

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico  
Para La Empresa Constructora El Árabe SAC**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Ana de los Ángeles Hinostrroza Morales**

**Ronald Alexander Coronel Arimborgo**

**José Martin Tazza Marin**

**Inés Huaynate Canorio**

**Asesor: Juan O'Brien Cáceres**

**Surco, Julio de 2016**

## Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de esta tesis en Planeamiento Estratégico para la Empresa Constructora El Árabe SA es contribuir y promover la competitividad de las empresas del sector. Planteamos como visión para el año 2025 tener la empresa a) maximizando su rentabilidad, (b) eficiencia en los procesos, (c) calidad de servicio en la ejecución de obras, (e) incrementar la participación de mercado, (f) identificación del personal; y (g) contribución al crecimiento económico del país.

Para el logro de nuestra visión nos planteamos objetivos de corto y largo plazo buscando impulsar la competitividad comprendida en generar altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad comprometidos con el desarrollo sostenido de nuestra sociedad. El entorno económico del país es expectante para los sectores construcción y minería, asimismo la inversión pública y privada nos muestra que en cartera hay proyectos en los que se puede favorecer a través de la modalidad de obras por impuestos. En términos geográficos, la región Junín cuenta con recursos minerales, siendo atractivo para el sector, el cual se refleja en la proporción de proyectos que se vienen desarrollando en esta zona del país convirtiéndose en una gran oportunidad para la Constructora El Árabe SA de posicionarse y expandirse.

La Constructora El Árabe SA es una empresa de prestigio en la Región Junín, reconocido por los años de experiencia, las obras de envergadura que ha ejecutado y los clientes a los cuales ha brindado su servicio. Siendo en la actualidad la segunda generación de la Familia Coronel Arimburgo quien actualmente direcciona la empresa, se observa que las principales debilidades que posee la empresa se encuentra en la parte operativa, administrativa y de gestión. En cuanto a sus principales fortalezas se respalda en la experiencia y especialización en el servicio que brinda.

La Constructora El Árabe cuenta con un gran potencial, en relación a sus ventas, el posicionamiento que posee en el mercado por las obras de gran envergadura que viene ejecutando tanto en el sector público como en el privado es por ello que enfrenta grandes retos dentro de su organización, el cual le exige reorientarse y planear estratégicamente para alcanzar sus objetivos de largo plazo y con ello su visión, el cual no presenta actualmente.

Finalmente la Constructora El Árabe SA dispone de gran potencial para mejorar su posición competitiva, lo cual se alcanzará a través de la implementación y ejecución de este plan estratégico.



## Agradecimientos

A nuestro asesor Juan O Brien por el apoyo y la asesoría brindada para el desarrollo de esta tesis.

Un especial agradecimiento a la Empresa Constructora El Árabe SA por brindarnos información requerida para el presente trabajo de investigación.

A los profesores de Centrum Graduate Business School por los valiosos conocimientos transmitidos.

Por último, agradecemos a Dios y a nuestras familias.



## Dedicatoria

A Dios por haberme dado la fuerza necesaria para continuar y lograr mis objetivos; y a mis padres, por su apoyo incondicional.

Ana de los Ángeles Hinostriza Morales

A mis padres: Humberto y Bertha, quienes son sustento de mi vida y fuente de motivación. A mis hermanos: Rosario y Alexander, por su amor y apoyo incondicional.

Ines Huaynate Canorio

A mis padres y familia que son las personas que siempre están conmigo ofreciéndome amor y calidez. A Svelda, Dany y Ale que son fuente de inspiración y motor en el día a día, gracias por tanto amor y comprensión.

Jose Martin Tazza Marin

A mis padres y familia por su apoyo constante. A Paola, mi compañera de toda la vida y mi hijito Stefano que ilumina mis días.

Ronald Alexander Coronel Arimborgo.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	1
Capítulo I: Situación General de la Empresa Constructora El Árabe SAC.....	5
1.1 Situación General.....	5
1.2 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión.....	12
2.3 Misión.....	12
2.4 Valores.....	12
2.5 Código de Ética.....	13
2.6 Conclusiones.....	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses Nacionales (MIN).....	15
3.1.2 Potencial nacional.....	18
3.1.3 Principios cardinales.....	22
3.1.4 Influencia del análisis en la Constructora El Árabe SA.....	24
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	25
3.2.1 Condiciones de los factores.....	26
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	31
3.2.4 Instituciones relacionados y de apoyo.....	31

3.2.5 Influencia del análisis en la organización.....	33
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	33
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	33
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	39
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	43
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	48
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	50
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	51
3.5 Constructora El Árabe SA y sus Competidores.....	53
3.5.1 Ciclo de Vida de la Constructora El Árabe SA.....	53
3.5.2 Poder de negociación de los proveedores.....	54
3.5.3 Poder de negociación de los compradores.....	56
3.5.4 Amenaza de los sustitutos.....	59
3.5.5 Amenaza de los entrantes.....	60
3.5.6 Rivalidad de los competidores.....	62
3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	64
3.7 Conclusiones.....	66
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	68
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	68
4.1.1 Administración y gerencia(A).....	68
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	69
4.1.3 Operaciones y logística-Infraestructura(O).....	71
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	73
4.1.5 Recursos humanos (H).....	76
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	78

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	78
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	80
4.3 Conclusiones.....	82
Capítulo V: Intereses de la Constructora El Árabe SA y Objetivos a Largo Plazo.....	84
5.1 Intereses de la Constructora El Árabe SA.....	84
5.2 Potencial de la Constructora El Árabe SA.....	85
5.3 Principios Cardinales de la Constructora El Árabe SA.....	87
5.4 Matriz de Intereses de la Constructora El Árabe SA (MIÓ).....	88
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	89
5.6 Conclusiones.....	90
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	92
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	92
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	94
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	96
6.4 Matriz Interna Externa (MIÉ).....	97
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	98
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	99
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	100
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	102
6.9 Matriz de Ética (ME).....	102
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	104
6.11 Matriz de Estrategia vs. Objetivos de Largo Plazo.....	104
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	106
6.13 Conclusiones.....	108
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	109



7.1	Objetivos a Corto Plazo (OCP).....	109
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	109
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	112
7.4	Estructura de la Organización.....	113
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	114
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	115
7.7	Gestión del Cambio.....	115
7.8	Conclusiones.....	115
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....		117
8.1	Perspectivas de Control.....	117
8.1.1	Aprendizaje interno.....	117
8.1.2	Procesos.....	117
8.1.3	Clientes.....	118
8.1.4	Financiera.....	118
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balancea Scorecard).....	119
8.3	Conclusiones.....	121
Capítulo IX: Evaluación Estratégica de la Constructora El Árabe SA.....		122
9.1	Análisis Competitivo de la Constructora El Árabe SA.....	122
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Constructora El Árabe SA	125
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Constructora El Árabe SA.....	125
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	126
9.5	Conclusiones.....	126
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		128
10.1	Plan Estratégico y Recomendaciones.....	128

10.2 Conclusiones Finales.....	128
10.3 Recomendaciones Finales.....	135
10.4 Futuro de la Organización.....	135
Referencias.....	137



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Capacidad de Contratación de Empresas Constructoras de Junín.....</i>	8
Tabla 2.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....</i>	17
Tabla 3.	<i>Superficie y Población por Región Natural.....</i>	18
Tabla 4.	<i>Indicadores de Competitividad en materia tecnológica.....</i>	21
Tabla 5.	<i>Rankin g de Competitividad Global.....</i>	26
Tabla 6.	<i>Perú: Población económicamente activa 2015.....</i>	27
Tabla 7.	<i>Producción y demanda interna por sectores.....</i>	28
Tabla 8.	<i>Producto Bruto Interno por tipo de gasto.....</i>	29
Tabla 9.	<i>Inversión minera por empresa.....</i>	30
Tabla 10.	<i>Principales socios comerciales 2014.....</i>	35
Tabla 11.	<i>Gobierno Nacional - Rankin" de ejecución 2014.....</i>	37
Tabla 12.	<i>Índice de percepción de corrupción.....</i>	38
Tabla 13.	<i>Obras Paralizadas por Nivel de Gobierno.....</i>	38
Tabla 14.	<i>Número de Obras Paralizadas por Sector.....</i>	39
Tabla 15.	<i>Anuncios de Proyecciones del PBI por sectores económicos. 2014 – 2017.....</i>	41
Tabla 16.	<i>Principales indicadores macroeconómicos 2014 - 2017.....</i>	42
Tabla 17.	<i>Provincias con Mayor población Proyectada.....</i>	45
Tabla 18.	<i>Provincias con Menor población Proyectada.....</i>	46
Tabla 19.	<i>Competitividad del Perú en términos de tecnología.....</i>	48
Tabla 20.	<i>Competitividad del Perú en términos de innovación.....</i>	49
Tabla 21.	<i>Matriz de Factores externas.....</i>	52
Tabla 22.	<i>Lista de Proyectos de transporte de la Región Junín.....</i>	58
Tabla 23.	<i>Participación regional en la cartera estimada de proyectos.....</i>	59
Tabla 24.	<i>Matriz perfil competitivo /MPC).....</i>	65

Tabla 25. <i>Matriz perfil referencial (MPR)</i> .....	65
Tabla 26. <i>Resultado de los estados de ganancias y pérdidas 2012 - 2015 de la empresa Constructora El Árabe SA</i> .....	75
Tabla 27. <i>Relación de equipos propios de El Árabe SA</i> .....	79
Tabla 28. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	81
Tabla 29. <i>Matriz de Intereses de El Árabe SA (MÍO)</i> .....	89
Tabla 30. <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)</i> .....	93
Tabla 31. <i>Matriz PEYEA de la Constructora El Árabe SA</i> .....	95
Tabla 32. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	100
Tabla 33. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	101
Tabla 34. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	102
Tabla 35. <i>Matriz Ética de la Constructora El Árabe SA</i> .....	103
Tabla 36. <i>Estrategias Vs. Objetivos de Largo Plazo de la Constructora El Árabe S.A</i> ...	105
Tabla 37. <i>Matriz de posibilidad de los competidores</i> .....	107
Tabla 38. <i>Objetivos de Corto Plazo</i> .....	110
Tabla 39. <i>Recursos asignados a los objetivos de Corto Plazo</i> .....	111
Tabla 40. <i>Políticas asociadas a cada estrategia</i> .....	113
Tabla 41. <i>Tablero de Control Integrado</i> .....	120
Tabla 42. <i>Clúster en el sector construcción</i> .....	126
Tabla 43. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	130

## Lista de figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	1
<i>Figura 1.</i> Ubicación Geográfica de la Constructora el Árabe SA.....	5
<i>Figura 2.</i> Construcción de stock de puente de relave mineral y depósito de la UM Trevali.....	7
<i>Figura 3.</i> Información de equipos de la Constructora el Árabe SA.....	8
<i>Figura 4.</i> Número de trabajadores o prestadores de servicio de la Constructora el S.A.....	9
<i>Figura 5.</i> Estimaciones y proyecciones de la población por sexo, según Departamento, Provincia y Distrito 2000- 2015.....	19
<i>Figura 6.</i> Grado de Urbanización 2015.....	19
<i>Figura 7.</i> Variación porcentual del PBI.....	20
<i>Figura 8.</i> Modelo de! Diamante Competitivo de Porter.....	25
<i>Figura 9.</i> Perú Urbano INEI 2015.....	28
<i>Figura 10.</i> Perú: desempeño de la inversión pública por niveles de gobierno.....	36
<i>Figura 11.</i> Variación Porcentual Del Producto Bruto Interno.....	40
<i>Figura 12.</i> Variación de la inflación BCRP.....	43
<i>Figura 13.</i> Población y tasa de crecimiento 1950- 2025.....	44
<i>Figura 14.</i> Distribución del empleo del sector construcción 2004 - 2013.....	47
<i>Figura 15.</i> Ocupación más requerida en el sector construcción 2015.....	48
<i>Figura 16.</i> Las cinco fuerzas de Porter.....	53
<i>Figura 17.</i> Ciclo de vida de la constructora El Árabe SA.....	54
<i>Figura 18</i> Las 20 Constructoras Más Fuertes de América Latina.....	61
<i>Figura 19</i> Monto total adjudicado por consorcio según objeto ?008-2010.....	62

<i>Figura 20.</i> Flujograma.....	71
<i>Figura 21.</i> Procedimiento de suministro de El Árabe SA.....	72
<i>Figura 22.</i> Estados financieros por tipo de ingreso El Árabe SA.....	73
<i>Figura 23.</i> Número de empleados por tipo de actividad 2008 - 2015 El Árabe SA.....	77
<i>Figura 24.</i> Matriz PEYEA para la Constructora El Árabe SA.....	94
<i>Figura 25.</i> Matriz BCG para la Constructora El Árabe SA.....	97
<i>Figura 26.</i> Matriz Interna - Externa para la Constructora El Árabe SA.....	98
<i>Figura 27.</i> Matriz Gran Estrategia de la Constructora El Árabe SA.....	98
<i>Figura 28.</i> Organigrama de la Constructora El Árabe SA.....	114
<i>Figura 29.</i> Índice de Competitividad Regional, 2015.....	123



## Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

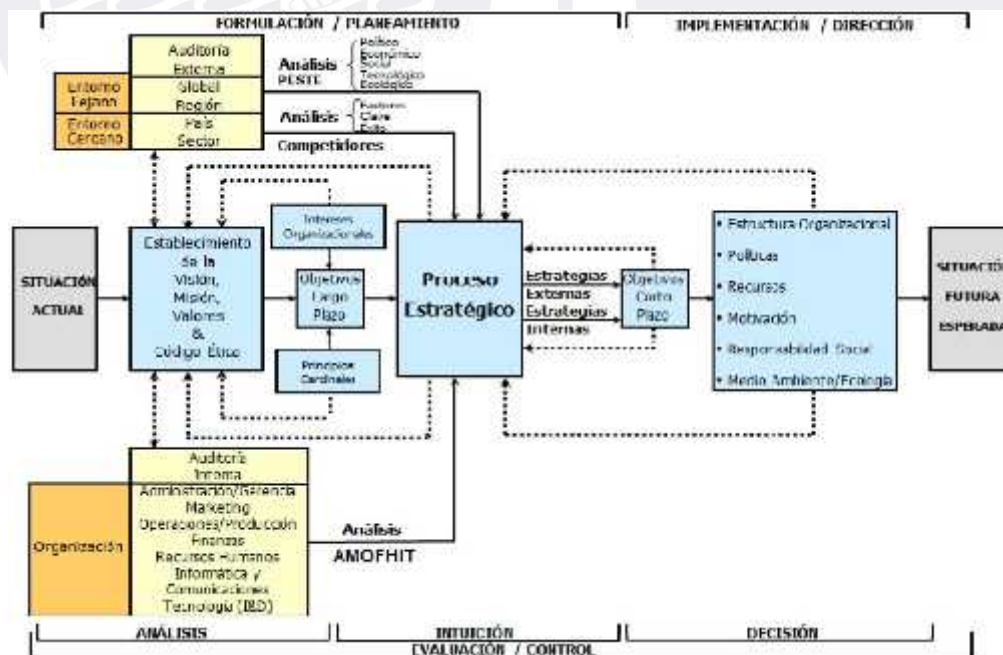


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las



áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz De Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituye en insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa(MIE);y(e) la Matriz de la Gran Estrategia(MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya otra actividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

En base a esa elección se elabora la Matriz de Estrategias con relacionales OLP, la

cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzarla proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados.

Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Puesto que ésta última es más difícil de llevarse acabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia.

Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.

Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General de la Empresa Constructora El Árabe SAC

### 1.1 Situación General

El Árabe SA es una persona jurídica de derecho privado organizada de acuerdo a la Ley de Actividad Empresarial del Estado y a la Ley General de Sociedades, constituida el 06 de Febrero de 2003 ante los Registros Públicos. Su actividad principal es el Diseño y Construcción de Obras de Ingeniería– Actividades de Ingeniería según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIUU) que la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) asigna de acuerdo a las actividades económicas que el contribuyente realiza.

La sociedad la constituye el Sr. Ronald Alexander Coronel Arimborgo, el Sr. Cristhian Michel Coronel Arimborgo cada uno con un 33,9% de accionariado y la Sra. Fiorella Elizabeth Coronel Arimborgo con el 32,2% restante; ascendiendo a un capital social neto de S/.5'704,890.00 inscritos ante los Registros Públicos; representando ello la solidez con la que actualmente cuenta la empresa.

El Árabe SA, se encuentra ubicado en el Departamento de Junín, Provincia de Huancayo, Distrito de El Tambo, Región Central del País a 3262 m.s.n.m de Altitud, Latitud: 12°03' 18" Longitud: 75°13' 14" Superficie: 73.56 Km<sup>2</sup>; con domicilio fiscal en Jr. Trujillo N° 241.

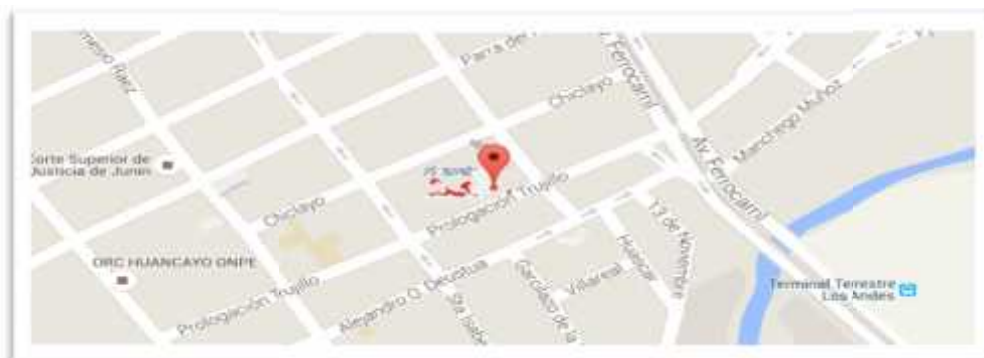


Figura 1. Ubicación Geográfica de la Constructora El Árabe SA  
Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/search/ubicacion>

De acuerdo al Informe Económico y Social de la Región Junín emitido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2013); la minería es una de las principales actividades generadoras de ingresos, directos e indirectos, de la economía del país, y es la tercera actividad en aporte al producto en la región Junín; y ello guarda relevancia sobre el desarrollo de otras actividades relacionadas, como los servicios logísticos, servicios empresariales y construcción, entre otras. En ese sentido, la ubicación en la que desarrolla sus actividades es estratégicamente acorde a los intereses de la empresa.

Por la naturaleza de su actividad, El Árabe SA es una empresa constructora adscrita al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), la cual le faculta contar con un Registro Nacional de Proveedores (RNP) que lo califica como proveedor de bienes, proveedor de servicios y ejecutor de obras, siendo la capacidad máxima para éste último ítem hasta por la suma de S/.9'162,639.36, ubicándose a nivel de Junín en el puesto 12 en capacidad máxima para contratar con el estado tal cual se aprecia en la tabla 1.

Asimismo mediante Resolución Directoral N°1364-2011-MEM/DGM emitida por el Ministerio de Energía y Minas, se autoriza la inscripción de El Árabe SA al Registro de Empresas Contratistas Mineras de la Dirección General de Minería, para las actividades de exploración, desarrollo, explotación y beneficio con vigencia indefinida.

Por lo tanto, El Árabe cuenta con los permisos exigidos por las autoridades competentes para el desarrollo de sus operaciones, acogiéndose a las disposiciones establecidas en los sectores construcción – minero.

Su actividad comprende la construcción de obras civiles y de ingeniería tales como: Carreteras (Movimiento de Tierras), Presas de Relave (Diques, Impermeabilización, Sistemas de Drenaje), Trochas Carrozables (Perforación y Voladura, Corte en Roca Fija), Infraestructura (Edificaciones, Construcciones de todo tipo) y Alquiler de Maquinaria

Moderna (Liviana y Pesada); desarrolladas tanto en el ámbito privado como público en los sectores construcción y minero con alcance a nivel nacional.

**Tabla 1**

*Capacidad de Contratación de Empresas Constructoras de Junín*

Item	Razon Social	N° de Ruc	Capacidad Máxima de Contratación
1	Gir Ingeniería y Construcción Contratistas Generales S.A.C.	20486404273	S/.39,172,816.38
2	Go'vil S.A.C.	20486774445	S/.38,450,976.36
3	Ospina S.A.C	20444927098	S/.38,111,825.80
4	Caduart Ingenieros S.A.C.	20541518534	S/.34,111,825.80
5	Fomento de construcciones y servicios s.a.c.	20486729229	S/.32,634,278.19
6	Energia Sistemas y Telecomunicaciones Sociedad Anónima	20541352547	S/.20,757,138.36
7	Guevaria Latina Sociedad Anónima	20487277518	S/.19,995,695.24
8	Alikhan Contratistas Generales S.A.	20487292401	S/.16,988,471.96
9	Cesba Ingenieros Contratistas Generales S.A.C.	20486753791	S/.14,073,470.16
10	Espinoza Castillo Contrat.Generales S.A	20407623453	S/.14,044,985.67
11	Jorson Contratistas Generales S.A.C.	20486361523	S/.13,376,511.78
12	<b>El Árabe Sociedad Anónima</b>	<b>20486042932</b>	<b>S/.9,162,639.36</b>
13	Brynajom S.R.L.	20486419971	S/.7,932,596.43
14	Ingeniería y Servicios Sáenz Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	20486185296	S/.6,282,706.38
15	JSB Minera y Construcciones Civiles S.R.L.	20568486731	S/.5,705,855.24
16	Camposano Olivera Ebert Buster	10198883552	S/.4,415,453.23
17	Empresa Amazonian Progress S.A.C.	20393641747	S/.4,406,713.05
18	E.C. Zain S.A.C.	20486554674	S/.4,384,567.23
19	EIB Ingeniería y Construcción Contratist Generales S.A.C	20486404788	S/.4,256,192.24
20	Oveedores y Servicios Latinos S.A.C.	20486443929	S/.3,363,138.00
21	Zeta Contratistas Generales S.A.C.	20487143155	S/.3,254,353.70
22	Inversitinc E.I.R.L.	20568385544	S/.2,587,603.72

*Nota:* Tomado de: "Registro Nacional de Proveedores de bienes y servicios", por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), 2016. Recuperado de [http://www.rnp.gob.pe/Constancia/RNP\\_Constancia/default\\_Todos.asp?](http://www.rnp.gob.pe/Constancia/RNP_Constancia/default_Todos.asp?)

Entre sus principales obras realizadas y que cuentan con la conformidad respectiva, se encuentra:

El servicio realizado a Minera Chinalco por el "Contrato de Movimiento de Tierras" por una valorización neta (participación al100%) de S/.14'397,604.00.

Obras realizadas a la Empresa Minera Los Quenuales S.A como:

- La obra “Construcción de Stock Pile de Mineral y Construcción de Deposito de Relaves para Tratamiento de Relaves y Mineral Fresco (tailing pond), Obras Civiles de Nueva Planta Concentradora Trevali” para su Unidad Minera – Huaral Trevali por una valorización neta de S/.13’081,151.00.
- La obra “Construcción de los Dique N° 1 y 2 – Etapa 5 del Depósito de Relaves Geniocochoa - Escondida; y Construcción de la Carretera Rapaz – Oyón” por una valorización neta de S/.12’495,975.77.
- La obra “Fase de Construcción - Desarrollo Preparación y Explotación del Tajo Santa Este” por una valorización neta de S/.14’639,965.17.



Figura 2. Construcción de Stock Pile de Mineral y Construcción de Deposito de Relaves para Tratamiento de Relaves y Mineral Fresco – Unidad Minera Trevali – Empresa Minera Los Quenuales.

Actualmente El Árabe SA viene ejecutando obras como:

- La Creación de Carretera Cedruyo - San Antonio de Alegría, Distrito de Pariahuanca y Santo Domingo de Acobamba, Provincia de Huancayo, Región Junín por una valorización neta de S/.4’285,651.25.

- Ampliación del Depósito de Desmote - Botadero 100 Unidad Minera Cerro Lindo- Ica por una valorización neta de S/. 1'947,126.88.

La experiencia que demuestra El Árabe SA a lo largo de estos años, se respalda en un total de 22 obras ejecutadas y 6 obras en proceso de ejecución, participando en sólo una obra en consorcio (“Obras de Protección del Embalse Tablachaca” – ELECTROPERÚ) con las Empresas Ceba SA y COMET Srl. Asimismo del total de obras que posee el 73% son obras del sector minero y la diferencia, obras civiles de construcción hacia el sector público.

Para el desarrollo de sus obras, cuenta con una moderna flota de equipos, vehículos y maquinaria propia que garantizan su trabajo, tanto en Superficie como en Interior Mina, los cuales se encuentran valorizados a un importe de S/. 24 Millones a valor mercado.

EQUIPOS	N°
Autohormigonera	2
Camion Carrocero	1
Camion Furgon	1
Camion Volquete	12
Camioneta	1
Cargador Frontal Sobre Llantas	3
Cisterna de Combustibles	3
Cisterna de Agua	1
Excavadora	6
Generador Eléctrico	2
Martillo Hidráulico P/Excavadora	2
Martillo Hidráulico P/Minicargador	1
Minicargador	1
Motoniveladora	1
Motosoldadora	2
Remolque Cama Baja	4
Remolque Plataforma	5
Remolque Tanque de Agua	1
Retroexcavadora	1
Rodillo Compactador de Rola Lisa	3
Rodillo Doblerola	3
Tracto Remolcador	3
Tracto Sobre Orugas	6
Torre de Iluminación	6
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>



Figura 3. Información de equipos proporcionada por la empresa actualizada al periodo contable 2015.

Respecto a los activos como maquinaria pesada, los principales socios estratégicos son: Komatsu, Caterpillar y VOLVO; pues de acuerdo a las exigencias de la operatividad en las obras se establece estándares de calidad y vigencia de las mismas por temas de seguridad

sobre todo en el sector minero; en ese sentido El Árabe SA ha conciliado ciertos beneficios con sus proveedores en base a la magnitud y/o volumen de unidades que posee como el respaldo técnico, capacitación sobre el manejo y la venta post de las unidades como maquinaria en uso.

Asimismo, para el desarrollo de su actividad El Árabe SA demanda mano de obra calificada y no calificada acogiendo al Régimen Especial en Construcción Civil en éste último. En ese sentido a Julio de 2015, según reporte de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) reporta en cantidad de trabajadores 178 con mínimos de hasta 49 trabajadores en Febrero de 2015, explicándose por las obras y su demanda necesaria por proyecto realizado.

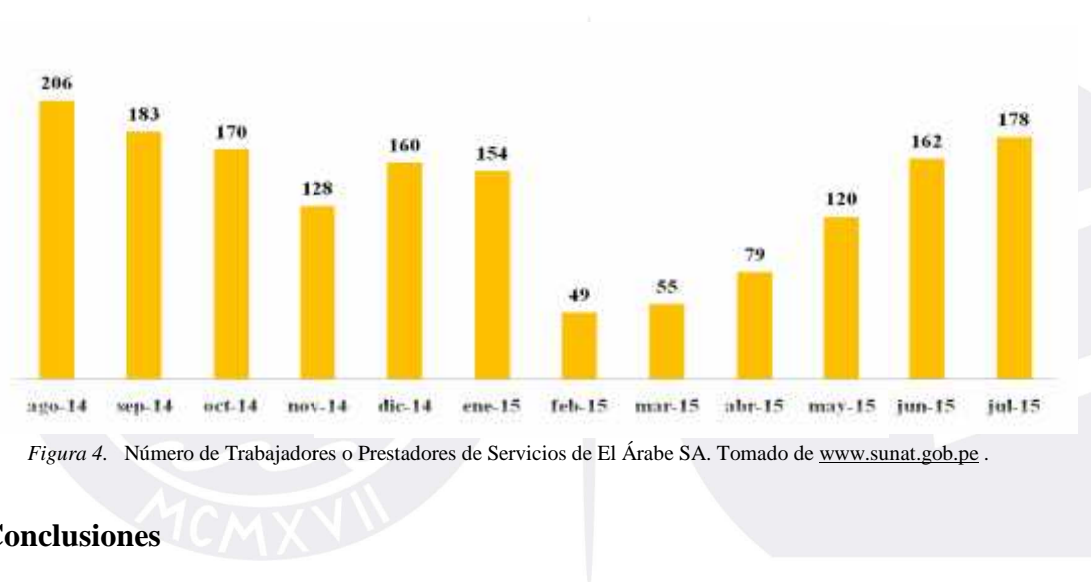


Figura 4. Número de Trabajadores o Prestadores de Servicios de El Árabe SA. Tomado de [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe).

## 1.2 Conclusiones

El Árabe es una empresa constituida en Febrero del 2003 dedicada a las actividades de ingeniería, con domicilio fiscal en Jr. Trujillo N°271 – El Tambo Huancayo, constructora que por afinidad viene desarrollando su actividad en los sectores construcción – minero tanto en el ámbito privado como público.

Ha desarrollado obras de gran envergadura con alcance nacional para empresas como: Doe Run Perú, Empresa Minera Los Quenuales, Shougang Hierro Perú S.A.A, Electroperú, Minera Chinalco, Trevali Perú SAC, Gobierno Regional de Junín, Volcán Compañía Minera,



Compañía Minera Atacocha SAA, entre otras.

El Árabe SA cuenta con una moderna flota de 73 unidades valorizadas a S/. 24 MM a valor de mercado para su ejercicio contable 2015, asimismo cuenta con una alta demanda laboral en mano de obra tanto calificada y no calificada para el desarrollo de sus operaciones.

Actualmente la empresa se enfrenta a grandes retos generados por su propia iniciativa de crecimiento empresarial y a las condiciones externas que vienen enfrentando ambos sectores en los cuales desarrolla su actividad, conduciéndola a desarrollar e implementar un Plan Estratégico con expectativas de una reorientación a un adecuado accionar orientado a un largo plazo.



## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

Actualmente El Árabe SAC cuenta con una visión y misión realizado con fines administrativos y representativos de la organización en los procesos de licitación y/o requerimiento de las obras que ejecuta.

La visión consignada es:

Ser reconocidos como una empresa emprendedora, innovadora y líder en ingeniería y construcción en los proyectos donde participemos.

La misión consignada es:

Somos una empresa dedicada a la elaboración de proyectos y su ejecución, comprometidos con la calidad y eficiencia de nuestros servicios, el bienestar de nuestros colaboradores, sociedad, el crecimiento sostenido de nuestra empresa y el de nuestros socios estratégicos.

La relevancia de que el Perú pasa por ciclos adversos proyectan escenarios retadores, tal como lo señala César Peñaranda, director ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima(CCL) en la presentación de las “Perspectivas para el planeamiento 2016 “ - “La economía continua en una fase de desaceleración y las proyecciones para el bienio 2015 y 2016 están supeditadas a la evolución de las expectativas de las empresas (inversiones) y consumidores, las exportaciones, así como del impacto del Fenómeno de El Niño que afectará transversalmente al sector primario, construcción y comercio”, en tal sentido se hace necesario virar hacia un horizonte con cimientos más sólidos, dado que el desarrollo de sus actividades se desenvuelve en el sector construcción y minero.

Según D’Alessio (2008), un accionar estratégicamente planeado de lo que hoy es a lo que desea ser la organización es cuando la visión responde a ¿qué queremos llegar hacer? y

la misión responde a ¿cuál es nuestro negocio? sumando a ello la práctica de valores acompañado de un código de ética donde se establezca un sistema de principios el cual norme el comportamiento de sus empleados.

Por lo tanto adoptando una cultura de largo plazo para la organización, se propone:

## **2.2 Visión**

Ser reconocidos en la Región Junín como la primera empresa de mayor competitividad en obras de ingeniería y construcción a partir del 2025, que se caracteriza por altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad comprometidos con el desarrollo sostenido de nuestra sociedad.

## **2.3 Misión**

Brindamos un servicio técnico – profesional en la ejecución de obras de infraestructura en los sectores minero – construcción a través de nuevas tecnologías y uso de recursos de manera eficiente respaldado en el liderazgo, experiencia y compromiso del personal, contribuyendo así en el desarrollo sostenible y crecimiento económico de nuestro país.

## **2.4 Valores**

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman y encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actualización que guía el proceso de la toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización, al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad. (D'Alessio, 2008).

) Calidad: Creemos que la calidad es el camino para alcanzar la excelencia. Por ello, extendemos los controles a todas las actividades que se desarrollan en la organización.

) Seguridad: Se hace énfasis en el trabajo con cero accidentes y haciendo prevención a cualquier evento que resulte desfavorable tanto para las edificaciones como para

el personal que labora en el sector.

) Trabajo en Equipo: Teniendo en todo momento equipos de alto desempeño para lograr una mejor relación entre accionistas, profesionales, técnicos y obreros.

) Responsabilidad: Somos una empresa que actúa con responsabilidad, tenemos buen juicio para tomar decisiones, palabra para cumplir y conciencia del medio en el que nos desarrollamos.

) Lealtad: Como una gran familia en nuestra empresa existe un fuerte lazo que nos mantiene unidos bajo los valores y los intereses de un bien común. Nuestra lealtad tiene sus cimientos en el respeto y la admiración que como grupo nos ganamos cada día ante el nuestros grupos de interés.

) Honestidad: Valoramos la verdad tanto como las capacidades de cada uno de nuestros empleados. La verdad bien expresada y completa es el código que rige la comunicación de nuestra empresa, dándole fuerza a nuestra palabra.

) Interés por el bienestar y desarrollo de los colaboradores: Consideramos a las personas como la clave del éxito. Por ello, destinamos todos los recursos materiales y económicos necesarios para desarrollar a nuestros empleados y generar un excelente clima laboral.

## **2.5 Código de Ética**

Es una herramienta empresarial imprescindible para la creación de una cultura organizacional sólida, requisito indispensable para una ejecución estratégica exitosa. (D'Alessio, 2008).

) Cooperar con el crecimiento económico de la región de manera sostenible y respetando el medio ambiente.

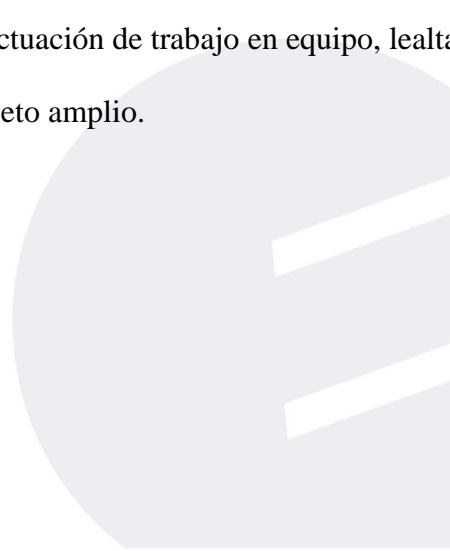
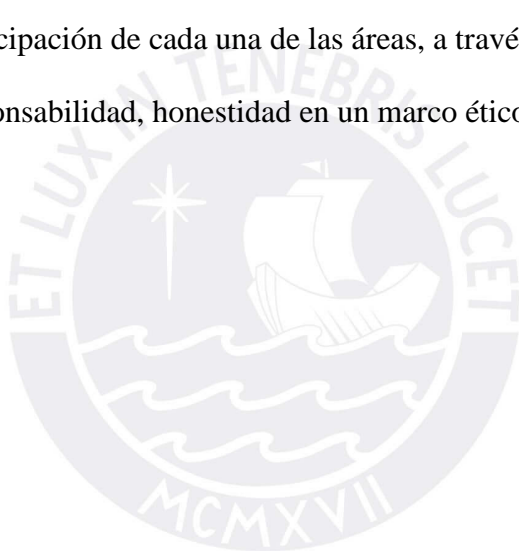
) Asegurar la calidad de las construcciones manteniendo un control adecuado en todos los procedimientos constructivos.

) Desarrollar estilos de vida acorde con la demanda de la población brindándoles soluciones adecuadas en sus construcciones.

) Cumplir con los derechos laborales acordados con los trabajadores del sector dándoles los beneficios que les corresponde.

## 2.6 Conclusiones

La Constructora El Árabe SA desarrolla sus actividades en los sectores minero – construcción; los cuales vienen contribuyendo en mayor proporción al crecimiento económico del país, el cual avizora un reto en relación a sus expectativas de largo plazo; es por ello que debe construir el camino alrededor de ésta oportunidad, el cual se traduzca en una mayor participación y posicionamiento del mercado. En éste esfuerzo es necesaria la participación de cada una de las áreas, a través de una actuación de trabajo en equipo, lealtad, responsabilidad, honestidad en un marco ético y de respeto amplio.



### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma (D'Alessio, 2008).

Para la Empresa Constructora El Árabe SA, el análisis externo se realizará a partir del análisis tridimensional de las naciones de Hartmann (D'Alessio, 2008), un análisis competitivo del país, utilizando el modelo del Diamante de Porter y el análisis PESTE. Como resultado del uso de los tres análisis, se lograran la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), en la cual se identificarán las oportunidades y amenazas de la empresa. Finalmente, se analizará a El Árabe SA mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter y se desarrollará la Matriz Perfil Competitivo (PC), comparándola con sus principales competidores y el bechmarking con las organizaciones que manejan las mejores prácticas para obtener su Matriz de Perfil Referencial (MPR).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Se considerará la teoría tridimensional de las relaciones de las naciones, desarrollada por Hartmann (1978), se evalúa tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2008).

##### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Nuestro país actualmente cuenta con un Plan Bicentenario hacia el 2021 desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) aprobado mediante DS N° 054-2011-PCM, en donde se establece los lineamientos y prioridades a seguir para el futuro del Perú.

En el presente documento se identificaron seis objetivos nacionales, en torno a los cuales se definieron seis ejes estratégicos:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas
2. Oportunidades y acceso a los servicios
3. Estado y gobernabilidad
4. Economía, competitividad y empleo
5. Desarrollo regional e infraestructura
6. Recursos naturales y ambiente

*Eje Estratégico 1* -Objetivo Principal: Plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas: reducir las inequidades, la pobreza y la extrema pobreza; así como las diferentes libertades como el fin supremo del desarrollo.

*Eje Estratégico 2* -Objetivo Principal: Acceso universal a los servicios básicos (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana) con el fin de superar la pobreza, garantizar la igualdad de oportunidades y lograr una mejor calidad de vida para todos.

*Eje Estratégico 3* -Objetivo Principal: Estado democrático y descentralizado que funciona con eficiencia al servicio de la ciudadanía y del desarrollo, que garantiza la seguridad y defensa nacionales y promueve una política exterior de soberanía, paz, integración continental y defensa del desarrollo social y la democracia.

*Eje Estratégico 4* -Objetivo Principal: Desarrollar una economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad. Adoptar esta dinámica significa lograr un crecimiento del PBI per cápita asociado con un desarrollo del capital humano (mayor educación, mayor tecnificación y productividad del trabajo), un manejo sostenible de los recursos naturales, una coherente promoción de la producción para el mercado interno y la producción para el sector externo y un fortalecimiento de la identidad cultural, la solidaridad y los valores éticos.

*Eje Estratégico 5* -Objetivo Principal: Desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social, a fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio y la

competitividad de las actividades productivas regionales.

*Eje Estratégico 6* -Objetivo Principal: Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, con un enfoque integrado y eco sistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.

El Perú ha alineado su visión futura a sus ejes de desarrollo con la finalidad de alcanzar estándares internacionales, participando como un país integrado al mundo (Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021).

En la Matriz de Intereses Nacionales, que se presenta en la Tabla 2, se muestran los seis ejes estratégicos identificados y su relación con los otros países.

**Tabla 2**

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia Vital (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importancia (Serio)	Periférico (Molesto)
Soberanía e Integridad Territorial		Chile *		
Lucha contra la Corrupción y Defensa de los Derechos Humanos		USA UE		
Mejoramiento del Acceso a los Servicios Básicos			China USA Japón Colombia Brasil	
Infraestructura productiva y Económica			USA UE Chile Colombia Brasil	
Descentralización: Fortalecimiento de los Gob. Regionales y Locales			China Chile Colombia Brasil	
Recursos nacionales y ambientales				USA UE

*Nota:* \*Intereses Opuestos



### 3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional indica que tan débil o fuerte es un estado para alcanzar esos intereses nacionales. (D'Alessio,2008). En éste sentido, analizaremos cada uno de los elementos que nos conducen a evaluar fortalezas y debilidades que nuestro país refleja.

#### *Demográfico.*

Según proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), al 30 de Junio del 2015 la población alcanzó los 31 millones 151 mil 643 personas considerándose así al 8vo país con mayor población dentro de los países de América asimismo somos el decimonoveno país más extenso del mundo con: 1 millón 285 mil 216 Km<sup>2</sup>.

La Selva es la región más extensa de nuestro país, ocupa el 60,3% del territorio peruano y alberga al 14,0% de la población total. La Costa es la región más densamente poblada, tiene 11,7% del territorio y contiene al 56,3% de la población. La Sierra cubre el 27,9% del territorio nacional incluyendo al 29,7% de la población, como mostrará la Tabla 3

**Tabla 3**

*Superficie y Población por Region Natural*

Región Natural	Superficie		Población	
	km <sup>2</sup>	%	Abs	%
Costa	150,872.82	11.7	17,524,121.00	56.3
Sierra	358,988.94	27.9	9,265,072.00	29.7
Selva	775,353.84	60.3	4,362,450.00	14.0
<b>Total</b>	<b>1,285,215.60</b>	<b>100.00</b>	<b>31,151,643.00</b>	<b>100.00</b>

*Nota:* Tomado de: " Perú en cifras", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

En la Figura 5 se muestra que el departamento de Lima es el que presenta la mayor concentración poblacional del país con 8 millones 890,8 mil habitantes, representando el 28.5% de la población del país. Asimismo, en diez departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, la población supera el millón de habitantes, de los cuales seis pertenecen a la Sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Ancash), tres a la Costa

(La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la Selva (Loreto), en conjunto centralizan el 80% (24 millones 901 mil habitantes) de la población del país.

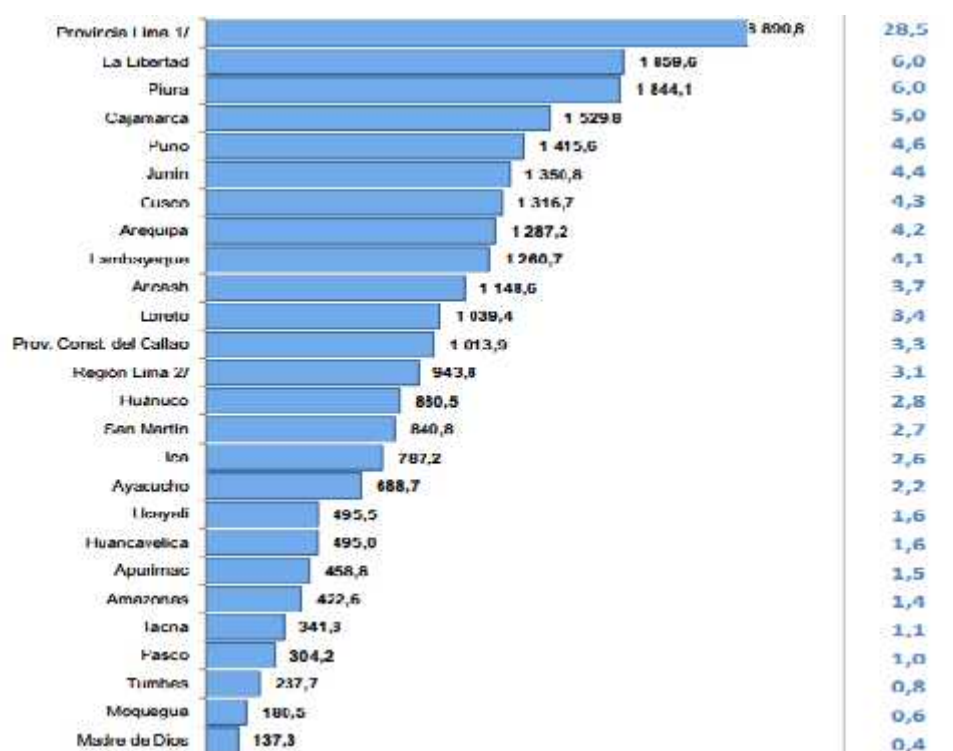


Figura 5. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Estimaciones y proyecciones de la población por sexo, según Departamento, Provincia y Distrito 2000 – 2015. Boletín Especial N°18. Recuperado de: [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

En la Figura6 se mostrará la población urbana del Perú, que ha crecido d 75.9% % en el año 2007 a 76.7% en el año 2015 y la población rural en el año2007 representaba 24.1 % y en el año 2015 representa el 23.3%. El cual representa una mejora en los servicios básicos, transporte e infraestructura.

	<u>1993</u>	<u>2007</u>	<u>2015</u>
<b>Población Urbana</b>	70.1%	5.9%	6,7%
<b>Población Rural</b>	9.9%	4.1%	3,3%

Figura6. Grado de Urbanización 2015 (Porcentaje)

Tomado de "Perú en Cifras", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=36446&name=po06&ext=gif>

### **Geográfico.**

El Perú tiene una diversidad de Climas debido a que la cordillera de los andes atraviesa su territorio de forma sagital, por ello que tiene una geografía irregular y de difícil acceso. La Economía de Perú se ve refleja por su variada geografía, posee una amplia gama de recursos minerales importantes que se encuentran en las zonas montañosas y costeras, y el mar del Perú ofrece excelentes zonas de pesca.

Gracias a la posición geográfica que tiene el Perú , en el centro de Sur de América , pertenece a la APEC (Asian Pacific Economic Corperation) y a la Comunidad Andina de Naciones . Al oeste limita con el Océano Pacifico , lo cual le ofrece acceso a los mercados asiáticos. Asimismo tiene acceso a las costas de California , y si atraviesa el Canal de Panamá puede llegar a las costas atlánticas de otros países del continente . Además su gran frontera terrestre con Brasil, le ofrece acceso al principal mercado de Latino América.

### **Económico.**

El Perú llega al 2015, con características macroeconómicas favorables - una inflación con tendencia al rango meta de 3% anual, un nivel alto de reservas internacionales (RIN) y un bajo nivel de deuda externa— así como una mayor propensión al gasto público. El aspecto económico influye en las decisiones de las empresas, lo cual se relacionará directamente con las decisiones de la Constructora El Árabe SA. La Figura 7 muestra las variaciones y tendencias del PBI real medido en porcentajes.



Figura7. Perú: Variación porcentual del producto bruto interno (PBI). Adaptado de “Consultas a series estadísticas del BCRP”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>

### *Tecnológico – científico.*

El Perú cuenta con el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), la cual se rige en base al marco del "Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021", el cual está orientado a los Índices Tecnológicos del Foro Económico mundial.

Según el ranking de la XIV Edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, reporte que evalúa el impacto de las Tecnologías de la Información y comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, el Perú se mantiene en el puesto 90, debiendo aún mejorar el aspecto tecnológico y la Innovación.

En la Tabla 4, se presenta los indicadores del Foro Económico Mundial (WEF), en el cual se observa que el desarrollo de Perú se ve limitado por barreras tales como el sistema educativo de baja calidad (Puesto 133), baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (138) que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las Tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (140), que retrasan el entorno regulatorio para las Tecnologías de la Información y comunicación (TIC).

**Tabla 4**

*Indicadores de Competitividad en Materia Tecnológica*

	<b>Desarrollo Tecnológico</b>		<b>Innovación</b>	
	<b>Puntaje</b>	<b>Posición</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Posición</b>
Bolivia	2.89	110	2.89	114
Brasil	4.39	54	3.16	84
Chile	4.85	39	3.47	50
Colombia	3.82	70	3.24	76
Ecuador	3.54	83	3.15	86
EE.UU	5.85	17	5.58	4
<b>Perú</b>	<b>3.4</b>	<b>88</b>	<b>2.78</b>	<b>116</b>

*Nota:* Adaptado de "Reporte de Competitividad Global 2015-2016", por el Foro Económico Mundial (WEF), 2015. Recuperado de: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2015-16.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2015-16.pdf)

### ***Histórico – psicológico – sociológico.***

Nuestro país posee una gran diversidad de patrimonio histórico, arqueológico y arquitectónico, legado de las culturas precolombinas e incaicas del Perú. Ejemplo claro es el Machu Picchu, considerado como una de las 7 maravillas del mundo y reconocida como herencia mundial por la UNESCO desde el 2011.

Otro aspecto importante del Perú es que según el reporte de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2014, somos la quinta economía con mayor nivel de emprendimiento en el mundo y la segunda en importancia en la región. Cabe indicar que el índice del GEM evalúa la actividad emprendedora de 73 países, que representan el 72,4 de la población y el 90% del PBI mundial.

### ***Organizacional – administrativo.***

El Perú está dividido en dos sectores marcados como son, el privado y el público. Ambos deben generar sinergia para generar el desarrollo del país. El territorio del Perú, está organizado política y administrativamente en regiones definidos por espacios geográficos, factores históricos, económicos y sociales. Se tiene además tres poderes del estado los cuales son: El Poder Ejecutivo, encargado de hacer cumplir las leyes e impulsar las políticas de estado, el poder Legislativo está conformado por un congreso unicameral, compuesto por 130 miembros, elegidos por sufragio popular y el Poder Judicial, encargado de administrar la justicia.

#### **3.1.3 Principios cardinales**

Los cuatro principios cardinales, hacen posible reconocer las oportunidades y las amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2008) y son: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos presentes y futuros, (c) el contra balance de los intereses y (d) la conservación de los enemigos.

### ***Influencia de terceras partes.***

De acuerdo al Informe Mensual de Exportaciones a Diciembre de 2014 de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas (SUNAT), China fue el principal destino de las exportaciones peruanas con una participación del 18% del total, seguido de Estados Unidos (16%), Suiza (7%), Canadá (7%) y Brasil (4%), entre otros destinos.

Según bloques comerciales, el Foro Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) fue el principal destino de las exportaciones peruanas, con el 57% del total durante en el año 2014, seguido de la Unión Europea con el 17% del total, resto de países no agrupados con el 14% del total y la Comunidad Andina (CAN) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), que en conjunto representaron el 12% del total.

Se observar un descenso de nuestras exportaciones debido a factores estructurales que vienen atravesando los mercados internacionales como caída de precio de los commodities, variaciones del tipo cambio, entre otros; sin embargo frente a ello los escenarios de inversión extranjera aun son atractivos en nuestro país siendo sus principales inversionistas países como: España, Reino Unido, EEUU, Chile, etc.; en sectores alternativos como servicios, comercio según lo detalla la agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION).

### ***Lazos pasados – presentes.***

Nuestro país ha superado conflictos históricos con países limítrofes, estableciéndose en estos últimos años, el fin de un conflicto marítimo con Chile con la delimitación que falló la Corte de la Haya. Sentando base de relaciones comerciales, de cooperación y sobre todo de inversión entre ambos países; el cual ya se venía dando, siendo Chile uno de nuestros socios estratégicos en el sector servicios manteniendo actualmente el 4to lugar de Saldo de Inversión extranjera en el Perú de US\$. 2,226.3 Millones de acuerdo al reporte estadístico 2015 de la

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION).

### ***Contrabalance de intereses.***

Nuestro país actualmente viene orientando sus políticas a las exigencias de un mercado internacional con barreras cada vez menores; en tal sentido frente a los intereses nacionales a los cuales está direccionado viene participando de Alianzas estratégicas con sus similares tales como: Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR ), Mercado Común del Sur (Mercosur), Alianza del Pacífico entre otros grupos multilaterales. Sin embargo cabe destacar éste último por ser una de las alianzas económicas más fuertes de la región; integradas por países como: Perú, Colombia, Chile y México cuyo objetivo es Impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de sus integrantes, con miras a lograr mayor bienestar, superar la desigualdad socioeconómica e impulsar la inclusión social de sus habitantes.

### ***Conservación de los enemigos.***

Uno de los principales países con el que nuestro país ha mantenido relaciones de tensión es Chile, por temas de limitación marítima, la cual ha sido superada por el fallo de La Corte de la Haya, en donde ya se establece los hitos y delimitación territorial marítima. Sin embargo, las relaciones comerciales con nuestro país se mantuvieron. Actualmente Chile es un país que invierte en el Perú en el sector retail, farmacéutico, energético y financiera; considerándose así como un socio estratégico relevante para nuestro país.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la organización**

Del análisis de los intereses nacionales se contrasta que dentro del Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021 más de uno de sus ejes busca la igualdad de oportunidades y acceso a los servicios; solucionar desigualdades en infraestructura en el interior del país, lo cual implica un escenario con adecuadas condiciones y atractivos para los empresarios como la

Constructora El Árabe SA, dado que sus actividades giran en torno a ello. Asimismo por la parte de los factores potenciales de la nación; se observa que tanto en el factor demográfico, el geográfico son fortalezas hacia la empresa en estudio por las propias condiciones que presenta hacia su actividad que desarrolla; sin embargo a nivel económico y tecnológico se presenta un escenario débil por la propia coyuntura a nivel internacional en relación al primero y en cuanto a lo tecnológico el Perú debe reorientar sus esfuerzos, pues hasta el momento no le ha brindado la importancia respectiva a lo tecnológico, no tanto por la parte empresarial sino como estado.

Un factor bastante favorable hacia El Árabe SA es el rubro histórico – psicológico pues hay antecedente y respaldo histórico de nuestro nivel técnico constructor cimentadas en nuestro legado, que hoy es considerado como uno de los mejores a nivel mundial. Por último en lo organizacional administrativo también es atrayente pues el estado está reorientando sus políticas bajo un enfoque descentralizador y con orientación a gasto no corriente lo cual favorece la actividad en la cual se desarrolla la empresa.

No se considera el factor militar debido a la no relevancia con nuestra organización.

### 3.2 Análisis Competitivo del Perú

Según M. Porter (D'Alessio, 2008) con el diamante de la competitividad nacional, basado en las fortalezas del poder nacional se pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones, como se mostrará en la Figura 8



Figura 8. Modelo de Diamante Competitivo de Porter



### 3.2.1 Condiciones de los factores

El objeto del análisis sectorial no es determinar si una industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad.

(Michael E. Porter, 2009)

Según el Ranking del Índice de Competitividad Global, el Perú se ubica en el puesto 69. Retrocediendo 4 posiciones respecto al anterior Informe (2014-2015). Sus mejoras se observan en cinco de los doce pilares: Instituciones (118 a 116), Educación Superior y Capacitación (83 a 82), Desarrollo del mercado financiero (40 a 30), Preparación Tecnológica (92 a 88), Innovación (117 a 116).

Por el contrario, retrocedió en siete pilares: Infraestructura (88 a 89), Entorno Macroeconómico (21 a 23), Salud y educación primaria (94 a 100), Eficiencia del mercado de bienes (53 a 60), Eficiencia del mercado laboral (51 a 64), Tamaño de mercado (43 a 48), Sofisticación empresarial (72 a 81), tal como se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Perú: Ranking de Competitividad Global*

	GCI 2015 -2016		GCI 2014 - 2015		Variación
	Puesto (Del 1 al 144)	Puntaje (Del 1 al 7)	Puesto (Del 1 al 140)	Puntaje (Del 1 al 7)	
<b>Requerimientos Básicos</b>	<b>76</b>	<b>4.5</b>	<b>74</b>	<b>4.5</b>	<b>-2</b>
1. Instituciones	116	3.3	118	3.3	2
2. Infraestructura	89	3.5	88	3.5	-1
3. Estabilidad Macroeconómica	23	5.9	21	5.9	-2
4. Salud y Educación Primaria	100	5.3	94	5.4	-6
<b>Potencialidades de Eficiencia</b>	<b>60</b>	<b>4.2</b>	<b>62</b>	<b>4.2</b>	<b>2</b>
5. Educación Superior y Técnica	82	4.1	83	4.1	1
6. Eficiencia en el Mercado de Bienes	60	4.4	53	4.5	-7
7. Eficiencia en el Mercado Laboral	64	4.3	51	4.3	-13
8. Sofisticación del Mercado Financero	30	4.5	40	4.5	10
9. Preparación Tecnológica	88	3.4	92	3.3	4
10. Tamaño de Mercado	48	4.4	43	4.5	-5
<b>Innovación y factores de sofisticación</b>	<b>106</b>	<b>3.3</b>	<b>99</b>	<b>3.3</b>	<b>-7</b>
11. Sofisticación Empresarial	41	3.8	72	3.9	-9
12. Innovación	116	2.8	117	2.8	1

*Nota:* Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2014-2015, 2015-2016" del World Economic Forum

A pesar de algunas mejoras recientes, la economía del Perú todavía se enfrenta a varios retos importantes que dificultan su potencial de competitividad. La ineficiencia de la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la infraestructura, la inestabilidad política y el crimen, son los principales factores que se consideraron como los más problemáticos para hacer negocios en el país.

D'Alessio señaló: “incrementar la competitividad local es necesario poner en marcha una seria reforma estructural que incluya al sector educación y cierre la brecha de infraestructura en servicios básicos y tecnológicos, a fin de dinamizar la productividad nacional”.

Otro recurso importante es el humano, que constituye un elemento básico para el desarrollo de la economía y del país en general. En la Tabla 6, se presentarán los datos de la población económicamente activa (PEA) del Perú. En ellos se muestra un crecimiento anual de 1.70 y 1.67 entre los años 2014 y el 2015. Esta cifra ha disminuido desde el 2011, cuando alcanzó el 1.73%. La Figura 9 nos mostrará la PEA, el cual representa el 71.5% de la población en edad de trabajar, de los cuales el 71.5% están ocupados.

**Tabla 6**

*Perú: Población Económicamente Activa 2015*

Año	PEA	Variación Anual	
		Absoluta	%
2008	15,158,766		
2009	15,414,164	255,398	1.68
2010	15,676,329	262,165	1.70
2011	15,946,921	270,592	1.73
2012	16,222,896	275,975	1.73
2013	16,502,210	279,314	1.72
2014	16,782,745	280,535	1.70
2015	17,062,409	279,664	1.67
2015	17,062,409	279,664	1.67

*Nota:* Tomado de “Estimaciones de la Población Económicamente Activa 1970-2015”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0176/n00.htm>

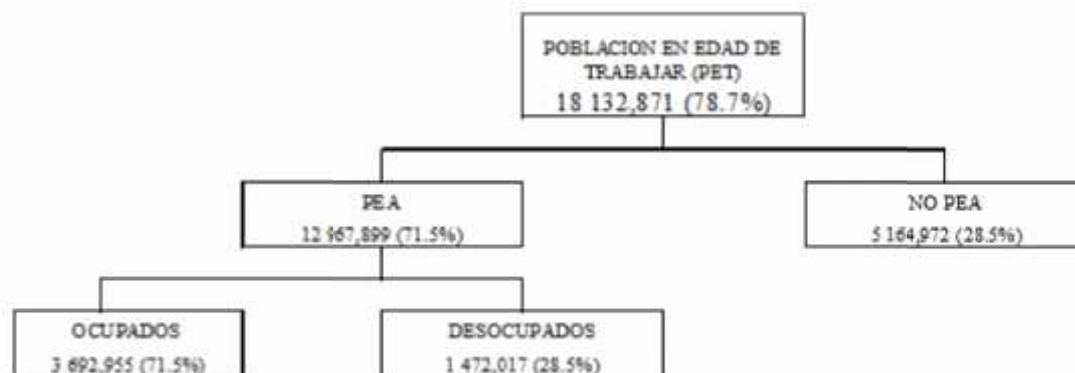


Figura 9. Perú Urbano: Población de 14 y más años de edad, según condición de actividad, 2015. Tomado de "Perú en cifras", por el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe>

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

En la Tabla 7 podemos observar el grado de participación de cada uno de los sectores respecto al PBI, siendo el sector Pesca el que más variabilidad ha presentado pues llega a participar en 52,9% en el 2011 y en el 2014 su aporte fue negativo en -27,9%, asimismo el sector construcción a lo largo de los años ha mantenido un crecimiento por sobre los otros, sin embargo al 2014 se ha contraído participando solo en un 1.6%.

**Tabla 7**

#### *Producción y Demanda Interna por Sectores*

Fecha	Agropecuario (Var. %)	Pesca (Var. %)	Minería e Hidrocarburos (Var. %)	Manufactura (Var. %)	Construcción (Var. %)	Comercio (Var. %)	Electricidad y Agua (Var. %)	Otros Servicios (Var. %)
2005	3.4	4.9	10.3	6.6	8.7	5.2	5.6	5.3
2006	8.9	3.7	1.9	7.3	15.0	11.9	7.6	7.8
2007	3.3	9.3	4.2	10.6	16.6	10.3	9.2	8.7
2008	8.0	3.0	8.1	8.6	16.8	11.0	8.1	8.7
2009	1.3	-3.4	1.0	-6.7	6.8	-0.5	1.1	3.6
2010	4.3	-19.6	1.3	10.8	17.8	12.5	8.1	8.8
2011	4.1	52.9	0.6	8.6	3.6	8.9	7.6	7.0
2012	5.9	-32.3	2.8	1.5	15.8	7.2	5.8	7.3
2013	1.5	24.8	4.9	5.0	8.9	5.9	5.5	6.1
2014	1.9	-27.9	-0.8	-3.7	1.6	4.4	4.9	5.0

Nota: Tomado de Estadística del Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>

Según el Banco Central de Reserva, la demanda interna creció 2,2 por ciento en 2014, tasa menor a la registrada en 2013 (6,9 por ciento). Por componentes, se observó una moderación en el crecimiento del consumo privado, que pasó de 5,3 por ciento en 2013 a 4,1

por ciento en 2014, mientras la inversión privada registró una variación negativa de 1,6 por ciento, luego de haber crecido 6,6 por ciento durante 2013. Como consecuencia, el gasto privado alcanzó una tasa de 1,9 por ciento, 4,8 puntos porcentuales menos que en 2013. Asimismo el gasto público registró un menor crecimiento (de 8,0 por ciento en 2013 a 3,4 por ciento en 2014), que reflejó principalmente la caída de la inversión pública (de 10,7 por ciento en 2013 a -2,4 por ciento en 2014), tal cual se presenta en la Tabla 8.

**Tabla 8**

*Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto*

	2013	2013	2014	2005-2014
<b>Demanda Interna</b>	<b>7.4</b>	<b>6.9</b>	<b>2.2</b>	<b>7.6</b>
a. Consumo Privado	6.1	5.3	4.1	6.0
b. Consumo Público	8.1	6.7	6.4	7.1
c. Inversión Bruta Fija	16.4	7.4	-1.8	12.4
* Privada	15.6	6.6	-1.6	12.2
* Pública	19.9	10.7	-2.4	13.0
Variación de Existencias (Porcentaje del PBI Nominal)	0.4	1.1	0.6	0.7
Exportaciones	5.8	-1.3	-1.0	4.0
Menos:				
Importaciones	11.3	2.9	-1.5	9.6
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>6.0</b>	<b>5.8</b>	<b>2.4</b>	<b>6.1</b>
Nota:				
Gasto Público Total	11.7	8.0	3.4	8.6

*Nota:* Tomado de Memoria Anual 2014 del Banco Central de Reserva del Perú.

***Inversión.***

La inversión privada, según el Banco Central de Reserva tuvo un resultado negativo debido al entorno internacional menos favorable y el deterioro de los términos de intercambio, acentuándose con los choques transitorios de oferta y el retraso de algunos proyectos (principalmente vinculados a los sectores primarios). Dicha tendencia se reflejó en la caída del volumen de las importaciones de bienes de capital, y en la desaceleración del sector construcción. Tal cual observamos en la Tabla 9.

**Tabla 9***Inversión Minera por Empresa – (Millones de US\$)*

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Cerro Verde	601	1073	1769
Las Bambas Mining Company	1028	1709	1635
Hudbay Perú S.A.C.	6	532	736
Compañía Minera Antapaccay SA (Ex Xtrata Tintaya	427	627	570
Minera Chinalco	1182	1188	449
Southern Perú Copper Corp.	63	387	329
Antamina	657	539	328
Consorcio Minero Horizonte S.A	121	170	208
Angio American Quellaveco S.A		149	198
Buenaventura	208	177	196
La Arena	252	209	173
Yanacocha	1023	304	104
Milpo	216	73	62
Resto	2718	2585	2299
<b>TOTAL</b>	<b>8502</b>	<b>9722</b>	<b>9056</b>

Fuente: Ministerio de Energía y Minas

En 2014 las inversiones mineras ascendieron a US\$ 9,1 mil millones. Destacan las realizadas por la Compañía Minera Cerro Verde, que invirtió US\$ 1,8 mil millones en actividades asociadas a la ampliación de su planta Cerro Verde (que permitirá incrementar el tratamiento de mineral de 120 mil a 360 mil toneladas métricas por día). Por su parte, Minera Chinalco invirtió US\$ 449 millones en el equipamiento de la planta de separación de minerales de su mina Toromocho.

Cabe resaltar que en el rubro de la construcción en el sector minero en obras de infraestructura se mantiene un escenario favorable para constructoras que brindan servicios a los mencionados asientos mineros por aun la producción en menor escala implementando estrategias de bajo costo.

#### ***Gasto público.***

El gasto público aumentó 3,4 por ciento durante 2014, menor al incremento de 8,0 por ciento en 2013. El gasto en consumo público se incrementó en 6,4 por ciento, como resultado

de los mayores recursos destinados a los Contratos Administrativos de Servicios (CAS), también por mayor mantenimiento de infraestructura, capacitación docente y alfabetización, y por la adquisición de suministros médicos, entre otros. (Memoria Banco Central de Reserva del Perú, 2014).

La inversión pública cayó 2,4 por ciento, principalmente por menor ejecución en el gasto de inversión de los Gobiernos regionales. No obstante, la inversión del Gobierno Nacional aumentó 8,5 por ciento en el año 2014, principalmente por los mayores gastos en construcción, rehabilitación y mejoramiento de carreteras por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (Memoria Banco Central de Reserva del Perú, 2014).

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

Nuestro país cuenta con el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2008-2015 elaborado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento el cual alinea su objetivo general y las estrategias desarrollar en base a 6 objetivos estratégicos como son: 1).- Fortalecer capacidades institucionales en el Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento. 2).- Promover la ocupación racional y ordenada del territorio 3).- Promover el acceso de la población a una vivienda adecuada 4).- Promover el acceso de la población a servicios de saneamiento de calidad 5).- Promover el adecuado desarrollo de la construcción 6).- Prevenir y mitigar los impactos ambientales negativos de las actividades sectoriales en los centros de población.

### **3.2.4 Instituciones relacionadas y de apoyo**

Las instituciones relacionadas y de apoyo para el desarrollo y ejecución de sus procesos a nivel nacional son:

- *Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento*, Ente Rector en materia de Urbanismo, Vivienda, Construcción y Saneamiento, responsable de diseñar, normar, promover, supervisar, evaluar y ejecutar la política sectorial, contribuyendo a la

competitividad y al desarrollo territorial sostenible del país, en beneficio preferentemente de la población de menores recursos. (Ministerio de Vivienda).

- *Ministerio de Energía y Minas (MINEM)*, Entidad pública Rectora del Sector minero – energético, caracterizada por ser eficiente, descentralizada y transparente, con personal altamente calificado, que brinda servicios de calidad al usuario (MINEM)
- *Cámara Peruana de Construcción (CAPECO)*, entidad que agrupa y representamos a las empresas que se desenvuelven en la actividad constructora en el Perú.
- *Organismo Supervisor de las contrataciones del Estado (OSCE)*, es la entidad encargada de velar por el cumplimiento de las normas en las adquisiciones públicas del Estado peruano. Tiene competencia en el ámbito nacional, y supervisa los procesos de contratación de bienes, servicios y obras que realizan las entidades estatales.
- *Asociación para el fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN)*, es una asociación gremial que agrupa a las principales empresas concesionarias de infraestructura de servicios públicos en los sectores de energía, transporte, telecomunicaciones, salud y saneamiento
- *Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO)*, es un Órgano Público del sector Vivienda, que se encarga de la capacitación, investigación y normalización para el sector construcción, capacitando permanentemente a los trabajadores de la construcción.
- *La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)* administra, recauda y fiscaliza los tributos internos del Gobierno Nacional, con excepción de los municipales, así como las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), y otros cuya recaudación se le encarga de acuerdo a ley.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la organización**

Analizando la competitividad del país, se observa que hemos disminuido nuestra posición, pasando de un puesto 65 a un 69 de 140 países. Nos centraremos en el parámetro de infraestructura sobre los requerimientos básicos, pues es una oportunidad para la Constructora El Árabe SA de expandir más sus servicios; sin embargo las condiciones no se muestran propicias por el propio entorno; pues las inversiones se encuentran retraídas por una disminución en la inversión de infraestructura pública por parte de los gobiernos locales, regionales y nacional.

Frente a ésta situación, observamos que la inversión privada aun mantiene un buen ritmo de crecimiento sobre todo en la inversión del sector minero, sector en el cual viene operando la empresa; considerándose así más oportunidad de negocio para el ámbito de su desarrollo.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Esta herramienta de análisis nos permite identificar y evaluar las tendencias y eventos que se hallan más allá del control de la organización. Los factores externos claves, político, económico, social, tecnológico y ecológico que afectan directamente a los productos, mercados, y a las organizaciones que compiten en el sector (D'Alessio, 2008)

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).**

De acuerdo a lo establecido en la Constitución Política promulgada en el año 1993, la República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible y su gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Permittiéndonos de éste modo desarrollar políticas alineadas a cada uno de los ámbitos de ejecución de nuestros proyectos

El presidente de la República es el jefe del Estado y personifica a la Nación.

) El Poder Legislativo reside en el Congreso y consta de una Cámara Única. El



número de congresistas es de ciento treinta.

J El Poder Judicial ejerce su gobierno y administración a través de la Corte Suprema de Justicia

En el Perú, desde 1990, se ha implementado una reforma de las relaciones comerciales y empresariales con el objeto de recuperar la competitividad de la economía peruana y sus agentes económicos frente a la economía internacional.

Actualmente el estado peruano viene promoviendo el impulso de la economía nacional con el aporte de inversión extranjera. Para ello, se ha diseñado un sistema integrado de normas para dar garantía a los inversionistas extranjeros sin que esto signifique que se les favorezca frente a los nacionales

Mediante Decreto Legislativo N° 674 – 1991 se promueve la Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado, en donde se menciona que el crecimiento de la inversión privada debe promoverse en todos los ámbitos de la actividad económica nacional, propendiendo tanto al desarrollo de nuevas fuentes de generación de bienes, servicios y empleo, cuanto a la modernización, saneamiento y reforzamiento de las existentes.

En tal sentido, la orientación que nuestro país ha asumido en cuanto a su política de estado en incentivar la inversión, ha generado grandes expectativas en el ámbito internacional.

Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (PRO Inversión) nuestro principal socio comercial es China, quién ha invertido US\$ 7,028 MM para el periodo del 2014, seguido de Estados Unidos, con una Inversión de US\$ 6,166 MM, tal como se aprecia en la Tabla 10. Asimismo, menciona que para el periodo 2015 – 2016 la cartera de proyectos de gran envergadura asciende aproximadamente a un importe de US\$ 5 244,7 Millones en infraestructura como carretera, electricidad, ferroviarios, hidrocarburos, inmuebles, mercado de capitales, minería, plataforma logística, saneamiento,

telecomunicaciones, teleféricos y otros proyectos.

**Tabla 10**

*Principales Socios Comerciales 2014*

N°	País	Exportaciones (millones de dólares)	Participación (%)
1	China	7028.67	18.30
2	EE.UU.	6166.64	16.06
3	Suiza	2642.31	6.88
4	Canada	2554.80	6.65
5	Brasil	1593.70	4.15
6	Japón	1582.23	4.12
7	Chile	1539.98	4.01
8	España	1363.86	3.55
9	Colombia	1228.55	3.20
10	Resto	12708.65	33.09

*Fuente.* Adex Data Trade. Recuperado de:  
<http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyectoEstadoSector.aspx?are=0&prf=2&jer=5351&sec=22>

Por otra parte, la inversión pública que viene incentivando el estado a través del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) cobra vital importancia, porque difunde un panorama de atracción a nivel internacional, es así que de acuerdo con una investigación del Fondo Monetario Internacional (FMI) publicada en el año 2011, el Perú se encuentra ubicado en los primeros seis lugares de un total de 71 países evaluados, según un índice de eficiencia de la gestión de la inversión pública. El índice mide la calidad y eficiencia del proceso de gestión de la inversión pública en los países en vías de desarrollo en relación con el análisis y calificación de cuatro etapas claves del proceso: (i) evaluación ex ante, (ii) inversión pública conectada al ciclo presupuestal, (iii) capacidad de ejecución y (iv) evaluación ex post.

Actualmente, éste sistema evidencian la proporción de la inversión pública a nivel nacional, regional y local hacía las áreas críticas para el crecimiento económico y bienestar de los ciudadanos, como transporte, educación, salud, entre otras. En la Figura 10 observamos, los resultados evolutivos en términos de viabilidad de los proyectos de inversión

a nivel nacional, regional y local, reflejándose un mayor crecimiento en el 2013, con mayor énfasis en el gobierno nacional y local; asimismo se observa que en el 2014 la inversión total alcanzo a S/.65 024 millones reflejando una reducción en 57% frente al 2013, ello se explica por el cambio de autoridades regionales.

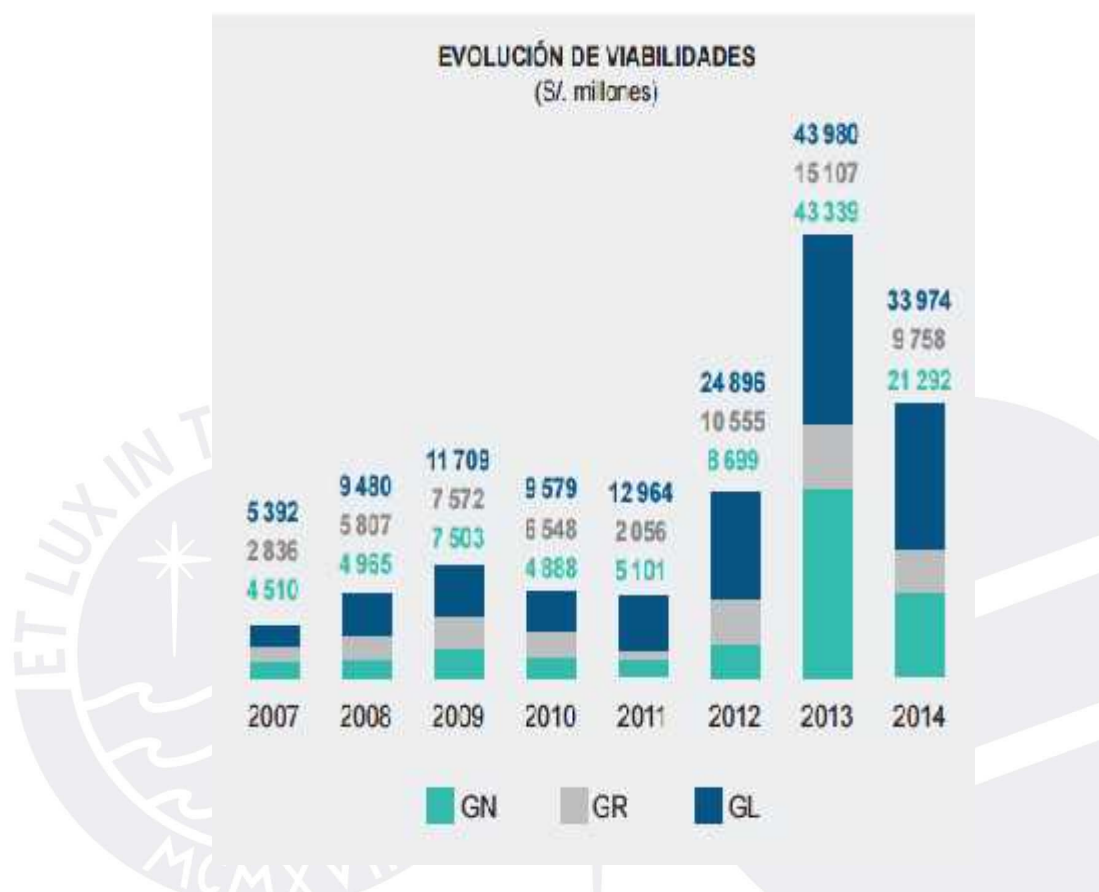


Figura 10. Perú: Desempeño de la inversión pública por niveles de gobierno. Ministerio de Economía y Finanzas, 2014. Recuperado de: [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/informes/Ministerio\\_MEF\\_2014\\_Final\\_19-08-2015.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/informes/Ministerio_MEF_2014_Final_19-08-2015.pdf)

En la Tabla 11, se muestra que en el sector Transportes y comunicaciones se han ejecutado obras por un importe de S/. 6,574 Millones de Soles, asimismo en Defensa se ha invertido S/.1, 499.

**Tabla 11***Gobierno Nacional- Ranking de la Ejecución – 2014 - (Millones de Soles)*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Transportes y Comunicaciones	1014	1346	3273	5081	6028	5028	5366	6574
Defensa	26	153	374	353	246	728	1172	1499
Educación	323	369	618	778	1027	785	910	1111
Agricultura y Riego	477	534	514	421	332	402	563	906
Vivienda, Construcción y Saneamiento	306	159	184	186	181	168	438	507
Salud	94	70	191	277	298	245	315	337
Energía y Minas	47	195	346	542	386	266	220	220
Justicia	16	33	85	78	47	62	136	151
Economía y Finanzas	142	176	52	90	61	70	76	136
Interior	3	8	12	52	16	95	186	90
Presencia del Consejo de Ministros	142	123	90	77	70	7	39	85
Producción	44	22	17	14	7	7	34	63
Cultura	0	0	0	172	137	27	45	63
Ambiente	0	9	7	9	11	8	23	43
Comercio Exterior y Turismo	31	22	16	40	42	37	25	43
Poder Judicial	64	53	42	24	15	48	40	41
Relaciones Exteriores	6	12	2	5	8	13	15	35
Ministerio Público	12	9	60	35	39	25	39	32
Defensoría del Pueblo	0	0	0	0	0	16	39	26
Tribunal Constitucional	0	0	0	0	0	0	0	25
Contraloría General	11	4	6	10	21	20	6	9
Congreso de la República	10	11	10	0	0	6	13	5
ONPE	0	0	0	0	0	0	3	4
Mujer y Poblaciones Vulnerables	276	60	142	32	14	10	14	2
JNE	0	0	0	0	0	0	9	2
Trabajo y Promoción del Empleo	212	213	23	13	0	0	0	1
Consejo Nacional de la Magistratura	0	0	0	0	0	0	2	0
Desarrollo e Inclusión Social	6	1	1	0		0	0	0
Fuero Militar Policial	0	0	0	0	0	0	5	0
RENIEC	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Gobierno Nacional - Ranking de la Ejecución – 2014 Ministerio de Economía y Finanzas, 2014. Recuperado de: [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/informes/Ministerio\\_MEF\\_2014\\_Final\\_19-08-2015.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/informes/Ministerio_MEF_2014_Final_19-08-2015.pdf)

La corrupción es otra variable importante para una evaluación externa. En ese sentido, el Perú ha obtenido 38 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción que publica la Organización para la transparencia Internacional. Con esa puntuación Perú empeora su situación hasta el puesto 85 del ranking de percepción de corrupción formado por 174 países.

Éste índice clasifica a los países puntuándolos de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) en función de la percepción de corrupción del sector público que tienen sus habitantes.

**Tabla 12***Índice de Percepción de la Corrupción Perú 2005 – 2014*

<b>Fecha</b>	<b>Ranking de la Corrupción</b>	<b>Índice de Corrupción</b>
2005	65°	35
2006	70°	33
2007	72°	35
2008	72°	30
2009	75°	37
2010	78°	35
2011	80°	34
2012	83°	38
2013	83°	38
2014	85°	38

*Nota:* Adaptado de “Índice de Percepción de la Corrupción 2005 – 2014 de Proética y Transparencia Internacional” Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

Asimismo para la inversión que se realiza a todo nivel del gobierno (nacional, regional y local), según la Contraloría General de la República lograron identificar un total de 339 obras públicas paralizadas por más de S/. 1.355 millones a nivel nacional, al 19 de diciembre del 2014, siendo sus principales causas obras deficientes, inconclusas o inoperativas; adquisición de materiales no ejecutados en obra e inexistentes que ocasionan perjuicio económico; pagos indebidos por trabajos no ejecutados, sobre valorizados y medrados en exceso; aprobación irregular de expedientes de adicionales de obra; recepción de obra no ejecutada de acuerdo a expediente técnico; saneamiento de terrenos antes de la ejecución de la obra.

**Tabla 13***Obras Paralizadas por Nivel de Gobierno*

	<b>N° de Proyectos</b>	<b>Inversión Viable (S/.)*</b>
Local	249	999.1
Regional	76	294.6
Nacional	14	61.8
<b>Total</b>	<b>339</b>	<b>1,355.50</b>

\*En millones de soles

*Fuente:* Contraloría General de la República - Boletín Institucional – Enero, 2015. Recuperado de: [http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/reportes/2015/Reporte\\_N02-2015-CG-ESGEP\\_Obras-Paralizadas-INFOBRAS.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/reportes/2015/Reporte_N02-2015-CG-ESGEP_Obras-Paralizadas-INFOBRAS.pdf)

**Tabla 14***Número de Obras Paralizadas por Sector*

<b>Función</b>	<b>N° de Obras</b>	<b>Inversión Viable (S/.)*</b>
Transporte	93	449.8
Saneamiento	51	92.1
Educación	33	82.1
Agropecuaria	25	72.2
Salud y Saneamiento	19	27.3
Cultura y Deporte	18	129.7
Protección Social	16	24.9
Vivienda y Desarrollo Urbano	10	15.0
Educación y Cultura	9	48.6
Otros	65	165.0

*Fuente:* Contraloría General de la República - Boletín Institucional – Enero, 2015. Recuperado de: [http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/reportes/2015/Reporte\\_N02-2015-CG-ESGEP\\_Obras-Paralizadas-INFOBRAS.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/reportes/2015/Reporte_N02-2015-CG-ESGEP_Obras-Paralizadas-INFOBRAS.pdf)

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).**

En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe, por un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos que se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación (Banco Mundial, 2015).

Sin embargo, el país ha ingresado a un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró desde el 2013 al 2015, debido principalmente al efecto de condiciones externas adversas como la caída de los precios de las materias primas, vinculada en gran medida con la desaceleración de China, uno de los principales socios comerciales de Perú, un eventual período de volatilidad financiera, asociado a la expectativa del inicio de un período de alzas en las tasas de interés de los Estados Unidos (Banco Mundial, 2015).

Para 2015 se proyecta una recuperación del crecimiento del PBI con una tasa de 3,9 por ciento. Esta proyección supone también una mejora de la actividad, especialmente por una recuperación de la inversión en los gobiernos subnacionales, un impacto positivo por el inicio de las inversiones en infraestructura y un fortalecimiento de la confianza de los agentes

económicos (BCRP, 2015)



Figura 11. Variación porcentual del Producto Bruto Interno (PBI). Adaptado de “Consultas a series estadísticas del BCRP”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

En la Tabla 15, se observa que las expectativas respecto a la recuperación de la inversión se reflejan tanto en el sector Minería y Construcción de 10,5% al 2016 en aporte al PBI, asimismo se espera una recuperación del Sector Construcción de 7%, lo cual dinamizará el servicio de las Constructoras, pues demandaran su servicio. En tal sentido, se busca un crecimiento extraordinario en la producción minera, una mayor inversión en infraestructura y la reversión total de los choques de oferta negativos de 2014.

**Tabla 15**

*Anuncios de Proyección del PBI por Sectores Económicos 2014 – 2017 (Variación %)*

	2014		2015			2016*		2017*
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Ene. 15	RI May. 15	RI Ene. 15	RI May.15	RI May. 15
<b>Agropecuario</b>	<b>1.3</b>	<b>1.4</b>	<b>0.4</b>	<b>2.6</b>	<b>1.6</b>	<b>3.5</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>
Agrícola	0.5	0.2	-2.6	2.3	0.3	3.8	5.1	4.0
Pecuario	4.6	3.3	4.4	3.0	3.6	3.2	3.4	3.6
<b>Pesca</b>	<b>-4.8</b>	<b>-27.9</b>	<b>-9.2</b>	<b>17.2</b>	<b>17.2</b>	<b>18.1</b>	<b>17.8</b>	<b>13.5</b>
<b>Minería e Hidrocarburos</b>	<b>5.0</b>	<b>-0.8</b>	<b>4.1</b>	<b>5.6</b>	<b>4.2</b>	<b>10.5</b>	<b>11.6</b>	<b>14.8</b>
Minería Metálica	5.6	-2.1	6.6	6.3	6.8	12.1	11.9	17.8
Hidrocarburos	3.0	4.0	-4.2	3.2	-5.2	5.0	10.6	1.9
<b>Manufactura</b>	<b>4.1</b>	<b>-3.3</b>	<b>-5.2</b>	<b>3.7</b>	<b>2.3</b>	<b>4.7</b>	<b>4.1</b>	<b>4.9</b>
Recursos primarios	8.5	-9.7	-11.1	5.4	6.4	5.5	4.2	8.4
Manufactura no primaria	2.7	-1.0	-3.1	3.2	1.3	4.5	4.0	4.0
<b>Electricidad y agua</b>	<b>5.7</b>	<b>4.9</b>	<b>4.6</b>	<b>5.3</b>	<b>5.1</b>	<b>6.1</b>	<b>6.0</b>	<b>6.0</b>
<b>Construcción</b>	<b>5.2</b>	<b>1.7</b>	<b>-6.8</b>	<b>5.7</b>	<b>1.9</b>	<b>7.0</b>	<b>5.0</b>	<b>5.0</b>
<b>Comercio</b>	<b>5.2</b>	<b>4.4</b>	<b>3.6</b>	<b>4.9</b>	<b>4.4</b>	<b>5.5</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>
<b>Servicios</b>	<b>5.8</b>	<b>4.9</b>	<b>4.1</b>	<b>4.9</b>	<b>4.5</b>	<b>5.5</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>5.0</b>	<b>2.4</b>	<b>1.7</b>	<b>4.8</b>	<b>3.9</b>	<b>6.0</b>	<b>5.3</b>	<b>5.8</b>
<b>Nota.</b>								
PBI primario	4.4	-2.3	0.6	5.0	4.1	8.2	8.8	11.2
PBI no primario	5.2	3.6	2.0	4.7	3.8	5.5	4.5	4.4

Nota: Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2015 – 2017”, por el BCRP, 2015. Recuperado Mayo de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Las acciones de política monetaria del BCRP responden a las proyecciones de la inflación y sus determinantes elaboradas con la información macroeconómica disponibles al momento de la toma de decisiones.

Los factores que incidirán positivamente en la brecha producto durante 2015 son condiciones monetarias en soles expansivas y un impulso fiscal ligeramente menor que el observado en 2014. Se espera que estos efectos, acompañados por la recuperación del PBI primario (principalmente minería y pesca), favorezcan una recuperación gradual en la confianza empresarial, y con ello de la inversión

**Tabla 16**

*Principales Indicadores Macroeconómicos 2014 – 2017*

	2014	2015		2016*		2017*
		RI Ene. 15	RI May. 15	RI Ene. 16	RI May. 16	RI May. 17
<b>Var. % real</b>						
1. Producto Bruto Interno	2.4	4.8	3.9	6.0	5.3	5.8
2. Demanda Interna	2.2	4.7	3.8	5.2	4.4	4.6
a. Consumo privado	4.1	4.5	3.7	4.8	4.1	4.3
a. Consumo público	6.4	6.6	8.3	6.0	4.0	4.0
c. Inversión privada fija	-1.6	3.0	1.0	0.2	4.4	5.4
d. Inversión pública	-2.4	12.0	4.0	11.6	7.2	5.0
3. Exportaciones de bienes y servicios	-1.0	3.4	1.7	9.4	8.4	9.4
4. Importaciones de bienes y servicios	-1.0	2.9	1.5	5.9	4.5	4.6
5. Crecimiento de nuestros socios comerciales	2.4	2.7	2.3	3.0	2.8	2.8
<b>Nota</b>						
Brecha del producto (%)	-2.0; -1.0	-2.0; -1.0	-2.5; -1.0	-1.0; 0.0	-1.0; 0.0	-1.0; 0.0
<b>Var. %</b>						
6. Inflación	3.2	1.5; -2.5	2.0; -3.0	1.5; -2.5	1.5; -2.5	1.5; -2.5
7. Precio promedio del petróleo	-4.9	-45.1	-40.9	13.5	12.7	2.8
8. Tipo de cambio nominal esperado*	6.4	3.5	8.8	2.2	1.3	0.5
9. Tipo de cambio real multilateral*	-0.6	0.7	4.0	0.7	0.4	0.1
10. Términos de intercambio*	-5.4	-0.7	-2.1	-1.0	-1.1	-0.6
a. Precios de exportación	-6.9	-7.7	9.1	0.9	1.3	1.9
b. Precios de importación	-1.5	-7.1	-7.2	1.9	2.4	2.5
<b>Var. % nominal</b>						
11. Circulante	11.2	10.8	9.0	11.5	9.0	9.0
12. Crédito al sector privado*	10.4	12.0	10.5	13.0	11.5	11.5
<b>% PBI</b>						
13. Inversión bruta fija	25.9	25.4	25.4	25.6	25.2	25.1
14. Cuenta corriente de la balanza de pagos	-4.0	-4.4	-3.9	-3.7	-3.3	-2.0
15. Balanza comercial	-0.6	-1.3	-0.8	-0.9	-0.2	-0.7
16. Entrada de capitales externos de largo plazo*	7.2	5.9	5.3	5.2	4.5	4.1
17. Ingresos corrientes del gobierno general	22.2	20.7	20.3	20.8	20.4	20.4
18. Gastos no financieros del gobierno general	21.5	21.7	21.4	21.8	21.0	20.8
19. Resultado económico del sector público no financiero	-0.3	-20.0	-2.0	-2.0	-1.8	-1.5
20. Saldo de deuda pública total	20.1	19.6	20.7	19.3	21.0	20.3

Nota: Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2015 – 2017", por el BCRP, 2015. Recuperado Mayo de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>



Tanto para el sector construcción como minero, el tipo de cambio es una variable relevante; pues los precios internacionales se cotizan en dólares, y esto influye en las ganancias de las empresas. Actualmente, se observa una inestabilidad cambiaria debida principalmente al factor especulativo por parte de Estados Unidos, con su anuncio sobre el cambio en la Tasa de Referencia, es así que el Banco Central de Reserva ha intervenido en el mercado comprando y vendiendo dólares; asimismo ya viene aplicando una política de coberturas como forward, swap, spot. En la Figura 12 se aprecia el tipo de intervención en el mercado cambiario y la volatilidad de la moneda respecto al dólar.

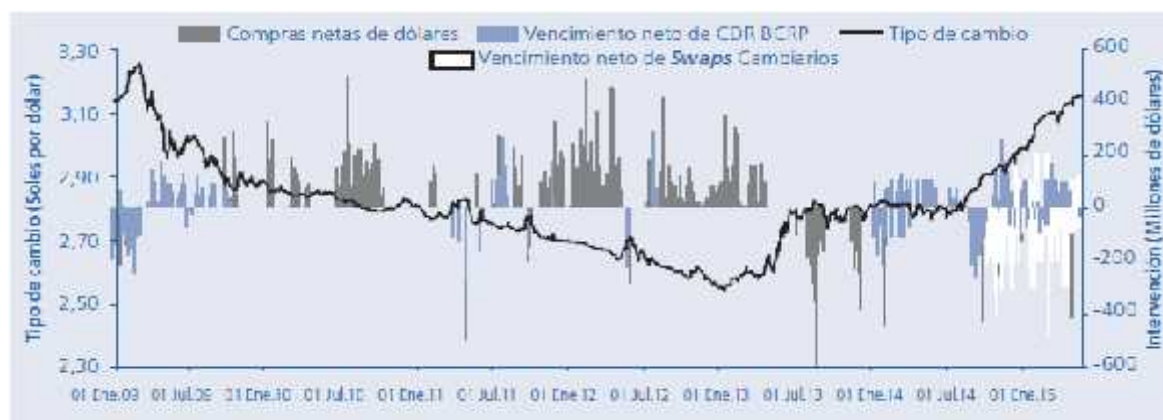


Figura 12. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2015 – 2017”, por el BCRP, 2015. Recuperado Mayo de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

El riesgo país es un indicador que mide la confianza de los inversionistas en las finanzas nacionales. Se mide en función de la diferencia entre el rendimiento promedio de los títulos soberanos del país y el rendimiento del bono del Tesoro de Estados Unidos, bonos considerados libres de riesgo (sin riesgo alguno para los inversionistas).

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) indicó que entre el 7 y el 14 de julio, el riesgo país peruano medido por el spread EMBIG Perú se redujo de 189 puntos básicos (pbs) a 176 pbs. Esto representa una variación mensual de -3 pbs y una variación anual de 28 pbs. Las próximas elecciones presidenciales, es un factor que contribuye de modo adverso en éste indicador, sin embargo el colateral son los indicadores macroeconómicos, que según las

proyecciones hacia el 2016 son expectantes.

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática a Julio de 2015, en el Perú somos 31 millones 151 mil 643 habitantes, de los cuales 15 millones 605 mil 814 son hombres y 15 millones 545 mil 829 son mujeres. El crecimiento total en el año 2015 asciende a 337 mil 995 personas, correspondiendo a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes.

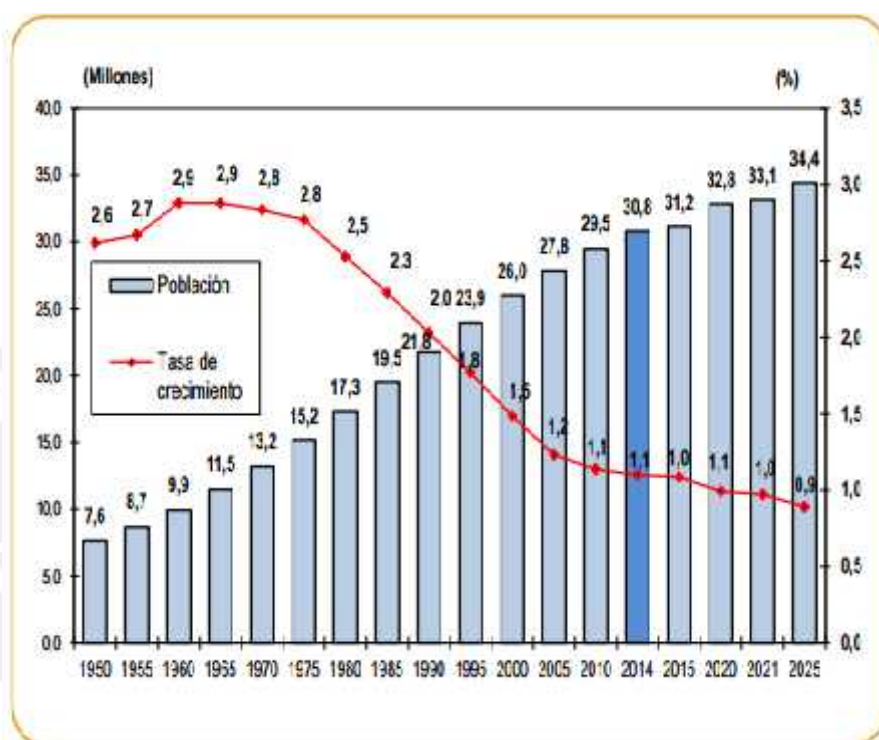


Figura 13. Población y Tasa de Crecimiento 1950 – 2025, Tomado de Publicaciones digitales - INEI. Instituto Nacional de Estadística e Informática 2014, Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

La actual división política administrativa del país, comprende 24 departamentos, 196 provincias (incluye la Provincia Constitucional del Callao) y 1 mil 854 distritos. El departamento de Lima es el que presenta la mayor concentración del país, con 9 millones 835 mil habitantes al 30 de junio 2015, lo que representa el 32% de la población del país (incluye a la Provincia de Lima y la Región Lima). En diez departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, la población supera el millón de habitantes, seis pertenecen a la

Sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Ancash), tres a la Costa (La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la Selva (Loreto), en conjunto centralizan el 80% (24 millones 901 mil habitantes) de la población del país. En cambio, Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna, son los departamentos que no superan los 400 mil habitantes. (INEI, 2015).

**Tabla 17**

*Provincias con Mayor Población Proyectada al 30 de Junio de 2015*

<b>Provincias con Mayor Población</b>		
Departamento	Provincia	Población
Lima	Lima	8 890 792
Prov. Const. Del Callao	Prov. Const. Del Callao	1 013 935
Arequipa	Arequipa	969 284
La Libertad	Trujillo	957 010
Lambayeque	Chiclayo	857 405
Piura	Piura	765 601
Loreto	Maynas	551 383
Junín	Huancayo	503 139
Cuzco	Cuzco	450 095
Ancash	Santa	438 290
Cajamarca	Cajamarca	388 140
Ucayali	Coronel Portillo	377 875
Ica	Ica	362 693
Piura	Sullana	317 443
Tacna	Tacna	316 964
Huanuco	Huanuco	309 545
Lambayeque	Lambayeque	296 645
Puno	San Ramon	293 697
Ayacucho	Huamanga	277 224
Junín	Satipo	274 610
Puno	Puno	248 377
Lima	Cañete	233 151
Lima	Huaura	219 059
Ica	Chincha	217 683
Junín	Chanchamayo	204 035
Cajamarca	Jaen	199 000
Lima	Lima	190 501
San Martin	Huaral	187 320
Cuzco	La Convencion	179 845
Apurimac	Andahuaylas	168 056
Ancash	Huaraz	166 625
Cajamarca	Chota	164 714
Tumbes	Tumbes	164 404

*Fuente:* Tomado de Publicaciones digitales - INEI. Instituto Nacional de Estadística e Informática 2015, Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

**Tabla 18***Provincias con Menor Población Proyectada al 30 de Junio de 2015*

<b>Provincias con Menor Población</b>		
<b>Departamento</b>	<b>Provincia</b>	<b>Población</b>
Madre de Dios	Manu	24 097
Ancash	Mariscal Luzuriaga	23 754
Ayacucho	Victor Fajardo	23 383
Cajamarca	San Pablo	23 298
Ayacucho	Vilcas Huaman	23 213
Huancavelica	Huaytará	23 021
Huánuco	Huacaybamba	22 843
Lima	Oyón	22 782
Ancash	Carlos F. Fitzcarraid	21 831
Tumbes	Contralmirante Villar	19 896
Ancash	Recuay	19 348
Huancavelica	Castrovirreyna	19 169
Arequipa	Condesuyos	17 943
La Libertad	Bolivar	16 575
Ancash	Antonio Raymondi	16 401
Lima	Canta	15 122
Arequipa	La Unión	14 602
Madre de Dios	Tahuamanú	13 814
Apurímac	Antabamba	13 397
Ica	Palpa	12 279
Ayacucho	Sucre	11 993
Loreto	Putumayo	11 866
Ayacucho	Paucar del Sara Sara	10 989
Ancash	Ocos	10 802
Ayacucho	Huanca Sancos	10 339
Tacna	Jorge Basadre	9 034
Ancash	Asunción	8 795
Ancash	Corongo	8 165
Tacna	Condarave	8 095
Lima	Cajatambo	7 828
Ancash	Aija	7 789
Tacna	Tarata	7 745
Ucayali	Purús	4 481

Fuente: Tomado de Publicaciones digitales - INEI. Instituto Nacional de Estadística e Informática 2015, Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

La evolución de la producción está relacionada con el empleo en la economía nacional. De esta manera, la producción y el empleo en las empresas formales del sector construcción ha presentado un comportamiento oscilante en los últimos años, tal es así, que

antes del 2012 presentaba ritmos de crecimiento inversos al PBI del sector, sin embargo, hacia agosto de 2013, mantiene una relación directa, es decir a medida que la producción se incrementa también lo hace el empleo, y viceversa (MTPE, 2014)

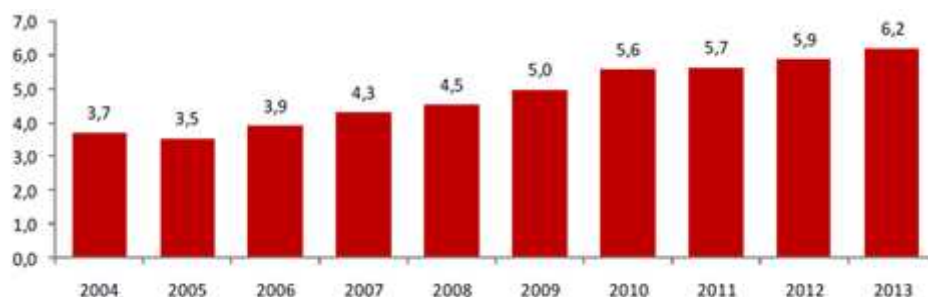


Figura 14. Distribución del empleo del sector construcción 2004 - 2013, Tomado del Boletín de Síntesis laboral del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo MTPE - DGPE Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2014/BOLETIN\\_SINTESIS\\_INDICADORES\\_LABORAL\\_ES\\_III\\_TRIMESTRE\\_2014.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2014/BOLETIN_SINTESIS_INDICADORES_LABORAL_ES_III_TRIMESTRE_2014.pdf)

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, durante el 2014, el empleo en el sector construcción presentó una evolución negativa al decrecer en promedio 4,2. El decrecimiento en el empleo se justificó, principalmente, por el menor ritmo y el cese de trabajadores en diversas obras de construcción en Lima Metropolitana, dicha disminución se registró en obras de edificación, de expansión y mejoramiento urbano, civiles de remodelación y ampliación, y para empresas del rubro industrial; asimismo, en el resto del país las mayores salidas de trabajadores se registraron en las obras viales, de proyectos mineros, de edificación, de centrales hidroeléctricas, de mejoramiento y expansión urbana, sanitarias, eléctricas, y del rubro industrial (MTPE, 2014).

Según la Encuesta de Demanda Ocupacional, de las 1 336 empresas encuestadas del sector construcción, solo 777 (58,2%) contratarían personal durante el año 2015. Estas 777 empresas requerirían 34 562 trabajadores (MTPE, 2014). Asimismo, dentro de las ocupaciones más requeridas en el sector construcción para el 2015, se encuentran los albañiles, peones de la construcción de edificios y peones de obras públicas; por el contrario, los menos demandados serían los técnicos eléctricos y los trabajadores de carpintería en

construcción, como se detalla en la Figura 19.



Figura 15. Ocupaciones más Requeridas en el Sector Construcción, 2015, Tomado del Boletín de Síntesis laboral del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo MTPE - DGPE Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2014/BOLETIN\\_SINTESIS\\_INDICADORES\\_LABORAL\\_ES\\_III\\_TRIMESTRE\\_2014.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2014/BOLETIN_SINTESIS_INDICADORES_LABORAL_ES_III_TRIMESTRE_2014.pdf)

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

A nivel nacional, el Perú mantiene una posición débil en cuanto a la tecnología. En la Tabla 19, se mostrará que el país dispone de fortaleza en la transferencia tecnológica: alcanza la posición 88 entre 140 países a nivel mundial. Se necesitan mejoras en cuanto al acceso a Internet y en especial con respecto a la banda ancha, a la cual solamente 14 de cada 100 habitantes puede acceder.

**Tabla 19**

*Competitividad del Perú en Términos de Tecnología*

Tecnología	Puntaje	Posición
Disponibilidad de las últimas Tecnologías	4.5	84
Absorción de tecnología en las empresas	4.5	77
Transferencia de Tecnología	4.9	33
Usuarios de Internet por 100 habitantes	40.2	88
Suscripciones a Internet de banda ancha	5.7	80
Personas que utilizan internet	36.4	66
Suscripciones de banda ancha móvil por 100 habitantes	13.7	106

Nota: Tomado de "Reporte Global de Competitividad 2015 – 2016" por Foro Económico Mundial (WEF), 2015 Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

Por otro lado, en la Tabla 20, se presenta la evaluación del país en términos de innovación, según el Reporte Global de Competitividad 2015 – 2016. En el periodo evaluado no se concedieron patentes. Se hace evidente, además que si bien hemos mejorado en la Transferencias de Tecnologías, aún hay una deficiente suscripción de banda ancha móvil por 100 habitantes. Se concluye que el Perú está atrasado en términos de innovación, y que tiene que superar esta brecha en beneficio del desarrollo del país.

**Tabla 20**

*Competitividad del Perú en Términos de Innovación*

<b>Innovación</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Posición</b>
Capacidad de Innovar	3.6	105
Calidad de las instituciones de investigación científica	2.9	117
Gasto de las empresas en investigación y desarrollo	2.7	115
Colaboración entre universidades e industrias	3.1	108
Uso de productos de tecnología avanzada en el gobierno	2.7	123
Disponibilidad de ingenieros y científicos	3.2	117
Patentes concedidas por millon de habitantes	0.3	84

*Nota:* Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2015 – 2016” por Foro Económico Mundial (WEF), 2015 Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

En relación al sector construcción, a nivel mundial se viene adoptando grandes avances en la tecnología de las industrias de ingeniería, arquitectura y construcción; como las tecnologías de captura de la realidad, tecnologías en construcción (impresión en 3D, carreteras inteligentes, tecnologías ambientales (camino cinéticos, carreteras solares, movimiento de casa pequeña, etc.).

“La incorporación de la tecnología en la construcción favorecerá una mayor productividad y un mayor dinamismo del Producto Bruto Interno del sector, en ese sentido, resaltó que lo que se puede lograr incorporando por ejemplo, una máquina tarrajadora que tiene un rendimiento 20 veces superior al de un operario es importante en términos de productividad”, señaló el presidente del Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO)

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP, por sus siglas en inglés), refiere que durante la construcción de vías y edificios, hay emisiones de gases de efecto invernadero, y que a nivel mundial se calcula que representen una carga del 40 por ciento de estos, lo que conlleva al cambio climático, la pérdida de diversidad biológica y disminución de las reservas de agua dulce.

Según el Informe del cambio climático 2015 del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés), en general, el entorno edificado es responsable a nivel mundial del 20 por ciento del consumo de agua potable, del empleo de la madera cultivada en un 25 por ciento, del uso de la energía en un 40 por ciento y del gasto de materias primas en un 50 por ciento, contribuyendo así en la emisión de gases de efecto invernadero.

Frente a éste escenario, en el Perú se ha generado la iniciativa empresarial de conformar el Consejo de la Construcción Sostenible para el Perú, quienes difunden el desarrollo de proyectos cuyas edificaciones cuenten con certificaciones ante el US Green Building Council (la institución global que agrupa a los consejos por país en relación a la construcción sustentable o 'verde' que busca usar los recursos de manera eficiente para levantar edificaciones amigables con el medio ambiente.

Uno de los efectos que se ha generado por el cambio climático es el Fenómeno del Niño, el cual consiste en el calentamiento de las corrientes oceánicas como parte de un complejo ciclo que vincula la atmósfera y el océano. Asimismo, altera los patrones climáticos en todo el mundo. En el Perú, tres millones de personas viven en estas zonas consideradas vulnerables y corren el riesgo de perderlo todo por las fuertes lluvias, deslizamientos de tierra e inundaciones repentinas. El gobierno ha destinado alrededor de US\$914.000 para responder a las secuelas de El Niño y apoyar a todos los sectores de la economía amenazado por él.



Cabe indicar que frente a éste riesgo que el país afronta, aún el estado no ha asumido una política y cultura preventiva técnica, por lo que aún estamos expuestos a pérdidas económicas de actividades primarias además, ante el peligro inminente de los huaicos, puede conllevar a pérdidas de hogares, infraestructuras y vidas.

Una variable importante a considerar según los sectores en los cuales desarrolla su actividad la Constructora El Árabe SA, es la calidad.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), es uno de los estándares más populares del mundo para la gestión ambiental, que las organizaciones toman para una mayor consideración de los elementos externos e internos que pueden influenciar en su impacto ambiental.

En el Perú, el estándar ISO 9001 se utiliza en las empresas del sector de la construcción para que éstas lleguen a ser más competitivas y puedan aumentar su mercado, siendo una herramienta que facilita la integración de la parte técnica, administrativa y humana asociada con la construcción a través de la adopción de un sistema de gestión de la calidad.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)**

La información propuesta en el análisis de la ventaja competitiva del Perú es resumida y evaluada a través de la matriz EFE en el conjunto con el análisis PESTE, posterior a ello, deben cuantificarse los resultados por cada oportunidad y amenaza identificada, para finalmente evaluar la capacidad de respuesta que tiene El Árabe SA frente a los factores externos.

**Tabla 21***Matriz de Factores Externos (EFE)*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
- Marco Legal adecuado para la atracción de inversión extranjera y local.	0.05	2	0.10
- Atractiva cartera de Proyectos de Inversión que difunde el Estado por un importe de US\$. 5,244.7 Millones.	0.10	2	0.20
- Descentralización de la Inversión público - privada orientadas a departamentos estratégicos por sus recursos como: Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca.	0.10	1	0.10
- Implementación de asesoría administrativo - técnico de ejecución de gasto de gobiernos regionales y locales por parte del MEF.	0.05	1	0.05
- Expectativas favorables en la inversión del sector Construcción y Minero hacia el 2016 – 2017.	0.15	2	0.30
- Crecimiento en la demanda ocupacional calificada y no calificada.	0.05	3	0.15
- Lineamientos y controles medioambientales y de seguridad exigidos para el sector minero y construcción.	0.10	4	0.40
<b>Subtotal</b>	<b>0.60</b>		<b>1.30</b>
<b>Amenazas</b>			
- Caída del Precio de los Comodities.	0.10	2	0.20
- Altos índices de Corrupción en el Sector Público.	0.05	1	0.05
- Inestabilidad Cambiaria.	0.05	1	0.05
- Factores climatológicos adversos -Presencia según magnitud del Fenómeno del Niño.	0.15	3	0.45
- Incertidumbre de resultado del proceso electoral presidencial.	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>	<b>0.40</b>		<b>0.85</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.15</b>

Valores: (4) la respuesta es superior, (3) la respuesta está por encima del promedio, (2) la respuesta es promedio y (1) la respuesta es pobre.

La matriz MEFE de la Constructora El Árabe SA cuenta con 12 factores determinantes de éxito, 7 oportunidades y 5 amenazas. El valor de 2,15 está por debajo del promedio (2.5). Esto indica que hay poco aprovechamiento de las oportunidades y no responde adecuadamente en neutralizar las amenazas que el entorno presenta.

### 3.5 Constructora El Árabe SA y sus competidores

La Constructora El Árabe SA, es una pequeña empresa considerada por la Superintendencia de Administración Aduanera y Tributaria (SUNAT) como uno de los principales contribuyentes de la Región Junín, por ello es necesario analizar a su entorno competitivo, para lo cual se realizará a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980). A continuación se presenta el modelo en la Figura 16

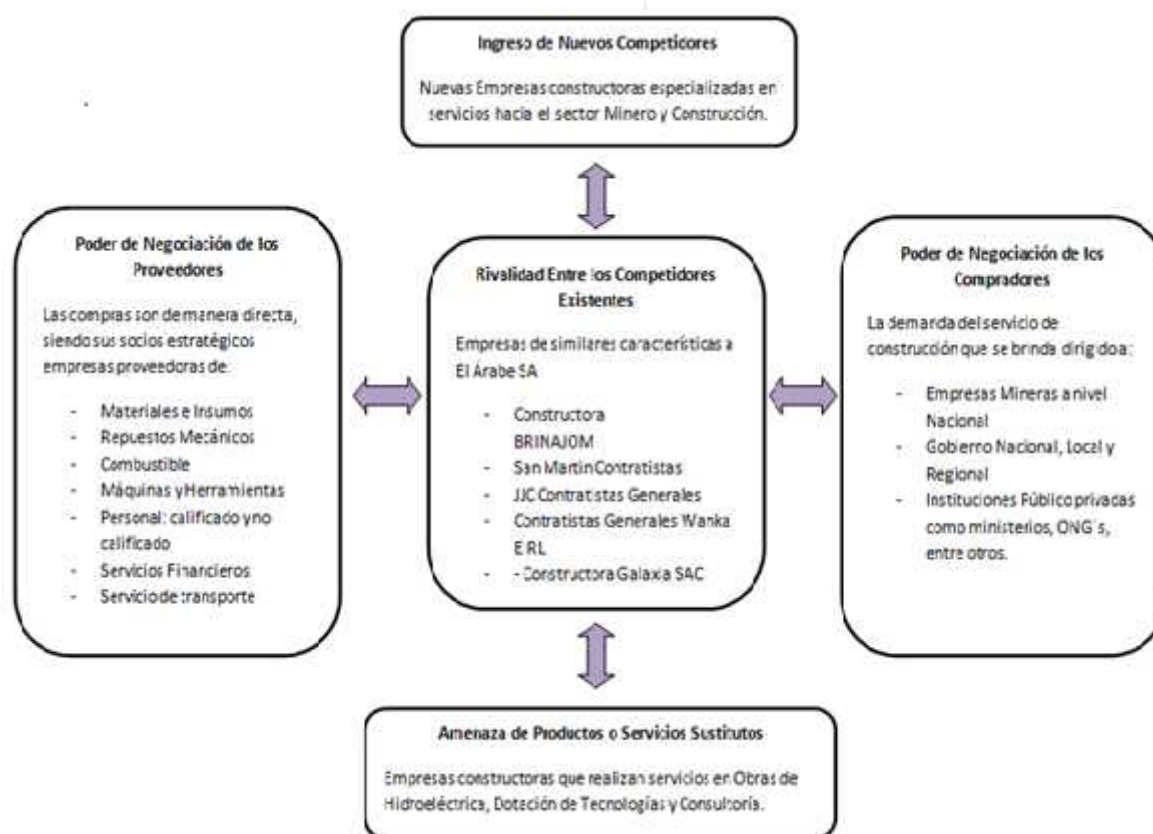


Figura 16. Las cinco fuerzas de Porter.

Tomado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

#### 3.5.1 Ciclo de vida de la constructora El Árabe SA

Considerando los 12 años que viene ejecutando obras y brindando sus servicios, El

Árabe SA se considera ubicada en el ciclo de crecimiento, tal como se aprecia en la Figura 17, dado que durante estos años sus ventas han crecido, contrayéndose los últimos años, por la propia coyuntura de los sectores donde desarrolla su actividad; en relación al producto que brinda se encuentra diferenciado pues va orientado en un 90% a la infraestructura del sector minero y en éste rubro hay pocos especialistas en su mercado competitivo, generándole márgenes aceptables de ganancia.

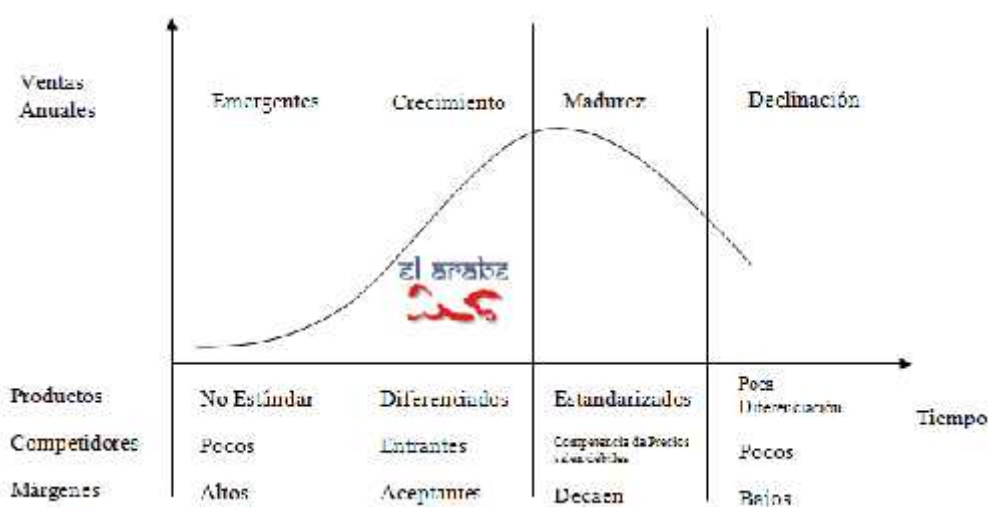


Figura 17. Ciclo de vida de la Constructora El Árabe SA. Tomado de D' Alessio, F. (2008). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación de México.

### 3.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Constructora El Árabe SA, es una empresa que direcciona sus actividades hacia el sector construcción y minero; con una proporción de 80/20 respecto a cada sector; los 12 años de experiencia en el mercado le ha permitido mejoras en el proceso de aprovisionamiento mediante la sociedad estratégica con los proveedores.

Para la ejecución de las obras que realiza requiere de materiales e insumos, mantenimiento y repuestos mecánicos, combustible, máquinas y herramientas, demanda personal (mano de obra calificada y no calificada), servicios financieros y servicios de transporte.

Respecto a los materiales e insumos sus principales proveedores son empresas locales como Carrión Inversiones SA, quien provee de materiales de construcción bajo modalidad de

pago al contado, siendo la entrega inmediata; asimismo empresas del ámbito nacional como Soluciones Impermeables SA – SOLIMP SA y Comercial Industrial Delta SA – CIDELSA quienes proveen de materiales de construcción como sintéticos, cuya modalidad de pago se basa en la apertura de líneas de crédito de hasta 90 días, servicio que brindan a empresas reconocidas en la región y por el volumen de pedido; la entrega se hace efectiva en obra o en almacén.

En cuanto al aprovisionamiento del combustible lo demanda de la empresa El Cheval SA, quién es parte del grupo económico de El Árabe SA; por lo que genera una gran fortaleza, pues en su rubro es un producto de alta demanda.

Para el mantenimiento de las máquinas que posee la empresa, cuenta con su propio taller y un staff de profesionales y técnicos que respaldan en el mantenimiento preventivo y correctivo; asimismo en cuanto al aprovisionamiento de las herramientas, accesorios y repuestos de la línea amarilla quien le brinda ese servicio es la empresa M&M Repuestos y Servicios SA, bajo modalidad de pago al crédito con un plazo máximo de 30 días.

En cuanto a la demanda de mano de obra calificada, la empresa cuenta con personal altamente calificado y de amplia experiencia que lo recluta a través de service especializadas en convocatorias de personal como Bumerán, Manpower; por la parte del personal no calificado su aprovisionamiento lo realiza a través del Sindicato de Trabajadores de Construcción Civil de acuerdo a la magnitud de obra; la provisión directa hacia los trabajadores son las pensiones que requieren y quien le brinda éste servicio por lo general es la Empresa Giser Perú SAC bajo modalidad de pago de hasta 30 días.

En cuanto al servicio financiero, la diversidad de instituciones bancarias como Scotiabank, Banco Financiero, Banco Continental, Banco de Crédito, Banco Interbank proveen el servicio diferenciándolo de la banca convencional y segmentándolo como preferente por el importe y diversidad de su demanda financiera.

Por otra parte, los servicios de transporte son proporcionados por las empresas Inversiones Cesar S.A.C., Ingenieros Contratistas Horizonte S.A.C, Unintosa S.R.L. La Casa del Contenedor S.A.C. cuya modalidad de pago es al crédito con plazos desde 45 días hasta los 90 días.

En tal sentido, el poder de negociación que la Constructora El Árabe SAC es relativamente alto, pues por un lado la experiencia y posicionamiento que posee en la Región Junín le ha permitido la habilitación de líneas de crédito que muy pocas empresas lo poseen en relación a los importes así como beneficios en asesoría técnica, sin embargo se encuentran expuestos a los cambios que definan en cuanto a su servicio sobre todo los proveedores de materiales e insumos, herramientas, maquinaria y equipos así como los servicios financieros y de transporte.

### **3.5.3 Poder de negociación de los compradores**

Los sectores a los cuales El Árabe brinda su servicio son el sector construcción y el minero, adoptando cada uno de ellos una modalidad de requerimiento para la ejecución de sus obras.

En el sector privado, el proceso recae en la invitación hacia un reducido número de empresas ya posicionadas en el mercado, mediante una carta de invitación, con la finalidad de recibir su propuesta y sobre ello evaluar si se llega a un acuerdo en la conveniencia de ambos.

En el sector público, pasa por un proceso de licitación establecido en el procedimiento de la Ley de Administración y Contratación con el Estado cuyo ente supervisor es el Organismo Supervisor con las Contrataciones del Estado (OSCE), el cual consiste en:

1. Datos de la unidad convocante: quien convoca y su fundamento legal.
2. Calendario del procedimiento señalando los días, horas y lugares para que se efectúe cada etapa de la licitación.
3. Objeto de la licitación: descripción del producto a comprar, servicio u obra a

contratar (los detalles de los bienes y servicios u obras vienen en los anexos y cada base contiene un anexo técnico).

4. Especificaciones técnicas.
5. Formas de entrega de productos y prestación de servicios.
6. Garantías
7. Requisitos legales, administrativos y contables, tales como: permisos, licencias y registros, cartas de apoyo, certificados de calidad, contratos y cartas de experiencia
8. Documentación fiscal y contable (estados financieros, declaraciones de impuestos, etc.)
9. Propuestas: forma de integrar y presentar propuestas, contenido de sobres.
10. Sistemas o formas para la calificación de propuestas
11. Procedimiento para el fallo definitivo
12. Causas de descalificación de proponentes
13. Tipo de contrato o formato de contrato
14. Reglas en caso de controversias, por incumplimiento e interpretación del contrato.
15. Suspensión y cancelación de concurso por contrato
16. Inconformidades
17. Anexos: técnicos, económicos, formatos de acreditación y personalidad, de integridad, pago de contribuciones y prácticas anticompetitivas.

Actualmente, hay una demanda potencial en ambos sectores los cuales se respaldan en la cantidad de proyectos mineros pendientes de concretarse, los cuales demandarán infraestructura, así como las obras públicas a nivel nacional, regional y local.

Los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales que perciben una asignación presupuestal por concepto de Canon y Sobre canon, Regalías, Rentas de Aduana y

Participaciones, por Acuerdo de Concejo Municipal, priorizan periódicamente una lista de proyectos que ellos identifican como obra pública para ser ejecutada en la modalidad de Obra por Impuestos. En ese sentido, es una oportunidad de negocio para la empresa.

**Tabla 22**

*Lista de Proyectos de Transporte de la Región Junín*

Sector	GR/GL	Descripción	Monto S/.	SNIP
Transporte Rural	Gobierno Regional de Junin	Mejoramiento y rehabilitación caminos vecinales de la cuenca del Miricharo - Margen Izquierda Rio Pichanaqui - Distrito de Perene - Provincia de Chanchamayo	S/. 3,149,020	30292
Transporte urbano	Municipalidad Distrital de El Tambo - Huancayo - Junin	Mejoramiento vial del Jr las Begonias Tramo Psje Las Violetas - Psje Azucena Jr Las Magnolias Tramo Jr Manchego Muñoz - Psje Azucenas y Psje Intermedios y otras, Distrito de	S/. 3,239,259	176211
Transporte Urbano	Municipalidad Distrital de El Tambo - Huancayo - Junin	Mejoramiento Vial de la Av. Tupac Amaru Tramo Av. Mariscal Castilla - Chanchamayo - Distrito de El Tambo - Huancayo - Junin	S/. 1,395,770	107136
Transporte Urbano	Municipalidad Distrital de El Tambo - Huancayo - Junin	Mejoramiento Vial de la Av. Salaverry Jr Trujillo Jr Amazonas Jr Arequipa Jr Jose Antonio Razuri Jr Tacna Jr Chanchamayo Jr 27 de Junio, Distrito de El Tambo	S/. 3,951,130	153023
Transporte urbano	Municipalidad Provincial de Huancayo - Junin	Mejoramiento de Pistas y Veredas de la Av. San Agustin y Av. Francisca de la Calle, Tramo Av. San Carlos - Prolg Trujillo, Distrito de Huancayo y El Tambo, Provincia de Huancayo -	S/. 3,425,165	254816
Transporte urbano	Municipalidad Distrital de El Tambo - Huancayo - Junin	Mejoramiento Vial del Jr. Prolongacion Miguel Grau Tramo Jr Tahuantinsuyo - Av Evitamiento, Distrito de El Tambo - Huancayo - Junin	S/. 1,204,210	174910

*Nota.* Tomado de Sistema Nacional de Inversión Pública – Ministerio de Economía, MEF, 2015 Recuperado de <http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=54>

Asimismo, para el sector minero la cartera estimada de inversión en minería se encuentra compuesta por 47 principales proyectos. Incluye proyectos de ampliación de unidades mineras, proyectos en etapa de exploración avanzada, así como proyectos con estudio ambiental aprobado o en proceso de evaluación y que en conjunto ascienden a US\$ 56,413 millones.



**Tabla 23***Participación Regional en la Cartera estimada de Proyectos*

<b>Region</b>	<b>US\$ Millones</b>	<b>%</b>
Apurimac	S/. 19,130	33.91%
Arequipa	S/. 9,472	16.79%
Cajamarca	S/. 9,132	16.19%
Moquegua	S/. 4,475	7.93%
Piura	S/. 2,645	4.69%
Ica	S/. 2,483	4.40%
Junin	S/. 2,200	3.90%
Lambayeque	S/. 1,599	2.83%
Tacna	S/. 1,200	2.13%
Puno	S/. 1,080	1.91%
Ancash	S/. 950	1.68%
Cusco	S/. 946	1.68%
Huancavelica	S/. 706	1.25%
Huanuco	S/. 350	0.62%
Pasco	S/. 45	0.08%
<b>Total</b>	<b>S/. 56,413</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado del Informe de la Dirección de Promoción de Minería – Ministerio de Energía, MEM, Octubre, 2015 Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2015/CEP%2010-2015.pdf>

En tal sentido, el poder de negociación de los compradores recae en el respaldo de la garantía en su ejecución, en el plazo propuesto y con las condiciones Técnicas establecidas en el Contrato de Ejecución de Obra que firman ambas partes.

### **3.5.4 Poder de la amenaza de los sustitutos**

El principal servicio que realiza una constructora en el Perú son servicios de construcción de obras de ingeniería como la ejecución de proyectos en los sectores: minero, construcción, energético, irrigación, transporte, medio ambiente entre otros.

Los servicios en general van relacionados a obras tales como:

- Carreteras (Movimiento de Tierras, Obras de Arte).
- Presas de Relave (Diques, Impermeabilización, Sistemas de Drenaje).
- Trochas Carrozables (Perforación y Voladura, Corte en Roca Fija).

- Infraestructura (Edificaciones, Construcciones de todo tipo).
- Alquiler de Maquinaria Moderna. (Liviana y Pesada).

Por otra parte, hay empresas constructoras que se especializan en obras de ejecución mediante un servicio sólo al sector público, otras sólo al sector privado y otras con servicio mixto. Asimismo en mayor proporción las empresas realizan trabajos de obras civiles como las que se detallaron, sin embargo hay empresas que expanden sus servicios a obras en Hidroeléctricas, Tecnológicos y Consultorías propias de proyectos

En tal sentido, el poder de la amenaza de los sustitutos está relacionada a las obras a la que las empresas constructoras se especialicen y al grado de experiencia en ejecución que posean en el mercado, ello las conducirá a sustituir un servicio por otro u un sector por otro y/o si los demandantes requieren servicios adicionales como consultoría o la construcción de obras fuera de la experiencia de la empresa se enfrentaría a una desventaja frente a sus competidores.

### **3.5.5 Poder de la amenaza de los entrantes**

Las empresas del sector construcción están bastante posicionadas en el mercado por la experiencia adquirida, la especialización de su servicio y la magnitud de obras realizada.

En América Latina las empresas top en construcción se concentran en Brasil y México así como Chile, actualmente en éste ranking lidera la Constructora Norberto Odebrecht (Brasil) cuyas ventas al 2014 es US\$ 4,101 millones, participando en Obras en países como Brasil, Colombia, Ecuador y Perú; una de las empresas peruanas que está en el Ranking es Graña y Montero cuyas ventas al 2014 es US\$ 1,460 millones, dedicada a obra civil, edificación, energía, minería y carreteras. Obras: Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Carretera Interoceánica, Proyecto Camisea Gas, Obras varias de minería en Perú y Chile. (structuralia.com)

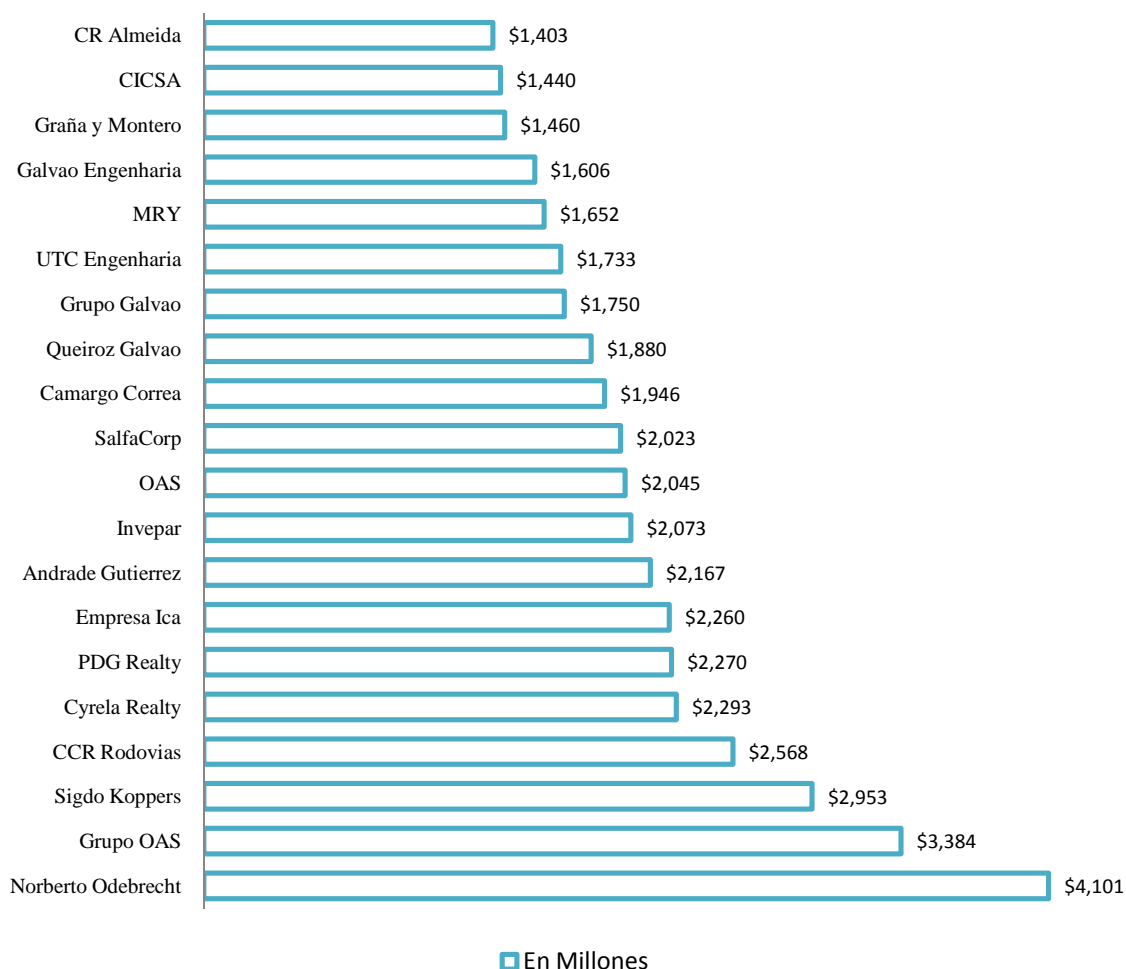


Figura 18. Las 20 Constructoras más Fuertes de América Latina. Elaborado por structuralia.com. – 2015. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/las-20-constructoras-mas-fuertes-en-america-latina/>

Se aprecia un escenario monopolístico para empresas constructoras de acuerdo a los años de experiencia en el mercado así mismo por la envergadura en ejecución que ya han realizado; sin embargo hay empresas que para ejecutar obras se han alineado a una estrategia de consorciado para ingresar a licitar tanto en el sector construcción como minero.

De acuerdo a un informe realizado por la Dirección de Supervisión, Fiscalización y Estudios – Estudios Económicos del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), se observa una tendencia positiva en cuanto a montos adjudicados por consorcios en las obras públicas sobre todo en el rubro de obras, para un intervalo de tiempo de 2008 – 2010, tal cual refleja la Figura 19.



Figura19. Monto adjudicado total por consorcio según objeto. 2008-2010. Tomado de informe realizado por la Dirección de Supervisión, Fiscalización y Estudios – Estudios Económicos del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). Recuperado de: <http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/Consortios%20Obras-Publicacion.pdf>

Asimismo parte de las conclusiones emitidas por este organismo fueron que para el año 2010 el 89.3% de consorcios estuvo integrado por dos o tres empresas. Esta asociatividad se presenta, mayoritariamente, entre empresas ejecutoras de obras (73%); por otra parte también se observó que los consorcios en obras están formados por empresas de la misma región (66.8% en 2009 y 74% en 2010), destacando en frecuencia los consorcios de Lima y Callao, Ancash, La Libertad, Piura y Arequipa.

En general, el poder de la amenaza de los entrantes se aprecia por dos alternativas; uno mediante la experiencia que ya cuentan las empresas las cuales están posicionadas, es decir para El Árabe hay una competencia reducida, por lo que le genera una ventaja frente a sus similares; sin embargo a nivel de consorcio si se puede ver afectado dado que el respaldo en experiencia y/o en importe de inversión sería coberturado por el consorciado, ampliando el mercado de ingresantes, pudiendo también asumir ésta política dado que en todo su experiencia sólo se ha consorciado en dos oportunidades; generándole oportunidad de ampliar su ámbito de ejecución.

### 3.5.6 Rivalidad de los competidores

El ámbito de alcance de las constructoras son el sector minero y construcción, especializándose sólo en obras hacia el sector público, sólo en el sector privado y/o en ambos.

El caso de la Constructora El Árabe SA es de alcance mixto en una proporción 20/80, pues a lo largo de los años más se ha especializado en desarrollar obras de infraestructura e ingeniería en el sector minero y sólo ha ejecutado... proyectos del sector público.

En relación a sus competidores más cercanos como San Martín Contratistas Generales SA, BRYNAJOM S.A, JJC Contratistas Generales SA, Contratistas Generales Wanca EIRL, Constructora Galaxia SAC, están especializados en ambos sectores; sin embargo la diferenciación en las obras ejecutadas por la magnitud en cuanto importe y desarrollo técnico, hace que cada uno maneje su mercado demandante, sólo en obras similares es donde se aprecia la fuerza de rivalidad como la construcción de carretera.

Otro factor bastante importante que está afectando al sector en su conjunto y la rivalidad de competidores se acentúa es la situación económica por la cual nuestro país viene atravesando, con bajo nivel de inversión pública y la caída del precio de los commodities, afectando la proyección de construcción de nuevas plantas mineras, sin embargo cabe resaltar la calidad de asociatividad de la Constructora El Árabe, pues las mineras como ... ya no vienen invirtiendo en nuevas unidades mineras sino a disminuir costos mediante la unicidad de las plantas mineras, lo que genera una demanda en infraestructura.

En tal sentido, el poder de la rivalidad de los competidores existentes, es relativamente alta por la situación económica, dado que ha afectado a los sectores en los cuales desarrolla su actividad; acrecentando el mayor grado de competencia, sin embargo las estrategias asumidas son favorables por sus propios demandantes debido a la reorientación del servicio que solicitan y en suma a ello las propias expectativas que se espera de ambos sectores.

Según el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), en el año 2014, el Estado peruano ha realizado contrataciones por S/.44774.4 millones mediante 103220 procesos de selección, 70527 órdenes de compra y 1095 exoneraciones. Según valor

de objeto contractual, el 42.0% corresponde a bienes, 23.9% a servicios (incluye consultoría de obras) y el 34.1% a obras.

Por otra parte, según el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), La cartera estimada de inversión en minería se encuentra compuesta por 51 principales proyectos. Incluye proyectos de ampliación de unidades mineras, proyectos en etapa de exploración avanzada, así como proyectos con estudio ambiental aprobado o en proceso de evaluación que en conjunto ascienden a US\$ 63,114 millones.

### **3.6 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR).**

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), es una herramienta que nos ayudará a identificar a los principales competidores de la Constructora El Árabe SA, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con la muestra de posición estratégica de sus similares. Sin embargo, los factores de la MPC incluirán cuestiones internas y externas, las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Los factores críticos del éxito de la MPC son amplios. (Contreras, 2006).

Se considera como competidores de la Constructora El Árabe SA a las constructoras San Martín Contratistas Generales SA, BRYNAJOM S.A, JJC Contratistas Generales SA, Contratistas Generales Wanca EIRL, Constructora Galaxia SAC, todas ellas a excepción de San Martín Contratistas Generales SA, desarrollan su actividad con domicilio fiscal en la Región Junín; así mismo los servicios que brindan van dirigidos hacia el sector minero y construcción.

Para éste análisis se propondrán 11 factores de éxito que permitirán apreciar los niveles de competitividad con respecto a los competidores y elaborar las nuevas estrategias para optimizar el nivel de competencia en la Constructora El Árabe, como se mostrará en la Tabla 24.

**Tabla 24***Matriz Perfil Competitivo (PC)*

Factores clave de éxito	El Arabe SAC			San Martin Contratistas Generales SA		JJC Contratistas Generales SA		BRYNAJOM SA		Contratistas Generales Wanca EIRL		Constructora Galaxia SAC	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación de mercado	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
2 Competitividad en sus precios	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
3 Experiencia gerencial	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08
4 Logística	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5 Calidad de sus procesos	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
6 Personal altamente calificado	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	1	0.15	2	0.30
7 Posición financiera	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08
8 Imagen	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10
9 Seguridad	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24
10 Medio Ambiente	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24
11 Nivel de Consorciado	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.96</b>		<b>3.33</b>		<b>2.90</b>		<b>2.41</b>		<b>1.85</b>		<b>1.59</b>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México.

La Matriz Del Perfil Competitivo de la Constructora El Árabe SA tiene una ponderación de 2.96, encontrándose en el segundo lugar de competitividad en referencia a sus competidores, lo cual refleja que necesita desarrollar nuevas estrategias para superar las debilidades (1,2) y mejorar sus fortalezas menores (3,4).

**Tabla 25***Matriz Perfil Referencial (PR)*

Factores clave de éxito	El Arabe SAC Perú			Graña y Montero (GyM) SAA Perú		COSAPI S.A. Perú		Odebrecht S.A. Brasil		Astaldi Italia	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación de mercado	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20
2 Competitividad en sus precios	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
3 Experiencia gerencial	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
4 Logística	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5 Calidad de sus procesos	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
6 Personal altamente calificado	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
7 Posición financiera	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8 Imagen	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
9 Seguridad	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
10 Medio Ambiente	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
11 Nivel de Consorciado	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.87</b>		<b>3.05</b>		<b>3.00</b>		<b>3.72</b>		<b>3.54</b>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México.

Para la elaboración de la Matriz Perfil Referencial, se expone la Tabla 20 en donde se considera tanto las referencias consideradas en el ámbito local empresas como : Graña y Montero SAA(GyM), COSAPI SA, Astaldi y a nivel internacional consideramos como punto de referencia a Odebrecht SA de Brasil ya que establecen un estándar internacional de competitividad

La Matriz Del Perfil Referencial de la Constructora El Árabe SA tiene una ponderación de 1.87, encontrándose a una marcada referencia frente a sus referentes tanto nacionales como internacionales; siendo el de mayor ponderación la Empresa Odebrech SA – Brasil con una ponderación de 3,72.

### **3.7 Conclusiones**

El entorno económico del país es expectante para los sectores construcción y minero, asimismo la inversión pública y privada nos muestra que en cartera hay proyectos en los que se puede favorecer a través de la modalidad de obras por impuestos.

Sería necesario adoptar políticas de mitigación en cuanto al riesgo cambiario, dado que la moneda de cambio es el dólar y viene mostrando volatilidad, la cobertura en los contratos es una buena alternativa que incluso el Banco Central ha adoptado.

En términos geográficos, Junín cuenta con recursos minerales por las condiciones naturales en las que se ubica, siendo atractivo para el sector minero, el cual se refleja en la proporción de proyectos mineros por realizarse según el Ministerio de Energía y Minas, por ende ello conducirá a una mayor demanda de mano de obra calificada y no califica.

La competitividad de la Constructora El Árabe muestra tanto oportunidades como amenazas en el desenvolvimiento de su actividad; el poder que ejerce en cuanto a sus proveedores le da posibilidad de generarse menores costos en su aprovisionamiento, asimismo el poder de los compradores es una gran fortaleza frente a la industria gracias a la especialización en su servicio, sin embargo para continuar acorde a la demanda debe adoptar



continuamente políticas de mejora continua; frente a ellos y que por la propia situación económica está ejerciendo poder son la rivalidad entre los competidores existentes, frenado indirectamente por sus demandantes mas no por la empresa, lo cual le exige a adoptar políticas más agresivas de mercado.

La región Junín es considerada atractiva para la inversión por el gran crecimiento que viene mostrando en todo ámbito (comercial, servicios, construcción, minero, etc.), en ese sentido es una gran oportunidad para la Constructora El Árabe de posicionarse y expandirse.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2008)

La evaluación interna de la Constructora El Árabe se realizó en base a la investigación de fuentes secundarias y entrevistas a todo nivel para conocer sus fortalezas y debilidades para que sean fuente de su ventaja competitiva. Para éste fin, utilizaremos como herramienta el análisis de las áreas funcionales del modelo AMOFHIT, que son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística – infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistema de información y comunicaciones, (g) tecnología e investigación y desarrollo. Con los datos recabados de este análisis se elaboró la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

D'Alessio (2008), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización.

Según la inscripción en los registros públicos, El Árabe SA es una sociedad en cuyo órgano supremo es la Junta General de Accionistas. Asimismo se estipula un directorio el cual estará conformado por tres accionistas (un presidente y dos miembros). La gerencia tiene a su cargo la administración directa de la sociedad bajo el control del directorio, siendo éste último el encargado de nombrar a los gerentes.

Actualmente el Gerente General es el Ingeniero Civil de la Pontificia Universidad Católica del Perú el Sr. Cristhian Michel Coronel Arimborgo, el Gerente Financiero es el Ingeniero Industrial de la Universidad de Lima el Sr. Ronald Alexander Coronel Arimborgo y la Gerente Administrativa es la Arquitecta de la Universidad Ricardo Palma la Sra. Fiorella

Elizabeth Coronel Arimborgo; estableciendo en conjunto un equipo de trabajo altamente calificado que direcciona el rumbo de su Empresa en el sector Minero – Construcción con base en su principal valor LA PERSEVERANCIA, valor transmitido por los fundadores de la empresa, la familia Arimborgo Coronel; grupo familiar que tras su segunda generación viene llevando adelante el proyecto empresarial familiar.

Una de las principales características de la Empresa, es el reconocimiento que posee en el mercado, ello deviene de la gestión de red de contactos, que la alta gerencia asume como estrategia de posicionamiento basado en la calidad y resultado de su ejecución de sus obras así como el staff de profesionales altamente calificado en la dirección de la ejecución de sus obras lo cual ha marcado un respaldo institucional y de confianza hacia su cartera de clientes.

La experiencia de más de 12 años en el sector construcción – minero, le ha permitido especializarse en los servicios que brinda, así mismo posicionarse en la Región Centro así como darse a conocer a nivel nacional por las obras que realiza y los clientes con los que trabaja. Permitiéndole consolidar el prestigio e imagen de su organización.

Sin embargo, cabe indicar que la empresa adolece de lineamientos estratégicos en administración como el desarrollo de pronósticos de ventas, producción, financiero u otros; especificación de labores; monitoreo entre otros, que viene mermando el aspecto motivacional de su personal. Sin embargo se está tomando medidas de reestructuración interna para implementar procedimientos adecuados de gestión en la administración.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

De acuerdo con D'Alessio (2008) el marketing enfocado en la orientación empresarial debe satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función importante bajo las actuales condiciones de competencia y globalización.

El análisis de éste área se realizara a través de las 4 P (Precio, Producto, Plaza y Promoción).

***Precio.***

Para el servicio que brinda, diversifica su ganancia, pues si participa en concursos públicos ya se especifica el importe adjudicado. Sin embargo la constructora en relación a estos proceso mantiene como política de participación un importe adjudicado de más de ½ millón.

Por el lado del sector privado, es decir las relaciones comerciales que mantiene con las empresas mineras, su propuesta se basa en el expediente técnico que ésta entrega, manteniendo un margen siempre mayor al propuesto.

Cabe indicar que su política de precios de los servicios que ofrece se basa en un análisis de resultados de niveles de rentabilidad esperada técnicamente gestionadas, flexibilizando sus precios hasta ese tope.

***Producto.***

En los servicios que brinda existe concentración en un % en servicios al sector privado (servicios de infraestructura e ingeniería al sector minero) y el 20% al sector publico (construcción de carreteras, saneamiento, etc.); debido a la especialización que posee y al respaldo que ha generado en los años de experiencia que posee.

Actualmente mediante análisis costo – beneficio ha visto por conveniente variar la proporción por las propias condiciones de la economía.

La calidad y la seguridad en los procesos de ejecución de sus obras han generado lealtad hacia su marca porque ha demostrado estándares de eficiencia y buen desempeño en sus resultados.

***Plaza.***

El Árabe cuenta con servicio integrado de transporte y distribución, sin embargo toma

servicios de empresas de transportes como Inversiones Cesar S.A.C., Ingenieros Contratistas Horizonte S.A.C, Unintosa S.R.L, La Casa del Contenedor S.A.C para el traslado de maquinaria pesada hacia las obras. Sus socios son empresas que viene trabajando con la constructoras hace varios años y se han alineado a la modalidad de pago.

### ***Promoción.***

La Constructora El Árabe es considerada como uno de los principales contribuyente a nivel de la Región Junín y reconocida por los años de experiencia y la ejecución de obras que ha realizado. Actualmente, no maneja publicidad, ni realiza estudios de mercado de su sector, lo que limita su crecimiento y estrategias frente a su competencia.

### **4.1.3 Operaciones y logística– infraestructura(O)**

El soporte de una empresa constructora es el área de Logística, pues de ello depende el aprovisionamiento de materiales, insumos, repuestos, entre otros, para cumplir a cabalidad las exigencias de su servicio en ejecución.

En ese sentido, El Árabe SA maneja un sistema de logística de orden primario, pues alinea sus procesos a un software elemental Windows Office (EXCEL); sin embargo aún así muestra resultados adecuados, con un mínimo margen de error de entrega.

Éste área maneja un flujograma, el cual se está cumpliendo en un 40% debido a la falta de implementación de software, adiestramiento y capacitación al personal; conduciendo a volver al procedimiento tradicional. En la Figura 20 se presenta el flujograma.



Figura 20. Flujograma. Elaborado por el área de logística de El Árabe SA

El proceso que se sigue parte de la fase de ejecución del proyecto. La primera etapa es el reconocimiento del lugar de trabajo, producto de ello hay una 1ra orden de suministro que es el pedido básico para asentar al personal en su lugar de trabajo y acondicionarle de lo necesario para iniciar la obra; la segunda etapa es la ejecución propia de la obra, para lo cual se genera una 2da orden de suministro; ambas etapas son abastecidas en plazos promedio dependiendo el grado de urgencia en que se presente, atendiendo el envío con ordenes de despacho y guías de remisión para su respectivo control y seguimiento.

En la parte de recepción de las solicitudes se maneja una lista de proveedores de los materiales, insumos, repuestos, entre otros; diferenciando suministros de obra como suministros de maquinarias y repuestos. Si en ambos no se encuentra la solicitud de 1 nuevo productos se cotiza hasta 3 proveedores optando por estrategias de compra como precio, cantidad y/o tiempo.

Ambas áreas cuentan con un almacén de insumos básicos de aprovisionamiento, siendo su primer filtro de abastecimiento, para posteriormente pasar a las cotizaciones y los envíos respectivos, mencionando aquí que su principal fortaleza es que cuentan con unidades que realizan el traslado y/o empresas ya establecida que envían directamente las compras al lugar solicitado. No existe un control o plazo establecido de entrega como se menciona se prioriza en base al grado de urgencia.



Figura 21. Procedimiento de Suministro de El Árbore SA

El Árabe SA cuenta con un local para el área de logística ubicado en Las Colinas N°366 de un área de 450 m<sup>2</sup>, acondicionado rudimentariamente en espacios de economato, materiales inflamables y suministros diversos; el área no cuenta con exigencias de seguridad básica; sin embargo la ubicación es adecuada por el aprovisionamiento de combustible, contar con personal técnica mecánica en oficinas de logística que pueden hacer inspección y para enviar los despachos.

No se cuenta con personal calificado en áreas de logística, almacén y suministro; sin embargo cuentan con experiencia en estos rubros que generan un mayor grado de confianza a la dirección y que garantiza el manejo adecuado de los recursos.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo a los estados financieros a Agosto de 2015 proporcionados, las ventas de la empresa han sido muy variables en los últimos 5 años, siendo el mejor el año 2013 debido al proyecto de la Empresa Minera los Quenuales por la obra “Construcción de Stock Pile, carretera de acceso, construcción de Dique 01 y 02, Tapón de concreto, canal de coronación y obras civiles adicionales. Construcción de los Dique 01 y 02, depósito de Relaves Geniocochoa - Escondida y construcción de carretera Rapaz – Oyón” por un importe de S/. 22, 330,547.

Asimismo se observa que en todos los años excepto en el 2013 la fuente de ingresos proviene de la Minería aportando al 2015 un importe de S/. 12, 754,745.01 representando el 75% de los ingresos totales. Tal como se aprecia en la Figura 22.



Figura 22. Estados financieros por tipo de ingreso El Árabe SA

Para el año 2015, El Árabe ha facturado hacia octubre y noviembre la suma de S/ 17MM conforme al siguiente detalle:

- Creación De Carretera Cedruyo - San Antonio De Alegría, Distrito De Pariahuanca Y Santo Domingo De Acobamba, Provincia De Huancayo, Región Junín por un importe de S/. 4,285,651.25.
- Cierre Del Depósito De Desmonte N° 1 Unidad Minera Cerro Lindo por un importe de S/. 1,311,562.56
- Construcción Del Contradique y El Tapón Bocamina Nv 50 Para El Recrecimiento Del Depósito De Relaves - Unidad Minera El Porvenir por un importe de S/. 3,622,938.82
- Suministro, colocación y compactación relave u/f al espaldón de la presa de relaves -unidad minera el porvenir por un importe de S/. 3,540,442.41
- Instalación Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Culebra Distrito De Huaca - Huis Lucanas –Ayacucho por un importe de S/. 4,279.801.22

Adicionalmente a los S/. 17MM cerrados existen aproximadamente, S/. 9, 456,000 que son producto de operaciones ganadas a Milpa alguna de ellas facturadas posteriormente a Agosto esto implica que al cierre del 2015 El Árabe terminará con una facturación aproximada de S/. 26MM.

#### ***Costos y rentabilidad.***

La utilidad bruta promedio de los últimos 3 años corresponde un promedio del 24%, los gastos financieros se incrementa debido al incremento de sus adquisiciones y deuda financiera es muy importante destacar que las obligaciones que están pendientes a la fecha han sido tomadas casi todas en el 2014.

Al año 2014 Se Adquirieron Activos por la suma de S/. 8 703,793 y se incrementaron activos brutos en S/. 6 786,527.00 se vendió Activos cuyo valor sin depreciar era de S/. 1 917,266.00 y la deuda se incrementó en S/. 4 636,931.00 esto es el nuevo stock de deuda



menos las cancelaciones del periodo de la nueva deuda adquirida en el año 2014.

Este dato es muy importante debido a que la deuda del El Árabe obedece totalmente a la adquisición de Maquinaria por cerca de US\$ 3MM, teniendo un incremento de deuda estructural por cerca de US\$ 1.5MM, es decir en su flujo de efectivo el cliente ha realizado importantes cancelaciones de obligaciones estructurales lo que demuestra una muy importante generación de Caja, es más la deuda a finales del 2014 es casi en su totalidad adquirida ese mismo año como se aprecia en el cuadro de Stock de Deuda contabilizado al año 2015.

Si se compara el ejercicio 2012 con el 2015, se puede apreciar que El Árabe crece en casi S/. 20MM sus activos Brutos, crece en S/. 10MM sus ventas y crece en S/. 7MM sus obligaciones Directas (Revolventes y Estructurales) lo que implica un buen desarrollo económico. Se adjunta Tabla 26

**Tabla 26**

*Resultados de los Estados de Ganancia y Pérdidas 2012 – 2015 El Árabe SA*

Estado de Perdas y Ganancias	2012		2013		2014		2015	
Ventas Totales	S/. 16,034,176.0	S/. 1.0	S/. 25,090,066.0	S/. 1.0	S/. 33,319,821.0	S/. 1.0	S/. 27,298,236.0	S/. 1.0
- Costos de ventas y/o servicios	-S/. 14,619,580.0	-S/. 0.9	-S/. 19,066,538.0	-S/. 0.8	-S/. 17,485,772.0	-S/. 0.5	-S/. 21,215,033.0	-S/. 0.8
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/. 1,414,596.0</b>	<b>S/. 0.1</b>	<b>S/. 6,023,528.0</b>	<b>S/. 0.2</b>	<b>S/. 15,834,049.0</b>	<b>S/. 0.5</b>	<b>S/. 6,083,203.0</b>	<b>S/. 0.2</b>
- Gastos de dentas	-S/. 1,010,040.0	-S/. 0.1	S/. 0.0	S/. 0.0	S/. 0.0	S/. 0.0	S/. 0.0	S/. 0.0
- Gastos de administracion	S/. 0.0	S/. 0.0	-S/. 1,301,479.0	-S/. 0.1	-S/. 10,571,542.0	-S/. 0.3	-S/. 1,856,549.0	-S/. 0.1
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/. 404,556.0</b>	<b>S/. 0.0</b>	<b>S/. 4,722,049.0</b>	<b>S/. 0.2</b>	<b>S/. 5,262,507.0</b>	<b>S/. 0.2</b>	<b>S/. 4,226,654.0</b>	<b>S/. 0.2</b>
- Gastos financieros	-S/. 317,180.0	S/. 0.0	-S/. 846,672.0	S/. 0.0	-S/. 1,980,688.0	-S/. 0.1	-S/. 1,596,436.0	-S/. 0.1
Ingresos Financieros	S/. 17,764.0	S/. 0.0	S/. 127,741.0	S/. 0.0	S/. 173,921.0	S/. 0.0	S/. 44,126.0	S/. 0.0
<b>Utilidad Ordinaria</b>	<b>S/. 105,140.0</b>	<b>S/. 0.0</b>	<b>S/. 4,003,118.0</b>	<b>S/. 0.2</b>	<b>S/. 3,455,740.0</b>	<b>S/. 0.1</b>	<b>S/. 2,674,344.0</b>	<b>S/. 0.1</b>
- Otros Egresos	-S/. 5,741.0	S/. 0.0	-S/. 14,258.0	S/. 0.0	S/. 0.0	S/. 0.0	-S/. 123,401.0	S/. 0.0
<b>Utilidad antes de Imp. Particip.</b>	<b>S/. 99,399.0</b>	<b>S/. 0.0</b>	<b>S/. 3,988,860.0</b>	<b>S/. 0.2</b>	<b>S/. 3,455,740.0</b>	<b>S/. 0.1</b>	<b>S/. 2,550,943.0</b>	<b>S/. 0.1</b>
- Imp y participaciones corriente	S/. 0.0	S/. 0.0	S/. 0.0	S/. 0.0	-S/. 1,075,866.0	S/. 0.0	-S/. 868,376.0	S/. 0.0
<b>Utilidad / perdida neta</b>	<b>S/. 99,399.0</b>	<b>S/. 0.0</b>	<b>S/. 3,988,860.0</b>	<b>S/. 0.2</b>	<b>S/. 2,379,874.0</b>	<b>S/. 0.1</b>	<b>S/. 1,682,567.0</b>	<b>S/. 0.1</b>
<b>Utilidad / perdida empresa dominante</b>	<b>S/. 99,399.0</b>	<b>S/. 0.0</b>	<b>S/. 3,988,860.0</b>	<b>S/. 0.2</b>	<b>S/. 2,379,874.0</b>	<b>S/. 0.1</b>	<b>S/. 1,682,567.0</b>	<b>S/. 0.1</b>

*Nota.* Estados financieros proporcionados por El Árabe SA.

Para el Ejercicio 2016 se prevé un muy importante crecimiento en Obras Públicas y Minería producto del ingreso de Milpa como principal cliente de la Empresa y de Licitación en obras Eléctricas ya ganadas, tal como se detalla a continuación:

- Compañía Minera Milpa – “Explotación de Glory Hole San Gerardo” por un importe de S/.67,496,150.94 con 95% de probabilidad de ejecución.
- Municipalidad Provincial de Chupaca – “Mejoramiento y Rehabilitación de la Carretera de Acceso Puente Collpa – San Juan de Jarpa – Yanacancha – Provincia de Chupaca – Junín” por un importe de S/.19,092,725.98 con 95% de probabilidad de ejecución.
- Compañía Minera ARES SAC – Holdchild – “Etapa de depósito de relaves” por un importe de S/.11,400,000.00 con 70% de probabilidad de ejecución.
- Electroperú – “Afianzamiento hídrico de la Cuenca Alta del Río Pachacayo Presas Norma y Antacocha” por un importe de S/.1,800,000.00 con 95% de probabilidad de ejecución.
- CIA Minera Raura SA “Construcción de presas de relave Nieve Ucro” por un importe de S/.6450,000.00 con 80% de probabilidad de ejecución.

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

D’Alessio (2008) indicó que el recurso humano constituye el factor más valioso de la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, permitiendo el funcionamiento del ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr su objetivo.

El Árabe SA no cuenta con una cultura corporativa siendo causa de un clima laboral desfavorable, sin embargo el manejo de personal se basa en un lineamiento de cumplimiento de actividades y roles encomendados; asimismo se observa que el personal de empleados son profesionales de edades entre 24 – 30 años, los cuales se caracterizan por su compromiso frente a las oportunidades de empleo, aprendizaje sobre el sector e identificación con sus líderes; estableciéndose una gran oportunidad hacia ésta gerencia para crear una cultura en base al valor de la Perseverancia y los resultados que se logran.

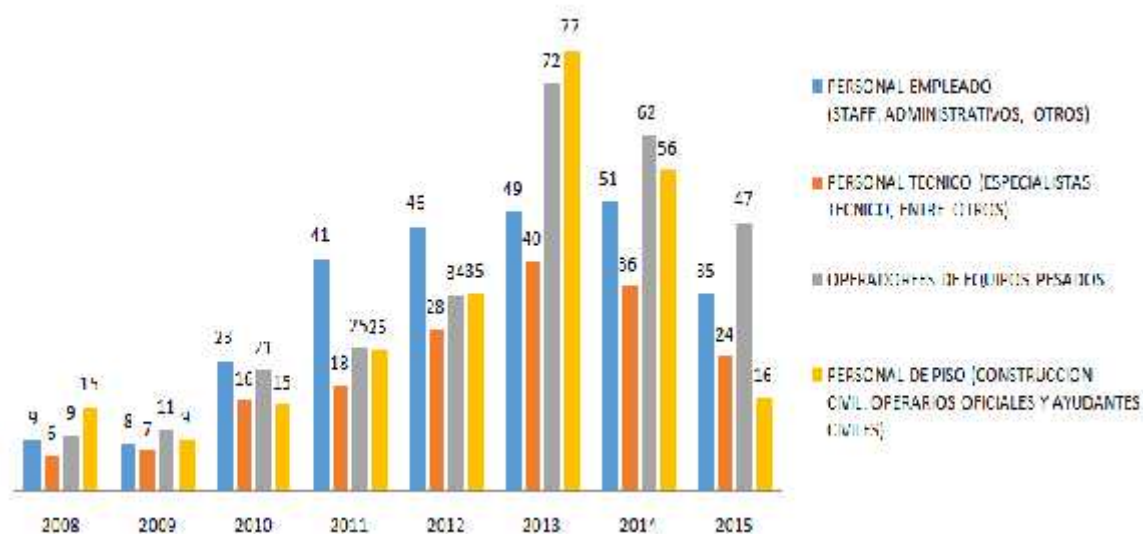


Figura 23. Número de empleados por tipo de actividad 2008 -2015. El Áraabe SA.

En la *Figura 23* observamos que el personal más demandado a lo largo de los años fue el personal de piso (Operarios, oficiales y ayudantes civiles), por la propia actividad de los sectores a los cuales brinda su servicio; siendo el 2013 el año donde mayor demanda hubo en los cuatro rubros de personal que se maneja, asimismo en el 2015 se observa una mayor demanda de operarios de equipos pesados a diferencia de los años anteriores.

Todo personal de El Áraabe SA cuenta con seguro contra todo riesgo, pues mantiene los estándares exigidos por el sector minero.

El lineamiento que rige en la organización es el Reglamento Interno de Trabajo en donde se establece los parámetros de las funciones que el trabajador realice a las exigencias del empleador detallando así Derechos, Obligaciones y Prohibiciones del

Personal, Termino de la relación Laboral, Jornada de trabajo, Asistencia y Puntualidad,

De Las Remuneraciones, descuentos y Retenciones, Vacaciones, Licencias y Permisos,

Seguridad, Higiene Ocupacional y Manejo del Medio Ambiente, Servicio de Vigilancia, Régimen Disciplinario, Reclamaciones Laborales, entre otros puntos..

Actualmente la empresa no cuenta con una política de promoción y línea de carrera, incentivos; sin embargo con la reestructuración de su área se reorientará éstas políticas.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte tecnológico para la toma de decisiones. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar la estrategia empresarial (D'Alessio, 2008).

Uno de los sistemas que es adoptado por empresas de éste rubro es el Sistema10, que ofrece soluciones inteligentes para negocios rentables como el sector construcción; ofreciendo módulos de Presupuestos, Almacenes, Gerencia entre otros.

El Árabe SA ha adquirido este programa, sin embargo aun no lo ha implementado por los cambios que se presento en el desarrollo de sus actividades; pues se opto por priorizar ejecución y el proceso de implementación amerita inducción al personal y no fue momento propicio.

Sin embargo la predisposición de la gerencia en la mejora de los procesos está haciendo retomar la implementación de esta herramienta para la eficiencia de sus procesos.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Uno de los retos de los cuales está asumiendo tanto el sector minero como el de construcción es alinear sus procesos y procedimientos a la conservación medioambiental, en tal sentido el propio mercado les está exigiendo mantener estándares mínimos en la ejecución de su actividad.

Para el desarrollo de su actividad la Constructora El Árabe cuenta con 72 equipos tanto en maquinaria pesada y máquinas menores; de los cuales el 18% es considerado maquinaria en desuso y del 82% que corresponde al resto de las maquinarias, el mantenimiento es más correctivo que preventivo; sumándose a ello una inadecuada política de reposición.

**Tabla 27***Relación de Equipos Propios El Árabe SA*

Item	Tipo	Marca	Modelo	Serie	HP	Año
1	Excavadora	Komatsu	PC350LC - 8	A10908	246	2013
2	Excavadora	Komatsu	PC350LC - 8	A10939	246	2013
3	Excavadora	Komatsu	PC350LC - 8	A10946	246	2013
4	Excavadora	Caterpillar	3290L	MNB01301	204	2012
5	Excavadora	Caterpillar	3290L	MNB01300	204	2012
6	Excavadora	Caterpillar	3200L	PHX02328	138	2008
7	Excavadora	Caterpillar	330CL	CYA00929	247	2005
8	Cargado Frontal Sobre Llantas	Caterpillar	962H	M3G00776	211	2012
9	Cargado Frontal Sobre Llantas	Caterpillar	966HJA	A6100389	246	2007
10	Cargado Frontal Sobre Llantas	Volvo BM	L150C	3122	245	1999
11	Minicargador	Caterpillar	2460	HMR00250	72	2013
12	Martillo Hidráulico P/Minicargador	Caterpillar	H55	BWM04185		2013
13	Martillo Hidráulico P/Excavadora	Hydro Khan	SG3300S	KH15818		2014
14	Martillo Hidráulico P/Excavadora	Megaton	8410	TWM410059		2011
15	Tractor Sobre Orugas	Komatsu	D155AX-6	81657	350	2013
16	Tractor Sobre Orugas	Komatsu	D155AX-6	81301	350	2011
17	Tractor Sobre Orugas	Komatsu	D155AX-6	81303	350	2011
18	Tractor Sobre Orugas	Komatsu	D65EX-16	80771	205	2011
19	Tractor Sobre Orugas	Komatsu	D65EX-16	81473	205	2013
20	Tractor Sobre Orugas	Caterpillar	D7RII	AEC01802	240	2007
21	Retroexcavadora	Caterpillar	420F BE	LTG01012	95	2013
22	Motoniveladora	Caterpillar	140H	XZH01238	185	2010
23	Rodillo Compactador de Rola USA	Bomag	BW219 DH- 4	1.01583E+11	201	2014
24	Rodillo Compactador de Rola USA	Caterpillar	C5533C	O2WN00238	145	2000
25	Rodillo Compactador de Rola USA	Caterpillar	C5533C	O2WN00305	145	1999
26	Rodillo Doblerola	Wacker	RD7HES	GHJ02458	7.5	2012
27	Rodillo Doblerola	Wacker	RD7HES	20069483	7.5	2012
28	Camion Volquete	Volvo	FMX6X4R	93KJS02D4EE810095	325	2014
29	Camion Volquete	Volvo	FMX6X4R	93KJS02D4EE810094	325	2014
30	Camion Volquete	Volvo	FMX6X4R	93KJS02D4EE810093	325	2014
31	Camion Volquete	Volvo	FMX6X4R	93KJS02D4EE803449	325	2013
32	Camion Volquete	Volvo	FMX6X4R	93KJS02D4EE803446	325	2013
33	Camion Volquete	Volvo	FMX6X4R	YV2JS02D0CA727495	325	2012
34	Camion Volquete	Volvo	FMX6X4R	YV2JS02D0CA727280	325	2012
35	Camion Volquete	Volvo	FMX6X4R	YV2JS02D0CA727097	325	2012

Item	Tipo	Marca	Modelo	Serie	HP	Año
36	Camion Volquete	Iveco	TRACKER	BATE3TST0ZX070971	380	2010
37	Camion Volquete	Iveco	TRACKER	BATE3TST0ZX071095	380	2010
38	Camion Volquete	Iveco	TRACKER	BATE3TST0ZX058918	380	2007
39	Camion Volquete	Iveco	TRACKER	BATE3TST0ZX059714	380	2007
40	Camion Volquete	Volvo	NL 12 6X4	9BVN2B4D4SG201817	400	1995
41	Camion Volquete	Volvo	NL 12 6X5	9BVN2B4D4PG200657	400	1993
42	Cisterna de Combustible	Isuzu	FTR34SL	JALFTR34PD7000765	237	2013
43	Cisterna de Combustible	Nissan	CONDOR 5	JNBOT4U417A083144	2.4	2006
44	Combustible	Volvo	F-720	F74X2005068	115	1980
45	Cisterna de Agua	Isuzu	FTR34SL	JALFTR34PD7000056	237	2014
46	Camion Carrocero	Isuzu	FTR	JALFTR32KV3000011	220	1997
47	Camion Furgon	Kia	K-2700	KNCSGX71AB7516542	83	2010
48	Tracto Remolcador	Volvo	FH 12 6X4	YV2A4B3DXSA236368	420	1995
49	Tracto Remolcador	Volvo	NL 10	98VN282A6NG200262	340	1993
50	Tracto Remolcador	Volvo	NL 12 6X4	98VN284D45G201816	400	1995
51	Remolque Cama Baja	LIBER	SEREBAFI	SRLIBER020596010		1196
52	Remolque Cama Baja	MACRUYA	SRCB-40T	SRCBMCVF0538		2002
53	Remolque Cama Baja	INMEPO	SRI 400	S89048NJ61PK21451		2011
54	Remolque Cama Baja	INMEPO	SRI 400	S89048NJ61PK21448		2011
55	Remolque Plataforma	LIBER	SEREBAFI	SRLIBER020596011		1996
56	Remolque Plataforma	LIBER	SEREBAFI	SRLIBER020596012		1996
57	Remolque Plataforma	EMIAC	NACIONAL			2000
58	Remolque Plataforma	EMIAC	NACIONAL	A-001-2000		2000
59	Remolque Tanque de Agua	ALIED	412			1994
60	Torre de Iluminación	INGERSOLL	L6-4MH	367876UCQ822	10.5	2006
61	Torre de Iluminación	INGERSOLL	L6-4MH	367876UCQ822	10.5	2006
62	Torre de Iluminación	TEREX	RL4000	RL4081-947	13.6	2010
63	Torre de Iluminación	TEREX	RL4000	RL4081-950	13.6	2010
64	Torre de Iluminación	TEREX	AL4080	AL409-584	13.6	2013
65	Torre de Iluminación	TEREX	RL4000	RL413-7210	13.6	2013
66	Torre de Iluminación	TEREX	RL4000	RL413-7213	13.6	2013
67	Compresora de Aire Generador	SULLAIR	375H	2.01E+11	130	2012
68	Electrógeno Generador	OLYMPIAN	GEP88-3	OLY0000LLEJ00535	124	2013
69	Electrógeno	OLYMPIAN	GEP88-3 RANGER	OLY0000LLEJ00674	124	2013
70	Motosoldadora	LINCOLN	225		23	2013
71	Motosoldadora	MILLER	CP - 302			2012
72	Camioneta	NISSAN	NAVARA	YD25359680T	174	2011

*Nota.* Número de maquinarias por marca, modelo, serie y año, 2015. El Árabe SA.

## 4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

**Tabla 28**

*Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Staff de Profesional técnico - administrativo con amplia experiencia en la dirección de la ejecución de sus obras.	0.10	4	0.40
2	Pull de equipos de maquinaria pesada, semipesada, y liviana que le permite ejecutar obras y transportar los insumos requeridos para la ejecución de la obra.	0.10	4	0.40
3	Experiencia de más de 12 años en la ejecución de proyectos de inversión público - privadas en los sectores minero y construcción.	0.10	3	0.30
4	Directorio altamente calificado y con experiencia en la gestión de sus procesos.	0.05	4	0.20
5	Políticas de Seguridad adecuadas en obra con bajos niveles de accidentabilidad.	0.10	3	0.30
6	Capacidad Máxima de Contratar con el estado por un importe de S/.'162,639.36 según su Registro Nacional de Proveedor	0.05	3	0.15
7	Política de capitalización anual de los resultados a fin de fortalecer la empresa	0.05	3	0.15
Subtotal		0.55		1.90
<b>Debilidades</b>				
1	Ambiente de trabajo sin condiciones ergonómicas.	0.10	1	0.10
2	Existe alta siniestrabilidad en las unidades operadas dentro de las obras tanto de maquinaria propia como alquilada.	0.08	1	0.08
3	Personal administrativo desmotivado y con poca identificación por la institución.	0.05	1	0.05
4	Implementación de un manual de organización y funciones en su personal de planta.	0.05	2	0.10
5	Implementacion de sistemas informaticos especialmente en las áreas de logística y almacén	0.08	1	0.08
6	Administración inadecuada del flujo de caja, de fondos de créditos y pago de obligaciones con terceros (proveedores)	0.09	1	0.09
Subtotal		0.45		0.50
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.40</b>

Valores: (4) la respuesta es superior, (3) la respuesta está por encima del promedio, (2) la respuesta es promedio y (1) la respuesta es pobre.

La matriz MEFI de la Constructora El Árabe SA cuenta con 13 factores críticos de

éxito, 7 fortalezas y 6 debilidades. El valor de 2,40 está por debajo del promedio (2.5). Esto indica que tiene posibilidades que no está aprovechando, tendrá que mejorar sus debilidades por medio de estrategias que le permitan crecer.

### 4.3 Conclusiones

La Constructora El Árabe SA es una empresa de prestigio en la Región Junín, reconocido por los años de experiencia, las obras de envergadura que ha ejecutado y los clientes a los cuales ha brindado su servicio.

Siendo la segunda generación de la Familia Coronel Arimburgo quien actualmente direcciona la empresa, se observa los cambios que ha tenido estos últimos años con resultados favorables como el crecimiento de la empresa y mayor posicionamiento en el mercado. Sin embargo, hay aspecto que a nivel interno ha previsto e inclusive viene implementando mejoras en los procesos de cada área.

Se observa que las principales debilidades que posee la empresa se encuentra en la parte operativa, administrativa y de gestión; generando el presente estudio base para las implementaciones que desea realizar. Actualmente, la empresa cuenta con 15 trabajadores de los cuales solo el 12 es personal fijo o de planta, en ellos se observa una falta de identificación y desmotivación por la falta de reconocimiento por parte de los directivos en el desempeño de sus funciones.

Por otra parte, se observa que si bien una de las fortalezas con la que cuenta la constructora es la cantidad de máquinas; el 18% está en desuso y el 82% cuenta con un grado alto de mantenimiento correctivo; sumándose a ello una ineficiente política de renovación de equipos.

Frente a ello también se observa que sus principales fortalezas se direccionan al respaldo en la experiencia y especialización en el servicio que brinda, asimismo la dirección tanto de la empresa como de la ejecución de obras se respalda en profesionales altamente



calificados y con amplia experiencia en ambos sectores donde desarrolla su empresa; un adecuado capital social en relación al nivel de ventas que ya viene manejando la empresa así como el alineamiento a las normas de seguridad y ambientales que se le exige.

El Árabe SA, enfrenta grandes retos dentro de su organización, el cual le exige reorientarse y planear estratégicamente para alcanzar sus objetivos de largo plazo y con ello su visión, el cual no presenta actualmente.



## Capítulo V: Intereses de la Empresa El Árabe SA y Objetivos a Largo Plazo

### 5.1 Intereses de la Empresa El Árabe SA

El Árabe SA es una de las principales empresas en el sector construcción en la Región Junín, posicionándose en el servicio en el ámbito privado y público; persiguiendo un mejor posicionamiento las variables a las cuales se orientara son:

*Crecimiento del capital social afianzando la solidez de la Empresa*, el incremento en ventas debe reflejarse en las utilidades que nos permitan seguir incrementando patrimonialmente la estructura de la empresa reflejando así la solvencia con la que se cuenta. Asimismo adoptar una política de análisis de riesgo en cuanto al riesgo cambiario que permita cobertura nuestros recursos y salvaguardarnos ante escenarios adversos.

*Aumento de la participación de mercado*, mayor participación implica el incremento de obras en ejecución y por ende de las ventas que hasta el momento vienen reflejando, llegando a cobertura no sólo el ámbito regional sino también a nivel nacional.

*Mejoramiento de los estándares de calidad que garanticen el servicio que brindamos*, que garanticen el servicio que brindamos, exigencias de seguridad y gestión ambiental buscando certificaciones ISO que garanticen la calidad de los procesos realizados.

*Optimización de la eficiencia de los activos fijos* aplicando buenas prácticas de reposición, mantenimiento preventivo y correctivo, desarrollar nuestros procesos con tecnologías sofisticadas que generen efectividad en nuestras actividades así como la garantía en nuestros procedimientos.

*Manejo eficiente de políticas de seguridad* garantizar a través de nuestros procesos bajos índices de siniestro que genere la confianza de nuestro servicio marcando diferencia y garantía frente a nuestros competidores.

*Ofrecer un adecuado ambiente laboral*, (ambientes de trabajo con acondicionamientos ergonómico), que garanticen un buen clima laboral y un personal motivado al realizar las

actividades que se les encomiende.

## 5.2 Potencial de la Empresa El Árabe SA

El Árabe SA, es una empresa huancaína que realiza obras de Ingeniería y Construcción, cuenta con más de 12 años de experiencia brindando servicios al sector público y privado en el campo de la construcción y la minería. Ha realizado obras en su haber como: La Fase De Construcción - Desarrollo Preparación y Explotación del Tajo Santa Este, Construcción de los Dique N° 1 Y 2 – Etapa 5 Del Depósito de Relaves Geniocochoa - Escondida; y Construcción de la Carretera Rapaz – Oyón, Construcción de Stock Pile de Mineral y Construcción de Deposito de Relaves Para Tratamiento de Relaves y Mineral Fresco (Tailing Pond), Obras Civiles de Nueva Planta Concentradora Trevali, para la Empresa Minera Los Quenuales SA, U.m. Trevali, Contrato General de Servicios Operaciones "Movimiento de Tierras" para la empresa Minera Chinalco; entre otras.

**Demográfico.** De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Información, los datos estadísticos presentados la población del Perú ha tenido un crecimiento lo cual conlleva directamente a la construcción de una mayor cantidad de infraestructura para cubrir el déficit de infraestructura existente en el país.

**Geográfico.** El Perú, es un potencial geológico pues la presencia de la Cordillera de los Andes a lo largo del territorio, constituye nuestra principal fuente de recursos minerales; asimismo las oportunidades que ofrece nuestro país han hecho que seamos uno de los países de la región donde se observa mayor inversión en minería, con resultados destacados y presencia de empresas líderes de la minería mundial, aspecto que ha sido bastante favorable para el ámbito de actividad de El Árabe SA, pues le ha permitido orientar sus actividades al sector minero a lo largo de los años de su experiencia posicionándolo de esa manera entre una de las empresas con especialización en éste sector, más aun para la segmentación de Mediana Empresa.

Según el Ministerio de Energía y Minas, la cartera estimada de estos proyectos mineros destaca inversiones muy importantes en Cuzco, Cajamarca, Moquegua, Tacna, Ica, Lima, Arequipa, Junín, Piura, Ancash, Huancavelica y Lambayeque; siendo un excelente escenario para las proyecciones de la organización.

**Económico.** De acuerdo al World Economic Forum (WEF), Perú es considerado uno de los países con mejor ambiente para hacer negocios, y se encuentra entre los primeros 21 países en el ranking de entorno macroeconómico, siendo reconocido como una de las economías más prometedoras en el mundo.

Por la orientación con la que cuenta la organización se encuentra en un sector estratégico de crecimiento para el país, además los años de experiencia con que cuenta le está generando un mayor posicionamiento en el rubro en el cual desarrolla su actividad, sin embargo el mejorar sus procesos es una demanda exigida en el muy corto plazo el cual le garantizará resultados futuros prometedores dadas las condiciones de su mercado.

**Tecnológico/científico.** Para el desarrollo de sus operaciones la empresa cuenta con un *pull* de maquinarias acorde a las exigencias del mercado, sofisticadas, con el acompañamiento de asesoría técnica por fuera y dentro de obra; asimismo para los acondicionamientos y reparaciones tanto preventivos como correctivos cuenta con un taller ubicado en Saños Grande – El Tambo de un área de 5000m<sup>2</sup> en condiciones adecuadas con exigencias de mejora que se podrían realizar; que garantizan mantener las unidades operativas en el desarrollo de sus actividades.

**Histórico/psicológico/sociológico.** El contar con personal altamente calificado le ha permitido mantener un clima favorable en cuanto a las gestiones con las comunidades, que más que ser considerados factores adversos en sus procesos son aliados de sus procedimientos permitiendo cumplir con la demanda de su contratista.

**Organizacional/administrativo.** Una de sus principales fortalezas con las que cuenta

la empresa es la dirección y gestión que la 2da Generación Familia Coronel Arimburgo vienen adoptando en la administración de El Árabe SA, pues se caracteriza principalmente por el profesionalismo altamente capacitado y calificado en el sector al cual desarrollan su actividad.

### 5.3 Principios Cardinales

Los principios cardinales son los elementos que permiten reconocer las oportunidades y amenazas de un país dentro de su entorno (D'Alessio, 2008). El análisis de éstos se realiza a través de cuatro dominios: (a) la influencia de las terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos. A continuación, se expone cada uno de estos dominios.

***Influencia de terceras partes.*** En el ámbito minero se observó que el factor adverso fueron la caída del precio de los minerales como: Cobre, Zinc, Plomo entre otros afectando el nivel de resultados esperados y por ende la demanda de servicios hacia las constructoras también fue afectada pues se priorizó bajar costos de producción y mantener en espera las inversiones en infraestructura; sin embargo ésta estrategia del sector en reducción ya está abarcando a la infraestructura y se augura un mejor escenario futuro en cuanto a su campo de acción, más aún si sus operaciones se concentran en un 80% hacia éste sector.

Por otra parte, el 25% de sus operaciones se concentra en obras hacia el sector público, como construcción de carreteras, infraestructura pública la cual también presenta un escenario alentador frente a éstos últimos meses que devino en el bajo conocimiento de las nuevas autoridades regionales y locales en la gestión pública, sin embargo ya han pasado su periodo de reconocimiento y según el banco de proyectos del Ministerio de Economía y Finanzas hay 19 778 Proyectos de Inversión Pública Viables en todos los sectores al 2014 por un importe de inversión de S/. 62, 882 Millones.

***Lazos pasados y presentes.*** En 2013, la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco)

y otras organizaciones estimaron que el déficit de infraestructura en el Perú superaba los US\$ 40.000 millones. Ese mismo año, la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN) estimaba que hacia el 2021 la actual brecha de infraestructura prácticamente se duplicaría a US\$ 88.000 millones, por lo que se requeriría invertir anualmente US\$ 8.800 millones, equivalentes al 5% del PIB de ese año; siendo éste otro escenario favorable para la actividad de la organización e inclusive orienta sus estrategias futuras.

***Contrabalance de intereses.*** Como se especifico anteriormente nuestro sector al cual nos dirigimos es un 82% es el sector privado y el 18% el sector público, el mercado nos da alertas para reorientar y considerar la participación en el sector minero por las condiciones de nuevas estrategias de demanda en infraestructura; sin embargo el Fenómeno del niño demandará los servicios de la organización, el cual establece un escenario atractivo, pero momentáneo.

***Conservación de los enemigos.*** Una de las características de El Árabe SA es su bajo nivel de consorciado participando solo en la Obra: Instalación del servicio de agua del Sistema de Riego Culebra, Distrito de HuacHuas–Lucanas, Ayacucho. Con la Empresa Constructora Costa Azul por un importe de la obra S/. 10'100,330.00; participando al 50% cada asociado y con las empresas: COMET SRL y SEBA SA en la Obra Protección del Embalse Tablachaca por un importe de la obra S/. 20'749,186.00 con un 33% de participación. Mantienen una política de asumir sus propias obras pero mantienen la posibilidad del consorcio con la condicionante de no difundir su expertise en ejecución.

#### **5.4 Matriz de Intereses de El Árabe SA (MIO)**

En la tabla 29, se muestra la relación entre los intereses de la Constructora El Árabe SA, con las principales países en relación al sector construcción – minero.

**Tabla 29***Matriz de Intereses de El Árabe SA (MIO)*

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importancia (Serio)	Periférico (Molesto)
Incrementar la capacidad para contratar con el estado		*OSCE	*Clientes del sector público	*Clientes del sector privado
Concretar alianzas estratégicas		*Instituciones financieras	*Proveedores de maquinarias y equipos	*Proveedores de materia prima
Incrementar la participación en el mercado		*Colaboradores	*Proveedores de materia prima	**Competidores
Elevar la calidad de sus servicios ofrecidos		*Clientes		**Competidores
Buscar la eficiencia en sus procesos		*Colaboradores	*Proveedores de maquinarias y equipos *Proveedores de materia prima	**Competidores *Ministerio del Medio Ambiente
Exigentes en normas de seguridad		*Clientes *Colaboradores		**Competidores *MINEM
Invertir en la capacitación y actualización de los colaboradores		*Colaboradores	*Clientes	**Competidores
Optimizar el uso de los ambientes de trabajo		*Colaboradores	*Clientes	*MTPE

\* \*Intereses Opuestos

Nota: Tomado de "El proceso Estratégico un enfoque gerencia", por F.D'Alessio, 2008. México: Pearson Education

### 5.5 Objetivos a Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2008), los objetivos alargo plazo están relacionados con la visión de la organización y de alguna manera, el resultado de la sumatoria de dichos objetivos, es la visión.

**Visión.** Ser reconocidos en la Región como la primera empresa de mayor competitividad en obras de ingeniería y construcción a partir del 2025, que se caracteriza por

altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad comprometidos con el desarrollo sostenido de nuestra sociedad.

Se ha desarrollado ocho objetivos de largo plazo (OLP). El alcance de estos guiará a la Constructora El Árabe SA hacia el cumplimiento de la visión, alineada con los valores y el código de ética. A continuación se expone cada uno de ellos.

- ) Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Incrementar su capital social de S/.5, 7'MM a S/. 12'MM al año 2025.
- ) Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Incrementar su capacidad máxima de contratar con el estado de S/.9'162,639.36 a S/.98'000,000.00 al año 2025.
- ) Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Contar con la certificación ISO al año2025, actualmente no cuenta con ninguna certificación.
- ) Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Incrementar la operatividad de las máquinas y equipos de 82% al 100% al año 2025.
- ) Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Reducir el índice de frecuencia de accidentes de 0.5% a 0% al año 2025.
- ) Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): Mejorar e implementar la infraestructura existente haciendo uso de su capacidad instalada de un 70% al 100% al año 2025.

## 5.6 Conclusiones

La Constructora El Árabe cuenta con un gran potencial, en relación a sus ventas, el posicionamiento que posee en el mercado por las obras de gran envergadura que viene ejecutando tanto en el sector público como en el privado. Entre los intereses que busca (a) Crecimiento del capital social afianzando la solidez de la Empresa, (b) Aumento de la participación de mercado, (c) Mejoramiento de los estándares de calidad que garanticen el servicio que brindamos, (d) Optimización de la eficiencia de los activos fijos, (e ) Manejo eficiente de políticas de seguridad, (f) Ofrecer un adecuado ambiente de trabajo. Todos estos intereses



contribuirían al Departamento de Junín y a la contribución y dinamismo de la economía del país.

Entre los objetivos de largo plazo se prioriza el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado, desarrollar prácticas adecuadas de manejo operativo y de personal así como la búsqueda en la eficiencia de sus políticas de seguridad y ambientales.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

En la Tabla 30, se presenta la matriz FODA. Esta herramienta se ha utilizado con el objetivo de desarrollar estrategias específicas para la Constructora El Árabe, las cuales pueden ser de cuatro tipos: (a) explote, (d) busque, (c) confronte y (d) evite.

Estrategias FO – Explote: surge del análisis conjunto de las fortalezas y las oportunidades

- E1: Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto.
- E2: Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles.

Estrategias DO – Busque: surge del análisis conjunto de las debilidades y las oportunidades

- E3: Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo.
- E4: Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos.
- E5: Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la construcción y liderazgo.
- E6: Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción.

Estrategias FA – Confronte: surge del análisis conjunto de las fortalezas y las amenazas

- E7: Diversificación de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicación, etc.)

Estrategias DA – Evite: surge del análisis conjunto de las debilidades y las amenazas

- E8: Alianzas estratégicas mediante consorcio para ampliar la participación en los proyectos a licitar en los sectores público y privado.

**Tabla 30**

*Matriz FODA y Estrategias de la Constructora El Árabe SA*

		Fortalezas	Debilidades
		1 Staff de Profesional técnico - administrativo con amplia experiencia en la dirección de la ejecución de sus obras.	1 Ambiente de trabajo sin condiciones ergonómicas.
		2 Pull de equipos de maquinaria pesada, semipesada, y liviana que le permite ejecutar obras y transportar los insumos requeridos para la ejecución de la obra.	2 Existe alta siniestrabilidad en las unidades operadas dentro de las obras tanto de maquinaria propia como alquilada.
		3 Experiencia de más de 12 años en la ejecución de proyectos de inversión público - privadas en los sectores minero y construcción.	3 Personal administrativo desmotivado y con poca identificación por la institución.
		4 Directorio altamente calificado y con experiencia en la gestión de sus procesos.	4 Implementación de un manual de organización y funciones en su personal de planta.
		5 Políticas de Seguridad adecuadas en obra con bajos niveles de accidentalidad.	5 Implementacion de sistemas informaticos especialmente en las áreas de logistica y almacen
		6 Capacidad Máxima de Contratar con el estado por un importe de S/.9'162,639.36 según su Registro Nacional de Proveedor	6 Administración inadecuada del flujo de caja, de fondos de créditos y pago de obligaciones con terceros (proveedores)
		7 Política de capitalización anual de los resultados a fin de fortalecer la empresa	
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1 Marco Legal adecuado para la atracción de inversión extranjera y local	FO1 Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyeco	DO1 Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo	
2 Atractiva cartera de Proyectos de Inversión que difunde el Estado por un importe de US\$. 5,244.7 Millones	(F2, F3, F4, F6, O1, O2, O3, O5)	(D1,D3, D5, O1,O5, O6, O7)	
3 Descentralización de la Inversion público - privada orientadas a departamentos estratégicos por sus recursos como: Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca.	FO2 Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles.	DO2 Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos.	
4 Implementación de asesoría administrativo - técnico de ejecución de gasto de gobiernos regionales y locales por parte del MEF.	(F1, F2, F3, F4, F5, O1,O6, O7)	(D2, O1,O5 , O7)	
5 Expectativas favorables en la inversión del sector Construcción y Minero hacia el 2016 - 2017		DO3 Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la construcción y liderazgo. (D1, D3, D4, D5,O1, O6,O7)	
6 Crecimiento en la demanda ocupacional calificada y no calificada		DO4 Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción. (D2, D5,O2, O3, O5, O6, O7)	
7 Lineamientos y controles medioambientales y de seguridad exigidos para el sector minero y construcción.			
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1 Caída del Precio de los Comodities.	FA1 Diversificaión de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicacion, etc)	DA1 Alianzas estratégicas que permitan desarrollar una ejecución oportuna de los proyectos.	
2 Altos índices de Corrupción en el Sector Público	(F1,F2,F3,F4,A1,A2,A3,A4)	(D2,D5,A2, A4)	
3 Inestabilidad Cambiaria			
4 Factores climatológicos adversos - Presencia según magnitud del Fenómeno del Niño.			
5 Incertidumbre de resultado del proceso electoral presidencial.			

*Nota:* Tomado de "El proceso Estratégico un enfoque gerencia", por F.D'Alessio, 2008. México: Pearson Education

## 6.2 Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPYEA)

La Matriz PEYEA, ayudará a determinar la apropiada postura estratégica de la Constructora El Árabe, el cual tiene una posición estratégica competitiva. Esto indica que debe buscar penetrar y desarrollar mercados, así como desarrollar nuevos productos. Se ven favorecidas las alianzas estratégicas y la integración con otros actores para ampliar la cobertura. La utilización de la herramienta PEYEA se presenta en la Tabla 31 y de forma gráfica en la Figura 24.

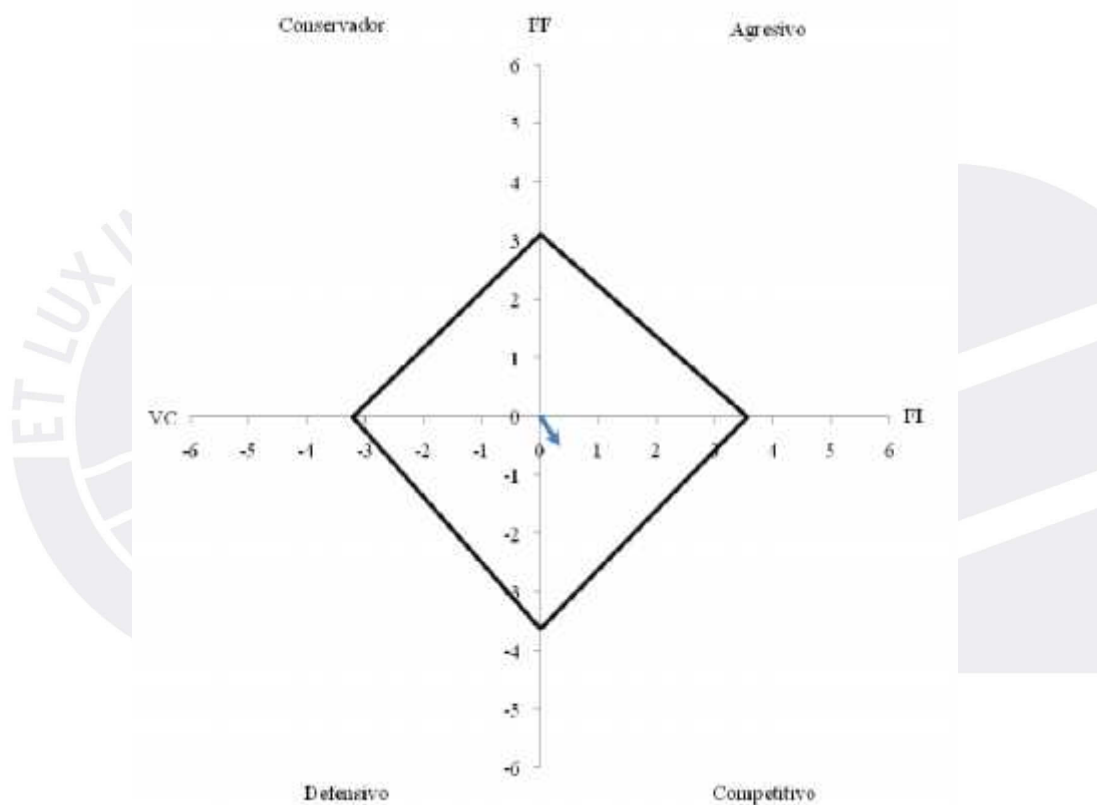


Figura 24. Representación gráfica del análisis PEYEA para la Constructora El Árabe SA

Tabla 31

## Matriz PEYEA de la Constructora El Árabe SA

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)												
Posición Estratégica Interna	1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	2	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	5	Prom.
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3	3.11
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)												
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4	
	5. Lealtad del consumidor	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	Prom.
	8. Integración vertical	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	-3.22
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1	-0.51
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)												
Posición Estratégica Externa	1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2	
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
	4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2	
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2	
	6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	Prom.
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3	-3.63
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4	0.33
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)												
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4	
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3	
	6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2	
	8. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	Prom.
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	3.56

Nota: Tomado de "El proceso Estratégico un enfoque gerencia", por F.D'Alessio, 2008. México: Pearson Education

El resultado de la matriz PEYEA promueve el uso de estrategias que fortalezcan la posición competitiva, por lo tanto se apoya en el desarrollo de las siguientes iniciativas estratégicas:

- E1: Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto.
- E2: Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y

ambientalmente sostenibles.

- E3: Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo.
- E4: Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos.
- E5: Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la construcción y liderazgo.
- E6: Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción.
- E7: Diversificación de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicación, etc.)
- E8: Alianzas estratégicas mediante consorcio para ampliar la participación en los proyectos a licitar en los sectores público y privado.

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

De acuerdo con la Figura 25, la matriz BCG establece que los servicios orientados hacia los sectores minero – construcción son de tipo interrogación, por el crecimiento que vienen demostrando en el aporte de participación en el PBI. Incluso, actualmente según las proyecciones que difunde el Banco Central de Reserva en su Reporte de Inflación son los dos sectores que tendrán mayor aporte hacia el 2016 – 2017. Esta posición implica que se seleccionen las estrategias que llevarán a incrementar la participación de mercado, las que se listan a continuación:

- E1: Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto.
- E2: Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles.

- E4: Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos.
- E6: Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción.
- E8: Alianzas estratégicas mediante consorcio para ampliar la participación en los proyectos a licitar en los sectores público y privado.

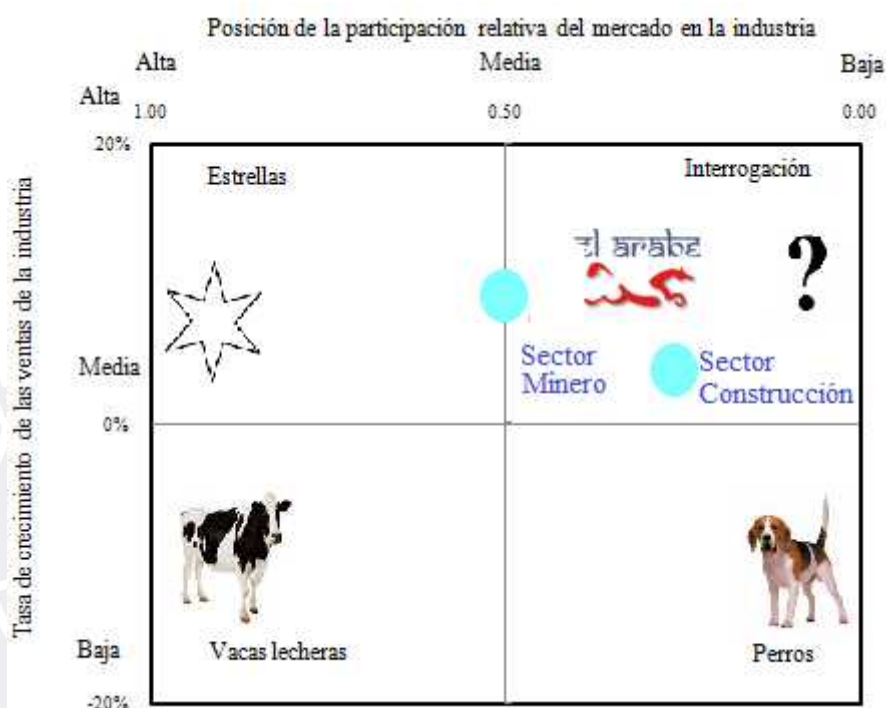


Figura 25. Matriz BCG de la Constructora El Árabe SA

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE de la Constructora El Árabe SA se presentará en la Figura 26. La Constructora El Árabe SA se ubica en el cuadrante V ya que obtuvo 2.40 puntos del análisis interno, y 2.15 del análisis externo. Por lo tanto se sugiere que debe retenerse la ventaja que posee; y al mismo tiempo debe expandirse mediante las iniciativas estratégicas que se desarrollen. Estos resultados muestran que deben adoptarse las 8 estrategias planteadas, ya que contribuirán a (a) aprovechar las oportunidades; (b) enfrentar las amenazas; (c) potenciar las fortalezas, y (d) disminuir las debilidades.

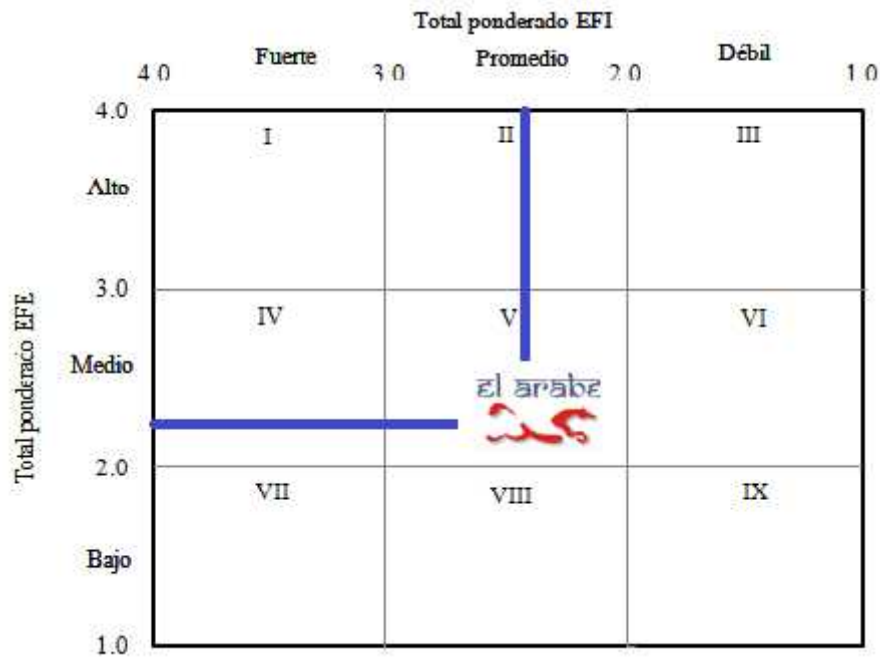


Figura 26. Matriz Interna Externa de la Constructora El Árabe SA.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Figura 27 mostrará la Matriz Gran Estrategia, donde se observa que la Constructora El Árabe SA está ubicada en el cuadrante II. Esta posición se obtiene, porque tiene el mercado al cual brinda sus servicios que está en crecimiento tanto en el sector construcción como minero y ello exige estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

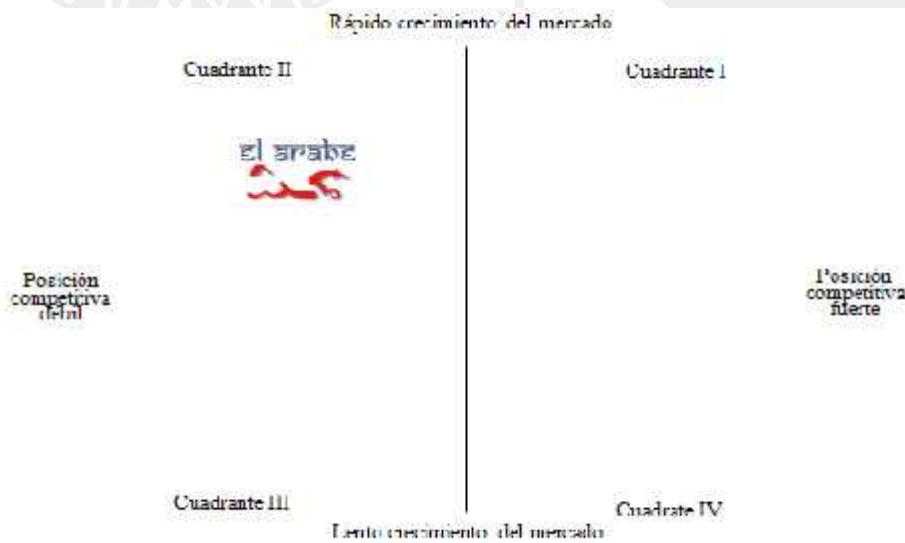


Figura 27. Matriz Gran Estrategia de la Constructora El Árabe SA.



El resultado de la matriz GE apoya a la implementación de las ocho estrategias, las cuales permitirán que la Constructora El Árabe SA obtenga su posición competitiva más fuerte.

- E1: Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto.
- E2: Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles.
- E3: Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo.
- E4: Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos.
- E5: Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la construcción y liderazgo.
- E6: Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción.
- E7: Diversificación de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicación, etc.)
- E8: Alianzas estratégicas mediante consorcio para ampliar la participación en los proyectos a licitar en los sectores público y privado.

### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Para esta matriz se eligieron las estrategias que se repiten. El punto de partida son las ocho iniciativas estratégicas que se obtuvieron con el análisis FODA. En la Tabla 32, se enunciarán todas las estrategias y se indica cuales aplican de acuerdo a la matriz BCG, a la matriz PEYEA, a la matriz IE y a la matriz GE. Se seleccionan todas las estrategias, ya que cada una de ellas se repite tres o más veces.

**Tabla 32***Matriz de Decisión de la Constructora El Árabe SA*

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto	x	x	x	x	x	5
E2 Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles	x	x	x	x	x	5
E7 Diversificación de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicación, etc)	x	x		x	x	4
E3 Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo	x	x		x	x	4
E4 Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos	x	x	x	x	x	5
E5 Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la construcción y liderazgo	x	x		x	x	4
E8 Alianzas estratégicas que permitan desarrollar una ejecución oportuna de los proyectos.	x	x	x	x	x	5
E6 Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción	x	x	x	x	x	5

*Nota:* Tomado de "El proceso Estratégico un enfoque gerencia", por F.D'Alessio, 2008. México: Pearson Education

### 6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, nos ayuda a elegir objetivamente las mejores alternativas estratégicas, a partir de la confrontación de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las ocho estrategias obtenidas en la matriz de decisión. En la Tabla 33, se evalúan todas las estrategias retenidas y se seleccionan aquellas con un puntaje igual o mayor a cinco; cinco fueron elegidos.

Tabla 33

Matriz CPE de la Constructora El Árabe SA

Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto		Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles		Diversificación de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicación, etc)		Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo		Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos		Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la		Alianzas estratégicas que permitan desarrollar una ejecución oportuna de los proyectos.		Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción			
Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
0.05	3		0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
0.10	3		0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
0.10	4		0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
0.05	2		0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
0.15	0		0.00	3	0.45	5	0.75	0	0.00	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60
0.05	-2		-0.10	3	0.15	6	0.30	-2	-0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20
0.10	-4		-0.40	3	0.30	7	0.70	-4	-0.40	3	0.30	3	0.30	0	0.00	4	0.40
0.10	2		0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
0.05	3		0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20
0.05	2		0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20
0.15	3		0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60
0.05	2		0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
0.10	2		0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
0.10	4		0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
0.10	4		0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20
0.05	4		0.20	0	0.00	4	0.20	4	0.20	5	0.25	3	0.15	6	0.30	1	0.05
0.10	4		0.40	-2	-0.20	5	0.50	5	0.50	7	0.70	3	0.30	8	0.80	0	0.00
0.05	4		0.20	-4	-0.20	6	0.30	6	0.30	9	0.45	3	0.15	10	0.50	-1	-0.05
0.05	4		0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15
0.1	3		0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40
0.08	3		0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
0.05	3		0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10
0.05	3		0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10
0.08	2		0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
0.09	3		0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
2.00			4.72		4.93		6.90		4.55		6.35		6.15		6.80		6.45

Nota: Tomado de "El proceso Estratégico un enfoque gerencia", por F.D'Alessio, 2008. México: Pearson Education

## 6.8 Matriz Rumelt (MR)

Las 8 estrategias son sometidas a la prueba de Rumelt, en la que se confronta cada una de estas estrategias contra criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. En la Tabla 34, se presenta el análisis y se indica que las ocho estrategias son aceptadas.

**Tabla 34**

*Matriz Rumelt de la Constructora El Árabe SA*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Diversificación de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicación, etc)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la construcción y liderazgo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Alianzas estratégicas que permitan desarrollar una ejecución oportuna de los proyectos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota:* Tomado de "El proceso Estratégico un enfoque gerencia", por F.D'Alessio, 2008. México: Pearson Education

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

Las ocho estrategias que se desarrollaron y fueron evaluadas mediante la Matriz Rumelt a continuación se revisaran mediante la herramienta de la Matriz de Ética. En la Tabla 35, se observará que todas las estrategias aprueban los criterios. En lo relacionado a los Derechos, V significa viola; N, neutral, y P, promueve. Con relación a los elementos de Justicia, J es justo; N, neutral; e I, injusto. Por último, en lo relativo al utilitarismo, P representa a perjudicial; N, neutral, y E, excelentes.

**Tabla 35**

*Matriz Ética de la Constructora El Árabe SA*

Estrategias	Derechos							Justicia		Utilitarismo		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Promueve	Justo	Neutro	Justo	Excelentes	Excelentes
Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles	Promueve	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
Diversificación de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicación, etc)	Neutro	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Neutro	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Neutro	Justo	Neutro	Excelentes	Excelentes
Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos	Promueve	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Justo	Neutro	Justo	Excelentes	Excelentes
Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la construcción y liderazgo	Promueve	Neutro	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
Alianzas estratégicas que permitan desarrollar una ejecución oportuna de los proyectos.	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Justo	Justo	Neutro	Excelentes	Excelentes
Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción	Neutro	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Justo	Justo	Neutro	Excelentes	Excelentes

*Nota:* Tomado de “El proceso Estratégico un enfoque gerencia”, por F.D´Alessio, 2008. México: Pearson Education

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que lograron pasar los filtros de las diferentes matrices y son consideradas satisfactorias para su aplicación. Luego de haber analizado las iniciativas estratégicas que se plantearon a través del análisis FODA, se decide retener las ocho estrategias formuladas inicialmente, las cuales son las siguientes:

- E1: Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto.
- E2: Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles.
- E3: Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo.
- E4: Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos.
- E5: Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la construcción y liderazgo.
- E6: Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción.
- E7: Diversificación de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicación, etc.)
- E8: Alianzas estratégicas mediante consorcio para ampliar la participación en los proyectos a licitar en los sectores público y privado.

## 6.11 Matriz de Estrategias Vs Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 36, se mostrará que todos los objetivos de largo plazo planteados serán alcanzables con las estrategias retenidas, las cuales ya fueron planteadas en el capítulo V.

Para que continúen siendo retenidas, cada una de las estrategias debe contribuir al menos con dos OLP. Las coincidencias se hacen más visibles, en la Tabla 35 con las 6 que se han trazado. Luego de realizada la evaluación se concluye que todas las estrategias deben retenerse.

Tabla 36

## Estrategias Vs Objetivos de Largo Plazo de la Constructora El Árabe SA

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Estrategias	Incrementar su capital social de S/.5, 7'MM a S/. 12'MM al año 2025.	Incrementar su capacidad máxima de contratar con el estado de S/.9'162,639.36 a S/.98'000,000.00 al año 2025.	Contar con la certificación ISO al año2025, actualmente no cuenta con ninguna certificación.	Incrementar la operatividad de las máquinas y equipos de 82% al 100% al año 2025.	Reducir el índice de frecuencia de accidentes de 0.5% a 0% al año 2025.	Mejorar e implementar la infraestructura existente haciendo uso de su capacidad instalada de un 70% al 100% al año 2025.
E1	Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto	X	X	X	X	X
E2	Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles.	X	X	X	X	X
E7	Diversificación de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicación, etc)	X	X			
E3	Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo	X	X			
E4	Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos.	X	X	X	X	X
E5	Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la construcción y liderazgo.	X	X	X	X	X
E8	Alianzas estratégicas que permitan desarrollar una ejecución oportuna de los proyectos.	X	X			X
E6	Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción.	X	X	X	X	X

Nota: Tomado de "El proceso Estratégico un enfoque gerencia", por F.D'Alessio, 2008. México: Pearson Education

## 6.12 Matriz de Posibilidad de los competidores

La Constructora El Árabe SA presenta como principales competidores a JJC Contratistas Generales SA, BRYNAJOM SA, Contratistas Generales Wanca EIRL y Constructora Galaxia SAC ubicadas en el departamento de Junín. En la Tabla 36, se analizará las posibles actividades de resistencia potencial de estos dos componentes frente a las ocho estrategias retenidas.

Del análisis de las posibilidades de los competidores que se muestra en la Tabla 37, se encuentra que las reacciones de los competidores no afectarán a la implementación de las estrategias.

Los competidores entrantes; no tienen un posicionamiento ganado y no constituyen peligro para la implementación de las estrategias, más bien serán socios estratégicos participando a nivel de consorcio, en los procesos de contratación a los que todas las empresas en su rubro participa.

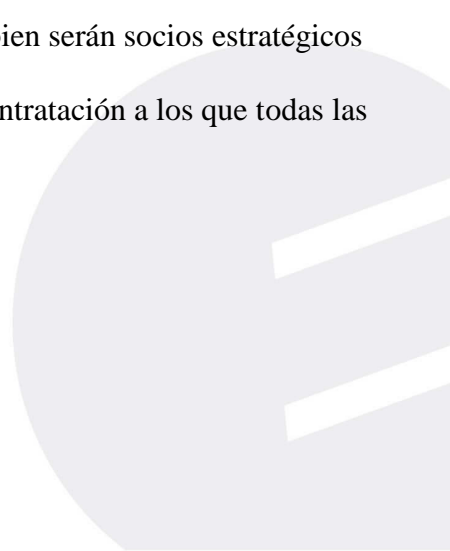
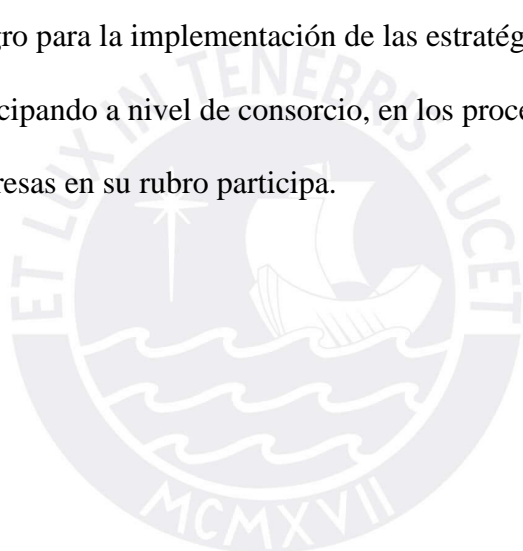




Tabla 37

## Matriz de Posibilidad de los competidores

	Posibilidades de los competidores				
	San Martin Contratistas Generales SA	JJC Contratistas Generales SA	BRYNAJOM SA	Contratistas Generales Wanca EIRL	Constructora Galaxia SAC
<b>Estrategias retenidas</b>					
E1 Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto	Seguir ampliando su ambito de mercado no solo nacional sino internacional.	Seguir ampliando su ambito de mercado no solo nacional sino internacional.	Seguir ampliando su ambito de mercado a nivel nacional	Seguir ampliando su ambito de mercado a nivel nacional	Seguir ampliando su ambito de mercado a nivel nacional
E2 Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles	Alineados a las exigencias de los sectores a los cuales brindan sus servicios.	Alineados a las exigencias de los sectores a los cuales brindan sus servicios.	Alineados a las exigencias de los sectores a los cuales brindan sus servicios.	Alineados a las exigencias de los sectores a los cuales brindan sus servicios.	Alineados a las exigencias de los sectores a los cuales brindan sus servicios.
E7 Diversificación de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicación, etc)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Ampliar sus servicios de construcción a otros sectores.	Ampliar sus servicios de construcción a otros sectores.
E3 Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E4 Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos	Indiferente	Indiferente	Implementar políticas adecuadas de reposición, mantenimiento correctivo y preventivo.	Implementar políticas adecuadas de reposición, mantenimiento correctivo y preventivo.	Implementar políticas adecuadas de reposición, mantenimiento correctivo y preventivo.
E5 Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la construcción y liderazgo	Capacitaciones constantes al personal.	Capacitaciones constantes al personal.	Capacitaciones constantes al personal.	Capacitaciones constantes al personal.	Capacitaciones constantes al personal.
E8 Alianzas estratégicas que permitan desarrollar una ejecución oportuna de los proyectos.	Indiferente	Indiferente	Mayores ejecuciones a través de consorcios estratégicos	Mayores ejecuciones a través de consorcios estratégicos	Mayores ejecuciones a través de consorcios estratégicos
E6 Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción	Implementación de Tecnologías de última generación	Implementación de Tecnologías de última generación	Implementación de Tecnologías de última generación	Implementación de Tecnologías de última generación	Implementación de Tecnologías de última generación

Nota: Tomado de "El proceso Estratégico un enfoque gerencia", por F.D'Alessio, 2008. México: Pearson Education

### 6.13 Conclusiones

A partir de la matriz FODA , se decide retener las 8 estrategias planteadas al inicio , las cuales fueron favorables en todo el capitulo, mediante el uso de diferentes herramientas de evaluación, como el análisis PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz GE, al realizar la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico , la matriz Rumelt y la matriz de Ética , es una necesidad vital permanecer con las 8 estrategias que se habían seleccionado, las cuales fueron reafirmadas y apoyaran al logro de los objetivos de largo plazo , por lo que, se hace la recomendación de desarrollarse en su totalidad.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se definen los siguientes puntos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) estructura organizacional, (c) políticas, (d) recursos, (e) motivación y (f) manejo del medio ambiente y ecología; iniciándose la segunda fase del proceso estratégico (D'Alessio, 2008). En esta etapa se definirá la manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión.

Se considera que una implementación estratégica es exitosa si se logran los objetivos de corto y larga plazo. Para ello, los planes deben convertirse en acciones y están en resultados.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. En la Tabla 33, se planean objetivos de corto plazo para cada uno de los seis objetivos de largo plazo que se establecieron en el capítulo V.

En total, suman 13 OCP. Estos cubren un lapso de tiempo (2015-2021), pero son escalables hasta el 2025

### 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas para realizar las actividades que impulsen a la Constructora El Árabe a alcanzar los objetivos de corto plazo y se identifican por ser de tipo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos. La asignación eficaz y eficiente de los recursos es responsabilidad de la Constructora El Árabe, porque ello implicará generar una mayor rentabilidad.

En la Tabla 38, se presenta los recursos asociados a cada actividad, y por tanto, a cada objetivo de corto plazo.

Tabla 38

## Objetivos de Corto Plazo

OLP		OCP	
OLP1	Incrementar su capital social de S/5, 7'MMM a S/12'MMM al año 2025.	OCP1 1	El capital social se incrementará en S/1'MMM en el 2016
		OCP1 2	Reducir el costo de venta en un 1% en el primer año
OLP2	Incrementar su capacidad máxima de contratar con el estado de S/.9'162,639.36 a S/.98'000,000.00 al año 2025.	OCP2 1	Incrementar la capacidad máxima para contratar con el estado en 30% anualmente a partir del 2016
		OCP2 2	Buscar ejecutar proyectos mayores a S/. 1,2'MMM en el 2016
OLP3	Contar con la certificación ISO al año2025, actualmente no cuenta con ninguna certificación.	OCP3 1	Convocar a un equipo técnico para que elabore el 100% de especificaciones técnicas para el proceso de certificación de la empresa al año 2017
		OCP3 2	Destinar el 10% de las utilidades del ejercicio contable para crear condiciones necesarias para la certificación en el año 2017
OLP4	Incrementar la operatividad de las máquinas y equipos de 82% al 100% al año 2025.	OCP4 1	Implementar una política de mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo a las especificaciones técnicas de cada máquina en el 2016
		OCP4 2	Implementar una política de reposición de acuerdo a las especificaciones técnicas de cada equipo y/o especificaciones establecidas en los contratos desde el 2016
OLP5	Reducir el índice de frecuencia de accidentes de 0.5% a 0% al año 2025.	OCP5 1	Dotar con equipos de seguridad al personal al 100% de acuerdo al requerimiento de la administración de
		OCP5 2	Capacitaciones en temas de seguridad al personal desde el 2016.
OLP6	Mejorar e implementar la infraestructura existente haciendo uso de su capacidad instalada de un 70% al 100% al año 2025.	OCP6 1	Implementar y equipar 1 ambientes para cada una de las áreas administrativas (Gerencia, Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad e Informática) de la oficina principal ubicada en Jr. Trujillo - El Tambo al 2018.
		OCP6 2	Implementar y equipar los ambientes del área de logística ubicada en Jr. Las Colinas - El Tambo al 2018.
		OCP6 3	Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021.

Nota: Tomado de "El proceso Estratégico un enfoque gerencia", por F.D'Alessio, 2008. México: Pearson Education

Tabla 39

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	OCP	Actividades	Responsable
OLP1 Incrementar su capital social de S/.5, 7MM a S/.12MM al año 2025.	OCP1.1 El capital social se incrementará en S/.1MM en el 2016	a Manejo de programas de costos y presupuestos	a Encargado del área de contabilidad
		b Compra eficiente de los materiales	b Jefe del área de logística
	OCP1.2 Reducir el costo de venta en un 1% en el primer año	c Reducir los gastos financieros	c Encargado del área de contabilidad
		d Realizar simulación de costos en los programas	d Personal de logística
OLP2 Incrementar su capacidad máxima de contratar con el estado de S/.9'162,639.36 a S/.98'000,000.00 al año 2025.	OCP2.1 Incrementar la capacidad máxima para contratar con el estado en 30% anualmente a partir del 2016	a Compras diversificadas y al por mayor	a Jefe del área de logística
		b Realizar cotizaciones	b Personal de logística
	OCP2.2 Buscar ejecutar proyectos mayores a S/.1.2MM en el 2016	c Elaborar base de datos de precio promedios	c Personal de logística e informática
		d Reducir los costos de intermediación	d Jefe del área de logística
OLP3 Contar con la certificación ISO al año 2025, actualmente no cuenta con ninguna certificación.	OCP3.1 Convocar a un equipo técnico para que elabore el 100% de especificaciones técnicas para el proceso de certificación de la empresa al año 2017	a Presentarse a las licitaciones	b Jefe de personal, gerente, presupuesto
		b Incrementar contratos con su respectiva conformidad	c Jefe de personal, gerente, presupuesto
	OCP3.2 Destinar el 10% de las utilidades del ejercicio contable para crear condiciones necesarias para la certificación en el año 2017	c Identificar criterios de evaluación de renovación anual	d Personal de logística
		a Evitar participar en PIP de menor cuantía	a Gerente de la empresa, socios
OLP4 Incrementar la operatividad de las máquinas y equipos de 82% al 100% al año 2025.	OCP4.1 Implementar una política de mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo a las especificaciones técnicas de cada máquina en el 2016	b Revisar semanalmente los proyectos a licitarse	b Personal de logística
		a Realizar la certificación	a Outsourcing
	OCP4.2 Implementar una política de reposición de acuerdo a las especificaciones técnicas de cada equipo y/o especificaciones establecidas en los contratos desde el 2016	b Buscar una consultoría especializada	b Gerente de la empresa, socios
		c Realizar un adecuado manejo medioambiental	c Outsourcing
OLP5 Reducir el índice de frecuencia de accidentes de 0.5% a 0% al año 2025.	OCP5.1 Dotar con equipos de seguridad al personal al 100% de acuerdo al requerimiento de la administración de	d Elaboración de documento de manejo medioambiental	d Outsourcing
		a Reducir los gastos financieros	a Encargado del área de contabilidad
	OCP5.2 Capacitaciones en temas de seguridad al personal desde el 2016.	b Asumir políticas de reinversión en cada ejercicio	b Gerente de la empresa, socios
		a Mantenimiento constante	a Jefe del área de mantenimiento y logística
OLP6 Mejorar e implementar la infraestructura existente haciendo uso de su capacidad instalada de un 70% al 100% al año 2025.	OCP6.1 Implementar y equipar 1 ambientes para cada una de las áreas administrativas (Gerencia, Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad e Informática) de la oficina principal ubicada en Jr. Trujillo - El Tambo al 2018.	b Contar con un personal que lleve el control de los mantenimientos	b Personal del área de mantenimiento
		c Base de datos para cumplir el mantenimiento	c Personal del área de mantenimiento e informática
	OCP6.2 Implementar y equipar los ambientes del área de logística ubicada en Jr. Las Colinas - El Tambo al 2018.	d Evitar trabajar con máquinas que no tengan mantenimiento preventivo	d Jefe del área de mantenimiento
		a Reposición de las máquinas	a Gerente de la empresa, socios
OLP6 Mejorar e implementar la infraestructura existente haciendo uso de su capacidad instalada de un 70% al 100% al año 2025.	OCP6.3 Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021.	b Venta de las máquinas en deshuso	b Gerente de la empresa, socios
		c Cotización de las máquinas	c Personal de logística
	OCP6.4 Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021.	d Compra de maquinaria nueva	d Gerente de la empresa, socios
		a Entregar manual de prevención de accidentes a los trabajadores	a Jefe del área de recursos humanos
OLP6 Mejorar e implementar la infraestructura existente haciendo uso de su capacidad instalada de un 70% al 100% al año 2025.	OCP6.5 Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021.	b Implementar equipos de seguridad	b Jefe del área de logística y presupuesto
		a Capacitaciones por obra a desarrollarse	a Jefe del área de recursos humanos
	OCP6.6 Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021.	c Aplicar políticas de seguridad preventiva	c Jefe del área de recursos humanos
		d Inspecciones periódicas de normas de seguridad	d Jefe del área de seguridad
OLP6 Mejorar e implementar la infraestructura existente haciendo uso de su capacidad instalada de un 70% al 100% al año 2025.	OCP6.7 Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021.	a Contar con cámaras de seguridad	a Jefe del área de logística e informática
		b Contar con oficinas implementadas	b Jefe del área de logística e informática
	OCP6.8 Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021.	c Equipamiento	c Jefe del área de logística e informática
		d Señalización de áreas de seguridad	d Outsourcing
OLP6 Mejorar e implementar la infraestructura existente haciendo uso de su capacidad instalada de un 70% al 100% al año 2025.	OCP6.9 Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021.	a Contar con cámaras de seguridad	a Jefe del área de logística e informática
		b Contar con oficinas implementadas	b Jefe del área de logística e informática
	OCP6.10 Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021.	c Contar con un almacén con las señalizaciones requeridas	c Outsourcing
		d Equipamiento	d Jefe del área de logística e informática
OLP6 Mejorar e implementar la infraestructura existente haciendo uso de su capacidad instalada de un 70% al 100% al año 2025.	OCP6.11 Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021.	a Contar con cámaras de seguridad	a Jefe del área de logística e informática
		b Contar con oficinas implementadas	b Jefe del área de logística e informática
	OCP6.12 Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021.	c Acondicionamiento del taller de mantenimiento	c Jefe del área de logística e informática
		d Señalización de áreas de seguridad	d Outsourcing

Nota: Tomado de "El proceso Estratégico un enfoque gerencia", por F.D'Alessio, 2008. México: Pearson Education

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas, son los límites que acotan una estrategia y que tienen que estar alineadas con los valores y el código de ética propuestos para la empresa El Árabe SA. Las políticas diseñan el camino para orientar las estrategias hacia la visión de la empresa (D'Alessio, 2008), en la Tabla 40, se listan las estrategias y se indican las políticas que se asocian a cada una de ellas. Las políticas que se han considerado son las siguientes:

- P1: Política de expansión de mercados
- P2: Política de reposición de máquinas.
- P3: Política de capacitación de personal
- P4: Política de incentivos
- P5: Política de incremento de capital social
- P6: Política de minimización de costos
- P7: Política de manejo medioambiental
- P8: Política de implementación de áreas.
- P9: Política de cumplimiento de plazos
- P10: Política de manejo de software.



**Tabla 40***Políticas Asociadas a cada Estrategia*

N°	Estrategias	Políticas
E1	Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto	P1, P2, P3, P5, P7, P8, P9, P10
E2	Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles	P1, P2,P3, P6, P7, P8, P9, P10
E7	Diversificación de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicación, etc.)	P1, P3, P5, P6, P8, P10
E3	Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo	P1, P2, P3, P6, P7, P8, P10
E4	Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos	P1, P2, P6, P7, P8, P9, P10
E5	Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la construcción y liderazgo	P1, P3, P4, P8, P10
E8	Alianzas estratégicas que permitan desarrollar una ejecución oportuna de los proyectos.	P1, P2, P5, P6, P7, P8, P9, P10
E6	Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de softwares vigentes para el sector construcción	P1, P6, P7, P8, P9, P10

*Nota:* Tomado de “El proceso Estratégico un enfoque gerencia”, por F.D’Alessio, 2008. México: Pearson Education

## 7.4 Estructura de la Organización

En un proceso de implementación estratégica, la estructura organizacional permite “mover” a la organización a través de las políticas formuladas. En la medida en que se

ejecuta la estrategia, surgirán cambios en la estructura; por ello se considera que es dinámica para adaptarse (D'Alessio, 2008). En la Figura 28, se expone el organigrama de la empresa. El liderazgo lo asume EL DIRECTORIO en su conjunto con el respaldo en su accionar de la Junta de Accionista como órgano supremo.

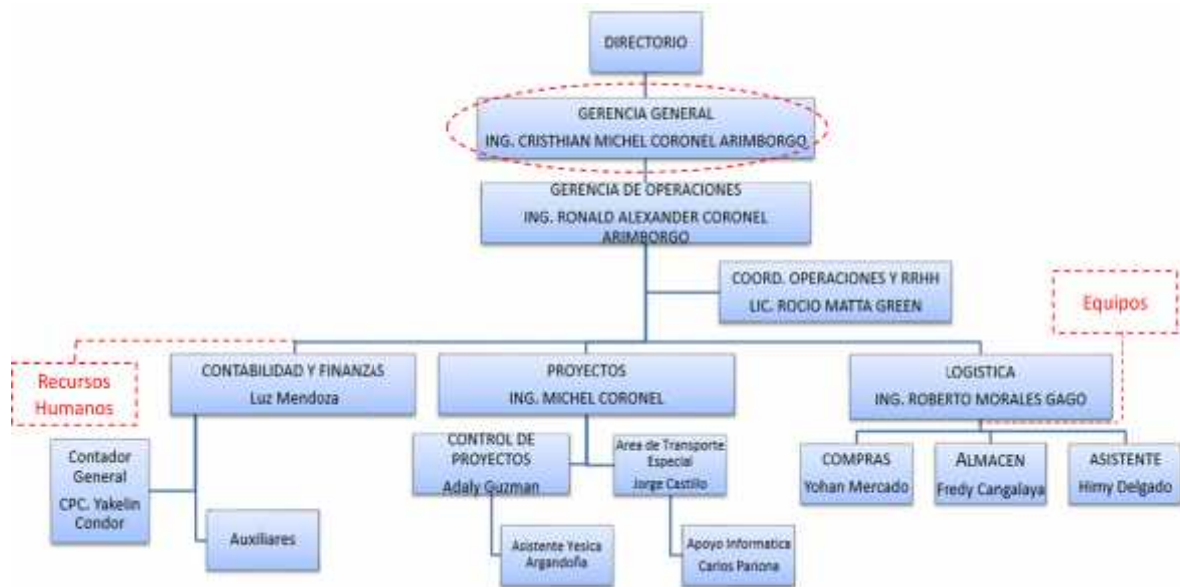


Figura 28. Organigrama de la Constructora El Árbol SA

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Después de haber establecido la implementación de las estrategias para la Constructora El Árbol SA, debe vigilarse el impacto sobre el medio ambiente en la ejecución de obras las cuales deben alinearse a las políticas de seguridad y medio ambiental exigido por nuestras propias iniciativas institucionales así como las exigidas por sus clientes.

Actualmente los sectores minero construcción manejan estándares de calidad en sus procesos por lo que exigen de sus ejecutores cumplan con lo estipulado en sus organizaciones respecto al cuidado del medio ambiente y normas de seguridad alineando indirectamente a empresas como El Árbol SA cumplir con éste pre-requisito; sin embargo la empresa al adoptar en sus procesos estos lineamientos mantendrán su posicionamiento, prestigio y calidad de sus obras.



## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Es preciso dar importancia al recurso humano para la implementación del plan estratégico. El personal de la Constructora El Árabe SA aportará al logro de objetivos, mediante estrategias como la capacitación, motivación, línea de carrera respaldada en una cultura corporativa que manifieste la identificación con la organización.

Uno de los grandes retos es la resistencia al cambio, para ello es necesaria las comunicaciones efectivas, la organización, y la integración de todos los miembros para el dinamismo de las actividades, el uso de la tecnología y la información.

Es primordial el liderazgo en el proceso de implementación del cambio, con competencias y habilidades gerenciales que genere el compromiso para alcanzar la visión deseada.

## **7.7 Gestión del Cambio**

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

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

## **7.8 Conclusiones**

En este capítulo se definieron los objetivos de corto plazo (OCP), que han establecido la base que accederá a conseguir los objetivos de largo plazo (OLP). Los objetivos a su vez están orientados a: (a) maximizar su rentabilidad, (b) eficiencia en los procesos, (c) calidad de servicio en la ejecución de obras, (e) incrementar la participación de mercado, (f) identificación del personal y (g) contribución al crecimiento económico del país.

Se realizó una lista las actividades para cada OCP, que deben cumplirse; asimismo, se analizó los recursos necesarios para realizar dichas actividades. También se realizó la creación de las políticas que dirigirán la implementación de las estrategias propuestas a fin de lograr la visión compartida que conlleve al lograr el crecimiento y posicionamiento de la Constructora El Árabe SA.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

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

### 8.1 Perspectivas de Control

Para evaluar la implementación de estrategias y el cumplimiento de los objetivos se utilizará el Tablero de Control Integrado o Balanced Score Card, en el que se han establecido los indicadores de evaluación.

El tablero de Control es una herramienta de control estratégico que a través de indicadores coherentes, ayudan a conducir el proceso de implementación y a conocer si los objetivos se están alcanzando. Asimismo, transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: (a) financiero, (b) clientes, (c) interna, y (d) aprendizaje de la organización (Keplan & Norton, 2009).

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

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

#### 8.1.2 Procesos

Un factor clave en el desarrollo de las estrategias, es la aplicación del monitoreo en

una organización por procesos, el cual permite incluir a distintos actores en un solo bloque a fin de que ejecuten actividades de los sectores clave de la Constructora El Árabe SA en su servicio hacia los sectores construcción y minero. El efecto de este cambio permitirá mejorar la rentabilidad y posicionamiento en el mercado

El monitoreo constante abarca (a) los procesos de servicios, (b) el manejo administrativo, (c) el organigrama o estructura organizacional, (d) la ubicación geográfica, y (e) la comunicación existente entre las diversas áreas y grupos de trabajo. A partir de esta perspectiva, se responden las siguientes preguntas: (a) ¿se ha adaptado el personal a los cambios en las metodologías de trabajo?; (b) ¿la tecnología que se posee contribuye al logro de los objetivos?, y (c) ¿los procesos generados disminuyen el tiempo de trabajo y los errores?

### **8.1.3 Clientes**

La Constructora El Árabe SA, generará un Servicio adecuado a las exigencias de su mercado con valor agregado, con el objetivo de satisfacer a sus clientes del sector privado y público. El incremento de la cuota de participación en los sectores construcción y minero en la ejecución de sus obras dará una medida razonable del éxito.

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

### **8.1.4 Financiera**

La perspectiva financiera se analiza desde el punto de vista de los accionistas, que en este caso son los directivos de la empresa, pues es una empresa de corte familiar, de 2da generación. La meta de los accionistas es obtener rentabilidad de su inversión mejorando la estructura de costos y la búsqueda de una mayor cuota de mercado.

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

## 8.2 Tablero de Control Balanceado

El Tablero de Control Integrado o *Balanced Scorecard* es una herramienta de control estratégico. Este instrumento (a) provee una visión global u holística de la organización; (b) dispone el establecimiento de metas, y (c) permite medir y controlar el desempeño (D'Alessio, 2008).

A continuación se presenta la Tabla 41 Tablero de Control Integrado de La Constructora El Árabe SA, de acuerdo a las perspectivas indicadas.

Tabla 41

## Tablero de Control Integrado

OLP	OCP	Actividades	Responsable	Indicadores	UM	
OLP1	Incrementar su capital social de S/.5, 7'MM a S/.12'MM al año 2025.	OCP1 1 El capital social se incrementará en S/.1'MM en el 2016	a Manejo de programas de costos y presupuestos	a Encargado del área de contabilidad	Programas de costos y presupuestos	Si/No
			b Compra eficiente de los materiales	b Jefe del área de logística	Número de requerimientos por año	Unidad
			c Reducir los gastos financieros	c Encargado del área de contabilidad	Relación entre préstamos actuales y anteriores	%
			d Realizar simulación de costos en los programas	d Personal de logística	Número de simulaciones	Unidad
OLP2	Incrementar su capacidad máxima de contratar con el estado de S/.9'162,639.36 a S/.98'000,000.00 al año 2025.	OCP1 2 Reducir el costo de venta en un 1% en el primer año	a Compras diversificadas y al por mayor	a Jefe del área de logística	Cantidades de materiales requeridos	Unidad
			b Realizar cotizaciones	b Personal de logística	Número de cotizaciones	Unidad
			c Elaborar base de datos de precio promedios	c Personal de logística e informática	Obtención de base de datos	Si/No
			d Reducir los costos de intermediación	d Jefe del área de logística	Relación entre costos actuales y anteriores	%
OLP2	Incrementar la capacidad máxima para contratar con el estado en 30% anualmente a partir del 2016	OCP2 1	a Presentarse a las licitaciones	b Jefe de personal, gerente, presupuesto	Número de licitaciones	Unidad
			b Incrementar contratos con su respectiva conformidad	c Jefe de personal, gerente, presupuesto	Proporción de avance	%
			c Identificar criterios de evaluación de renovación anual	d Personal de logística	Cumplimiento de criterios de evaluación de renovación	Si/No
			d			
OLP2	Buscar ejecutar proyectos mayores a S/. 1,2MM en el 2016	OCP2 2	a Evitar participar en PIP de menor cuantía	a Gerente de la empresa, socios	Relación de proyectos > 1'2MM y el total de proyectos	%
			b Revisar semanalmente los proyectos a licitarse	b Personal de logística	Relación de participación de licitación y cantidad de proyectos	%
			c			
			d			
OLP3	Contar con la certificación ISO al año 2025, actualmente no cuenta con ninguna certificación.	OCP3 1 Convocar a un equipo técnico para que elabore el 100% de especificaciones técnicas para el proceso de certificación de la empresa al año 2017	a Realizar la certificación	a Outsourcing	Obtención de certificación	Si/No
			b Buscar una consultoría especializada	b Gerente de la empresa, socios	Obtención	Si/No
			c Realizar un adecuado manejo medioambiental	c Outsourcing	Obtención	Si/No
			d Elaboración de documento de manejo medioambiental	d Outsourcing	Obtención	Si/No
OLP3	Destinar el 10% de las utilidades del ejercicio contable para crear condiciones necesarias para la certificación en el año 2017	OCP3 2	a Reducir los gastos financieros	a Encargado del área de contabilidad	Relación entre préstamos actuales y anteriores	%
			b Asumir políticas de reinversión en cada ejercicio	b Gerente de la empresa, socios	Proporción de reinversión	%
OLP4	Incrementar la operatividad de las máquinas y equipos de 82% al 100% al año 2025.	OCP4 1 Implementar una política de mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo a las especificaciones técnicas de cada máquina en el 2016	a Mantenimiento constante	a Jefe del área de mantenimiento y logística	Periodicidad de mantenimiento	Tiempo
			b Contar con un personal que lleve el control de los mantenimientos	b Personal del área de mantenimiento	Cantidad de personal	Unidad
			c Base de datos para cumplir el mantenimiento	c Personal del área de mantenimiento e informática	Contar con base de datos	Si/No
			d Evitar trabajar con máquinas que no tengan mantenimiento preventivo	d Jefe del área de mantenimiento	Proporción de máquinas con mantenimiento preventivo	%
OLP4	Implementar una política de reposición de acuerdo a las especificaciones técnicas de cada equipo y/o especificaciones establecidas en los contratos desde el 2016	OCP4 2	a Reposición de las máquinas	a Gerente de la empresa, socios	Periodicidad de reposición	Tiempo
			b Venta de las máquinas en deshuso	b Gerente de la empresa, socios	Cantidad de maquinarias	Unidad
			c Cotización de las máquinas	c Personal de logística	Cantidad de maquinarias	Unidad
			d Compra de maquinaria nueva	d Gerente de la empresa, socios	Cantidad de maquinarias	Unidad
OLP5	Reducir el índice de frecuencia de accidentes de 0.5% a 0% al año 2025.	OCP5 1 Dotar con equipos de seguridad al personal al 100% de acuerdo al requerimiento de la administración de	a Entregar manual de prevención de accidentes a los trabajadores	a Jefe del área de recursos humanos	Cantidad de Manuales de seguridad entregados	Unidad
			b Implementar equipos de seguridad	c Jefe del área de logística y presupuesto	Proporción de avance de la implementación	%
			c Capacitaciones por obra a desarrollarse	a Jefe del área de recursos humanos	Número de capacitaciones	Unidad
			b Aplicar políticas de seguridad preventiva	c Jefe del área de recursos humanos	Políticas de seguridad preventiva	Si/No
OLP5	Capacitaciones en temas de seguridad al personal desde el 2016.	OCP5 2	c Inspecciones periódicas de normas de seguridad	d Jefe del área de seguridad	Número de inspecciones	Unidad
			d			
			a Contar con cámaras de seguridad	a Jefe del área de logística e informática	Cantidad de cámaras de seguridad	Unidad
			b Contar con oficinas implementadas	b Jefe del área de logística e informática	Cantidad de oficinas implementadas	Unidad
OLP6	Mejorar e implementar la infraestructura existente haciendo uso de su capacidad instalada de un 70% al 100% al año 2025.	OCP6 1 Administrar, Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad e Informática) de la oficina principal ubicada en Jr. Trujillo - El Tambo al 2018.	c Equipamiento	c Jefe del área de logística e informática	Cantidad de equipos, muebles y enseres dotados	Unidad
			d Señalización de áreas de seguridad	d Outsourcing	Señalización	Si/No
			a Contar con cámaras de seguridad	a Jefe del área de logística e informática	Cantidad de cámaras de seguridad	Unidad
			b Contar con oficinas implementadas	b Jefe del área de logística e informática	Cantidad de oficinas implementadas	Unidad
OLP6	Implementar y equipar los ambientes del área de logística ubicada en Jr. Las Colinas - El Tambo al 2018.	OCP6 2	c Contar con un almacén con las señalizaciones requeridas	c Outsourcing	Señalización	Si/No
			d Equipamiento	d Jefe del área de logística e informática	Cantidad de equipos, muebles y enseres dotados	Unidad
			a Contar con cámaras de seguridad	a Jefe del área de logística e informática	Cantidad de cámaras de seguridad	Unidad
			b Contar con oficinas implementadas	b Jefe del área de logística e informática	Cantidad de oficinas implementadas	Unidad
OLP6	Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021.	OCP6 3	c Acondicionamiento del taller de mantenimiento	c Jefe del área de logística e informática	Porcentaje de avance	%
			d Señalización de áreas de seguridad	d Outsourcing	Señalización	Si/No
			a Contar con cámaras de seguridad	a Jefe del área de logística e informática	Cantidad de cámaras de seguridad	Unidad
			b Contar con oficinas implementadas	b Jefe del área de logística e informática	Cantidad de oficinas implementadas	Unidad

Nota: Tomado de "El proceso Estratégico un enfoque gerencia", por F.D'Alessio, 2008. México: Pearson Education

### 8.3 Conclusiones

La utilización del tablero de control integral ha permitido evaluar las distintas perspectivas de control a través de indicadores necesarios para medir el cumplimiento de los objetivos de corto plazo de la Constructora El Árabe SA en términos numéricos que al final resultan tangibles. Estos indicadores permitirán la verificación del cumplimiento de objetivos e implementación de acciones correctivas permanentemente de la provincia, para el cumplimiento de su visión.

La Constructora El Árabe SA busca oportunidades a través de una mayor participación en el mercado, eficiencia en su ejecución, personal identificado.



## Capítulo IX: Evaluación Estratégica

De acuerdo al Consejo Nacional de la Competitividad, la competitividad por su naturaleza dinámica y por la cantidad de variables que interactúan entre sí, es ante todo una variable que se mide en términos relativos, pues se relaciona directamente con la capacidad de un país para competir con otros.

El Consejo Nacional de la Competitividad busca lograr mejoras significativas en el ámbito de la competitividad nacional, articulando el sector Privado, Público y académico del Perú a fin de generar un marco que promueva el aumento sostenido de la productividad de las empresas y lograr un Estado eficiente al servicio de todos los ciudadanos. Este organismo tiene 7 líneas estratégicas: (a) Ciencia, tecnología e innovación, (b) Desarrollo empresarial, calidad y educación productiva, (c) Internacionalización (d) Infraestructura, (e) Tecnología de Información y Comunicaciones, (f) Facilitación de Negocios, y Ambiente. (Consejo Nacional de la Competitividad, 2015).

De acuerdo al análisis de competitividad regional realizado por CENTRUM Católica en el 2010, la competitividad está relacionada al bienestar de las personas que viven en la región, a través de la productividad, mejorando la calidad de vida de las personas.

### 9.1 Análisis Competitivo de la Constructora El Árabe SA

Como se ha detallado anteriormente, la Constructora El Árabe SA se encuentra ubicada en la Provincia de Huancayo, Departamento de Junín, zona considerada atractiva para la inversión en actividades comerciales, retail y minero por la ubicación geográfica diferenciándose de sus similares a nivel nacional.

En tal sentido, para observar el escenario competitivo en el cual se desenvuelve la empresa se tomará como punto referencial la zona de ubicación con la finalidad de tomar precedente respecto a las actividades en las cuales desarrolla su actividad.

Los pilares base de competitividad según el Índice de Competitividad Regional



elaborado por el Instituto Peruano de Economía (IPE) son: (a) Entorno Económico, (b) Infraestructura, (c) Salud, (d) Educación, (e) Laboral y (f) Instituciones.

En el 2015, Junín se ubica en el puesto 13 retrocediendo su posición en 3 puestos respecto al año anterior, según el índice de competitividad que compara la performance de las 24 regiones del Perú (Instituto Peruano de Economía - IPE, 2015).

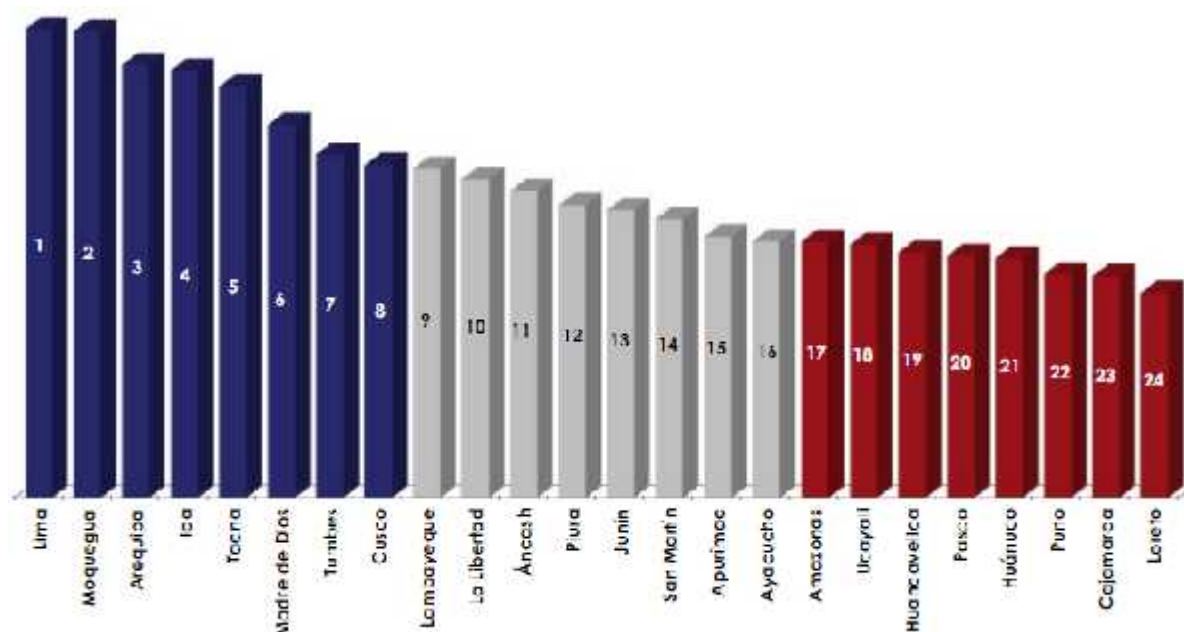


Figura 29. Índice de Competitividad Regional, 2015. Instituto Peruano de Economía (IPE). Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

### Entorno económico

La Constructora El Árabe SA se desempeña en actividades hacia el sector minero y sector construcción participando en procesos de licitación públicas y privadas, lo que conduce a mencionar que se encuentra afectada por la desaceleración económica que viene impactando a ambos sectores por la caída del precio de los commodities y las pasadas elecciones de gobernaciones regionales que retrajeron la inversión pública.

En cuanto al criterio de entorno económico, el departamento de Junín obtiene la posición 14, lo cual evidencia un ascenso de tres casillas respecto al 2014. Esto se debe a las siguientes razones: (a) el crecimiento de su PBI ha sido superior al del país en promedio; (b) incremento del presupuesto público per cápita, y (c) incremento del gasto real por hogar (IPE, 2015).

### **Infraestructura**

Por su propia actividad la empresa brinda servicios de ingeniería e infraestructura, lo cual le permite aportar en cada uno de los sectores en los cuales desarrolla su actividad, observando nuevas oportunidades de mercado que se dan en la Región.

El departamento de Junín mantiene la doceava posición en el año 2015 respecto a los años anteriores. Ello se debe a que en algunos factores a incrementado su competitividad sin embargo en otros a disminuido, estos factores son: (a) aumento la posición en cobertura de agua; (b) hogares con internet y (c) disminuyo en continuidad de la provisión de agua (IPE, 2015).

### **Salud**

El Árabe, considera a cada uno de los sectores alternos al cual desarrolla su actividad como potencial de mercado, interesándose en la situación actual de su desempeño de cada una.

Respecto a éste pilara Junín se ubica en la posición dieciocho; disminuyendo tres puestos respecto al año 2014 debido a: (a) crecimiento de la mortalidad infantil, (b) cobertura hospitalaria y (c) partos institucionales (IPE, 2015).

### **Educación**

Una de las actuales tentativas de mejorar costos e incrementar los beneficios de la empresa es a través de las obras por impuestos, siendo el sector educación el que más expectativas genera en los inversionistas privados, será atrayente el ver el desempeño que viene reflejando y sus características propias del sector.

Junín se ubica en la posición competitiva 9 disminuyendo 2 puestos respecto al 2014 ello debido a: (a) ausencia de escolares en primaria, (b) rendimiento en lectura y (c) rendimiento en matemática (IPE, 2015).

### **Laboral**

Junín se ubica en la posición 10 mejorando en un puesto respecto al año anterior. El departamento ha sido eficiente en los siguientes aspectos: (a) brecha de género en ingresos

laborales, (b) creación de empleo, (c) empleo adecuado y (d) educación de la fuerza laboral (IPE, 2015).

El Árabe, es una constructora que por características de su propia actividad demanda alta mano de obra sobre todo no calificada, ésta mejora competitiva que refleja el índice se refleja asimismo en las estadísticas de los departamentos de mayor demanda laboral, encontrándose Junín en el segundo lugar a nivel nacional (MINTRA, 2015).

### **Instituciones**

Junín se ubica en la posición 23 obteniendo el más deteriorado pilar respecto al 2014, pues disminuyó en 19 posiciones, ello se debe a: (a) ejecución de la inversión pública (b) contrataciones públicas, (c) percepción de la gestión pública y (d) resolución de expedientes judiciales (IPE, 2015).

Efectivamente, El Árabe ha reflejado en su propia estructura la situación de una desaceleración económica, ello debido como bien lo mencionan por la baja confianza en la gestión pública por las recientes elecciones regionales pasadas así como la retracción de inversiones tanto públicas como privadas.

### **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Constructora El Árabe SA**

Dentro de las ventajas competitivas de la Constructora El Árabe SA, esta: la ubicación geográfica a diferencia de otras empresas a nivel nacional, años de experiencia y especialización en los procesos que realiza, capacidad instalada y sobre todo el respaldo de profesionales altamente calificados y maquinaria sofisticada que garantiza estándares de calidad y seguridad de su servicio.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización**

En la Región Junín actualmente no se ha identificado ningún *clúster* de construcción formalizado. Los *clústeres* son importantes, ya que puede convertir a Junín en un importante eje económico de la zona central del país, utilizando sus recursos como fuente atrayente de

inversión privada. Actualmente la modalidad de agrupamiento de empresas constructoras se denomina consorcio, de los cuales se participa mediante dos finalidades; abarcar mercado respaldándose en la experiencia de uno de los consorciados y/o el respaldo económico que un consorciado le brinda a otro; sin embargo es delimitado en el tiempo.

Esto será viable en la medida en que se incremente la especialización de atención de las instituciones que brindan dicho servicio, en éste caso en los sectores en los cuales vienen licitando y ya son especialistas en la ejecución de obras (caso El Árabe sector minero en un 82%).

#### 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La Tabla 42 presenta los principales aspectos estratégicos que enfrenta el potencial *clúster*.

**Tabla 42**

*Clúster en construcción*

<b>Clúster en Construcción</b>
1. Participar en procesos de licitación en consorcio
2. Integración de proveedores, clientes y complementadores
3. Mejoramiento de la infraestructura pública - privada
4. Alineamiento a procesos de ejecución similares
5. Brindar servicio enfocado a calidad y seguridad
6. Uso de Tecnologías sofisticadas y de punta

#### 9.5 Conclusiones

La Constructora El Árabe SA dispone de gran potencial para mejorar su posición competitiva, lo cual se alcanzará a través de la implementación y ejecución de este plan estratégico. Actualmente, la posición del departamento de Junín, es deficiente en cuanto a los ámbitos de (a) entorno económico, (b) infraestructura, (c) salud, (d) educación, (e) laboral y (e) institucional. Se requieren mejoras en cuanto a los siguientes aspectos: (a) servicios de

salud, (b) generación de empleo, (c) clima de negocios, (d) infraestructura vial y (e) ejecución de la inversión pública, entre otros.

La modalidad más cercana a un *clúster* son los denominados consorcios, los cuales les permiten asociarse con la finalidad de participar de un proceso de licitación respaldándose por experiencia y/o por respaldo patrimonial, sin embargo son fugaces o duran solo por el plazo de la obra.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral es una herramienta que permitirá observar y analizar de forma conjunta (a) la visión de la Constructora El Árabe SA, (b) la misión, (c) los valores, (d) el código de ética, (e) los intereses organizacionales, (f) los objetivos de largo y corto plazo, (g) las estrategias, (h) las políticas y (i) los recursos. Para la Constructora El Árabe SA, este plan permitió determinar que existe coherencia con el plan estratégico elaborado, por lo tanto se recomienda su ejecución en todos los aspectos. Se adjunta en la Tabla 38.

### 10.2 Conclusiones Finales

A pesar de la desaceleración que el Perú viene atravesando, las expectativas y desarrollo de los sectores construcción y minero son más retadores; en éste sentido las decisiones que tome la gerencia de la constructora serán exigentes y reorientadas a la situación en la que se desenvuelven su mercado asumiendo estratégicamente su accionar para mantener su competencia y posicionamiento diferenciado.

Actualmente, la dirección de la Constructora El Árabe SA ha orientado sus objetivos a resultados de crecimiento y posicionamiento en el mercado, lo cual le ha conducido a posicionarse como una de las constructoras reconocidas a nivel regional e inclusive a ingresado a otros mercados a nivel nacional a través de la especialización que los años de experiencia le ha brindado, en éste sentido considera que el siguiente paso es asumir una dirección orientada a resultados estratégicamente definidos a través de la implementación de un plan estratégico que le permita enfocarse a una hacia una visión futurista dejando atrás el cortoplacismo.

El Árabe brinda servicios de ingeniería y construcción en los sectores minero y construcción en el ámbito privado y público, permitiéndole a lo largo de 12 años de desarrollo de su actividad posicionamiento de su marca, resultados contables favorables,

crecimiento en el mercado, sin embargo éste crecimiento también ha sido acompañado de falta de coordinación entre sus áreas, recursos desaprovechados, personal poco identificado, entre otros; ello muestra una marcada diferencia entre una administración experimental y lo que hoy viene buscando con la implementación de decisiones estratégicamente planeadas.

Las áreas a las que están llamadas a generar cambio son: el área de recursos humanos, logística, operaciones, administración principalmente; los cuales permitirán un adecuado reordenamiento interno de la empresa.

Asimismo, frente a sus competidores, la eficiencia de sus procesos, toma cada vez mayor importancia la participación de la tecnología, presente en la formación de la población, desarrollo de nuevos negocios, ampliación de su mercado, diferenciación frente a sus competidores, obtención de certificaciones entre otros. En tal sentido los sistemas informáticos adoptados, las nuevas tecnologías e innovaciones se convierten en un factor diferenciador de vital importancia al cual la alta dirección tiene que enfocarse.

Con la mejora de todos los aspectos de servicio, de administración, tecnológicos, logísticos y medioambientales, se logrará conseguir avances significativos en todo ámbito de su organización diferenciándose de sus competidores y manteniendo un enfoque de largo plazo.

Tabla 43

Plan Estratégico Integral

Misión							
Al año 2025, El Árabe SA será reconocida como una empresa sólida, con altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad comprometidos con el desarrollo sostenido de nuestra sociedad.							
Visión							
Principios Cardinales							
Valores							
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Principios Cardinales
Incrementar la capacidad para contratar con el estado							1 Influencia de terceros partes
2 Concretar alianzas estratégicas							2 Lazos pasados y presentes
3 Incrementar la participación en el mercado							3 Contrabalance de los intereses
4 Elevar la calidad de sus servicios ofrecidos	Incrementar su capital social de S/.5,7 MM a S/.12MM al año 2025.	Incrementar su capacidad máxima de contratar con el estado de S/.9'162,639.36 a S/.98'000,000.00 al año 2025.	Contar con la certificación ISO al año 2025, actualmente no cuenta con ninguna certificación.	Incrementar la operatividad de las máquinas y equipos de 82% al 100% al año 2025.	Reducir el índice de frecuencia de accidentes de 0.5% a 0% al año 2025.	Mejorar e implementar la infraestructura existente haciendo uso de su capacidad instalada de un 70% al 100% al año 2025.	4 Conservación de los enemigos
5 Buscar la eficiencia en sus procesos							
6 Exigentes en normas de seguridad							
7 Invertir en la capacitación y actualización de los colaboradores							
8 Optimizar el uso de los ambientes de trabajo							
Estrategias							
E1 Focalizar a nuestros clientes potenciales mediante la instalación de oficinas informativas descentralizadas en el área de ejecución del proyecto.	X	X	X	X	X		P1, P2, P3, P5, P7, P8, P9, P10
E2 Implementación de mejores prácticas y uso de nuevas tecnologías rentables y ambientalmente sostenibles.	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P6, P7, P8, P9, P10
E7 Diversificación de atención en el rubro de la construcción (hidroeléctrica, telecomunicación, etc.)		X	X	X	X		P1, P3, P5, P6, P8, P10
E3 Ambientes físicos adecuados de trabajo que genere en el personal un cálido ambiente de trabajo.	X	X	X			X	P1, P2, P3, P6, P7, P8, P10
E4 Reposición y mantenimiento preventivo y correctivo de los activos que posee la empresa a través de convenios con sus socios estratégicos.		X	X	X	X		P1, P2, P6, P7, P8, P9, P10
E5 Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con centros de formación del más alto nivel en el rubro de la construcción y liderazgo.		X	X	X	X		P1, P3, P4, P8, P10
E8 Alianzas estratégicas mediante consorcio para ampliar la participación en los proyectos a licitar en los sectores público y privado.		X	X	X	X		P1, P2, P5, P6, P7, P9, P10
E6 Diferenciación en nuestro proceso de negocio a través de software vigentes para el sector construcción.		X	X	X	X	X	P1, P6, P7, P8, P9, P10
Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	Tablero de Control
1 Perspectiva financiera	El capital social se incrementará en S/. 1MM en el 2016	Incrementar la capacidad máxima para contratar con el estado en 30% anualmente a partir del 2016	Convocar a un equipo técnico para que elabore el 100% de especificaciones técnicas para el proceso de certificación de la empresa al año 2017	Implementar una política de mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo a las especificaciones técnicas de cada máquina en el 2016	Dotar con equipos de seguridad al personal al 100% de acuerdo al requerimiento de la administración de cada obra ejecutada desde el 2016	Implementar y equipar 1 ambientes para cada una de las áreas administrativas (Gerencia, Administración, Recursos Huammos, Finanzas, Contabilidad e Informática) de la oficina principal ubicada en Jr. Trujillo - El Tambo al 2018.	1 Perspectiva financiera
2 Perspectiva del cliente							2 Perspectiva del cliente
3 Perspectiva interna							3 Perspectiva interna
4 Aprendizaje de la organización							4 Aprendizaje de la organización
OCP1.2	Reducir el costo de venta en un 1% en el primer año	Buscar ejecutar proyectos mayores a S/. 1,2MM en el 2016	Destinar el 10% de las utilidades del ejercicio contable para crear condiciones necesarias para la certificación en el año 2017	Implementar una política de reposición de acuerdo a las especificaciones técnicas de cada equipo y/o especificaciones establecidas en los contratos desde el 2016	Capacitaciones en temas de seguridad al personal desde el 2016.	Implementar y equipar los ambientes del área de logística ubicada en Jr. Las Colinas - El Tambo al 2018.	
						OCP6.3	
						Implementar y equipar los ambientes del área de mantenimientos de equipos ubicada en Saños - El Tambo al 2021	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes operativos y de producción: Mejora de procesos y actividades</li> <li>Plan de marketing: Imagen Institucional y Financiera</li> <li>Plan de finanzas: Mejorar inversiones en el tiempo</li> <li>Plan de investigación y desarrollo: Incremento de innovación para mejorar la productividad</li> <li>Plan de recursos humanos: Capacitar potencializar habilidades</li> </ul>							

Nota: Tomado de "El proceso Estratégico un enfoque gerencia", por F.D'Alessio, 2008. México: Pearson Education



### 10.3 Recomendaciones Finales

La principal recomendación de este plan estratégico es la implementación y el control del presente plan estratégico en la Constructora El Árabe el cual incluye las siguientes recomendaciones:

- ) Integrar a todos los participantes a una sola visión compartida con objetivos claros y mutuos: Es primordial la integración para la ejecución del plan estratégico, de lo contrario no sería posible el desarrollo de las actividades planificadas y expuestas. Se propone que esta unificación se ejecute con el liderazgo del directorio, de la alta gerencia y el compromiso de los trabajadores de todas las áreas.
- ) Aprovechar el potencial del sector construcción y minero debido su participación como motores de crecimiento en la economía peruana, siendo atractiva para la Constructora El Árabe, debido a un crecimiento en la inversión pública y privada proveniente principalmente por la ejecución de proyectos de gran envergadura.
- ) Implementar el uso de softwares a fin de mejorar los procedimientos técnico – administrativo logrando así la eficiencia en sus procesos.
- ) Buscar alianzas estratégicas con empresas líderes que le permita una mayor participación y posicionamiento en el sector construcción - minero.
- ) Implementar un plan para la obtención de la certificación ISO que garantice que los procesos que realizará la empresa están acreditados y respaldados por sus altos estándares de calidad.

### 10.4 Futuro de la Constructora El Árabe SA

La implementación de éste plan estratégico, busca conducir a la Constructora El Árabe SA hacia un horizonte competitivo líder, donde la productividad refleje el grado de competitividad en los sectores en los cuales desarrolle su actividad.

Sus procesos y gestión adecuada permitirán mantener sus estándares de calidad y seguridad de manera eficiente.

Asimismo, se contará con un personal identificado y altamente comprometido con nuestro servicio propiciando calidez y cercanía de nuestros clientes contribuyendo a su desarrollo y crecimiento del país.

Finalmente, en la búsqueda de la eficiencia financiera, se mantendrá políticas de reinversiones en la búsqueda del crecimiento y mayor posicionamiento en el mercado de forma sostenida y sostenible.



## Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). Caracterización del Departamento de Junín. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). Estadísticas Económicas. Series Estadísticas Anuales. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=7&sFrecuencia=A>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Plan\\_Bicentenario\\_version\\_final\\_14\\_abril\\_2011.pdf](http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Plan_Bicentenario_version_final_14_abril_2011.pdf)
- Congreso de la República del Perú. (2012). Datos Generales: Sobre el Congreso. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)
- Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado [CONSUCODE]. (2008). Portal de Compras del SEACE Es Calificado como el Cuarto más Avanzado de América Latina y el Caribe. Nota de Prensa. Recuperado de [http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/007\\_PORTALSEACE.pdf](http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/007_PORTALSEACE.pdf)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). Plan hacia el 2021. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Plan\\_Bicentenario\\_version](http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Plan_Bicentenario_version)
- CENTRUM Católica (2010). ICRP 2010 Índice de Competitividad Regional  
Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion>

[ice\\_competitividad\\_regional\\_del\\_peru.html&idp=309](#)

D'Alessio, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México D. F., México: Pearson.

De la Torre, A. Fajnzylber, P. & Nash, J. *Desarrollo con Menos Carbón Latinoamericanas al Desafío del Cambio Climático*, 2009. Recuperado de:  
[http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/ResouHighGrowth\\_Spanish.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/ResouHighGrowth_Spanish.pdf)

Editorial CENTRUM Católica (2015) *Índice de Competitividad Regional del Perú*. (pp. 59-73). Lima, Perú.: Libros profesores CENTRUM

Estadística de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación [ESCALE]. (2015). Indicadores 2015 y Tendencias. Recuperado de  
<http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>

Instituto Nacional de Informática y Estadística [INEI]. (2007). Perfil socio demográfico del departamento de Junín. Recuperado de  
<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/index.htm>

Instituto Nacional de Informática y Estadística [INEI]. (2015). Perú en cifras. Recuperado de  
<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/infdem/cuadro.asp?cod=3646&name=po06&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050. Recuperado de  
<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Recuperado de  
<http://www.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). Estimaciones de la Población

Económicamente Activa 1970-2015. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0176/n00.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). Perú en cifras. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/web/PeruCifrasDetalle4.asp>

Magstadt, T (2009) Understanding Politics – Ideas, Institutions and Issues.

Belmont, USA: Cengage Learning. 8a Ed.

Michael E. Porter. Informe de Competitividad Global del World Economic Forum-GCR

Report 2015-16. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2015-2016>

Ministerio de Defensa. Libro Blanco de la Defensa Nacional del Perú. Recuperado de

<http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). Consejo Nacional de Competitividad. Agenda 2014-2015. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2789%3Aconsejo-nacional-de-la-competitividad-presenta-agenda-de-competitividad-2014-2015&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=101108&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2789%3Aconsejo-nacional-de-la-competitividad-presenta-agenda-de-competitividad-2014-2015&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=101108&lang=es)

Ministerio de la Producción. (2015). Estadísticas de la Mype. Cuadros nacionales 2015.

Recuperado de

[http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST\\_MYPE\\_2014/est\\_mype\\_2015\(1\).pdf](http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2014/est_mype_2015(1).pdf)

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2013, agosto). La Microempresa: Una

Propuesta Tipológica y Ejercicio de la Aplicación en Lima Sur. Boletín de Economía Laboral, 9(34). Recuperado de

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_34.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_34.pdf)

Pro Inversión. (2015). Calificación de Riesgo Soberano. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2645>

VII Encuesta Nacional de Percepción de la Corrupción 2012. Recuperado de

[http://can.pcm.gob.pe/files/35\\_%20Proetica\\_VII\\_Encuesta\\_Nacional\\_sobre\\_percepciones\\_de\\_la\\_corrupcion\\_en\\_el\\_Peru\\_2012.pdf](http://can.pcm.gob.pe/files/35_%20Proetica_VII_Encuesta_Nacional_sobre_percepciones_de_la_corrupcion_en_el_Peru_2012.pdf)

