Valores
<p>Somos una constructora que rompemos paradigmas en la zona central, cambiando la calidad de vida de nuestros clientes, operando con eficiencia.</p> <p>Sugerencia:</p> <p>Somos una constructora comprometida en ofrecer soluciones integrales, garantizando la calidad, eficiencia y satisfacción a nuestros clientes en la zona central.</p>	<p>Ser líderes reconocidos por satisfacer las necesidades de construcción de los hondureños creando edificaciones con espacios funcionales bajo un nuevo concepto.</p> <p>Sugerencia:</p> <p>Ser líderes reconocidos en el sector de la construcción en Honduras al ofrecer soluciones innovadoras que satisfagan plenamente las necesidades de nuestros clientes.</p>	<p>Temor de Dios: Nuestra empresa constructora prioriza el respeto y la ética, centrándonos en hacer lo correcto ante todas las circunstancias.</p> <p>Responsabilidad: Asumimos la responsabilidad de entregar proyectos de calidad, cumpliendo con los plazos acordados y garantizando la satisfacción de nuestros clientes.</p> <p>Sostenibilidad: Nos comprometemos a utilizar prácticas constructivas sostenibles, promoviendo la preservación del medio ambiente.</p> <p>Innovación: Fomentamos la creatividad y la búsqueda constante de nuevas soluciones, adaptándonos a las necesidades cambiantes del mercado.</p> <p>Integridad: Nos regimos por principios éticos y morales para llevar a cabo nuestros proyectos.</p> <p>Trabajo en equipo: Valoramos el trabajo colaborativo y promovemos un ambiente de respeto y confianza.</p> <p>Compromiso: Nos comprometemos a superar las expectativas de nuestros clientes, brindando un servicio de excelencia y demostrando una actitud proactiva en cada proyecto.</p>
Competidores	Ventaja Competitiva	
<p>Grupo OPSA Distrito Palmerola</p>	<p>Eficiencia e Innovación Alianza Estratégica Certificación</p>	
Clientes		
<p>Población de Siguatepeque y alrededores, jóvenes - adultos, económicamente activos.</p>		
La Gran Idea	Atributos de la Marca	
<p>Servicios Especializados Para La Construcción (SESCO) localizada en Siguatepeque, Comayagua, es el resultado de un pensamiento de crecimiento, la idea de crear una nueva empresa innovadora surge en un viaje a México, en la ciudad de Monterrey en el año 2014, donde José Rena</p>	<p>Productos: Viviendas en proyectos residenciales y dispersos, viviendas elaboradas y listas para la venta en proyectos residenciales.</p> <p>Servicios: Remodelaciones, adecuaciones de espacios, diseños, topografía y todo lo que esto lleva, mantenimientos, construcciones de edificios, plazas</p>	

<p>Ramos y Kelvin Cortez, asistían a una capacitación para fortalecer conocimiento en productos de oxidante para concreto y antiderrapantes para pisos, facilitada por Ferretería El Carmen quien es empresa hermana.</p>	<p>comerciales, consultorías, entre otros</p>
Promesa de Marca	
<p>Mantener el prestigio con la calidad que caracteriza a SESCO, valiéndose también de la trayectoria que respalda a la Ferretería El Carmen.</p>	
Propuesta de Valor	
<p><i>La principal diferencia de SESCO es que impulsa la eficiencia e innovación constructiva, este es el principal aporte de valor que como empresa se les otorga a los clientes, ofreciendo garantía por la seguridad que se tiene lo mejor para construir.</i></p>	

Estrategia de Comunicación Integral

La propuesta de comunicación para SESCO se enfoca en posicionar a la empresa como una líder en el sector de la construcción e inmobiliaria, destacando su calidad constructiva, innovación y compromiso con la satisfacción del cliente. A través de una estrategia integral que incluye presencia online, material impreso, relaciones públicas y publicidad, SESCO podrá atraer a un mayor número de clientes potenciales y destacarse en un mercado competitivo.

Material impreso:

- Diseñar y producir folletos, catálogo de sus productos y tarjetas de presentación de alta calidad que reflejen la imagen de marca de SESCO.
- Incluir fotografías y descripciones detalladas de los proyectos realizados, resaltando los aspectos únicos y diferenciales de cada uno.
- Utilizar testimonios de clientes satisfechos en el material impreso para respaldar la reputación y calidad de SESCO.



NUEVOS & MODERNOS DISEÑOS
RESIDENCIAL "LA FORTALEZA"

SERVICIOS:

- Agua Potable
- Alcantarillado
- Energía Eléctrica
- Seguridad Privada

COCINA INTERIOR
Nuestra cocina moderna es el sueño hecho realidad para aquellos amantes de la vida contemporánea y funcionalidad.

SALA INTERIOR
Esta sala moderna es el lugar perfecto para relajarse y disfrutar de buenos momentos, en un ambiente elegante.

DORMITORIO
Ofrecemos un dormitorio moderno y elegante que se convertirá en el oasis de tus sueños.

SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN

sescohn@gmail.com
www.sesco.hn

CONTÁCTANOS
2773-1029

Ilustración 30. Banner Publicitario

Relaciones públicas:

- Establecer alianzas estratégicas con medios de comunicación locales para obtener cobertura mediática de los proyectos y logros de SESCO.
- Realizar eventos de inauguración y visitas guiadas a los proyectos residenciales de SESCO, invitando a medios de comunicación y líderes de opinión.
- Participar en ferias y exposiciones del sector de la construcción e inmobiliario, para generar mayor visibilidad y establecer contactos con potenciales clientes y socios comerciales, actualmente la empresa está inscrita en la Cámara de Comercio de Siguatepeque y recientemente inscrito en la de Cortés, y esto les permite representar y promocionar los intereses de la empresa constructora ante entidades gubernamentales, organizaciones empresariales y otros actores relevantes en dichas ciudades.

La participación exitosa en una feria exige un conjunto de materiales esenciales que proyecten una imagen profesional y atractiva de la empresa. SESCO debe considerar la siguiente lista de materiales:

- **Stand/Expositores:** Es necesario contar con un stand bien diseñado y equipado para destacar entre los demás expositores. Esto incluye el alquiler del espacio, estructuras para exhibición y decoración del stand con la imagen corporativa de SESCO.
- **Muestras y catálogos:** Para poder mostrar los servicios y productos ofrecidos por SESCO, es fundamental llevar muestras físicas y catálogos actualizados. Esto permitirá a los visitantes conocer de manera tangible los proyectos previos y las soluciones constructivas que la empresa proporciona.
- **Material promocional:** Folletos, tarjetas de presentación, volantes y cualquier otro material promocional que pueda entregar a los interesados en sus servicios. Estos materiales deben reflejar la identidad corporativa y brindar información relevante sobre SESCO.
- **Tecnología y audiovisuales:** La incorporación de tecnología como pantallas, monitores y equipos de audio puede mejorar la presentación y captar la atención de los visitantes.

Importancia de participar en las ferias de la Cámara de Comercio:

La participación en las ferias organizadas por la Cámara de Comercio de Cortés presenta una serie de beneficios estratégicos para SESCO:

- **Visibilidad:** Estas ferias ofrecen una vía de exposición única para la empresa, permitiendo que se dé a conocer a un amplio público y potenciales clientes. Asistir a la feria brinda la oportunidad de incrementar la visibilidad de SESCO en el mercado local y regional.
- **Generación de contactos:** Las ferias son el lugar ideal para establecer relaciones comerciales, captar prospectos y generar contactos empresariales con otros sectores relacionados con la construcción. Estas conexiones pueden traducirse en alianzas estratégicas, subcontrataciones u oportunidades de negocios a largo plazo.
- **Posicionamiento de marca:** Participar en eventos como estos permite posicionar a SESCO como una empresa líder en el sector de la construcción en la región de Cortés, Honduras.

Además, la presencia en la feria brinda la oportunidad de destacar su experiencia, calidad y compromiso con el cliente, reforzando así su imagen corporativa.

- Oportunidades de negocio: La exposición en una feria puede conducir directamente a la generación de negocios, al recibir solicitudes de presupuestos, consultas o incluso cerrar contratos con potenciales clientes. Esta interacción directa puede resultar en el aumento de proyectos y, por consiguiente, en el crecimiento económico de SESCO.

Atención al cliente y servicio postventa:

- Capacitar al personal de SESCO en habilidades de atención al cliente, asegurando que se brinde un trato amigable, respetuoso y eficiente en todo momento.
- Implementar un sistema de seguimiento y satisfacción del cliente, a través de encuestas o llamadas de seguimiento, para garantizar que todas las necesidades sean atendidas y mejorar continuamente los servicios de la empresa.



Ilustración 31. Atención al Cliente

- Implementar una línea telefónica exclusiva para nuestro departamento de ventas, que estará a cargo del personal de atención al cliente. Esta línea estará dedicada específicamente para recibir quejas y sugerencias de los clientes, con el propósito de brindar una vía de comunicación efectiva y mejorar los servicios ofrecidos, aumentando así la fidelidad de nuestros clientes hacia la empresa.



Ilustración 32. Línea de Sugerencias y Quejas



Manual SESCO

SUGERENCIAS Y QUEJAS

Objetivo: Dar respuestas y soluciones eficientes a los residentes.

1

Atención al cliente:

- Escuchar detenidamente a los residentes su petición, queja, reclamo, sugerencia o denuncias para la apertura y seguimiento del caso.

2

Descripción de la solicitud del cliente residente:

- Definir si es petición, queja, reclamo, sugerencia o denuncia.
- Apertura del caso llenando el formulario correspondiente.

3

Evaluación del caso con las áreas involucradas

- Si se procede a atender la solicitud. (paso 4)
- En caso de no proceder; comunicar y explicar la razón al cliente. (Cierre del caso)

4

Evaluación inicial del caso:

- Realizar llamada, correo o mensaje para coordinar visita a campo.
- Realizar visita a campo para acercamiento.

5

Toma de decisión para proceder.

- Consenso con los ingenieros involucrados para dar solución al caso.
- Comunicar al cliente residente la decisión que se tomó para dar seguimiento y solución al caso.
- Determinar con las áreas involucradas las actividades a realizar y su procedimiento.
- Comunicar y explicar al residente la solución y el procedimiento de las actividades que se realizarán.



Manual SESCO

SUGERENCIAS Y QUEJAS

6

Verificación de la satisfacción del cliente:

- Verificar la satisfacción del cliente residente para el cierre satisfactorio de la solicitud.

7

Cierre del caso:

- Firma del formulario de Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias.
- Adjuntarlo al expediente del cliente residente debidamente firmado por las áreas involucradas especificadas en el formulario

Roles y Responsabilidades:

Atención al cliente: Apertura y seguimiento en todo el proceso.

Jefe de ventas: acompañamiento constante y apoyo.

Ingeniero residente: coordinar actividades de solución.

Gerente de proyectos: Supervisión de la ejecución de las actividades.

Documentación Relacionada:

- Formulario de Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias.

Ilustración 33. Manual de Sugerencias y Quejas

Estrategia publicitaria:

- Desarrollar anuncios publicitarios creativos y llamativos para medios impresos, radio y televisión, destacando los beneficios y ventajas de elegir SESCO para construir.
- Utilizar vallas publicitarias estratégicamente ubicadas en áreas de alto tráfico para aumentar la visibilidad de la marca.
- Considerar la realización de campañas de marketing directo, como envío de correo directo o correo electrónico, para llegar a potenciales clientes de manera personalizada.

Alianzas estratégicas:

- Establecer alianzas con empresas relacionadas al sector de la construcción e inmobiliario, como proveedores de materiales o empresas de servicios complementarios, para fortalecer la oferta de SESCO y generar mayor confianza en los clientes.

SESCO cuenta con certificaciones varias, entre ellas licencia ambiental, banca privada CNBS, entes diversos del estado, pruebas varias en laboratorios especializados, alianzas estratégicas con empresas expertas en tecnología para la construcción como ser ARGOS y Lazarus, Lazarus. Todo esto garantiza a los clientes seguridad, satisfacción y valor progresivo.

Página web y presencia online:

- Actualizar y mejorar el sitio web de SESCO, incluyendo imágenes de calidad, testimonios de clientes satisfechos y detalles de los proyectos realizados. Incluir misión, visión y valores en la página web, SESCO puede comunicar de manera efectiva su propósito y valores fundamentales a sus diferentes audiencias. Esto incluye a clientes potenciales, inversionistas, colaboradores y otras partes interesadas. La transparencia en la comunicación genera confianza y fortalece la reputación de la empresa.
- Estar presente en redes sociales como Facebook, Instagram & Tiktok, compartiendo regularmente actualizaciones de proyectos, promociones y testimonios de clientes.
- Considerar la implementación de publicidad online dirigida para aumentar el alcance y la visibilidad de la empresa.

Estructura de Campaña de anuncios publicitarios en Redes Sociales:



Ilustración 34. Estructura de Campaña

Pauta publicitaria en Redes

Elige un objetivo de campaña

-  Reconocimiento
-  Tráfico
-  Interacción
-  Clientes potenciales
-  Promoción de la app
-  Ventas



El objetivo de la campaña es la finalidad comercial que persigues con tus anuncios. Pasa el mouse por cada uno para obtener más información.

Ilustración 35. Objetivo de Campaña

Asignar nombre a la campaña • Opcional

Campaña
Incluye el objetivo de la campaña y la optimización del presupuesto.

Conjunto de anuncios
Determina el público, las ubicaciones, el calendario y el gasto.

Crear conjunto... Nombre del conjunto de anuncios

Anuncio
Contiene toda la configuración del contenido del anuncio.

Crear anun... Nombre del anuncio

Ilustración 36. Nombre de la campaña

✓ Presupuesto y calendario

Presupuesto

Presupuesto total \$200,00 USD

No gastarás más de \$200,00 mientras tu conjunto de anuncios esté en circulación. Gastarás más los días en los que haya más oportunidades y menos los días en los que no haya tantas. [Más información](#)

Calendario

Fecha de inicio

8/10/2023 21:41
Hora de Tegucigalpa

Finalización

9/11/2023 21:41
Hora de Tegucigalpa

Ilustración 37. Presupuesto y Calendario

*** Lugares**

Llega a personas que viven o que estuvieron hace poco en este lugar.

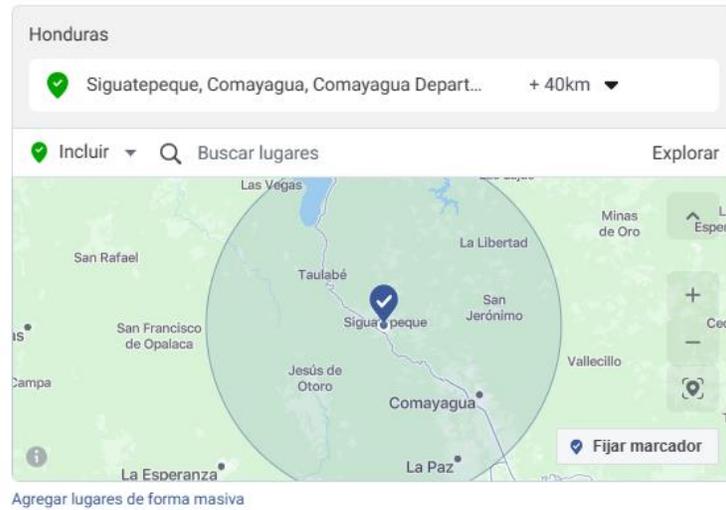


Ilustración 38. Alcance

Edad

30 ▼ 50 ▼

Si seleccionas un público menor de 18 años, las opciones de segmentación se reducirán a edad y algunos lugares. [Más información](#)

Sexo

Todos Hombres Mujeres

Segmentación detallada

Incluir personas que coinciden con ⓘ

[Datos demográficos](#) > [Empleo](#) > [Empresas](#)

Familia

[Intereses](#) > [Family and relationships](#)

Fatherhood (children & parenting)

[Intereses](#) > [Intereses adicionales](#)

Hogar, dulce hogar

Padres e hijos

Ilustración 39. Datos demográficos

Definición del público

Tu público está definido.



Específico Amplio

Tamaño de público estimado: 116.700 - 137.300 ⓘ

Tus criterios están definidos para permitir la segmentación detallada Advantage. ⓘ

 Las estimaciones pueden variar considerablemente con el tiempo de acuerdo con las selecciones de segmentación y los datos disponibles.

Ilustración 40. Público estimado

6.5 PRESUPUESTO

Tabla 18. Presupuesto de Marketing

Presupuesto	Precio
Impresión e instalación de Banner (Roll Up)	L.1,400
Impresión e instalación de valla publicitaria (5mt x 1mt)	L.5,000
Pauta en Televisión: Empresa Local	L.3,000 a L.10,000
Pauta en Televisión: Empresa Nacional	L.15,000

Costo por Registro en CCIC

CAPITAL	CUOTA
DE LPS. 5,000 A LPS. 100,000	LPS. 700
DE 100,001 A LPS. 600,000	LPS. 1,500
DE LPS. 600,001 A LPS. 3,000,000	LPS. 4,000
DE LPS.3,000,001 A LPS 6,000,000	LPS. 5,500
DE LPS. 6,000,001 EN ADELANTE	LPS. 7000

Ilustración 41. Costo por Registro en CCIC

SESCO

Siguatpeque, Comayagua,
2023

PRESUPUESTO PARTICIPACIÓN EN FERIA DE CCIC

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
ALQUILER DE ESPACIO	01	L. 6,500	L.6,500
BANNERS ROLL UP	02	L.1,400	L.2,800
TARJETAS DE PRESENTACIÓN (1 CARA Y OPALINA)	100	L.3.5	L.350
VOLANTES (MEDIA CARTA)	100	L.8	L.800
MUEBLE TV	01	L.12,000	L.12,000
	TOTAL		L. 22,450

Ilustración 42. Presupuesto Feria de CCIC

IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA, BENEFICIOS CUALITATIVOS

1. La documentación de los procesos principales beneficia a SESCO de varias formas:

La documentación de los procesos principales en SESCO beneficia a la empresa al mejorar la claridad y consistencia en las operaciones, estandarizar la calidad, facilitar la capacitación y el entrenamiento, identificar áreas de mejora y optimización, y mejorar la comunicación interna. Esto a su vez ayuda a fortalecer la eficiencia operativa y la calidad en la prestación de servicios de la empresa.

- Claridad y consistencia en las operaciones: Al tener documentados los procesos, se establecen pautas y procedimientos claros para llevar a cabo cada actividad. Esto ayuda a evitar confusiones y malentendidos y garantiza que todas las operaciones se realicen de manera consistente y eficiente.
- Estandarización de la calidad: Al documentar los procesos, se establecen estándares de calidad que deben cumplirse en cada actividad. Esto asegura que todas las operaciones se realicen de acuerdo con los niveles de calidad establecidos, lo que a su vez ayuda a mantener la imagen de SESCO como una empresa confiable y que ofrece servicios de alta calidad.
- Facilita la capacitación y el entrenamiento: La documentación de los procesos facilita la capacitación y el entrenamiento de nuevos empleados. Los procesos y procedimientos detallados permiten que los empleados comprendan claramente cómo realizar cada actividad y cuáles son las mejores prácticas. Esto acelera la curva de aprendizaje y ayuda a los nuevos empleados a integrarse rápidamente en la empresa.
- Identificación de áreas de mejora: Al documentar los procesos, se puede identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización. La revisión de los procesos permite identificar posibles ineficiencias, cuellos de botella o problemas recurrentes, lo que a su vez ayuda a

implementar mejoras y buscar soluciones más efectivas.

- Facilita la comunicación interna: La documentación de los procesos facilita la comunicación interna dentro de la empresa. Al tener procedimientos y responsabilidades claramente establecidos, los empleados pueden comunicarse y colaborar de manera más efectiva, lo que a su vez mejora la coordinación y el trabajo en equipo.

2. Implementar los perfiles de puestos creados, brinda varias oportunidades a la empresa constructora:

La creación de perfiles de puestos principales beneficiará a SESCO en términos de contratación, retención de talento, evaluación del desempeño, desarrollo de personal y asignación de recursos, lo que en última instancia contribuirá al éxito y crecimiento de la empresa.

- La creación de perfiles de puestos permitirá a SESCO, ya que contarán con una descripción clara de las responsabilidades y habilidades requeridas para cada puesto. Esto facilitará el proceso de selección y garantizará que los nuevos colaboradores estén adecuadamente capacitados y alineados con las necesidades de la empresa.
- Además, los perfiles de puestos ayudarán a establecer expectativas claras y medibles para cada empleado, lo que facilitará la evaluación del desempeño y la identificación de áreas de mejora. Esto permitirá a SESCO brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a su personal, lo que a su vez aumentará la motivación y el compromiso de los colaboradores.
- Por otro lado, contar con perfiles de puestos también facilitará la planificación y asignación de recursos, ya que se podrán identificar las necesidades de personal y habilidades específicas para cada proyecto. Esto permitirá a SESCO optimizar la asignación de recursos y garantizar que cada proyecto cuente con el personal adecuado para cumplir con los plazos y requisitos establecidos.

3. La implementación de una estrategia de marketing puede traer varios beneficios a una empresa como SESCO. Algunos de estos beneficios incluyen:

- Mayor visibilidad y reconocimiento de marca: Una estrategia de marketing efectiva puede ayudar a posicionar y dar a conocer la marca de SESCO en el mercado. Esto puede aumentar la visibilidad de la empresa y hacer que sea más reconocida por los clientes potenciales.
- Aumento de la demanda y generación de leads: Una estrategia de marketing bien ejecutada puede generar un mayor interés y demanda por los productos y servicios de SESCO. Esto puede resultar en un aumento en las ventas y en la generación de nuevos leads y oportunidades de negocio.
- Mejor comprensión del mercado y la competencia: Una estrategia de marketing implica una investigación y análisis constantes del mercado y la competencia. Esto puede ayudar a SESCO a mantenerse actualizada sobre las tendencias y necesidades del mercado, así como a identificar oportunidades y amenazas en su entorno competitivo.
- Atracción y retención de talento: La estrategia de marketing bien posicionada puede ayudar a SESCO a atraer y retener talento de calidad. Una empresa con una buena reputación y una marca sólida tiende a ser más atractiva para los profesionales en busca de empleo.
- Mejora de la comunicación y relación con los clientes: Esto puede ayudar a fortalecer la fidelidad de los clientes, así como a obtener retroalimentación y recomendaciones positivas, lo que a su vez puede generar más clientes potenciales.

6.6 MATRIZ DE CONCORDANCIA

Tabla 19. Matriz de Concordancia

CAPÍTULO I			CAPÍTULO II	CAPÍTULO III			CAPÍTULO V	CAPÍTULO VI	
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías de Sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
Propuesta de mejora en la gestión operativa y marketing de la constructora SESCO S de RL, ubicada en Siguatepeque, Comayagua.	Reducir la deficiencia operacional, selección de personal y los recursos que presenta la constructora SESCO debido a la falta de sistematización de procesos, perfiles de puestos definidos y la ausencia de una estrategia de marketing integral.	Determinar los factores que provocan un deterioro en la operación de la constructora y documentar los procesos claves.	Gestión de Procesos	Eficiencia operativa	Población 1: 38 colaboradores de SESCO	Encuesta	Los factores que provocan un deterioro en la operación de la constructora SESCO están relacionados principalmente con la falta de procesos documentados y la falta de comunicación efectiva entre los diferentes equipos involucrados en los proyectos.	Propuesta de mejora en la gestión operativa y marketing de la constructora SESCO S de R.L, ubicada en Siguatepeque, Comayagua.	Desarrollar un plan de marketing con estrategias que contribuyan a lograr un mayor posicionamiento de SESCO en la zona de Siguatepeque y alrededores.
		Diseñar los perfiles de puesto estratégicos, definiendo roles, funciones y habilidades requeridas para cada uno de estos.	Marco Estratégico de Empresas	Estrategia de competitividad			Es imperativo que la empresa diseñe los perfiles de puesto estratégicos, definiendo roles, funciones y habilidades requeridas para cada uno de ellos. La falta de perfiles de puesto puede llevar a contrataciones deficientes y puede afectar el desempeño de los nuevos integrantes en la empresa.		Documentar procesos claves realizados en las diferentes áreas de la constructora para alcanzar mayor eficiencia operativa en SESCO.
		Desarrollar un plan estratégico empresarial de marketing que permita a la constructora alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado.	Estrategia de Marketing	Promoción y publicidad	Población 2: 340 clientes de SESCO	Entrevista	SESCO necesita desarrollar un plan estratégico empresarial de marketing que le permita alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado. La empresa ha experimentado dificultades para destacarse en un mercado altamente competitivo y saturado de empresas similares.		Diseñar los perfiles de los principales puestos la empresa para poder facilitar el proceso de reclutamiento y evitar caer en contrataciones deficientes cuya consecuencia se traduce en un alto índice de rotación de personal.
			Gestión de Perfiles de Puestos de Trabajo	Nivel de satisfacción del cliente.					

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Artega, A. L., & Mayag, I. L. (2022). *La industria de la construcción de vivienda: administrativas, financieras y tributarias*. UNIMAR.
- BCH. (2022). *Resultado de la encuesta trimestral de construcción de obras privadas techadas*. Obtenido de <https://www.bch.hn/estadisticos/EME/Encuesta%20Trimestral%20de%20Construccin%20Privada/Resultado%20de%20Encuesta%20de%20Construcci%C3%B3n%20Obras%20Privadas%20Techadas%20I%20Trimestre%20de%202022.pdf>
- BCN Export. (2019). *Infraestructura para el desarrollo y su impacto en la economía*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.ub.edu/blog/index.php/infraestructura-para-el-desarrollo-y-su-impacto-en-la-economia/>
- Berlitz, J. G. (2022). *La segmentación y entorno global del marketng*.
- BOC Group. (2023). *Guía para la documentación de procesos*. ADONIS:Community Edition.
- Burgasí Delgado, D. D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., & Rocha Guano, M. B. (2021). *EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA COMO HERRAMIENTA DE CALIDAD*. TAMBARA.
- Bustos, V. (9 de Diciembre de 2021). *INVERTIA*. Obtenido de EL ESPA: <https://www.elespanol.com/invertia/empresas/construccion-infraestructuras/20211209/sacrysitua-top-mejores-constructoras-materia-sostenibilidad/>
- Carasila, M. C. (2018). *IMPORTANCIA Y CONCEPTO DEL POSICIONAMIENTO, UNA BREVE REVISIÓN*.
- Carrión, B. R., & Flores, M. A. (2022). *Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción*. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1). doi:<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Castiblanco, B. (s.f.). *Perfil de Cargo - Gerente de Mantenimiento*.
- Castro, C. (2020). *Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión*.
- Castro, C. N. (2020). *Propuesta de análisis y descripción de puestos de trabajo para una empresa paraguaya en expansión*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA.
- Castro, M. F., Contreras, S. Y., & Pazmiño, I. O. (2018). *Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual*. Obtenido de <http://es.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p03.pdf>
- CEPAL. (2018). *Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual*. Naciones Unidas.
- Cevallos, J. R., & Holguín, B. L. (2018). *Sistemas de información empresarial: la información como recurso estratégico*. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/728/813>
- Delgado, M. d. (2018). *La gestión por procesos en las instituciones de información*. *ACIMED*, 14(5). doi:<http://scielo.sld.cu/scielo.php?script>
- Deloitte. (2022). *Global Powers of Construction*. Deloitte Global. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/energia/Deloitte-ES-energy->

gpoc-2021.pdf

- Diagramaweb.com. (2023). Obtenido de <https://diagramaweb.com/>
- Escuela de Postgrado Industrial. (2021). Urbanismo sostenible: características y objetivos principales. doi:<https://postgradoindustrial.com/urbanismo-sostenible-caracteristicas-y-objetivos-principales>.
- Fernández, P. (26 de Marzo de 2023). *Sector de la construcción, un motor económico en reversa*. Obtenido de La Nación: https://www.lanacion.com.py/negocios_edicion_impresa/2023/03/26/sector-de-la-construccion-un-motor-economico-en-reversa/
- Fernandez, R. (2023). Porcentaje añadido en el Producto Interior Bruto (PIB) en los Estados Unidos en 2021, por industria. doi:<https://es.statista.com/estadisticas/598674/porcentaje-anadido-en-el-pib-por-industria-en-ee-uu>
- Ferreiro, G. L. (2018). *Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias financieras*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin05118.pdf>
- García, A. d. (2022). *Análisis y aplicación de la metodología lean en la gestión energética de la cadena de suministro y su potencial impacto en el ámbito de la sostenibilidad y de la eficiencia*. Obtenido de <https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/23786/2022-23-ES CET-JL-2258-2258065-ar.bastidas.2017-MEMORIA.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- García, I. (2018). *Investigación exploratoria, descriptiva, explicativa y correlacional*.
- Herrera, T. F., Efraín Granadillo, E. d., & Vegara, J. C. (2018). Aplicación de análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector alimento de Barranquilla-Colombia. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 20(3), 320. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052012000300006>
- IMAE. (2023). *Índice mensual de actividad económica*. Obtenido de <https://www.bch.hn/estadisticos/EME/ndice%20Mensual%20de%20Actividad%20Econmica%20IMAE/%C3%8Dndice%20Mensual%20de%20la%20Actividad%20Econ%C3%B3mica%20Mayo%202023.pdf>
- Indeed. (2023). *Perfil de puesto y cómo hacerlo*. indeed. Obtenido de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/que-es-perfil-puesto>
- José G, V. H., Bautista, G. M., & Castillo, M. T. (2018). *Sistema de producción competitivos mediante la implementación de la herramienta Lean Manufacturing*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n11/2314-3738-cadmin-11-80.pdf>
- Lizcano, J., & Castello, E. (s.f.). *Rentabilidad empresarial, propuesta practica de análisis y evaluación*. Madrid: Cámaras de Comercio, Servicios de Estudios.
- Llacsa, O. J. (2018). *PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO LOGISTICO DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA*. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.
- logística, . d. (2023). *Análisis de Procesos*. UNITEC.
- María, A. J. (2018). *Estudio de la urbanización en Centroamérica: Oportunidades de una Centroamérica urbana*. Washington DC.
- Mariño, V., & Jorge, L. (2020). *DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN LOCAL DE GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE*. Centro de Información y Gestión Tecnológica.
- Mordor Intelligence. (2023). *MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN EN AMÉRICA DEL NORTE: CRECIMIENTO,*

- TENDENCIAS, IMPACTO DE COVID-19 Y PRONÓSTICOS (2023 - 2028). Estados Unidos.
- Ocampo, D. S. (2019). *Enfoque Mixto de Investigación* .
- Orozco, R. (2023). *¿Cuáles son las 7S de Mckinsey y cómo implementarlas?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-7s-de-mckinsey-y-como-implementarlas>
- Palacios, B. (27 de Julio de 2022). *República Inmobiliaria*. Obtenido de <https://republicainmobiliaria.com/editorial/constructoras-mas-grandes-del-mundo-ventas-2021/>
- Paz, S. (2018). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30).
- Porter, M. E. (2018). *Comprender la estructura de un sector*. Harvard Business School.
- Portillo, R. E. (2020). *Supervisión del desarrollo de la urbanización Villa San Juan*. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/10294/21611127-enero2020-i03-pp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rios, O. (2019). *Key Performance Indicators (KPI)* . Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf
- Riquelme, M. (2020). *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?* Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena_de_valor_de_micahel_porter.pdf
- Riquelme, M. (2 de Agosto de 2023). *Web y Empresas*. Obtenido de Historia de la Gestión de Operaciones: https://www.webyempresas.com/historia-de-la-gestion-de-operaciones/#Revolucion_postindustrial
- Rodríguez, C. (07 de Octubre de 2022). *DirigentesDigital*. Obtenido de <https://dirigentesdigital.com/economia/internacional/eeuu/la-construccion-en-estados-unidos-aun-no-es-sostenible>
- ROLDÁN, J. M. (2021). *DIAGRAMA DE PARETO*. Universidad Tecnológica de Querétaro.
- Saavedra, L. A. (2017). Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral .
- Sampieri, H., & Fernández Collado. (s.f.). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Sanmartin, T. (2020). *Estrategia de branding: procesos para la creación de una marca*. Obtenido de <https://www.factoriadeindustriascreativas.es/estrategia-branding/>
- Sarmiento Rojas, J. A., Hernández Carrillo, C. G., & Gonzalez Sanabria, J. S. (2020). Analysis of the impact of the construction sector on Colombian economy. *Universidad Distrital José de Caldas, Vol. 24*(Núm. 66 (2020): Octubre - Diciembre). doi:<https://doi.org/10.14483/22487638.16194>
- Sierra, D. E. (2023). *Norma ISO/IEC 27001*. Slides, Inc.
- Sili, M. (2020). Acción territorial y construcción del desarrollo. La experiencia de zonas rurales de la Pampa argentina. *Revista de Geografica Norte Grande*(75). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022020000100201>
- Socconini, L. V. (2019). *Lean Manufacturing, paso a paso*. Marge Books. *Southern New Hampshire University*. (29 de Julio de 2022). Obtenido de <https://es.snhu.edu/noticias/que-es-la-gestion-de-operaciones>
- Ungar, F. (2020). *Marx y su concepto del hombre*. México: Fondo de cultura económica.
- Vásquez Barajas, E. F., Osorio, L. M., & Mogrovejo Andrade, J. M. (2020). *Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor*. Obtenido de

<https://repositorio.ufps.edu.co/bitstream/handle/ufps/373/Methodolog%c3%ada%20para%20la%20evaluaci%c3%b3n%20interna%20de%20una%20cadena%20de%20valor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vázquez, N. (13 de Junio de 2022). *Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Laguer*. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: <https://blog.incmtty.com/rentabilidad-financiera-y-como-aplicarla>

ANEXOS

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE SESCO.

Somos alumnas de la Maestría de Dirección Empresarial en UNITEC. Estamos cursando el Trabajo Final de Graduación y el objetivo de aplicar esta herramienta es para medir y analizar el nivel de satisfacción que presentan los clientes de la constructora SESCO.

* Obligatorio

1. **¿Considera que SESCO es una empresa confiable para recomendar a sus familiares o amigos que desean ejecutar algún proyecto de construcción? ***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. **¿Cómo evaluaría los tiempos de entrega en los proyectos que maneja la empresa, en términos de cumplimiento de los plazos acordados? ***

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

3. **¿Qué tan satisfecho se encuentra usted como cliente con la calidad del servicio que ofrece SESCO para el desarrollo de sus proyectos? ***

- Totalmente satisfecho
- Muy satisfecho
- Neutral
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

4. **¿El personal de atención al cliente les ha brindado un buen servicio cuando lo han requerido? ***

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

5. **¿Considera que la empresa ofrece servicios de diseño y personalización para adaptarse a los gustos y necesidades específicas del cliente? ***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. **¿Considera que los precios de venta son accesibles? ***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. **¿La empresa les ha hecho recomendaciones de financiamiento con diferentes bancos? ***

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

8. ¿Desearía que SESCO contara con una cartera más amplia de modelos habitacionales? *

- SI
- NO

9. ¿La constructora ofrece infraestructura de alta calidad aún en modelos económicos? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Considera que las ubicaciones de las residencias prometen plusvalía? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. ¿Cuenta la empresa con una plataforma de sugerencias? *

- SI
- NO

12. ¿A través de que medio conocieron a SESCO? *

- Redes Sociales
- Televisión
- Radio
- Familiar o amigo
- Otras

13. ¿Considera que SESCO cuenta con canales de promoción y publicidad adecuada para llegar a nuevos clientes? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. ¿A través de que medios le gustaría enterarse de SESCO (noticias, publicidad y otro contenido importante)? *

- Televisión
- Radio
- Facebook
- Instagram
- Twitter

Enviar