



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO  
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL  
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA  
EMPRESA CONSTRUCTORA GALILEA SAC,  
SUCURSAL LAMBAYEQUE**

**PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

**Bach. Cancino Ugáz Raúl Martín**

**Asesor:**

**Mg. Celso Purihuamán Leonardo**

**Línea de Investigación:**

**Gestión y Competitividad**

**Pimentel - Perú**

**2018**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS:**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO  
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL  
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA  
EMPRESA CONSTRUCTORA GALILEA SAC,  
SUCURSAL LAMBAYEQUE**

**PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

**Cancino Ugáz Raúl Martín**

**Pimentel – Perú**

**2018**

**Propuesta de un modelo de negocio para mejorar la productividad  
del área de comercialización de la empresa Constructora Galilea  
SAC, sucursal Lambayeque**

Aprobación de la tesis

---

**Mg. Celso N. Purihuamán Leonardo.**  
Asesor Metodólogo

---

**Mg. Portella Vejarano Hubert**  
Asesor Especialista

---

**Mg. Bocanegra García Miguel**  
Presidente de Jurado

---

**Mg. Izquierdo Espinoza Julio**  
Secretario(a) de Jurado

---

**Mg. Portella Vejarano Hubert**  
Vocal / Asesor de Jurado

## **Dedicatoria**

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi familia.

Por su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi asesor y jurados.

Mg. Celso Parihuamán, por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; al jurado en general por su constante colaboración y aportes a la mejora de la presente investigación.

## **Agradecimiento**

*En primer lugar darle gracias a Dios Padre, quien con su sabiduría infinita y su buena voluntad me ha permitido desarrollar mi potencial para el logro de la presente tesis, con el fin único de sobresalir en la vida diaria.*

*A mis padres María Luz Ugáz de Cancino y Victor Raúl Cancino Vargas. Por darme la vida, quererme mucho, porque aunque no se encuentren conmigo tengo la certeza que siempre me están cuidando y dando fuerzas para seguir adelante tomando buenas decisiones en mi vida como profesional.*

*A mis hermanos Marleni, Cesar y Herbert Cancino Ugáz. Por ser importante en mi superación personal y el ejemplo como hermanos mayores, gracias por apoyarme siempre y ayudarme a salir adelante a pesar de las caídas que he tenido por brindarme el apoyo incondicional.*

*A mi esposa Rita Ortiz de Cancino y mi suegro (Pachi) Pepe Alcibiades Ortíz. Por ser un pilar muy importante para poder lograr culminar mi carrera profesional de administración. El apoyo que ustedes me brindaron a lo largo de mi carrera fue una bendición para mí, doy gracias a Dios por ponerlos en mi camino, me ayudaron tanto por conocimiento, como psicológicamente, apoyándome día a día, gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se los debo a ustedes ¡Gracias!*

*A mis docentes en general, quienes han sido guías fundamentales para encaminar correctamente mi objetivo.*

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	5
Agradecimiento .....	6
ÍNDICE.....	7
Resumen .....	10
Abstract.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.1 Situación Problemática.....	16
1.1.1 A nivel internacional.....	16
1.1.2 A nivel nacional.....	18
1.1.3 A nivel local.....	20
1.2 Formulación del Problema.....	21
1.3 Delimitación de la Investigación .....	21
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación.....	22
1.5 Limitaciones de la Investigación .....	23
1.6 Objetivos de la Investigación.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	25
2.1 Antecedentes de Estudios.....	26
2.1.1. A nivel internacional.....	26
2.1.2. A nivel nacional.....	29
2.1.3. A nivel local.....	30

2.2. Estado del Arte.....	31
2.3. Base Teórica Científicas.....	34
2.3.1. Modelo de Negocio.....	34
2.3.1.1. Elementos de los modelos de negocio.....	36
2.3.1.2. Perspectiva de los modelos de negocio.....	39
2.3.1.3. Tipos de modelos de negocio. ....	41
2.3.2. Capacidad y estrategia .....	51
2.3.2.1. La capacidad puede ser planificada a corto, medio y largo plazo .....	51
2.3.2.2. Elementos de la capacidad de producción:.....	52
2.4. Definición de la terminología .....	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	58
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	59
3.1.1. Tipo de investigación .....	59
3.1.2. Diseño de Investigación.....	60
3.2. Población y Muestra.....	60
3.3. Hipótesis.....	61
3.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos ...	62
3.6. Procedimiento para la recolección de datos.....	64
3.9. Criterios de rigor científico.....	65
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	66
4.1. Resultados en tablas y gráficos.....	67



4.2. Discusión de Resultados .....	79
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	83
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
6.1. Conclusiones.....	102
6.2. Recomendaciones.....	103
REFERENCIAS .....	104
ANEXOS.....	107

## Resumen

La presente tesis de investigación se ha desarrollado en la empresa Constructora Galilea S.A. la cual ofrece el servicio de construcción y comercialización de viviendas a nivel nacional, tomando como estudio la sede ubicada en la ciudad de Chiclayo, en donde se ha detectado la problemática descrita en la investigación.

El objetivo de la investigación es proponer un modelo de negocios que le permita mejorar la productividad del área de comercialización en la empresa constructora Galilea S.A.C. Se realiza un estudio es de tipo descriptivo y propositivo, con un diseño no experimental; donde se contó con una población de 50 trabajadores los mismos que conformaron la muestra de quienes se obtuvo la información, determinándose aspectos que influyen en la productividad del área comercial de la empresas constructora.

Los resultados muestran que la empresa no cuenta con un modelo de negocio indicado para comercializar sus productos, viéndose afectado su nivel de ventas mensuales y su deficiente proceso de comercialización por parte de los trabajadores de dicha área. Por lo que se recomienda la aplicación de la propuesta de investigación, ya que, se ha realizado como un aporte a brindar soluciones enfocada en las necesidades de los clientes y de la empresa.

**Palabras clave:** Modelo de negocio, administración de producción, productividad y comercialización.

## **Abstract**

This thesis research was developed in Galilee SA Construction Company, which offers the service building and selling homes nationwide study taking as the headquarters located in the city of Chiclayo, where it has detected the problems described in the investigation.

The aim of the research is to propose a business model that could improve productivity marketing area construction company Galilee SAC A study is descriptive and purposeful type with a non-experimental design is performed; where it had a population of 50 workers the same that formed the sample from whom information was obtained, determining aspects that influence the productivity of the commercial area of the construction companies.

The results show that the company does not have a business model suited to market their products, being affected their level of monthly sales and poor marketing process by workers in that area. So the application of the research proposal is recommended, as has been done as a contribution to providing solutions focused on the needs of customers and the company.

**Keywords:** Business model, production management, productivity and marketing.

## INTRODUCCIÓN

La globalización y la evolución de los mercados han llevado a que día tras día los clientes sean más exigentes. Esta situación ha sido el resultado de la interiorización de altos parámetros de calidad basados en mayores niveles de conocimiento, permitiéndoles tomar a los consumidores tomar mejores decisiones y otorgándoles un alto poder de negociación frente al mercado.

La creciente actividad laboral de las personas a permitido en los últimos años la aparición de gran cantidad de empresas, entre las principales tenemos a las del sector construcción, resultado directo de los procesos de fusiones y adquisiciones llevados a cabo en nuestro país. Por ello, destacamos que el mercado inmobiliario y de construcción ha experimentado en la última década una tendencia de crecimiento sostenido, favorecida por la buena coyuntura y el progresivo grado de externalización de los servicios de construcción por parte de empresas privadas.

Según Porter (2010), en este tipo de industrias, por lo general, el progreso es muy restringido. La mayoría de veces, empresas que invierten en programas de mejoramiento operacional y de calidad, compiten con empresas de muy baja calificación respecto de la forma

con que gestionan sus obras. Esta situación coloca a empresas que se preocupan por la calidad de su producto a competir con otras que no lo hacen y que no ofrecen ninguna garantía al cliente.

La investigación se divide en seis capítulos los cuales se dividen de la siguiente manera:

Capítulo I: contiene el Problema de Investigación, donde está la situación problemática, además está la formulación del problema, delimitación de la investigación, justificación e importancia de la investigación, limitaciones de la investigación, y los objetivos.

Capítulo II: contiene el Marco Teórico, en el cual se da a conocer los antecedentes de estudios, el estado del arte, las bases teóricas científicas y la definición de la terminología.

Capítulo III: contiene el Marco Metodológico, es decir la metodología a ser utilizada seguido por el tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, operacionalización, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, los criterios éticos y criterios de rigor científico.

Capítulo IV: contiene el Análisis e Interpretación de los Resultados, donde se observa los resultados estadísticos en tablas y gráficos

obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, además está la discusión de resultados.

Capítulo V: contiene la propuesta de la investigación.

Capítulo VI: contiene las conclusiones de la investigación y las recomendaciones en base a las conclusiones.

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Situación Problemática**

### **1.1.1 A nivel internacional**

Las empresas constructoras e inmobiliarias se ven enfrentadas a un mercado altamente competitivo, por lo que, deben buscar nuevas formas para mejorar sus niveles de aprobación ante los clientes. Es por esto, que desde la década de los noventa se utiliza la serie de normas ISO 9000, que permite a las organizaciones mejorar sus estándares de calidad. (Gómez D., 2010)

Hoy en día, el incremento de la competitividad del sector construcción ha generado a que las empresas estén obligadas a optar nuevas formas de trabajo para lograr mantenerse en el mercado, por lo cual se han diseñado modelos de negocio enfocados a mejorar la productividad, logrando incrementar el nivel de aprobación del cliente.

En la actualidad las empresas inmobiliarias y constructoras tienen la misión de cumplir con un requisito esencial, que es entregar calidad, la cual es exigida por los clientes, derivadas de la globalización y las demandas sociales. Las empresas al cumplir con este requisito podrán alcanzar una razonable confianza en



que las expectativas esperadas por el cliente o el usuario queden satisfechas.

Según Benavidez V., (2010), desde el punto de vista macroeconómico se puede destacar que: “El sector de la construcción contribuye notablemente a la actividad económica. En el caso de Chile, en los últimos tres años la construcción presentó el 6,9% del PBI y el 7,9% del empleo. Más en particular, la actividad inmobiliaria, medida a través de la construcción y la venta de viviendas, supone un significativo aporte al ciclo económico, debido a la amplia variedad de sectores que involucra: desde provisión de materiales hasta servicios financieros.”

Justamente por el impacto que tiene en el empleo y en la actividad económica es que también el Estado impulsa políticas para estimular permanentemente este sector, entre las principales y más efectivas son: franquicias tributarias para las empresas que se dedican a la construcción de viviendas y crecimiento y expansión en la entrega de subsidios habitacionales a personas, ampliando su oferta a la clase media.

### **1.1.2 A nivel nacional.**

López A., (2013) analista económico, manifiesta que el gran impacto que están causando los programas de vivienda que fomenta el estado, tales como “Techo Propio” y “Mi vivienda” en la economía del país, se ha visto reflejado en el crecimiento económico del sector construcción en los últimos 4 años. Así, de acuerdo al INEI, el PBI del sector creció 7.9% en el 2010, 4.9% en el 2011 y 4.7% en el 2012. Este movimiento económico ha originado también un aumento del número de empresas constructoras e inmobiliarias.

De acuerdo con el autor, existen indicadores que se favorecieron gracias al incremento del sector construcción, esto debido a que empresa del sector mantienen modelos de negocios muy bien constituidos y enfocados a brindar productos de calidad a sus clientes, pese a ello aún existe un buen porcentaje de empresas de construcción las cuales no cuentan con un buen diseño de su modelo de negocio, reflejado en la aparición de deficiencias y problemas de comercialización.

Según Porter M., (2010), en este tipo de industrias, por lo general, el progreso es muy restringido. La mayoría de veces, empresas que invierten en programas de mejoramiento operacional y de

calidad, compiten con empresas de muy baja calificación respecto de la forma con que gestionan sus obras. Esta situación coloca a empresas que se preocupan por la calidad de su producto a competir con otras que no lo hacen y que no ofrecen ninguna garantía al cliente.

A través de un adecuado modelo de negocio, una empresa constructora tiene mayores posibilidades de concretar ventas y mantener un buen nivel de productividad, pero no todas estas cuentan con las técnicas o herramientas adecuadas para lograr el buen funcionamiento del modelo de negocio.

Según Souza et al. (2005), los indicadores consisten en expresiones cuantitativas que representan una información obtenida a partir de la medición y evaluación de una estructura de producción, de los procesos que la componen y/o de los productos resultantes.

Estos constituyen una herramienta gerencial de extrema importancia para una empresa, ya que pueden servir para controlar el avance y tomar acciones correctivas, comparar los rendimientos reales con los rendimientos considerados en el

presupuesto, evaluar la eficiencia de nuevos métodos o tecnologías.

En el país existen pocos estudios acerca de la productividad y calidad en el sector. Uno de los estudios realizados en nuestro país acerca de la productividad, fue elaborado por el Prof. Virgilio Ghio Castillo. Los resultados de esta investigación dieron lugar al libro “Productividad en obras de construcción: diagnóstico, crítica y propuesta” del Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este libro presenta un panorama actual de la productividad de mano de obra en la construcción peruana y brinda herramientas para mejorarla a través de políticas de gestión de la producción adecuadas.

### **1.1.3 A nivel local**

Respecto a la problemática de la empresa Constructora Galilea S.A.C., se ha detectado una disminución en la venta de viviendas con respecto a años anteriores debido a diversos factores los cuales están relacionados con la actividad directa lo que obstaculiza al logro de metas y objetivos de mediano y largo plazo.

Hoy en día, con la aprobación de grandes proyectos para la venta viviendas, la empresa se ve en la necesidad de establecer estrategias para el incremento de la productividad del área comercializadora, por lo que con una propuesta de un modelo de negocio permitirá establecer las estrategias, procesos y matrices los cuales servirán para incrementar las productividad y conseguir el objetivo planteado a nivel corporativo.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cómo mejorar las Productividad del área de comercialización de la empresa Constructora Galilea S.A.C. sucursal Lambayeque?

## **1.3 Delimitación de la Investigación**

La investigación se realizó en el área de comercialización de la empresa constructora Galilea S.A.C., ubicada en Calle Cuglievan 315 centro de Chiclayo.

El periodo de tiempo de la investigación fue de cuatro meses los que transcurrieron de septiembre del 2014 a diciembre del 2014.

#### **1.4 Justificación e Importancia de la Investigación**

El presente trabajo de investigación se justifica porque permitirá, a la empresa constructora Galilea S.A.C., comprender de manera general aspectos relacionados al sector inmobiliario, ya que somos conscientes de que ya existen en el mercado competidores que cuentan con experiencia y grandes proyectos finalizados, por lo que a través de la propuesta de investigación se pretende brindar mejoras en el área de comercialización y sus procesos de negocio. Este conocimiento de la industria permitirá conocer más a fondo el área del sector inmobiliario, facilitará identificar más necesidades las cuales aún no son satisfechas, con la finalidad de incrementar y facilitar los procesos de comercialización mejorando las ventas en los años mencionados.

Es importante para determinar en qué se debe mejorar en aspectos relacionados a los procesos del servicio de comercialización, de tal forma que se pueda optar por una forma de trabajo adecuado a los requerimientos de calidad que exigen los clientes actuales cuya tendencia está en crecimiento, para lo cual es necesario contar con un plan de procesos de negocio que sirva de herramienta para brindar un servicio de calidad al que enfocamos nuestra propuesta.

## **1.5 Limitaciones de la Investigación**

En la presente investigación se han presentado dificultades para localizar antecedentes de estudios respecto las variables aplicadas a empresas del rubro de construcción, por lo que se optó por estudios similares al aquí planteado.

En cuanto al diagnóstico de las actividades realizadas por el área comercial, existieron dificultades en la obtención de información de los trabajadores de campo quienes pasan muy poco tiempo en las instalaciones de la constructora.

## **1.6 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General:**

Proponer un modelo de negocio para mejorar la productividad del área de comercialización de la empresa Constructora Galilea S.A.C., sucursal Lambayeque.

### **Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar el estado actual de Productividad del área comercialización de la empresa Constructora Galilea S.A.C., sucursal Lambayeque.

2. Identificar los factores influyentes en la productividad del área de comercialización de la empresa Constructora Galilea S.A.C., sucursal Lambayeque.
3. Diseñar el modelo de negocio para mejorar la productividad del área de comercialización de la empresa Constructora Galilea S.A.C., sucursal Lambayeque.



# **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Antecedentes de Estudios**

### **2.1.1. A nivel internacional**

Alfaro, H. (2007). Chile. En su tesis “Rediseño de Modelo de negocio como Herramienta Generadora de Valor en la Gestión de Producción para las Pyme de Calzado de Cuero en Valparaiso”.

Indica en alguna de sus conclusiones:

Se ha demostrado que, mediante la aplicación del rediseño de procesos, es posible generar valor en la gestión de producción, contribuyendo de esta manera a solucionar problemas asociados a esta actividad. Tiempo empleado para planificar una orden de producción. Se disminuye el tiempo en aprox. 10 horas a la semana, con un 97.26% en la optimización del tiempo de planificar una orden de producción obteniendo velocidad, flexibilidad, comodidad y sobre todo fiabilidad en los reportes. Se minimizan los costos de los recursos involucrados en la elaboración de reportes manuales.

Bonillo, P. (2008). Venezuela. En su tesis “Metodología de Gestión de Negocio Sustentada en el uso de Patrones”. Indica en algunas de sus conclusiones: El Modelo, permite obtener una visión clara de la organización de soporte interno y de su entorno en cuanto a la capacidad, necesidad y voluntariedad para adoptar

y usar una herramienta de control remoto, así como su participación en el logro de los objetivos, de manera que se reduzcan los riesgos asociados a su implantación y uso.

El Modelo determina como influye la complejidad de la Organización en el componente económico, en la efectividad del soporte y en la efectividad del proyecto, teniendo en cuenta factores de costos que normalmente no son utilizados al medir el impacto del software en la organización (costo de negociación, planeación, implementación, reemplazo, etc.).

Días, H. (2008). México. En su "Modelo de Reingeniería de negocios para el Auto Lavado Santa Lucía, Oaxsaca, OAX". Se realiza una investigación documental (libros, revistas, estadísticas, buscadores en internet) e investigación de campo mediante entrevistas estructuradas donde se aplicó el cuestionario y no estructuradas con el propietario del centro de auto lavado, y observación directa.

Se contó con una muestra de 178 automovilistas determinado por el promedio de automóviles diarios que asisten al auto lavado. Concluye que a través de la teoría de colas se determinaron los

tiempos muertos, el tiempo promedio de llegadas, de servicio, el de espera y con ello el tiempo total en el sistema.

También se detectó el factor de pérdida del sistema y la longitud promedio de la línea de espera. Lo que condujo a proponer un modelo de reingeniería de procesos que rediseñe la planta en el que se propone la automatización del área de secado y se modifique la distribución del área de lavado y aspirado.

Con el modelo propuesto se logra un incremento de 33.6 puntos porcentuales en la eficiencia del centro de auto lavado, llegando de esta manera a un 73.2% y con ello la hipótesis de investigación se prueba.

Vásquez, L. (2011). México. En su trabajo de investigación "Reingeniería de Modelo de Negocio en los Flujos de Información de una Empresa de la Industria Alimentaria". Realiza un estudio de tipo descriptivo en una empresa de la Industria Alimentaria, que cuenta en promedio con un personal de 124 empleados, quienes conformaron la población y muestra, en la cual se detectó como problemática, la falta del conocimiento integral de sus procesos y su interacción con todos los departamentos, provocando retrasos en el flujo principal del proceso, por ser

ejecutados sin la información debida, sin intercomunicaciones departamentales, ni en los tiempo adecuados, por no existir un sistema de información debido que sirva de apoyo para la integración de sus actividades.

### **2.1.2. A nivel nacional.**

Wong, P. (2009). Lima. En su tesis “Propuesta de Mejora del Proceso de Admisión en una Empresa Privada que Brinda Servicios de Salud Ambulatorios”. El presente estudio analiza los procesos de admisión y pago de una entidad de salud con la finalidad de brindar una solución que eleve el nivel de satisfacción de los clientes.

En dicho análisis se realizó un estudio de tiempos para obtener información estadística del comportamiento de la llegada de los clientes y de los tiempos de espera en cola. El tiempo de permanencia total en el sistema de admisión y pago resultó ser 62 minutos.

Por otro lado se analizó el comportamiento de la demanda de las especialidades ofrecidas, calculando la cantidad de consultas atendidas por cada una de ellas. El diagnóstico del análisis, señala que los tiempos de espera en la cola de admisión y pago

son excesivos. Así pues, se plantea una propuesta de mejora que establece la implementación de una central de atención telefónica para la reserva de citas y un sistema de prioridades para la atención presencial.

Esta mejora fue plasmada en un modelo de simulación en el software Arena, obteniendo un menor tiempo de permanencia total en el sistema de admisión y pago. Además se optimizó el uso de los recursos actuales reduciendo el costo promedio de atención por cliente.

### **2.1.3. A nivel local.**

Duque, M. (2008). Lambayeque. En su tesis “Rediseño de procesos de atención para elevar el grado de satisfacción del usuario en apertura de cuenta de ahorro en el banco de la Nación – Lambayeque, 2008”. Indica en alguna de sus conclusiones: Diseñar un proceso de atención personalizada para minimizar el tiempo de atención es una acción que sería relevante para este proceso ya que con esta posición de atención al cliente, se minimizarían los tiempos, los cuales se ven reflejados en la guía de observación donde este proceso pasa por una serie de etapas lo cual da lugar a la dilatación del tiempo, es por eso que si una sola persona manejaría este proceso, esto daría lugar a que las

demás personas involucradas se dedicaran a sus labores laterales con una mayor eficiencia y rapidez dando un flujo de atención más rápida y por consiguiente clientes satisfechos.

Se demuestra que utilizar un rediseño en el proceso de atención basado en el modelo de Kano entonces se elevar el grado de satisfacción del usuario en apertura de cuenta de ahorro en el Banco de la Nación - Lambayeque. Por tanto, un rediseño de procesos ayuda a mejorar los tiempos de atención y por ende lograr una mayor satisfacción del cliente lo que puede incidir en incrementar la participación en el mercado.

## **2.2. Estado del Arte**

De acuerdo con Davenport (2013), un modelo de negocios es un análisis y rediseño radical y la re concepción fundamental de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez.

Está destinada a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas de una organización. Es un modo planificado de establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los

procesos administrativos, regulativos y sustantivos con la pretensión de elevar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad de la red de producción institucional y alcanzar un balance global positivo.

Se trata de una reconfiguración profunda del proceso que se trate e implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interpelarnos sobre los fundamentos de los procesos de trabajo.

La reingeniería de procesos es radical de cierta manera, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos con el fin de crear ventajas competitivas osadas e innovar en las maneras de hacer las cosas. Una confusión usual es equiparar la reingeniería de procesos al rediseño o diseño organizacional, no hay que confundir, son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.



El rediseño o reingeniería del modelo de negocio sólo tiene sentido si es coherente con la estrategia de la organización. El rediseño es imposible si no se enfoca el esfuerzo teniendo en cuenta los objetivos específicos previamente establecidos. Esta etapa incluye la descripción y análisis de los procesos, la elaboración de propuestas de mejoras y la planificación de los cambios que se deberían realizar.

La implementación exitosa del rediseño o reingeniería de los modelos de negocio está relacionada en gran medida con las actitudes de los directivos y/o responsables, la situación estructural y cultural de la organización y la predisposición del personal para comprometerse con los cambios y brindar un decidido apoyo para obtener los resultados buscados.

Es precisamente a partir de la implementación que se obtendrán los objetivos propuestos en el rediseño o reingeniería, de modo que esta etapa es de vital importancia, tal vez la más conflictiva y difícil, aún en los casos que se cuente con propuestas brillantes que indiquen posibilidades espectaculares de mejoramiento. Teniendo en cuenta la diversidad de variables en juego y las

posibles contingencias imprevisibles al comenzar la implementación, el plan debe ser flexible y con la necesaria capacidad para adaptarse a los eventuales cambios que se produzcan. Esta etapa incluye la comunicación al personal sobre los cambios a realizar, la ejecución de los cambios, el control y seguimiento y la evaluación de sus resultados

### **2.3. Base Teórica Científicas**

#### **2.3.1. Modelo de Negocio**

El diseño del negocio incluye la selección de clientes, las ofertas de productos, decidir qué tareas se llevará a cabo internamente y las que serán contratadas, y cómo se producirán las ganancias. El diseño de un negocio a menudo se conoce también como el concepto del negocio. Un modelo exitoso de negocio representa una mejor manera de hacer negocio que las alternativas de negocio existentes. (Megías J., 2013)

De acuerdo a Chase, Jacobs y Aquilano, (2006) Es obtener una visión del proceso como un todo, lo que permite obtener conclusiones rápidas sobre la eficiencia del proceso productivo como un todo o sobre las oportunidades de mejora del mismo.

Un modelo de negocio puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos de negocio que deban ser incluidos en su función. En este contexto un proceso de negocio puede ser visto a varios niveles de granularidad. El enlace entre procesos de negocio y generación de valor lleva a algunos practicantes a ver los procesos de negocio como los flujos de trabajo que efectúan las tareas de una organización. Los procesos poseen las siguientes características:

Pueden ser medidos y están orientados al rendimiento Tienen resultados específicos Entregan resultados a clientes o “stakeholders” Responden a alguna acción o evento específico Las actividades deben agregar valor a las entradas del proceso.

Los modelos de negocio pueden ser vistos como un recetario para hacer funcionar un negocio y alcanzar las metas definidas en la estrategia de negocio de la empresa. Las dos formas principales de visualizar una organización, son la vista funcional y la vista de procesos. (Megías J., 2013)

Crear un nuevo diseño de negocio es como escribir una novela. Es una novela que atrae a inversionistas, clientes y socios.

Un buen diseño de negocio requiere determinar qué hará y qué no hará la empresa y cómo creará una propuesta atractiva y de valor para los clientes. El diseño de un negocio debe contestar tres preguntas básicas: quién es el cliente; cómo se satisfacen los requisitos del cliente; cómo se producen y se protegen las ganancias. (Megías J., 2013)

La diferencia entre empresas exitosas y no exitosas depende de numerosos factores, pero en muchas ocasiones depende del cambio en el mercado, en la economía, en el producto o servicio; lo cual lleva a un cambio en la experiencia del consumidor y en sus percepciones y actitudes. Esto señala, que la supervivencia de una compañía depende de su capacidad de adaptación (Morris, 2009) La innovación se refiere a un atributo, un proceso o un resultado, no todo lo nuevo califica como innovación, está por definición crea ventajas competitivas.

### **2.3.1.1. Elementos de los modelos de negocio**

#### **Procesos.**

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos,

técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea. (Chase, Jacobs y Aquilano, 2006)

### **Eficiencia.**

Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. (Chase, Jacobs y Aquilano, 2006)

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas. (Chase, Jacobs y Aquilano, 2006)

### **Planeación de la capacidad productiva.**

Según Chase, Jacobs y Aquilano (2006), el objetivo de la planeación estratégica de la capacidad es proveer criterios para determinar el mejor nivel de capacidad general de los recursos, con utilización intensiva del capital, instalaciones, equipos y fuerza laboral, para respaldar la estrategia de competitividad de la empresa.

El nivel de capacidad que se elija tiene una gran importancia, por su impacto sobre la rapidez de respuesta, la estructura de costos, la política de inventarios, etc. Una capacidad insuficiente puede hacer perder clientes por lentitud de servicio, ofreciendo un flanco débil a los competidores. Una capacidad excesiva puede reducir ganancias por costos excesivos, sub utilización de la mano de obra, inventarios elevados, etc. (Chase, Jacobs y Aquilano, 2006)

### **Cuello de botella.**

El cuello de botella determina la cantidad de piezas posibles después de un determinado periodo de tiempo. Es importante identificar los cuellos de botella en los procesos de producción y sobre todo efectuar un análisis profundo en cómo aumentar la eficiencia en esta operación. (Chase, Jacobs y Aquilano, 2006)

### 2.3.1.2. Perspectiva de los modelos de negocio

Un buen diseño de negocio requiere determinar qué hará y qué no hará la empresa y cómo creará una propuesta atractiva y de valor para los clientes. El diseño de un negocio debe contestar tres preguntas básicas: quién es el cliente; cómo se satisfacen los requisitos del cliente; cómo se producen y se protegen las ganancias. (Megías J., 2013)

El resultado de este proceso de diseño es el modelo de negocio, el cual es la descripción del negocio y cómo trabajará en términos económicos. Un modelo de negocio es un conjunto de presunciones planificadas sobre cómo la empresa creará valor para todos los interesados (clientes, inversionistas y socios).

El modelo de negocio debe contestar interrogantes sobre el cliente, la ganancia y el valor añadido. Los elementos de un modelo de negocio son:

<b>Selección del cliente</b>	¿Quién es? ¿Tiene relevancia nuestra oferta con el cliente?
<b>Propuesta de valor</b>	¿Cuáles son los beneficios que distinguen nuestra oferta?

<b>Diferenciación y control</b>	¿Cómo se protege el flujo de efectivo? ¿Tenemos una ventaja competitiva sustentable?
<b>Alcance del producto y actividades del negocio</b>	¿Cuál es el alcance de nuestras actividades? ¿Qué actividades se llevarán a cabo por los recursos propios de la empresa y cuáles se contratarán a recursos externos?
<b>Diseño organizacional</b>	¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?
<b>Captura de ganancias</b>	¿Cómo la empresa genera ganancias y cómo se protege esa ganancia?
<b>Valor de los recursos</b>	¿Por qué alguien querría trabajar en la empresa? ¿Cómo se aprovecha su talento?

(Megías J., 2013)



### **2.3.1.3. Tipos de modelos de negocio.**

Muños, D. (2007). No existe una clasificación clara para todos los modelos existentes de negocios, ni en el mundo físico ni mucho menos en la Internet.

Los tipos de modelo incluyen desde Corretaje hasta Servicio Público pasando por modelos de Publicidad, Intermediario de Información, Mercantil, Manufacturero y Afiliación, entre otros.

Algunos tipos de modelo de negocio:

Corretaje

Modelo de publicidad

Intermediación de información

Modelo de observación y análisis de proyectos

Modelo mercantil

Modelo de productor

Modelo de afiliación

Modelo de comunidad

Modelo de suscripción

Modelo de empresa de servicios públicos.

Smith, H. Fingar, P. (2012). Es importante añadir al tema, que el modelo de negocio debe diseñarse soportado en el concepto de negocio, es decir, fundamentado en las necesidades que satisface la empresa.

Existen distintas formas o herramientas en la actualidad para hacer un modelo de negocio, una de las más comunes y eficientes radican en la metodología de Business life model. Esta es una herramienta gráfica donde el creador de un modelo de negocio va resolviendo cada punto que necesita para hacer que su modelo de negocio funcione, involucrando los niveles de profundidad que considere. El modelo de negocio en lienzo se centra en desarrollar el modelo en 12 factores o bloques incluyendo los factores de iniciación y factores de cierre o competitividad: Propuesta de valor, mercado, distribución, marca, asociados, objetivos, procesos, financiación y recursos, fuente de ingresos y proceso emprendedor. Esta herramienta se caracteriza por generar relación entre los componentes y de esta manera desarrollar mayor innovación, potencializando el negocio y resolviendo sus necesidades.

## **Diseño de Modelos de Negocio**

Existe una clara diferencia (aunque a menudo pasada por alto) entre el diseño del modelo de negocio y la implementación del modelo de negocio (Sosna et al., 2009). Hay varias propuestas para diseñar un modelo de negocio. Sin embargo, la mayoría de las propuestas giran alrededor del planteamiento de una serie de preguntas, cuyas respuestas articuladas brindan una imagen del modelo de negocios de una compañía. Magretta (2002), afirma que el desarrollo de un nuevo modelo de negocio, o la evaluación de uno existente encaminado a su mejora, se puede llevar a cabo a partir de tres preguntas: ¿A quién va a servir? ¿Qué va a ofrecer? Y ¿Cómo lo va a organizar?

De igual manera, para Zott & Amit (2009) las preguntas que los directivos necesitan plantearse para la innovación del modelo de negocio, son las siguientes: ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio? ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas? ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí?

### **Mejora continua de los procesos**

La mejora de los procesos es el estudio de todos los elementos del mismo; es decir, la secuencia de actividades, sus entradas y salidas, con el objetivo de entender el proceso y sus detalles, y de esta manera, poder optimizarlo en función a la reducción de costos y el incremento de la calidad del producto y de la satisfacción del cliente (Krajewski, Ritzman, y Malhotra, 2008).

De la misma manera, la mejora continua (continuous improvement), es una filosofía “de nunca acabar”, que asume el reto del perfeccionamiento constante de los procesos, productos y servicios de una empresa. “Esta filosofía busca un mejoramiento continuo de la utilización de la maquinaria, los materiales, la fuerza laboral y los métodos de producción” (Chase, Aquino y Jacobs, 2010).

La mejora continua de los procesos, es entonces, una estrategia de gestión que consiste en el desarrollo de mecanismos que permitan mejorar el desempeño de los procesos y, a su vez, elevar la satisfacción de los clientes (Bonilla, Kleeberg, y Noriega, 2010).

De acuerdo a Deming (2000) al proceso de eliminar defectos se le denomina “mejora continua”, la cual está orientada a facilitar, en todo tipo de procesos, la identificación de mejores niveles de desempeño con la finalidad de alcanzar el estado de cero defectos y lograr de esta manera la satisfacción plena del cliente.

### **Recursos claves de un modelo de negocio.**

Aguilera O., (2013) menciona que los recursos claves de un modelo de negocio está dado por los recursos físicos, humanos, intelectuales y financieros que posee una empresa para lograr su funcionamiento de manera eficiente. Dentro de estos recursos podemos mencionar:

Calidad de los recursos: Es indispensable que la empresa o negocio cuente con la calidad suficiente en sus recursos para que los trabajadores realicen sus actividades de gestión y comercialización sin inconvenientes.

Recursos materiales: son todos aquellos recursos conocidos por la empresa como sus instalaciones, maquinas, redes de ventas o distribución los cuales deben ser diseñados acordes a los lineamientos del negocio para que estos sean difíciles de copiar.

### **Modelo de gestión.**

Chase, Jacobs y Aquilano, (2010), un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Un modelo de gestión está diseñado según los siguientes elementos:

**Diseño de actividades del modelo de gestión:** en el cual debe estar contenido las técnicas y métodos a emplear para seguir los lineamientos del modelo de negocio a implementar.

**Procesos de negocio del modelo:** son tareas relacionadas a generar un servicio o productos, estos reciben insumos para transformarlos utilizando la disponibilidad de recursos de la empresa.

**Control de actividades:** Después de diseñar y elaborar los procesos de negocio del modelo, es necesario realizar

un control de actividades en tiempos determinados para mantener el orden y la correcta aplicación por parte de los trabajadores, esto tiene por finalidad generar mayor eficiencia en el modelo de negocio.

### **Productividad**

Según Núñez A., (2010) La productividad es una medida general de la capacidad de producir un bien o servicio. Más específicamente, la productividad es la medida de cómo se gestionan los recursos especificados para lograr los objetivos puntuales como se establece en términos de cantidad y calidad.

La productividad también puede ser definida como un índice que mide la producción (bienes y servicios) relativos a la entrada (mano de obra, materiales, energía, etc., que se utiliza para producir la salida).

Por lo tanto, hay dos formas principales para aumentar la productividad: aumentar el numerador (salida) o disminuir el denominador (entrada).

Las organizaciones tienen muchas opciones para el uso de esta fórmula, la productividad del trabajo, la productividad de la

máquina, la productividad del capital, la productividad de la energía, y así sucesivamente. Un ratio de productividad podrá computarse para una sola operación, un departamento, una instalación, una organización, o incluso un país entero. (Núñez A., 2010)

La productividad es un concepto objetivo. Como un concepto objetivo se puede medir, idealmente frente a un estándar universal. Como tal, las organizaciones pueden monitorear la productividad por razones estratégicas, como la planificación empresarial, la mejora de la organización, o respecto a los competidores. También se puede utilizar por razones tácticas, como el control del proyecto o actuación de control de presupuesto. (Núñez A., 2010)

La productividad es también un concepto científico, y por lo tanto puede ser lógicamente definido y observado empíricamente. También se puede medir en términos cuantitativos, que lo califica como una variable. Por lo tanto, se puede definir y medir en términos absolutos o relativos. Sin embargo, una definición absoluta de la productividad no es muy útil; es mucho más útil



como un concepto tratar con productividad relativa o como un factor de productividad. (Núñez A., 2010)

La productividad es útil como una medida relativa de la producción real de producción en comparación con la entrada real de los recursos, medido a través del tiempo o en contra de entidades comunes. A medida que aumenta de salida para un nivel de entrada, o como la cantidad de entrada disminuye para un nivel constante de la producción, un aumento en la productividad se produce. Por lo tanto, una "medida de la productividad", describe qué tan bien se están utilizando los recursos de una organización para producir entrada.

La productividad se confunde a menudo con la eficiencia. La eficiencia se considera generalmente como la relación entre el tiempo necesario para realizar una tarea a un tiempo estándar predeterminado. Sin embargo, hacer trabajo innecesario eficiente es no ser exactamente productivo. Sería más correcto interpretar la productividad como una medida de la eficacia (hacer lo correcto eficientemente), que es orientado a los resultados en lugar de orientado a los resultados.

La productividad se expresa generalmente en una de tres formas: la productividad de factor parcial, de productividad multifactorial, y la productividad total.

### **Capacidad Productiva**

La capacidad productiva hace referencia al máximo nivel de producción que puede soportar una unidad productiva concreta, en circunstancias normales de funcionamiento durante un periodo de tiempo determinado.

Se expresa en unidades relacionadas con periodos de tiempo: horas máquina diarias, horas hombre por semana, volumen anual, etc.

Este término pone de manifiesto si un sistema productivo es capaz de satisfacer la demanda o si ésta quedar insatisfecha. Además, evalúa si los equipos e instalaciones permanecen inactivos o han sido utilizados en su totalidad. Lo más adecuado sería que la organización tuviese una capacidad productiva flexible que le permitiera ajustarse a cambios en los volúmenes de producción. Si tuviese una capacidad productiva por encima de la requerida, estaría perdiendo clientes. Si la tuviese por debajo de la requerida, estaría incurriendo en costes adicionales a la producción existente.

### **2.3.2. Capacidad y estrategia**

Para la determinación de la misión y estrategia de una empresa es imprescindible tener en cuenta la capacidad productiva con la que cuenta. Las inversiones se deben llevar a cabo teniendo presente que forman parte de un plan integrado que reportará ventajas para las organizaciones.

Planificación de la capacidad productiva

#### **2.3.2.1. La capacidad puede ser planificada a corto, medio y largo plazo**

De acuerdo con Jay Heizer (1999) en el corto plazo es difícil adaptar la capacidad productiva de la empresa a los requerimientos de la demanda. Para ello, se puede acudir a la reestructuración de los programas de trabajo o a la redistribución de las cargas de trabajo a los distintos centros de trabajo.

En el medio plazo, la organización para adaptar su capacidad productiva puede acudir a horas extras, despidos de personal, utilización de inventarios y subcontratación.

En el largo plazo, la empresa puede llevar a cabo significativas inversiones en equipos e instalaciones o tomar decisiones de

carácter estructural. La importancia de dichas decisiones es enorme, ya que, una vez tomadas, son difíciles de alterarlas sin incurrir en altos costes.

#### **2.3.2.2. Elementos de la capacidad de producción:**

##### **Potencial de producción**

Cantidad máxima de bienes que podría producir una sociedad o sector, o una región o país, en un período de tiempo, con una cantidad de factores de producción y un nivel de conocimientos tecnológicos determinados. (Chase, Aquilano y Jacobs, 2010)

##### **Técnicas de producción**

La planificación de producción es un proceso de tres pasos. Implica programar, estimar y prever. Para llevar a cabo esta tarea, los pedidos de los clientes, las capacidades de producción y ver por adelantado los futuros inventarios y las tendencias son esenciales. Hay cinco técnicas principales de planificación de producción. Cada una tiene sus méritos y pegas relativos. Las asunciones y principios subyacentes son diferentes con cada técnica. También la aplicación depende del tipo de objeto que se produce y del método con el que se hace. (Chase, Aquilano y Jacobs, 2010)

##### **Potencial de producción.**

Es el conjunto conceptual de cualidades o características capaces de desarrollarse en un producto real. Normalmente, una definición del producto se forma sobre la base de estudios de mercado y otra información, y luego se crea un prototipo. Una vez revisado, el prototipo se adapta o aceptado como un modelo de producto. (Ugáz L., 2010)

### **Técnicas de trabajo en grupo.**

De acuerdo con Avellaneda, A (2012), manifiesta que la técnica de trabajo en equipo es la participación activa de los componentes de un grupo es una estrategia que facilita el desarrollo de un clima de confianza, despierta el interés por el trabajo en grupo, ayuda a compartir los conocimientos, los motiva y facilita la convivencia. A continuación veremos algunas técnicas diseñadas para fomentar esta participación y para facilitar que el grupo genere una mínima estructura interna que permita su avance posterior. Se las conoce con el nombre de técnicas de grupo.

### **Técnicas de negociación**

Son todas aquellas tácticas y métodos aplicados en la comercialización de un producto o servicio frente al cliente,

donde se exponen los atributos y beneficios de estos, manteniendo su interés, cuyo objetivo principal es lograr que el cliente adquiera el producto o servicio sin inconvenientes.

### **Eficiencia productiva**

Eficiencia productiva (también conocida como eficiencia técnica) se produce cuando la economía está utilizando todos sus recursos de manera eficiente, produciendo el máximo de producción con el mínimo de recursos. El concepto se ilustra en la Frontera de posibilidades de producción en la cual todos los puntos de la curva son los puntos de máxima eficiencia productiva (es decir, no se puede lograr más productos a partir de las recursos presentes). (Chase, Aquilano y Jacobs, 2010)

### **Cuello de Botella**

El cuello de botella determina la cantidad de piezas posibles después de un determinado periodo de tiempo. Es importante identificar los cuellos de botella en los procesos de producción y sobre todo efectuar un análisis profundo en cómo aumentar la eficiencia en esta operación. (Chase, Aquilano y Jacobs, 2010)

## **2.4. Definición de la terminología**

### **Capacidad.**

Capacidad es la determinación de niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni pocos; las decisiones específicas abarcan pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.

### **Calidad.**

Calidad es la parte encargada de garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece. Las actividades a desempeñar dentro de estas funciones son controlar la calidad, muestras, pruebas, certificados de calidad y control de costos.

### **Competencia.**

Es el conjunto de rivales existentes en el entorno que incluye los competidores potenciales y su experiencia con ellos.

### **Modelo de Negocio.**

El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés. (Baden-Fuller et al., 2008)

### **Percepciones del Cliente.**

Las personas actúan y reaccionan de acuerdo con sus percepciones y “no son los sucesos reales, sino lo que los consumidores piensan respecto a ello, lo que afecta sus acciones y sus hábitos de compra”.

### **Procesos.**

Procesos es el diseño del sistema de producción material. Donde se toma una decisión del tipo de tecnología que se utilizará, la distribución de las instalaciones, analizan el proceso, equilibrio de las líneas, control de proceso y análisis de transporte.

### **Producción.**

La producción consiste en una secuencia de operaciones que transforman los materiales haciendo que pasen de una forma dada a otra que se desea obtener.



Percepción del cliente. Nivel sensorial que detecta los estímulos básicos que definen la calidad de imagen de marca en un consumidor.

### **Rediseño de procesos.**

Diagnóstico efectuado previamente en la identificación de prácticas de trabajo y procedimientos, para actuar en la implantación consensuada de nuevas prácticas y flujos de procesos que le den un mayor valor al negocio, como asimismo generando niveles crecientes de compromiso en la empresa.

### **Requerimientos del cliente.**

Son recursos que limitan la capacidad o la producción máxima del proceso.

### **Satisfacción del cliente.**

Es el nivel de estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

### **Valor añadido.**

Para la reingeniería el énfasis primordial se pone en el cliente externo, al que se debe hacer siempre referencia en los procesos significativos, que contribuyen el objeto propio de la reingeniería.

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y Diseño de Investigación**

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

Descriptivo. De acuerdo a Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010), este tipo de investigación tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una más o variables en una población, para el caso en estudio se describieron características relacionadas a las dos variables: Modelo de Negocio y Productividad.

La investigación es cuantitativa porque se analizó la información obtenida de la muestra en estudio a través de tablas y gráficos, además se midió la capacidad productiva de la empresa en estudio con el fin de proponer mejoras en sus procesos productivos.

La investigación es de tipo DESCRIPTIVA - PROPOSITIVA, porque se describieron aspectos relacionados con las dos variables de estudio, modelo de negocio y productividad, permitiendo comprender cómo se encuentran las condiciones de estas variables. Además se realizó la propuesta como solución a los problemas que se identifiquen por lo que es propositiva. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. 2010)

### **3.1.2. Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010), lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Además se han recolectado los datos en un sólo momento, en un tiempo único por lo que es transversal.

### **3.2. Población y Muestra**

Se considera como población a los trabajadores de la empresa inmobiliaria “Galilea S.A.C” (5) los subgerentes, (3) los involucrados dentro del proceso de producción, (26) comercialización, (8) personas que representan al banco que otorga los créditos hipotecarios y (8) administrativo, es decir, se cuenta con una población de 50 personas que tienen conocimiento de los procesos productivos en la empresa.

Por tanto debido a que se cuenta con una población pequeña el mismo conformará la muestra en estudio, es decir 50 personas quienes brindarán la información que se requiere para esta investigación.

### 3.3. Hipótesis

La implantación de un Modelo de Negocio mejorará la Productividad del área de comercialización de la constructora “Galilea S.A.C.” sucursal de la ciudad de Chiclayo.

### 3.4. Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores		Instrumento
VI: Modelo de negocio	Recursos Claves	Calidad de talento humano	¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones del personal para mejorar su productividad?	Encuesta/ Cuestionario
		Uso de recursos materiales	¿Se cuenta con los recursos materiales necesarios para la actividad comercial de dicha área?	
	Modelos de gestión	Diseño de actividades	¿Usted realiza las actividades de comercialización asignadas en base a algún diseño de gestión elaborado por la empresa?	
		Procesos de negocio	¿La empresa cuenta con procesos de negocio eficientes para la actividad comercial?	
		Control de actividades	¿La empresa realiza algún tipo de control de las actividades en su área de trabajo?	
VD: Productividad	Potencial de producción	Capacitación del personal	¿Usted fue capacitado cuando fue contratado para realizar sus actividades con eficiencia? ¿La empresa realiza capacitaciones para mejorar el potencial	

			productivo del área de comercialización?	
	Técnicas	Técnicas de trabajo	¿Usted realiza sus actividades comerciales bajo técnicas de trabajo establecidas por la empresa?	Encuesta/ Cuestionario
		Técnica de negociación	Usted considera que las técnicas de negociación del área comercial son:	
	Eficiencia productiva	Seguimiento de clientes	¿En el área comercial de la empresa se realiza seguimiento de los clientes quienes se muestran interesados por adquirir alguna vivienda?	
		Nivel de ventas	¿Usted considera que el nivel de ventas refleja la productividad del área comercializadora de la empresa?	
	Cuello de Botella	Nivel desistimientos	¿Cuántos desistimientos de pre venta se presentan en el área comercial al mes en la empresa?	

### 3.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### Métodos:

**Inductivo-deductivo:** El método inductivo-deductivo, de acuerdo a Bernal (2006), es un método de inferencia basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es

deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general). En tal sentido este método nos sirvió para poder llegar a las conclusiones.

**Observación:** Bernal (2006), sostiene que es un método básico para el logro empírico de nuestros objetivos, constituye uno de los aspectos importantes del método científico. Es un proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento.

**Análisis:** Bernal (2006), sostiene Es un procedimiento mental mediante el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes.

**Técnicas:**

Las técnica que se empleó en la presente investigación fue la encuesta que se utilizará para obtener información de la muestra en estudio, además de la observación que estuvo enfocada a cada uno de los procesos productivos de la venta de bienes inmobiliarios de Galilea S.A.A.

### **Instrumento**

Como instrumento se utilizó el cuestionario con una serie de preguntas que se aplicará a cada uno de los integrantes de la muestra seleccionada.

**Consulta bibliográfica impresa y digital:** Esta técnica nos permitirá contar con toda la ayuda tanto digital como impresa.

### **3.6. Procedimiento para la recolección de datos**

La recolección de datos se realizó a través del análisis de libros que fundamentan el estudio realizado, además se aplicó la encuesta a la muestra para obtener la información que se requería para la investigación utilizando como instrumento al cuestionario.

### **3.7. Análisis Estadístico e Interpretación de los Datos**

Para el análisis de los datos e interpretación de los mismo se empleó el programa estadístico Statical Package for the Social Sciense (SPSS) y Microsoft Excel 2014. Una vez extraídos los datos, se procedió a realizar el análisis de los mismos de donde se obtuvieron los gráficos correspondientes. Además se demostró la validez y la fiabilidad del instrumento, empleando el método de Alfa de Cronbach.



### 3.8. Criterios éticos

<b>Criterios</b>	<b>Características del criterio</b>	<b>Procedimientos</b>
<b>Credibilidad</b>	Aproximación de los resultados de una investigación frente al fenómeno observado.	Los resultados son reconocidos “verdaderos” por los participantes
<b>Consistencia</b>	La complejidad de la investigación cualitativa dificulta la estabilidad de los datos. Tampoco es posible la replicabilidad exacta del estudio.	Descripción detallada del proceso de recogida, análisis e interpretación de los datos
<b>Confirmabilidad o reflexividad</b>	Los resultados de la investigación deben garantizar la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transcripciones textuales de las entrevistas</li> <li>- Contrastación de los resultados con la literatura existente.</li> <li>- Revisión de hallazgos por otros investigadores.</li> <li>- Identificación y descripción de limitaciones y alcances del investigador.</li> </ul>

### 3.9. Criterios de rigor científico

<b>Criterios</b>	<b>Características éticas del criterio</b>
<b>Consentimiento informado</b>	Los participantes deben estar de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades.
<b>Confidencialidad</b>	Asegurar la protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación.
<b>Entrevistas</b>	Se trata de una interacción social donde no se deben provocar actitudes que condicionen las respuestas de los participantes.

# **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### 4.1. Resultados en tablas y gráficos.

**Tabla 1**

Capacitación al momento de la contratación para realizar sus actividades con eficiencia

	n	%
<b>Si</b>	50	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	50	100.0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’

**Figura 1:** El resultado muestra que el 100% de trabajadores encuestados de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’ manifiesta que fue capacitado cuando fue contratado para realizar sus actividades con eficiencia.

**Tabla 2**

Recursos materiales necesarios para la actividad comercial de dicha área.

	n	%
<b>Se tiene recursos necesarios</b>	25	50%
<b>Se tiene recursos limitados</b>	21	42%
<b>No se tiene ningún tipo de recurso</b>	4	8%
<b>Total</b>	50	100.0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’

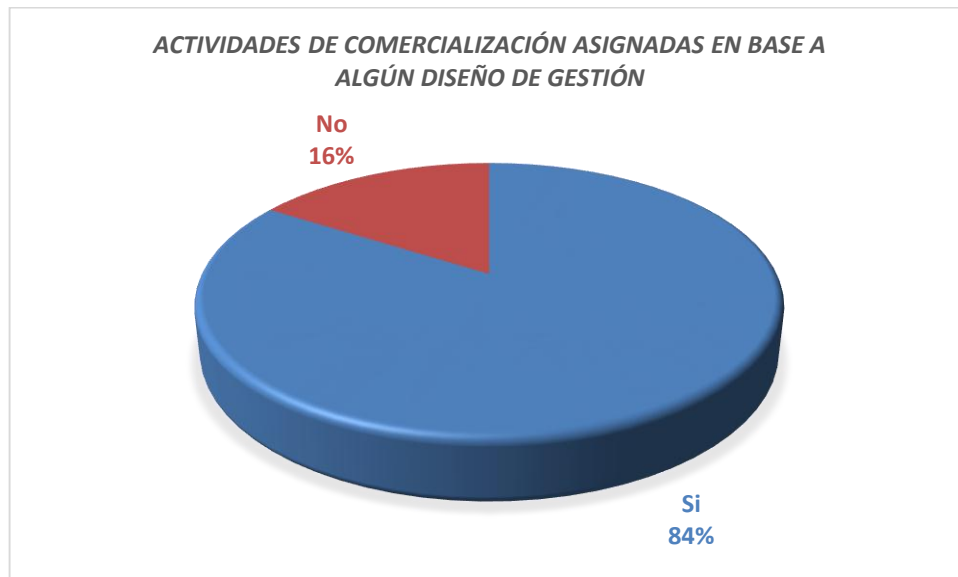
**Figura 2:** El resultado respecto a los recursos materiales necesarios para la actividad comercial, muestra que el 50% de trabajadores encuestados de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’ manifiesta que si se tiene recursos necesarios, 42% se tiene recursos ilimitados y el 8% considera que no se tiene ningún tipo de recurso, de acuerdo con Megías (2013) los recursos que dispone una empresa son importantes para que un trabajador pueda aportar de manera significativa en el proceso productivo de la organización, por esta razón es que un modelo de negocio empresarial debe facilitar todos sus recursos para que los trabajadores tengan mayores opciones de lograr sus objetivos.

**Tabla 3**

Realización de actividades de comercialización asignadas en base a algún diseño de gestión elaborado por la empresa.

	n	%
<b>Si</b>	42	84%
<b>No</b>	8	16%
<b>Total</b>	50	100.0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’

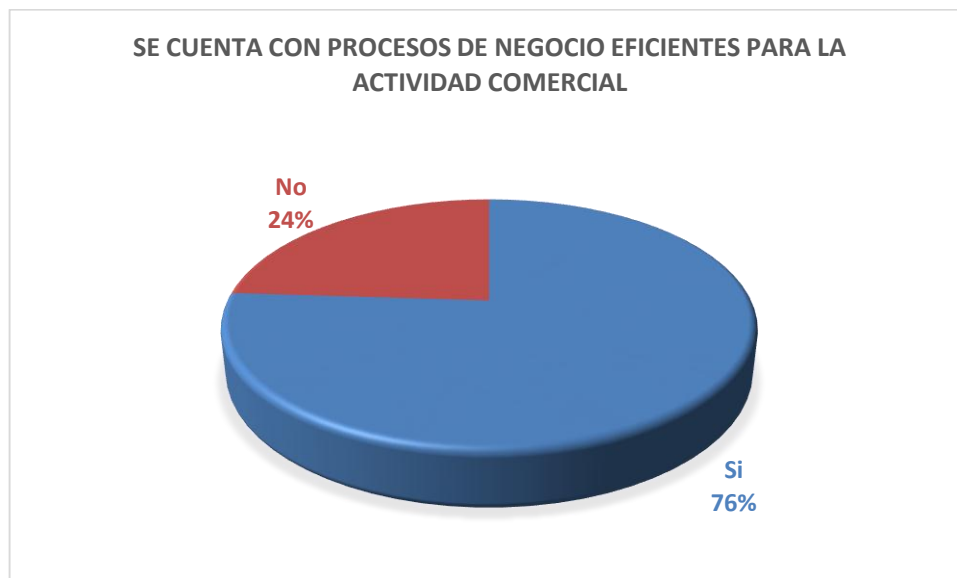
**Figura 3:** El resultado respecto a las actividades de comercialización asignadas son realizadas en base a algún diseño de gestión, muestra que el 85% de trabajadores encuestados de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’ manifiesta que sí, mientras que el 16% considera lo contrario. De acuerdo a los autores (Chase, Jacobs y Aquilano, 2006), es importante que toda empresa con un diseño de gestión, la cumpla, para así poder lograr sus objetivos comerciales.

**Tabla 4**

Se cuenta con procesos de negocio eficientes para la actividad comercial.

	n	%
<b>Si</b>	38	76%
<b>No</b>	12	24%
<b>Total</b>	50	100.0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’

**Figura 4:** El resultado respecto a si la empresa cuenta con procesos de negocio eficientes para la actividad comercial, muestra que el 76% de trabajadores encuestados de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’ manifiesta que sí, mientras que el 24% considera lo contrario. Según (Chase, Jacobs y Aquilano, 2006), toda empresa para desarrollarse comercialmente debe contar con los procesos de negocios adecuados, lo cual no se está al 100% en la empresa.

**Tabla 5**

La empresa realiza algún tipo de control de las actividades en su área de trabajo

	n	%
<b>Siempre</b>	15	30%
<b>En ocasiones</b>	24	48%
<b>Frecuentemente</b>	6	12%
<b>Casi nunca</b>	5	10%
Total	50	100.0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Constructora Galilea S.A.C”



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Constructora Galilea S.A.C”

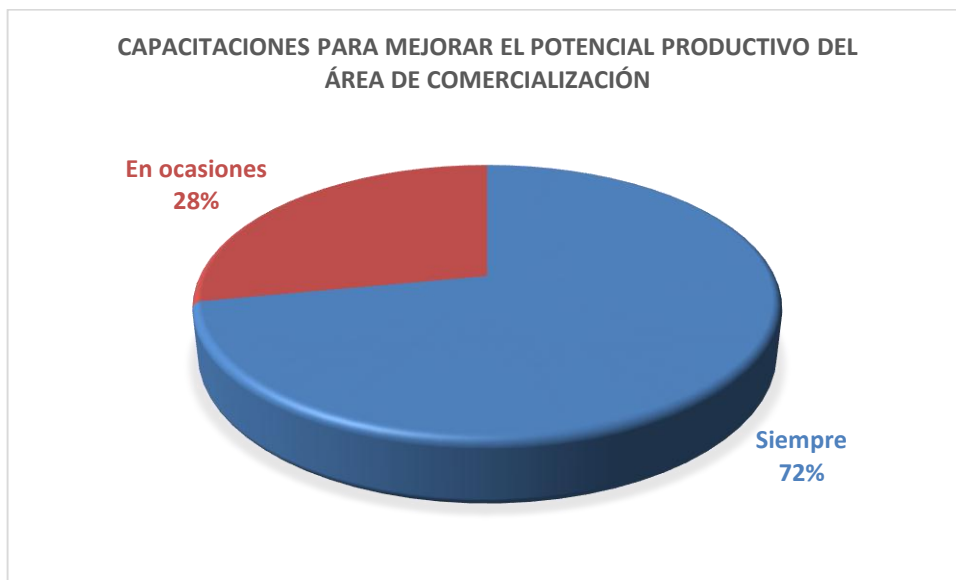
**Figura 5:** El resultado respecto a si la empresa realiza algún tipo de control de las actividades en su área de trabajo, muestra que el 30% de trabajadores encuestados de la empresa “Constructora Galilea S.A.C” manifiesta que siempre, 48 % en ocasiones, 12% frecuentemente y el 10% casi nunca.

**Tabla 6**

Capacitaciones para mejorar el potencial productivo del área de comercialización

	n	%
<b>Siempre</b>	36	72%
<b>En ocasiones</b>	14	28%
Total	50	100.0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’

**Figura 6:** El resultado respecto a si la empresa realiza capacitaciones para mejorar el potencial productivo del área de comercialización, muestra que el 72% de trabajadores encuestados de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’ manifiesta que sí y el 28 % considera lo contrario.

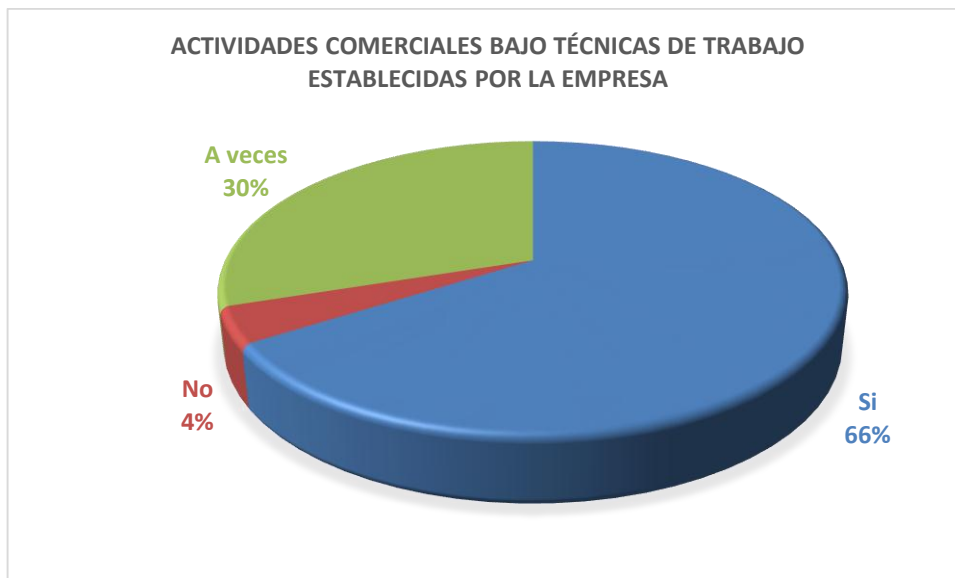


**Tabla 7**

Actividades comerciales bajo técnicas de trabajo establecidas por la empresa

	n	%
<b>Si</b>	33	66%
<b>No</b>	2	4%
<b>A veces</b>	15	30%
<b>Total</b>	50	100.0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’

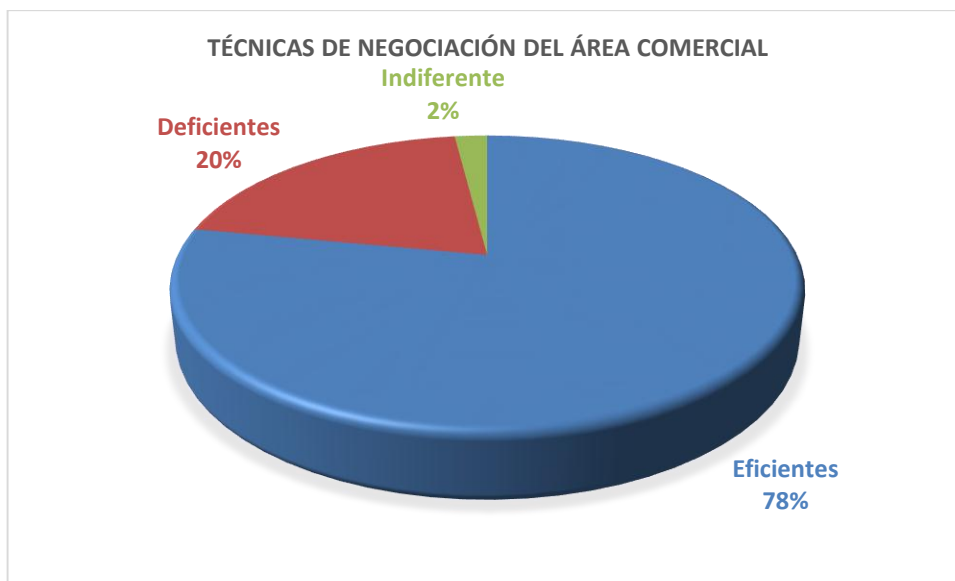
**Figura 7:** El resultado respecto a si los trabajadores realizan las actividades comerciales bajo técnicas de trabajo establecidas por la empresa, muestra que el 66% de trabajadores encuestados de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’ manifiesta que sí, el 4 % considera que no y el 30% a veces.

**Tabla 8**

Técnicas de negociación del área comercial son:

	n	%
<b>Eficientes</b>	39	78%
<b>Deficientes</b>	10	20%
<b>Indiferente</b>	1	2%
Total	50	100.0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Constructora Galilea S.A.C”



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Constructora Galilea S.A.C”

**Figura 8:** El resultado respecto a las técnicas de negociación del área comercial, muestra que el 78% de trabajadores encuestados de la empresa “Constructora Galilea S.A.C” manifiesta que son eficientes, el 20 % considera que son deficientes y el 2% se muestra indiferente, según Avellaneda, A (2012) manifiesta que las técnicas de negociación son procesos donde se exponen los atributos y beneficios del producto o servicio, lo cual no se está dando al 100% en los empleados del área comercial.

**Tabla 9**

Seguimiento de los clientes.

	n	%
<b>Se tienen medios de seguimiento</b>	31	62%
<b>Se cuenta con algunos medios de seguimiento</b>	14	28%
<b>Se carecen de medios de seguimiento</b>	5	10%
Total	50	100.0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’

**Figura 9:** El resultado respecto al seguimiento de los clientes, muestra que el 62% de trabajadores encuestados de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’ manifiesta que se cuenta con los medios de seguimiento, el 28 % considera que se cuenta con algunos medios y el 10% menciona que se carece de medios de seguimiento.

**Tabla 10**

Frecuencia en que se realizan capacitaciones del personal para mejorar su productividad

	n	%
<b>Una vez al año</b>	4	8%
<b>Dos veces al año</b>	8	16%
<b>Tres veces al año</b>	14	28%
<b>Más de tres veces al año</b>	24	48%
Total	50	100.0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’

**Figura 10:** El resultado respecto a la frecuencia en que se realizan capacitaciones del personal para mejorar su productividad, muestra que el 8% de trabajadores encuestados de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’ manifiesta que se realizan una vez al año, el 16% dos veces al año, el 28% tres veces al año y el 48% menciona que son más de 3 veces al año.

**Tabla 11**

Nivel de ventas refleja la productividad del área comercializadora de la empresa.

	n	%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	35	8%
<b>De acuerdo</b>	10	16%
<b>Indiferente</b>	1	28%
<b>En desacuerdo</b>	4	48%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	
Total	50	100.0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’

**Figura 11:** El resultado respecto al nivel de ventas refleja la productividad del área comercializadora de la empresa, muestra que el 70% de trabajadores encuestados de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’ se encuentra totalmente de acuerdo, el 20% de acuerdo, el 2% indiferente, el 8% en desacuerdo y ningún trabajador está totalmente en desacuerdo. Según (Chase, Aquilano y Jacobs, 2010), manifiestan que el nivel de ventas está reflejado en la productividad y en el correcto uso de los recursos de la empresa.

**Tabla 12**

Nivel de desistimientos de pre venta presentados en el área comercial al mes en la empresa.

	n	%
<b>3 a mas</b>	35	70%
<b>5 a mas</b>	14	28%
<b>8 a mas</b>	1	2%
<b>12 a mas</b>	0	0%
<b>Indiferente</b>	0	0%
Total	50	100.0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’



*Fuente:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ‘‘Constructora Galilea S.A.C’’

**Figura 12:** El resultado respecto al nivel de desistimientos de pre venta presentados en el área comercial al mes en la empresa donde el 70% de trabajadores encuestados considera que hay 3 a más desistimientos al mes, el 28% cinco a más, el 2% ocho a más y ningún trabajadores respondió indiferente. Según Chase, Aquilano y Jacobs, (2010) Afirman que la saturación de procesos conlleva a que se presenten deficiencias en un área determinada, por lo tanto es importante que el modelo de negocio esté correctamente diseñado.

## 4.2. Discusión de Resultados

El diagnóstico del estado actual de la productividad del área comercial de la empresa inmobiliaria Galilea S.A.C., sucursal Lambayeque, permitirá identificar las deficiencias que repercuten en el nivel de ventas de la empresa. Como podemos observar en los resultados obtenidos en la Tabla No 2, respecto a los recursos materiales necesarios para la actividad comercial, muestra que el 50% de trabajadores encuestados de la empresa “Constructora Galilea S.A.C” manifiesta que si se tiene recursos necesarios, 42% se tiene recursos ilimitados y el 8% considera que no se tiene ningún tipo de recurso, lo que demuestra un alto porcentaje de limitaciones de recursos para los trabajadores, siendo a su vez un problema en la productividad; como manifiesta Bonillo, P. (2008), en su rediseño de modelo de negocio, se ha demostrado mediante su aplicación es posible generar valor en la gestión de producción contribuyendo de esta manera a solucionar problemas asociados a esta actividad. Otro problema identificado se muestra en el resultado de la Tabla No 4, respecto a las actividades de comercialización asignadas son realizadas en base a algún diseño de gestión, donde 85% de trabajadores manifiesta que sí, mientras que el 16% considera lo contrario, pues como se puede observar, aún existe un porcentaje de trabajadores que no se adecuan al modelo de negocio actual de la empresa, generando inconvenientes de comercialización en su área. De acuerdo con Megías (2013) un buen diseño de negocio

requiere determinar qué hará y qué no hará la empresa y cómo creará una propuesta atractiva y de valor para los clientes. El diseño de un negocio debe contestar tres preguntas básicas: quién es el cliente; cómo se satisfacen los requisitos del cliente; cómo se producen y se protegen las ganancias, los cuales deben estar al conocimiento de todos los trabajadores.

La identificación de los factores y necesidades que influyen en la productividad del área de comercialización de la empresa Constructora Galilea S.A.C., sucursal Lambayeque, se obtuvo de los resultados de la Tabla No 04, respecto a si la empresa cuenta con procesos de negocio eficientes para la actividad comercial, muestra que el 76% de trabajadores encuestados de la empresa manifiesta que si cuenta con procesos de negocio, mientras que el 24% considera lo contrario, demostrándose que es necesario que los trabajadores cuenten con métodos y técnicas de comercialización descritos en su modelos de negocio ya que esto influyen positivamente a mejorar la productividad a través de valor agregado. Según Días, H. (2008) y Vásquez, L. (2011), manifiesta que factores como tiempo, los recursos y la falta de conocimientos integral en los procesos productivos son factores que influyen en la capacidad productiva de toda empresa, la reingeniería de un modelo de negocio permitirá la solución de la problemática presente y por ende una mejora en los flujos de información.



Para la implementación de un modelo de negocio en el área de comercialización para la empresa Constructora Galilea S.A.C., sucursal Lambayeque, se tomó como referencia los resultados de la tabla No 6, donde el 72% de trabajadores manifiesta que siempre se realiza capacitaciones para mejorar el potencial productivo del área de comercialización y el 28% solo se realiza en ocasiones, demostrándose que en la empresa no se aplica un modelo de negocio basado en el mejoramiento del potencial productivo. De acuerdo con Davenport (2013), la implementación exitosa del rediseño o implementación de un modelo de negocio está relacionada en gran medida con las actitudes de los directivos y/o responsables, la situación estructural y cultural de la organización y la predisposición del personal para comprometerse con los cambios y brindar un decidido apoyo para obtener los resultados buscados. El resultado de la Tabla No 5 respecto a si la empresa realiza algún tipo de control de las actividades en su área de trabajo, muestra que el 30% de trabajadores encuestados de la empresa “Constructora Galilea S.A.C” manifiesta que siempre, 48 % en ocasiones, 12% frecuentemente y el 10% casi nunca, llegando a la conclusión de que la solución del problema radica en el mejoramiento del potencial productivo y en el seguimiento y control de dichas actividades. Bonillo, P. (2008), indica en algunas de sus conclusiones: El Modelo, permite obtener una visión clara de la organización de soporte interno y de su entorno en cuanto a la capacidad, necesidad y voluntariedad para adoptar y usar una herramienta de control remoto, así como su

participación en el logro de los objetivos, de manera que se reduzcan los riesgos asociados a su implantación y uso.

# **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

**Propuesta de un modelo de negocio para mejorar la productividad  
del área de comercialización de la empresa Constructora Galilea  
SAC, sucursal Lambayeque**

**1. Generalidades**

En el presente capítulo contiene la propuesta de un modelo de negocio el cual tendrá por finalidad dar solución al problema descrito en la investigación, tomando en cuenta los recursos disponibles de la empresa para que su implementación no origine variaciones negativas, por el contrario, pretende aportar mejoras para facilitar el logro de objetivos de la institución a nivel interno y externo.

Además contiene las acciones de la implementación del Modelo de Negocio y sus diferentes Estrategias para que la empresa Constructora Galilea S.A.C., logre con ello mayor competitividad comercial en el sector.

El desarrollo de la presente propuesta, está enfocado a diseñar un modelo de negocio basándose en el comportamiento de los resultados obtenidos de la encuesta y su interpretación, pues tiene como objetivo mejorar la productividad del área comercial y reducir los porcentajes que son desfavorables para la presente empresa constructora.

## **2. Introducción.**

La evolución de la economía global ha cambiado el equilibrio tradicional entre cliente y proveedor. Nuevas comunicaciones y tecnologías de información han establecido regímenes mundiales de comercio razonablemente abiertos, significa que los clientes tienen más opciones de compra y busca la opción que más se adecue a sus necesidades. Por lo tanto, las empresas tienen que ser más centradas en el cliente a través de un adecuado modelo de negocio que le permita generar productividad y eficiencia en la comercialización de sus productos. Por lo tanto, toda empresa a nivel mundial necesita direccionar su razón de ser a través de modelos de negocio estratégicos que les permitan comercializar su productos o servicios eficientemente, tomando en cuenta factores como el tiempo, técnicas y métodos de comercialización que generen mayor productividad en ellas.

### **2.1. Reseña histórica de Constructora Galilea.**



Somos una empresa comprometida con nuestro país desde febrero del año 2009, participando activamente en el sector

inmobiliario, desarrollando y construyendo proyectos integrales de vivienda.

Son más de 5 años a través de los cuales hemos entregado más de 600 viviendas a nuestros clientes en Chiclayo en 2 proyectos los cuales han sido exitosamente culminados.

Nos sentimos orgullosos del trabajo realizado por nuestros empleados y obreros, peruanas y peruanos que ven en su trabajo una manera digna de aportar en el desarrollo del país y la mejora de las condiciones de vida en el Perú en general.

## **2.2. Misión, visión y principios empresarial**

### **Misión:**

Brindar una vivienda digna, cómoda y adecuada a nuestros clientes, ofreciéndoles la tranquilidad de acceder a una vivienda construida con altos estándares técnicos y ubicados en un entorno urbano ordenado.

### **Visión:**

Ser la primera y mejor opción de vivienda para los peruanos.

### **Principios corporativos de Constructora Galilea S.A.C.**

**Satisfacción del Cliente:** Ofrecer a nuestros clientes una experiencia de servicio positiva a través de nuestros productos, servicios, procesos y atención.

**Pasión por las Metas:** Trabajar con compromiso y dedicación para exceder nuestras metas y resultados, y lograr el desarrollo profesional en la empresa.

**Transparencia:** Actuar de manera abierta, honesta y transparente con tus compañeros y clientes y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.

**Disposición al Cambio:** Tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.

**Disciplina:** Ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

### **3. Objetivo de la propuesta.**

Mejorar la productividad del área de comercialización de la empresa Constructora Galilea S.A.C., a través de la implementación adecuada de un modelo de negocio.

#### **4. Descripción de productos.**

##### **4.1. Viviendas de una planta:**

Este tipo de vivienda cuenta con un área construida de 47m<sup>2</sup> y una superficie total de 110m<sup>2</sup>, posee dos dormitorios, dos baños, una sala comedor, una cocina, lavandería, un jardín delantero y posterior y estacionamiento privado.

Está diseñado para una familia de 4 personas.



##### **4.2. Viviendas de dos plantas.**

Diseñada especialmente para familias grandes, gracias a su amplia área de 235m<sup>2</sup> con un área construida de 120m<sup>2</sup>, contiene tres dormitorios, dos baños, sala comedor, una lavandería, jardín delantero y posterior y estacionamiento.





## 5. Diagnóstico de la empresa

	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de mercados.</li> <li>2. Convenios con otras organizaciones.</li> <li>3. Integración Vertical.</li> <li>4. Descuidos de la competencia inmobiliaria.</li> <li>5. Política gubernamental.</li> </ol>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>2. Recesión económica.</li> <li>3. Ejecución de obras municipales repentinas.</li> <li>4. Incremento de impuesto predial.</li> <li>5. Nuevas políticas gubernamentales.</li> <li>6. Desastres naturales.</li> </ol>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en el rubro inmobiliario.</li> <li>2. Solvencia financiera.</li> <li>3. Capacidad de adaptación al cambio.</li> <li>4. Estrategias de marketing de excelente nivel.</li> <li>5. Imagen corporativa.</li> <li>6. Posicionamiento y liderazgo.</li> </ol>	<p><b>FO (F4 – O3, O4):</b></p> <p>La empresa cuenta con estrategias de marketing de buen nivel lo cual puede ser aplicado para aprovechar los descuidos de la competencia y comercializar los productos a través de estrategias de diversificación horizontal y vertical.</p>	<p><b>FA (F1 – A):</b></p> <p>La experiencia en el rubro de la empresa y su solvencia financiera permitirá hacer frente al ingreso de nuevos competidores a través de estrategias de ventas.</p>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal sin capacitación.</li> <li>2. Diversidad de trabajos a realizar.</li> <li>3. Rentabilidad inapropiada frente a la competencia</li> <li>4. Deficiente sistema de información.</li> <li>5. Resistencia al cambio.</li> </ol>	<p><b>DO (D4 – O2):</b></p> <p>Aprovechar los convenios con otras organizaciones para mejorar el sistema de información de la empresa a través de estrategia de asociación flexible y Pool, aumentando las ventajas competitivas de los productos ya ofrecidos.</p>	<p><b>DA (D5 – A3, A4):</b></p> <p>La actividad gubernamental de obras de infraestructura influye en la decisión de compra del cliente, para ello es necesario aplicar estrategias de comunicación que permiten la adaptación al cambio de estas eventualidades imprevistas.</p>

## Modelo de Negocio de Constructora Galilea S.A.C.

(Propuesto)

<b>Selección del cliente</b>	Nuestros clientes están conformados por el segmento A, B y C. Las viviendas son más requeridas que los departamentos.
<b>Propuesta de valor</b>	Viviendas son individuales. El precio es casi igual al de un departamento. Cuenta con un área libre para construir.
<b>Diferenciación y control</b>	Nuestra ventaja competitiva sustentable es la calidad de las viviendas y su independencia en zonas residenciales.
<b>Alcance del producto y actividades del negocio</b>	El producto de la empresa abarca el 65% del mercado nacional. Las actividades se llevan a cabo por los recursos propios de la empresa son la comercialización y producción. Se contratan servicios externos de construcción civil y seguridad.
<b>Diseño organizacional</b>	Su estructura organizacional de tipo lineal.
<b>Captura de ganancias</b>	La empresa obtiene sus ganancias a partir del 60% de viviendas vendidas en un proyecto.
<b>Valor de los recursos</b>	La empresa cuenta con cargos ideales para realizar carrera, capacitando constantemente y mejorando procesos.

## 5.1. Estrategia de Diversificación

**FO (F4 – O3, O4):** La empresa cuenta con estrategias de marketing de buen nivel lo cual puede ser aplicado para aprovechar los descuidos de la competencia y comercializar los productos a través de estrategias de diversificación horizontal e integración vertical.

- a. **Estrategia:** Diversificación.
- b. **Objetivo:** Diferenciar los productos (viviendas) otorgándoles un valor agregado en cuanto al diseño y precio.
- c. **Importancia:** La diversificación de los productos es una estrategia basada en la mejora de las características de estos, permitiendo que su comercialización sea más fácil y atractiva para los clientes.
- d. **Meta:** Obtener aumento en la venta de viviendas de un 20% por encima del resultado del año pasado.

<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>
Diversificación Horizontal.	Diversificar nuestros productos de los ya tradicionales, ofreciendo nuevos diseños, en zonas con mayor urbanización.	Anual	Directivos y gerentes de las áreas de producción.
Integración vertical.	Incursionar en el mundo ferretero y de venta de materiales de construcción haría posible minorar costos de construcción ya que permitiría ser nuestro propio proveedor. Facilitando la comercialización de las viviendas.	Anual	Directivos y gerentes de las áreas de producción.

## 5.2. Estrategias de asociación.

**DO (D4 – O2): Aprovechar los convenios con otras organizaciones para mejorar el sistema de información de la empresa a través de estrategia de asociación flexible y Pool, aumentando las ventajas competitivas de los productos ya ofrecidos.**

- a. **Estrategia:** Aplicar alianzas estratégicas de asociación flexible y Pool.
- b. **Objetivos:** Establecer mejores relaciones con empresas relacionadas al rubro de construcción, permitiendo obtener mayor información del sector y precios más accesibles al mercado.

c. **Importancia:** Las alianzas estrategias hoy en día son utilizadas por las empresas para ofrecer productos con valor agregado a sus clientes, por tal motivo, estrategias como a asociación flexible y pool son de vital importancia para incrementar la productividad del área comercial de la empresas.

d. **Meta:** Obtener aumento de productividad del 20% en el área de comercialización respecto al año anterior.

Acciones	Actividades	Periodicidad	Responsable
Asociación flexible	Asociarse con empresas del rubro de construcción y consultorías de ingenieros y arquitectos para obtener información vital e incrementar la eficiencia.	Anual	Gerente general
Pool.	Compras constantes a un solo proveedor de materia prima con la finalidad de obtener precio abastecimiento durante toda la ejecución del proyecto.	Anual	Gerente financiera y logística.

### 5.3. Estrategias de Ventas.

**FA (F1 – A):** La experiencia en el rubro de la empresa y su solvencia financiera permitirá hacer frente al ingreso de nuevos competidores a través de estrategias de ventas.

a. **Estrategia:** Implementación de estrategias de ventas.

- b. **Objetivo:** Aprovechar los recursos de la empresa para ofrecer al cliente motivos para decidir su compra a través de nuevas viviendas y características que son importantes para el cliente como el precio, servicios adicionales, obsequios, recomendaciones o búsqueda de referidos.
- c. **Importancia:** A través de la aplicación de estrategias de venta tomando en cuenta las características de los productos es posible influir en el cliente para que este tome una decisión más favorable para la empresa, por lo tanto, es importante tomar en cuenta los recursos disponibles de la empresa utilizándolos para facilitar la comercialización de las viviendas.
- d. **Meta:** Incrementar las opciones de compra del cliente en un 30%.

**Acción:** Cambiar el Producto.

Actualmente los modelos de vivienda que posee la empresa se encuentran patentados en INDECOPI, junto con sus características y ventajas competitivas que conforman su estructura. El modelo de vivienda actual es el siguiente:



Como se puede observar en la figura, encontramos los modelos de las viviendas de 1 y 2 pisos respectivamente. Podemos emplear como estrategia el rediseño de las viviendas sin modificar sus características internas ni los costos de fabricación. A continuación se muestra un posible rediseño:





<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>
Bajar los precios.	Aplicar una estrategia de liderazgo en costos para mejorar nuestros precios actuales, incrementando la negociación con los proveedores de materiales de construcción para obtener descuentos por volumen de compra.	Anual	Gerente general
Brindar servicios adicionales gratuitos.	Aplicar un servicio tercerizado de mantenimiento en gasfitería y electricidad de manera gratuita en el primer año de adquirida la vivienda, como atractivo de compra para el cliente.	Anual	Gerente Comercial
Dar Obsequios	Ofrecer al cliente la opción de elegir como obsequio una cocina, refrigeradora o una mini lavadora por la compra de cualquier de las dos viviendas, siendo esto otro enganche comercial hacia el cliente.	Anual	Gerente comercial.
Búsqueda de Referidos o recomendaciones.	Facilitar al cliente potencial obtener información de los clientes quienes ya cuentan con su vivienda sobre los beneficios del producto y su nivel de satisfacción.	Mensual	Trabajadores comerciales.

## **6. Estrategias de comunicación.**

**DA (D5 – A3, A4): La actividad gubernamental de obras de infraestructura influye en la decisión de compra del cliente, para ello es necesario aplicar estrategias de comunicación que permiten la adaptación al cambio de estas eventualidades imprevistas.**

### **Dar a conocer la Propuesta diferente de la empresa.**

Inmobiliaria Galilea posee una propuesta diferente el cual va dirigido a un segmento determinado y de gran aceptación. En nuestro caso, como estrategia de marketing ofrecemos “viviendas” y no “departamentos”, el cliente el cual busca un mejor lugar donde vivir, pues una casa es más independiente, más grande y al mismo precio que un departamento en la mejor zona residencial. De esto modo es que nuestro producto tiene mayor demanda y nos permite comercializar eficientemente.

### **Captura de la atención del cliente.**

Dar a conocer al cliente que Constructora Galilea, ofrece viviendas con estructuras modernas, diseñadas por los mejores arquitectos e ingenieros, con una distribución eficiente adaptable hasta para una familia de 6 personas. Capturamos la atención con nuestras

viviendas gracias a su diseño, ubicación y las zonas de mayor seguridad y vigilancia.

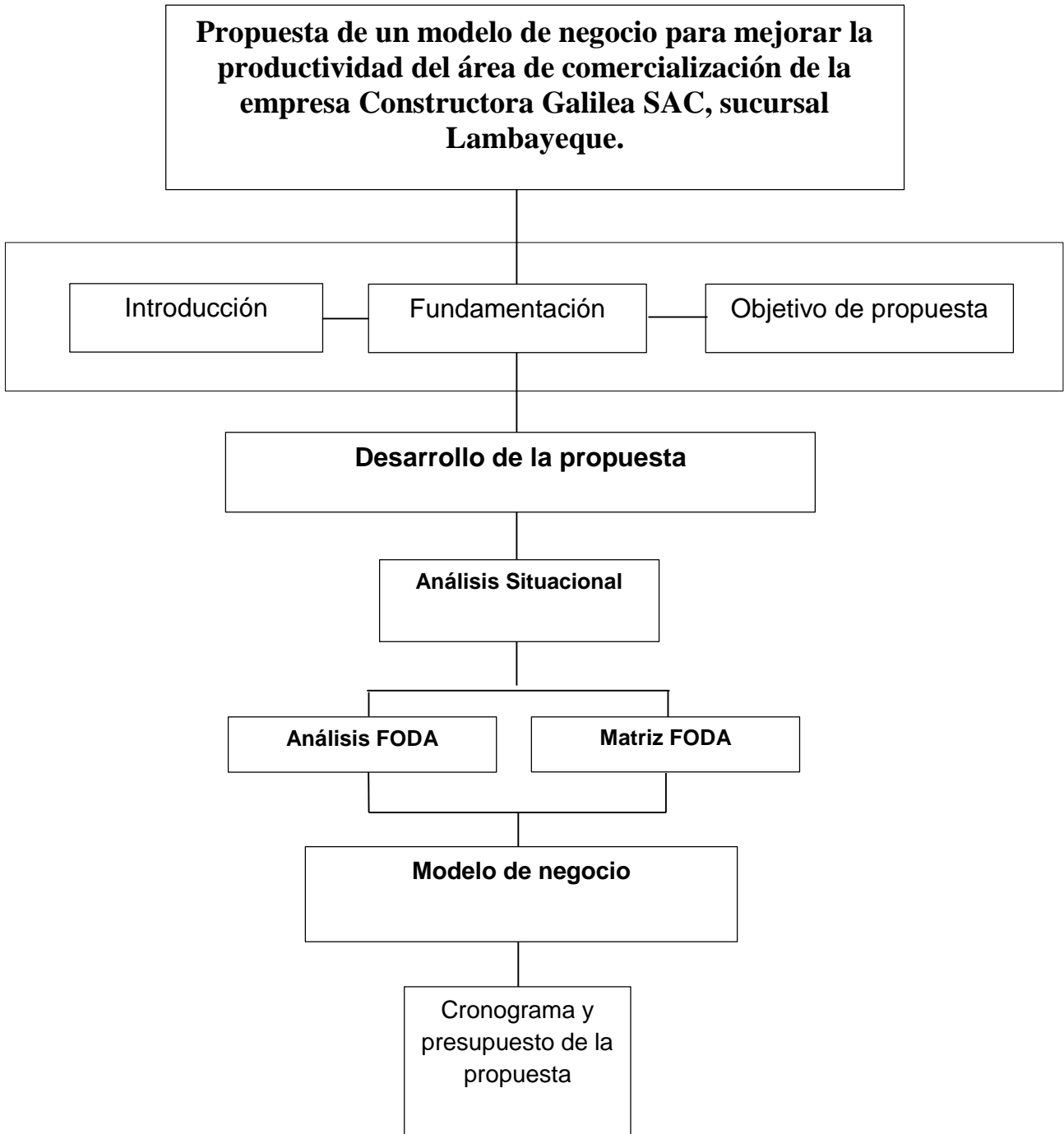
### **Conexión y comunicación.**

Aplicar mensajes estratégicos como: “Más metros cuadrados al mejor precio” o “Vive tu espacio”, dichos mensajes establecen una conexión entre cliente y empresas quien percibe un beneficio inmediato a la hora de decidir su compra.

### **Crear un mensaje conciso.**

Dar a conocer los proyectos ya terminados en la ciudad de Chiclayo, Trujillo y Piura, fortaleza por la cual la empresa puede utilizar para comercializar sus viviendas de manera segura y confiable.

## Estructura gráfica de la propuesta



# **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. Conclusiones**

1. La problemática actual en la productividad del área comercial de la empresa constructora Galilea S.A.C., está dado por el inadecuado modelo de negocio de la empresa lo que influye en los trabajadores tengan dificultades para comercializar los productos y la decisión de compra del cliente no se concrete.
2. Se ha identificado que los factores influyentes en la productividad del área de comercialización de la empresa Constructora Galilea S.A.C., sucursal Lambayeque, son los métodos y técnicas utilizados por los trabajadores para ofrecer los productos, aún existen ciertas limitaciones ya que no se dan a conocer adecuadamente los atributos que estos poseen. En este sentido, es importante considerar los elementos que representan un valor agregado para el cliente como parte de la gestión comercial de dicha área.
3. El Modelo de Negocio para la empresa Constructora Galilea S.A.C., sucursal Lambayeque debe enfocarse en establecer nuevos medios de comercialización de los productos a través de elementos que generen mayor productividad en dicha área.

## **6.2. Recomendaciones**

1. Se recomienda a la empresa constructora Galilea S.A.C., sucursal Lambayeque, establecer los métodos de comercialización adecuados a través de un modelo de negocio el cual se enfoque a mantener un buen nivel de productividad, otorgando al cliente mayor información respecto a los productos.
2. Se recomienda considerar los factores que influyen en la productividad del área comercial de la empresa, puesto que estos son componentes claves para generar una mayor productividad del área comercial, de esta forma los trabajadores obtendrán mayor nivel competitivo.
3. Es importante considerar la implementación de la propuesta de tal forma que se pueda lograr la fluidez de los procesos productivos del área comercial de la empresa, además servirá de herramienta como una planificación efectiva en la venta de los productos.

## REFERENCIAS

- Alexander, A. (2008), Mejora Continua y Acción Correctiva, Prentice Hall, México D.F.
- Alfaro, H. (2007). "Modelo de Negocio como Herramienta Generadora de Valor en la Gestión de Producción para las Pyme de Calzado de Cuero de Villa el Salvador". Recuperado de <http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/montiel/sources/montiel.pdf>
- Benavides, V. C., Quintana, G. C., (2010). Gestión de calidad y modelos de negocios para empresas del sector construcción. Total Ediciones Díaz de Santos, España.
- Camisón, 2009. Administración de operaciones. La gestión de la calidad a través de modelos de negocio. Técnicas y herramientas de calidad. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos>
- Cruz, A. (2008). Modelo Sistémico de Negocio y de Asignación de Prioridades de Atención. Caso: Qualitrain Express. Recuperado de <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/6037/1/76.pdf>



Chase, R.; Jacobs, F. y Aquilano, N. (2006). Administración de Operaciones: Producción y cadena de suministro. China. Interamericana Editores.

Davenport, T. (1993) - "Process Innovation", Harvard Business School Press, USA, 1993.

Duque, M. (2008). "Rediseño de un modelo de negocio de atención para elevar el grado de satisfacción del usuario en apertura de cuenta de ahorro en el banco de la Nación – Lambayeque, 2008". Recuperado de <http://200.48.39.42/desarrolloacademico/>

Gómez, D., (2010). "Estudio comparativo de planes de aseguramiento de calidad de dos empresas constructoras de establecimientos educacionales". Tesis de grado de Ingeniero Constructor. Universidad Austral de Chile.

Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 592p. 2010.

Krajewski, L. Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor. Octava edición. México D.F.: Editorial Pearson Educación.

Maqueda, F. (2010). Marketing, Innovación y Nuevos Negocios. Madrid. Esic Editorial.

Mazzoli S., (2008) Ideas para sacar brillo. Plan de negocio, Pág. 96.  
[http://www.emprendedores.es/crear\\_una\\_empresa/](http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/)

Montiel, R. (2009). “Rediseño de modelo de Negocio Asociado al Servicio de Postventa de una Empresa de Suministros de Tecnologías en la Industria de la Seguridad Privada”. Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/montiel\\_r/sources/montiel\\_r.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/montiel_r/sources/montiel_r.pdf)

Muños, D. (2009). Administración de Operaciones. Gestión de procesos de negocio. México. Pearson Educación.

Smith, H. Fingar, P. (2011). Modelo de Negocio. Definición de Procesos de Negocio. China. Interamericana Editores

Wong, P. (2009). *Propuesta de Mejora del Proceso de Admisión en una Empresa Privada que Brinda Servicios de Salud Ambulatorios*. Recuperado el 20.09.2013 de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/3>

# **ANEXOS**

## **Anexo N° 01: Encuesta**

### **Propuesta de un modelo de negocio para mejorar la productividad del área de comercialización de la empresa Constructora Galilea SAC, sucursal Lambayeque**

#### **INSTRUCCIONES GENERALES:**

Lea con atención cada una de las instrucciones que se presentan en cada sección.

Por favor, no deje ningún inciso sin responder. No hay respuestas correctas o incorrectas. Conteste lo más honestamente posible, dado que sus respuestas serán totalmente anónimas.

#### **I. Marque con una “X” cada uno de los aspectos a evaluar.**

- 1. ¿Usted fue capacitado cuando fue contratado para realizar sus actividades con eficiencia?**
  - a) Sí
  - b) No
  
- 2. ¿Se cuenta con los recursos materiales necesarios para la actividad comercial de dicha área?**
  - a) Se tiene recursos necesarios
  - b) Se tiene recursos limitados
  - c) No se tiene ningún tipo de recurso.
  
- 3. ¿Usted realiza las actividades de comercialización asignadas en base a algún diseño de gestión elaborado por la empresa?**
  - a) Sí
  - b) No
  
- 4. ¿La empresa cuenta con procesos de negocio eficientes para la actividad comercial?**
  - a) Sí cuenta con procesos de negocio en todas las áreas.
  - b) Algunos procesos son deficientes u obsoletos.
  - c) No se cuenta con procesos de negocio.
  
- 5. ¿La empresa realiza algún tipo de control de las actividades en su área de trabajo?**
  - a) Siempre
  - b) En ocasiones
  - c) Frecuentemente
  - d) Casi nunca

6. **¿La empresa realiza capacitaciones para mejorar el potencial productivo del área de comercialización?**  
a) Sí  
b) No
7. **¿Usted realiza sus actividades comerciales bajo técnicas de trabajo establecidas por la empresa?**  
a) Si  
b) No  
c) A veces
8. **Usted considera que las técnicas de negociación del área comercial son:**  
a) Eficientes  
b) Deficientes  
c) Indiferente
9. **¿En el área comercial de la empresa se realiza seguimiento de los clientes quienes se muestran interesados por adquirir alguna vivienda?**  
a) Se tienen medios de seguimiento  
b) Se cuenta con algunos medios de seguimiento  
c) Se carecen de medios de seguimiento
10. **¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones del personal para mejorar su productividad?**  
a) Una vez al año  
b) Dos veces al año  
c) Tres veces al año  
d) Más de tres veces al año
11. **¿Usted considera que el nivel de ventas refleja la productividad del área comercializadora de la empresa?**  
a) Totalmente de acuerdo  
b) De acuerdo  
c) Indiferente  
d) En desacuerdo  
e) Totalmente en desacuerdo
12. **¿Cuántos desistimientos de pre venta se presentan en el área comercial al mes en la empresa?**  
a) 3 a más  
b) 5 a más  
c) 8 a más  
d) 12 a más  
e) Indiferente

## ANEXO 2

### Cuadro de asignación de recursos proyectado para el área comercial.

**Inversión (Propuesta):**

Medios de comunicación. (Línea celular mensual)

Movilidad.

Tecnología informática. (Laptops)

Útiles de oficina

	Asignación de recursos (Inversión s/.)	2015	2016 (7%)	2017 (10%)	2018 (10%)
<b>Asesor 1</b>	Movilidad y línea celular	420	449	494	543
<b>Asesor 2</b>	Movilidad y línea celular	525	562	618	680
<b>Asesor 3</b>	Movilidad y línea celular	683	731	804	884
<b>Asesor 4</b>	Movilidad y línea celular	683	731	804	884
<b>Jefe Comercial</b>	Movilidad y línea celular	1260	1348	1483	1631
<b>Administrador</b>	Útiles de oficina	840	899	989	1088
<b>Logística</b>	Laptops	2100	2247	2472	2719
<b>Agentes bancarios</b>	Complementos informáticos	945	1011	1112	1223
<b>Total</b>		<b>7456</b>	<b>7978</b>	<b>8776</b>	<b>9652</b>
<b>Inversión por mes</b>		621	664	731	804

**Fuente:** Datos de la Constructora Galilea y elaboración propia.

## COSTO UNITARIO DE PRODUCTOS (Casas)

(Incremento adicional anual tomando en cuenta el cuadro de asignación de recursos por mes)

PRODUCTO	AÑO PROYECTADO				
	Costo Unitario	2015	2016	2017	2018
Modelo de casa 1 piso	98000	98621	99285	100016	100820
Modelo de casa 2 pisos simple	135000	135621	136285	137016	137820
Modelo de casa 2 piso c/hall	146000	146621	147285	148016	148820
Modelo de casa 2 pisos walking closet	167000	167621	168285	169016	169820
<b>TOTAL ANUAL POR UNIDAD PRODUCIDA</b>	<b>546000</b>	<b>548484</b>	<b>551140</b>	<b>551140</b>	<b>551140</b>

Costo adicional que significa la implementación de la Propuesta

## COSTO DE ESTRATEGIAS E INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

ESTRATÉGIAS	Monto Aproximado mensual	Aumento de número de Casa Vendidas en % mensual	PRODUCTIVIDAD ANUAL
<i>Estrategia de Diversificación (Cambio del tipo de techo)</i>	S/. 0.00	8%	12%
<i>Estrategia de Asociación (Registro en la asociación de constructoras)</i>	S/.2500	10%	8%
<i>Estrategia de Ventas (Recursos disponibles)</i>	S/. 700	12%	10%
<i>Estrategia de Comunicación (Información al cliente)</i>	S/. 400	5%	5%

Fuente: Datos de la Constructora Galilea y elaboración propia

## Costo - Beneficio

### Ingresos

ITEM	2016	2017	2018	2019
<b>Ingresos anuales totales</b>	S/. 10,290.890	S/. 11,670.520	S/. 12,830,821	S/. 14,190.639
Ingresos mensuales	S/. 810.450	S/. 971.820	S/. 1,098.731	S/. 1,189.927

<b>VAN de Ingresos:</b>	<b>S/. 4,070.930</b>
-------------------------	----------------------

### Egresos

ITEM	2015	2016	2017	2018
Costos de Producción	S/. 3,890.738	S/. 4,720.983	S/. 5,910.734	S/. 7,238.528
Gastos de Administración	S/. 110.973	S/. 213.740	S/. 305.711	S/. 411.887
Gastos de Ventas	S/. 89.812	S/. 102.552	S/. 129.952	S/. 140.773
Depreciación	S/. 431.079	S/. 497.419	S/. 552.993	S/. 629.963
Amortización de intangibles	S/. 739.944	S/. 739.944	S/. 739.944	S/. 739.944
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 5,262.546</b>	<b>S/. 6,274.638</b>	<b>S/. 7,639.33</b>	<b>S/. 9,161.10</b>



<b>TOTAL EGRESOS MENSUALES</b>	S/. 438.55	S/. 522.89	S/. 636.61	S/. 763.42
--------------------------------	------------	------------	------------	------------

<b>VAN de Egresos:</b>	<b>S/. 1,631.790</b>
------------------------	----------------------

### Costo - Beneficio

ITEMS	S/.
<b>INGRESOS</b>	S/. 4,070.930
<b>EGRESOS</b>	S/. 1,631.790
<b>TOTAL:</b>	<b>S/.2.4947</b>

**PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD – PROYECTOS**  
 (UNIDADES VENDIDAS POR ASESORES COMERCIALES – IMPACTO DE LA  
 PROPUESTA)



PRODUCTO	AÑO PROYECTADO				
	2014	2015	2016	2017	2018
Modelo de casa 1 piso	155	163	174	192	211
Modelo de casa 2 pisos simple	216	228	243	268	295
Modelo de casa 2 piso c/hall	299	314	336	370	407
Modelo de casa 2 pisos walking closet	371	389	416	457	503
<b>TOTAL DE CASAS</b>	<b>1040</b>	<b>1094</b>	<b>1169</b>	<b>1286</b>	<b>1415</b>

DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor  Autores

Cancino Ugáz Raúl Martín

Apellidos y nombres

16780695 2112815556 Distancia

DNI N° Código N° Modalidad de estudio

Apellidos y nombres

DNI N° Código N° Modalidad de estudio

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Proyecto de investigación  Informe de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

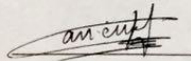
1. Soy autor o autores del proyecto e informe de investigación titulado  
Propuesta de un modelo de negocio para mejorar la productividad del área de comercialización de la empresa constructora galilea sac, sucursal lambayeque - Chiclayo 2015.

La misma que presento para optar el grado de:

Licenciado en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.



Cancino Ugáz Raúl Martín

DNI N° 16780695



FORMATO N° T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)  
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 13 de Febrero de 2018

Señores  
Centro de Información  
Universidad Señor de Sipán  
Presente. -

El suscrito:

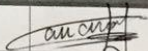
CANCINO UGAZ RAUL MARTIN, con DNI: 16780695.

En mí calidad de autor exclusivo del trabajo de grado titulado:

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA GALILEA SAC, SUCURSAL LAMBAYEQUE - CHICLAYO 2015, presentado y aprobado en el año 2015 como requisito para optar el título de Licenciado, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Escuela Académico Profesional de Administración por medio del presente escrito autorizo al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APellidos y Nombres	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
CANCINO UGAZ RAUL MARTIN	16780695	



**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE INVESTIGACIÓN**

Yo, CARLA ARLEEN ANASTACIO VALLEJOS, Coordinadora de Grados y Títulos de la EAP Administración y revisor de la Investigación aprobada mediante Resolución N° 2225-FACEM-USS-2014, presentada por el egresado **CANCINO UGAZ RAUL MARTIN**, autor de la Investigación titulada: **PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA GALILEA SAC, SUCURSAL LAMBAYEQUE.**

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 23 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa URKUND.

Por lo que concluyo que la Investigación cumple con los lineamientos establecidos en la Resolución Rectoral N° 007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio y uso de URKUND en la USS, para el año 2017.

Pimentel, 14 de Febrero de 2018

Mg. Carla Arleen Anastacio Vallejos  
DNI N° 43637619

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: CANCINO UGAZ RAUL.docx (D35614798)  
Submitted: 2/14/2018 3:20:00 PM  
Submitted By: awilliam@crece.uss.edu.pe  
Significance: 23 %

### Sources included in the report:

Seminario Llaja Albert Dujardin.docx (D34067880)  
Salcedo Brush Celinda del Carmen.docx (D33860085)  
Martínez Riofrío & Silva Samame.docx (D35348895)  
Bautista Gómez & Nuñez Martos.docx (D33696927)  
<http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/7982>  
<http://empleos.cari.pe/empleos/constructora-galilea-sac>  
<https://vdocuments.site/modelo-de-articulo-uss.html>  
<http://www.galilea.com.pe/nosotros/>

### Instances where selected sources appear:

71