



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“NEGOCIACIÓN CON LOS SUBCONTRATISTAS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MR CONTRATISTAS SAC, DISTRITO DE ANCÓN 2019”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Jose Ysmael Morales Rojas

Asesor:

Mg. Luis Ricardo Cárdenas Torres

Lima - Perú

2021

DEDICATORIA

A Nuestro Padre Celestial.

Por darme la oportunidad y la bendición de poder cumplir con una de mis metas que son mis estudios superiores.

Por haberme ayudado durante toda esta etapa de mi carrera y darme las fuerzas para poder salir adelante siempre con su ayuda.

A mi amada familia.

Mi esposa, hijo y padres, por los ánimos el apoyo y soporte que siempre me dieron durante el transcurso de mi vida, para cumplir con mi meta de poder ser un profesional.

Gracias por la fuerza y la motivación que siempre me dan para enfrentar los desafíos de la vida.

Los amo mucho.

AGRADECIMIENTO

Me siento muy agradecido a mi Padre celestial por darme la oportunidad de poder tener mi propio negocio mi pequeña empresa, MR CONTRATISTAS SAC.

a Emir Jackson Morales Rojas mi hermano socio de la empresa, por darme también las facilidades de poder tener la información de la empresa y poder compartirla en este trabajo.

Así mismo quiero agradecer a todos los docentes de la facultad de negocios de la carrera de administración de empresas que han hecho posible que pueda desarrollarme profesionalmente y me ayudaron para poder cumplir con una de mis metas de ser un profesional de éxito.

De una manera especial quiero agradecer a mi asesor Mg. Luis Ricardo Cárdenas Torres, quien fue asignado por la universidad para ayudarme y asesorarme y poder lograr mi título profesional, gracias por sus asesorías y por su tiempo.

En el transcurso de nuestras vidas existen muchos retos, pero con la ayuda del Señor todo es posible y también. Estoy inmensamente agradecido por siempre ayudarme y poner en mi camino a grandes personas que de una u otra manera pudieron me ayudaron y me motivaron a seguir en este proyecto de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE ECUACIONES	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	21
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	26
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dificultades identificadas en el 2016	22
Tabla 2: Negociación con los subcontratistas de la empresa MR contratistas.....	23
Tabla 3: Decisiones tomadas por la empresa MR Contratista SAC	24
Tabla 4: Clientes antes de la negociación.....	25
Tabla 5: Acuerdos tomados en las reuniones de negociación	27
Tabla 6: Clientes antes y después de la negociación (Personas jurídicas).....	28
Tabla 7: Presupuesto 1	29
Tabla 8: Presupuesto 2	29
Tabla 9: Detalle de adelantos a la empresa MR Contratista	30
Tabla 10: Pago de personal de la empresa MR Contratistas SAC por jornal.....	31
Tabla 11: Pago a contratistas.....	32
Tabla 12: Lista de materiales y otros gastos	33
Tabla 13: Costos totales de proyectos (Obra Chilca).....	33
Tabla 14: Detalles de ingresos, costos, ganancias y rentabilidad del 2015	34
Tabla 15: Detalles de ingresos, costos, ganancias y rentabilidad del 2016	35
Tabla 16: Detalles de ingresos, costos, ganancias y rentabilidad del 2017	37
Tabla 17: Detalles de ingresos, costos, ganancias y rentabilidad del 2018	38
Tabla 18: Detalles de ingresos, costos, ganancias y rentabilidad del 2019	40
Tabla 19: Detalles de ingresos, costos, ganancias y rentabilidad del periodo 2015 al 2019.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Empresas de intermediación laboral y tercerización de servicios.....	10
Figura 2: Organigrama de la empresa MR Contratista SAC	12
Figura 3: Esquema de la negociación Distributiva e Integradora	16
Figura 4: Fases del proceso de venta	18
Figura 5: Rentabilidad del año 2015	35
Figura 6: Rentabilidad del año 2016	36
Figura 7: Rentabilidad del año 2017	38
Figura 8: Rentabilidad del año 2018.....	39
Figura 9: Rentabilidad del año 2019	41
Figura 10: Rentabilidad del periodo 2015 al 2019.....	47
Figura 11: Porcentaje de rentabilidad del periodo 2015 al 2019	47

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Rentabilidad económica o del activo - ROI.....	19
Ecuación 2: Rentabilidad financiera o de los fondos propios - ROE	20

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo titulado negociación con los subcontratistas y el impacto en las ventas de la empresa MR Contratistas SAC, distrito de Ancón 2019, este trabajo se elaboró ya que los subcontratistas realizaban contacto directo con los clientes de la empresa en vista que la compañía no elaboraba un contrato formal con ellos y no contaba con un supervisor por cada proyecto.

Los subcontratistas al no tener un contrato formal con la empresa por sus servicios prestados, ellos al final de cada obra les compartían sus números telefónicos a los clientes para hacer contacto directo con ellos.

La empresa al descubrir este problema, decidió hacer contratos y a especificar muy bien que mientras se les pedía sus servicios ellos solo tenían que reportar al personal de la empresa.

En cada proyecto la empresa decidió tener a un encargado o supervisor de obra durante todo el proyecto, para que los clientes no tengan trato directo con los subcontratistas.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

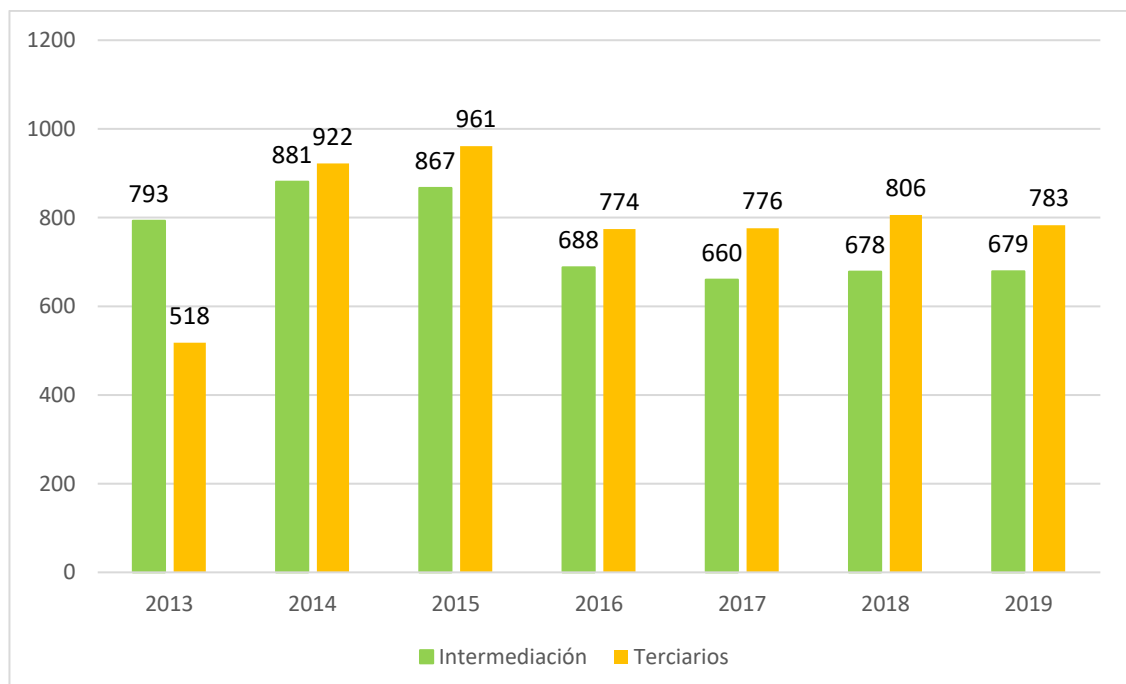
Desde hace tres décadas atrás, el mundo del trabajo viene sufriendo una serie de cambios vinculados específicamente con los aspectos económicos y avances tecnológicos, como la apertura de nuevos mercados, el crecimiento económico, cambios organizativos del mercado; haciendo necesario el cambio de perfiles en los actores del proceso de trabajo. En este ámbito se origina la subcontratación, que es una manera de producir bienes y servicios en una entidad económica por encargo de otra o brindar trabajadores de una entidad a otra, u otras formas del mismo proceso laboral. Leiva (2009) señala la existencia de un fenómeno similar denominado cuadrillas, donde los encargados de estas toman o tomaban el papel de subcontratistas, teniendo como ejemplo lo que pasa en la minería donde se dice que existen agencias de contrataciones o cooperativas de trabajo, que es el nombre que dan a los subcontratistas.

En el Perú, la subcontratación se ha promovido como intermediación laboral y tercerización de servicios, desde la Reforma Laboral de 1992, con el Decreto Legislativo 728, que trata sobre la prestación de Servicios Complementario y Especializados a cargo de un tercero en beneficio de una empresa usuaria en el artículo 182, también en el artículo 175 se inserta la idea de prestación de Servicios Temporales y en el artículo 154 se permite las Cooperativas sólo para el desarrollo de Servicios Complementarios; entonces bajo el pretexto de acrecentar la implementación de nuevos empleos, envolviendo a las leyes laborales y la Política Nacional del Empleo, basándose en el mercado de trabajo. La subcontratación concebida como intermediación Laboral y Tercerización de Servicios, con el paso del tiempo se ha insertado en la legislación peruana, considerando su importancia y eficacia en la creación de empleos y en consecuencia la reducción del desempleo.

La Subcontratación en el mercado de trabajo peruano, ha tomado cada vez más importancia a nivel normativo, en el artículo 1 del Decreto Supremo 006-2008-TR, permite la tercerización como actividades complementarias, suponiendo siempre, su eficacia en la reducción del nivel de Desempleo. En consecuencia, es necesario observar el crecimiento de las empresas formadas con el propósito de prestar servicios de Subcontratación, proporcionando mecanismos para la determinación del impacto real de esta figura en la Fuerza Laboral. En el periodo 2013 a 2019 según fuente del Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo, la mayor cantidad de empresas dedicadas a la tercerización fue de 961 en el 2013, mientras que en el 2019 solo alcanzó a 783; con respecto a la intermediación es en el año 2014 donde se alcanzó la mayor cantidad de empresas de 881, como se observa en la figura 1.

Figura 1:

Empresas de Intermediación Laboral y Tercerización de Servicios



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013 - 2019

Entonces, la implementación de la Subcontratación en el Perú, apoyada por el Decreto Supremo 006-2008-TR en su artículo 1, debió mostrar a lo largo del periodo del 2013 al 2019, un aumento en los índices de creación de empresas dedicadas a los rubros de Intermediación Laboral y Tercerización de Servicios, sin embargo, indican lo contrario, por los datos analizados se presenta un deficiente incremento en la formación de dichas empresas, por el contrario, se ha presentado una constante baja en el ámbito empresarial de la Subcontratación, a lo largo del periodo observado en el Figura 1.

Introducción a la empresa MR Contratistas

En el contexto anteriormente mencionado, la empresa MR Contratistas SAC, fundada en el año 2013 en el distrito de Ancón, con registro de SUNAT 20552589883 con número de partida 13014751, por dos hermanos comprometidos por brindar servicios de calidad en la elaboración de proyectos y realizar ideas de empresas o personas naturales, que tengan la necesidad de contar con un equipo profesional y calificado que trabaja permanentemente hacia la excelencia. La empresa está comprometida a satisfacer las necesidades de proyectos de ingeniería en construcción civil, teniendo como principal objetivo, ofrecer la más amplia gama de servicios para su hogar, oficina o empresa, con seriedad, profesionalismo y responsabilidad, dispuestos a compartir nuestra experiencia y para lograr óptimos resultados.

A lo largo del desarrollo como empresa 100% peruana, que en los 8 años de funcionamiento busca posicionarse en el mercado empresarial, siendo reconocida por su capacidad, liderazgo y confiabilidad, ofreciendo a los clientes mejores servicios generales para el hogar, negocio, empresa u oficina en instalaciones de Drywall, Electricidad, Vidrios, servicios de Pintura, Albañilería, Carpintería y más; contando con personal capacitado en los rubros ofrecidos. Aunque hasta la fecha

no se aprobado el plan estratégico de la empresa, el personal reconoce la misión y visión de la organización.

Misión:

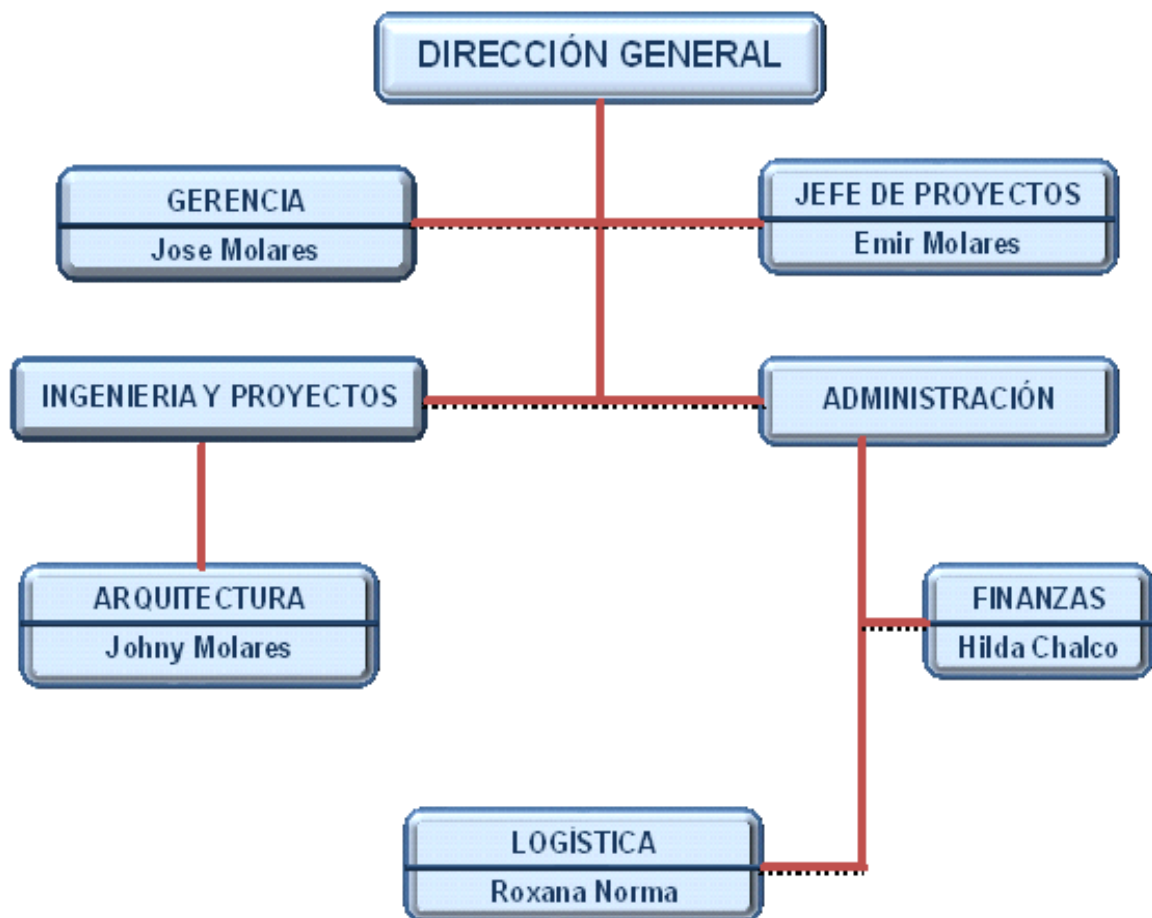
Somos una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de proyectos de ingeniería en construcción civil, construcción en sistema drywall y remodelaciones completas de todos nuestros clientes a nivel nacional.

Visión:

Obtener un buen posicionamiento en el mercado como una empresa reconocida por su capacidad, liderazgo y confiabilidad. Ofreciendo a nuestros clientes los mejores servicios de construcción con un personal calificado.

Figura 2:

Organigrama de la empresa MR Contratistas SAC



Fuente: Propia

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Los subcontratistas

Según Kuong, (2016) a los subcontratistas se les conoce como contratistas especializados, estos forman parte del equipo de proyecto del contratista general y tienen un impacto significativo en el éxito o fracaso del proyecto; ya que si bien el contratista tiene la potestad de intervenir al subcontratista que incumpla con los alcances, los efectos de un trabajo de baja calidad o fuera de plazo pueden impactar en la entrega producto final.

La subcontratación

Para Kuong (2016) la subcontratación es la forma de transferir riesgos a un especialista en un determinado proceso de construcción, con el objetivo de incrementar la eficiencia en la gestión de proyectos. De esta forma, la compañía subcontratada desarrolla actividades en nombre de la primera, con la finalidad de completar los objetivos de un solo proyecto.

Ventajas y desventajas de la subcontratación

Para Shimizu y Cardoso (2002), existen aspectos que forman las ventajas y desventajas en la subcontratación, tenemos en ventajas:

- Se puede obtener un producto de mejor calidad por la especialización del subcontratista.
- Se tiene el control sobre el costo en el trabajo subcontratado.
- Curvas de aprendizaje cortos por su especialidad en el trabajo lo que conlleva a una mayor productividad.
- El subcontratista trae consigo tecnología especializada.
- Se transfieren los costos laborales y administrativos.

Sin embargo, existen desventajas como:

- La calidad puede verse perjudicada con subcontratistas poco confiables o con los que no se llegue a coordinar correctamente los trabajos.
- Se complica el control de los trabajos ya que cada subcontrato es independiente. • Falta de capacitación de los subcontratistas.
- Subcontratistas que no cuentan con adecuados estándares de seguridad.
- Brindar material a los subcontratistas suele elevar el desperdicio ya que prima terminar el trabajo lo más rápido posible.
- No se aprovecha eficientemente la destreza del especialista.

Relación contratista - subcontratado

Otro aspecto importante según Dainty (2001) es el desarrollo de una relación contratista – subcontratista, donde se observa componentes importantes para lograr esta relación, ellos son:

- En la selección de subcontratistas suele elegirse al que presenta la propuesta más económica.
- Se crean falsas expectativas y se brinda una programación irreal.
- Administración inadecuada del contratista y pobre calidad de la información que se le brinda al subcontratista durante la ejecución.
- Actitudes, exclusión del subcontratista de la parte inicial del proyecto.
- Visión a corto plazo en la elección de subcontratistas, no se busca crear un vínculo que pueda ser beneficioso para proyectos futuros.

Enfoques de la subcontratación

Para Kuong (2016) se presentan dos enfoques, el enfoque clásico en donde la especialización y experiencia definen la subcontratación; y el enfoque moderno en

donde prevalece el carácter estratégico según el nivel de competencia en el proceso y nivel de contribución al proceso en los objetivos de la obra.

La negociación

Para Volkema (2009) la negociación se considerada como una habilidad fundamental para la eficacia de la organización y el éxito.

Lewicki, Barry, & Saunders (2010) afirman que los individuos en todo tipo de organizaciones y en todos los niveles organizativos negocian a diario; dada la importancia de este atributo, muchas de las habilidades de negociación son empleadas en negociaciones personales y profesionales.

Características de la negociación

Para Fisher y Ury (1983) un acuerdo inteligente es considerado un acuerdo que satisface los intereses de cada parte, coordinando igualitariamente cualquier conflicto, para que sea perdurable y fructífero; por esta razón, el método de negociación debe pasar por una evaluación que consiste en observar tres discernimientos:

- a) Debe conducir a un acuerdo inteligente.
- b) Debe ser eficiente.
- c) Debe mejorar y no dañar la relación entre ambas las partes.

Estrategias de Negociación

Para Bazán (2016) las principales virtudes de un buen negociador son la flexibilidad, que es la capacidad de maniobra para ajustarse a cada situación concreta y la creatividad, que es la habilidad para encontrar soluciones alternativas, para solventar acuerdos. Lewicki et al (2010) y Sawang, Waterhouse, Keast y Brown (2011) señalan que existen dos estrategias importantes para la negociación, estas son la distributiva y la integradora.

Figura 3.

Esquema de la negociación Distributiva e Integradora



Fuente: Keast y Brown (2011)

Negociación Integrativa

Para Pareto (1935) el enfoque integrador de la negociación tiene su fundamento en el logro de resultados que faciliten buenos niveles de satisfacción para los participantes de la negociación.

Keast y Brown (2011) explica que la negociación integrativa tiene el propósito de satisfacer a quienes forman parte del proceso de negociación, su meta es la

repartición exitosa de los recursos; generalmente este tipo de negociación se puede dar en entornos no cuantificables, como las relaciones interpersonales y el clima laboral. Se le da el nombre de "pastel variable", ya que permite que las partes en negociación alcancen, logrando una buena relación personal y una buena comunicación como se explica en la figura 3.

Negociación Distributiva

Según Keast y Brown (2011) en la negociación distributiva los productos de las partes se encuentran relacionados de forma inversa, es decir, si una de las partes gana, la otra pierde. Esta forma de negociación puede surgir cuando se presentan aspectos cuantificables (salario) o dicotómicos (promoción - no promoción). En consecuencia, los resultados de esta forma de negociación no son positivos porque se crea un problema y los costos son altos. En términos coloquiales se le llama "de pastel fijo", pues se toma como ejemplo un pastel al que se divide en diez partes, en el reparto, uno toma siete partes mientras que el otro le tocan sólo tres partes como se aprecia en la figura 2.

Proceso de venta

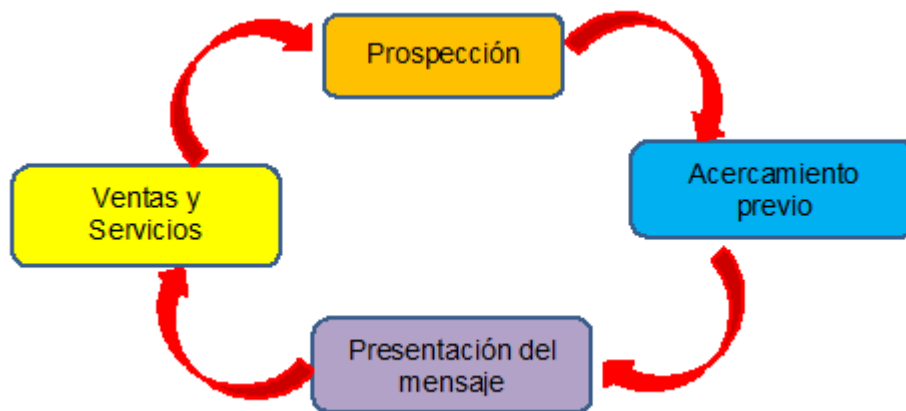
Stanton, Etzel y Walker (2007), señalan que el proceso de venta es una sucesión razonable que comprende cuatro pasos que realiza el vendedor para relacionarse con un potencial comprador y cuyo propósito es causar alguna actitud deseada en el cliente, es decir la compra.

Fases del proceso de venta

Según Thompson (2005) los cuatro momentos o fases del proceso de venta son Prospección, el acercamiento previo o "preentrada, la presentación del mensaje de ventas y Servicios posventa

Figura 4:

Fases del proceso de venta



Fuente: Thompson (2005)

Utilidad

Para Chambergo (2006), la utilidad se puede concebir como ganancia o diferencia; es decir, es la cantidad resultante de la diferencia entre las ganancias obtenidas por una empresa o acción financiera, y todos los remanentes que se producen en su desarrollo. Además, Reyes y Oslund (2014) aclaran que, en contabilidad, el término utilidad se usa para explicar el efecto que trae la consecuencia de quitar a los ingresos los gastos de producción; por lo que, si las cifras finales son positivas, serán ganancias; si no lo son, serán pérdidas.

Importancia de la utilidad

Para Jara y López (2011) los datos comprendida en los estados financieros cumplen un papel determinante para el análisis económico de las empresas, sin embargo, es necesario reconocer la trascendencia de la utilidad para calcular el desarrollo productivo de una empresa. También, Arimany, Moya, y Viladecans (2015) señalan que la definición del estado de la situación real de la empresa

depende de los datos disponibles sobre ella; además, es necesario conocer el estado de las inversiones creando la posibilidad de inversión en agentes externos.

Rentabilidad

Vera (2016) señala que la rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Tipos de rentabilidad

Según Amador, Romano y Cervera (2015) al analizar estos dos tipos de rentabilidad señalan:

1. Rentabilidad económica o del activo (ROI)

La rentabilidad económica o del activo también se denomina ROA –Return on assetsy como denominación más usual ROI – Return on investments-. Básicamente consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo, o, dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo, la forma más usual es por medio de una ecuación.

Ecuación 1:

Rentabilidad económica o del activo – ROI

$$ROI = \frac{* BAI}{** ATP} \times 100$$

* BAI = Beneficio antes de impuestos e intereses

**ATP = Activo total, promedio

2. Rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROE)

La rentabilidad financiera, de los fondos propios o ROE – Return on equity- se define a través de una ecuación.

Ecuación 2:

Rentabilidad financiera o de los fondos propios - ROE

$$ROE = \frac{*BN}{**FP} \times 100$$

*BN = Beneficio después de impuestos

**FP = Fondos propios, promedio

Como explica Amador, Romano y Cervera (2015), se debe tener en cuenta que el beneficio después de impuestos es el resultado del ejercicio que figura en las cuentas anuales como Pérdidas y Ganancias.

Para Amador, Romano y Cervera (2015), el ROE trata de medir la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir, la rentabilidad del capital que han invertido directamente –capital social- y de las reservas, que en definitiva son beneficios retenidos y que por tanto corresponden a los propietarios.

También, considerando lo mencionado por Amador, Romano y Cervera (2015) podemos señalar que en este análisis a veces se incluyen como fondos propios una parte del resultado del ejercicio considerando que su generación se produce de una forma regular a lo largo del ejercicio. Este tipo de cuestiones, le dan al análisis pequeñas diferencias de matiz que carecen de importancia, ya lo que verdaderamente relevante es que exista una uniformidad de criterio en la metodología de trabajo utilizada y, que si se comparan diferentes empresas o sectores los baremos usados sean de un patrón similar.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Ingreso a la empresa

La empresa MR Constructores SAC empieza sus labores en el 2013, luego que los socios fundadores José Morales y Emir Morales deciden continuar con el rubro de los proyectos de construcción y remodelación. Este conocimiento fue aprendido en la empresa JM ARQUITECTOS, donde se desempeñaron como operarios; además, José Morales tuvo la oportunidad de supervisar al personal de la empresa, de hacer presupuestos, pagar planillas y negociar con los subcontratistas. Con la experiencia mencionada se decidieron ambos socios a fundar la empresa de MR Contratistas SAC, que por sus buenos trabajos y personal calificado se ganó un lugar dentro de las empresas del rubro, contando con una cartera de clientes que recomiendan el servicio de la empresa.

Actualmente, José Morales se encarga de los presupuestos, cierre de los contratos, supervisar los proyectos y hacer las negociaciones con los subcontratistas; mientras que Emir Morales se encarga de ejecutar y supervisar la realización de todos los proyectos.

La empresa cuenta con los servicios del arquitecto Johny Morales, quien se encarga gestionar todos los permisos municipales, la realización de planos y también verifica que la ejecución de cada proyecto se realice de acuerdo a lo planteado en los planos.

La empresa y los que forman parte de ella, tienen como principal objetivo que los clientes se sientan conformes y seguros con los servicios prestados y de esa manera poder ganar muchos más clientes.

Desde el inicio de sus actividades en mayo del 2013, la empresa MR Contratista SAC, se dedicó al rubro de construcción, remodelación completa de edificios y viviendas. Durante este tiempo se han identificado puntos importantes para mejorar, uno de estos, es el relacionado con el personal; ya que, para el desarrollo de los proyectos de la empresa, se tiene que realizar la subcontratación de personal.

La empresa MR Contratista SAC, tiene en la subcontratación el recurso para contar con personal especializado para trabajos de sistema eléctrico, albañilería, carpintería, gasfitería, estructuras metálicas, enchapados de pisos. Mientras que los trabajos de drywall y pintura son realizados por personal de la empresa que trabaja por jornal.

Durante los primeros años de funcionamiento, la empresa MR Contratista SAC, no contaba con un adecuado control y seguimiento del desarrollo de cada uno de los proyectos, ya en el 2016, se pudo identificar los temas que limitaron el desarrollo de la empresa y que se encuentran detalladas en la tabla 1.

Tabla 1:

Dificultades identificadas en el 2016

DIFICULTADES OBSERVADAS

- Los subcontratistas no firmaban un contrato para desarrollar sus labores.
 - En la planificación no se estructuraban presupuestos formales.
 - La empresa no contaba con un responsable del desarrollo de cada proyecto.
 - El personal no contaba con su EPP
 - Tampoco se tenía al personal en SCTR.
-

Fuente: Propia

Entonces, como consecuencia de no contar con un responsable de la realización de los proyectos, empezó a notar que algunos de los clientes tenían

trato directo con los obreros de la obra. Esta situación, fue aprovechada por algunos subcontratistas; quienes empezaron a realizar trato con los clientes de la empresa y compartir con ellos información para que el contacto sea directo (números telefónicos).

Después de haber identificado los problemas, en el año 2017, la empresa MR Contratista SAC, tomó la decisión de organizar y planificar las acciones para la mejora del trabajo en los proyectos, para lo cual se realizaron reuniones de negociación con cada uno de los 5 subcontratistas, las mismas que se realizaron por separado, teniendo como plazo de ejecución una semana, a continuación, se detalla en la tabla 2.

Tabla 2:

Negociación con los subcontratistas de la empresa MR contratistas

SUBCONTRATISTA	FECHA	AÑO	NEGOCIACION	RESULTADO
Electricista	Enero	2017	Transparencia en el trabajo, puntualidad, buenos acabados y final de obra un % más por su buen trabajo.	No aceptó
Carpintero	Enero	2017	Transparencia en el trabajo, puntualidad, buenos acabados y final de obra un % más por su buen trabajo.	Aceptó y hasta la fecha trabaja con la empresa
Vidriero	Enero	2017	Transparencia en el trabajo, puntualidad, buenos acabados y final de obra un % más por su buen trabajo.	Aceptó y hasta la fecha trabaja con la empresa
Gasfitero	Enero	2017	Transparencia en el trabajo, puntualidad, buenos acabados y final de obra un % más por su buen trabajo.	Aceptó y hasta la fecha trabaja con la empresa
Estructuras metálicas	Enero	2017	Transparencia en el trabajo, puntualidad, buenos acabados y final de obra un % más por su buen trabajo.	Aceptó y hasta la fecha trabaja con la empresa

Fuente: Propia

En las reuniones de negociación realizadas con los 5 subcontratistas, se les presentó las decisiones tomadas por la empresa MR Contratista SAC, las cuales responden a dar solución a las dificultades observadas. En la reunión de negociación con cada subcontratista, el representante de la empresa MR contratista SAC, escuchó las inquietudes de cada uno de ellos y dio propuestas para llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes, como motivarlos con porcentajes extra por transparencia en el trabajo, puntualidad, buenos acabados y que el cliente este satisfecho. Sin embargo, el contratista encargado del sistema eléctrico, se negó a considerar las observaciones realizadas por la empresa, aduciendo la falta de confianza que se le mostraba, esta renuencia de aceptar las mejoras planteadas, hizo que la empresa MR contratista SAC, tomara la decisión de no contar más con los servicios de dicho contratista; por lo que se tuvo que buscar otro personal para cumplir con esas funciones. Las decisiones tomadas por la empresa y presentadas a los contratistas se especifican en la tabla 3.

Tabla 3:

Decisiones tomadas por la empresa MR Contratista SAC

Nº	DECISIONES TOMADAS
1	Nombrar a un representante de la empresa, encargado del desarrollo de cada proyecto y de las relaciones con los subcontratistas.
2	Cada subcontratista ahora tiene la obligación de realizar un presupuesto formal y enviarlo por correo al representante de la empresa.
3	La firma de contratos de trabajo con los subcontratistas, sea cual sea la magnitud del proyecto.
4	Dentro del presupuesto se agregó un ítem de gastos generales, donde se encuentra incluido los gastos de supervisión por cada proyecto.
5	El personal empezó a usar debidamente su EPP.
6	Se incorporó al personal en el SCTR.

Fuente: Propia

Estas medidas, fueron tomadas por el gerente de la empresa el señor José

Morales Rojas, para dar seriedad y formalidad a los trabajos realizados por la

empresa y fidelizar a sus clientes, además de ampliar la cartera de proyectos, ya que antes de la negociación se tenía 10 clientes naturales y 6 clientes como personas jurídicas, como se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4:

Clientes antes de la negociación

CLIENTES ANTES DE LA NEGOCIACIÓN
10 personas naturales
5 personas jurídicas
• FILTROS LYZ
• SICREA SAC
• CUATRO TORES S.A.C
• CONSTRUCCION GROUP S.A.C
• ARENA SR L
• ASPERSUD

Fuente: propia

Finalmente, estos cambios propiciaron que los propios clientes satisfechos, fueran quienes recomendaban a la empresa y sus servicios, gracias a las decisiones tomadas en la negociación por parte de la empresa, incrementando su cartera de clientes a personas naturales y empresas como se explicara en el capítulo de resultados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Para analizar los resultados se debe tomar en cuenta que la empresa MR Contratistas SAC, en los primeros años de funcionamiento del 2013 al 2016, ejecutaba sus actividades sin analizar adecuadamente los ingresos obtenidos, es recién en el año 2017 como se explicó anteriormente que se detectaron problemas, que motivaron a que la empresa MR Contratistas SAC aplicara la técnica de la negociación para llegar a acuerdos beneficiosos con los subcontratistas, por lo que se procedió a realizar la organización con los acuerdos establecidos.

Para fines de mejora la empresa planteo el desarrollo de contratos tanto con los clientes (anexo 1) como con los subcontratistas (anexo 2); con los últimos se procedió a desarrollar contratos para cada proyecto sin importar la magnitud de este.

4.1 Negociación y acuerdos

Como se explicó en el capítulo anterior las reuniones de negociación realizadas con los 5 subcontratistas, dieron como resultado que la MR Contratista SAC y que 4 de los antes mencionados, tomaran acuerdos beneficiosos para ambas partes, estos acuerdos responden a las decisiones tomadas por la empresa, detallados en la tabla 3, además de motivar con porcentajes extra por transparencia en el trabajo, puntualidad, buenos acabados al final de cada final de obra.

Este proceso de negociación se realizó para generar mejores resultados en la empresa MR Contratistas SAC y su relación laboral con los subcontratistas; de esta manera los clientes contarán con un mejor servicio.

Tabla 5:

Acuerdos tomados en las reuniones de negociación

Nº	ACUERDOS TOMADOS
1	Nombrar a un representante de la empresa, encargado del desarrollo de cada proyecto y de las relaciones con los subcontratistas.
2	Cada subcontratista ahora tiene la obligación de realizar un presupuesto formal y enviarlo por correo al representante de la empresa.
3	La firma de contratos de trabajo con los subcontratistas, sea cual sea la magnitud del proyecto.
4	Dentro del presupuesto se agregó un ítem de gastos generales, donde se encuentra incluido los gastos de supervisión por cada proyecto.
5	El personal empezó a usar debidamente su EPP.
6	Se incorporó al personal en el SCTR.
7	Incentivo extra por transparencia en el trabajo, puntualidad, buenos acabados al final de cada obra.

Fuente: Propia

4.2 Clientes

Con respecto a los clientes, la empresa contaba con 10 clientes naturales y como personas jurídicas 6, esto antes de la negociación con los subcontratistas; sin embargo, después de las reuniones y acuerdos pactos se vio un incremento de clientes, teniendo entre clientes naturales 15 y como personas jurídicas 19, detallado en la Tabla 5.

En ese sentido, se observó que las medidas tomadas han promovido la rentabilidad de la empresa MR contratista SAC. La empresa sigue prestando servicios a las empresas que tenía antes de la negociación con los subcontratistas.

Tabla 6:

Clientes antes y después de la negociación (Personas jurídicas)

N°	CLIENTES DESPUES DE LA NEGOCIACIÓN
	Personas naturales (15)
	Personas jurídicas
1	FILTROS LYZ
2	COLEGIO ALFREDO BONIFAZ
3	CUATRO TORES S.A.C
4	CONSTRUCCTION GROUP S.A.C
5	NUBEFAC S. A
6	DSI PERU AUTOMTION E.I.E.R. L
7	CROSLAND LOGISTICA S.A.C
8	IMPEX CUPPI S.A.C
9	JMORALES PROYECTOS INTEGRALES S.A.C
10	ARENA SR L
11	PURINA
12	INGREDION
13	ASPERSUD
14	BARU
15	FIESAC SAC
16	MASTERMEDIC SAC
17	SICREA SAC
18	ECOOPIS GLASS EIRL
19	ISADECO

Fuente: propia

4.3 Presupuestos

En la tabla 7 y 8, se puede apreciar la estructura organizativa realizada directamente en hoja de cálculo, para presentar las formas de presupuesto de la empresa MR Contratistas SAC, establecidas desde el año 2017, donde se da a conocer a los clientes el detalle de las acciones a realizar y los costos previstos. Así mismo, se observa el detalle de los rubros que corresponden a los materiales a usar en los diferentes servicios que se prestará.

Tabla 7:

Presupuesto 1



MR CONTRATISTAS S.A.C


PRESUPUESTO 017-2017
CLIENTE LUIS MARTIN
UBICACIÓN CHILCA
FECHA 01/01/2017
RESPONSABLE JOSE MORALES ROJAS
CONTACTO 951710222

ITEM	DESCRIPCION	UND	METR.	COST. UNT	TOTAL
1.00	GASTOS PRELIMINARES				
1.01	Acarreo de herramientas, seguros y viáticos	GLB	1,00	S/. 2 300,00	S/. 2 300,00
1.02	Alquilar de andamios	GLB	1,00	S/. 600,00	S/. 600,00
2.00	TRABAJOS DE ALBAÑILERIA MANO DE OBRA.				
2.01	Techado de primer piso con viga peraltada en la parte delantera - Techado y vaciado	M2	62,00	S/. 75,00	S/. 4 650,00
2.02	Techado del segundo nivel	M2	62,00	S/. 75,00	S/. 4 650,00
2.03	Asentado de ladrillo pandereta	ml	55,00	S/. 70,00	S/. 3 850,00
2.04	Tarrajeo de todas las paredes de ladrillo primer y segundo	ml	178,00	S/. 40,00	S/. 7 120,00
2.05	Tarrajeo de techos aligerados primer y segundo nivel	M2	106,00	S/. 50,00	S/. 5 300,00
2.06	Enchapado e instalaciones de equipos sanitarios primer y segundo piso	GLB	1,00	S/. 1 800,00	S/. 1 800,00
2.07	Tarrajeo de fachada vigas, columnas tiene un aproximado de 18 ml arco y de altura 5mt.	GLB	1,00	S/. 5 000,00	S/. 5 000,00
2.08	Vaciado de piso de concreto	M2	40,00	S/. 39,00	S/. 1 560,00
2.09	Instalación de adoquines tipo michi, para ingreso principal incluye nivelación y compactado.	M2	70,00	S/. 30,00	S/. 2 100,00
2.10	Instalaciones sanitarias para habilitar baños	GLB	1,00	S/. 1 180,00	S/. 1 180,00
2.11	Instalaciones eléctricas para tomacorrientes y puntos de alumbrado	GLB	1,00	S/. 1 500,00	S/. 1 500,00
2.12	Arreglo de entrada principal vehicular (Vereda)	GLB	1,00	S/. 1 400,00	S/. 1 400,00
				SUB TOTAL MAS IGV S/.	S/. 43 010,00

Fuente: Propia

Tabla 8:

Presupuesto 2



MR CONTRATISTAS S.A.C

PRESUPUESTO 018-2017
CLIENTE LUIS MARTIN
UBICACIÓN CHILCA
FECHA 01/01/2017
RESPONSABLE JOSE MORALES ROJAS
CONTACTO 951710222

ITEM	DESCRIPCION	UND	METR.	COST. UNT	TOTAL
1.00	CERCO PERIMETRICO				
1.01	Acarreo de herramientas, seguros y viáticos	glb	1.00	S/. 1 000,00	S/. 1 000,00
1.02	Alquiler de andamios	glb	1.00	S/. 200,00	S/. 200,00
2.00	CERCO PERIMETRICO				

2.01	solaqueo de todo el cerco perimétrico	ML	200.00	S/. 40,00	S/. 8 000,00
	Instalación de un pinto en todo el cerco				
2.02	perimétrico tarrajado un aproximado de 0.50 de altura x 2cm de espesor	ML	200.00	S/. 50,00	S/. 10 000,00
SUB TOTAL MAS IGV S/.					S/. 19 200,00

Fuente: Propia

4.4 Adelantos

En la tabla 9, se puede apreciar la estructura organizativa realizada directamente en hoja de cálculo, para presentar el formato donde se registran los adelantos entregados a la empresa para la realización de los proyectos, los mismos que son desarrollados en el año 2017; teniendo especificaciones la descripción, fechas y montos para un mejor control de las inversiones de cada obra.

Además, la tabla 9 muestra el detalle de los adelantos otorgados a la empresa MR Contratistas de los proyectos presupuestados 17 y 18, que pueden ser observados en la tabla 7 y 8 de este documento.

Tabla 9:

Detalle de adelantos a la empresa MR contratistas

DESCRIPCION	FECHA	MONTO	CUENTA	SUSTENTO	COSTO DE LA OBRA	SALDO
1er adelanto	20-Ene	S/.10 000	JM		S/. 62 210,00	0.00
2do. Adelanto	6-Feb	S/. 21 000	JM			
3er. Adelanto	25-Feb	S/. 31 210	JM			
	TOTAL:	S/. 62 210				

Fuente: Propia

4.5 Presupuesto de planillas

En la tabla 10, se puede apreciar la estructura organizativa realizada directamente en hoja de cálculo, donde se presentan los montos fijos pagado por la empresa MR Contratistas SAC a sus trabajadores. En cuya descripción se ha teniendo en cuenta especificaciones importantes para la empresa, como el detalle que se realiza por

día y personal que labora en el proyecto; así mismo, se puede observar la diferenciación pormenorizada de los trabajos realizados por cada personal de la empresa, estos formatos fueron desarrollados en el año 2017, para facilitar y ordenar las actividades de la empresa.

Tabla 10:

Pago de personal de la empresa MR Contratistas SAC por jornal

PRIMERA SEMANA DEL 21 AL 28								
Personal	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total	ADELANTO
Pers. 1	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 540	
Pers. 2	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 480	S/. 10
							S/. 1020	cancelado
SEGUNDA SEMANA DEL 30 AL 04								
Personal	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total	
Pers. 1	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 540	S/. 100
Pers. 2	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 480	S/. 50
Pers. 3	0	S/. 117	S/. 117	S/. 117	S/. 117	S/. 117	S/. 585	S/. 115
							S/. 1605	Cancelado
Personal	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total	
Pers. 1	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 540	
Pers. 2	S/. 83.3	S/. 83.3	S/. 83.3	S/. 83.3	S/. 83.3	S/. 83.5	S/. 500	S/. 20
							S/. 1 040	Cancelado
PRIMERA SEMANA DEL 13 AL 18								
Personal	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total	
Pers. 1	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 540	
Pers. 2	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 500	
							S/. 1 040	Cancelado
PRIMERA SEMANA DEL 20 AL 25								
Personal	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total	
Pers. 1	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 90	S/. 540	
Pers. 2	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 500	
							S/. 1 040	Cancelado
PAGO DE PERSONAL DE MR							5 745	
PAGO DE SUBCONTRATISTAS							17 500	
TOTAL							23 245	

Fuente: Propia

4.6 Presupuesto de pagos a subcontratistas

En la tabla 11, se puede apreciar la estructura organizativa realizada directamente en hoja de cálculo, donde se presentan los montos pagados por cada presupuesto de la empresa MR Contratistas SAC a sus subcontratistas que trabajan con ellos para la ejecución de proyectos. En este caso se está tomado como referencia el pago que se realizó a los subcontratistas que desarrollaron los trabajos según el presupuesto que se muestra en la tabla 7 y 8. Así mismo, se considera los rubros donde dichos contratistas prestan sus servicios.

Tabla 11:

Pago a contratistas

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	ADELANTOS	FECHA	SALDO
Albañil	S/. 17 000	S/. 7 000	21-Ene	
		S/. 10 000	25-Feb	0
Fierrero	0			0
Vidrios	0			0
	0			0
Enchape	S/. 500	S/. 250	23-Ene	0
		S/. 250	25-Feb	
TOTAL:	S/. 17 500			0

Fuente: Propia

4.7 Identificación de costos variables

En la tabla 12, se observa la estructura organizativa realizada directamente en hoja de cálculo, para presentar los costos variables que requiere la empresa MR Contratistas SAC para la ejecución de los proyectos. Estos costos están sujetos a los precios del mercado en el tiempo de realización del proyecto; se aprecian los gastos de los proyectos de las tablas 7 y 8.

Tabla 12:

Lista de materiales y otros gastos

ITEMS	Costos	Totales
DEMOLICIONES		S/. 19 441
Costales	S/. 283	
Camión	S/. 400	
Seguridad	S/. 52	
Gas	S/. 127	
ARQUITECTURA		
Material de construcción	S/. 12 527	
Fierros	S/. 622	
Pintura	S/. 1 538	
Albañilería	S/. 2 057	
Enchape	S/. 798	
Herramientas	S/. 651	
Gasfitería	S/. 386	
Impuestos	S/. 1 340	
Canaleta	S/. 84,5	
Otros	S/. 275	

Fuente: Propia

4.8 Determinación de los costos totales de proyectos

En la tabla 13, se aprecia el resultado de la liquidación de la obra, resaltando el presupuesto inicial para el proyecto y observándose la ganancia de la empresa MR contratista SAC, después de la ejecución de la obra; en esta tabla se aprecia la liquidación de obra en chilca según lo que se describe en las tablas 7 y 8

Tabla 13:

Costos totales de proyectos (Obra Chilca)

Presupuesto de obra	Inversión	Ganancia bruta	Otros	Ganancia líquida
S/. 62 210,00	S/. 42 686	S/. 19 524,00	S/. 390,48	S/. 19 133,52

Fuente: Propia

4.9 Análisis de los ingresos, costos y ganancias del 2015 al 2019

Se observa en las tablas 14 y 15, los ingresos, costos y ganancias que presenta la empresa MR Contratistas SAC, en el periodo 2015 y 2016; cuando no se había aplicado la técnica de negociación con los subcontratistas; por lo que se presentan

en estos informes que las ganancias no son malas; sin embargo, más adelante se podrá percibir una mejora en ellas.

Tabla 14:

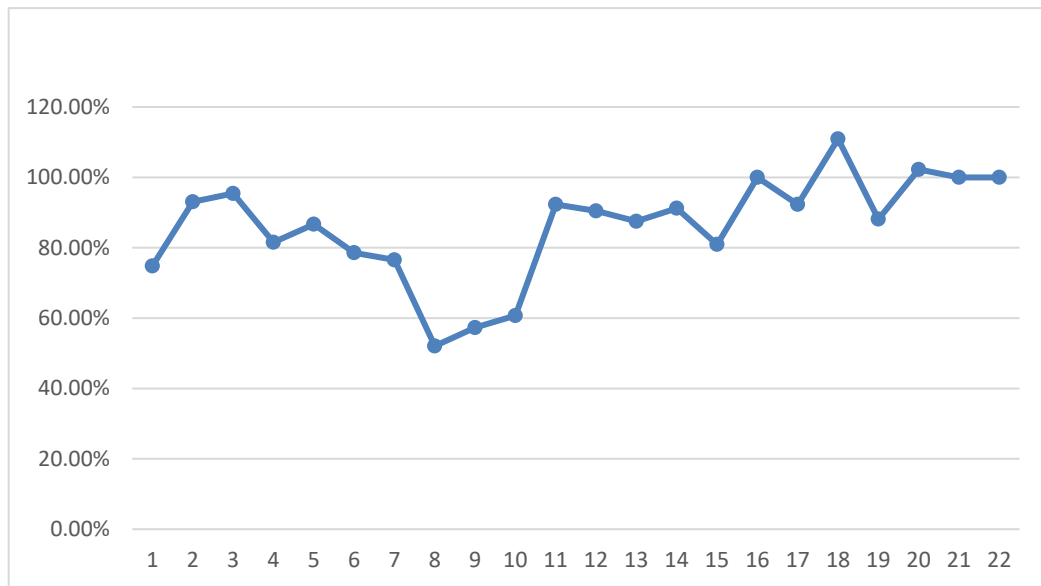
Detalle de ingresos, costos, ganancia y rentabilidad del año 2015

Mes	Año	Cliente	Ingreso	Costo	Ganancia líquida	Rentabilidad
ENERO	2015	PERSONA NATURAL	S/. 5000	S/. 2860	S/. 2140	75%
		PERSONA NATURAL	S/. 500	S/. 259	S/. 241	93%
FEBRERO	2015	ASPERSUD	S/. 3 712,87	S/. 1900	S/. 1 812,87	95%
		ASPERSUD	S/. 944	S/. 520	S/. 424	82%
		PLUSVATEL	S/. 280	S/. 150	S/. 130	87%
MARZO	2015	CUATRO TORRES	S/. 12500	S/. 7000	S/. 5 500	79%
ABRIL	2015	CUATRO TORRES	S/. 10416,67	S/. 5900	S/. 4516,67	77%
		CUATRO TORRES	S/. 10 416,67	S/. 6 850	S/. 3 566,67	52%
JUNIO	2015	CUATRO TORRES	S/. 17 618,07	S/. 11 200	S/. 6 418,07	57%
		CUATRO TORRES	S/. 4 500	S/. 2 800	S/. 1 700	61%
		CUATRO TORRES	S/. 1 000	S/. 520	S/. 480	92%
JULIO	2015	PERSONA NATURAL	S/. 800	S/. 420	S/. 380	90%
		PERSONA NATURAL	S/. 900	S/. 480	S/. 420	88%
AGOSTO	2015	ASPERSUD	S/. 3 786,03	S/. 1 980	S/. 1 806,03	91%
SETIEMBRE	2015	ASPERSUD	S/. 2 714	S/. 1 500	S/. 1 214	81%
		PERSONA NATURAL	S/. 1 900	S/. 950	S/. 950	100%
OCTUBRE	2015	CHIFA ANTONIO	S/. 5 000	S/. 2 600	S/. 2 400	92%
NOVIEMBRE	2015	ASPERSUD	S/. 1 687,4	S/. 800	S/. 887,4	111%
		ASPERSUD	S/. 1 298	S/. 690	S/. 608	88%
DICIEMBRE	2015	FILTROS LYS	S/. 1 800	S/. 890	S/. 910	102%
		PERSONA NATURAL	S/. 3 500	S/. 1 750	S/. 1 750	100%
		CHIFA ANTONIO	S/. 2 500	S/. 1 250	S/. 1 250	100%
			S/. 92 773,71	S/. 53 269	S/. 39 504,71	74%

Fuente: Propia

Figura 5:

Rentabilidad del año 2015



Nota: el grafico muestra la rentabilidad obtenida por la empresa MR Contratistas SAC en el año 2015.

Fuente: Propia

Tabla 15:

Detalle de ingresos, costos, ganancia y rentabilidad del año 2016

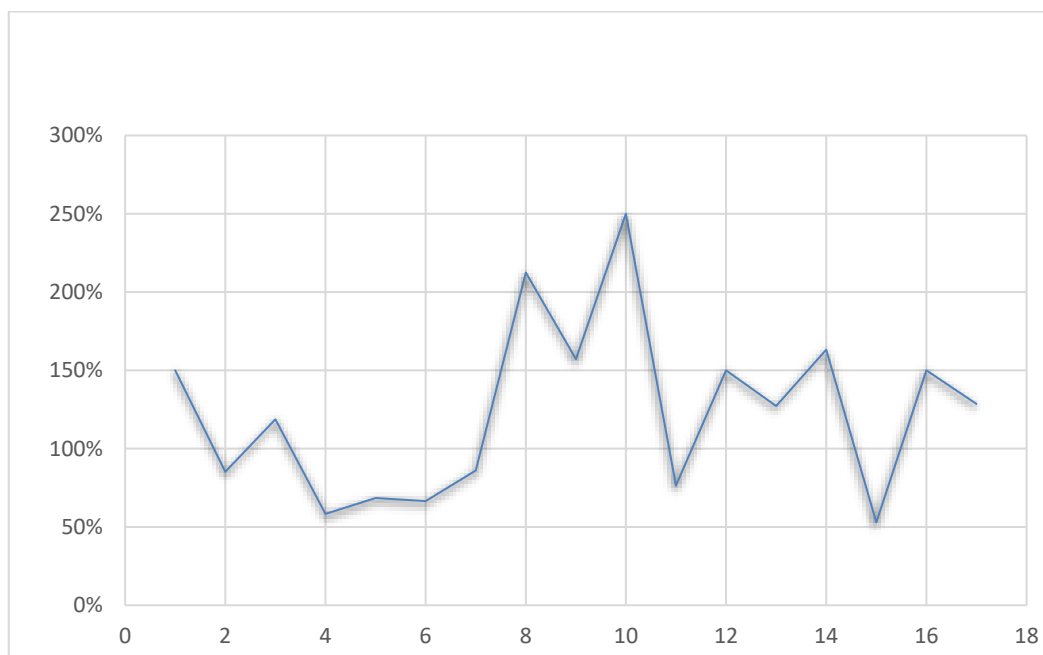
MES	AÑO	CLINTE	INGRESO	COSTO	GANANCIA LIQUIDA	RENTABILIDAD
ENERO	2016	CUATRO TORRES PERSONA NATURAL	S/. 250	S/. 100	S/. 150	150%
FEBRERO	2016	CHIFA ANTONIO PERSONA NATURAL	S/. 5 000	S/. 2 700	S/. 2 300	85%
MARZO	2016	ARENAS SRL	S/. 3 500	S/. 1 600	S/. 1 900	119%
MAYO	2016	ARENAS SRL	S/. 1 900	S/. 1 200	S/. 700	58%
JUNIO	2016	ASPERSUD PERSONA NATURAL	S/. 20 052,57	S/. 11 900	S/. 8 152,57	69%
JULIO	2016	PERSONA NATURAL	S/. 2 997,2	S/. 1 800	S/. 1 197,2	67%
AGOSTO	2016	PERSONA NATURAL	S/. 13 022,78	S/. 7 000	S/. 6 022,78	86%
OCTUBRE	2016	PERSONA NATURAL	S/. 2 500	S/. 800	S/. 1 700	213%
		PERSONA NATURAL	S/. 1 800	S/. 700	S/. 1 100	157%
		PERSONA NATURAL	S/. 350	S/. 100	S/. 250	250%
		PERSONA NATURAL	S/. 15 000	S/. 8 500	S/. 6 500	76%
		PERSONA NATURAL	S/. 250	S/. 100	S/. 150	150%
		PERSONA NATURAL	S/. 500	S/. 220	S/. 280	127%
		PERSONA NATURAL	S/. 1 000	S/. 380	S/. 620	163%
		CHIFA ANTONIO	S/. 13 000	S/. 8 500	S/. 4 500	53%

NOVIEMBRE 2016	PERSONA NATURAL	S/. 500	S/. 200	S/. 300	150%
	PERSONA NATURAL	S/. 800	S/. 350	S/. 450	129%
	PERSONA NATURAL	S/. 500	S/. 350	S/. 150	43%
		S/. 82 922.55	S/. 46 500	S/. 36 422,55	78%

Fuente: Propia

Figura 6:

Rentabilidad del año 2016



Nota: el grafico muestra la rentabilidad obtenida por la empresa MR Contratistas SAC en el año 2016.

Fuente: Propia

En las tablas 16, 17 y 18 se observan los ingresos, costos y ganancias de la empresa MR Contratistas SAC, en el periodo comprendido en los años 2017, 2018 y 2019, en el cual ya se puede observar la información respecto a las acciones tomadas en la negociación con los subcontratistas, por lo que se aprecia una mayor rentabilidad en las ganancias que la empresa reporta.

Tabla 16:

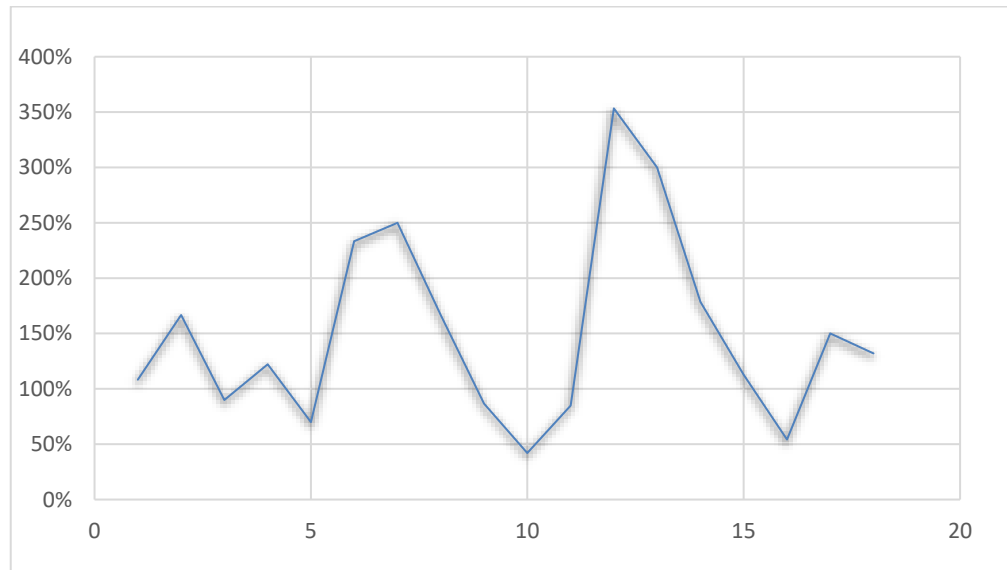
Detalle de ingresos, costos, ganancia y rentabilidad del año 2017

MES	AÑO	CLINTE	INGRESO	COSTO	GANANCIA LIQUIDA	RENTABILIDAD
ENERO	2017	PERSONA	S/. 25 000	S/. 12 000	S/. 13 000	108%
		NATURAL	S/. 800	S/. 300	S/. 500	167%
FEBRERO	2017	PERSONA	S/. 950	S/. 500	S/. 450	90%
		NATURAL	S/. 10 000	S/. 4 500	S/. 5 500	122%
MARZO	2017	PERSONA	S/. 8 500	S/. 5 000	S/. 3 500	70%
		NATURAL	S/. 500	S/. 150	S/. 350	233%
ABRIL	2017	PERSONA	S/. 280	S/. 80	S/. 200	250%
		NATURAL	S/. 800	S/. 300	S/. 500	167%
JUNIO	2017	PERSONA	S/. 2 800	S/. 1 500	S/. 1 300	87%
		NATURAL	S/. 22 723	S/. 16 000	S/. 6 723	42%
JULIO	2017	JURIDICA	S/. 980	S/. 530	S/. 450	85%
		PERSONA	S/. 680	S/. 150	S/. 530	353%
AGOSTO	2017	PERSONA	S/. 200	S/. 50	S/. 150	300%
		NATURAL	S/. 780	S/. 280	S/. 500	179%
SETIEMBRE	2017	PERSONA	S/. 10 000	S/. 4 700	S/. 5 300	113%
		NATURAL	S/. 10 491	S/. 6 800	S/. 3 691	54%
OCTUBRE	2017	JURIDICA	S/. 500	S/. 200	S/. 300	150%
		PERSONA	S/. 5 800	S/. 2 500	S/. 3 300	132%
NOVIEMBRE	2017	NATURAL	S/. 10 1784	S/. 55 540	S/. 46 244	83%

Fuente: Propia

Figura 7:

Rentabilidad del año 2017



Nota: el grafico muestra la rentabilidad obtenida por la empresa MR Contratistas SAC en el año 2017.

Fuente: Propia

Tabla 17:

Detalle de ingresos, costos, ganancia y rentabilidad del año 2018

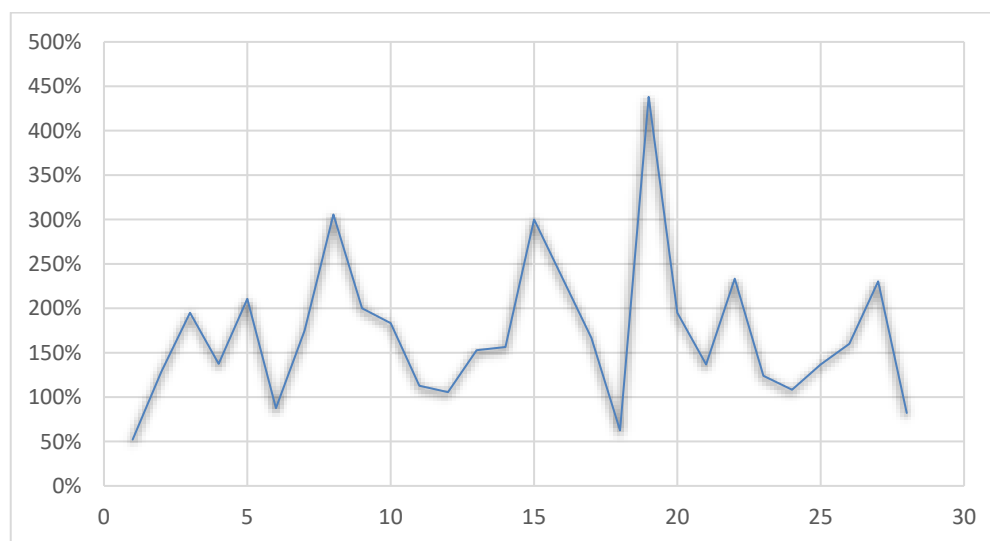
MES	AÑO	CLIENTE	INGRESO	COSTO	GANANCIA LIQUIDA	RENTABILIDAD
ENERO	2018	PERSONAL NATURAL	S/. 35 000	S/. 23 000	S/. 12 000	52%
		PERSONAL NATURAL	S/. 800	S/. 350	S/. 450	129%
		PERSONAL NATURAL	S/. 590	S/. 200	S/. 390	195%
		PERSONAL NATURAL	S/. 1 900	S/. 800	S/. 1 100	138%
		PERSONAL NATURAL	S/. 30 000	S/. 16 000	S/. 14 000	88%
FEBRERO	2018	CROSLAND LOGISTICA SAC	S/. 1 045	S/. 380	S/. 665	175%
		CROSLAND LOGISTICA SAC	S/. 3 245	S/. 800	S/. 2 445	306%
MARZO	2018	CROSLAND LOGISTICA SAC	S/. 600	S/. 200	S/. 400	200%
		CROSLAND LOGISTICA SAC	S/. 708	S/. 250	S/. 458	183%
		CROSLAND LOGISTICA SAC	S/. 3 829,1	S/. 1800	S/. 2 029,1	113%
		CROSLAND LOGISTICA SAC	S/. 1 233,1	S/. 600	S/. 633,1	106%
		CROSLAND LOGISTICA SAC	S/. 1 045	S/. 380	S/. 665	175%

ABRIL	2018	PERSONAL	S/. 900	S/. 356	S/. 544	153%
		NATURAL				
JUNIO	2018	PERSONAL	S/. 10 000	S/. 3 900	S/. 6 100	156%
		NATURAL				
JULIO	2018	PERSONAL	S/. 200	S/. 50	S/. 150	300%
		NATURAL				
AGOSTO	2018	PERSONAL	S/. 500	S/. 150	S/. 350	233%
		NATURAL				
SEPTIEMBRE	2018	PERSONAL	S/. 800	S/. 300	S/. 500	167%
		NATURAL				
OCTUBRE	2018	PERSONAL	S/. 13 000	S/. 8 000	S/. 5 000	63%
		NATURAL				
NOVIEMBRE	2018	PERSONAL	S/. 53,81	S/. 10	S/. 43,81	438%
		NATURAL				
DICIEMBRE	2018	PERSONAL	S/. 14,75	S/. 5	S/. 9,75	195%
		NATURAL				
ENERO	2019	PERSONAL	S/. 900	S/. 380	S/. 520	137%
		NATURAL				
FEBRERO	2019	PERSONAL	S/. 150	S/. 45	S/. 105	233%
		NATURAL				
MARZO	2019	PERSONAL	S/. 560	S/. 250	S/. 310	124%
		NATURAL				
ABRIL	2019	PERSONAL	S/. 750	S/. 360	S/. 390	108%
		NATURAL				
MAYO	2019	PERSONAL	S/. 4 500	S/. 1 900	S/. 2 600	137%
		NATURAL				
JUNIO	2019	PERSONAL	S/. 130	S/. 50	S/. 80	160%
		NATURAL				
JULIO	2019	PERSONAL	S/. 1850	S/. 560	S/. 1 290	230%
		NATURAL				
AGOSTO	2019	PERSONAL	S/. 10 200	S/. 5 600	S/. 4 600	82%
		NATURAL				
			S/. 124 328,76	S/. 66 576	S/. 57 752,76	87%

Fuente: Propia

Figura 8:

Rentabilidad del año 2018



Nota: el grafico muestra la rentabilidad obtenida por la empresa MR Contratistas SAC en el año 2018.

Fuente: Propia

Tabla 18:
Detalle de ingresos, costos, ganancia y rentabilidad del año 2019

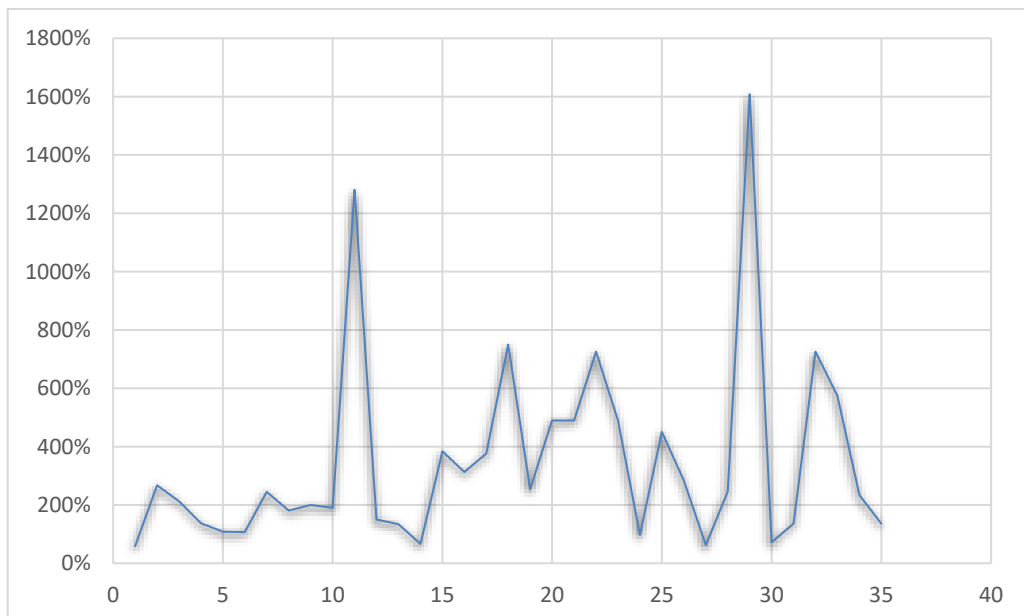
MES	AÑO	CLINTE	INGRESO	COSTO	GANANCIA LIQUIDA	RENTABILIDAD
ENERO	2019	PERSONA NATURAL	S/. 73 000	S/. 46 000	S/. 27 000	59%
		PERSONA NATURAL	S/. 2 500	S/. 680	S/. 1 820	268%
FEBRERO	2019	PERSONA NATURAL	S/. 5 000	S/. 1 600	S/. 3 400	213%
		PERSONA NATURAL	S/. 2 850	S/. 1 200	S/. 1 650	138%
		PERSONA NATURAL	S/. 250	S/. 120	S/. 130	108%
		JMORALES PROYECTOS	S/. 15 000	S/. 7 230	S/. 7 770	107%
MARZO	2019	PERSONA NATURAL	S/. 2 000	S/. 580	S/. 1 420	245%
ABRIL	2019	CONSTRUCTION GROUP SAC	S/. 11 800	S/. 4 200	S/. 7 600	181%
MAYO	2019	CONSTRUCTION GROUP SAC	S/. 1 800	S/. 600	S/. 1 200	200%
		CONSTRUCTION GROUP SAC	S/. 1 450	S/. 500	S/. 950	190%
		IMPEX CUPPI SAC	S/. 6 903	S/. 500	S/. 6 403	1281%
		CONSTRUCTION GROUP SAC	S/. 2 000	S/. 800	S/. 1 200	150%
		ECOOPI S GLAS EIRL	S/. 7 500	S/. 3 200	S/. 4 300	134%
		PERSONA NATURAL	S/. 10 000	S/. 6 000	S/. 4 000	67%
JUNIO	2019	CONSTRUCTION GROUP SAC	S/. 3 870,5	S/. 800	S/. 3 070,5	384%
		CONSTRUCTION GROUP SAC	S/. 8 260	S/. 2 000	S/. 6 260	313%
		CONSTRUCTION GROUP SAC	S/. 5 711,2	S/. 1 200	S/. 4 511,2	376%
		DSI PERU AUTOMATION EIRL	S/. 1 700	S/. 200	S/. 1 500	750%
JULIO	2019	CROSLAND LOGISTICA SAC J&VM	S/. 177	S/. 50	S/. 127	254%
		INGENIEROS SAC J&VM	S/. 1 180	S/. 200	S/. 980	490%
		INGENIEROS SAC CROSLAND	S/. 1 180	S/. 200	S/. 980	490%
		LOGISTICA SAC J&VM	S/. 82,6	S/. 10	S/. 72,6	726%
		INGENIEROS SAC	S/. 1 180	S/. 200	S/. 980	490%
AGOSTO	2019	IMPEX CUPPI SAC	S/. 2 360	S/. 1 200	S/. 1 160	97%

		CROSLAND LOGISTICA SAC	S/. 82,6	S/. 15	S/. 67,6	451%
		CUATRO TORRES PERSONA NATURAL	S/. 500	S/. 130	S/. 370	285%
SETIEMBRE	2019	PERSONA NATURAL	S/. 1 300	S/. 800	S/. 500	63%
		PERSONA NATURAL	S/. 450	S/. 130	S/. 320	246%
OCTUBRE	2019	IMPEX CUPPI SAC	S/. 8 540	S/. 500	S/. 8 040	1608%
		PERSONA NATURAL	S/. 141 610,87	S/. 82 300	S/. 59 310,87	72%
NOVIEMBRE	2019	DSI PERU AUTOMATION EIRL	S/. 3 540	S/. 1 500	S/. 2 040	136%
		CROSLAND LOGISTICA SAC	S/. 82,6	S/. 10	S/. 72,6	726%
		IMPEX CUPPI SAC	S/. 2 360	S/. 350	S/. 2010	574%
		CROSLAND LOGISTICA SAC	S/. 100	S/. 30	S/. 70	233%
DICIEMBRE	2019	IMPEX CUPPI SAC	S/. 11 800	S/. 5 000	S/. 6 800	136%
			S/. 33 8120	S/. 170 035	S/. 168 085,37	99%

Fuente: Propia

Figura 9:

Rentabilidad del año 2019



Nota: el grafico muestra la rentabilidad obtenida por la empresa MR Contratistas SAC en el año 2019.

Fuente: Propia

En la tabla 19 se observan los ingresos, costos y ganancias de la empresa MR Contratistas SAC, en el periodo comprendido en los años 2015 al 2019; además, se aprecian los porcentajes de rentabilidad del periodo mencionado, por los cuales se puede evidenciar variaciones importantes, a favor de la empresa.

Tabla 19:

Detalle de ingresos, costos, ganancia y rentabilidad del periodo 2015 al 2019

MES	CLIENTE	INGRESO	COSTO	GANANCIA LIQUIDA	AÑO	RENTABILIDAD
ENERO	PERSONA NATURAL	S/.5 000	S/.2 860	S/.2 140	2015	74.83%
	PERSONA NATURAL	S/.500	S/.259	S/.241	2015	93.05%
FEBRERO	ASPERSUD	S/.3 712,87	S/.1 900	S/.1 812,87	2015	95.41%
	ASPERSUD	S/.944	S/.520	S/.424	2015	81.54%
	PLUSVATEL	S/.280	S/.150	S/.130	2015	86.67%
MARZO	CUATRO TORRES	S/.12 500	S/.7 000	S/.5 500	2015	78.57%
ABRIL	CUATRO TORRES	S/.10 416,67	S/.5 900	S/.4 516,67	2015	76.55%
	CUATRO TORRES	S/.10 416,67	S/.6 850	S/.3 566,67	2015	52.07%
JUNIO	CUATRO TORRES	S/.17 618,07	S/.11 200	S/.6 418,07	2015	57.30%
	CUATRO TORRES	S/.4 500	S/.2 800	S/.1 700	2015	60.71%
	CUATRO TORRES	S/.1 000	S/.520	S/.480	2015	92.31%
JULIO	PERSONA NATURAL	S/.800	S/.420	S/.380	2015	90.48%
	PERSONA NATURAL	S/.900	S/.480	S/.420	2015	87.50%
AGOSTO	ASPERSUD	S/.3 786,03	S/.1 980	S/.1 806,03	2015	91.21%
SETIEMBRE	ASPERSUD	S/.2 714	S/.1 500	S/.1 214	2015	80.93%
	PERSONA NATURAL	S/.1 900	S/.950	S/.950	2015	100.00%
OCTUBRE	CHIFA ANTONIO	S/.5 000	S/.2 600	S/.2 400	2015	92.31%
NOVIEMBRE	ASPERSUD	S/.1 687,40	S/.800	S/.887,40	2015	110.93%
	ASPERSUD	S/.1 298	S/.690	S/.608	2015	88.12%
DICIEMBRE	FILTROS LYS	S/.1 800	S/.890	S/.910	2015	102.25%
	PERSONA NATURAL	S/.3 500	S/.1 750	S/.1 750	2015	100.00%
	CHIFA ANTONIO	S/.2 500	S/.1 250	S/.1 250	2015	100.00%

ENERO	CUATRO TORRES	S/.250	S/.100	S/.150	2016	150%
	PERSONA NATURAL	S/.5 000	S/.2 700	S/.2 300	2016	85%
FEBRERO	CHIFA ANTONIO	S/.3 500	S/.1 600	S/.1 900	2016	119%
	PERSONA NATURAL	S/.1 900	S/.1 200	S/.700	2016	58%
MARZO	ARENAS SRL	S/.20 052,57	S/.11 900	S/.8 152,57	2016	69%
	ARENAS SRL	S/.2 997,20	S/.1 800	S/.1 197,20	2016	67%
MAYO	ASPERSUD	S/.13 022,78	S/.7 000	S/.6 022,78	2016	86%
	PERSONA NATURAL	S/.2 500	S/.800	S/.1 700	2016	213%
	PERSONA NATURAL	S/.1 800	S/.700	S/.1 100	2016	157%
	PERSONA NATURAL	S/.350	S/.100	S/.250	2016	250%
JULIO	PERSONA NATURAL	S/.15 000	S/.8 500	S/.6 500	2016	76%
	PERSONA NATURAL	S/.250	S/.100	S/.150	2016	150%
AGOSTO	PERSONA NATURAL	S/.500	S/.220	S/.280	2016	127%
	PERSONA NATURAL	S/.1 000	S/.380	S/.620	2016	163%
OCTUBRE	CHIFA ANTONIO	S/.13 000	S/.8 500	S/.4 500	2016	53%
NOVIEMBRE	PERSONA NATURAL	S/.500	S/.200	S/.300	2016	150%
	PERSONA NATURAL	S/.800	S/.350	S/.450	2016	129%
	PERSONA NATURAL	S/.500	S/.350	S/.150	2016	43%
ENERO	PERSONA NATURAL	S/.25 000	S/.12 000	S/.13 000	2017	108%
	PERSONA NATURAL	S/.800	S/.300	S/.500	2017	167%
FEBRERO	PERSONA NATURAL	S/.950	S/.500	S/.450	2017	90%
MARZO	PERSONA NATURAL	S/.10 000	S/.4 500	S/.5 500	2017	122%
ABRIL	PERSONA JURIDICA	S/.8 500	S/.5 000	S/.3 500	2017	70%
JUNIO	PERSONA NATURAL	S/.500	S/.150	S/.350	2017	233%
	PERSONA NATURAL	S/.280	S/.80	S/.200	2017	250%
	PERSONA NATURAL	S/.800	S/.300	S/.500	2017	167%
JULIO	PERSONA NATURAL	S/.2 800	S/.1 500	S/.1 300	2017	87%
AGOSTO	PERSONA JURIDICA	S/.22 723	S/.16 000	S/.6 723	2017	42%
SETIEMBRE	PERSONA NATURAL	S/.980	S/.530	S/.450	2017	85%

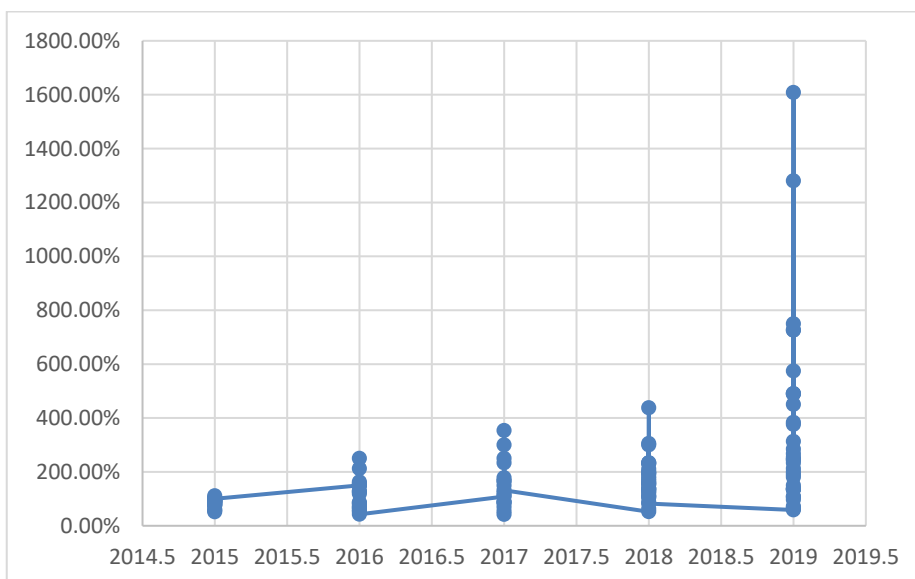
	PERSONA NATURAL	S/.680	S/.150	S/.530	2017	353%
OCTUBRE	PERSONA NATURAL	S/.200	S/.50	S/.150	2017	300%
NOVIEMBRE	PERSONA NATURAL	S/.780	S/.280	S/.500	2017	179%
	PERSONA NATURAL	S/.10 000	S/.4 700	S/.5 300	2017	113%
DICIEMBRE	PERSONA JURIDICA	S/.10 491	S/.6 800	S/.3 691	2017	54%
	PERSONA NATURAL	S/.500	S/.200	S/.300	2017	150%
	PERSONA NATURAL	S/.5 800	S/.2 500	S/.3 300	2017	132%
ENERO	PERSONAL NATURAL	S/.35 000	S/.23 000	S/.12 000	2018	52%
	PERSONAL NATURAL	S/.800	S/.350	S/.450	2018	129%
	PERSONAL NATURAL	S/.590	S/.200	S/.390	2018	195%
	PERSONAL NATURAL	S/.1 900	S/.800	S/.1 100	2018	138%
FEBRERO	PERSONAL NATURAL	S/.870	S/.280	S/.590	2018	211%
	PERSONAL NATURAL	S/.30 000	S/.16 000	S/.14 000	2018	88%
MARZO	CROSLAND LOGISTICA SAC	S/.1 045	S/.380	S/.665	2018	175%
	CROSLAND LOGISTICA SAC	S/.3 245	S/.800	S/.2 445	2018	306%
	CROSLAND LOGISTICA SAC	S/.600	S/.200	S/.400	2018	200%
	CROSLAND LOGISTICA SAC	S/.708	S/.250	S/.458	2018	183%
	CROSLAND LOGISTICA SAC	S/.3 829,10	S/.1 800	S/.2 029,10	2018	113%
	CROSLAND LOGISTICA SAC	S/.1 233,10	S/.600	S/.633,10	2018	106%
ABRIL	PERSONAL NATURAL	S/.900	S/.356	S/.544	2018	153%
	PERSONAL NATURAL	S/.10 000	S/.3 900	S/.6 100	2018	156%
JUNIO	PERSONAL NATURAL	S/.200	S/.50	S/.150	2018	300%
	PERSONAL NATURAL	S/.500	S/.150	S/.350	2018	233%
	PERSONAL NATURAL	S/.800	S/.300	S/.500	2018	167%
JULIO	PERSONAL NATURAL	S/.13 000	S/.8 000	S/.5 000	2018	63%

AGOSTO	LM ESTHETIC EIRL	S/.53,81	S/.10	S/.43,81	2018	438%
	LM ESTHETIC EIRL	S/.14,75	S/.5	S/.9,75	2018	195%
SETIEMBRE	PERSONAL NATURAL	S/.900	S/.380,	S/.520,	2018	137%
	PERSONAL NATURAL	S/.150	S/.45	S/.105,	2018	233%
OCTUBRE	PERSONAL NATURAL	S/.560	S/.250.00	S/.310,	2018	124%
	PERSONAL NATURAL	S/.750	S/.360	S/.390	2018	108%
DICIEMBRE	PERSONAL NATURAL	S/.4 500	S/.1 900	S/.2 600	2018	137%
	PERSONAL NATURAL	S/.130	S/.50	S/.80	2018	160%
	PERSONAL NATURAL	S/.1 850	S/.560	S/.1 290	2018	230%
	PERSONAL NATURAL	S/.10 200	S/.5 600	S/.4 600	2018	82%
ENERO	PERSONA NATURAL	S/.73 000	S/.46 000	S/.27 000	2019	59%
	PERSONA NATURAL	S/.2 500	S/.680	S/.1 820	2019	268%
FEBRERO	PERSONA NATURAL	S/.5 000	S/.1 600	S/.3 400	2019	213%
	PERSONA NATURAL	S/.2 850	S/.1 200	S/.1 650	2019	138%
	PERSONA NATURAL	S/.250	S/.120	S/.130	2019	108%
	JMORALES PROYECTOS	S/.15 000	S/.7 230	S/.7 770	2019	107%
MARZO	PERSONA NATURAL	S/.2 000	S/.580	S/.1 420	2019	245%
	CONSTRUCTI ON GROUP SAC	S/.11 800	S/.4 200	S/.7 600	2019	181%
MAYO	CONSTRUCTI ON GROUP SAC	S/.1 800	S/.600	S/.1 200	2019	200%
	CONSTRUCTI ON GROUP SAC	S/.1 450	S/.500	S/.950	2019	190%
	IMPEX CUPPI SAC	S/.6 903	S/.500	S/.6 403	2019	1281%
	CONSTRUCTI ON GROUP SAC	S/.2 000	S/.800	S/.1 200	2019	150%
JUNIO	ECOOPIS GLAS EIRL	S/.7 500	S/.3 200	S/.4 300	2019	134%
	PERSONA NATURAL	S/.10 000	S/.6 000	S/.4 000	2019	67%
	CONSTRUCTI ON GROUP SAC	S/.3 870	S/.800	S/.3 070,50	2019	384%

	CONSTRUCTI ON GROUP SAC	S/.8 260	S/.2 000	S/.6 260	2019	313%
	CONSTRUCTI ON GROUP SAC	S/.5 711,20	S/.1 200	S/.4 511,20	2019	376%
	DSI PERU AUTOMATION EIRL	S/.1 700	S/.200	S/.1 500	2019	750%
JULIO	CROSLAND LOGISTICA SAC J&VM	S/.177	S/.50	S/.127	2019	254%
	INGENIEROS SAC J&VM	S/.1 180	S/.200	S/.980	2019	490%
	INGENIEROS SAC	S/.1 180	S/.200	S/.980	2019	490%
	CROSLAND LOGISTICA SAC J&VM	S/.82,60	S/.10	S/.72,60	2019	726%
	INGENIEROS SAC	S/.1 180	S/.200	S/.980	2019	490%
AGOSTO	IMPEX CUPPI SAC	S/.2 360	S/.1 200	S/.1 160	2019	97%
	CROSLAND LOGISTICA SAC	S/.82 60	S/.15	S/.67 60	2019	451%
	CUATRO TORRES	S/.500	S/.130	S/.370	2019	285%
SETIEMBRE	PERSONA NATURAL	S/.1 300	S/.800	S/.500	2019	63%
	PERSONA NATURAL	S/.450	S/.130	S/.320	2019	246%
OCTUBRE	IMPEX CUPPI SAC	S/.8 540	S/.500	S/.8 040	2019	1608%
	PERSONA NATURAL	S/.141 610,87	S/.82 300	S/.59 310,87	2019	72%
NOVIEMBRE	DSI PERU AUTOMATION EIRL	S/.3 540	S/.1 500	S/.2 040	2019	136%
	CROSLAND LOGISTICA SAC	S/.82,60	S/.10	S/.72,60	2019	726%
	IMPEX CUPPI SAC	S/.2 360	S/.350	S/.2 010	2019	574%
	CROSLAND LOGISTICA SAC	S/.100	S/.30	S/.70	2019	233%
DICIEMBRE	IMPEX CUPPI SAC	S/.11 800	S/.5 000	S/.6 800	2019	136%

Figura 10:

Rentabilidad del periodo 2015 al 2019

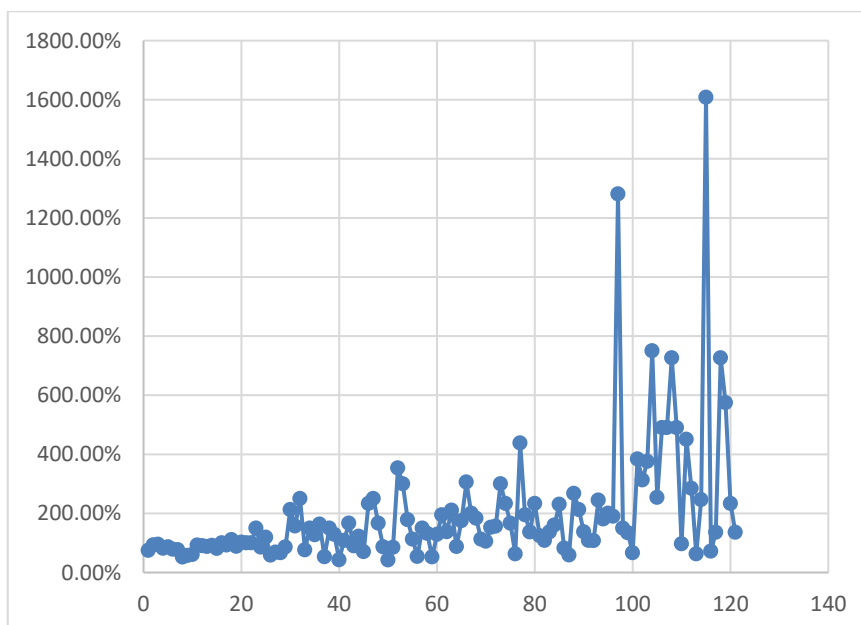


Nota: el grafico muestra la rentabilidad obtenida por la empresa MR Contratistas SAC en el periodo 2015 al

2019. *Fuente: Propia*

Figura 11:

Porcentaje de rentabilidad del periodo 2015 al 2019



Nota: el grafico muestra el porcentaje de la rentabilidad obtenida por la empresa MR Contratistas SAC en el

periodo 2015 al 2019. *Fuente: Propia*

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el estudio realizado, en forma general se puede decir que la aplicación de la técnica de negociación con los subcontratistas para incrementar la rentabilidad de la empresa MR Contratista SAC, tuvo éxito ya que se trató que emplear una táctica para cada subcontratista. Con los acuerdos tomados en la negociación se ha incrementado la rentabilidad de la empresa, logrando la mejora de los procesos, fidelización de clientes, ampliación de cartera de clientes y armonía en el trabajo.

También al desarrollar cada proyecto, existe un mejor clima laboral entre todos los trabajadores.

5.1 Conclusiones

1. Tomando en consideración la información compilada, se concluye que en la empresa MR Contratista SAC, durante el periodo comprendido entre los años 2013 al 2016, no se realizó el análisis de datos concernientes al trabajo efectuado con los subcontratistas; además que, si bien la rentabilidad de la empresa era aceptable, se podía buscar estrategias para mejorar la organización.
2. En el 2017, se realiza un análisis de las situaciones que se presentaban en la empresa durante la organización, ejecución de los proyectos y manejo de la misma; concluyendo, que existen puntos importantes para ser negociados con los subcontratistas, por lo que se realizan reuniones de negociación con estos, para tomar decisiones importantes sobre el trabajo con la empresa.

3. Las reuniones de negociación se realizaron en un ambiente de dialogo y cordialidad; concluyendo que 4 de los 5 subcontratistas que trabajaban con la empresa, seguirían haciéndolo respetando los acuerdos tomados.
4. Las acciones ejecutadas propiciaron la mejora en el servicio prestados a los clientes, logrando la fidelización de los mismos y la calidad del trabajo incrementó la cartera de clientes.
5. En el proceso de negociación, como ya se mencionó uno de los subcontratistas no acepto seguir trabajando con la empresa aduciendo falta de confianza; sin embargo, por medio de este hecho la empresa reconoció la importancia de practicar la comunicación asertiva con su personal y subcontratistas, desde el inicio de las relaciones laborales, lo que permitirá tener los puntos de vista, claros y precisos de ambas partes.
6. La rentabilidad en la empresa MR Contratistas SAC, se ha incrementado por las mejoras realizadas con la negociación facilitando la ejecución de los proyectos de trabajo; esto se puede observar al verificar los porcentajes de rentabilidad; en el 2015 era de 74% y en el 2016 de 78%; mientras que desde el año en que se tomó la decisión de aplicar la estrategia de negociación, se verificado una creciente rentabilidad; teniéndose que en el 2017 era de 83%, en el 2018 de 87% y en el 2019 de 99%.

5.2 Recomendaciones

De las conclusiones reconocidas se plantea las siguientes recomendaciones a futuro:

- Realizar periódicamente evaluaciones de las actividades de la empresa en la planificación y ejecución de proyectos.

- Analizar semestral o trimestralmente la rentabilidad de la empresa, lo que permitirá replantear estrategias usadas.
- Planificar reuniones periódicas con los subcontratistas con la finalidad de mantener el dialogo sobre las mejorar que se puedan realizar en el servicio.
- Reforzar las técnicas de negociación para consolidar el clima laboral entre la empresa y los subcontratistas.
- Realizar capacitaciones con el personal de la empresa y/o los subcontratistas, sobre temas de interés como técnicas para mejorar la rentabilidad de la empresa, estrategias de fidelización, modernización de técnicas para acabados de proyectos diversos, entre otros.
- Evaluar y plantear el incremento de motivaciones para los subcontratistas, lo que genera un mejor trabajo y clima de armonía con la empresa.
- Mientras el personal que labore en la empresa este bien motivado y comprometido, los objetivos se cumplirán y los clientes estarán satisfechos con nuestros servicios.
- Seguir con la tradición de la empresa de celebrar los cumpleaños de los trabajadores y fechas importantes con detalles significativos, para reforzar el buen clima laboral, para que el personal se sienta motivado y estén comprometidos también con la empresa (anexo 3).

REFERENCIAS

- Amador, S., Romano, J., & Cervera, M. (2015). Manual del nuevo Plan General Contable. Centro de Estudios Financieros. Madrid, 2015.
- Arimany, N., Moya, S. y Viladecans, C. (2015). Utilidad del Estado de Flujos de Efectivo para el análisis empresarial.» Revista de contabilidad y dirección XX (2015): 195-217.
- Chambergó, G. I. (2006). Introducción a los costos Empresariales, Edición, Leina – Perú 2006.
- Dainty, A.R.; Briscoe, G.H. and Millett, S.J. Subcontractor Perspectives on Supply Chain Alliances. Construction Management and Economics, 2001.
- Fisher R. y Ury W. (2011): Obtenga el Sí: El arte de negociar sin ceder. Madrid, España. Ediciones Gestión 2000.
- Huete, F. (2010). El concepto de utilidad según John Rawls. Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política, 2010: 127-142.
- Jara, M. y López F. (2011). La calidad e importancia de las utilidades contables para las empresas cotizadas en los mercados de capitales chilenos. SCIELO, 2011: 643-674.

Kuong J. (2016). Gestión Contractual de proyectos de Ingeniería y Construcción,
Costos SAC. 2016.

Leiva G, S. (2009). La subcontratación en la minería en Chile: elementos teóricos
para el análisis. Polis (Santiago), 8(24), 111-
131. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682009000300007>

Lewicki, R., Barry, B., y Saunders, D. (2010). Negociación. Nueva York, Nueva
York: McGraw-Hill.

Pareto, V. (1935). La mente y la sociedad: Un tratado de sociología general de
Nueva York, Nueva York: HarcourtBrace.

Reyes, O. y Oslund F. (2014). Teoría del bienestar y el óptimo de Pareto como
problemas microeconómicos.» Repositorio Institucional – Universidad
Nacional Agraria. Mayo de 2014.
<http://repositorio.una.edu.ni/3301/1/ppe50r457.pdf>.

Sánchez, G. J. (2016). *Utilidad*. Economipedia.com. Recuperado de
<https://economipedia.com/definiciones/utilidad.html>

Sawang, S., Brown, Kerry, Waterhouse, J., & Keast, R. (2011). Teoría y aplicación
de la negociación en el entorno empresarial.

Shimizu J., Cardoso F. (2002). Subcontracting and Cooperation Network in Building

Construction: A Literature Review. Acta de la 10ma Conferencia Anual

Organizada por el IGLC, Gramado – Brasil.

Stanton, W.; Etzel, M. & Walker, B. (2007). Fundamentos del Marketing. México:

McGRAW- HILL.

Thompson, I. (2005). El Proceso de Venta. Recuperado de

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm>

Vera, J. (2016). Aplicación del sistema costos por órdenes de trabajo y su incidencia

en la rentabilidad de la empresa industrial de poliestireno, NEXPOL S.A.C.

Recuperado de

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/356/1/VERA%20>

[CASTRO%2C%20JARY%20JIM.pdf](http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/356/1/VERA%20CASTRO%2C%20JARY%20JIM.pdf)


Volkema, R. J. (2009). Why Dick and Jane don't ask: Getting past initiation barriers

in negotiations. Business Horizons, 52(6), 595-604

ANEXOS

Anexo 1.

Contrato de trabajo para clientes



CONTRATO DE OBRA

Conste por el presente documento, el contrato de obra a suma alzada que celebran, de una parte, el Señor identificado con DNI número domicilio para efectos de este contrato, en la empresa **MR CONTRATISTA SAC** con Número de RUC 205552589883 con su nombre comercial **MR**, debidamente representada por el señor, **JOSE YSMAEL MORALE ROJA**, identificado con DNI número 09975028, según poder inscrito en la partida registral número..... del registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima y Callao, con domicilio legal para efectos de procedimiento en **Mz M1 lote 8 los rosales de Ancón**, aquí en adelante se le denominará **LA CONTRATISTA**, contrato que se celebra los términos y condiciones siguientes:

ANTECEDENTE 8:

Primera: EL COMITENTE El señor..... con Dni.....es propietario de un terreno ubicado en: El terreno es propio Y está solicitando la construcción de un departamento en el distrito de.....

Segunda: LA CONTRATISTA es una persona jurídica de derecho privado constituida bajo el régimen de sociedad anónima cerrada, cuyo objeto social principal es dedicarse al rubro de Arquitectura e Ingeniería.

Tercera: A la fecha de celebración del presente contrato, **EL COMITENTE** requiere la construcción de una Vivienda Multifamiliar sobre el terreno descrito en la cláusula primera de acuerdo a los planos, diseño y demás características y especificaciones técnicas entregado por **EL COMITENTE**, a **LA CONTRATISTA**.

OBJETO:

Cuarta: Es objeto de este contrato la construcción de una vivienda multifamiliar de metros cuadrados construidos, o área techada sobre el terreno en mención; construcción que será efectuada por **LA CONTRATISTA** de acuerdo a los planos, especificaciones técnicas, memoria descriptiva y demás documentos entregados por **EL COMITENTE** y que han servido para efectuar Presupuesto Completo Actualizado....., los mismos que debidamente suscritos por ambas partes, forman parte integrante del presente contrato y que en adelante se denominará **"LA OBRA"**.

MR CONTRATISTA SAC S.A.C	CONTACTO	951710222.00
--------------------------	----------	--------------



LA CONTRATISTA se obliga a ejecutar **LA OBRA** poniendo a disposición su organización, experiencia técnica y capacidad para equipar **LA OBRA** con personal experto Ingenieros, empleados y obreros y los equipos de construcción, y haciendo un término del trabajo hasta CASCO GRIS (no incluyendo acabados).

MONTO DEL CONTRATO:

Quinta: **LA CONTRATISTA** se obliga a ejecutar la obra, según presupuesto presentado, por el monto total de s/ (de acuerdo al Presupuesto Completo Actualizado en el mes de....., que debidamente suscrito por ambas partes, forma parte integrante del presente contrato, cuyas valorizaciones divididas, de acuerdo a cada nivel por construirse, sean este mano de obra y materiales, se encuentran inserto y especificado en dicho presupuesto.

Los precios unitarios del Presupuesto Completo Actualizado del mes de incluyen los materiales (especificados e inserto), mano de obra, el uso y/o alquiler de equipos de construcción, herramientas, maquinarias, dirección técnica, gastos de administración, leyes sociales, indemnizaciones, seguros, gastos generales y utilidad de la contratista a la fecha indicada en el presupuesto antes mencionado.

Se deja establecido que, dentro de los precios unitarios, no están considerados el valor de licencias de construcción, impuesto, tributos, derechos municipales, derechos y/o pagos empresas y servicios públicos (agua, desagüe, electricidad y teléfonos).

Asimismo, el monto de la mano de obra y de los materiales no variará por ningún motivo, durante la vigencia del presente contrato, de acuerdo a lo establecido por **LA CONTRATISTA** en su Presupuesto Completo Actualizado del mes de.....

EL COMITENTE, cancelará a **LA CONTRATISTA** el 25% los siguientes adelantos serán por valorización. El **CONTRATISTA** la entregue la obra terminada en su totalidad y a la entrega de los planos **A & BUILT**.

OBLIGACIONES DE LA CONTRATISTA

Sexta: **LA CONTRATISTA**, en virtud del presente contrato, asume las siguientes obligaciones:

- a) Construcción del proyecto, desde apertura de zanjas, cimentaciones, tarrajeo, instalaciones de pasas y cajas de electricidad, de grifería, etc. Incluyendo la limpieza y



evacuación de los desechos generados, según especificaciones del expediente y hojas inserto. (Casco Gris)

- b) Observar los planos y especificaciones de la obra, no pudiendo introducir modificaciones en ellos sin la autorización expresa y por escrito de **EL COMITENTE**.
- c) **Tener permanentemente en obra a un ingeniero residente previa aprobación del CV del ingeniero** por parte de **EL COMITENTE**, quién debe reunir los conocimientos y la experiencia necesarios para ejecución de las obras materia de este contrato. Dicho ingeniero residente tiene la calidad de representante autorizado de la contratista.
- d) Proporcionará la adecuada dirección técnica y de control de las obras, proporcionando la totalidad del equipo de construcción y herramientas necesarias para la normal ejecución de las obras.
- e) Cumplir las leyes, reglamentos y ordenanzas vigentes, especialmente en cuanto se refiere a las medidas de seguridad y precaución en el resguardo de la vida y salud de los obreros y terceros, siendo exclusiva responsabilidad de **LA CONTRATISTA** los daños y perjuicios que, por su culpa, se ocasione a terceras personas o propiedades de terceros con motivo de las obras de construcción.
- f) Subsanan, sin costo para **EL COMITENTE**, cualquier deficiencia en ejecución de los trabajos, que sea de su responsabilidad u ocurra por causas imputables a **LA CONTRATISTA**.
- g) Cumplir todas las obligaciones que asume, en virtud del presente contrato.
- h) Garantizar la calidad del casco gris hasta por un periodo de cinco años. Es decir, ante cualquier falla estructural (constructiva) o acabado de casco gris, **LA CONTRATISTA** tiene la obligación de subsanar bajo su responsabilidad y costo.
- i) **El personal que desarrollara el proyecto es personal técnico calificado y de confianza.**

DEL PLAZO DE EJECUCIÓN DE LA 8 OBRA 8:

Séptima: **LA CONTRATISTA** se compromete a ejecutar las obras materia del presente contrato en el plazo de días calendario, (según cronograma adjunto) contados a partir de la fecha en que se firma el presente contrato, para lo cual será un acta de iniciación de obra, la que será suscrita entre las partes.

ADELANTO Y ABONO 8:

Octava: **EL COMITENTE** pacta con **LA CONTRATISTA** el siguiente proceso de pagos.

MR CONTRATISTA 8 S.A.C

CONTACTO

951710222.00



- Abono inicial monto según acuerdo de ambas partes para trabajos preliminares de obra
- Abonos mensuales el cual será abonado el primer día de cada mes para pagos de personal y obreros

La suma inicial que se entrega a **LA CONTRATISTA** al momento de suscribirse el presente contrato.

DE LA SUPERVISIÓN DE LA OBRA:

Novena: **EL COMITENTE** tiene derecho a verificar, a su propio costo, el estado y desarrollo de la obra. Para tal efecto, **EL COMITENTE** notificará por escrito o correo electrónico a **LA CONTRATISTA** en nombre del supervisor que los representará para todo lo relacionado con este contrato. **LA CONTRATISTA** se compromete a otorgar todas las facilidades del caso al supervisor, tales como proporcionar toda la información técnica y administrativa que solicite, referente a la obra, así como acatar sus indicaciones, siempre que no interfiera con los procedimientos de construcción que se hayan establecido, ni con la buena ejecución de la obra.

DE LA AMPLIACION DE PLAZO:

Décima: **LA CONTRATISTA** se responsabiliza por el cumplimiento del plazo de la cláusula séptima dicho plazo de ejecución de obra, ya sea previsible o imprevisible pero inevitable y que impida o traben el cumplimiento de las obligaciones contractuales de tal parte. Tales acontecimientos incluyen los siguientes hechos especiales:

- a) Huelgas acciones de los huelguistas
- b) Catástrofes naturales, como terremotos.
- c) Pandemia, o cualquier emergencia sanitaria, como la que vivimos actualmente.
- d) Retrasos en el abastecimiento por causa por causa de proveedores (Huelgas, accidentes, etcétera, en fábricas) no imputables a **LA CONTRATISTA**.
- e) Todas las otras causas de fuerza mayor y/o casos fortuitos, o circunstancias imprevistas que sean reconocidas como tales, de acuerdo con principios legales universalmente aceptados.

En todos casos de falta de culpa, caso fortuito, fuerza mayor, **LA CONTRATISTA** dispondrá del derecho a pedir prórroga por el tiempo perdido, siempre y cuando los hechos no sean imputables a ella.

DE LA RESPONSABILIDAD:

MR CONTRATISTA S.A.C

CONTACTO

951710222.00



Undécima EL CONTRATISTA asume la responsabilidad por la dirección, administración y ejecución de LA OBRA encomendada hasta el término de la misma y su entrega a EL COMITENTE, incluyendo la responsabilidad civil y penal por los daños y/o perjuicios que se causen a terceros durante la ejecución del presente contrato.

Por lo tanto, indemnizará a EL COMITENTE de todo daño o perjuicio que fuere causado a éste o a terceros, por la incorrecta ejecución del contrato o de la obra.

Por su parte, EL CONTRATISTA asume en este acto, la responsabilidad de pagar cualquier suma de dinero que se pretenda hacer efectiva en contra de EL COMITENTE como consecuencia de algún reclamo, daño, perjuicio, indemnización, acción o derecho, entre otros, que tengan origen en un hecho o culpa de EL CONTRATISTA y que estén relacionados a la ejecución del contrato.

DE LOS SEGUROS:

Decimosegunda LA CONTRATISTA será responsable de mantener durante la vigencia del presente contrato las coberturas de seguros a todo su personal puesto en obra.

DE LOS SUBCONTRATOS:

Decimotercera: El presente contrato no podrá ser cedido ni transferido por LA CONTRATISTA, total o parcialmente, pudiendo, sin embargo, subcontratar determinadas partes del mismo, previa autorización de EL COMITENTE, conservando LA CONTRATISTA la responsabilidad por el cumplimiento del contrato.

DE LA GARANTÍA:

Decimocuarta: LA CONTRATISTA, otorga garantía de..... años de construcción sobre la parte estructural, de acuerdo con el artículo 80 de la ley 30534.

CLAUSULA COVID-19:

Decimoquinta: Esta cláusula especial es para que LA CONTRATISTA, cumpla con todos los protocolos sanitarios dispuestos por el gobierno Central (diario El Peruano 7 de mayo N° 87-2020 – Vivienda) y demás instituciones afines, debiendo tener a todo su personal informado sobre dicho Protocolo.



PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVO &, MINERÍA ILEGAL Y CRIMEN ORGANIZADO

Decimosexto EL COMITENTE de conformidad con lo regulado en el Decreto Legislativo N.º 1106 (Decreto Legislativo de Lucha Eficaz contra el Lavado de Activos y otros Delitos Relacionados a la Minería Ilegal y Crimen Organizado), declara bajo juramento, que los recursos que componen su patrimonio y que son destinados al presente **CONTRATO DE OBRA**, no provienen, ni se encuentran vinculados a actividades de lavado de activos, minería ilegal y crimen organizado y en general de cualquier actividad ilícita; asimismo, **LA CONTRATISTA** declara que los recursos que reciba durante la ejecución del presente contrato no serán destinados a ninguna de las actividades ilícitas anteriormente. Y estará sustentado con el presente contrato para la bancarización respectiva ante la Sunat. Puesto que no se emitirá ningún tipo de factura al ser una persona natural el Comitente

APLICACIÓN SUPLETORIA DE LA LEY

Decimoséptimo: Para todas las cuestiones que no estén expresamente contempladas en el presente contrato, ambas partes se someten a lo establecido por las normas del Código Civil Peruano y demás, del sistema jurídico que resulten aplicables.

DEL DOMICILIO

Décimo octavo: Las partes contratantes renuncian al fuero de su domicilio y se someten expresamente a los jueces de la ciudad de Lima. Para esta finalidad, las partes señalan como sus domicilios los indicados en la introducción del presente contrato, a donde deberán efectuarse todas las notificaciones, situaciones y avisos judiciales. Estos domicilios sólo podrán variarse mediante aviso por carta notarial a la otra parte contratante.

DEL SINDICATO

Décimo novena: En casi todas las obras de construcción son controladas de manera inescrupulosa los sindicatos el cual es un gasto que no está considerado en las partidas del presupuesto, por lo tanto, ese cálculo no está dentro de los gastos del contratista, por lo que **EL COMITENTE** y **EL CONTRATISTA** deberán de regularizar en el contexto de la obra.

DE LA COMPETENCIA TERRITORIAL

Venia: Para efecto de cualquier controversia que se genere con motivo de la celebración y ejecución del presente contrato, las partes se someten, a la competencia territorial de los jueces y tribunales de Lima.

MR CONTRATISTA & S.A.C

CONTACTO

951710222.00



Este contrato se firma por duplicado, en la ciudad de Lima, a los 16 días del mes de octubre del 2020

JOSE Y. MORALES ROJAS
GERENTE GENERAL


MR CONTRATISTA S & A.C

CONTACTO

951710222.00

Anexo 2.

Contrato de trabajo para subcontratistas

 <p>CONTRATO DE TRABAJO PARA SUBCONTRATISTA</p> <p>Consta por el presente documento, el contrato POR PRESTACION DE SERVICIOS DE de una parte, el Señor identificado con DNI número domicilio para efectos de este contrato, en La empresa MR CONTRATISTA S SAC con Numero de RUC 205552589883 con su nombre comercial MR, debidamente representada por el señor, JOSE YSMAEL MORALES ROJA, identificado con DNI número..... según poder inscrito en la partida registral número..... del registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima y Callao, Con domicilio legal para efectos de procedimiento en aquí en adelante se le denominará LA EMPRESA, contrato que se celebra los términos y condiciones siguientes:</p> <p>ANTECEDENTES:</p> <p>Primera: La empresa MR CONTRATISTA S SAC, está solicitando los servicios técnicos del señor..... con DNI..... para los trabajos de.....</p> <p>Segunda: EL SUBCONTRATISTA es una persona natural que prestara los servicios de..... En el distrito de en las siguientes fechas.....</p> <p>OBJETO:</p> <p>Tercera: Es objeto de este contrato que el subcontratista preste los servicios de..... De acuerdo a los planos, especificaciones técnicas, memoria descriptiva y demás documentos entregados por LA EMPRESA y que han servido para efectuar Presupuesto Completo los mismos que debidamente suscritos por ambas partes, forman parte integrante del presente contrato y que en adelante se denominará "LA OBRA".</p> <p>Cuarta: LA EMPRESA: se obliga dar todas las medidas de seguridad al personal que labore en la empresa y las indicaciones necesarias para que el proyecto se desarrolle de acuerdo a los planos. También se compromete a efectuar todos los pagos correspondientes de manera puntual por medio de transferencia.</p> <p>MONTO DEL CONTRATO:</p> <table border="1"><tr><td>MR CONTRATISTA S S.A.C</td><td>CONTACTO</td><td>951710222.00</td></tr></table>	MR CONTRATISTA S S.A.C	CONTACTO	951710222.00
MR CONTRATISTA S S.A.C	CONTACTO	951710222.00	



Quinta: El subcontratista..... ejecutara la obra, según presupuesto presentado, por el monto total de si/ (de acuerdo al Presupuesto Completo Actualizado en el mes de....., que debidamente suscrito por ambas partes, forma parte integrante del presente contrato, cuyas valorizaciones divididas, de acuerdo a cada nivel por construirse, sean estos manos de obra y materiales, se encuentran inserto y especificado en dicho presupuesto.

Los precios unitarios del Presupuesto Completo Actualizado del mes de lo siguiente:
.....

Asimismo, el monto de la mano de obra y de los materiales no variará por ningún motivo, durante la vigencia del presente contrato, de acuerdo a lo establecido por **EL SUBCONTRATISTA** en su Presupuesto Completo Actualizado del presupuesto numero..... Del mes de.....

Sexta: LA EMPRESA cancelará al **SUBCONTRATISTA** el 25% los siguientes adelantos serán por valorización. El **SUBCONTRATISTA** hará entrega la obra terminada en su totalidad y a la entrega de los planos según le corresponda. Y el saldo será cancelado cuando su trabajo esté terminado al 100%.

OBLIGACIONES DE LO:8 SUBCONTRATISTA

séptima: EL SUBCONTRATISTA, en virtud del presente contrato, asume las siguientes obligaciones:

- a) Construcción del proyecto en las fechas de.....
- b) Observar los planos y especificaciones de la obra, no pudiendo introducir modificaciones en ellos sin la autorización expresa y por escrito de **DE LA EMPRESA**.
- c) **La consulta para cualquier duda con respecto al proyecto, se hará directamente con el encargado de la obra que la empresa dejara responsable; el subcontratista no tendrá ningún trato directo con el cliente ni intercambiará números telefónicos.**
- d) Cumplir los reglamentos y ordenanzas vigentes, especialmente en cuanto se refiere a las medidas de seguridad. Usar correctamente su EPP (equipo de protección personal)
- e) Garantizar la calidad de su trabajo a realizar.
- f) **El personal con el que desarrollara el proyecto debe de ser personal técnico calificado y de confianza.**



PLAZO:

Otava: EL SUBCONTRATISTA se responsabiliza por el cumplimiento del plazo dado por la empresa que lo contrata. Si en caso no cumpliera con los plazos establecidos se le descontara un 5% de su presupuesto total.

JOSE Y. MORALES ROJAS
GERENTE GENERAL

Anexo 3

Algunas fotos donde se ve un buen clima laboral en la empresa MR contratistas
SAC.



Anexo 4

Fotos de algunos proyectos que realiza la empresa MR contratistas SAC.

