

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de la Empresa Constructora San Jorge E. I. R. L.

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

PRESENTADA POR
Sotomayor Castillo, Teresa
Maticorena Chu, Carmen
Moses Chávez, Isaac
Valdiviezo Mogollón, Danilo

Asesor: Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, Septiembre del 2015

Agradecimientos

Un agradecimiento sincero a nuestra asesora Beatrice Avolio y al profesor Rubén Guevara por el apoyo brindado en todas las consultas realizadas, quienes con sus conocimientos y consejos hicieron posible la realización del presente documento, el cual esperamos que contribuya al logro de los objetivos de la empresa en el sector construcción.



Dedicatorias

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que estuvieron listas para brindarme toda su ayuda y comprensión a mi ausencia. Esta tesis se la dedico: A mis amados padres que son mi inspiración y fuentes de energía que me impulsan a esforzarme diariamente, a mis hermanos, sobrinas, novio, y especialmente a Isaac, Teresa y Danilo, que con ellos compartí muchas horas de risas, amanecidas y preocupaciones para concretar nuestro objetivo final.

Carmen Amelia Maticorena Chu

A mis padres, por apoyarme e incentivar me a seguir creciendo profesionalmente y personalmente. A Maritza, mi esposa, por su incondicional apoyo, comprensión y paciencia en los momentos difíciles; y a mis hijos Diego Mauricio y Luciana por ser mi motivación constante para salir adelante. Gracias por soportar mis ausencias y por el tiempo que no estuve con ustedes, su apoyo fue incondicional.

Isaac Mauricio Moses Chávez

A mi hermana Mercedes por impulsarme a culminar la tesis y apoyarme en todo momento; a mis padres por ser un modelo a seguir de esfuerzo y dedicación. A cada uno de mis compañeros de grupo porque en todo momento tuvimos claro cuál era nuestro objetivo y a pesar de la distancia logramos un trabajo en equipo. Y a mis amigos que me dieron fuerzas para seguir adelante.

Teresa Sotomayor Castillo

A Dios, por haberme rodeado siempre de las mejores personas: mis padres, quienes son mi mejor ejemplo de carácter, compromiso y valentía para enfrentar la vida, mi esposa e hijo, mi mayor fuente de energía y motivación. A mi familia, por alegrarse con mis logros y acompañarme en mis caídas, eso me motiva mucho a crecer como persona y profesional. Y a mis compañeros de grupo, sin ellos no hubiese sido posible lograr el objetivo final.

Danilo Armando Valdiviezo Mogollón

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo de tesis, se realiza un planeamiento estratégico para la Constructora San Jorge E. I. R. L., en el que se analiza la situación actual de la empresa, y se plantea un horizonte de tiempo de 10 años para su ejecución, implementación y puesta en marcha a fin de llegar a una situación futura deseada. Este plan estratégico se ha iniciado con el establecimiento de la visión, misión, valores y código de ética de la constructora. Luego se ha realizado el análisis del entorno para Constructora San Jorge E. I. R. L., del cual se obtuvieron siete oportunidades y ocho amenazas. Del análisis del sector construcción y de la competencia, se obtuvieron diez factores claves de éxito. Asimismo, del análisis interno de la constructora se obtuvieron ocho fortalezas y seis debilidades. Estos tres análisis han permitido conocer y comprender el entorno de la Constructora San Jorge E. I. R. L., y plantear nueve estrategias: (a) Establecer alianzas estratégicas con los actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales de construcción, (b) Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos privados, (c) Desarrollar el talento profesional del personal, (d) Ejecutar proyectos de inversión privada, (e) Penetrar en mercados nacionales, (f) Desarrollar un programa de optimización de gastos e inversión por obra, (g) Desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país, (h) Implementar certificaciones de calidad para poder competir con empresas extranjeras, y (i) Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país. Estas estrategias permitirán llegar a la visión de la Constructora San Jorge E. I. R. L. a través de seis objetivos de largo plazo: (a) al 2025, incrementar las ventas a S/. 30'000,000 de soles. En el año 2014, las ventas totalizaron S/. 15'000,000 de soles y el incremento promedio de ventas de los tres últimos años fue de 73%; (b) al 2025, obtener una utilidad sobre ventas de 10%. En el año 2014, la utilidad sobre ventas fue de 3.4%; (c) al 2025, formar parte del ranking de las 20 mayores empresas constructoras del

Perú, según América Economía; (d) al 2025, contar con una certificación ISO 9001 y/o OHSAS 18001; (e) al 2025, desarrollar cinco acciones en beneficio de la comunidad vinculada, promoviendo el cuidado del medio ambiente, dado que a la fecha la constructora no cuenta con un plan de responsabilidad social; y; (f) al 2025, desarrollar y poner en marcha al menos tres nuevas mejoras tecnológicas que enriquezcan la eficiencia de los procesos y de los recursos. Actualmente no se cuentan con mejoras tecnológicas debido a la carencia de un área de Innovación & Desarrollo.

También se han establecido objetivos de corto plazo, los cuales permitirán realizar la revisión, evaluación, y control de los resultados. El entorno es favorable para Constructora San Jorge E. I. R. L.; sin embargo, en su organización interna resulta necesario contar con áreas importantes, como Recursos Humanos, Marketing, Finanzas, e Investigación y Desarrollo; además de contar con un sistema informático integral que permita mejorar su gestión. Para los objetivos de corto plazo, se asignaron los recursos necesarios para el cumplimiento de los mismos, así como también las políticas para cada una de las estrategias retenidas. Se plantea también una nueva estructura organizacional con la inclusión de áreas necesarias para la mejora de la constructora. Finalmente, en el proceso estratégico, la etapa de evaluación y control se realizará a través del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).

Abstract

In this thesis work, we make a strategic planning for Constructora San Jorge E.I.R.L., in which the current situation of the company is analyzed and we propose a horizon of time of ten years for the execution, implementation and setting up in order to reach a desired future situation. This strategic plan has begun with the establishment of vision, mission, values and code of ethics of the enterprise. After we have made the analysis of the environment of the Constructora San Jorge E.I.R.L., we obtained which seven opportunities and eight threats. Of the Analysis of the construction sector and competition, we obtained ten key success factors. Also, of the internal analysis of the construction we obtained eight strengths and six weaknesses. These three tests have allowed us to know and understand the environment of Constructora San Jorge E.I.R.L., and raise nine strategies: (a) Establish strategic alliances with current and new suppliers of equipment and materials, (b) Develop oriented relationships at achieving better conditions financing with private banks, (c) develop the professional talent of staff, (d) Run private investment projects, (e) Penetrating national markets, (f) Develop an optimization program expenditures an investment by work, (g) Develop strategic alliances with foreign companies in the same industry to be more competitive in the country, (h) Implement quality certifications to compete with foreign companies, and (i) Implement contingency systems taked social problems of the country. These strategies will allowed reach the vision of Constructora San Jorge E.I.R.L. through six long-term objectives: (a) By 2025, increase sales to S/. 30'000,000 soles. In 2014, sales totaled S/. 15'000,000 soles and the average increase in sales of the last three years was 73%, (b) In 2025, get a return on sales of 10%. In 2014, the return on sales was 3.4%, (c) By 2025, part of the ranking of the 20 largest construction companies in Peru, according to America Economic (d) By 2025, have an ISO 9001 certification and / or OHSAS 18001, (e) By 2025, develop five actions to benefit the associated community, promoting environmental

stewardship, since the date the builder does not have a social responsibility plan, (f) By 2025, develop and launch at least three new technological improvements that enhance the efficiency of processes and resources. Currently they not have technological improvements due to the lack of an area of Innovation & Development.

We have also short-term objectives, which will allow us to make the review, evaluation, and control of the results. The environment is favorable for Constructora San Jorge E.I.R.L.; However, in its internal organization is important canting with areas such as Human Resources, Marketing, Finance, and Research and Development; in addition to a integral computerized system to improve its management. For short-term goals the resources necessary to fulfill them were assigned, as well as policies for each one of the retained strategies. A new organizational structure also arises with the inclusion of necessary areas for improvement of the enterprise. Finally, in the strategic process, the evaluation stage and control will be make through the Balanced Scorecard (Balanced Scorecard).

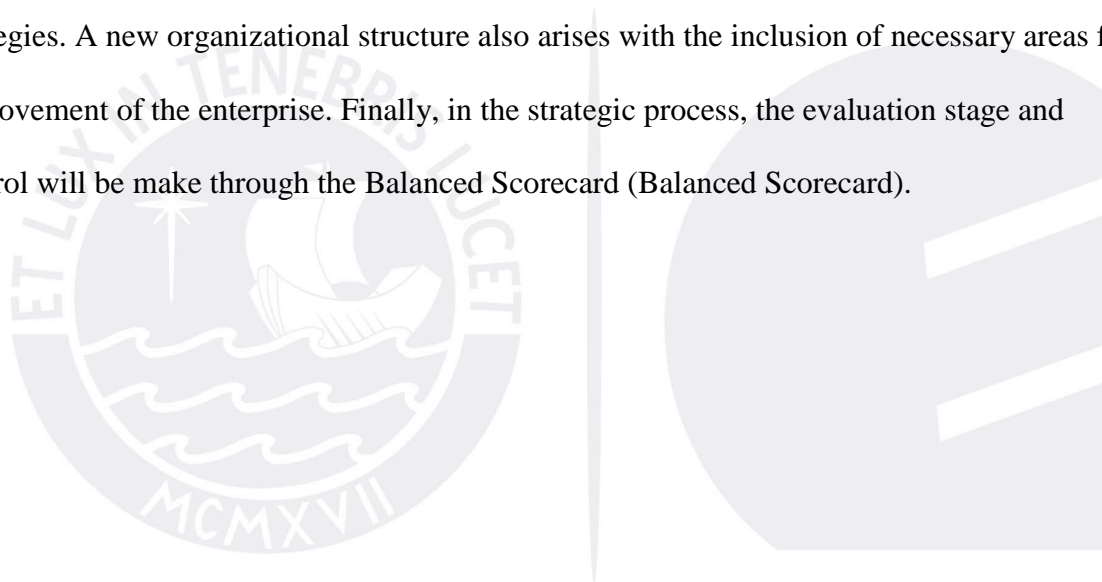


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación General de Constructora San Jorge E. I. R. L.	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	6
2.1 Antecedentes	6
2.2 Visión.....	7
2.3 Misión	7
2.4 Valores	8
2.5 Código de Ética.....	8
2.6 Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	10
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	10
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	13
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	19
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	25
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	27
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	29
3.3 Constructora San Jorge E. I. R. L. y sus Competidores.....	29
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	31
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	34
3.3.3 Amenaza de los sustitutos	36

3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	36
3.3.5 Rivalidad de los competidores	36
3.4 Constructora San Jorge E. I. R. L. y sus Referentes	37
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	42
3.6 Conclusiones	43
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	47
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	47
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	47
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	50
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	52
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	58
4.1.5 Recursos Humanos (H)	66
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	68
4.1.7 Tecnología e investigación, y desarrollo (T).....	69
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	69
4.3 Conclusiones	71
Capítulo V: Intereses de Constructora San Jorge E. I. R. L. y Objetivos de Largo Plazo	72
5.1 Intereses de Constructora San Jorge E. I. R. L.	72
5.2 Potencial de Constructora San Jorge E. I. R. L.....	73
5.3 Matriz de Intereses de Constructora San Jorge E. I. R. L. (MIO)	74
5.4 Objetivos de Largo Plazo.....	74
5.5 Conclusiones	75
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	78
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	78
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	81
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	83
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	85

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	87
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	88
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	90
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	92
6.9 Matriz de Ética (ME)	93
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	96
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	97
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	97
6.13 Conclusiones	98
Capítulo VII: Implementación Estratégica	100
7.1 Objetivos de Corto Plazo	100
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	103
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	107
7.4 Estructura de Constructora San Jorge E. I. R. L.	109
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	110
7.6 Recursos Humanos y Motivación	112
7.7 Gestión del Cambio.....	114
7.8 Conclusiones	115
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	117
8.1 Perspectivas de Control.....	117
8.1.1 Aprendizaje interno	118
8.1.2 Procesos	118
8.1.3 Clientes.....	118
8.1.4 Financiera.....	119
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	119
8.3 Conclusiones	121

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	122
9.1 Plan Estratégico Integral	122
9.2 Conclusiones Finales	122
9.3 Recomendaciones Finales	127
9.4 Futuro de la Organización.....	127
Referencias.....	130
Apéndice A: Evaluación de la Visión de Constructora San Jorge E. I. R. L.	136
Apéndice B: Evaluación de la Misión de Constructora San Jorge E. I. R. L.....	137
Apéndice C: Preguntas para Guiar la Visión al Interior de la Organización.....	138
Apéndice D: Criterios para Evaluar la Misión	139
Apéndice E: Organigrama de Constructora San Jorge	140
Apéndice F: Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia	141
Apéndice G: Comprobación de la Auditoría a Marketing, y Ventas e Investigación de Mercado	142
Apéndice H: Comprobación de la Auditoría a Operaciones y Logística.....	143
Apéndice I: Comprobación de la Auditoría a Finanzas y Contabilidad.....	144
Apéndice J: Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos	145
Apéndice K: Comprobación de la Auditoría a los Sistemas Información y Comunicaciones.....	146
Apéndice L: Comprobación de la Auditoría de la Tecnología e Investigación, y Desarrollo.....	147
Apéndice M: Balance General de Constructora San Jorge E. I. R. L.	148
Apéndice N: Estado de Ganancias y Pérdidas de Constructora San Jorge E. I. R. L....	149

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Producto Bruto Interno por Sectores Económico</i>	15
Tabla 2. <i>Tasas de Crecimiento Geométrico Medio Anual, según Departamentos 1995-2015</i> 20	
Tabla 3. <i>Matriz EFE de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	30
Tabla 4. <i>Principales Proveedores de Materiales de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	33
Tabla 5. <i>Principales Proveedores de Servicios de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	34
Tabla 6. <i>Principales Clientes de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	35
Tabla 7. <i>Principales Competidores de Constructora San Jorge E.I.R.L., Considerando el Nivel de Contratación, según el Registro Nacional de Proveedores</i>	37
Tabla 8. <i>Ranking de las 10 Mayores Empresas del Perú</i>	38
Tabla 9. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	45
Tabla 10. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR) de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	46
Tabla 11. <i>Relación de Obras en Ejecución de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	54
Tabla 12. <i>Principales Obras Ejecutadas por Constructora San Jorge E. I. R. L. del 2013 al 2014.</i>	55
Tabla 13. <i>Relación de Obras por Licitar de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	56
Tabla 14. <i>Evolución de Ventas de Constructora San Jorge E. I. R. L. (S/.)</i>	59
Tabla 15. <i>Indicadores Financieros de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	60
Tabla 16. <i>Rentabilidad de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	61
Tabla 17. <i>Análisis Horizontal de los Activos de Constructora San Jorge E.I.R.L.</i>	63
Tabla 18. <i>Análisis Horizontal de los Pasivos de Constructora San Jorge E.I.R.L.</i>	65
Tabla 19. <i>Niveles Jerarquicos, Salarios y Compensaciones de Constructora San Jorge E.I.R.L.</i>	67
Tabla 20. <i>Sotfware utilizados por Constructora San Jorge E.I.R.L.</i>	68

Tabla 21. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Constructora San Jorge</i>	
<i>E. I. R. L.</i>	70
Tabla 22. <i>Matriz de Intereses de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	76
Tabla 23. <i>Matriz FODA de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	80
Tabla 24. <i>Planilla de Calificación de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	82
Tabla 25. <i>Portafolio de Productos y Servicios de Constructora San Jorge E.I.R.L.</i>	84
Tabla 26. <i>Matriz de Decisión Estratégica de Constructora San Jorge E.I.R.L.</i>	89
Tabla 27. <i>Matriz de Decisión Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	91
Tabla 28. <i>Matriz de Rumelt de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	92
Tabla 29. <i>Matriz de Ética de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	94
Tabla 30. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de Constructora San Jorge E.I.R.L.</i>	95
Tabla 31. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	96
Tabla 32. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	97
Tabla 33. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	104
Tabla 34. <i>Políticas de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	108
Tabla 35. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	120
Tabla 36. <i>Plan Estratégico Integral de Constructora San Jorge E. I. R. L.</i>	124

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	x
<i>Figura 1.</i> Evolución Mensual de la Actividad del Sector Construcción.	2
<i>Figura 2.</i> Obras que integran el Gobierno Regional de Piura.	13
<i>Figura 3.</i> PBI Construcción 2006-2015.....	14
<i>Figura 4.</i> Elementos de la estructura Constructora San Jorge E. I. R. L.....	32
<i>Figura 5.</i> Proceso de licitacion de obra para Constructora San Jorge E. I. R. L.	51
<i>Figura 6.</i> Operaciones de Constructora Constructora San Jorge E. I. R. L.....	57
<i>Figura 7.</i> Matriz PEYEA de Constructora San Jorge E. I. R. L.....	83
<i>Figura 8.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG) de Constructora San Jorge E.I.R.L.....	85
<i>Figura 9.</i> Matriz Interna Externa de Constructora San Jorge E. I. R. L.....	86
<i>Figura 10.</i> Matriz Gran Estrategia de Constructora San Jorge E. I. R. L.....	88
<i>Figura 11.</i> Principales Aspectos de la Implementación Estratégica.....	101
<i>Figura 12.</i> Estructura Organizacional Propuesta para Constructora San Jorge E. I. R. L.....	111
<i>Figura 13.</i> Futuro de Constructora San Jorge E.I.R.L.....	129

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por su rigurosidad; 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); además de estas tres etapas, existe una etapa final que presenta las conclusiones recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, y reiterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

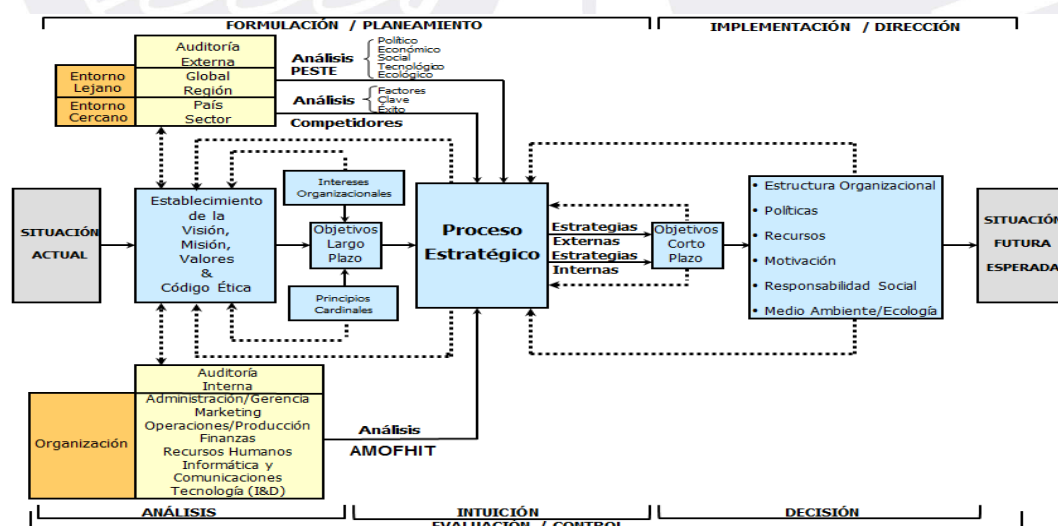


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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. Así también se analiza la industria global través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización en relación con estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para lograr éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2, se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas junto con los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después

de ello, comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerles frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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 esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. En efecto, el peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control —(a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera—del Tablero de Control Balanceado (Balanced Score card[BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes.

En la cuarta etapa, se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de Constructora San Jorge E. I. R. L.

En este capítulo se realiza la descripción actual y general de la organización, y se prepara un marco conceptual para ubicar al lector dentro de un plan estratégico. Una “situación actual” solo brinda una pincelada de la información más importante en el estudio y marca el inicio del proceso de investigación introductoria al plan estratégico. En esta fase no se pretende realizar un análisis externo PESTE (político, económico, social, tecnológico, y ecológico), un análisis competitivo, ni tampoco un análisis interno AMOFHIT (administración/gerencia, marketing y ventas, operaciones/producción, finanzas, recursos humanos, informática y comunicaciones, y tecnologías). Por lo tanto, el aspecto informativo que se proporciona es el más relevante, desarrollado en forma breve y selectiva. Toda la información procesada debe girar en torno a la organización u objeto de estudio. Es una manera de presentarle a la organización que se estudiará y sobre la cual se desarrollará un planeamiento estratégico (D'Alessio, 2013).

1.1 Situación General

Constructora San Jorge E. I. R. L. es una empresa peruana con sede en la Región Piura y presencia en diferentes regiones del país, que inició sus actividades el 27 de octubre de 1997, con registro único de contribuyentes (RUC) 20398604734. Su representante legal es el Sr. Florentino Serván Serván, quien cuenta con el 100% de participación. Está constituida como una empresa individual de responsabilidad limitada, con domicilio fiscal en la ciudad de Piura. Cuenta con más de 18 años en el mercado, situación que le ha permitido ganar experiencia y un buen posicionamiento dentro del sector construcción en Piura. Su experiencia en la ejecución de obras civiles, de saneamiento e infraestructura vial, han permitido mostrar una tendencia positiva en sus ventas en los últimos cinco años.

La empresa Constructora San Jorge E. I. R. L. cuenta en su ámbito organizacional, con personal gerencial, administrativo y técnico. El área administrativa está conformada por un

administrador, contadores, asesor legal y asesor legal tributario. El área técnica está conformada por ingenieros civiles, arquitectos, ingenieros geólogos-geotecnistas, mecánicos-eléctricos, ingenieros industriales y topógrafos. Con este personal viene ejecutando obras de edificación para el sector público y privado en la ciudad de Piura. La demanda del sector construcción determinó la ampliación y diversificación de sus actividades, y llevó a la empresa a ofrecer servicios integrales de ingeniería, suministros, construcción, montaje y gestión de obras de infraestructura vial, hidráulica, saneamiento, eléctrica, entre otras. Desde el año 2007 amplió su mercado a nivel nacional e inició el desarrollo de proyectos inmobiliarios en el norte del país.

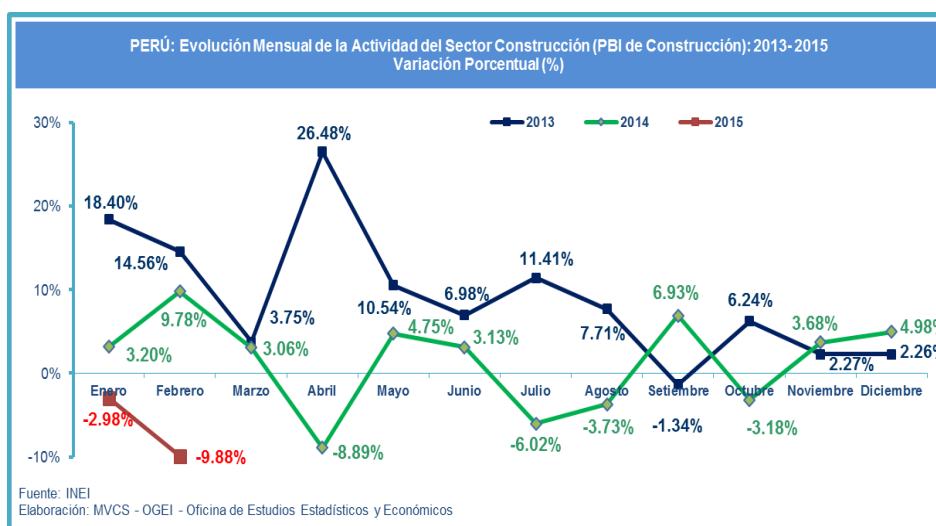


Figura 1. Evolución Mensual de la Actividad del Sector Construcción. Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

En el año 2006, el Sr. Florentino Serván Serván decidió crear la empresa Serván Contratistas Generales S. R. L., cuya representante legal es la Sra. Flor Lesly Serván Socola, para la ejecución de obras de construcción, elaboración de proyectos y prestación de servicios de ingeniería en general. Junto con Constructora San Jorge, realiza obras en consorcio por montos importantes que acumulan desde el año 2007 hasta inicios del 2015 el importe de S/. 90'955,862. También tiene obras en ejecución a la fecha por el importe de S/.21'030,156. En 2014 ambas empresas ampliaron el nivel de contratación con el Estado; a la fecha,

Constructora San Jorge E. I. R. L. cuenta con un nivel de contratación con el Estado por S/. 62'000.000 y Serván Contratistas Generales S. R. L., un nivel de contratación con el Estado de S/. 39'000,000, lo que significa un crecimiento del 140% del nivel de contratación anterior, que era de S/. 25'000,000. Esto le ha permitido a la Constructora San Jorge E. I. R. L. presentarse a licitaciones de mayor cuantía.

En el mundo, la tendencia ecológica cobra cada vez más fuerza y el sector construcción no es ajeno a ello, por lo que la arquitectura y edificación deben ser sostenibles es decir que promueven el uso eficiente de materiales y de la estructura de construcción, teniendo por objetivo la reducción del consumo de energía eléctrica y del ruido, uso racional del agua, conservación de los recursos naturales que en conjunto logran una mayor calidad de vida de la sociedad. La tendencia global en hacer edificios e instalaciones verdes se consolida anualmente alrededor del mundo y todas las construcciones van a ser más responsables, flexibles, eficientes y conectadas, por lo que se esperan más inversiones en proyectos de construcción incluyendo centros comerciales y edificios de oficinas. Según informe de la revista Semana Económica, a diciembre 2014, en el Perú existen 11 edificaciones certificadas y más de 100 edificios en proceso de certificación ante el US Green Building Council.

El Perú, por su localización geográfica, es un país muy atractivo para la instalación de empresas internacionales que desean establecer sus negocios en Sudamérica, sin embargo el costo por metro cuadrado de terrenos en Lima es hasta cinco o seis veces más de lo que les cuesta cerca a Buenos Aires, Santiago o Bogotá. Esta Situación se da por el déficit de terrenos habilitados, en donde el Estado peruano juega un papel principal, porque tiene gran cantidad de terrenos y no los pone a disposición para la industria, afectando también al sector de vivienda considerando que la mayor demanda proviene de los sectores C y D, que pueden pagar hasta US\$ 30,000, sin embargo el alto precio del suelo hace que falten proyectos para atenderlos.

Según el Reporte de Inflación Mayo 2015 del Banco Central de Reserva del Perú, la proyección de crecimiento del sector construcción para 2015 se redujo de 5.7 % a 1.9%, asociado principalmente a una menor ejecución de proyectos durante el primer trimestre del año. Desde 2011, se desacelera el dinamismo del sector inmobiliario residencial, del total de nuevas unidades destinadas para vivienda disminuyó entre 2011 y 2014 en 66 % pasando de 27,465 unidades a 9,283 unidades. Por su parte, el número de unidades vendidas disminuyó en el mismo periodo en 49%, pues pasó de 21,550 unidades a 11,049 unidades. Los obstáculos más destacables que detienen el sector de construcción inmobiliaria en el Perú, son: (a) La lentitud del trámite para la obtención de licencias de edificación, principalmente a que las municipalidades exigen más requisitos que los contemplados en la Ley N° 29090 (“Ley de regulación de habilitaciones urbanas y edificaciones”, del 2007) y sus reglamentos, que precisamente establecieron procedimientos únicos a nivel nacional con el objetivo de simplificar los procesos de otorgamiento de licencias de habilitación urbana y edificación y (b) La poca disponibilidad de suelo urbano y la dificultad para contar con agua potable y saneamiento, por una inadecuada infraestructura y por el impedimento de obtener o renovar los certificados de factibilidad de servicios de agua y desagüe que retrasan y a veces impiden el desarrollo de proyectos inmobiliarios formales. El problema con la provisión de agua potable y saneamiento se debe fundamentalmente a las debilidades técnicas y financieras de las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS) en el interior del país, los cuales poseen un inadecuado modelo de gestión que no ha previsto el crecimiento de la oferta inmobiliaria formal, lo que perjudica el desarrollo de proyectos en zonas donde se ha concentrado una parte importante de la oferta inmobiliaria.

Cabe mencionar que para el departamento de Piura, no existe un ranking elaborado por una institución que agrupe a las constructoras líderes en ventas, experiencia y/o

posicionamiento en el mercado de la región, es por ello que se utiliza como base el ranking de la revista América Economía.

1.2 Conclusiones

La desaceleración del sector construcción en los últimos 4 años es consecuencia de cuatro factores principales: (a) la escasez de terrenos, que eleva el precio por metro cuadrado, (b) la ineficiencia de instituciones estatales y municipales, quienes ponen trabas y dilatan el tiempo de otorgar licencias y (c) la mala gestión y visión de proyección de las entidades prestadoras de servicios de agua y desagüe. En conjunto perjudican el desarrollo y crecimiento de las ciudades, principalmente de la población de sectores bajos, a quienes se les dificulta cumplir el sueño de la casa propia.

El sector construcción también aporta al cuidado del medio ambiente, mediante el diseño y edificación de inmuebles que minimizan el uso irracional de los recursos, optimizando la energía de la naturaleza y promoviendo el reciclado.

La experiencia, conocimiento del negocio y reputación crediticia financiera con que cuenta Constructora San Jorge, así como una administración gerencial enfocada en el desarrollo y progreso de sus actividades en el sector peruano de la construcción, le permitieron crecer rentablemente año a año. Por otro lado, la estructura de los estados financieros y el buen comportamiento de pago de Constructora San Jorge E. I. R. L. han permitido acceder a diferentes líneas de crédito entre las distintas entidades financieras de la ciudad de Piura. La dimensión de sus líneas es mucho mayor a las garantías reales puestas a favor de los bancos (hipotecas).

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

En este capítulo se identifica la primera parte del proceso estratégico, el cual es la formulación o planeamiento, que debe iniciarse con los enunciados de la visión, misión, valores y código de ética, los que normarán el accionar de la organización. La visión es la definición deseada del futuro de la organización y responde a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser? La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, y responde a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio? Ambas deben ser simples, concisas, claras, y sólidas en contenido, generadoras de entusiasmo por el futuro, motivadoras del compromiso efectivo de los miembros de la organización, y deben evidenciar la dirección de largo plazo de la organización (D'Alessio, 2013).

En cuanto a los valores, estos son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas, y definir las intenciones estratégicas. Estos se afirman en el código de ética, en el que se establece el consenso mínimo sobre lo ético, las conductas deseadas y las que no lo son, así como los deberes y derechos. El contexto de una economía globalizada y significativamente competitiva expone a las organizaciones a muchas situaciones que requieren de juicios éticos y, con frecuencia, las respuestas no son fáciles, de ahí la necesidad de conocer y promover la importancia de institucionalizar los valores y el código de ética en el desarrollo de los negocios (D'Alessio, 2013).

2.1 Antecedentes

La empresa ya cuenta con una misión y visión establecida, en función de las actividades que realiza la empresa, y del análisis del comportamiento y necesidades de sus proveedores y clientes. A continuación, se detallan:

Visión: “Consolidarnos como la empresa líder en la industria de la construcción en el departamento de Piura y una de las más confiables a nivel nacional, conocida por su calidad, eficiencia y eficacia en la ejecución de obras, elaboración de estudios y manejo de proyectos,

supervisión, y otras actividades afines a la construcción, a través de la empresa Constructora San Jorge E. I. R. L., contribuyendo al desarrollo de la región y del país.”

En el Apéndice A se puede apreciar que la visión establecida por Constructora San Jorge E. I. R. L. no cumple con cuatro de los criterios de evaluación para formular una visión.

Misión: “Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes en el rubro de la construcción e ingeniería, ofreciendo servicios de alta calidad y seguridad para la mejora de la calidad de vida de nuestra sociedad y desarrollo profesional de nuestros trabajadores, generando bienestar y satisfacción social, logrando objetivos de mejora integral para obtener la mayor rentabilidad y utilidad.”

En el Apéndice B, se puede apreciar que la misión establecida por Constructora San Jorge E. I. R. L. no cumple con cinco de los criterios de evaluación para formular una misión.

2.2 Visión

A continuación, se presenta la misión propuesta en el presente planeamiento estratégico, realizado en función de los criterios desarrollados en el Apéndice C, tal y como se puede apreciar en el mismo:

Al 2025 ser la empresa líder en ventas en la industria de la construcción en el departamento de Piura, formando parte de las 20 primeras constructoras reconocidas en el Perú por su reputación y retorno de la inversión, contribuyendo al crecimiento y mejora de la infraestructura a nivel regional y nacional, ejecutando obras de calidad para nuestros clientes y consumidores, en un marco de respeto, y cuidado del medio ambiente y de las comunidades involucradas.

2.3 Misión

A continuación, se presenta la misión propuesta en el presente planeamiento estratégico, realizado en función de los criterios desarrollados en el Apéndice D, tal y como se puede apreciar en el mismo:

Desarrollar obras civiles, de saneamiento e infraestructura vial; así como la elaboración de estudios y manejo de proyectos, supervisión, y otras actividades afines a la construcción, para el mercado regional y nacional con altos niveles de rentabilidad y estándares mundiales de calidad.

2.4 Valores

Los valores organizacionales, según Jones (2008), son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables. Para Constructora San Jorge, pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes que norman, encausan el desempeño de sus trabajadores, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.

- Actitud de servicio: realizar cada una de las actividades orientadas a garantizar la satisfacción del cliente.
- Compromiso: identificarse con cada una de las actividades desarrolladas por la empresa, y trabajar con altos estándares de calidad y servicio al cliente.
- Honestidad: formalizar toda relación mediante documentos escritos.
- Seguridad: cumplir con las medidas establecidas para realizar el trabajo de manera correcta sin poner en riesgo las vidas de los trabajadores.
- Responsabilidad, por el trabajo ejecutado y las personas que ocupe en las obras.
- Innovación: buscar tener nuevas alternativas o tecnologías de la construcción, con nuevos procedimientos constructivos o nuevas tendencias de ingeniería.

2.5 Código de Ética

El código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y enfatiza los principios de la organización.

- Ofrecer servicios de calidad, mediante la innovación continua y manteniendo un control adecuado en todos los procedimientos constructivos.
- Comprometernos a realizar todos los esfuerzos para asegurar la rentabilidad de la empresa, protegiendo sus activos fijos y preservando su prestigio.
- Cooperar con el crecimiento económico de la región y de todo el país, de manera sostenible y respetando el medio ambiente.
- Mantener relaciones honestas con todos los grupos de interés.
- Cumplir con los derechos laborales acordados con los trabajadores del sector construcción, otorgándoles los beneficios que se convinieron.

2.6 Conclusiones

El cumplimiento de las condiciones y los plazos de entrega de las construcciones determinará la satisfacción del cliente y de la comunidad vinculada, mejorando sus condiciones de vida. Para ello, es importante una supervisión continua durante la ejecución de las obras, con el fin de asegurar la eficiencia del uso de los recursos y el correcto desarrollo de los procesos.

La innovación en los procedimientos y el uso de nuevas tecnologías impulsan a una menor demanda de personal obrero, lo cual genera la reducción de costos fijos y ocurrencias de accidentes laborales, y maximiza la rentabilidad financiera.

El cumplimiento de los derechos laborales y la seguridad en el trabajo son factores que ayudan a mejorar la calidad de vida y contar con una estabilidad económica que le permitirá acceder a servicios financieros.

La organización se ha planteado, para el 2025, ser líder en la industria de la construcción en la Región Piura. La misión plantea el adecuado desarrollo de obras por parte de la empresa, de modo que le permita crecer en niveles de competitividad y rentabilidad.

Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo, se realiza una evaluación externa denominada también auditoría externa, la cual está enfocada en la exploración del entorno y el análisis competitivo del sector. Asimismo, revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores de Constructora San Jorge E.I.R.L. El propósito de esta evaluación es ofrecer información relevante para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan obtener ventajas de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector y poder competir (D'Alessio, 2013).

3.1 Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa considera un análisis de siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productores, los mercados y las empresas que compiten en el sector bajo análisis (D'Alessio, 2013). Estos factores son seis: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; (e) fuerzas ecológicas y ambientales; y (f) fuerzas de los competidores.

Es importante entender el entorno en el que una industria y organización se desarrollan con el fin de (a) cuantificar el impacto favorable y/o desfavorable que puede tener sobre esta, (b) identificar las oportunidades de mercado a ser explotadas por la misma, y (c) desarrollar un planeamiento estratégico adecuado a largo plazo para tomar las decisiones correctas.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Tasa de referencia.

El Directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015) acordó disminuir la tasa de interés de referencia de la política monetaria a 3.25% en enero del 2015. Este nivel de la tasa de referencia es compatible con una proyección de inflación que converge más

rápidamente a 2.0% en 2015 debido a que los menores precios internacionales del petróleo se han comenzado a trasladar al mercado interno, lo que da un mayor margen para que la política monetaria actúe tomando en cuenta que la actividad económica continúa por debajo de su potencial. Asimismo, BCRP continuó flexibilizando el régimen de encaje en moneda nacional a fin de proveer liquidez en soles a la banca para facilitar la expansión del crédito en esta moneda, en un contexto en que los depósitos en soles han crecido a un menor ritmo que el crédito. La última reducción fue de 9.5% a 9.0% y entró en vigencia en enero del 2015. Estas medidas serán complementadas en el 2015 con nuevos esquemas de inyección de liquidez en moneda nacional, a fin de facilitar el proceso de desdolarización del crédito.

Política fiscal.

El resultado económico estructural es un indicador que muestra la evolución de las decisiones de política fiscal deduciendo del resultado económico convencional los efectos vinculados al ciclo económico y los efectos de los precios de los *commodities* relevantes para nuestra economía. El resultado económico estructural fue deficitario en 0.4% en 2014. Para el 2015 y 2016, se proyecta un resultado negativo de 1.7% (BCRP, 2015).

El impulso fiscal que permite identificar los cambios en la posición fiscal descontando los efectos del ciclo económico fue de 0.4% para el año 2014, lo que indica una posición fiscal ligeramente expansiva que es consistente con el mayor gasto no financiero del gobierno general, particularmente el corriente. Para el año 2015, este indicador sería de 1.4% del PBI, en línea con una política fiscal expansiva, en tanto que para 2016 tendería a una posición neutral (BCRP, 2015).

Inversión y presupuesto.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2014) incrementará el presupuesto de inversión para el año 2015, el cual asciende a S/. 35'758,000, monto 12.4% mayor al programado en el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) del año 2014. El 60% del monto

presupuestado se destina al interior del país, y más de la mitad de ese recurso se concreta en intervenciones en los 10 departamentos más pobres del país, se priorizan recursos a través de programas como el Programa Nacional de Saneamiento Rural, Proyectos Agrarios (Mi Riego), Transportes y Telecomunicaciones, Fondo para la Inclusión Económica en Zonas Rurales (FONIE) y Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL).

El Presidente Regional de Piura (Hilbck, 2015) manifestó que la ejecución de la inversión pública de los gobiernos regionales creció en 33% en el mes de abril del 2015. La recuperación de la ejecución de la inversión en regiones es producto de las medidas de impulso a la inversión implementadas por el Ejecutivo, la asistencia técnica de especialistas brindada por el MEF y la consolidación de los equipos técnicos regionales. Se estima que, en los siguientes meses, los gobiernos regionales mantendrían un crecimiento similar. Se proyectan nuevas inversiones para el año 2015 siguiendo el plan de inversiones del Gobierno Regional de Piura.

Se espera ejecutar, durante los próximos cinco años, una cartera de proyectos por S/. 6'507,000. De esta cantidad, se busca que S/. 3'342,000 se ejecuten en asociaciones público privadas (APP) cofinanciadas con recursos de la región y del Gobierno Central. Para el resto de proyectos, se destinarán recursos públicos. Piura tiene una brecha social y de infraestructura bastante amplia, lo cual es reconocido por la autoridad regional. Una de esas grandes carencias es el agua. A pesar de que sus cuencas producen 6'000,000 de m³, solo se aprovechan 2'100,000 de m³; el resto se pierde en el mar. Se plantea que el sector privado participe en tres proyectos clave: la construcción de la represa La Peñita en la zona central de Piura, la ampliación de la reserva de Poechos en Sullana y la construcción del reservorio de Vilcazán sobre el río Quiroz, en el Alto Piura. Pero la prioridad no solo es el agua, sino también es necesario mejorar los servicios de salud; para ello, se planea la construcción de

cinco hospitales que permitan subir el índice de tres camas por 10 mil habitantes a siete camas por 10 mil habitantes, “lo cual es lo mínimo necesario para una buena atención”, señala. Además, se buscará inversiones para construir 1,100 kilómetros de carreteras repartidas en una costanera que beneficien al turismo en la región y tres transversales que permitan conectarse con la Longitudinal de la Sierra.

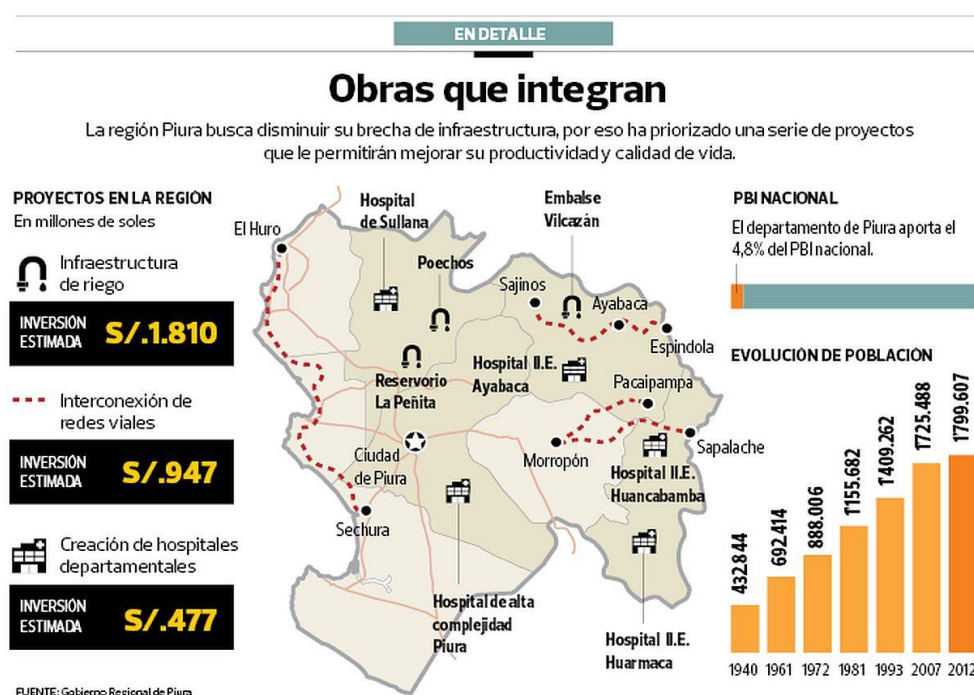


Figura2. Obras que integran el Gobierno Regional de Piura.

Tomado de “Diario El Comercio”, 2015

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/piura-busca-respaldo-ejecutar-proyectos-s6507-mlls-noticia-1794240>.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Crecimiento económico.

El Banco Mundial (BM, 2015) indicó que el Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región. Entre 2002 y 2013, la tasa de crecimiento promedio fue de 6.1%, en un entorno de baja inflación (2.6% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación. Sin embargo,

el país puede estar entrando a un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2014 por efecto de condiciones externas adversas, un declive correspondiente en la confianza interna y una reducción de la inversión. A pesar de ello, las cifras de crecimiento del PBI para este último año se mantuvieron por encima del promedio de la región (2.4% frente a 0.8%, respectivamente) y la inflación finalizó solo ligeramente por encima del rango meta (3.2%).

Evolución del PBI nacional y el PBI del sector construcción.

Como se puede apreciar en la Figura 3, el sector construcción presentará para el año 2015 una tasa de crecimiento menor a la de años anteriores (8%); sin embargo, seguirá representando una cuota importante del crecimiento del PBI del país. Las proyecciones de BCRP consideran que el sector construcción seguirá creciendo a una menor tasa, motivado por un menor dinamismo en la autoconstrucción y un menor crecimiento del sector inmobiliario, por el incremento del costo de licencias, y principalmente por el aumento en el costo de los terrenos para construcción ante la menor oferta. Sin embargo, este sector se mantendrá firme gracias a mayores proyectos de centros comerciales, conjuntos habitacionales de gran extensión, y obras de infraestructura vial y de diversa índole estatal (BCRP, 2015).

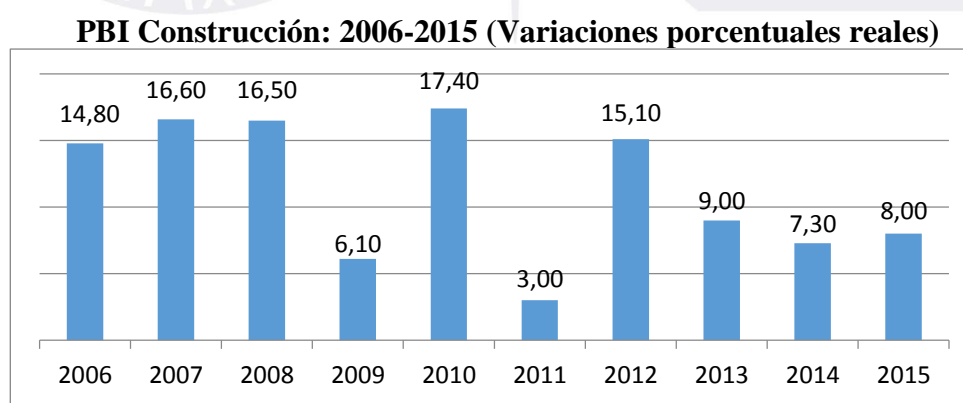


Figura 3. PBI Construcción 2006-2015.

Adaptado de “Informe de Inflación del BCRP 2015,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCR), 2015. Recuperado <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>.

Como se puede apreciar en la Tabla 1, el panorama económico nacional para el mes de marzo de 2015 presentó cifras estables de crecimiento. La producción nacional registró un crecimiento de 2.68%, sumando 68 meses de ininterrumpido crecimiento. El resultado logrado es explicado por la evolución positiva de la mayoría de los sectores. El sector construcción registró un decrecimiento de 7.75%, que se explica por el resultado contractivo del avance físico de obras en -34.64%, en tanto que el consumo interno de cemento aumentó en 2.06%. El empleo en el sector construcción en abril del 2015 presentó un crecimiento del 2.30%. Asimismo, el precio del barril de petróleo para abril de 2015 fue de \$ 54,000 y el tipo de cambio bancario para este mismo mes fue de 3.121. El Despacho Nacional de Cemento en abril del año 2015 presentó un decrecimiento del 7.11%. En el primer trimestre de 2015, la actividad económica acumuló un crecimiento del 1.73%. El resultado alcanzado por la actividad económica del país obedece al dinamismo mostrado por la demanda interna y la recuperación de la demanda externa de algunos minerales (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015).

Tabla 1.

Producto Bruto Interno por Sectores Económicos

	2012		2013			2014		2015	
	Ene. Set.	Año	Ene. Set.	RI Set.13	RI Dic.13	RI Set.13	RI Dic.13	RI Set.13	RI Dic.13
Construcción	16.2	15.1	10.5	11.0	9.0	8.3	7.3	8.0	8.0
Producto Bruto Interno	6.4	6.3	4.9	5.5	5.1	6.2	6.0	6.7	6.5

Nota. Adaptado del Informe de Inflación del BCRP 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

El PBI de la construcción ha venido cambiando en los últimos dos años. Para finales del 2014, logró superar el porcentaje del 2013: pasó de cerrar con 2.26% a 4.98%. Sin embargo, para inicios del 2015, se registró un decrecimiento, como bien se menciona líneas

arriba. Hugo Perea (2015) indicó que no se veía una contracción similar en muchos años. También llama la atención por qué cae el sector construcción. Hay una parte previsible del avance físico de obras, vinculada a la falta de inversión pública en los primeros meses del año, pero también existe una caída de la construcción de viviendas que se refleja en el menor consumo de cemento y que está más relacionada con el gasto y con la inversión privada, y demuestra una preocupante debilidad de la demanda interna en los primeros meses del año, que, más bien, debería ser el soporte de la economía en un contexto internacional complicado.

En el caso del consumo interno de cemento, el crecimiento durante 2014 (2.4%) habría sido menor que el observado en 2013 (8.6%), debido a un retraso en el avance de obras públicas y un menor ritmo de ejecución de proyectos inmobiliarios privados, en particular en la zona norte del país. No obstante, el crecimiento durante diciembre habría sido mayor que lo observado en la mayoría de meses del año (BCRP, 2015).

Precio de los metales.

El débil crecimiento global de las economías más desarrolladas ha originado un exceso importante de inventarios de algunos metales, principalmente del cobre, lo cual ocasionaría una caída de los precios de dichos metales durante los años 2014 y 2015. Aun si la economía de Estados Unidos mejora, la debilidad de los países de Europa y de muchos países en desarrollo tenderá a mantener este exceso de oferta para dichos metales. De manera específica, entre los metales base, algunos están en el proceso de transición de exceso a déficit de oferta. El zinc y el plomo se encuentran en el puesto más alto de esta lista. En cambio, el cobre va en contra de esta tendencia, pues muestra un sólido crecimiento en la producción debido a la apertura de nuevas minas entre el 2013 y el 2015, lo que lleva al mercado del cobre de una situación de déficit a excedente de oferta.

Uno de los socios auditores de Ernest & Young (Burga, 2014) manifestó que en el caso del oro y la plata, estos metales preciosos ofrecen un refugio del valor del dinero en tiempos de crisis, particularmente cuando los bancos centrales (en particular, el Banco de Reserva Federal de los Estados Unidos, FED, por sus siglas en inglés) intentan estimular la actividad económica mediante la reducción de tasas de interés y el debilitamiento de sus monedas. Es probable que estos metales ingresen a un período de consolidación, durante el cual los costos de producción se convertirán en un factor preponderante en la determinación de los precios que la misma fortaleza de la demanda. En la medida en que estos costos crecientes de producción se vayan acercando a los precios de mercado, estos a su vez se convertirán en la nueva base y empujarán nuevamente los precios hacia arriba.

El Grupo Goldman Sachs (GS, 2015) redujo su proyección para los precios de varios metales básicos en 2015 debido a una deflación de costos, mientras que elevó su pronóstico para el oro. El banco de inversión recortó sus estimados para los precios del cobre, aluminio, zinc, plomo, níquel y platino. Para el cobre, también proyectó un precio de 5,542 dólares la tonelada para este año, frente a los 6,400 dólares estimados anteriormente. En el caso del oro, el banco estimó un valor para 2015 de 1,262 dólares la onza, más que los 1,200 dólares considerados previamente. El precio del aluminio sería de 1,788 dólares la tonelada; el del platino, de 1,250 dólares; y el del níquel, de 16,550 dólares, según Goldman, que antes había previsto valores de 2,075, 1,381 y 17,500 dólares, respectivamente (CNN Expansión, 2015).

Productos financieros.

En el sistema financiero peruano, se cuenta con una diversidad de productos financieros a los cuales pueden acceder las diferentes empresas del sector construcción, previa evaluación crediticia, a través de estados financieros e información comercial, de la entidad financiera en la que soliciten líneas de crédito a través de la emisión de cartas fianza de presentación, de fiel cumplimiento, de adelanto directo de efectivo y/o materiales, o de

garantía de pago. Asimismo, las empresas constructoras pueden acceder a líneas de capital de trabajo con vencimientos de 60 a 120 días, con opciones de prórroga por 30 días adicionales previo pago de intereses corridos a la fecha o porcentaje de amortización al capital de la deuda, debido a que las entidades públicas (gobiernos regionales y municipalidades) demoran en efectuar el pago de valorizaciones. Otros productos financieros a los que pueden acceder las empresas de construcción son los préstamos en cuotas iguales durante 12 a 24 meses para financiamiento de capital de trabajo y los arrendamientos financieros (*leasing*), para adquisición de equipos o maquinarias, donde la empresa realiza pagos mensuales durante 36 meses y al culminar sus pagos puede acceder a la opción de compra para que el bien pase a su nombre. Cada entidad financiera posee un tarifario en el que se encuentran las comisiones y tasas que se cobran por estos servicios. Las entidades financieras peruanas son supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), que regula el buen servicio de los productos financieros.

Leasing inmobiliario.

Según la socia del Estudio Olaechea (Natteri, 2015) la nueva Ley de Leasing Inmobiliario (D. Leg. 1177), brinda tres alternativas diferentes a aquellas personas interesadas en la adquisición o alquiler de un inmueble destinado a vivienda:

- Contrato de arrendamiento de inmueble, mediante el cual el arrendatario va a lograr obtener un récord crediticio, situación que va a facilitar el acceso a créditos a través del sistema financiero.
- Contrato de arrendamiento de inmueble con opción de compra, a través del cual el arrendatario, al término del plazo pactado en el contrato de arrendamiento, va a poder ejercer la opción de compra del inmueble arrendado (el contrato es celebrado directamente con la empresa inmobiliaria).

- Contrato de arrendamiento financiero o leasing, en el que el arrendatario también cuenta con la opción de compra, pero el contrato es celebrado directamente con una entidad financiera autorizada por la SBS.

El Gerente General del Fondo Mi Vivienda (Freiberg, 2015) manifestó que aquellas personas que accedan a una vivienda a través de la Ley del leasing inmobiliario, es decir, por el alquiler-venta de un inmueble, pagarán cuotas mensuales que no deberán superar las de un crédito hipotecario convencional. Bajo esta modalidad también se tiene previsto otorgar el bono del buen pagador. Este beneficio se entregará finalizada la etapa de alquiler, cuando el usuario decida comprar la vivienda por medio de un crédito hipotecario. En cuanto al porcentaje de la cuota inicial correspondiente al pago del alquiler y de la deuda hipotecaria, estos montos serán definidos por el mercado.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Tasa de crecimiento de la población.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), los departamentos que al quinquenio 2010-2015 alcanzarán tasas de crecimiento anual iguales o superiores al 2.0% serán Tacna, Tumbes, Ucayali, San Martín y Madre de Dios. En dicho periodo, 10 de los 24 departamentos superarán la tasa de crecimiento promedio anual de 1.3%. Los departamentos que alcanzarán tasas de crecimiento anual menores o iguales al 1.0% serán Piura (0.9%) en la Costa y casi todos los de la Sierra, con excepción de Arequipa y Huánuco. Las tasas de crecimiento anual más bajas (0.4%), muy cercanas a un estado estacionario, estarán en los departamentos de Pasco, Ayacucho, lo cual se explica por el futuro comportamiento de sus tasas netas de migración hacia el quinquenio 2010-2015, que se espera serán altamente negativas (-22.6 por mil y -23.0 por mil, respectivamente) y compensadoras de sus considerables tasas anuales de crecimiento natural (de 15.6 por mil y 15.8 por mil, respectivamente) (ver Tabla 2).

Tabla 2.

Tasas de Crecimiento Geométrico Medio Anual, según Departamentos 1995-2015

Departamentos	1995 - 2000	2000 - 2005	2005 - 2010	2010 - 2015
PERÚ	1.70	1.6	1.5	1.3
COSTA				
Callao	2.6	2.3	2.1	1.8
Ica	1.7	1.5	1.3	1.2
La Libertad	1.8	1.7	1.5	1.3
Lambayeque	2.0	1.9	1.7	1.5
Lima	1.9	1.7	1.5	1.3
Moquegua	1.7	1.6	1.4	1.3
Piura	1.3	1.2	1.1	0.9
Tacna	3.0	2.7	2.4	2.1
Tumbes	2.8	2.6	2.3	2.0
SIERRA				
Ancash	1.0	0.9	0.8	0.7
Apurímac	0.9	1.0	1.0	1.0
Arequipa	1.8	1.7	1.5	1.3
Ayacucho	0.1	0.3	0.4	0.4
Cajamarca	1.2	1.2	1.1	0.9
Cusco	1.2	1.2	1.1	1.0
Huancavelica	0.9	1.0	0.9	0.9
Huánuco	2.0	1.8	1.7	1.6
Junín	1.2	1.2	1.0	0.9
Pasco	0.4	0.6	0.5	0.4
Puno	3.7	1.2	1.1	1.0
SELVA				
Amazonas	1.9	1.8	1.7	1.5
Loreto	2.5	2.2	2.0	1.9
Madre de Dios	3.3	2.9	2.6	2.3
San Martín	3.7	3.3	2.9	2.6
Ucayali	3.7	3.3	2.9	2.5

Nota. Adaptado de “Tasas de crecimiento de la población por departamento”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm

Déficit de Viviendas

Según el presidente de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú (ADI Perú, 2015), Gustavo Rizo Patrón, el déficit de vivienda en nuestro país bordea los 2 millones

de inmuebles porque cada año solo se construyen 18 mil unidades habitacionales cuando la demanda real es de 140 mil viviendas al año, un tercio de la población no cuenta con viviendas. Por otro lado, como resultado de la desaceleración de las ventas, existe un stock de viviendas durante nueve a diez meses. En el 2014 se produjo una reducción de ventas inmobiliarias debido a una caída del segmento C. "Estamos en niveles de ventas como fue en el 2009", informó Rizo Patrón. Frente a esta situación, comentó que ADI y la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) han planteado al gobierno diseñar una política nacional de vivienda.

Desempleo.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2015) informó que Paita (9.2%) y Sullana (9%) fueron las ciudades en las que más creció el empleo formal durante el febrero del 2015 en las empresas privadas de 10 a más trabajadores de las zonas urbanas, según la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo. En el caso de Paita, influyó directamente el incremento de la cantidad de empleos en la industria manufacturera, seguida por transporte, almacenamiento y comunicaciones, y servicios (sobre todo en establecimientos financieros). Por otro lado, en Sullana la variación positiva del empleo se registró en cinco ramas: industria manufacturera; extractiva (agricultura); servicios (establecimientos financieros, y servicios sociales y comunales); comercio; y transporte, almacenamiento y comunicaciones. El MTPE reveló que, a nivel nacional, el empleo formal creció en 1% en las empresas privadas de 10 a más trabajadores de las zonas urbanas. Asimismo, se observa un incremento continuo del empleo formal en los últimos 63 meses.

El Banco Mundial (BM, 2015) indicó que los efectos de un fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos han reducido los índices de pobreza considerablemente, impulsando la prosperidad compartida. Entre los años 2005 y 2013, los índices de pobreza se redujeron en más de la mitad, desde un 55.6% hasta un 23.9% de la población aproximadamente. Se

estima que, solo en el 2013, aproximadamente medio millón de personas escaparon de la pobreza. Además, hubo un pronunciado declive de la proporción de la población que vive por debajo de la línea oficial de la extrema pobreza, de 15.8% a 4.7% entre 2005 y 2013. La pobreza extrema es altamente rural y se concentra en 8% de los distritos del Perú, ubicados en las regiones de Cajamarca, Piura, La Libertad y Apurímac. Uno de los rasgos más importantes de crecimiento en el Perú es que es de amplia base. En tal sentido, aunque se mantiene elevada, la desigualdad de ingresos en el Perú, medida por el coeficiente Gini, ha declinado de 0.49 en el 2004 a 0.44 en el 2013. Sin embargo, esta mejora en la desigualdad total no revela algunas diferencias geográficas importantes. Mientras que el coeficiente Gini en áreas rurales cayó solo 2 puntos básicos entre los años 2004 y 2013 (de 0.44 a 0.42), la desigualdad urbana cayó por 5 puntos básicos (de 0.45 a 0.40) (INEI, 2015).

Mano de obra calificada.

El Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES, 2015) de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN, 2015) indicó que el desempleo juvenil y los problemas que tienen las empresas para encontrar mano de obra calificada son consecuencia de que el sistema educativo peruano no proporciona habilidades y competencias requeridas para desempeñarse en el mercado laboral. La investigación del gremio industrial da cuenta de que el 50.8% de las empresas más grandes del país enfrentan problemas para incorporar técnicos en sus plantas, mientras que la falta de personal calificado también afecta al 45.5% de empresas que tienen entre 50 y 99 trabajadores, y al 34.7% de empresas donde laboran entre 11 y 49 trabajadores.

Para desempeñar un empleo en empresas competitivas es necesario que el trabajador haya desarrollado las capacidades necesarias para el desempeño de las tareas del puesto de trabajo. Ello mediante el aprendizaje sistemático y la aplicación práctica de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores pertinentes. (SIN, 2015)

Sin embargo, esto no viene sucediendo, pues mientras los puestos de trabajo requieren de una preparación para realizar tareas específicas, el sistema educativo tradicional mayoritariamente se orienta a impartir información teórica desvinculada del objetivo de desarrollar conocimientos tecnológicos y capacidades prácticas para la vida activa productiva. Esto ocasiona que los jóvenes tengan dificultades para insertarse en el trabajo y las empresas no puedan cubrir su demanda de mano de obra calificada (SIN, 2015).

Corrupción en las entidades del Estado.

El Contralor General de la Republica (Khoury, 2015) indico que el costo de la corrupción enquistada en las instituciones públicas de Piura ascendería a un monto de S/. 100'000,000 anuales. Cada año, las entidades públicas en Piura reciben un promedio de S/. 5,000'000,000, de los cuales unos S/. 2,000'000,000 (40%) se destinan a proyectos de inversión. Si se calcula entre un 5% a 10% de pérdidas por cada proyecto, el resultado es un costo mínimo S/.100'000,000 anuales. El Presidente de la Coordinación Nacional Anticorrupción del Perú (Bernal, 2015) indicó que el departamento de Piura se ubica en el primer lugar a nivel nacional en temas de corrupción. Esto se debe al alto número de casos (un promedio de 40) que han denunciado presuntas irregularidades en perjuicio del Estado.

El Informe de Competitividad Global sitúa al Perú en el puesto 109 de 148 en el nivel de instituciones y considera a la corrupción como el segundo factor más problemático para hacer negocios en el país. La corrupción es uno de los problemas más serios en la sociedad peruana y, quizás, el reto más importante que debe superar como país para convertirse en uno moderno y avanzado (El Comercio, 2014).

Burocracia.

Según la encuesta bianual de Ciudadanos al Día (Ranking CAD 2013), el servicio de atención en una entidad pública toma, en promedio, 2 horas y 34 minutos. La mayor burocracia se observa en Energía y Minas, donde se puede necesitar hasta 4 horas y 28

minutos para lograr la atención. Le siguen Transportes y Comunicaciones, con 3 horas y 28 minutos; y Trabajo, con 3 horas y 19 minutos. En las entidades recaudadoras y en los reguladores o supervisores, el promedio es de 133 minutos. Ciudadanos al Día identificó que, en COFOPRI, DIGEMIN, Mi Vivienda y PromPerú, la demora puede ser de entre 2 y 4 horas por un trámite. En los gobiernos regionales, el lapso demandando es de 129 minutos; en las municipalidades provinciales, 87 minutos; y en los municipios distritales de Lima y Callao, hasta 70 minutos. El tiempo invertido por el ciudadano para ser atendido en 10 ciudades del país puede variar entre 5 y 15 horas. El caso más alarmante para Ciudadanos al Día es el de Loreto (15.2 horas), pero también se destacan San Martín, Huancavelica, Ayacucho, Amazonas y Puno.

Mafias de construcción civil.

Las mafias de construcción civil controlan la mayoría de obras públicas. Los sindicatos no solo cobran cupos en obras privadas, sino también en las de agua, desagüe y pistas. Las mafias crecen, están expandidas al interior del país, tienen una estructura sólida, denuncian a quienes tratan de combatirlas; incluso, parte del empresariado está coligado de manera indirecta. La mayoría de obras públicas en Lima están controladas por organizaciones delictivas que cobran cupos, y extorsionan a empresarios y obreros legales. Las obras públicas siempre las ganan los consorcios de solvencia que posteriormente subcontratan a empresas pequeñas para que realicen las obras, como construcción de veredas, pistas y las de agua y desagüe. Estas empresas son extorsionadas por las mafias. Las obligan a colocar en planilla a un número de integrantes del sindicato, pero casi nunca trabajan. Si el contratista no les paga, no culmina la obra. Existen otros casos en que las empresas se coluden con los sindicatos y ejecutan obras de pésima calidad (El Comercio, 2015).

Programa Techo Propio.

Según el portal del Fondo Mi Vivienda (FMV, 2015), el Programa Techo Propio (PTP) se establece como un programa del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS) orientado a facilitar el financiamiento de vivienda a las familias peruanas con menores recursos. Su objetivo es permitir el acceso a una vivienda de interés social (VIS) que cuente con servicios de electricidad, agua potable y desagüe, así como con las condiciones adecuadas de habitabilidad. El FMV (2015) establece como uno de los principales atributos del programa al Bono Familiar Habitacional (BFM), un subsidio otorgado por el Estado a las familias beneficiarias del proyecto como un complemento al ahorro del que disponen para acceder a la vivienda. Los beneficios del constructor al participar del programa Techo Propio son los siguientes:

- **Liquidez para la ejecución del proyecto:** El constructor puede contar, con el 100% de la inversión total del proyecto antes de iniciar las obras ya que puede disponer de los desembolsos del Bono Familiar Habitacional (BFH), así como de los Ahorros y Créditos Complementarios de los Grupos Familiares Beneficiarios (GFB).
- **Proyectos con economía de escala:** El constructor puede desarrollar megaproyectos inmobiliarios o grandes proyectos con el consecuente beneficio en costos.
- **Proyectos con riesgo comercial mínimo:** Demanda efectiva insatisfecha a lo largo de todo el territorio nacional. El déficit habitacional nacional bordea los dos millones de viviendas.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según Contry Manager América Latina de Autodesk (León, 2014) la tecnología revoluciona cualquier industria y el sector construcción no es la excepción. En el mercado

peruano, grandes constructoras y estudios de arquitectos están implementando, en el proceso de desarrollo de un proyecto de infraestructura, el estándar Building Information Modeling (BIM) (Diario Gestión, 2014). Este es un concepto relacionado fundamentalmente con el proceso de diseñar y construir una obra de infraestructura, desde una fábrica hasta una central hidroeléctrica. Existe en la industria de la construcción hace muchos años y permite que la tecnología, unida al concepto de establecer procesos, de resultados visibles y concretos.

Ecoeficiencia.

El Ministerio del Ambiente (MINAM, 2010) mencionó a la ecoeficiencia como una estrategia para optimizar el uso de la energía, insumos, y procesos de generación de bienes y servicios en general. Con ello, se busca aumentar la competitividad, y prevenir y minimizar los impactos ambientales. Esta estrategia se debe complementar con otras, como la promoción del consumo sostenible, los mercados verdes, la educación ambiental, la agregación de valor a grupos de interés o responsabilidad social corporativa, entre otros. De esta manera, la aproximación hacia el desarrollo sostenible es mucho más eficiente y eficaz para el país. El ecoeficiencia es un término utilizado por primera vez en la Cumbre de Río de Janeiro en 1992; se define como la producción de bienes y servicios con menor consumo de insumos y materias primas, y menor contaminación ambiental. Este concepto está estrechamente ligado con el desarrollo sostenible, pues busca la optimización de dimensiones del desarrollo en forma paralela: el crecimiento económico, la equidad social y el valor ecológico.

Tecnologías verdes.

Según el Centro de Comercio Internacional (ITC, 2015), las tecnologías verdes, también denominadas tecnologías no contaminantes o ecológicas, son aquellos bienes y servicios que mejoran la calidad del aire, del agua, del suelo o que buscan soluciones a los problemas relacionados con los residuos o el ruido. Estas tecnologías pueden ser muy

diferentes y abarcan desde sistemas de alta tecnología, sumamente complejos y costosos, hasta soluciones sencillas. El equipo de asistencia técnica del ITC que se ocupa de los asuntos comerciales define las tecnologías verdes como aquellos sistemas y servicios que respetan el medio ambiente, que son asequibles, adaptables y aplicables para los países en desarrollo o que estos países puedan exportar.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La Cámara Peruana de Construcción (Capeco, 2015) consideró el tema medio ambiental como una nueva tendencia mundial adoptada por las organizaciones. La industria de construcción no es ajena a ello y las principales constructoras del país, como el caso de Centenario, cuentan con títulos ecoamigable como la certificación LEED, que evalúa seis categorías: lugares sostenibles, eficiencia en el consumo de agua, energía y atmósfera, materiales y recursos, calidad ambiental interior, e innovación y proceso de diseño.

Según el Gerente de la División de Oficinas Centenario (Ruiz, 2015) en Latinoamérica, Perú ocupa el quinto lugar en desarrollar más construcciones ecoamigables, después de Brasil, México, Chile y Colombia. Entre el 2010 y el 2015, el Perú posee 17 proyectos con certificación LEED, la cual es más valorada por empresas transnacionales que cuentan con lineamientos desde su casa matriz.

Conservación de energía.

Para el Gerente de la División de Oficinas Centenario (Ruiz, 2015) el desarrollo de la tecnología ecoamigable es aplicada por los fabricantes de maquinaria pesada, quienes producen máquinas más seguras, productivas, ahorradoras de energía y menos contaminantes sobre la base de las normativas de emisiones de gases y ruidos; tal es el caso de los fabricantes Barloworld Finanzauto, Liebherr Ibérica, Sandvik, Komatsu, Caterpillar, JCB y Volmaquinaria, los cuales desarrollan motores que emiten menos gases y tienen tecnología híbridas de accionamiento. La semiautomatización de las máquinas permite ahorrar

combustible (eficiencia energética) porque se gana rapidez, mayor productividad y rendimiento (rentabilidad), menor desgaste de la máquina, mejor calidad del producto final, reducción de los costos al necesitar menor mano de obra (horas/hombre) y minimización del riesgo de accidentes laborales. Caterpillar cuenta, para sus equipos, con el sistema AccuGrade, el cual permite el guiado automático de las máquinas.

El Fenómeno “El Niño”.

Según el Senamhi, El Niño, también llamado ENSO ("El Niño Southern Oscillation"), es un cambio en el sistema océano - atmósfera que ocurre en el Océano Pacífico ecuatorial, que contribuye a cambios significativos del clima, y que concluye abarcando a la totalidad del planeta. Se conoce con el nombre de "El Niño", no solamente a la aparición de corrientes oceánicas cálidas en las costa de América, sino a la alteración del sistema global océano-atmósfera que se origina en el Océano Pacífico Ecuatorial (es decir, en una franja oceánica cercana al Ecuador), generalmente durante un periodo comprendido entre diciembre y marzo.

Se produce cuando los vientos alisios (del sureste en el hemisferio Sur y del noreste en el hemisferio Norte), que soplan sobre el Pacífico tropical, convergen en el oeste del mismo (norte de Australia y sureste de Asia) cargados de humedad en una zona donde la superficie del mar está relativamente caliente (temperaturas por encima de 28°C), lo que provoca que se dé en esa zona una intensa convección (zona de lluvias). Los vientos alisios empujan a las corrientes oceánicas superficiales que fluyen hacia el oeste y provocan un afloramiento de aguas profundas cerca de la costa este del Pacífico. Como resultado, el nivel del mar está como promedio unos 40 cm más alto en el oeste y la termoclina (superficie por debajo de la cual el agua del mar se considera a una temperatura constante) está en esa zona a unos 200 m de profundidad, mientras que en el este está a unos 50 m.

La presidenta ejecutiva del Senamhi, (Amelia Díaz, 2015) expresó en RPP Noticias que existe una alta probabilidad de que el Fenómeno del Niño se produzca y afecte a nuestro país

así como de que la intensidad del mismo sea alta y que para ello ya están tomando todas las medidas necesarias para paliar sus efectos.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la matriz EFE, se analiza la información del análisis PESTE, que permite identificar una lista de oportunidades que podrán beneficiar a constructora San Jorge E. I. R. L., así como amenazas que debe evitar en el ámbito que se desarrolla. La Matriz de Evaluación de Factores Externos de Constructora San Jorge E. I. R. L. tiene 15 factores de éxito, siete oportunidades y ocho amenazas. El valor obtenido, según la Tabla 3, es 2.16, y se encuentra por debajo del promedio, que es de 2.5. Esto demuestra que Constructora San Jorge E. I. R. L. tiene una respuesta menor a la esperada. Son nueve los factores determinantes de éxito con valor de uno y dos; esto significa que Constructora San Jorge E. I. R. L. está haciendo poco o nada para capitalizar las oportunidades que se le están presentando, y no está neutralizando las amenazas que la están afectando. Por ello, es necesario elaborar estrategias para afrontar de una mejor manera las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades.

3.3 Constructora San Jorge E. I. R. L. y sus Competidores

De acuerdo con Porter (2004), la naturaleza de la competitividad del sector construcción puede estar compuesta por cinco fuerzas. En la Figura 6 se muestra este modelo “simplificado”, que representa a la estructura del sector construcción. Constructora San Jorge E. I. R. L. debe buscar una posición en el sector construcción desde la cual pueda influir las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si le son adversas. Debe tenerse en cuenta que los competidores, proveedores y clientes/consumidores desarrollan acciones que los favorezcan, y buscan alcanzar de esta manera retornos por encima del promedio. También es preciso que Constructora San Jorge E. I. R. L. evalúe el impacto de las fuerzas en su posicionamiento dentro de su actual y futura ubicación en el mercado.

Tabla 3.

Matriz EFE de Constructora San Jorge E. I. R. L.

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Crecimiento de la población con necesidad de vivienda	0.08	1	0.08
2	Formulación de proyectos de inversión pública, como obras de saneamiento, mejoramiento de instituciones educativas, construcción de comisaria, hospitales, postas	0.09	4	0.36
3	Accesibilidad al programa Techo Propio del Fondo Mi Vivienda	0.05	1	0.05
4	Financiamiento directo de los proveedores de maquinaria y equipos pesados.	0.09	1	0.09
5	Alternativas de financiamiento para constructoras ante diversas entidades financieras	0.07	3	0.21
6	Expectativas de crecimiento del sector construcción	0.04	2	0.08
7	Leasing Inmobiliario	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.47		0.97
Amenazas				
1	Contracción, desaceleración de la economía	0.04	3	0.12
2	Crecimiento de los precios de los metales en el mercado internacional	0.04	2	0.08
3	Corrupción y burocracia en las distintas entidades del Estado	0.09	2	0.18
4	Escasez y elevado costo de los terrenos	0.05	3	0.15
5	Violencia de los sindicatos de construcción	0.09	2	0.18
6	Incremento de empresas extranjeras que restan participación de mercado a las nacionales	0.09	1	0.09
7	Mano de obra peruana poco calificada y especializada	0.07	3	0.21
8	Presencia del Fenómeno del Niño	0.06	3	0.18
	Subtotal	0.53		1.19
	Total	1.00		2.16

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson Educación.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Constructora San Jorge E. I. R. L. cuenta con una diversidad de proveedores que le permiten realizar sus compras generalmente al crédito por la confianza ganada. La constructora posee proveedores de materiales e insumos, y de servicios, según la utilización de los mismos del volumen y magnitud de la obra que realicen y el lugar donde efectúen la construcción.

Proveedores de materiales e insumos: la constructora realiza sus compras directamente con el proveedor, con el cual negocia precios por volúmenes de acuerdo con la magnitud y ubicación de la obra. Si la obra se encuentra fuera de la ciudad donde se ubica la constructora, se busca un proveedor de la zona o se negocian precios con proveedores locales por volúmenes de pedido de materia prima puesto en obra. Los principales proveedores de materia prima se pueden apreciar en la Tabla 4.

Proveedores de servicio: la constructora, al momento de la ejecución de las obras, necesita de personal especializado para ciertas actividades propias de la obra (saneamiento, agua y desagüe, etc.) y de acabados (pintura, madera, etc.). Estos proveedores de servicios en su totalidad son subcontratados por la constructora, y les brinda también los uniformes y accesorios necesarios para su seguridad (polos, chompas, botas, pantalones y cascos de seguridad), que también son brindados al personal permanente de obra. También se le otorgan uniformes al personal administrativo. A estos proveedores de servicios se les paga al contado, porque su trabajo es eventual, dependiendo de la obra que se realice. Los principales de proveedores de servicio se presentan en la Tabla 5.

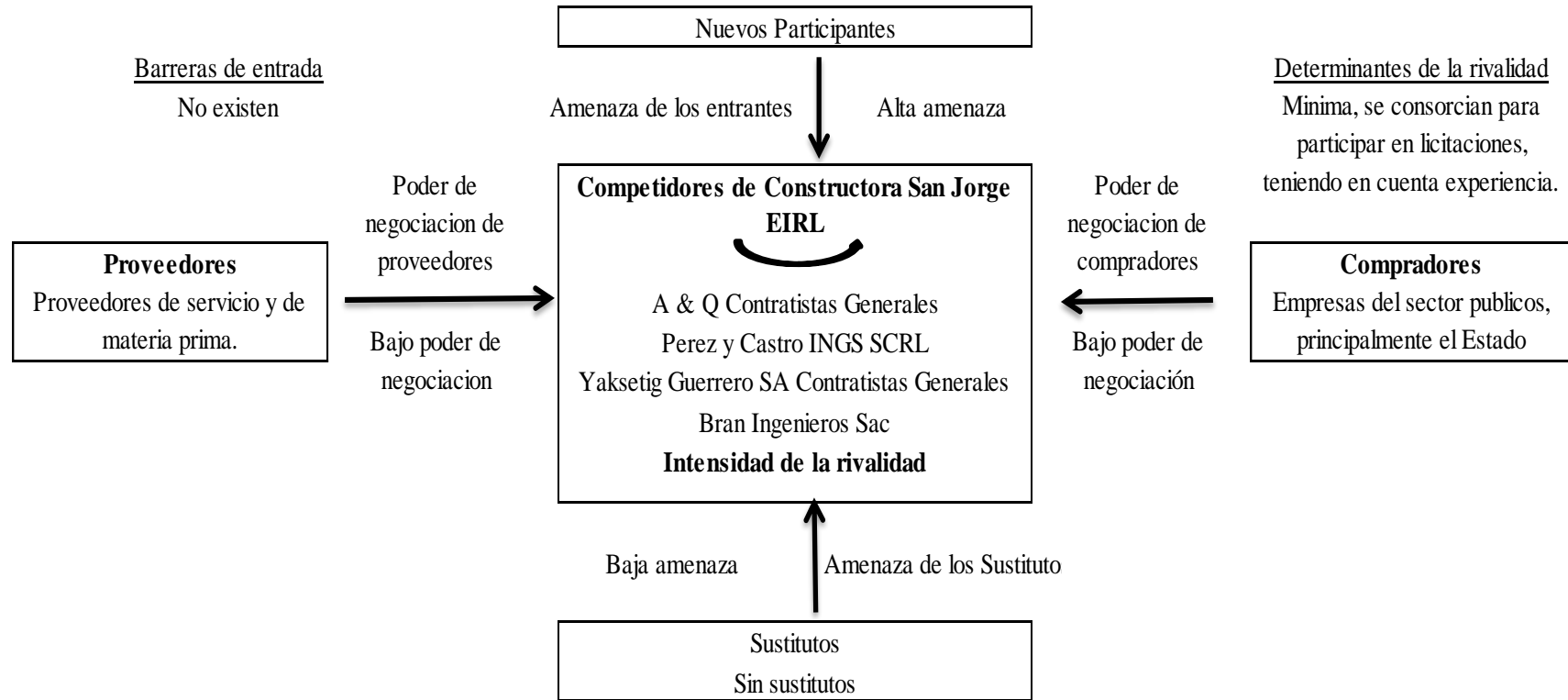


Figura 4. Elementos de la estructura de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Nota. Tomado de "Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior", por M. E. Porter, 2005a, 2a ed., p. 6, México D. F., México: Continental.

Tabla 4.

Principales Proveedores de Materiales de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Proveedor	Producto	Forma de Pago / días
Comercial Quiroga	Accesorios	Contado
Ladrillos del Perú S. A. C.	Ladrillo	Contado
Latercer	Ladrillo (tienen planta en Sullana)	Contado
Corporación Maderera Ferpesi S. A. C.	Madera	Contado
Cementos Pacasmayo	Concreto premezclado para vaciar techos	Contado
Corcel Servicios, Representaciones y Ventas Generales S. A. C.	Planchas Termo acústicas (recubiertas)	Contado
Jelax S. A. C.	Agregados (arena, piedra, confitillo y sus mezclas)	Contado
Eurotubo	Tuberías agua y desagüe	15
Uniblock	Bloquetas	15
Dimac S. A. C.	Tubería	15
Ikka S. A. C.	Bloquetas	15
Sodimac Perú S. A.	Cemento y accesorios	30
N & B Industrial	Material eléctrico en general	30
Distribuciones Olano	Suministros para agua y desagüe / accesorios tuberías	30
Homecenters Peruanos S. A. – Promart	Accesorios	30
Maestro Perú S. A. C.	Fierro y cemento / Accesorios	30
Escort Pus	Fierro y cemento (distribuidores en Chiclayo)	30
Comercial Briceño E. I. R. L.	Tubería	30 a 90
Tubrisac	Cajas de concreto para agua y desagüe	30 a 90
Distribuidora Tubo Norte	Fierro y cemento	30 a 90

Nota. Adaptado de Propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar Del Risco, Funcionario de Negocios Piura

Tabla 5.

Principales Proveedores de Servicios de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Proveedor	Producto	Forma de Pago
Parodi Carlín Luis	Subcontratista para trabajos específicos	Contado
Roberto Cotlear	Pintura	Contado
Enzo Compac	Pintura	Contado
Oh! Baby	Uniformes para obreros (pantalón, botas, polo, chompas)	Contado
Imagen Perú	Uniformes personal administrativo	Contado
Combustible	Grifos varios, según donde se realice la obra	Contado

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar Del Risco, funcionario de Negocios Piura

De lo expuesto, el factor clave de éxito de la fuerza *poder de negociación de los proveedores* es incrementar volúmenes de pedido para poder negociar precios de materias prima y servicios, que traería consigo confianza y seguridad con el proveedor, rentabilidad a la constructora, mejora en las condiciones de pago y calidad en la materia prima que se compra.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Las ventas de la constructora se realizan 100% al crédito mediante el pago de las valorizaciones de las distintas obras ganadas en licitaciones ante el Estado (gobiernos regionales, municipalidades provinciales y distritales, y algunas otras entidades del Estado). Constructora San Jorge E. I. R. L. concentra sus ventas con el sector público porque le permite generar un mayor margen de utilidad. La experiencia adquirida por la constructora en obras de distinta envergadura, la capacitación permanente de su personal y el equipamiento con el que cuenta le han permitido realizar obras de calidad, que satisfacen las expectativas de sus clientes, cumpliendo a cabalidad con los plazos establecidos, optimizando recursos y rendimientos, reduciendo costos, y conservando la calidad que caracteriza a la constructora. En la Tabla 6, se presentan a los principales clientes de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Tabla 6.

Principales Clientes de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Principales Clientes	Monto de Obra S/.
Municipalidad Distrital de Castilla	40,014,807
Municipalidad Distrital de La Matanza	12,931,711
Plan Copesco Nacional	7,626,238
Municipalidad Provincial de Talara	7,625,958
Gobierno Regional de la Libertad	6,566,679
Municipalidad Distrital de Salas	6,469,531
Municipalidad Distrital de Catacaos	6,299,469
Gobierno Regional de Piura	5,537,148
Municipalidad Provincial de Sechura	4,312,776
Municipalidad Provincial de Piura	3,552,742
Universidad Nacional de Piura	3,423,537
Municipalidad Distrital de Marcavelica	2,295,237
Banco de la Nación	1,046,157
Municipalidad Provincial de Cajamarca	989,886
Municipalidad Provincial de Paita	973,153
Gerencia Sub Regional Luciano Castillo Colonna	870,433
Ministerio Público	810,232
Municipalidad Provincial de Morropón – Chulucanas	566,269
CONAFRAN	557,071
Municipalidad de Ate Vitarte – Lima	512,111
Municipalidad Distrital de Suyo	467,228
Municipalidad Distrital de Bellavista – Sullana	454,963
Municipalidad Provincial de Sullana	399,897
EPS Grau S. A.	208,473
Gerencia Sub Regional Morropón – Huancabamba	129,151

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar Del Risco, funcionario de Negocios Piura

Se determina que el factor clave de éxito de la fuerza *poder de negociación de los compradores* es el mayor dimensionamiento del presupuesto de las obras de infraestructura. Esto traería como resultado la participación de la constructora en el mayor número de licitaciones que convoca el Estado, a través de sus entidades, para la ejecución de obras hasta por un monto de S/. 62 millones, que es su límite de capacidad de contratación con el Estado.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

El sector construcción carece de sustitutos que faciliten los mismos servicios ofrecidos por las constructoras, salvo que los clientes decidan recurrir al stock preexistente fabricado e instalado por empresas ya existentes, como son las casas prefabricadas. Por lo expuesto, la existencia de un factor clave de éxito de la fuerza *amenaza de los sustitutos* es de débil intensidad.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

En la industria de la construcción, no existen políticas gubernamentales que limiten la entrada de nuevas constructoras, siempre que los nuevos competidores cumplan los requisitos de calidad y seguridad establecidos por la entidad contratante. En el Perú, para que una empresa pueda licitar con el Estado o alguna entidad estatal, se requiere su inscripción en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), que otorga una constancia que determina el monto de contratación, según la experiencia y capacitación técnica, por lo que, en su gran mayoría, las pequeñas empresas forman un consorcio que cuenta con experiencia para tener mayor probabilidad de ganar la buena pro y acumular experiencia. Por lo expuesto, se considera como factores clave de éxito de la fuerza *amenaza de los entrantes* el conocimiento del proceso de licitación de obras públicas, calificación técnica y capacidad financiera para cumplir con los requerimientos.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

En el mercado de la construcción, existen numerosas empresas competidoras, las cuales se presentan a las licitaciones para obras públicas promovidas por el Gobierno Central, regional o municipalidades; obras privadas, como edificios, remodelaciones de clínicas; compiten, además, en la oferta de bienes inmuebles (departamentos y casas), que es promovida por capitales privados. No hay un líder claro en el sector construcción; muchos de los competidores son parecidos en tamaño. En especial en las obras de infraestructura

pública, existe una competencia ardua por los costos, lo que compromete la rentabilidad y muchas veces la calidad de las construcciones. En la Tabla 7, se observan los principales competidores de Constructora San Jorge E. I. R. L..

Tabla 7.

Principales Competidores de Constructora San Jorge EIR, Considerando el Nivel de Contratación, según el Registro Nacional de Proveedores

Principales Competidores	Capacidad máxima de contratación S/.
Pérez y Castro INGS S. C. R.L	135,032,002
Yaksetig Guerrero S. A. Contratistas Generales	30,221,150
A & Q Contratistas Generales	23,172,120
Bran Ingenieros S. A. C.	20,474,300

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar Del Risco, funcionario de Negocios Piura y Registro Nacional de Proveedores.

3.4 Constructora San Jorge E. I. R. L. y sus Referentes

Se ha seleccionado a los referentes sobre la base del volumen de ventas en millones de dólares para el cierre del año 2013, según el ranking de las 500 mayores empresas del Perú y de América Latina del portal América Economía. Este 2013 tuvo aspectos positivos y negativos para el sector construcción, que para el 2013 creció 8.56% y sumó su duodécimo año de crecimiento consecutivo. Según la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco), la actividad edificadora se redujo 10.67% en el 2013; también decrecieron las ventas de las viviendas: fueron 25% menores a las registradas en el 2012. Las razones de esta desaceleración constructora, según los especialistas, es el endurecimiento de las calificaciones para acceder al crédito, impuesto por el Banco Central de Reserva a las entidades financieras locales. Por el contrario, se colocaron más de 110,000 m² de oficinas, especialmente en zonas como San Isidro financiero. Para los próximos años, la alta demanda insatisfecha tanto en viviendas como en oficinas, vaticina años de crecimiento para la industria constructora en todos sus mercados, entre ellos, el de infraestructura, en el cual la

brecha existente empuja inversiones anuales de aproximadamente los US\$ 10'000,000. En la Tabla 8, se presentan las 10 mayores empresas del Perú por volumen de ventas en millones de dólares.

Tabla 8.

Ranking de las 10 Mayores Empresas del Perú

Ranking	Empresa	Ventas 2013 (Millones de US\$)
1	Graña y Montero	1460
2	Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción	981
3	Mota - Engil Perú SA	411
4	COSAPI	408
5	San Martín Contratistas Generales SA	324
6	Ing. Civiles & Contratistas Generales - ICCGSA	276
7	JJC Contratistas Generales	260
8	TRADI	207
9	Constructora OAS Ltda. Suc. del Perú	201
10	La Viga	200

Nota. Tomado “Ranking de las 500 mayores empresas del Perú y América Latina”, por América Economía. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/construccion/>

A continuación, se presentan las cinco primeras constructoras de la Tabla 8 para realizar un resumen de sus principales obras y proyectos, así como una breve reseña histórica de cada una de ellas.

La empresa Graña y Montero: Graña y Montero es un grupo de 26 empresas de servicios de ingeniería e infraestructura con presencia en ocho países de Latinoamérica y cuenta con más 46,000 colaboradores. Su misión es resolver las necesidades de servicios de ingeniería e infraestructura de sus clientes más allá de las obligaciones contractuales. Trabaja en un entorno que motiva y desarrolla a su personal, respetando el medio ambiente en armonía con las comunidades en las que opera y asegurando el retorno a sus accionistas. Su visión es ser reconocidos como el grupo de servicios de ingeniería e infraestructura más confiable de Latinoamérica. Hace más de 30 años, Graña y Montero adoptó una estrategia de

diversificación para ampliar la estabilidad del negocio, pero sin alejarse de los conocimientos básicos y se redefinió a la empresa de una manera más amplia, a un grupo de servicios de ingeniería e infraestructura. Hoy Graña y Montero es un grupo de 26 empresas estructuradas en cuatro áreas de negocio: (a) ingeniería y construcción, (b) infraestructura, (c) inmobiliaria, y (d) servicios. Entre los últimos y principales proyectos realizados se encuentra el Metro de Lima (Portal Web, Graña y Montero, 2015).

La empresa Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción: Odebrecht es una organización global, de origen brasileño, con un compromiso permanente con la satisfacción de los clientes, la generación de valor de los accionistas, el desarrollo de las comunidades en las que actúa y la realización de sus integrantes. Se encuentra presente en 21 países, con negocios diversificados y estructura descentralizada. Participa en los sectores de ingeniería y construcción, e industria creando soluciones integradas, innovadoras y de relevancia para clientes y comunidades. Está integrada por 181 mil personas que tienen como referencia la Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO), formulada a partir de concepciones filosóficas que las orientan y mantienen unidas rumbo a la supervivencia, el crecimiento y la perpetuidad de la organización. Comenzó su internacionalización en Perú en 1979, enfocando su actuación en la construcción de proyectos de infraestructura que, a lo largo de 35 años, han contribuido a una transformación económica y social importante. Entre sus principales proyectos destaca la construcción de Charcani V (Arequipa): la única central hidroeléctrica en el mundo que funciona dentro de un volcán. Esta obra desafiante significó el inicio de su compromiso con el desarrollo del país y, al mismo tiempo, la primera actuación de Odebrecht a nivel internacional. En 1988 lideró la construcción de las Etapas I y II del Proyecto Especial Chavimochic, obra que permitió el mejoramiento e incorporación de nuevas tierras para la agricultura, generación de energía eléctrica, desarrollo de la agroindustria y abastecimiento de agua para la ciudad de Trujillo. A partir del 2012, amplía su presencia en el país con la

participación de Odebrecht Infraestructura, Odebrecht Latinvest, Odebrecht Latin Finance, Odebrecht Ambiental, Odebrecht Ingeniería Industrial y Braskem. En 2013 obtuvo la buena pro para la construcción y concesión de la Etapa III, que consolidará los beneficios de esta obra emblemática del norte peruano y de la organización. Con 35 años de presencia continua en el país, Odebrecht ha participado en más de 65 obras que contribuyen a generar nuevas oportunidades de desarrollo a nivel nacional. Hoy se enorgullece de ampliar sus líneas de negocio y participar como inversionista en proyectos de infraestructura (Portal Web, Odebrecht, 2015).

La empresa Motta-Engil Perú S. A.: inicia sus actividades en 1986, con el nombre de Translei, dedicándose desde el principio a la ejecución de importantes proyectos de infraestructura minera y vial, lo que le ha permitido acumular una gran experiencia en estos rubros y adquirir un profundo conocimiento del mercado peruano. Paralelamente, se ha establecido una estrecha comunicación con las comunidades y sus pobladores, tarea fundamental para la buena marcha de la empresa y el desarrollo de la zona de influencia. La empresa lleva trabajando 29 años a lo largo de todo el territorio nacional, y opera con capital accionista de la mayor constructora portuguesa desde hace 16 años. Es así que, en el 2010, se tomó la decisión de relanzar la empresa con un renovado impulso y un nuevo nombre: Mota-Engil Perú. Desde entonces, ha ampliado la oferta de servicios hacia otros sectores, que abarcan no solo el vasto campo de la ingeniería y construcción, sino también rubros como el inmobiliario, producción de agregados y concesiones. A esto se suma la política de trabajar siempre con los mejores profesionales del medio y con tecnología de punta, que garantizan la calidad y seguridad de todas las obras. Durante los próximos años, se continuará con la estrategia de diversificación, a fin de afianzar la presencia de la empresa en nuevos sectores y consolidar la posición en el medio peruano. La empresa cuenta con varios proyectos ejecutados y en ejecución a lo largo de su existencia, principalmente de

mantenimiento, rehabilitación y mejoramiento de carreteras (Portal Web, Motta – Engil Perú, 2015).

La empresa Cosapi: ofrece al mercado servicios de ingeniería y construcción, servicios mineros, negocios en concesiones de infraestructura y desarrollos inmobiliarios. Cosapi, con más de 50 años en el mercado, es la segunda empresa de ingeniería y construcción de capital nacional en el Perú, según el ranking de las “500 Mayores Empresas del Perú” publicado por América Economía. Ha completado de manera exitosa varios de los proyectos más importantes y emblemáticos del Perú, tanto en el sector privado como en el sector público. Entre estos proyectos se encuentran obras como el desarrollo del proyecto Antamina, uno de los proyectos mineros más importantes desarrollados en el Perú; la construcción y conservación de 1,187 y 1,975 km de carreteras respectivamente; la construcción del Jockey Plaza Shopping Center, el centro comercial más grande del país en ventas (según lo señalado por la Asociación de Centros Comerciales del Perú); la construcción de la sede principal del banco Interbank; y la modernización del aeropuerto internacional de Lima. Asimismo, ha desarrollado proyectos en 13 países.

Todo ello ha sido posible gracias a la sólida cultura empresarial de Cosapi, la cual considera a su gente como su principal activo organizacional. Posee con un equipo altamente competente y especializado, conformado por 1,628 empleados y 6,073 obreros que comparten los valores corporativos de la compañía. Asimismo, Cosapi se preocupa por todos sus grupos de interés; por ello, desde el 2013, ha asumido una serie de compromisos enmarcados en su política de responsabilidad social, seguridad y salud, medio ambiente, y patrimonio cultural. Cuenta también con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, además de la certificación de buen empleador ABE y el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR); y ha recibido también el reconocimiento de Merco Perú, como la empresa más atractiva para trabajar en el sector ingeniería y construcción (Portal Web Cosapi, 2015).

La empresa San Martín Contratistas Generales S. A.: San Martín es una compañía que presta servicios de minería y construcción desde la década de los noventa. A través de los años, ha participado de importantes obras tanto en el sector privado como en el público, ejecutando proyectos de gran envergadura en todo el país. El objetivo de San Martín es satisfacer las exigencias de sus clientes, entregándoles un servicio de calidad en los plazos establecidos y dentro del presupuesto acordado. Es la principal contratista de minería del Perú, con muchos años de experiencia. Cuenta con maquinaria propia de última generación, lo que asegura una operación segura y exitosa. Los servicios que ofrece San Martín en construcción están relacionados con el planeamiento, ejecución, supervisión y control de obras de infraestructura, como, por ejemplo, la construcción de carreteras, intercambios viales, puentes, entre otros. También obras civiles en centrales hidroeléctricas tales como presas, bocatomas, desarenadores, túneles, diques, canales, etc. (Portal Web San Martín Contratistas Generales, 2015).

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil Competitivo (MPC).

La matriz de Perfil Competitivo para Constructora San Jorge E. I. R. L. cuenta con 10 factores claves de éxito y ha obtenido un puntaje de 3.51, que es superior a sus competidores, los cuales obtuvieron, en el caso de Pérez y Castro Ings S. C. R. L., 3.49; A&Q Contratistas Generales S. C. R. L., 3.28; y Yaksetig Guerrero Contratistas Generales S. A., 2.89. Con este resultado obtenido, Constructora San Jorge S. R. L. puede posicionarse como líder en el sector construcción en Piura, siendo incluso más competitiva que sus competidores. Pese a ello, no se ha desarrollado lo suficiente para explotar estas diferencias y ganar un liderazgo. Por lo tanto, es necesario concretar esfuerzos en diversificar sus servicios y obtener certificaciones, porque estos factores clave de éxito representan una fortaleza y una debilidad menores (ver Tabla 9).

Matriz Perfil Referencial (MPR).

Las organizaciones de referencia (*benchmarking*) que se consideran tienen que estar en la misma industria, pero no se debe competir con ellas. El benchmarking con las organizaciones que manejan las mejores prácticas en el sector global es útil para la evaluación estratégica de lo que ocurre en el sector construcción. Del análisis obtenido en la Matriz del Perfil Referencial que se muestra en la Tabla 10, se apreció que el mayor puntaje ha sido obtenido por la empresa Graña y Montero (3.81); en tal sentido, Constructora San Jorge E. I. R. L. necesita aprender y evaluar qué aspectos utilizados por la empresa referencial pueden ser aplicados o modificados para obtener un próspero crecimiento. Se observa que esta compañía posee muchas fortalezas mayores, convirtiéndose en referente para Constructora San Jorge E.I.R.L.

3.6 Conclusiones

El criterio para seleccionar los principales competidores de Constructora San Jorge E. I. R. L. en el departamento de Piura ha sido el nivel de contratación que mantienen vigente con el Estado. Entre los principales competidores se puede destacar a Pérez y Castro INGS S. C. R. L., que cuenta con un nivel de contratación de aproximadamente S/.135'000,000; Yaksetig Guerrero S. A. Contratistas Generales cuenta con S/. 30'000,000; y A & Q Contratistas Generales dispone de S/. 23'000,000.

Las principales oportunidades de Constructora San Jorge son la accesibilidad a las diferentes obras de entidades públicas y las alternativas de financiamiento que tiene por parte de las instituciones financieras.

Las principales amenazas de Constructora San Jorge son la mano de obra poco calificada, la corrupción y burocracia en algunas entidades del Estado, violencia de los sindicatos de construcción civil y la presencia del fenómeno del Niño.

Los principales factores claves de éxito para Constructora San Jorge, tomados del modelos de las Fuerzas de Porter son innovación y tecnología, conocimientos de procesos de licitaciones públicas, calificación técnica, rentabilidad, , y costo de venta.



Tabla 9.

Matriz Perfil Competitivo (MPC) Constructora San Jorge E. I. R. L.

Factores clave de éxito	Constructora San Jorge E. I. R. L.		Pérez y Castro Ings S. C. R. L.		Yaksetig Guerrero S. A. Contratistas Generales		A&Q Contratistas Generales S. C. R. L.		
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Innovación y tecnología	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
2 Conocimiento del proceso de licitación pública	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48
3 Calificación técnica	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
4 Capacidad financiera	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39
5 Poder de negociación	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
6 Alianzas estratégicas con otras empresas	0.14	3	0.42	2	0.28	1	0.14	1	0.14
7 Rentabilidad	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
8 Costo de venta	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
9 Certificaciones	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
10 Diversidad de servicios	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Total	1.00		3.51		3.49		2.89		3.28

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 10.

Matriz Perfil Referencial (MPR) Constructora San Jorge E. I. R. L.

Factores claves de éxito	Constructora San Jorge EIRL		Graña y Montero		Odebrecht Peru Ing y Const		Mota-Engil Perú		
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Innovación y tecnología	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2 Conocimiento del proceso de licitación públicas.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
3 Calificación técnica.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
4 Capacidad financiera.	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
5 Poder de negociación.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
6 Alianzas estratégicas con otras empresas.	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28
7 Rentabilidad.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
8 Costo de Venta.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
9 Certificaciones	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
10 Diversidad de servicios	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20
Total	1		3.51		3.81		3.47		3.55

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Las principales áreas funcionales a ser auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna. En estas áreas, lo importante para el proceso estratégico no es lo operacional, sino los aspectos estratégicos que se derivan de su análisis. Las áreas son: Administración y Gerencia (A), Marketing y Ventas, e Investigación de Mercado (M), Operaciones & Logística (O), Finanzas & Contabilidad (F) Recursos Humanos y Cultura (H), Sistemas de Información y Comunicaciones (I), Tecnología, e Investigación y Desarrollo (T). La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2013).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el análisis interno, se procura hacer de los recursos de la organización una fuente de ventaja competitiva, tomando en consideración no solo su escasez, sino su alternativa de uso más rentable. Con esto se conseguirá aumentar la eficiencia de la empresa Constructora San Jorge E. I. R. L., generar una renta económica significativamente superior, y mejorar la posición competitiva de la empresa. La atención ahora debe centrarse en los factores clave de éxito (FCE) de la industria donde se desenvuelve la empresa Constructora San Jorge E. I. R. L., y evaluar su impacto en cada una de sus áreas funcionales. Siempre hay que tener presente que el rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor; si es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia en el largo plazo (D'Alessio, 2013).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La empresa no cuenta con un proceso de planeamiento formal al 100% sobre las obras por ejecutar durante el año, debido a que se trabaja con obras públicas, lo que está sujeto a la situación política, pero se trabaja con una planificación al 30%. Para las obras ya asignadas a ser trabajadas durante el año sí se puede contar con una planificación al 100% de acuerdo con

el cronograma de entrega de obra. Cuenta con una misión, visión y objetivos establecidos los cuales se formularon sobre la base de la actividad de la empresa y del análisis del comportamiento y necesidades de sus proveedores y clientes. La gerencia es la que estudia las licitaciones, evaluando la rentabilidad de la ejecución de las obras. El área administrativa es la que se encuentra en la constante búsqueda de nuevas obras a través del internet e indagando en las diferentes entidades públicas (gobiernos regionales, municipalidades, entre otras). El personal administrativo está compuesto por un número limitado de empleados, lo que permite el conocimiento de las funciones de sus puestos y de los demás, apoyándose entre sí porque la comunicación es efectiva. Realizan reuniones quincenales en las que se les comunica el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Analizando el crecimiento de la empresa, se ha visto en la necesidad de abrir dos nuevas áreas, que hasta hace unos meses no existían de manera formal: Recursos Humanos y Seguridad en el Trabajo. Si bien se ha venido realizando un seguimiento de las actividades relacionadas con estas dos áreas, ahora ya cuentan con un área formalizada, que se encarga de monitorear las actividades para obtener un mejor rendimiento de cada uno de los trabajadores y un adecuado control de las medidas de seguridad, a fin de evitar incidentes en las obras y dentro de oficina. Esto demuestra que Constructora San Jorge E. I. R. L. se encuentra en una revisión constante de la estructura de la organización, y cuenta con un organigrama debidamente estructurado (ver Apéndice A).

El Sr. Florentino Serván Serván cuenta con más de 18 años de experiencia en el sector construcción, ejecutando obras principalmente para el sector público. El Sr. Servan pregona en su empresa un liderazgo transformacional, debido a las cualidades profesionales y personales, así como sus conocimientos y enseñanzas. Participa directamente en el 100% de las actividades desarrolladas dentro de la empresa, compartiendo cada uno de sus conocimientos con los empleados; actualmente, él se encarga de la Gerencia y del área de

Operaciones; en función del crecimiento de la empresa, se decidirá el momento de contratar a un jefe de obra, que se encargue del monitoreo correspondiente de cada una de las actividades que realice la empresa. Cada uno de los empleados se encuentra motivado para realizar sus actividades diarias y apoyar a las demás áreas, en caso de que sea necesario; cuentan con un sistema formal para los permisos y salidas; las relaciones entre los miembros de la empresa se desarrollan de manera armoniosa; existe conformidad con el sueldo percibido, el cual se considera acorde con las labores realizadas. Las horas extras son pagadas. Sin embargo, el buen desempeño no es reconocido ni premiado por la gerencia; a pesar de ello, aprecian la experiencia y conocimiento del Sr. Serván, a quien consideran un buen líder que los impulsa a mejorar el desempeño de su trabajo individual. Los trabajadores de la empresa cuentan con los beneficios de ley y los sueldos que son acordes con el mercado. Adicionalmente, se manejan memorándums de procedimientos, cuando tienen tres faltas en un mes, de acuerdo con el reglamento interno normado. No se otorgan premios o reconocimientos debido a que, para el gerente, los trabajadores aún no se encuentran preparados; pueden considerar que los premios se entregan por otras razones, ajenas a su rendimiento; por ello, se necesitaría cambiar la cultura de los trabajadores.

Después de realizar el análisis de auditoría para el área de Administración y Gerencia, mostrado en el Apéndice B, se pueden determinar las siguientes fortalezas para Constructora San Jorge: experiencia y conocimiento del Sr. Serván en temas de construcción y liderazgo; la Gerencia se encuentra comprometida con las actividades desarrolladas; conocimiento de todo el personal sobre el funcionamiento y gestión de la constructora; buen clima laboral, que fomenta el compromiso y cumplimiento de las funciones asignadas. Como debilidad se ha encontrado que la constructora carece de certificaciones ISO.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Se ha realizado una auditoría al área de Marketing y Ventas de la empresa, contenida en el Apéndice C, y cuyo análisis se desarrolla desde el punto de vista de las cuatro P del marketing.

Producto.

Brinda el servicio de construcción a las entidades públicas con las cuales trabaja en la ejecución de obras públicas que son licitadas a través de los Gobiernos Regionales, Municipalidades y diversas entidades del Estado. Se trabaja principalmente con el Estado; se sigue un proceso de búsqueda, en el portal del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), de las diferentes licitaciones que publican las entidades públicas. Se evalúan los requisitos de estas a fin de determinar si la constructora los cumple y, de acuerdo con esto, se adquieren las bases del concurso público y se presenta al proceso de licitación, en el cual compite diferentes empresas; finalmente, se adjudica la obra al mejor postor con un expediente técnico y un presupuesto de obra.

La constructora decidió trabajar al 100% con entidades públicas porque tuvo mala experiencia con entidades privadas por el incumplimiento de pago. Se dejó de trabajar con estas porque no contaban con un expediente técnico definido, al contrario de las entidades públicas, las cuales cuentan con cronogramas establecidos de cumplimiento y, si no se cumplen por ambas partes, existen medios para exigir el cumplimiento de lo pactado por parte de la constructora y el Estado. Para la constructora, su mejor cliente es el Estado porque cumple con lo establecido y, si la constructora ejecuta la obra en el plazo establecido, el Estado también cumple con pagarle a tiempo; además, se cuenta con un expediente técnico con un presupuesto asignado. En algunos casos, los expedientes técnicos pueden presentar fallas que pueden ser subsanadas o corregidas siempre y cuando se mantengan dentro del presupuesto asignado a dicha obra. (Ver Figura 5)



Figura 5. Proceso de Licitación de Obra para Constructora San Jorge E. I. R. L.

Precio.

Los precios para la ejecución de obras se manejan en el momento de la adjudicación de la obra y la firma del contrato. Luego de adjudicarse la obra al mejor postor, por contar con la mejor propuesta económica, se procede a la firma del contrato donde se le asigna el valor referencial de la obra según lo estipulado en las bases del concurso público, el cual viene acompañado del expediente técnico de la obra.

Plaza.

El alcance de las operaciones de la constructora no solo es a nivel local (Piura), sino también en diferentes ciudades del país; desarrolla obras desde Lima hacia la zona norte del país; destacan los departamentos de Lima, La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes y Cajamarca. Al tener la constructora un alcance en diferentes ciudades del país, las ventas se encuentran muy bien distribuidas geográficamente, ya que no le resulta difícil realizar obras en zonas muy alejadas y poco accesibles debido a la difícil geografía del país. La

constructora, a nivel local (Piura), es considerada como altamente competitiva debido al cumplimiento y calidad de sus obras, pero, en las diferentes ciudades donde ha desarrollado obras, aún es considerada como una constructora pequeña con potencial de crecimiento en su ciclo de vida.

Promoción.

La empresa no desarrolla una investigación de mercados porque tiene como principal herramienta de marketing la calidad y cumplimiento en el desarrollo de obras; esta es su principal fuerza de ventas. El cumplimiento en la ejecución de obras y la calidad del servicio postventa hace que la constructora sea reconocida a nivel local y nacional; esta es su principal arma de publicidad, que, además, le sirve para ser reconocida por sus clientes.

La gerencia y funcionarios de la constructora cuentan con amplia experiencia y conocimiento del marketing, pero la empresa prioriza la capacitación de estos en temas de administración y gerencia, dentro de los cuales se desarrollan estrategias de marketing. La frecuencia de estas capacitaciones es anual y de acuerdo con el cargo que desempeña el colaborador. La gerencia no asigna un presupuesto específico de marketing porque, como se dijo anteriormente, su mejor publicidad es el cumplimiento y calidad en la ejecución de sus obras, por lo que la constructora se encuentra muy bien posicionada y reconocida a nivel local (Piura). En consecuencia, se ha determinado como principal fortaleza que el arma fundamental de su publicidad es el cumplimiento y la calidad en la ejecución de sus obras con el sector público, donde más se utiliza la gestión antes que la publicidad; la debilidad es carecer de un área de publicidad e investigación de mercado que le permita desarrollar proyectos de construcción en el sector privado.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Constructora San Jorge E. I. R. L. clasifica a sus proveedores por las facilidades de pago (crédito o contado), tiempo de entrega y calidad del producto que le brindan. La

mayoría de ellos se concentran en las ciudades de Chiclayo, Trujillo, Piura y Lima. Las compras de insumos y materiales están regidas por lo consignado en el expediente, y se exige la composición y características mínimas requeridas dentro del presupuesto estipulado. En caso de que el precio en el mercado sobrepase ampliamente al estipulado en el expediente, se necesita contar con la aprobación adicional por parte de la entidad ejecutora; en caso contrario, no se compra el insumo hasta que se llegue a un acuerdo. En algunas ocasiones, el proveedor debe importar el material requerido, por lo que, en muchos casos, no tienen control sobre el cumplimiento de los plazos de entrega, que dependen netamente del productor. Si los materiales son de muy alto valor y complejos en su uso, el mismo proveedor llega a la obra para explicar al personal cómo deben ser manipulados. Por lo general, siempre se utiliza los mismos productos, por lo que la manipulación es más rápida.

La constructora posee infraestructura para guardar los materiales y activos fijos de la empresa: dos almacenes propios y uno en la obra. La empresa, para el control de sus inventarios y activos fijos, carece de un sistema informático integrado; utiliza herramientas básicas de Excel, que ha ido actualizando con el transcurrir de los años. La información no es compartida, salvo que otra área la solicite. Los funcionarios de esta área laboran desde hace ocho años, por lo que cuentan con la experiencia para tomar decisiones en la compra de los materiales y elección de los proveedores, dependen de la gerencia y reportan directamente a ella. Las capacitaciones son realizadas una o dos veces al año. En consecuencia, la principal fortaleza de esta área es contar con un abanico de proveedores que le otorgan crédito, por el cumplimiento en sus pagos, lo cual permite la ejecución de la obra con altos estándares de calidad. Su principal debilidad es carecer de un sistema informático integrado de las diferentes áreas de la empresa.

Durante los últimos periodos, Constructora San Jorge E. I. R. L. viene ejecutando obras con montos superiores a los S/. 300,000 y con un tope máximo de S/. 6'000,000, las cuales

registran un tiempo promedio de ejecución de entre 90 y 360 días, situación que le ha permitido registrar un crecimiento de ventas del 138.3% en el 2013 y del 20.3% a diciembre 2014. Si bien esta constructora ha intensificado su participación en licitaciones públicas, esto se debe a que tanto el gobierno central pasado del Sr. Alan García Pérez y el actual del Sr. Ollanta Humala han incrementado el presupuesto para el crecimiento de infraestructura al interior del país, buscando el desarrollo de los distintos departamentos (ver Tablas 11 y 12).

Tabla 11.

Relación de Obras en Ejecución de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Entidad	Obra	Participación %	Importe S/.	Avance %
Municipalidad Distrital de Castilla	Ampliación y mejoramiento del sistema integral de agua potable y alcantarillado de los AA. HH. del Sector Noroeste, Castilla, Piura	100%	3'459,053	99%
Municipalidad Distrital El Carmen de la Frontera	Mejoramiento y ampliación de los servicios de educación inicial, primaria y secundaria I. E. N° 14460 centro poblado de Talaneo, Huancabamba	100%	6'027,555	65%
Municipalidad Distrital de Salitral	Mejoramiento, ampliación y equipamiento de la I. E. 19 de Junio del distrito de Salitral, provincia de Sullana	95%	5'572,071	25%
Municipalidad Distrital de Castilla	Mejoramiento urbanístico del sector Cementerio – Corpac, Castilla	100%	5'971,476	95%

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar Del Risco, funcionario de Negocios Piura.

Tabla 12.

Principales Obras Ejecutadas por Constructora San Jorge E. I. R. L. del 2013 al 2014

Entidad	Obra	Participación %	Importe S/.
Municipalidad Distrital de Castilla	Construcción de pistas y veredas en el A. H. María Goretti, distrito de Castilla, Piura	85%	3'595,218
Municipalidad Distrital de Castilla	Mejoramiento de la capacidad operativa de los Servicios de Salud 1 – 3 A. H. El Indio, distrito de Castilla, Piura	50%	2'203,956
Zona Registral N° II – Sede Chiclayo	Mejoramiento y ampliación de la capacidad de servicio de la Oficina Registral de Cajamarca – Zona Registral N° II sede Chiclayo	50%	4'160,389
Municipalidad Distrital de La Matanza	Mejoramiento y ampliación de los Servicios Educativos en la I. E. San Agustín, La Matanza, Morropón, Piura	54%	6'326,967
Municipalidad Distrital de Castilla	Mejoramiento del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado en el A. H. Chiclayito, distrito de Castilla, Piura	45%	4'378,540
Municipalidad Distrital de Castilla	Mejoramiento del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado en el A. H. Campo Polo, Distrito de Castilla – Piura	45%	5'491,591
Municipalidad Distrital de Castilla	Mejoramiento del servicio de agua potable y alcantarillado de la Av. Progreso, Castilla, Piura	45%	4'818,772
Zona Registral N° II – Sede Chiclayo	Licitación Pública n° 002-2012/Z.R N° II – SCH: Mejoramiento y Ampliación de la Capacidad de Servicio de la Oficina Registral N° II – Sede Chiclayo	50%	4'160,389
Municipalidad Distrital de La Matanza	Mejoramiento y Aplicación de los Servicios Educativos en la I. E. San Agustín en la localidad de La Matanza, provincia de Morropón, Piura	54%	6'604,744
Municipalidad Distrital de Castilla	Mejoramiento de la infraestructura educativa en la I. E. Miguel Cortez A. H. Campo Polo del distrito de Castilla, Piura	50%	5'717,760

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar del Risco, funcionario de Negocios Piura.

Constructora San Jorge estima que el importe total de las obras por ejecutar será de S/. 34'000,000, que tiene un 90% de probabilidad de ganar las siguientes obras. Estas aún no se han licitado, pero aparecen en los planes de inversión de las distintas municipalidades distritales y provinciales (ver Tabla 13).

Tabla 13.

Relación de Obras por Licitar de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Entidad	Obra	Participación %	Importe
Municipalidad Distrital de Carmen de la Frontera – Huancabamba	Construcción de Colegio Chirigua – Huancabamba, Piura	50%	8'500,000
Municipalidad Provincial de Piura	Construcción de la Avenida los Algarrobos, provincia de Piura, departamento de Piura	50%	11'000,000
Municipalidad Distrital de la Matanza	Pavimentación del A. H. Chiclayito, La Matanza, Piura	50%	10'000,000
Municipalidad Distrital de Salitral	Construcción de centro educativo Caserío Miraflores, Salitral, Sullana	50%	4'500,000
Total			34'000,000

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar del Risco, funcionario de Negocios Piura.

De acuerdo a la misión presentada por Constructora San Jorge E.I.R.L y la planteada en el presente planeamiento estratégico, en la Figura 6 se muestran las principales operaciones que se desarrollan dentro de ella. En la elaboración de expedientes técnicos, se evalúan los planos y se realiza el informe de estudio de suelos, así como elaborar la memoria descriptiva, especificaciones técnicas y metrados de la obra. Se calcula el valor referencial de la obra, se evalúa y calcula los análisis de precios, gastos generales, utilidad y el cronograma de ejecución de obra. Para la ejecución de obras, tenemos de dos tipos: saneamiento (agua y desagüe) e infraestructura vial (carreteras, pistas y veredas). En el caso de la supervisión de

obras se trata de una figura profesional, elegida por gerente de la constructora, para que lo represente en el seguimiento y control de la obra, las tareas son múltiples, y para desempeñarlas, en función de la complejidad de la obra, puede requerirse que la supervisión de la obra sea realizada por todo un equipo multidisciplinario, dentro las responsabilidades del supervisor de obras esta dar a conocer los avances y mantenerlo informado de los detalles de la misma. La gestión de proyectos es la disciplina de planeamiento, la organización, la motivación y el control de los recursos con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos.



Figura 6. Operaciones de Constructora San Jorge E.I.R.L.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Constructora San Jorge E. I. R. L. presenta un área contable a cargo de un contador público colegiado, quien se encarga de llevar el control de las cuentas, profesional con experiencia necesaria y una frecuencia de capacitación bianual a través de seminarios y diplomados en temas tributarios. La empresa carece de un área de finanzas porque sus actividades están concentradas en lograr ganar el mayor número de licitaciones posible.

Las maquinarias y equipos propios, así como las líneas de crédito aprobadas en los bancos son considerados su fortaleza y su debilidad es el ingreso de nuevos competidores.

En un inicio, solo contaba con el aporte del principal accionista; sin embargo, a la fecha se apalanca financieramente con los bancos, lo que le ha permitido contar con una buena estructura de capital y fuentes de fondos adecuados, y obtener préstamos de capital de trabajo con las entidades financieras a plazos de 30 y 60 días, según sus cobranzas. Su proyección es incrementar el capital al cierre del ejercicio económico mediante la capitalización de las utilidades obtenidas o la compra de más activos con el fin de fortalecer su estructura financiera ante los bancos.

Los estados financieros son pertinentes, detallados y lo más claros posible para ser presentados ante las entidades financieras. Los presupuestos destinados para la ejecución de cada obra deben calzar con los presupuestos establecidos por la entidad que propone el proyecto. En caso de exceder el importe, se presenta un adicional de los gastos extras incurridos, el cual será evaluado para su aprobación.

El Sr. Serván es el único inversionista y accionista, y los dividendos no son repartidos, porque la política es que las ganancias obtenidas se reinvertirán en la empresa; además, no cotiza en la Bolsa de Valores. La empresa no efectúa un análisis de riesgo; sin embargo, los bancos y aseguradoras sí lo realizan; por ello, los estados financieros deben ser pertinentes,

detallados y lo más claros posible para ser presentados ante las entidades financieras para su evaluación.

Al 2014, Constructora San Jorge E. I. R. L. ha facturado S/. 15'183,086, monto que evidencia un crecimiento de ventas del 20%, respecto al nivel de ventas del año 2013, cuando facturó S/. 12'616,810. En el 2013 también registró un crecimiento considerable en su facturación del 138.3% con respecto al periodo 2012, cuando facturó S/. 5'294,151, gracias a la mayor ejecución de obras a través de consorcios, con obras muy importantes por ejecutar y licitar. Para el 2015, se proyecta un crecimiento de ventas por encima de los S/. 16'000,000 (ver Tabla 14).

Tabla 14.

Evolución de Ventas de Constructora San Jorge E. I. R. L. (S/.)

Ventas en S/.	2010	2011	2012	2013	2014
Constructora San Jorge E. I. R. L.	3'888,000	3'240,275	5'294,151	12'616,810	15'183,086

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar del Risco, funcionario de Negocios Piura.

La empresa cuenta con un capital de trabajo positivo (S/. 329,000 en el 2012 y S/. 605,000 en el 2013), un ratio de liquidez mayor a 1, una generación operativa de fondos positiva (S/. 258,000 en el 2012 y S/. 533,000 en el 2013), un apalancamiento elevado (3.56v al 2012 y disminuyó a 1.78v en el 2013), márgenes aceptables para el sector según criterios de riesgos del Banco de Comercio, un EBITDA positivo y creciente (S/. 417,000 en el 2012 y S/. 759,000 en el 2013), y un capital social de S/. 267,000 en el 2012, que se incrementó para el 2013 hasta S/. 541,000 por capitalización de utilidades y resultados acumulados. Mientras que a diciembre del 2014, la empresa registró un capital de trabajo de S/. 878,000, un ratio de liquidez de 1.37, una generación operativa de fondos de S/. 624,000, un apalancamiento de 1.64v, un EBITDA de S/. 864,000 y un capital social de S/. 995,000 por capitalización de

utilidades del ejercicio 2013. A diciembre del 2014, la empresa contaba con la calificación de 100% Normal dentro de las centrales de riesgo, muestra un buen comportamiento de pago en el sistema, que la hace accesible a diversas ofertas de líneas de crédito (cartas fianza, capital de trabajo, arrendamiento financiero, etc.) por diferentes entidades financieras (ver Tabla15).

Tabla 15.

Indicadores Financieros de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Indicadores Financieros	2010	2011	2012	2013	2014
Capital de Trabajo	245,000	293,000	329,000	605,000	878,000
Liquidez	1.16	1.25	1.18	1.34	1.37
Generación Operativa de Fondos	117,000	100,000	258,000	533,000	624,000
Apalancamiento (Pasivo/Patrimonio)	5.55	3.80	3.56	1.78	1.64
Capital Social	67,000	267,000	267,000	541,000	995,000

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar Del Risco, funcionario de Negocios Piura

Al 2012, la contabilidad de la empresa consignaba los costos y gastos de las obras de forma proporcional, es decir, asignaba un porcentaje del gasto total al costo y los gastos operativos, sin embargo, durante este periodo los costos y gastos operativos se reducen como resultado del mayor grado de avance de las obras adjudicadas en el 2011, en especial por el importe de dos obras (las cuales superaban los S/ 3MM, monto superior al promedio de obras ejecutadas a esa fecha) y el incremento de ventas del 63.4%, factores que beneficiaron positivamente la utilidad bruta (57.4%) y operativa (6.5%). La utilidad bruta (12.4%) y operativa (5.4%) de la empresa, al 2013, a pesar del mayor volumen de obras adjudicadas y ejecutadas, evidencian una contracción con respecto al 2012, como resultado de los cambios en el registro contable de las partidas que conforman el costo y los gastos operativos, aplicándose la mano de obra directa como costo de ventas. A diciembre 2014, la utilidad bruta y operativa se mantienen en niveles promedio.

Para el 2012, se puede observar un mayor nivel de cartas fianzas en las distintas entidades financieras, situación que incrementó la representatividad de los gastos financieros. Sin embargo, dicho impacto fue contrarrestado con la mejor gestión de los costos y gastos operativos de la empresa. Al 2013, si bien se evidencia un ligero incremento en el nivel de cartas fianzas en las distintas entidades financieras, las condiciones planteadas en sus líneas de créditos mejoraron, beneficiando a la empresa con una reducción de sus gastos financieros y una utilidad neta (3.6%) constante. A diciembre 2014, los cambios realizados en el registro contable han generado una mejor gestión del costo y los gastos operativos de la empresa, lo que sumado al bajo nivel de gastos financieros, repercute en una mejor utilidad neta, incrementándola en un 14.8% con respecto al año anterior.

El EBITDA, al 2012, muestra una mejoría (7.9%) con respecto al periodo anterior, debido a la mayor depreciación del periodo y la mejora en los costos y gastos operativos de la empresa como resultado del mayor grado de avance de las obras adjudicadas en el 2011 y el incremento de ventas. Al 2013, a pesar de la mayor depreciación del periodo registrado, el mayor volumen de obras adjudicadas y ejecutadas, y el incremento de ventas, este indicador denota una contracción (6%), como resultado del cambio en el registro contable de los costos y gastos operativos. A diciembre 2014, los cambios establecidos en el registro contable y el incremento de ventas experimentado, han permitido registrar un mejor EBITDA cuyo incremento respecto al año anterior ha sido de 14.8% (ver Tabla 16).

Tabla 16.

Rentabilidad de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014
Utilidad Bruta (%)	37.1	36.1	57.4	12.4	13.4
Utilidad Operativa (%)	4.4	5.1	6.5	5.4	5.0
Utilidad Neta (%)	2.9	2.8	3.5	3.6	3.4
EBITDA (%)	4.5	5.4	7.9	6.0	5.7

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar Del Risco, funcionario de Negocios Piura

Para los años 2010 y 2011, las cuentas más representativas del activo fueron las otras cuentas del activo corriente con 61% y 52% respectivamente de los activos totales para esos periodos cerrados. Estos estaban conformados por depósitos en garantía por la emisión de cartas fianza. Otro activo representativo para estos años son los Inventarios con un 37% y 29% respectivamente de los activos totales.

En el año 2012, los activos más representativos son caja y bancos, otras cuentas del activo corriente y las cuentas por cobrar comerciales de los clientes locales con un 33%, 30% y 15% respectivamente. Para este periodo las cuentas caja y bancos y cuentas por cobrar comerciales son representativas porque se dieron liquidaciones o cobros pendientes de obras. En esta partida también se registraron los adelantos de efectivo que recibió la empresa por las obras que ejecutó o venía ejecutando. Respecto a las otras cuentas del activo corriente, Constructora San Jorge E.I.R.L contaba con líneas de cartas fianza en distintas entidades financieras, las cuales contaron como respaldo depósitos en garantía. Según la contabilidad de la empresa, dichos depósitos se registraron dentro de la cuenta otras cuentas del activo corriente, sin embargo, se consideró la periodicidad promedio de las obras que ejecutó la empresa, estas garantías pueden formar parte de la cuenta caja y bancos. Las cuentas por cobrar comerciales en este periodo 2012, es representativo, porque registraron los beneficios de las obras que la empresa ha ejecutado o venía ejecutando, tanto de manera individual como en consorcio, las cuales se encontraban en proceso de liquidación o por un tema burocrático ya han sido liquidadas pero no canceladas. Como se mencionó en capítulos anteriores, Constructora San Jorge, concentra su cartera de clientes en el sector público (Gobiernos Regionales, Municipalidades y diferentes entidades del Estado). Para los años 2013 y 2014 las cuentas más representativas fueron otras cuentas del activo corriente (50%) y las cuentas por cobrar comerciales de clientes locales (37%) respectivamente. En la Tabla 17, se aprecia un análisis horizontal de la cuentas del activo de Constructora San Jorge E.I.R.L.

Tabla 17.

Análisis Horizontal de los Activos de Constructora San Jorge E.I.R.L

ACTIVO	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
Caja y Bancos	2,000.00	0.11%	73,000.00	4.25%	818,000.00	33.20%	513,000.00	18.53%	551,000.00	13.76%
Clientes	-		-		369,000.00	14.96%	25,000.00	0.90%	1'494,000.00	37.30%
Existencias	678,000.00	37.21%	493,000.00	28.71%	160,000.00	6.48%	384,000.00	13.87%	688,000.00	17.18%
Otros Activos Corrientes	1'109,000.00	60.87%	891,000.00	51.89%	733,000.00	29.72%	1'394,000.00	50.34%	458,000.00	11.44%
Cargas Diferidas	-		29,000.00	1.69%	34,000.00	1.37%	42,000.00	1.52%	32,000.00	0.80%
Activo Corriente	1'789,000.00	98.19%	1'486,000.00	86.55%	2'114,000.00	85.73%	2'358,000.00	85.16%	3'223,000.00	80.48%
Inmueble, Maquinaria y Equipo (neto)	33,000.00	1.81%	213,000.00	12.41%	336,000.00	13.62%	405,000.00	14.63%	774,000.00	19.32%
(-) Depreciación Acumulada	-		-		-		-		-	
	30,000.00	-1.65%	40,000.00	-2.33%	113,000.00	-4.58%	194,000.00	-7.01%	297,000.00	-7.42%
Cargas Diferidas	-	-	18,000.00	1.05%	16,000.00	0.64%	6,000.00	0.22%	8,000.00	0.20%
Activo No Corriente	33,000.00	1.81%	231,000.00	13.45%	352,000.00	14.27%	411,000.00	14.84%	782,000.00	19.52%
TOTAL ACTIVOS	1'822,000.00	100.00%	1'717,000.00	100.00%	2'466,000.00	100.00%	2'769,000.00	100.00%	4'005,000.00	100.00%

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar Del Risco, funcionario de Negocios Piura

Dentro de las principales cuentas del pasivo, para el año 2010, tenemos a otras cuentas del pasivo corriente (72%) y los proveedores (12%), correspondientes a cartas fianza obtenidas ante Secrex (Seguros de Crédito y Garantías) y empieza a obtener beneficios ante sus proveedores por la compra de los insumos necesarios para la ejecución de las obras. Para los años 2011 y 2012, su cuenta más representativa del pasivo son los proveedores con un 71% y 64% respectivamente, esto se obtuvo por la ejecución de mayores obras y además de gran envergadura que le significaba la necesidad de contar con el material necesario para la ejecución de las obras, en un primer momento los proveedores solicitaban el pago al contado, pero debido al volumen y confianza obtenida por la constructora se empezó a acceder al crédito ante sus proveedores principales. Para este periodo la constructora comienza a obtener préstamos bancarios en el corto (pagarés para capital de trabajo) y mediano plazo (leasing) para adquirir maquinaria necesaria en la ejecución de obras.

Para el 2013 y 2014, año pre electoral y de cambio de gobierno regional y municipal, la principal cuenta del pasivo siguió siendo proveedores con 66% y 81% respectivamente, para este periodo los gobiernos regionales y municipales realizaron gran cantidad de obras que fueron ganadas por Constructora San Jorge E.I.R.L. en una gran mayoría, significando la necesidad de obtener mayores cantidades de insumos ante sus proveedores para la ejecución de obras en las diferentes localidades. Adicionalmente la constructora obtenía líneas de crédito en diferentes entidades financieras que le permitían obtener financiamiento de corto plazo como pagarés de capital de trabajo pagaderos a 30, 60 o 90 días según el pago de valorizaciones ante las entidades del Estado, así como financiamientos de mediano plazo que le permitían adquirir maquinarias y equipos para la ejecución de obras de mayor envergadura. La constructora cuenta con una buena y adecuada composición de sus pasivos que le permiten obtener márgenes de utilidad muy significativos. (Ver Tabla 18)

Tabla 18.

Análisis Horizontal de los Pasivos de Constructora San Jorge E.I.R.L

PASIVO	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
Tributos por Pagar	62,000.00	4.02%	86,000.00	6.33%	270,000.00	14.03%	145,000.00	8.16%	251,000.00	10.08%
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	2,000.00	0.13%	5,000.00	0.37%	-	-	-	-	23,000.00	0.92%
Proveedores Locales	183,000.00	11.86%	969,000.00	71.30%	1'223,000.00	63.57%	1'176,000.00	66.22%	2'008,000.00	80.64%
Préstamos y Sobregiros Bancarios.	77,000.00	4.99%	126,000.00	9.27%	156,000.00	8.11%	312,000.00	17.57%	10,000.00	0.40%
Prestamos de Accionistas	110,000.00	7.13%	-	-	-	-	-	-	-	-
Parte Corriente de la Deuda a Largo Plazo	-	-	7,000.00	0.52%	60,000.00	3.12%	9,000.00	0.51%	33,000.00	1.33%
Beneficios Sociales de los Trabajadores	-	-	-	-	75,000.00	3.90%	112,000.00	6.31%	19,000.00	0.76%
Otras cuentas	1'109,000.00	71.87%	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	1'543,000.00	100.00%	1'193,000.00	87.79%	1'784,000.00	92.73%	1'754,000.00	98.77%	2'344,000.00	94.14%
Deuda Bancario	-	-	166,000.00	12.21%	140,000.00	7.27%	22,000.00	1.23%	78,000.00	3.13%
Ganancias Diferidas	-	-	-	-	-	-	-	-	68,000.00	2.73%
Total Pasivo no Corriente	-	-	166,000.00	12.21%	140,000.00	7.27%	22,000.00	1.23%	146,000.00	5.86%
TOTAL PASIVO	1'543,000.00	100.00%	1'359,000.00	100.00%	1'924,000.00	100.00%	1'776,000.00	100.00%	2'490,000.00	100.00%

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar Del Risco, funcionario de Negocios Piura

En consecuencia, se determina como fortaleza la reinversión y/o capitalización de las utilidades, maquinarias y equipos propios, y el alto acceso al financiamiento de bancos; mientras que su principal debilidad es la carencia de un área de finanzas y de un especialista en finanzas.

4.1.5 Recursos Humanos (H)

Constructora San Jorge E. I. R. L. ha creado recientemente el área de recursos humanos, a cargo de una persona externa a la empresa, con experiencia en temas de legislación laboral y manejo de pago de planillas para los obreros (albañiles, peones, capataz, jefe de obra, etc.). Anteriormente, los temas relacionados con los recursos humanos eran atendidos por la gerencia de la empresa, la cual les daba a conocer que se cuenta con un reglamento interno de trabajo, el cual debe ser cumplido.

Esta nueva área de recursos humanos será la encargada de hacer conocer a cada uno de los trabajadores el clima y cultura organizacional de la empresa, así como las mediciones que se realizarán de esta. La Gerencia tiene conocimiento de las capacidades distintivas y experiencia de cada uno de los trabajadores, así como los estilos de decisión que toma cada uno de ellos. La empresa carece de un área de organización y métodos; tampoco cuenta con una política de contrataciones, despidos, promociones, líneas de carrera, incentivos y tercerización o service, pero sí le da mucha importancia y cuenta con políticas de capacitación, entrenamiento, control de ausentismo y puntualidad, higiene, y seguridad industrial. Entre los planes de mejora, la Gerencia tiene contemplado realizar actividades de asesoramiento y *coaching* a los trabajadores. En consecuencia, la principal fortaleza de esta área es contar con políticas de capacitación con frecuencia aproximada de dos veces al año de la Gerencia y sus principales funcionarios; y su principal debilidad es la creación e implementación reciente del área de Recursos Humanos a cargo de una persona externa a la empresa (ver Apéndice E).

Tabla 19.

Niveles Jerárquicos, Salarios y Compensaciones de Constructora San Jorge E.I.R.L

Áreas	Cargo	Requisitos	Remuneración (S/.)	¿Es personal interno?	Horario de Trabajo
Gerencia	Gerente General	Es indelegable y lo desempeña el propietario de la empresa. Es el representante legal de la empresa.	7,000.00	Sí.	
Secretaría	Secretaría	Título de Técnica en Secretariado Ejecutivo, conocimiento de sistemas operativos, procesador de textos, hoja de cálculo e internet.	1,800.00	Sí.	Lunes a Viernes De 8:00 am hasta 1:00 pm y de 4:00 pm a 7.30 pm
Seguridad y Medioambiente	Ingeniero en Seguridad y Salud en el Trabajo.	Ingeniero.	3,500.00	No.	
Asesoría Jurídica	Asesor Legal	Título profesional de Abogado, colegiado, con capacitación en contrataciones y adquisiciones del estado.	1,100.00	No.	
Administración	Administrador	Título profesional de Licenciado en Administración. Conocimiento de software aplicado a empresas de construcción.	2,000.00	Sí.	Lunes a Viernes
Contabilidad	Jefe de División de Contabilidad.	Título profesional de Contador Público - CPCC. Conocimiento de software de contabilidad.	3,300.00	Sí.	
	Asistente Contable	Grado de Bachiller en Ciencias Contables o Título de Técnico en Contabilidad.	2,500.00	Sí.	De 8:00 am hasta 1:00 pm y de 4:00 pm a 7.30 pm
	Auxiliar Contable	Estudios técnicos de contabilidad o secundaria completa.	1,600.00	Sí.	
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Conocimientos de Psicología, derecho laboral, experiencia en técnicas de comunicación, trato y manejo de personal.	3,500.00	No.	4 días a mes debe estar en oficina o en obra.
Residente de Obra	Control de Producción	Estudios profesionales en Ingeniería Civil, con experiencia en la ejecución de Obras Civiles.	1.800.00	Sí.	Lunes a Viernes De 7:30 am hasta 5:00 pm
Operaciones	Jefe de Operaciones	Título profesional universitario en Ingeniería Civil, con estudios de post-grado. Experiencia en manejo de personal.	3,500.00	Sí.	Lunes a Viernes
	Especialista en Logística	Título profesional de Arquitecto o Ingeniero Civil, con experiencia profesional en ejecución de obras.	3,500.00	Sí.	De 8:00 am hasta 1:00 pm y de 4:00 pm a 7.30 pm
	Administrador de Obra	Título profesional de Ingeniero Civil o Administrador, con experiencia en ejecución de obras civiles como Residente o Administrador de Obra	2,500.00	Sí.	
	Residente de Obra		8,000.00	Sí.	Lunes a Viernes
	Asistente de Residente de Obra	Grado Académico de Bachiller en Ingeniería Civil o título técnico en el área.	2,500.00	Sí.	De 7.30 am hasta 5.00 pm
Obreros			2,400.00	Sí.	Lunes a Viernes De 7.30 am hasta 5.00 pm

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar Del Risco, funcionario de Negocios Piura

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La Constructora San Jorge E. I. R. L. carece de un sistema informático que le permita integrar todas sus áreas; utiliza programa Excel para el control de producción diaria, que le permite conocer a través del residente o administrador de obra, por correo electrónico, la productividad diaria de la obra. En este correo, se envía el formato Excel, en el que se detalla la producción diaria de la obra, cuánto se paga por lo que se realizó en el día y cuánto se gasta, para tener un control a nivel gerencial/administrativo de acciones correctivas en caso de que se produzcan pérdidas diarias en la obra. La empresa realiza acciones correctivas que permiten mejorar la productividad diaria de la obra, lo cual evita tener que realizar una valorización mensual que lleve a una pérdida productiva o económica mayor en la ejecución de la obra. La Gerencia ha realizado muchos esfuerzos para la contratación de un sistema integrado que le permita obtener mayor productividad, pero no ha encontrado al proveedor indicado que le brinde este soporte. Solamente se llegó a implementar un sistema informático para el área de contabilidad, ya que la constructora sí ha designado un presupuesto para la adquisición de un sistema informático integrado. En consecuencia, se ha determinado como principal debilidad no contar con un sistema informático que integre las diferentes áreas de la constructora. En la tabla 20, se puede apreciar los diferentes software que se utilizan para el diseño, presupuesto de obras; así como para inventarios, costos y contabilidad.

Tabla 20.

Software utilizados por Constructora San Jorge E.I.R.L.

Tipo	Software
Diseño De Obras	AUTOCAD
Presupuestos de Obra	S10
Inventarios	SCAN
Costos	SCAN
Contabilidad	SCAN

SCAN=Programa Contable

4.1.7 Tecnología e investigación, y desarrollo (T)

Constructora San Jorge E. I. R. L. utiliza la tecnología para la ejecución de determinadas obras e incluso consideran la viabilidad de comprar maquinaria de última generación (hormiguera, elementos pre fabricados) que le permita ejecutar la obra de una manera más rápida y con altos estándares de calidad. También utiliza elementos prefabricados que le permiten mejorar la calidad de la obra; para estos casos, se evalúa el costo-beneficio que significa la adquisición de estas nuevas tecnologías de la construcción. En el área administrativa, la Gerencia considera que es suficiente contar con una buena computadora que permita desarrollar el trabajo diario.

La empresa carece de capacidades de investigación y desarrollo, ya que no le asigna los recursos necesarios para poder desarrollarlo, pues consideran innecesario realizar este gasto. A pesar de ello, los trabajadores se encuentran muy involucrados en conocer más sobre el tema de tecnología, investigación y desarrollo.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI permite, por un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de Constructora San Jorge E. I. R. L., las cuales se pueden apreciar en la Tabla 21; por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para la aplicación de la MEFI, se requiere de un juicio intuitivo en su desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes (D'Alessio, 2013).

Tabla 21.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Compromiso, experiencia y conocimiento de la Gerencia y todo el personal de la constructora.	0.08	4	0.32
2	Definición del perfil y funciones de cada puesto en la constructora.	0.05	4	0.20
3	Crecimiento anual de las ventas y utilidades.	0.08	4	0.32
4	Cumplimiento y calidad en la ejecución de sus obras con el sector público.	0.07	4	0.28
5	Proveedores que le otorgan crédito, por el cumplimiento en sus pagos.	0.06	3	0.18
6	Reinversión y/o capitalización de las utilidades.	0.09	4	0.36
7	Alto acceso a financiamiento de bancos.	0.05	3	0.15
8	Nivel de capacidad de contratación con el Estado.	0.06	4	0.24
9	Maquinarias y equipos propios.	0.06	3	0.18
Subtotal		0.60		2.23
Debilidades				
1	Carece de certificaciones de calidad: ISO 9001, y/o certificaciones de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo: OSHAS 18001.	0.05	1	0.05
2	Ausencia de ingenieros y arquitectos calificados en proyectos de construcción sostenibles. (ecoamigables)	0.05	1	0.05
3	Área de marketing e investigación y desarrollo.	0.06	1	0.06
4	Sistema informático integrado de las diferentes áreas de la empresa.	0.10	1	0.10
5	Carencia de un área y/o especialista en finanzas.	0.07	2	0.14
6	Recursos humanos a cargo de una persona externa a la empresa.	0.07	2	0.14
Sub Total		0.40		0.54
Total		1.00		2.77

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson Educación.

La matriz de evaluación de factores internos determinantes de éxito de la empresa Constructora San Jorge E. I. R. L. presenta 15 factores determinantes; se identifican 9 fortalezas y 6 debilidades, con una calificación final de 2.77, lo que indica que es una organización internamente fuerte. Esto permite asegurar que la empresa posee cualidades importantes para obtener un desarrollo más eficiente fortaleciendo su posicionamiento en el sector construcción. Este resultado no debe evitar que se realicen más esfuerzos para minimizar sus debilidades.

4.3 Conclusiones

Las principales fortalezas de Constructora San Jorge E. I. R. L. son el compromiso, experiencia y conocimiento de la Gerencia en temas de construcción y liderazgo, reinversión y/o capitalización de las utilidades, crecimiento anual de las ventas y utilidades.

Las principales debilidades de Constructora San Jorge E. I. R. L. son no contar con un sistema informático integrado de las diferentes áreas de la empresa, carecer de un área y/o especialista en finanzas, y una nueva área de recursos humanos a cargo de una persona externa a la empresa.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) ha permitido analizar y resumir los factores internos de éxito, lo que arroja un resultado ponderado general de 2.77; que significa que la empresa se encuentra en un nivel por encima del promedio (2.5); es decir, realiza un buen uso de sus fortalezas y reacciona de manera positiva frente a sus debilidades.

Capítulo V: Intereses de Constructora San Jorge E. I. R. L. y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo, se desarrollan los intereses organizacionales de Constructora San Jorge E. I. R. L., los cuales son los aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y trata de alcanzarlos a cualquier costo. Estos intereses deben ser muy claros y varían de acuerdo con el tipo de organización; estos pueden ser considerados según las áreas, actividades o responsabilidades asignadas en una organización.

El siguiente paso en el planeamiento estratégico, dentro de la etapa de la formulación estratégica, consiste en establecer los objetivos de largo plazo, los cuales parten de la visión y misión, y se derivan cuantitativamente de los intereses organizacionales, considerando los posibles cursos de acción futuros.

Los objetivos de largo plazo son los estratégicos, y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias deben ser coherentes con la visión. Estos dependerán de la industria, de la organización, sus productos, y sus respectivos ciclos de vida (D'Alessio, 2013).

5.1 Intereses de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Los intereses de Constructora San Jorge E. I. R. L. son aquellos aspectos que le interesan alcanzar en el futuro. Se han identificado los siguientes:

- Ser la empresa líder en la industria de la construcción en el departamento de Piura y una de las más confiables a nivel nacional, sobre la base del cumplimiento, ejecución y calidad de sus obras.
- Ejecutar obras en la ciudades de Huancayo, Cuzco y Arequipa.
- Contar con un mayor abanico de proveedores.

- Negociar las compras ante sus proveedores considerando precio, cantidad y plazo de pago
- Ejecutar 80% de las obras que se tienen por licitar.
- Reinversión y/o capitalización de utilidades anuales.
- Crecimiento de ventas anuales del 50%.
- Contar con un sistema informático integrado en todas sus áreas.
- Conservar el medio ambiente y respetar a las comunidades involucradas.

5.2 Potencial de Constructora San Jorge E. I. R. L.

En el potencial de Constructora San Jorge E. I. R. L., se deben determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos. Así, se puede destacar que la constructora presenta un gran potencial en el compromiso, experiencia y conocimiento de la Gerencia en temas de construcción y liderazgo. El Sr. Florentino Servan Servan cuenta con más de 18 años de experiencia en el sector construcción, ejecutando obras principalmente para el sector público. El Sr. Servan pregona en su empresa un liderazgo transformacional, debido a las cualidades profesionales y personales, así como sus conocimientos y enseñanzas. La constructora también es fuerte en la reinversión y/o capitalización de las utilidades, lo que la hace fuerte en su patrimonio, con incrementos de capital social anuales, lo que vuelve a la empresa ante entidades financieras accesible al financiamiento y otorgamiento de líneas de crédito. Otro aspecto que la fortalece es contar con maquinarias y equipos propios que aceleran la ejecución de la obra y reducen los costos manteniendo la calidad. La constructora cuenta con una capacidad de contratación con el Estado, según la OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado), por S/. 62'000,000 Por otro lado, la constructora es débil por no contar con un sistema informático integrado de las diferentes áreas de la empresa, que le permita interactuar de manera integral con todas las áreas de la constructora, para poder minimizar tiempos y costos. Debido a esto, se realizan en todas las áreas procesos manuales.

5.3 Matriz de Intereses de Constructora San Jorge E. I. R. L. (MIO)

Los intereses organizacionales (IO) son fines que la constructora intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite; estos son fines supremos para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización. La visión es una forma de expresarlos, pero también pueden expresarse explícitamente (D'Alessio, 2013). El análisis de la Matriz de Intereses Organizacionales para la Constructora San Jorge E. I. R. L., que se presenta en la Tabla 22, ha permitido identificar las políticas e intereses de sus competidores.

Como se indica en la Tabla 22, los principales competidores de Constructora San Jorge E. I. R. L. interactuaban entre sí, por lo que existiría la posibilidad de formar consorcios o alianzas estratégicas con cada uno de sus competidores. Esto se debe a que sus competidores cuentan con una mayor antigüedad y experiencia en el sector construcción.

5.4 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo parten de la visión y misión, y se derivan cuantitativamente de los intereses de la organización. Los OLP representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, que la conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2013).

A continuación, se presentan los objetivos de largo plazo de Constructora San Jorge E. I. R. L.:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1). Al 2025, incrementar las ventas a S/. 30'000,000 de soles. En el año 2014, las ventas totalizaron S/. 15'000,000 de soles y el incremento promedio de ventas de los tres últimos años fue de 73%.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2). Al 2025, obtener una utilidad sobre ventas de 10%. En el año 2014, la utilidad sobre ventas fue de 3.4%.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3). Al 2025, formar parte del ranking de las 20 mayores empresas constructoras del Perú, según América Economía.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4). Al 2025, contar con una certificación ISO 9001 y/o OHSAS 18001.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5). Al 2025, desarrollar cinco acciones en beneficio de la comunidad vinculada, promoviendo el cuidado del medio ambiente, dado que a la fecha la constructora no cuenta con un plan de responsabilidad social.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6). Al 2025, desarrollar y poner en marcha al menos tres nuevas mejoras tecnológicas que enriquezcan la eficiencia de los procesos y de los recursos. Actualmente no se cuentan con mejoras tecnológicas debido a la carencia de un área de Innovación & Desarrollo.

5.5 Conclusiones

Los intereses organizacionales que desea alcanzar la Constructora San Jorge E. I. R. L. en el futuro, son los siguientes: (a) Ser la empresa líder en la industria de la construcción en el departamento de Piura y una de las más confiables a nivel nacional, (b) Ejecutar obras en la ciudades de Huancayo, Cuzco y Arequipa, (c) Contar con un mayor abanico de proveedores, (d) Negociar las compras ante sus proveedores, considerando precio, cantidad y plazo de pago, (e) Ejecutar el 80% de las obras que se tienen por licitar, (f) Continuar con la reinversión y/o capitalización de utilidades, (g) Crecimiento de Ventas anuales del 50% respecto al año anterior, (h) Contar con un sistema informático integrado en todas sus áreas, (i) Cuidado continuo del medio ambiente y de las comunidades involucradas.

El principal potencial de Constructora San Jorge E. I. R. L. es el compromiso, experiencia y conocimiento de la Gerencia en temas de construcción y liderazgo, así como también en la reinversión y/o capitalización de las utilidades, también fortalece a la empresa el contar con maquinarias y equipos propios. Mientras que su principal debilidad es el no contar con un sistema informático que integre todas las áreas de la empresa.

Tabla 22.

Matriz de Intereses de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Ser la empresa líder en la industria de la construcción en el departamento de Piura y una de las más confiables a nivel nacional, sobre la base del cumplimiento y calidad de sus obras.	Pérez & Castro * Yaksetig Guerrero * A & Q Contratistas *	Bran Ingenieros S. A. C. *	
2 Ejecutar obras en las ciudades de Huancayo, Cuzco y Arequipa.		Pérez & Castro * Yaksetig Guerrero S. A. * A & Q Contratistas * Bran Ingenieros S. A. C. *	
3 Contar con un mayor abanico de proveedores		Pérez & Castro * Yaksetig Guerrero SA * A & Q Contratistas * Bran Ingenieros S. A. C. *	
4 Negociar las compras ante sus proveedores, considerando precio, cantidad y plazo de pago.			
5 Ejecutar el 80% de las obras que se tienen por licitar.	Pérez & Castro * Yaksetig Guerrero S. A. * A & Q Contratistas * Bran Ingenieros S. A. C. *		
6 Reinversión y/o capitalización de utilidades anuales.		Pérez & Castro * Yaksetig Guerrero S. A. * A & Q Contratistas * Bran Ingenieros S. A. C. *	
7 Crecimiento de ventas anuales del 50%.		Pérez & Castro ** Yaksetig Guerrero S. A. ** A & Q Contratistas ** Bran Ingenieros S. A. C. **	
8 Contar con un sistema informático integrado en todas sus áreas.		Pérez & Castro ** Yaksetig Guerrero S. A. ** A & Q Contratistas ** Bran Ingenieros S. A. C. **	
9 Cuidado continuo del medio ambiente y de las comunidades involucradas.	Pérez & Castro * Yaksetig Guerrero S. A. * A & Q Contratistas * Bran Ingenieros S. A. C. *		

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación. * Intereses comunes; ** intereses opuestos.

En la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), se apreció que los principales competidores de Constructora San Jorge E. I. R. L. interactúan entre sí, y mantienen en su mayoría intereses comunes, por lo que podrían formar consorcios y/o alianzas estratégicas.

Los objetivos de largo plazo para Constructora San Jorge E. I. R. L. son los siguientes:

(OLP1). Al 2025, incrementar las ventas a S/. 30'000,000 de soles. En el año 2014, las ventas totalizaron S/. 15'000,000 de soles y el incremento promedio de ventas de los tres últimos años fue de 73%. **(OLP2).** Al 2025, obtener una utilidad sobre ventas de 10%. En el año 2014, la utilidad sobre ventas fue de 3.4%. **(OLP3).** Al 2025, formar parte del ranking de las 20 mayores empresas constructoras del Perú, según América Economía. **(OLP4).** Al 2025, contar con una certificación ISO 9001 y/o OHSAS 18001.

(OLP5). Al 2025, desarrollar cinco acciones en beneficio de la comunidad vinculada, promoviendo el cuidado del medio ambiente, dado que a la fecha la constructora no cuenta con un plan de responsabilidad social. **(OLP6).** Al 2025, desarrollar y poner en marcha al menos tres nuevas mejoras tecnológicas que enriquezcan la eficiencia de los procesos y de los recursos. Actualmente no se cuentan con mejoras tecnológicas debido a la carencia de un área de Innovación & Desarrollo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, se desarrollan las siguientes matrices, que, en el proceso estratégico, pueden ser utilizadas en su totalidad o no, y en cualquier secuencia: Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Boston Consulting Group (MBCG), Matriz Interna Externa (MIE); Matriz Gran Estrategia (MGE), Matriz de Decisión Estratégica (MDE), Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), Matriz de Rumelt (MR), Matriz de Ética (ME), Estrategias Retenidas y de Contingencia, Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo, y Matriz de Posibilidades de los Competidores.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Del análisis externo se deriva la Matriz EFE de la cual se copian directamente las oportunidades y amenazas; y del análisis interno se deriva la Matriz EFI en la que también se copian las fortalezas y debilidades, que se desarrollaron en los capítulos 3 y 4, lo que permite generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz: Fortalezas y Oportunidades (FO - Explotar), Debilidades y Oportunidades (DO - Buscar), Fortalezas y Amenazas (FA - Confrontar), y Debilidades y Amenazas (DA - Evitar).

En la Tabla 23, se puede observar la Matriz FODA, que responde a cuatro estrategias “explote”, dos estrategias “busque”, tres estrategias “evite” y tres estrategias “confronte”. Se registra mayor número de estrategias “explote” con el fin de mejorar las fortalezas internas para sacar ventaja de las oportunidades externas.

La matriz presenta cuatro cuadrantes donde se registran las estrategias: (a) FO, que se deben explotar; (b) DO, que se tienen que buscar; (c) FA, que se deben confrontar; y (d) DA, que se deben evitar. Dentro de éstas podemos observar que se busca aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas que presenta el entorno, a través de las fortalezas y debilidades de la organización. Esta matriz es fundamental para poder desarrollar todas las

estrategias posibles que se desprenden de los factores externos e internos, y que finalmente permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo trazados.



Tabla 23.

Matriz FODA de Constructora San Jorge E.I.R.L.

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Compromiso, experiencia y conocimiento de la Gerencia y todo el personal de la constructora.	1	Carece de certificaciones de calidad: ISO 9001; , y/o certificaciones de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo: OSHAS 18001.
		2	Definición del perfil y funciones de cada puesto en constructora.	2	Ausencia de ingenieros y arquitectos calificados en proyectos de construcción sostenibles (ecoamigables).
		3	Crecimiento anual de las ventas y utilidades.	3	Área de marketing e investigación y desarrollo.
		4	Cumplimiento y calidad en la ejecución de sus obras con el sector público.	4	Sistema informático integrado de las diferentes áreas de la empresa.
		5	Proveedores que le otorgan crédito, por el cumplimiento en sus pagos.	5	Carencia de un área y/o especialista en finanzas
		6	Reinversión y/o capitalización de las utilidades.	6	Recursos humanos a cargo de una persona externa a la empresa.
		7	Alto acceso a financiamiento de bancos.		
		8	Nivel de capacidad de contratación con el Estado.		
		9	Maquinarias y equipos propios		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Crecimiento de la población con necesidad de vivienda.	FO1	Implementar alianzas estratégicas con los actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales de construcción (F1, F2, F4, F5, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)	DO1	Penetrar en mercados nacionales (D2, D3, O2, O3, O6)
2	Formulación de proyectos de inversión pública, como obras de saneamiento, mejoramiento de instituciones educativas, construcción de comisaria, hospitales, postas	FO2	Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos (F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O2, O3, O4, O5, O6, O7)	DO2	Desarrollar un programa de optimización de gastos e inversión por obra (D4, D5, O2, O3, O4, O5, O6, O7)
3	Accesibilidad al programa Techo Propio del Fondo Mi Vivienda	FO3	Desarrollar el talento profesional del personal (F1, F2, F3, F8, O2, O5)		
4	Financiamiento directo de los proveedores de maquinaria y equipos pesados	FO4	Ejecutar proyectos de inversión privada (F1, F2, F4, F5, F7, F9, O1, O4, O5, O6, O7)		
5	Alternativas de financiamiento para constructoras ante diversas entidades financieras				
6	Expectativas de crecimiento del sector construcción				
7	Leasing Inmobiliario				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Contracción, desaceleración de la economía.	FA1	Crear una cultura de responsabilidad social, dirigida a la formación de jóvenes líderes, encabezada por el gerente general (F1, F2, F3, F6, A3, A5, A6, A7, A8)	DA1	Implementar certificaciones de calidad para poder competir con empresas extranjeras. (D1, A6)
2	Crecimiento de los precios de los metales en el mercado internacional.	FA2	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país. (F1, F3, F4, F9, A3, A6, A7)	DA2	Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país. (D2, A1, A3, A5, A7, A8)
3	Corrupción y burocracia en las distintas entidades del Estado.	FA3	Implementar un sistema de control que proteja sus actividades y colaboradores (F2, F3, F4, F8, F9, A3, A5, A8)	DA3	Desarrollar alianzas estratégicas con universidades e institutos superiores. (D1, D2, D3, D4, D5, A6, A7, A8)
4	Escasez y elevado costo de los terrenos.				
5	Violencia de los sindicatos de construcción.				
6	Incremento de empresas extranjeras que restan participación de mercado a las nacionales.				
7	Mano de obra peruana poco calificada y especializada.				
8	Presencia del Fenomeno del Niño.				

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Matriz PEYEA permite determinar la posición estratégica más apropiada de la organización combinando los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria “FI” y estabilidad del entorno “EE”) y los relativos a la organización (fortaleza financiera “FF” y ventaja competitiva “VC”). Esta matriz se desarrolla en un cuadrante de dos dimensiones que conforma cuadrantes asociados a una postura estratégica: agresivo, conservador, defensivo o competitivo (D’ Alessio, 2013).

En la Tabla 24 y la Figura 7 se aprecia que de los promedios obtenidos de cada factor determinante (FI, EE, VC, FF) se ha determinado la tendencia del vector y forma del polígono, el cual se posiciona en el cuadrante Agresivo, postura típica de una industria atractiva con poca turbulencia del entorno, donde Constructora San Jorge goza de ventaja competitiva protegida por su fortaleza financiera.

Las estrategias que se recomienda tomar son las de diversificación e intensivas:

Estrategias Externas Alternativas Intensivas:

- Penetración en el mercado actual donde está operando la Constructora, con el fin de incrementar su participación tomando en cuenta el posicionamiento y reconocimiento de la marca en el sector construcción de obras públicas del departamento de Piura.
- Desarrollo de mercados con la finalidad de introducirse en nuevas zonas geográficas, especialmente en el territorio sur peruano, el cual se caracteriza por el progreso de su infraestructura pública, para lo cual se requiere de un área de marketing.
- Desarrollo de productos, con la finalidad de incrementar las ventas en los mercados actuales, se deberá desarrollar nuevos servicios dirigidos al sector

privado, como la edificación de condominios, departamentos multifamiliares, módulos familiares, entre otros.

Estrategias Externas Alternativas de diversificación:

- Diversificación concéntrica, considerando que la organización posee una buena estructura financiera y con una gerencia competitiva y de amplia experiencia que impulsará la generación de nuevos productos y/o servicios.

Tabla 24.

Planilla de Calificación de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno de la inversión	5
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	4
4. Barreras de entrada al mercado	6	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Rivalidad/presión competitiva	5	5. Flujo de caja	3
6. Elasticidad de precios de la demanda	5	6. Facilidad de salida del mercado	6
		7. Riesgo involucrado en el negocio	2
		8. Uso de economías de escala y de experiencia	6
Promedio=	-1.67	Promedio=	4.13
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación de mercado	1
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad Financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Conocimiento tecnológico	5
5. Utilización de recursos	4	5. Integración vertical	5
6. Intensidad de capital	6		
Facilidad de entrada al mercado	5		
7. Poder de negociación de los productores	2		
Promedio=	4.38	Promedio=	-2.20
X=FI+VC	2.18	Y=EE+FF	2.46

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson Educación.

En la Tabla 24, no se han considerado algunos factores determinantes, porque algunos de ellos no guardan relación con la actividad principal de la Constructora San Jorge E.I.R.L., y al excluir dichos factores no afectará el análisis ni tampoco distorsionará los resultados obtenidos.

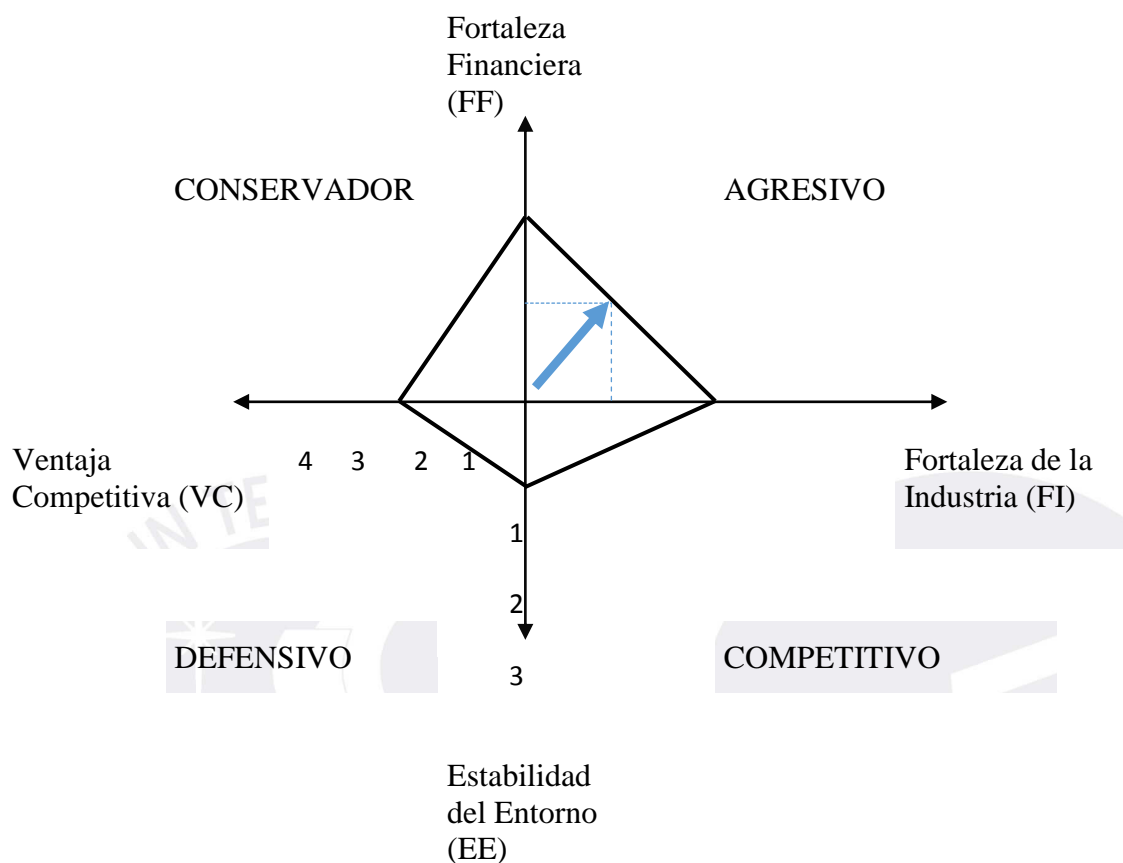


Figura 7. Matriz PEYEA de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson Educación.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D’Alessio (2013), la matriz BCG desarrollada por el grupo consultor Boston Consulting Group, relaciona las divisiones, subsectores, o productos, a partir de sus respectivas posiciones en participación de mercado y generación de efectivo, y en tasa de crecimiento de ventas en la industria y uso de efectivo. De esta manera, se generan cuatro cuadrantes que permite a los estrategas monitorear el ciclo de vida de las divisiones, subsectores o productos, y ajustar sus estrategias cuando estas pasan de un cuadrante a otro.

Estos cuadrantes son: (1) *Signos de interrogación*, para una baja participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (2) *Estrellas*, para una alta participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (3) *Vacas lecheras*, para una alta participación de mercado y bajo crecimiento en ventas; y (4) *Perros*, para una baja participación de mercado y bajo crecimiento en ventas.

En la Tabla 25, se presenta el portafolio de productos y servicios que ofrece Constructora San Jorge E.I.R.L. tomando en cuenta la información extraída de la declaración anual Sunat 2014.

Tabla 25.

Portafolio de Productos y Servicios de Constructora San Jorge E.I.R.L.

División	Ingresos (S/.)	% de Ingresos	Utilidad Bruta (S/.)	% de Utilidades
1. Construcción al Sector Público	14'120,190	93%	1'832,400	90%
2. Servicios prestados a empresas (alquiler de maquinaria)	1'062,810	7%	203,600	10%
TOTAL	15'183,000	100%	2'036,000	100%

Nota. Adaptado de propuesta de crédito del Banco de Comercio, elaborada por Cesar Del Risco, funcionario de Negocios Piura

Con esta información del Portafolio de Productos y Servicios de Constructora San Jorge E.I.R.L., se obtienen los resultados de la MBCG, que se presentan en la Figura 8, se ubican en el cuadrante de vacas lecheras (cuadrante III), lo cual implica que tienen una alta participación relativa del mercado de construcción pero compiten en un sector de bajo crecimiento, generando altos ingresos lo que no exige mucho uso de caja. En este caso conviene aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica, para desarrollar nuevos productos, con la finalidad de incrementar las ventas en los mercados actuales, se deberá desarrollar nuevos servicios dirigidos al sector privado como la edificación de condominios, departamentos multifamiliares, módulos familiares, entre otros. Diversificación concéntrica considerando que la organización posee una buena estructura

financiera y con una gerencia competitiva y de amplia experiencia que impulsará la generación de nuevos productos y/o servicios.

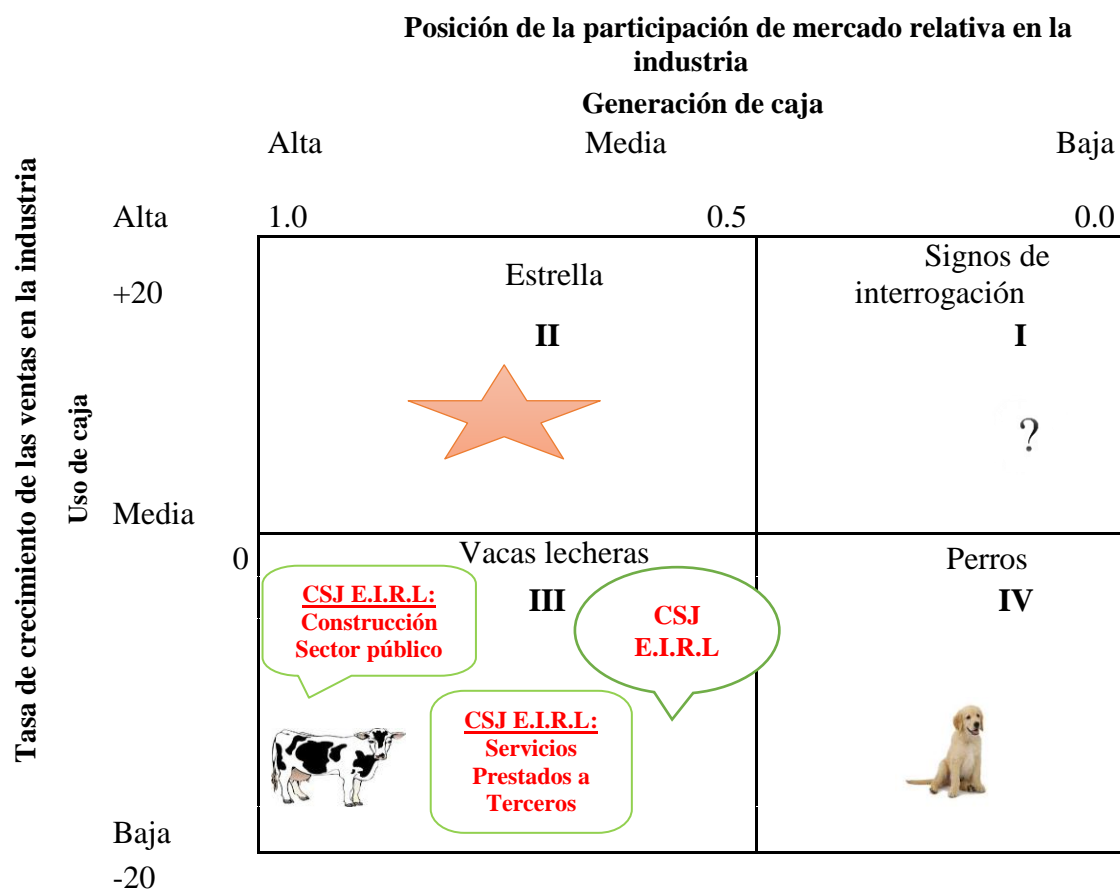


Figura 8. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de Constructora San Jorge E.I.R.L. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Para la elaboración de la matriz interna-externa, se utilizaron las ponderaciones obtenidas en el MEFE y MEFI para ubicar a Constructora San Jorge E.I.R.L. en una de las nueve celdas en las que se divide la matriz IE, y, según esa posición, definir las estrategias.

		TOTAL PONDERADO EFI		
		Fuerte 3	Promedio 2	Débil 1
TOTAL PONDERADO EFE	Alto	I	II	III
	Medio	IV	V CSJ EIRL	VI
	Bajo	VII	VIII	IX

Figura 9. Matriz Interna Externa de Constructora San Jorge E.I.R.L.
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013,
México D.F., México: Pearson Educación.

De acuerdo a los valores obtenidos en las Matrices EFE (2.10) y EFI (2.79) observados en la Figura 9, Constructora San Jorge EIRL se encuentra en el cuadrante V donde debe desarrollarse selectivamente para mejorar, teniendo en cuenta las estrategias:

- Penetración en el mercado actual donde está operando la Constructora, con el fin de incrementar su participación tomando en cuenta el posicionamiento y reconocimiento de la marca en el sector construcción de obras públicas del Departamento de Piura.
- Desarrollo de productos, con la finalidad de incrementar las ventas en los mercados actuales, se deberá desarrollar nuevos servicios dirigidos al sector privado como la edificación de condominios, departamentos multifamiliares, módulos familiares, entre otros.

Al ubicarse en la región II, sugiere retener y mantener para invertir selectivamente y gerenciar las utilidades.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz MGE se basa en que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado y su posición competitiva en dicho mercado, creándose de esta manera cuatro cuadrantes, que sugieren alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia (D'Alessio, 2008).

Según la Figura 10 los resultados obtenidos en la Matriz de la Gran Estrategia, se concluye que Constructora San Jorge EIRL, al evaluar las variables del crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, se encuentra en el cuadrante I, teniendo como estrategias apropiadas la concentración en los mercados (penetración en el mercado, desarrollo de mercados), y en los productos (desarrollo de productos). Las estrategias a seguir:

- Penetración en el mercado actual donde está operando la Constructora, con el fin de incrementar su participación tomando en cuenta el posicionamiento y reconocimiento de la marca en el sector construcción de obras públicas del Departamento de Piura.
- Desarrollo de productos, con la finalidad de incrementar las ventas en los mercados actuales, se deberá desarrollar nuevos servicios dirigidos al sector privado como la edificación de condominios, departamentos multifamiliares, módulos familiares, entre otros.
- Diversificación Concéntrica considerando que la organización posee una buena estructura financiera y con una gerencia competitiva y de amplia experiencia que impulsará la generación de nuevos productos y/o servicios.

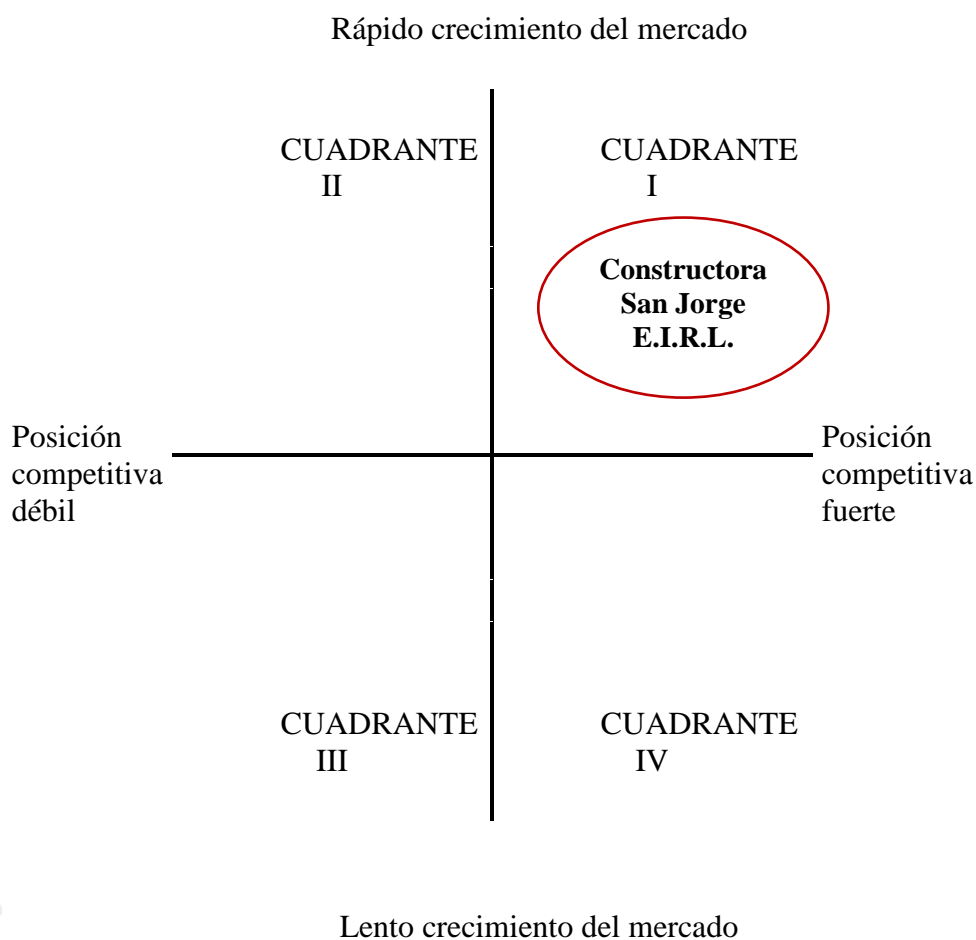


Figura 10. Matriz Gran Estrategia de Constructora San Jorge E.I.R.L.
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Con todas las estrategias generadas a través de las matrices anteriores, se resumirán en una sola matriz con el fin de identificar las repeticiones de cada una de ellas. Las estrategias que más se repitan serán retenidas. El criterio de retención varía: las que se repiten tres o más veces se escogen (D’Alessio, 2013). Las restantes serán consideradas como de contingencia, como se observa en la Tabla 26.

Las estrategias retenidas son las siguientes: (a) Implementar alianzas estratégicas con los actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales de construcción, (b) Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos, (c) Desarrollar el talento profesional del personal, (d) Ejecutar proyectos de inversión privada,

Tabla 26

Matriz de Decisión Estratégica de Constructora San Jorge E.I.R.L.

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Implementar alianzas estratégicas con los actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales de construcción.	X	X	X	X	X	5
FO2 Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos.	X	X	X	X	X	5
FO3 Desarrollar el talento profesional del personal.	X	X	X	X	X	5
FO4 Ejecutar proyectos de inversión privada	X	X	X	X	X	5
DO2 Penetrar en mercados nacionales.	X	X	X	X	X	5
DO3 Desarrollar un programa de optimización de gastos e inversión por obra.	X	X	X	X	X	5
FA1 Crear una cultura de responsabilidad social, dirigida a la formación de jóvenes líderes, encabezada por el gerente general.	X					1
FA2 Desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país.	X	X	X	X	X	5
FA3 Implementar un sistema de control que proteja sus actividades y colaboradores.	X					1
DA1 Implementar certificaciones de calidad para poder competir con empresas extranjeras.	X	X	X		X	4
DA2 Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país	X	X	X	X	X	5
DA3 Desarrollar alianzas estratégicas con universidades e institutos superiores.	X	X				2

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson Educación.

(e) Penetrar en mercados nacionales, (f) Desarrollar un programa de optimización de gastos e inversión por obra, (g) Desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país. (h) Implementar certificaciones de calidad para poder competir con empresas extranjeras. (i) Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país. Las estrategias FA1, FA3 y DA3 no se

retienen porque solo se han repetido 1 o 2 veces y serán consideradas como estrategias de contingencia en caso algunas de las estrategias retenidas tuviera dificultades en el proceso de implementación del presente plan estratégico.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Las nueve estrategias obtenidas de la MD pasan por un análisis objetivo utilizando la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Esta matriz utiliza las fortalezas y debilidades internas halladas en la MEFI, y las oportunidades y amenazas externas expuestas en la MEFE. Estos insumos o factores de éxito son emparejados con las estrategias seleccionadas por la MD con el fin de determinar el atractivo relativo de las nueve estrategias basado en el grado en que puedan usarse para alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores de éxito clave (D'Alessio, 2013), como se observa en la Tabla 27.

En el resultado obtenido en la Matriz de Decisión Cuantitativa de Constructora San Jorge E. I. R. L., que se presenta en la Tabla 27, se observa que, de las nueve estrategias específicas obtenidas en la MDE, ocho se encuentran por encima del promedio; es decir, obtienen un valor total de atractividad superior a cinco, lo que implica que, a lo largo del análisis de la constructora, se han propuesto en su mayoría estrategias atractivas, mientras que una estrategia obtuvo valor de atractividad menor al promedio; esta se mantendrá en un segundo grupo de estrategias de contingencia. En tal sentido, este grupo de estrategias podría ser adoptado si fallaran más adelante las estrategias a implementarse. Las estrategias más atractivas son desarrollar el talento profesional del personal, que ha obtenido el puntaje de 6.55; penetrar en mercados nacionales, que ha obtenido el puntaje de 5.99; desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones con los bancos privados, que ha obtenido un puntaje de 5.66; implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país, que ha obtenido un puntaje de 5.63.

Tabla 27
Matriz de Decisión Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Constructora San Jorge EIRL

Factores críticos para el éxito	Peso	Implementar alianzas estratégicas con actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales		Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos privados		Desarrollar el talento profesional del personal		Ejecutar proyectos de inversión privada		Penetrar en mercados nacionales		Desarrollar programa de optimización de gastos e inversión por obra		Desarrollar alianzas estratégicas, con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país.		Implementar certificaciones de calidad, para poder competir con empresas extranjeras.		Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																			
1 Crecimiento de la población con necesidad de vivienda.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
2 Formulación de Proyectos de inversión pública, como obras de saneamiento, mejoramiento de instituciones educativas, construcción de comisaria, hospitales, postas.	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18
3 Accesibilidad al programa Techo Propio del Fondo Mi Vivienda.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
4 Financiamiento directo de los proveedores de maquinaria y equipos pesados.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09
5 Alternativas de financiamiento para constructoras ante diversas entidades financieras.	0.07	3	0.21	4	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14
6 Expectativas de crecimiento del sector construcción.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12
7 Leasing inmobiliario	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Amenazas																			
1 Contracción, desaceleración de la economía.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16
2 Crecimiento del precio de los metales en el mercado internacional.	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
3 Corrupción y burocracia en las distintas entidades del Estado.	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36
4 Escasez y elevado costo de los terrenos.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15
5 Violencia de los sindicatos de construcción.	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	4	0.36
6 Incremento de empresas extranjeras restando participación de mercado a las nacionales.	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
7 Mano de obra peruana poco calificada y especializada.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21
8 Presencia del Fenómeno El Niño	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24
Fortalezas																			
1 Compromiso, experiencia y conocimiento de la Gerencia y todo el personal de la constructora	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08
2 Definición del perfil y funciones del puesto en constructora	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.12	1	0.05
3 Crecimiento anual de las ventas y utilidades	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08
4 Cumplimiento y calidad en la ejecución de obras con el sector público.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
5 Proveedores que le otorgan crédito por cumplimiento en pagos.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18
6 Reinversión y/o capitalización de las utilidades	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
7 Alto acceso a financiamiento de bancos.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
8 Nivel de capacidad de contratación con el estado	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12
9 Maquinarias y equipos propios	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Debilidades																			
1 Carece de certificaciones de calidad: ISO 9001; y/o certificaciones de sist. de gestión de seguridad y salud en el trabajo: OSHAS 18001.	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
2 Ausencia de ingenieros y arquitectos calificados en proyectos de construcción sostenibles (eco amigables)	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
3 Área de marketing e investigación y desarrollo	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24
4 Sistema informático integrado de las áreas de la empresa	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
5 Carencia de un área y/o especialista en finanzas	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28
6 Recursos Humanos a cargo de una persona externa a la empresa	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.21	1	0.07
	2.00	5.05		5.66		6.55		5.50		5.99		4.94		5.08		5.54		5.63	

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 5.00. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Después de mantener ocho en la matriz CPE, se hace un nuevo filtro por medio de la Matriz Rumelt que propone utilizar cuatro criterios: **consistencia**, el cual indica que no debe presentarse una estrategia con objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; **consonancia**, representación que se adapta al entorno externo y sus cambios; **ventaja**, en áreas selectas de actividad; y **factibilidad**, sin sobre costo ni problemas sin solución.

Las estrategias que han sido expuestas a la prueba Rumelt y se observan en la Tabla 28 han sido aceptadas y aprobadas, por lo que corresponde continuar el análisis con todas las estrategias.

Tabla 28

Matriz de Rumelt de Constructora San Jorge EIRL

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Implementar alianzas estratégicas con actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos privados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar el talento profesional del personal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Ejecutar proyectos de inversión privada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Penetrar en mercados nacionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Implementar certificaciones de calidad para poder competir con empresas extranjeras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética, como último filtro, evalúa que las estrategias planteadas no violen los criterios relacionados con los derechos, justicia, y utilidad (D'Alessio, 2013). Es indispensable que todas las estrategias planteadas pasen por este último filtro para asegurar su éxito.

Los resultados obtenidos en la Matriz de Ética que se presentan en la Tabla 29, en ella se observa que las estrategias no violan los aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y son buenas para los fines utilitarios que se han establecido en los objetivos a largo plazo.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.

En la Tabla 30 se detallan las estrategias retenidas que son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias, y las estrategias de contingencias o no retenidas, son las que se denominan como secundarias. Se deben tener en cuenta las estrategias que no fueron retenidas en alguna matrices filtro para su utilización de ser necesario. (D'Alessio, 2013).

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 31 se verifica que las estrategias retenidas permitan alcanzar los objetivos a largo plazo que se detallaron anteriormente. Si una de las estrategias no contribuye a alcanzar más de uno de los objetivos a largo plazo, se mantendrá como estrategia de contingencia. Sin embargo, la Tabla 31 muestra que todas las estrategias retenidas para Constructora San Jorge E.I.R.L. aportan a alcanzar dos o más objetivos a largo plazo.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.

En la Tabla 32, se presenta la matriz de Posibilidades de los competidores, se hace una confrontación de las estrategias retenidas y las posibles reacciones de competidores. Esta matriz se hace necesaria para hacer frente a sus reacciones (D'Alessio, 2013).

Tabla 29.

Matriz de Ética de Constructora San Jorge EIRL

Estrategias	Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se acepta		
	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	
FO1	Implementar alianzas estratégicas con actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
FO2	Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos privados	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
FO3	Desarrollar el talento profesional del personal	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
FO4	Ejecutar proyectos de inversión privada	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
DO2	Penetrar en mercados nacionales	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
FA2	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
DA1	Implementar certificaciones de calidad para poder competir con empresas extranjeras.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
DA2	Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 30

Estrategias Retenidas y de Contingencia de Constructora San Jorge E.I.R.L.

Estrategias retenidas	
FO1	Implementar alianzas estratégicas con actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales.
FO2	Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos privados.
FO3	Desarrollar el talento profesional del personal.
FO4	Ejecutar proyectos de inversión privada.
DO2	Penetrar en mercados nacionales.
FA2	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país.
DA1	Implementar certificaciones de calidad para poder competir con empresas extranjeras.
DA2	Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país.
Estrategias de contingencia	
DO3	Desarrollar un programa de optimización de gastos e inversión por obra.
FA1	Crear una cultura de responsabilidad social, dirigida a la formación de jóvenes líderes, encabezada por el gerente general.
FA3	Implementar un sistema de control que proteja sus actividades y colaboradores.
DA3	Desarrollar alianzas estratégicas con universidades e institutos superiores

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 31.

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Constructora San Jorge EIRL.

		Visión					
Al 2025 ser la empresa líder en ventas en la industria de la construcción en el departamento de Piura, formando parte de las 20 primeras constructoras reconocidas en el Perú por su reputación y retorno de la inversión, contribuyendo al crecimiento y mejora de la infraestructura a nivel regional y nacional, ejecutando obras de calidad para nuestros clientes y consumidores, en un marco de respeto y cuidado del medio ambiente y de las comunidades involucradas.							
	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Ser la empresa líder en la industria de la construcción en el departamento de Piura y una de las más confiables a nivel nacional.	Al 2025, incrementar las ventas a S/.	Al 2025, obtener una utilidad sobre ventas de 10%. En el año 2014, la utilidad sobre ventas totalizaron S/.	Al 2025, formar parte del ranking de las 500 mayores empresas constructoras del Perú, según América Economía.	Al 2025, contar con una certificación ISO 9001 y/o OHSAS 18001.	Al 2025, desarrollar cinco acciones en beneficio de la comunidad vinculada, promoviendo el cuidado del medio ambiente, dado que a la fecha la constructora no cuenta con un plan de responsabilidad social.	Al 2025, desarrollar y poner en marcha al menos tres nuevas mejoras tecnológicas que enriquezcan la eficiencia de los procesos y de los recursos. Actualmente no se cuentan con mejoras tecnológicas debido a la carencia de un área de Innovación & Desarrollo.
2	Ejecutar obras en las ciudades de Huancayo, Cuzco y Arequipa.	30'000,000 de soles. En el año 2014, las ventas	15'000,000 de soles y el incremento promedio de ventas de los tres últimos años fue de 73%.				
3	Contar con un mayor abanico de proveedores.						
4	Negociar las compras ante sus proveedores considerando precio, cantidad y plazo de pago.						
5	Ejecutar 80% de las obras que se tienen por licitar.						
6	Reinversión y/o capitalización de utilidades anuales.						
7	Crecimiento de ventas anuales del 50%.						
8	Contar con un sistema informático integrado en todas sus áreas.						
9	Conservar el medio ambiente y respetar a las comunidades involucradas.						
Estrategias							
FO1	Implementar alianzas estratégicas con actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales	X	X	X	X	X	X
FO2	Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos privados	X	X	X	X	X	X
FO3	Desarrollar el talento profesional del personal	X	X		X	X	X
FO4	Ejecutar proyectos de inversión privada	X	X	X	X		
DO2	Penetrar en mercados nacionales	X	X	X	X	X	X
FA2	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país.	X	X	X	X	X	X
DA1	Implementar certificaciones de calidad para poder competir con empresas extranjeras.	X	X	X	X		X
DA2	Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico Un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 32

Matriz de Posibilidades de los Competidores de Constructora San Jorge EIRL

Estrategias Retenidas	Pérez & Castro INGS SCRL	Yaksetig Guerrero SA Contratistas Generales.	A & Q Contratistas Generales.	Bran Ingenieros Sac
FO1 Implementar alianzas estratégicas con actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales	Elevará la calidad de sus servicios	Elevará la calidad de sus servicios	Elevará la calidad de sus servicios	Elevará la calidad de sus servicios
FO2 Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos privados	Consolidarse a nivel nacional	Elevará la calidad de sus servicios	Consolidarse a nivel nacional	Elevará la calidad de sus servicios
FO3 Desarrollar el talento profesional del personal	Elevará la calidad de sus servicios	Elevará la calidad de sus servicios	Elevará la calidad de sus servicios	Elevará la calidad de sus servicios
FO4 Ejecutar proyectos de inversión privada	Maximizar Rentabilidad	Maximizar Rentabilidad	Maximizar Rentabilidad	Maximizar Rentabilidad
DO2 Penetrar en mercados nacionales	Consolidarse a nivel nacional	Consolidarse a nivel nacional	Consolidarse a nivel nacional	Consolidarse a nivel nacional
FA2 Desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país	Maximizar Rentabilidad	Maximizar Rentabilidad	Maximizar Rentabilidad	Maximizar Rentabilidad
DA1 Implementar certificaciones de calidad para poder competir con empresas extranjeras.	Elevará la calidad de sus servicios	Elevará la calidad de sus servicios	Elevará la calidad de sus servicios	Consolidarse a nivel nacional
DA2 Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país	Elevará la calidad de sus servicios	Elevará la calidad de sus servicios	Elevará la calidad de sus servicios	Elevará la calidad de sus servicios

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

6.13 Conclusiones.

El desarrollo del Proceso Estratégico se ha basado en la elaboración de las matrices FODA, PEYEA, IE, GE obteniéndose nueve estrategias retenidas y tres de contingencia que permitirán alcanzar la visión propuesta.

Según la PEYEA, el resultado que se obtiene para Constructora San Jorge E.I.R.L., es situarse en una posición agresiva, que demanda estrategias externas alternativas intensivas y de diversificación que impulsen el ascenso de las ventas, mediante una mayor participación en el actual y nuevos mercados, así como el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

En la Matriz BCG, la posición de Constructora San Jorge E.I.R.L. analizada se encuentra en el cuadrante III, denominado vacas lecheras, lo cual implica que tienen una alta participación relativa del mercado de construcción pero compiten en un sector de bajo crecimiento, generando altos ingresos lo que no exige mucho uso de caja. Para este caso conviene aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica, para desarrollar nuevos productos, con la finalidad de incrementar las ventas en los mercados actuales, se deberá desarrollar nuevos servicios dirigidos al sector privado. Y para el caso de estrategias de diversificación concéntrica, se considera que la organización posee una buena estructura financiera, con una gerencia competitiva, y de amplia experiencia que impulsará la generación de nuevos productos y/o servicios.

En la MIE se refleja una posición interna promedio y una posición externa media, se sugiere desarrollarse selectivamente para mejorar, además de retener y mantenerse en el mercado con estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

En la MGE se diagnostica que la Constructora San Jorge E.I.R.L., se encuentra en el cuadrante I, donde posee una posición competitiva fuerte y un rápido crecimiento del

mercado. En ella también se desarrollan estrategias de penetración y desarrollo en el mercado, así como las de diversificación concéntrica.

En la MDE se retuvieron nueve estrategias que fueron de mayor repetición.

En la MCPE se determinó cuan atractivas son las estrategias en relación a los factores claves de éxito. Se obtuvieron resultados por encima del promedio de cinco, en ocho de las nueve estrategias específicas que contenía la matriz. Por lo tanto se tendrán ocho estrategias retenidas y cuatro estrategias de contingencia.

Por último el resultado de la evaluación de la Matriz de Rumelt, cumplen con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. En la Matriz de Ética las estrategias propuestas no violan los derechos humanos y son justas.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación de la estrategia, que implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Por lo tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos. En la figura 11 se muestran los principales aspectos que se deben considerar para lograr la implementación de una estrategia. Lograr la transformación de la formulación estratégica en acciones concretas constituye un proceso exigente. Esto se debe a la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, a las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al momento de abordar cada actividad, a la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y a la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2013).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Una vez que se formuló la visión y misión, se deben traducir, en criterios que la gerencia pueda utilizar para guiar el rendimiento de la organización; siendo los objetivos de la organización los parámetros de medición (tanto de largo, como de corto plazo). Los objetivos estratégicos, o de largo plazo (OLP), son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP (en otra forma más sencilla que ver, son la suma de los OCP los que dan como resultado el OLP). (D'Alessio, 2013) Por cada objetivo de largo plazo definido se deben establecer los objetivos de corto plazo que lo complementan, de tal manera que se garantice el cumplimiento de los primeros. Así tenemos:

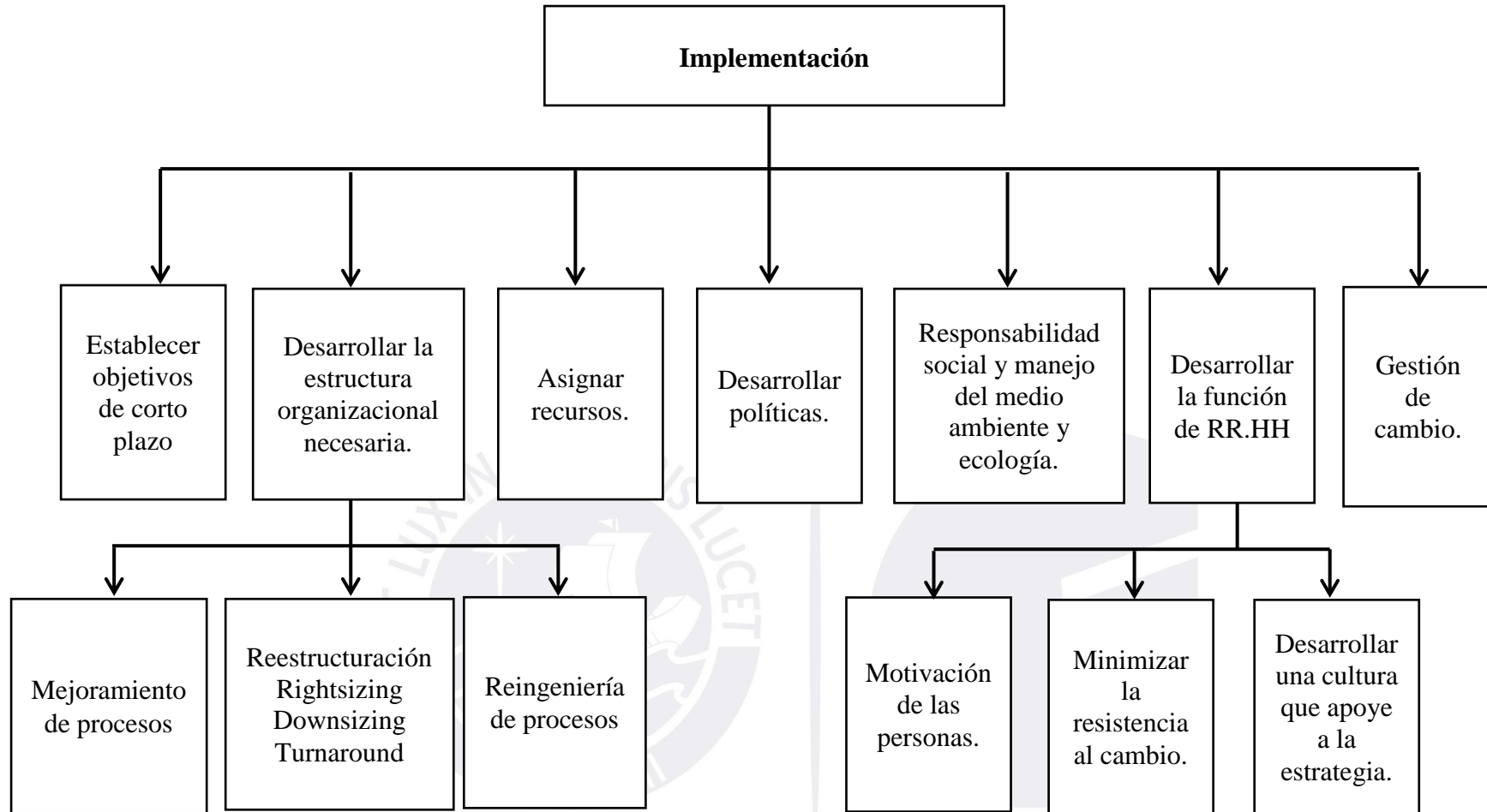


Figura 11. Principales Aspectos de la Implementación Estratégica.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

OLP1. Al 2025, incrementar las ventas a S/. 30'000,000 de soles. En el año 2014, las ventas totalizaron S/. 15'000,000 de soles y el incremento promedio de ventas de los tres últimos años fue de 73%.

OCP 1.1 Al 2017, facturar S/. 18'000,000.

OCP 1.2 Al 2019, ingresar en tres nuevas ciudades del Sur del Perú: Huancayo, Cuzco y Arequipa.

OCP 1.3 Al 2021, el 20% de su cartera de clientes de Constructora San Jorge E.I.R.L. estará compuesta por empresas privadas.

OCP 1.4 Al 2023, facturar S/. 25'000,000.

OLP2. Al 2025, obtener una utilidad sobre ventas de 10%. En el año 2014, la utilidad sobre ventas fue de 3.4%.

OCP 2.1 Al 2019, reducir gastos administrativos y gastos de ventas en 5% anual.

OCP 2.2 Al 2021, lograr un crecimiento de la utilidad sobre ventas de 6%.

OCP 2.3 Entre el 2016 y 2022, ejecutar más de 40 obras públicas y privadas.

OLP3. Al 2025, formar parte de las 20 primeras constructoras reconocidas en el Perú por sus ventas, reputación y marca.

OCP 3.1 Al 2017, trabajar con un sistema informático que integre la información contable, financiera, logística y administrativa de la empresa, actualizándose en línea.

OCP 3.2 Al 2025, emplear en 70% profesionales y técnicos con post grado o especialización para cubrir puestos de jefatura.

OLP4. Al 2025, contar con una certificación ISO 9001 y/o OHSAS 18001.

OCP4.1 Al 2025 obtener una certificación ISO 9001.

OCP4.2 Al 2025 obtener una certificación OHSAS 18001.

OLP5. Al 2025, desarrollar 5 acciones en beneficio de la comunidad vinculada, promoviendo el cuidado del medio ambiente, dado que a la fecha la constructora no cuenta con un plan de responsabilidad social.

OCP5.1 Al 2025 desarrollar tres programas que mejoren la educación de los trabajadores de la zona y sus hijos.

OCP5.2 Al 2025 concretar dos proyectos de construcción ecológica.

OLP6. Al 2025, desarrollar y poner en marcha al menos tres nuevas mejoras tecnológicas que enriquezcan la eficiencia de los procesos y de los recursos. Actualmente no se cuentan con mejoras tecnológicas debido a la carencia de un área de Innovación & Desarrollo.

OCP6.1 Al 2025, participar en 25 ferias internacionales relacionadas al entorno de la construcción.

OCP6.2 Al 2025, adquirir 4 maquinarias nuevas.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para los objetivos planteados a corto plazo se asignarán recursos humanos, financieros, y tecnológicos. La asignación de estos recursos lo realizará la empresa Constructora San Jorge EIRL. Se plantea la siguiente asignación:

1. Recursos Financieros: La empresa, el estado y las entidades bancarias serán los encargados de asignar los recursos necesarios para lograr los objetivos
2. Recursos Físicos: la empresa facilitará la adquisición de maquinaria y tecnología moderna.
3. Recursos Humanos: Dependerá directamente de la empresa y la cantidad de personal necesario a fin de cumplir cada objetivo, basado en el liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, así como la motivación que se traduce en compromiso y la fluidez de las comunicaciones a todo el personal de la empresa.

4. Recursos Tecnológicos: la empresa adquirirá sistemas informáticos, así como mejorará los procesos administrativos, operativos y de calidad, además de implementar el área de investigación y desarrollo.

Tabla 33.

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

	R. Financieros	R. Físicos	R. Humanos	R. Tecnológicos
OCP 1.1 AI 2017, facturar S/. 18'000,000.	*Programa de subcontratos con empresas auxiliares.	*Maquinarias y Equipos.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas). *Conocimiento y Habilidades Especiales. *Motivación. *Fluidez de las Comunicaciones	*Procesos Operativos *Proceso Administrativos *Proceso de Calidad del Servicio *Investigación y Desarrollo
OCP 1.2 AI 2019, ingresar en tres nuevas ciudades del Sur del Perú: Huancayo, Cuzco y Arequipa.	*Partida Presupuestaria para cada obra.	*Maquinarias y Equipos. *Almacén	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas). *Conocimiento y Habilidades Especiales. *Motivación. *Fluidez de las Comunicaciones	*Sistemas Informáticos *Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Proceso de Calidad del Servicio. *Investigación y Desarrollo.
OCP 1.3 AI 2021, el 20% de su cartera de clientes de Constructora San Jorge E.I.R.L. estará compuesta por empresas privadas.	*Programa de subcontratos con empresas auxiliares.	*Maquinarias y Equipos.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas). *Conocimiento y Habilidades Especiales. *Motivación. *Fluidez de las Comunicaciones *Seguridad y Salud en el Trabajo *Cultura Organizacional	*Sistemas Informáticos *Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Proceso de Calidad del Servicio. *Investigación y Desarrollo.
OCP 1.4 AI 2023, facturar S/. 25'000,000.	*Programa de subcontratos con empresas auxiliares.	*Maquinarias y Equipos.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas). *Conocimiento y Habilidades Especiales. *Motivación. *Fluidez de las Comunicaciones	*Sistemas Informáticos *Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Proceso de Calidad del Servicio. *Investigación y Desarrollo.
OCP 2.1 AI 2019, reducir gastos administrativos y gastos de ventas en 5% anual.	*Partida de sueldos y Salarios. *Programa de subcontratos con empresas auxiliares.	*Materiales e Insumos.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas) *Conocimiento y Habilidades Especiales *Fluidez de las Comunicaciones *Programas de subvención.	*Sistemas Informáticos *Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Investigación y Desarrollo.

<i>OCP 2.2</i> Al 2021, lograr un crecimiento de la utilidad sobre ventas de 6%.	*Utilidades. *Organizaciones Nacionales e Internacionales de financiamiento (Bancos, ONGs, entre otros).	*Maquinarias y Equipos.*Materiales e Insumos.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas)*Conocimiento y Habilidades Especiales	*Sistemas Informáticos*Procesos Operativos.*Proceso Administrativos.*Proceso de Calidad del Servicio.*Investigación y Desarrollo.
<i>OCP 2.3</i> Al 2022, ejecutar más de 40 obras públicas y privadas.	*Programa de subcontratos con empresas auxiliares.	*Maquinarias y Equipos. *Materiales e Insumos. *Almacén.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas) *Conocimiento y Habilidades Especiales *Fluidez de las Comunicaciones *Cultura organizacional.	*Sistemas Informáticos *Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Proceso de Calidad del Servicio. *Investigación y Desarrollo.
<i>OCP 3.1</i> Al 2017, trabajar con un sistema informático que integre la información contable, financiera, logística y administrativa de la empresa, actualizándose en línea.	*Organizaciones Nacionales e Internacionales de financiamiento (Bancos, ONGs, entre otros).	*Maquinarias y Equipos. *Materiales e Insumos. *Almacén.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas). *Conocimiento y Habilidades Especiales. *Fluidez de las Comunicaciones.	*Sistemas Informáticos *Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Investigación y Desarrollo.
<i>OCP 3.2</i> Al 2025, emplear en 70% profesionales y técnicos con post grado o especialización para cubrir puestos de jefatura.	*Partida de sueldos y Salarios.	*Maquinarias y Equipos. *Materiales e Insumos.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas). *Conocimiento y Habilidades Especiales. *Fluidez de las Comunicaciones. *Programas de subvención Seguridad y Salud en el Trabajo. *Cultura Organizacional	*Sistemas Informáticos *Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Proceso de Calidad del Servicio. *Investigación y Desarrollo.
<i>OCP 4.1</i> Al 2025 obtener una certificación ISO 9001.	*Utilidades. *Organizaciones Nacionales e Internacionales de financiamiento (Bancos, ONGs, entre otros).	*Maquinarias y Equipos *Materiales e Insumos.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas). *Conocimiento y Habilidades Especiales. *Fluidez de las Comunicaciones. *Programas de subvención. *Seguridad y Salud en el Trabajo. *Cultura Organizacional	*Sistemas Informáticos *Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Proceso de Calidad del Servicio. *Investigación y Desarrollo.

<i>OCP4.2</i> Al 2025 obtener una certificación OHSAS 18001.	*Utilidades. *Organizaciones Nacionales e Internacionales de financiamiento (Bancos, ONGs, entre otros).	*Maquinarias y Equipos *Materiales e Insumos.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas). *Conocimiento y Habilidades Especiales. *Fluidez de las Comunicaciones. *Programas de subvención. *Seguridad y Salud en el Trabajo. *Cultura Organizacional	*Sistemas Informáticos *Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Proceso de Calidad del Servicio. *Investigación y Desarrollo.
<i>OCP5.1</i> Al 2025 desarrollar tres programas que mejoren la educación de los trabajadores de la zona y sus hijos.	* Partida Presupuestaria para cada obra. *Utilidades	*Materiales e Insumos.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas). *Conocimiento y Habilidades Especiales. *Fluidez de las Comunicaciones. *Programas de subvención. *Seguridad y Salud en el Trabajo. *Cultura Organizacional	*Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Proceso de Calidad del Servicio. *Investigación y Desarrollo.
<i>OCP5.2</i> Al 2025 concretar dos proyectos de construcción ecológica.	*Programa de subcontratos con empresas auxiliares.	*Materiales e Insumos.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas). *Conocimiento y Habilidades Especiales. *Fluidez de las Comunicaciones. *Programas de subvención. *Seguridad y Salud en el Trabajo. *Cultura Organizacional	*Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Proceso de Calidad del Servicio. *Investigación y Desarrollo.
<i>OCP6.1</i> Al 2025, participar en 25 ferias internacionales relacionadas al entorno de la construcción.	*Utilidades.	*Maquinarias y Equipos. *Materiales e Insumos.	*Liderazgo (Gerencia y Jefaturas) *Conocimiento y Habilidades Especiales *Motivación *Fluidez de las Comunicaciones *Cultura Organizacional	*Sistemas Informáticos *Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Investigación y Desarrollo.
<i>OCP6.2</i> Al 2025, adquirir 4 maquinarias nuevas.	*Utilidades. *Organizaciones Nacionales e Internacionales de financiamiento (Bancos, ONGs, entre otros).	*Maquinarias y Equipos. *Materiales e Insumos.	*Motivación. *Fluidez de las Comunicaciones. *Cultura Organizacional	*Sistemas Informáticos *Procesos Operativos. *Proceso Administrativos. *Proceso de Calidad del Servicio. *Investigación y Desarrollo.

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias. Estas rutas deben estar enmarcadas bajos los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización.

Las políticas son relevantes en una organización porque constituyen:

- La base para solucionar problemas recurrentes
- Las fronteras, restricciones y límites sobre las acciones administrativas.
- Las expectativas para gerentes y empleados
- La base para el control y coordinación de la gestión (D' Alessio, 2013).

A continuación se presenta en la Tabla 34, la relación de políticas que fueron establecidas para cada estrategia retenida:

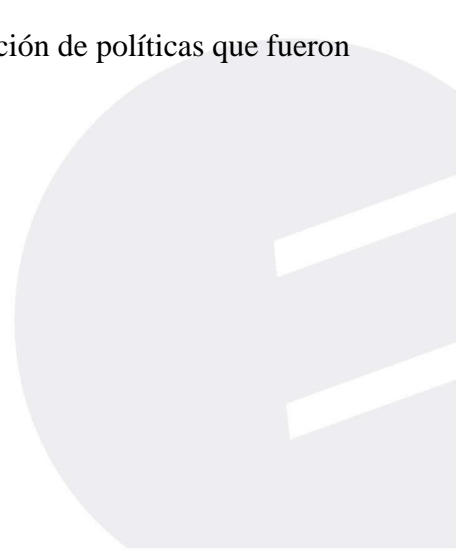


Tabla 34
Políticas de Constructora San Jorge E.I.R.L.

Políticas	E1 Implementar alianzas estratégicas con actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales.	E2 Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos privados.	E3 Desarrollar el talento profesional del personal.	E4 Ejecutar proyectos de inversión privada.	E5 Penetrar en mercados nacionales.	E6 Desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país.	E7 Implementar certificaciones de calidad para poder competir con empresas extranjeras	E8 Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país.
P1 Promover la cultura del Trabajo en Equipo y Esfuerzo.			X	X	X		X	X
P2 Promover el respeto por el Medio Ambiente, los recursos naturales y el patrimonio cultural de la nación.	X		X	X	X		X	X
P3 Promover de manera continua la capacitación a los empleados en temas de procesos, administración y calidad.			X			X	X	X
P4 Propiciar el uso de tecnología en el proceso.	X	X	X	X	X	X	X	X
P5 Promover el cumplimiento de las normas relacionadas con el sector construcción y sancionar su incumplimiento.			X	X	X	X	X	X
P6 Contribuir al desarrollo de las localidades en donde se desarrollan las obras.	X	X	X	X	X	X	X	X
P7 Diseñar servicios complementarios.	X	X	X	X	X	X	X	X
P8 Aprovechar la oferta local de profesionales especialistas en el sector construcción.	X	X	X	X	X	X	X	X
P9 Buscar financiamiento a mediano plazo con el fin de adquirir y renovar maquinaria pesada.	X	X		X	X	X	X	X
P10 Fomentar la gestión de la calidad y la satisfacción de los clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X
P11 Impulsar la presencia de la organización en eventos reconocidos y de aceptación.	X			X	X	X	X	X
P12 Realizar un constante seguimiento del avance y presupuesto de las obras.	X		X	X	X	X	X	X
P13 Promover la contratación de obreros y empresas de la zona de ejecución de las obras.			X	X	X	X	X	
P14 Promover la certificación de los procesos.			X	X	X	X	X	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

7.4 Estructura de Constructora San Jorge EIRL

La estructura organizacional es la armazón (que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Según Chandler (1962) indicó que la estructura sigue a la estrategia, dando a entender que no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura organizacional. Se tiene que buscar una estructura que sea la que mejor se adecue a las estrategias retenidas para lograr la implementación con mayores posibilidades de éxito.

Según el Apéndice E, la Constructora San Jorge EIRL, presenta una estructura de diseño tradicional simple, caracterizado por tener pocas áreas, un amplio control centralizado en la gerencia general. De acuerdo a las estrategias elegidas se propone modificar la estructura actual de Constructora San Jorge EIRL, orientada a la reingeniería enfocada hacia las mejoras en costos, calidad, servicio al cliente y respuesta. Presentando como ventajas la comunicación e integración de cada una de sus áreas, debido a que los canales de comunicación de encuentran establecidos en el organigrama; funciones y responsabilidades claramente definidas. Una de las principales desventajas sería, que algún colaborador que se encuentre en la última fila del organigrama se sienta poco valorado o no se identifique con la cultura de la organización, es por eso que el principal encargado de dar a conocer la cultura a toda la organización es el Gerente General, involucrándose en cada una de las decisiones y acciones que desarrolla la empresa.

Según la Figura 12, se contará con la gerencia general, quien será la persona que ejecute las estrategias propuestas para el crecimiento de la empresa, así como los mecanismos de responsabilidad social empresarial con nuestra comunidad vinculada; se determina que el área de Asesoría Legal debe reportar directamente a la gerencia, servirle de soporte ante cualquier problema jurídico y esta será externa a la constructora. Luego se propone cuatro

áreas jerárquicas que reporten directamente a la gerencia, las cuales son: Administración y Finanzas; que se subdivide en Logística y Contabilidad, Recursos Humanos; que se subdivide en Compensaciones y Seguridad y Salud en el Trabajo, Operaciones; que se subdivide en Arquitectura, Ingeniero Residente y Calidad y Medio Ambiente; e Investigación y Desarrollo (I + D).

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En términos estratégicos, se puede decir que la Responsabilidad Social es la labor que debe cumplir una organización o una persona, tanto en el corto como en el largo plazo, a favor del equilibrio económico, social y ambiental. La Responsabilidad Social surge alrededor de la década de 1950 y 1960, en Estados Unidos, y posteriormente en Europa (D' Alessio & Marquina, 2008). Ha pasado por varias etapas, desde verla como un medio para obtener ganancias, de acuerdo con lo que planteaba Friedman (1962, 1970); o como un concepto filantrópico, puramente social y sin esperar nada a cambio; a uno mixto, tanto social como económico, que incluye ambos aspectos (Porter & Kramer, 2002). La Responsabilidad Social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general (D' Alessio, 2013).

En lo que a medio ambiente y ecología corresponde, la constructora siempre está en constante comunicación con su comunidad, siendo el principal riesgo la remoción de tierras, que contaminan el aire al empezar una obra, y por esta razón la constructora apuesta por el incremento de las áreas verdes. No obstante existe la preocupación por contribuir con la preservación del medio ambiente, para tal motivo se está considerando desarrollar proyectos educativos en coordinación con las municipalidades de dichas jurisdicciones.

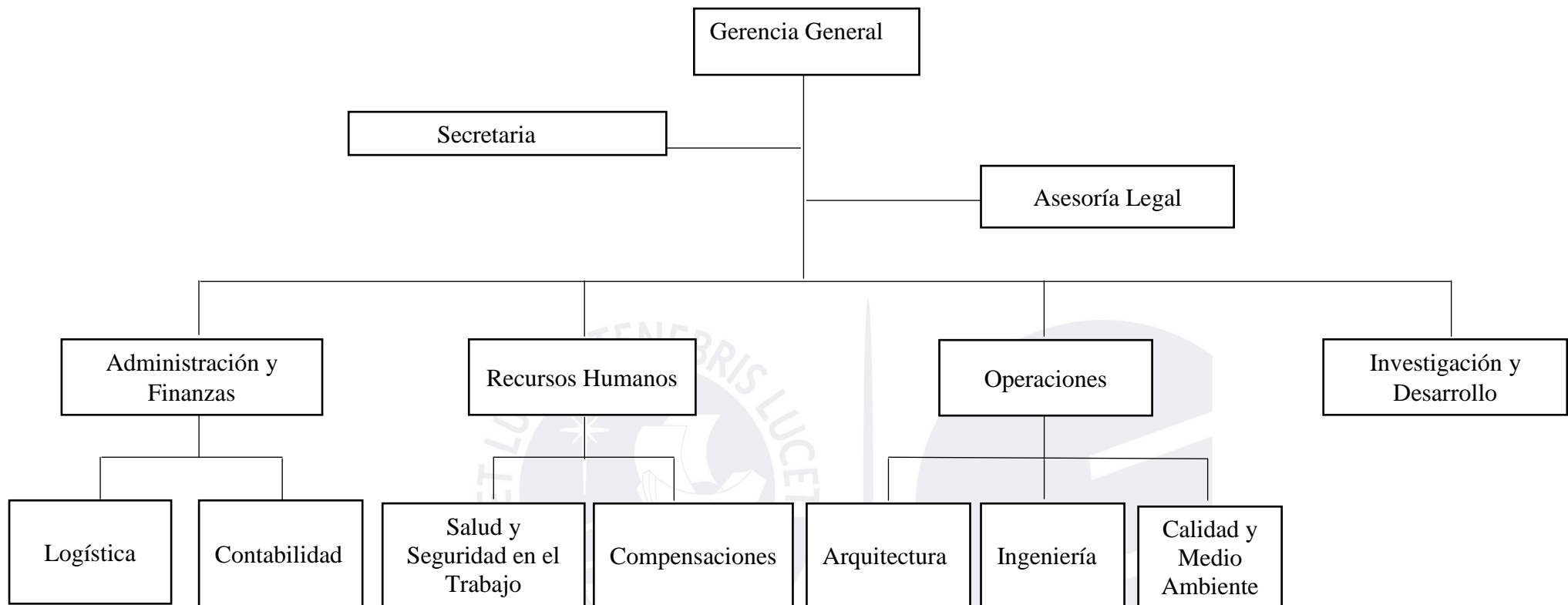


Figura 12. Estructura Organizacional Propuesta para Constructora San Jorge EIRL.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

En materia de RSE, la constructora pretende mejorar la relación con sus *stakeholders* para tal efecto considera desarrollar las siguientes prácticas: (a) jornadas cívicas de participación y apoyo en escuelas infantiles mediante un calendario de fechas festivas., (b) Programas en coordinación con instituciones públicas para atacar el problema de desnutrición infantil en los colegios, (c) Obtener materiales y servicios de empresas que cumplan con los requisitos de calidad y medio ambiente, (d) reducción de residuos, emisiones y vertimientos, (e) promover el desarrollo de una cultura de respeto ambiental en todos los colaboradores de la constructora, (f) racionalizar la utilización del recurso energético e hídrico.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Después de haber definido la estructura organizacional para un proceso de implementación favorable, se debe definir también las posiciones más importantes. Se debe considerar que quien se localice en estos lugares forma una pieza clave y debe tener las competencias necesarias para este puesto. Es necesario considerarlas, en forma general, indicando las responsabilidades que desempeñarán para apoyar, y otras características que deben tener para que el proceso estratégico tenga éxito.

Una organización sin líder ni con una visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede. El líder debe considerar que la transición de un estado a otro de la organización requerirá realizar ciertos cambios y ajustes, y deberá saber afrontar las realidades de la transición, dado que un gran número de personas se resistirán al cambio (D' Alessio, 2013).

Con el fin de lograr que el recurso humano este motivado, Constructora San Jorge EIRL debe realizar las siguientes acciones: (1) aumentar los niveles de capacitación de los trabajadores, (2) buenas relaciones entre los niveles jerárquicos, (3) programas de seguridad y prevención de riesgos laborales, (4) reconocimiento de trabajo bien ejecutado, (5) propuesta de programas de salud familiar estatal y/o particular, (6) ofrecer estabilidad en el trabajo a quienes consigan mejores niveles de producción y productividad, (7) establecer relaciones

abiertas y claras entre trabajadores y jefes, (8) instaurar claramente la responsabilidad que le compete a cada trabajador, (9) otorgar autonomía a quienes presentan claras aptitudes de líder, (10) estimular el sentimiento de identidad y pertenencia de los trabajadores en relación a la obra, (11) potenciar los aspectos positivos como fortalecer el compañerismo en la obra, (12) impulsar la transmisión de conocimientos desde los maestros hacia los aprendices y jornaleros

Por lo tanto, se debe destacar el perfil de cada una de las jefaturas propuestas en el nuevo organigrama, de ese modo tenemos que:

- *El Gerente General:* debe ser el líder transformacional, profesional titulado y colegiado de las carreras de ingeniería civil, administración y MBA Gerenciales, manejo de MS Office y MS Project a nivel intermedio, inglés a nivel avanzado, con programas de especialización en administración y/o finanzas, experiencia en gestión de proyectos de administración y recursos humanos, conocimientos avanzados en herramientas estadísticas, administración logística, temas financieros y gestión de contratos.
- *Administración y Finanzas:* profesional en administración con programas de especialización en administración y/o finanzas, dominio de MS Office e inglés a nivel intermedio. Conocimientos avanzados de gestión de proyectos de construcción, administración de recursos materiales, control del tiempo, procesos logísticos, manejo de contratos, comunicación interna y externa, control del medio ambiente, control de costos y presupuesto.
- *Recursos Humanos:* profesional con formación en Ingeniería Industrial, Administración y Recursos Humanos, con conocimiento amplio del Derecho Laboral, del marco legal de Seguridad y Salud en el trabajo, experiencia en negociaciones colectivas sindicales y

en el manejo de conflictos individual y colectivo. Planificador de equipos de trabajo controlando y generando reportes de horas trabajadas, vacaciones y ausentismo.

- *Operaciones:* profesional titulado de la carrera de ingeniería civil, con estudios de post grado, MS Office a nivel avanzado, con conocimiento de Sistema ISO 9001, OSHA 18001, ISO 14001, debe tener habilidad para desenvolverse y gestionar en aspectos de ingeniería mecánica, civil y eléctrica, experiencia profesional en control de calidad, entendimiento de planos y normas técnicas.
- *Investigación & Desarrollo:* profesional de Ingeniería Informática, Industrial o Sistemas, que disponga de estudios de post grado en gestión de TI o Innovación Tecnológica, con manejo de MS Office y amplios conocimientos en software. Conocimiento y manejo de redes, análisis de costos y gestión de riesgos. Conocimientos avanzados de gestión de proyectos de construcción y valorizaciones.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige el cambio se planee adecuadamente. Para transformar la organización se deben desarrollar las acciones como: planear la estrategia de cambio, establecer un sentido de urgencia, conformar un grupo director facultado, crear una visión para el cambio, comunicar esta visión para el cambio, facultar a otros para lograr la visión del cambio, usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores, usar permanentemente la referenciación, tercerizar cuando sea posible, planear resultados y crear éxitos tempranos, consolidar mejoramientos y producir más cambios, institucionalizar los nuevos enfoques (D' Alessio, 2013).

Kotter (1996) recomendó siete actividades para desarrollar una visión triunfadora, para poder ejecutar el cambio con mayores probabilidades de éxito: (1) sea simple, (2) use metáforas, analogías y ejemplos, (3) use diversos foros para difusión, (4) repetirla, repetirla y

repetirla, (5) predicarla con el ejemplo, (6) elimine inconsistencias aparentes, (7) escuche y que lo escuchen. Es una reacción de muchas personas en la organización el adoptar una posición defensiva para el cambio. Las personas temen siempre consecuencias negativas al cambio.

La gestión de cambio dentro de la Constructora San Jorge EIRL, formará parte del proceso de implementación del planeamiento estratégico con la finalidad de llegar a la visión propuesta, así como sus objetivos, de este modo se diseña su nueva estructura organizacional incorporando dos nuevas áreas internas: Recurso Humanos e Investigación y Desarrollo y un área externa: Asesoría Legal. Se destaca la incorporación de dos nuevas divisiones en el área de Recursos Humanos: Compensaciones y Seguridad y Salud en trabajo, que permite reducir el potencial de accidentes, contribuir en el cumplimiento de las leyes y a mejorar el rendimiento del personal en general. Mientras que en el área de Operaciones se integran las divisiones de Arquitectura y Calidad y Medio Ambiente, que busca disminuir los desperdicios, reciclaje, uso racional de los recursos naturales y mínima degradación del entorno, así como el desarrollo de las comunidades con las cuales interactúa.

7.8 Conclusiones

Se determinaron OCP claros, medibles, verificables y congruentes para cada OLP, que ayudarán a conseguir la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos de la constructora, encaminando al logro de la visión propuesta en el planeamiento estratégico para la Constructora San Jorge E.I.R.L.

Se asignaron recursos para el cumplimiento de los OCP, además de políticas necesarias que conducen la ejecución de cada una de las estrategias retenidas.

Constructora San Jorge E.I.R.L. cuenta con una estructura orgánica simple definida, por lo que se hace una propuesta y ajuste a su estructura, donde se agregan dos áreas

jerárquicas que reporten a la gerencia, estas serían Recursos Humanos e Investigación y Desarrollo. También se propone un área de asesoría legal externa.

Se desarrollarán proyectos educativos en materia de RSE para mejorar la relación con los *stakeholders*. Para la mejora de la estructura organizacional se han implementado tres nuevas áreas que incrementarán el recurso humano de la constructora. Para lograr un mayor nivel de motivación y compromiso la constructora implementará diferentes acciones de mejora para sus trabajadores, que le permitirá gozar de un mejor clima laboral.

La gestión del cambio se realizará con la implementación de una nueva estructura organizacional para Constructora San Jorge EIRL.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo se desarrollará la tercera etapa del proceso estratégico, el cual es la de evaluación y control, que aunque se considera en tercera instancia es un proceso permanente e iterativo. Es así porque, especialmente, la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planteamiento estratégico dinámico. Por otro lado, el control estratégico pretende cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado.

La evaluación y control es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por (a) las acciones de la revisión externa e interna, (b) la evaluación del desempeño, (c) las acciones correctivas en caso de desviación para cerrar las brechas, y (d) las auditorías. De tal forma, es una excelente manera de monitorear el logro de los objetivos de corto plazo, usando indicadores, los cuales conducirán al logro de los objetivos de largo y a la visión futura establecida para la organización.

El tablero de control balanceado (Balanced Score Card) es una gran herramienta de control estratégico el cual facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación de los objetivos, lo que permite una implementación exitosa de la estrategia. Los cuatro resultados estratégicos de este tablero son: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados y preparados; por lo que estos resultados se miden por medio de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos, del aprendizaje y crecimiento interno, respectivamente (D' Alessio, 2013).

8.1 Perspectivas de Control

Los resultados estratégicos se evalúan tomando en consideración las cuatro perspectivas de control: (1) aprendizaje interno, (2) procesos internos, (3) clientes, y (4) financiera; que facilitará la evaluación de la estrategia, ejerciendo una visión integral y holística de la organización. Estas perspectivas de control permiten establecer medidas de

desempeño a través de indicadores planteados en el tablero de control integrado (D' Alessio, 2013).

8.1.1 Aprendizaje interno

El recurso humano es el capital más importante de toda organización, por lo que es necesario que los colaboradores de Constructora San Jorge EIRL estén motivados y preparados, para ello se debe definir las funciones y responsabilidades de cada puesto así como las sanciones ante el incumplimiento de estas. El ente motivador es la gerencia de la organización que junto con el área de Recursos Humanos son los responsables de diseñar las acciones de motivación que deben fomentar el liderazgo, compromiso, desarrollo profesional y personal a través del aprendizaje continuo, reconocimiento de los logros, seguridad ocupacional, provisión de herramientas y espacios laborales adecuados para su desenvolvimiento.

8.1.2 Procesos

Para la consecución de los objetivos de corto y largo plazo, se ha determinado la importancia de penetrar en nuevos mercados en departamentos del sur del Perú, y en proyectos de empresas privadas. Para el logro de ello, la gerencia general tomará decisiones en base a las propuestas del área de Investigación y Desarrollo, utilizando como herramientas su capacidad de liderazgo y aptitudes gerenciales. Adicional a esto, es necesario que la constructora obtenga certificaciones de calidad y medio ambiente como son los ISOS y OSHA, que fortalecerán el reconocimiento de la constructora en el sector construcción.

8.1.3 Clientes

A los clientes, se trata de brindarles una propuesta de valor a través del cumplimiento y calidad en la ejecución de las obras.

Con la finalidad de satisfacer a los clientes, el principal proceso de la constructora es el cumplimiento de las condiciones planteadas en el expediente técnico (tiempo y presupuesto),

así como la calidad en la ejecución y finalización de la obra. Para ello la constructora debe de contar con capacidad de contratación con el Estado, disponibilidad de maquinaria y equipos, reconocimiento en el mercado y que no esté involucrado en actos de corrupción y no dañe el medio ambiente de las comunidades involucradas.

8.1.4 Financiera

Maximizar la rentabilidad del negocio con la finalidad de tener a los accionistas satisfechos generando mayor inversión en la constructora, a través del incremento del capital social, fortaleciendo los ratios financieros para mejorar su capacidad de negociación ante las entidades financieras, que se reflejara en menores tasas de interés, reduciendo así los gastos financieros que generando mayor utilidad antes de impuestos.

El incremento anual de las ventas mejorará su flujo de caja, es decir, permitirá asumir el pago de nuevas inversiones a mediano y largo plazo, esta variación ascendente de la facturación se dará a través del ingreso a nuevos mercados del Sur peruano y a la ejecución de proyectos en el sector privado con las condiciones establecidas en un contrato o expediente técnico donde se detalle plazo, presupuesto y características de ingeniería civil.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Es necesario contar con un tablero de control que permita ejercer una visión integral y holística, facilitando la evaluación de la estrategia por medición y comparación. Además, favorece una implementación exitosa, ya que permite conocer la dirección en que marchan las acciones para el desarrollo de la Constructora San Jorge EIRL y se puede corregir el rumbo si fuese necesario (D'Alessio, 2013). En la Tabla 35 se presenta el tablero de control integrado, basado en las perspectivas interna, de procesos, clientes y financiera. En el tablero se establecen los indicadores y unidades de medición que permitirán controlar el logro de los objetivos de corto plazo, que constituyen la base para el logro de los objetivos de largo plazo y, con ello lograr cumplir la visión establecida (Kaplan, R., & Norton D, 2001).

Tabla 35.
Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) de Constructora San Jorge EIRL

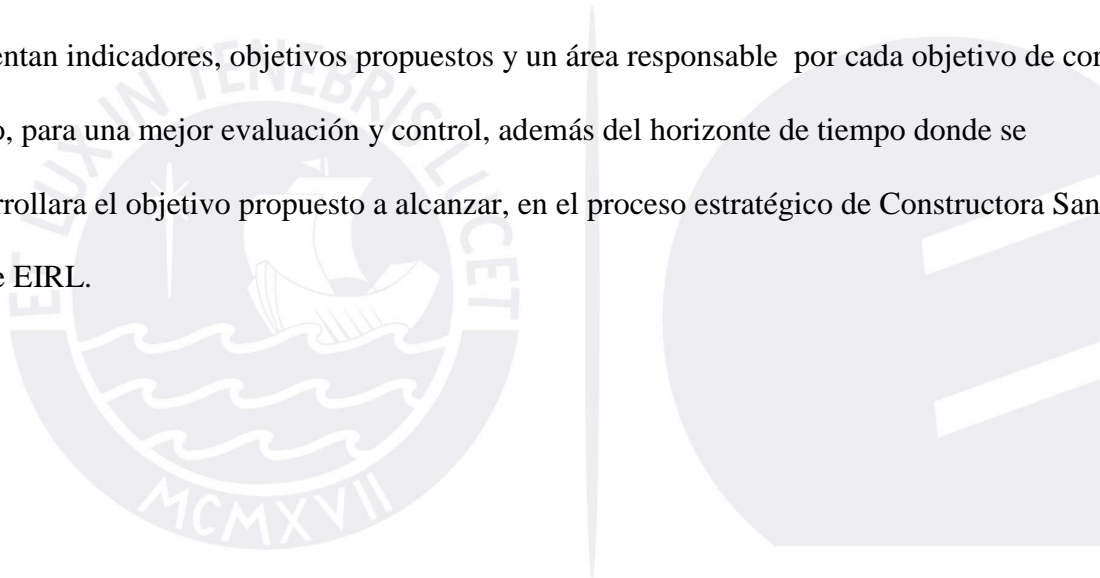
		Objetivos propuestos para alcanzar							
Perspectivas	Objetivos estratégicos	Nombre	Unidad Medida	2017	2019	2011	2023	2025	Responsable
Financiera	OCP 1.1 Al 2017, facturar S/. 18'000,000.	Ventas	soles	100%					Administración y finanzas
	OCP 1.4 Al 2023, facturar S/. 25'000,000.	Ventas	soles				100%		
	OCP 2.1 Al 2019, reducir gastos administrativos y gastos de ventas en 5% anual.	Gasto	%		100%				
	OCP 2.2 Al 2021, lograr un crecimiento de la utilidad sobre ventas de 6%.	Utilidad	%				100%		
Clientes	OCP 1.2 Al 2019, ingresar en tres nuevas ciudades del Sur del Perú: Huancayo, Cuzco y Arequipa.			100%					Investigación y Desarrollo
	OCP 1.3 Al 2021, el 20% de su cartera de clientes de Constructora San Jorge E.I.R.L. estará compuesta por empresas privadas.	Captación de nuevos clientes	%		100%				
	OCP 2.3 Entre el 2016 y 2022, ejecutar más de 40 obras públicas y privadas.						100%		
	OCP6.1 Al 2025, participar en 25 ferias internacionales relacionadas al entorno de la construcción.						100%		
Procesos Internos	OCP 3.1 Al 2017, trabajar con un sistema informático que integre la información contable, financiera, logística y administrativa de la empresa, actualizándose en línea.		Integración del sistema						Gerencia
	OCP4.1 Al 2025 obtener una certificación ISO 9001.	Eficiencia operacional con procesos productivos eficientes. Régimen de innovación.							
	OCP4.2 Al 2025 obtener una certificación OHSAS 18001.					Conformidad			
	OCP5.2 Al 2025 concretar dos proyectos de construcción ecológica.					# maquinarias	Gerencia y Operaciones		
OCP6.2 Al 2025, adquirir 4 maquinarias nuevas.									
Aprendizaje y Crecimiento	OCP 3.2 Al 2021, emplear en 70% profesionales y técnicos con post grado o especialización para cubrir puestos de jefatura.	Productividad de la fuerza operacional	%		70%				Gerencia y Recursos Humanos
	OCP5.1 Al 2025 desarrollar tres programas que mejoren la educación de los trabajadores de la zona y sus hijos.						# programas		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico Un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

8.3 Conclusiones

La evaluación estratégica se ha realizado a través de cuatro perspectivas de control, las cuales son: aprendizaje interno, procesos internos, clientes, y financiera; que facilitará la evaluación de la estrategia, ejerciendo una visión integral y holística de la organización. Para verificar que las estrategias presentadas en los capítulos anteriores y en este, se deben ir alineando con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, para ello se pide que sean medidos a través del Balanced Scorecard.

En el Tablero de Control Balanceado, los indicadores propuestos se encuentran acorde con las políticas y estrategias propuestas para medir la consecución de los objetivos de corto plazo. En la última etapa del proceso estratégico, en el Tablero de Control Balanceado se presentan indicadores, objetivos propuestos y un área responsable por cada objetivo de corto plazo, para una mejor evaluación y control, además del horizonte de tiempo donde se desarrollara el objetivo propuesto a alcanzar, en el proceso estratégico de Constructora San Jorge EIRL.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo final, el Plan Estratégico Integral (PEI), modelo que sirve de base para visualizar el planeamiento holístico delineado para la organización. Este PEI comprende las partes más importantes del proceso estratégico. Asimismo, permite observar que cada una de las acciones tomadas tenga una razón de ser y contribuyan al alcance de la visión. Lo trabajado, en forma integral, en todo el proceso estratégico se presenta en las conclusiones finales. Las recomendaciones finales que se brinden, relacionadas con el plan, proyectarán las directrices importantes a ser consideradas para su desarrollo, mejora, o cambios a realizarse. Por otro lado, la presentación de una situación actual y futura comparadas es el broche de oro, tanto para definir lo que es actualmente la organización, como para visualizar las mejoras a ser alcanzadas en el tiempo si el plan llega a ejecutarse exitosamente (D' Alessio, 2013).

9.1 Plan Estratégico Integral

Después de haber desarrollado todos los pasos que conforman un plan estratégico, ha sido necesario elaborar un cuadro resumen que permita plasmar lo más relevante del planeamiento realizado: el Plan Estratégico integral (PEI), el cumple varias funciones: ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes necesarios, y brinda un panorama holístico de todo el proceso (Ver Tabla 36).

9.2 Conclusiones Finales

1.- Las fortalezas del sector construcción que afectan positivamente al desarrollo de la organización son: crecimiento de la población con necesidad de vivienda, formulación de Proyectos de inversión pública, como obras de saneamiento, mejoramiento de instituciones educativas, construcción de comisaria, hospitales, postas, accesibilidad al programa Techo Propio del Fondo Mi Vivienda, financiamiento directo de los proveedores de maquinaria y

equipos pesados, alternativas de financiamiento para constructoras ante diversas entidades financieras, expectativas de crecimiento del sector construcción y leasing inmobiliario.

2.- Las debilidades del Sector Construcción que afectan negativamente el desenvolvimiento para el logro de sus actividades son: contracción, desaceleración de la economía., crecimiento de los precios de los metales en el mercado internacional, corrupción y burocracia en las distintas entidades del Estado, escasez y elevado costos de los terrenos, violencia de los sindicatos de construcción civil, incremento de empresas extranjeras restando participación de mercado a las nacionales y mano de obra peruana poco calificada y especializada, y; presencia del fenómenos del niño.

3.- En el mercado piurano, no existe un líder en el sector construcción, por lo que se ha considerado el nivel de contratación registrado en el Registro Nacional de Proveedores para determinar a los principales competidores de la localidad: Pérez y Castro INGS SCRL, Yaksetig Guerrero SA Contratistas Generales, A & Q Contratistas Generales y A & Q Contratistas Generales. Los referentes de Constructora San Jorge EIRL se han seleccionado en función al volumen de ventas en millones de dólares, siendo las principales: Graña y Montero, Mota Engil y Odebrecht en tal sentido Constructora San Jorge EIRL, necesita aprender y evaluar qué aspectos utilizados por las empresas referenciales pueden ser aplicados o modificados para obtener un próspero crecimiento.

Tabla 36.
Plan Estratégico Integral de Constructora San Jorge EIRL.

Visión										
Al 2025 ser la empresa líder en ventas en la industria de la construcción en el departamento de Piura, formando parte de las 20 primeras constructoras reconocidas en el Perú por su reputación y retorno de la inversión, contribuyendo al crecimiento y mejora de la infraestructura a nivel regional y nacional, ejecutando obras de calidad para nuestros clientes y consumidores, en un marco de respeto y cuidado del medio ambiente y de las comunidades involucradas.										
<p>Misión</p> <p>Desarrollar trabajos de ejecución de obras civiles, de saneamiento e infraestructura vial; así como la elaboración de estudios y manejo de proyectos, supervisión y otras actividades afines a la construcción, para el mercado regional y nacional con altos niveles de rentabilidad.</p>	ESTRATEGIAS	Al 2025, incrementar las ventas a S/. 30'000,000 de soles. En el año 2014, las ventas totalizaron S/. 15'000,000 de soles y el incremento promedio de ventas de los tres últimos años fue de 73%.	Al 2025, obtener una utilidad sobre ventas de 10%. En el año 2014, la utilidad sobre ventas fue de 3.4%.	Al 2025, formar parte del ranking de las 500 mayores empresas constructoras del Perú, según América Economía.	Al 2025, contar con una certificación ISO 9001 y/o OHSAS 18001	Al 2025, desarrollar cinco acciones en beneficio de la comunidad vinculada, promoviendo el cuidado del medio ambiente, dado que a la fecha la constructora no cuenta con un plan de responsabilidad social.	Al 2025, desarrollar y poner en marcha al menos tres nuevas mejoras tecnológicas que enriquezcan la eficiencia de los procesos y de los recursos. Actualmente no se cuentan con mejoras tecnológicas debido a la carencia de un área de Innovación & Desarrollo.	POLITICAS	<p>Valores</p> <p>Actitud de servicio.</p> <p>Compromiso.</p> <p>Honestidad.</p> <p>Seguridad.</p> <p>Responsabilidad.</p> <p>Innovación.</p> <p>↓</p> <p>Código de Ética</p>	
	Implementar alianzas estratégicas con actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales.	X	X	X	X	X	X	X	P2, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12.	<p>- Ofrecer servicios de calidad, mediante la innovación continua y manteniendo un control adecuado en todos los procedimientos constructivos</p> <p>- Comprometernos a realizar todos los esfuerzos para asegurar la rentabilidad de la empresa, protegiendo sus activos fijos y preservando su prestigio.</p> <p>- Cooperar con el crecimiento económico de la región y de todo el país, de manera sostenible y respetando el medio ambiente.</p> <p>- Mantener relaciones honestas con todos los grupos de interés</p> <p>- Cumplir con los derechos laborales acordados con los trabajadores del sector construcción, dándoles los beneficios que se acordaron.</p>
	Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos privados.	X	X	X	X	X	X	X	P4, P6, P7, P8, P9, P10.	
	Desarrollar el talento profesional del personal.	X	X			X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P12, P13, P14.	
	Ejecutar proyectos de inversión privada.	X	X	X	X	X		X	P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14.	
	Penetrar en mercados nacionales	X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	
	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país.	X	X	X	X	X	X	X	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	
	Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país	X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	
	Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país.	X	X	X	X	X		X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12.	
		OCP 1.1 Al 2017, facturar S/. 18'000,000. OCP 1.2 Al 2019, ingresar en tres nuevas ciudades del Sur del Perú: Huancayo, Cuzco y Arequipa. OCP 1.3 Al 2021, el 20% de su cartera de clientes de Constructora San Jorge E.I.R.L. estará compuesta por empresas privadas. OCP 1.4 Al 2023, facturar S/. 25'000,000.	OCP 2.1 Al 2019, reducir gastos administrativos y gastos de ventas en 5% anual. OCP 2.2 Al 2021, lograr un crecimiento de la utilidad sobre ventas de 6%. OCP 2.3 Entre el 2016 y 2022, ejecutar más de 40 obras públicas y privadas.	OCP 3.1 Al 2017, trabajar con un sistema informático que integre la información contable, financiera, logística y administrativa de la empresa, actualizándose en línea. OCP 3.2 Al 2025, emplear en 70% profesionales y técnicos con post grado o especialización para cubrir puestos de jefatura.	OCP4.1 Al 2025 obtener una certificación ISO 9001. OCP4.2 Al 2025 obtener una certificación OHSAS 18001	OCP5.1 Al 2025 desarrollar tres programas que mejoren la educación de los trabajadores de la zona y sus hijos. OCP5.2 Al 2025 concretar dos proyectos de construcción ecológica.	OCP6.1 Al 2025, participar en una 25 ferias internacionales relacionadas al entorno de la construcción. OCP6.2 Al 2025, adquirir 4 maquinarias nuevas			
RECURSOS ASIGNADOS										
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico Un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

4.- Las fortalezas que posee Constructora San Jorge son: compromiso, experiencia y conocimiento de la Gerencia y todo el personal de la constructora, definición del perfil y funciones de cada puesto en la constructora, crecimiento anual de la ventas y utilidades, cumplimiento y calidad en la ejecución de sus obras con el sector público, proveedores que le otorgan crédito, por el cumplimiento en sus pagos, reinversión y/o capitalización de las utilidades, alto acceso al financiamiento de bancos, nivel de capacidad de contratación con el Estado, y; maquinarias y equipos propios que aceleran la actividad y reducen los costos de manteniendo la calidad.

5.- La Matriz de evaluación de factores externos de Constructora San Jorge EIRL, tiene 15 factores de éxito, siete oportunidades y ocho amenazas. El valor obtenido es 2.16, esto demuestra que Constructora San Jorge EIRL, tiene una respuesta menor a lo esperado, por lo tanto la constructora está haciendo poco o nada para capitalizar las oportunidades que se le están presentando, y no está neutralizando las amenazas que la están afectando. La matriz de evaluación de factores internos determinantes de éxito de la empresa Constructora San Jorge EIRL está constituido por nueve fortalezas y seis debilidades con una ponderación de 2.77; es decir que sus cualidades internas son fuertes que permitirán obtener un desarrollo más eficiente.

6.- Los intereses de Constructora San Jorge son: ser la empresa líder de la construcción en el departamento de Piura y una de las más confiables a nivel nacional , ejecutar obras en las ciudades de Huancayo, Cuzco y Arequipa, contar con un mayor abanico de proveedores, negociar la compras ante sus proveedores considerando precio, cantidad y plazo de pago, ejecutar 80% de las obras que se tienen por licitar, reinversión y/o capitalización de utilidades anuales, crecimiento de ventas anuales del 50%, contar con un sistema informático integrado en todas sus áreas y conservar el medio ambiente y respetar a las comunidades involucradas.

7.- Durante el análisis, se desarrollaron las matrices FODA, PEYEA, IE, GE, que ayudaron a determinar la Matriz de Decisión Estratégica, del cual se obtuvieron nueve estrategias retenidas: (a) Implementar alianzas estratégicas con los actuales y nuevos proveedores de insumos y materiales de construcción, (b) Desarrollar relaciones orientadas a la obtención de mejores condiciones financieras con los bancos, (c) Desarrollar el talento profesional del personal, (d) Ejecutar proyectos de inversión privada, (e) Penetrar en mercados nacionales, (f) Desarrollar un programa de optimización de gastos e inversión por obra, (g) Desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del mismo rubro para tener mayor competitividad en el país, (h) Implementar certificaciones de calidad para poder competir con empresas extranjeras, (i) Implementar sistemas de contingencia frente a la problemática social del país.

8.- Cada OLP posee sus propios OCP claros, medibles, verificables, y congruentes que permitirán guiar el desempeño de la organización para el logro de su visión. Los OCP cuentan con los recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos necesarios para lograr ejecutar las estrategias retenidas, y así conseguir la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos de Constructora San Jorge E.I.R.L. También se dictan políticas para el cumplimiento de las estrategias retenidas.

9.- Para Constructora San Jorge E.I.R.L., se propone una nueva estructura organizacional con la inclusión de nuevas áreas como: Investigación y Desarrollo, Administración y Finanzas, y Recursos Humanos, que le permitirá desarrollar proyectos de mayor envergadura tanto en el sector público y privado.

10.- Las medidas de evaluación y control forman parte esencial del proceso estratégico y se realizan a través del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard), donde se

planifican si es que alguna de las estrategias planteadas se han desviado de su origen o existe una aplicación indebida de los objetivos de corto y largo plazo. Los indicadores propuestos en el Tablero de Control Balanceado, se encuentran en armonía con las políticas y estrategias propuestas para medir el logro de los objetivos de corto plazo.

9.3 Recomendaciones Finales

1.- Implementar el presente plan, siguiendo las acciones sugeridas en este plan estratégico, donde se priorice el crecimiento de las ventas a través del ingreso a nuevos mercados (Cuzco, Huancayo y Arequipa).

2.- Implementar nuevas áreas en su estructura organizacional como: Investigación y Desarrollo, Administración y Finanzas y Recursos Humanos.

3.- Fortalecer las debilidades internas de la empresa, como la adquisición de un sistema informático que le permita integrar cada una de las áreas de la constructora. Además de contar con un especialista en Finanzas y una persona encargada, dentro de la empresa, del área de Recursos Humanos.

4.- Desarrollar proyectos de inversión privada, con un contrato y expediente técnico que le permita desarrollar de manera adecuada el proyecto y le signifique una mejora en el volumen de sus ventas.

5.- Implementar un área de Marketing que le permita dar a conocer la calidad de servicio que brinda la constructora, esto se puede dar a través de las redes sociales, redes de contacto, dípticos, trípticos, entre otros.

9.4 Futuro de la Organización

Steiner (1979) dijo que planear es lograr un acuerdo con el futuro de las decisiones actuales. Es decir, si la planeación se realiza estratégicamente, se visualizará la cadena, la relación de causa y efecto en el tiempo, de aquellas decisiones que los gerentes o administradores hacen ahora. Una planificación estratégica no intenta tomar decisiones

futuras, pero si pretende que las que competen al hoy se ejecuten ahora. Puede haber modificaciones en el entorno, principalmente, y hasta es posible prever escenarios, pero no se sabe si ocurrirán. Decía Víctor Hugo, “El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad” (Manso, 2003, p. 197) (D’ Alessio, 2013).

Constructora San Jorge EIRL, es una empresa que brinda servicios de construcción, elaboración de estudios, manejo de proyectos, supervisión y otras actividades afines a la construcción; logrando un crecimiento sostenido en sus ventas en los últimos cinco años, garantizando una rentabilidad creciente para los accionistas, así como mantener indicadores financieros estables, ratios de liquidez, de apalancamiento, rotación de inventarios, promedio de cuentas por pagar y cobrar. Este crecimiento dependerá mucho del entorno del sector construcción, al cual no podemos controlar, pero según Guido Valdivia (2015) de CAPECO; “Nosotros creemos que el sector construcción va a crecer más que el año pasado que ha sido muy bajito pero tampoco pensamos que vamos a volver a los dos dígitos de hace dos años”. A la interna de la constructora buscamos la ventaja competitiva que genere mayores ingresos, la cual radica en la implementación de nuevas áreas, contar con un sistema informático integrado, así como personal altamente calificado, que apoyen a la gerencia general a tomar la mejor decisión de negocio. En conclusión, podemos afirmar que sí existe un futuro exitoso para la Constructora San Jorge EIRL, pero siempre tomando en cuenta la recomendaciones del presente plan estratégico.



Figura 13. Futuro de Constructora San Jorge E.I.R.L.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

Referencias

América Economía (2015). *Ranking 500 de las mayores empresas del Perú y de América Latina*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/construccion/>

América Economía. (2013). *Macro Región Norte del Perú ejecutó 46.2% del presupuesto para infraestructura del 2013*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/node/103883>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015). *Reporte de inflación enero 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015). *Reporte de inflación mayo 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Banco Mundial (BIRF-AIRF). (2015). *Perú Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.

Benavides, A., Gutiérrez, I., Ramos, C., & Yauri, M. (2013). *Planeamiento Estratégico del Sector Micro financiero de Cajas Municipales en Arequipa* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Centro de Comercio Internacional (ITC). (2015). *Tecnologías verdes*. Recuperado de <http://www.intracen.org/itc/sectores/tecnologias-verdes/>

Compañía Peruana de Ingeniería y Construcción y Gerencia de Proyectos (Cosapi). (s. f.) Recuperado <http://www.cosapi.com.pe/site/index.aspx>.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

Diario Correo (2014). Piura está primera en casos de corrupción. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/piura/piura-esta-primera-en-casos-de-corrupcion-550974/>.

Diario 16 (2015). Hay un déficit de 2 millones de vivienda. Recuperado de <http://diario16.pe/noticia/57515-hay-un-deficit-2-millones-viviendas%7D>.

El Comercio (2015). *Construcción se desplomó 9.88%, su peor resultado en una década*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/construccion-se-desplomo-988-y-revela-debil-demanda-interna-noticia-1804368>.

El Comercio (2015). *Piura busca respaldo para ejecutar proyectos por S/.6, 507mlls*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/piura-busca-respaldo-ejecutar-proyectos-s6507-mlls-noticia-1794240>.

El Comercio (2015). *BCR dispuso mantener en 3.25% su tasa de referencia en mayos*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-dispuso-mantener-325-su-tasa-referencia-mayo-noticia-1811145?ref=nota_economia&ft=mod_lear tambien&e=titulo.

El Comercio (2015). *Los precios de los metales, a la baja en 2015: Goldman Sachs*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2015/01/23/precios-de-metales-a-la-baja-en-2015-goldman-sachs>.

El Comercio (2015). *Construcción civil: mafias controlan mayoría de las obras públicas*. Recuperado http://elcomercio.pe/lima/seguridad/construccion-civil-mafias-controlan-mayoria-obras-publicas-noticia-1801969?ref=flujo_tags_514067&ft=nota_1&e=titulo.

El Comercio (2015). Obras que integran el Gobierno Regional de Piura. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/piura-busca-respaldo-ejecutar-proyectos-s6507-mlls-noticia-1794240>.

El Comercio (2014). *Precios de los metales-Factores que determinan su evolución en el 2014-2015*. Recuperado de <http://www.ey.com/PE/es/Newsroom/Newsroom-AM-precios-metales-evolucion-2014-2015>.

El Comercio (2015). *Leasing inmobiliario: cuotas no deben superar las de un crédito: Gerardo Freiberg*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/leasing-inmobiliario-cuotas-no-deben-superar-credito-noticia-1822476>.

Fondo Mi Vivienda (2015). *Techo Propio*. Recuperado de <http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/promotores-construtores/pagina.aspx?idpage=81>

Gestión (2015). *Construcción puede potenciar su crecimiento con el estándar BIMA*. Recuperado <http://gestion.pe/tecnologia/construccion-puede-potenciar-su-crecimiento-estandar-bim-2101967>

Gestión (2015). *Capeco confía que sector Construcción crezca en el 2015 pero “no será como antes”*. Recuperado <http://gestion.pe/economia/capeco-confia-que-sector-construccion-crezca-2015-muy-poco-2129169>

Gestión. (2014). *Editorial de Gestión: La otra cara de la corrupción*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/editorial-gestion-otra-cara-corrupcion-2113118>.}

Gestión. (2015). *Editorial de Gestión: Auge de la Construcción en Perú impulsa interés por iniciativas y prácticas “verdes”*. Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/auge-construccion-peru-impulsa-interes-iniciativas-y-practicas-verdes-2119699>.

Gestión. (2015). *Editorial de Gestión: Terrenos Industriales en Lima valen hasta seis veces más que en Santiago, Buenos Aires o Bogotá*. Recuperado de

<http://gestion.pe/inmobiliaria/terrenos-industriales-lima-valen-hasta-6-veces-mas-que-santiago-buenos-aires-bogota-2103652>.

Gestión. (2015). *Tribunal Legal: El Leasing Inmobiliario*. Recuperado de

<http://gestion.pe/opinion/tribunal-legal-leasing-inmobiliario-2141782>.

Graña y Montero (2015). *Áreas de negocios*. Recuperado de

https://www.granaymontero.com.pe/areas_negocio.aspx#construccion

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Tasas de crecimiento de la Población por Departamento*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0015/cap-52.htm.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Evolución Mensual de la Actividad del Sector Construcción*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

La Primera Digital. (2012). *Hay escasez de mano de obra calificada*. Recuperado de

http://www.diariolaprimeraperu.com/online/economia/hay-escasez-de-mano-de-obra-calificada_117134.html

La República (2014). *En Piura costo de corrupción asciende a S/.100 millones*. Recuperado de <http://m.larepublica.pe/ultimas/1250016/en-piura-costo-de-corrupcion-asciende-a-soles-100-millones>.

Ministerio de Ambiente (MINAM). (2010). *Ecoeficiencia Empresarial: Casos de éxito y desafíos del futuro*. Recuperado de

<http://cdam.minam.gob.pe/novedades/eficienciaempresarial.pdf>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2015). *Paita y Sullana fueron las ciudades donde más creció el empleo formal durante febrero*. Recuperado de

<http://www.mintra.gob.pe/mostrarNoticias.php?codNoticia=4534>.

- Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (2015). *Indicadores del Sector Construcción*. Recuperado de <http://www.vivienda.gob.pe/destacados/construccion.aspx>.
- Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (2015). *Panorama económico nacional y el sector construcción*. Recuperado de <http://www.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica.aspx>.
- Morales, C., Sandoval, A., & Velásquez, G. (2014). *Planeamiento Estratégico de la Empresa Industrial Exportadora San Miguel*. (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Mota – Engil Perú (2015). *Quienes Somos*. Recuperado de <http://www.mota-engil.pe/>
26.- Portal web Cosapi.
- Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción (2015). *Quienes Somos*. Recuperado de <http://www.odebrecht.com.pe/inicio>.
- Perú 21 (2013). *La atención en entidades públicas toma hasta 5 horas*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/atencion-entidades-publicas-toma-hasta-5-horas-2125983>.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2014). *MEF: Presupuesto de inversión para el 2015 aumenta en 12.4%*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2014/09/mef-presupuesto-de-inversion-para-el-2015-aumenta-en-12-4/>
- San Martín Contratistas Generales S. A. (2015). Recuperado <http://www.sanmartinperu.pe/compania/san-martin.html>.
- Semana Económica. (2014). *Medio Ambiente: Construcción Sostenible: ¿Cuánto se ha avanzado en el Perú?*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/149553-construccion-sostenible-cuanto-se-ha-avanzado-en-el-peru/>

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. (SENAMHI). (2015). *El Fenómeno del Niño*. Recuperado <http://www.senamhi.gob.pe/?p=0814>

Serpell, A. & Verbal, R. (1997). Programas de Motivación en la Construcción. *Revista Ingeniería de Construcción*, 15,23-24. Recuperado

<https://books.google.com.pe/books?id=Vg4NAQAIAAJ&pg=PA20&lpg=PA20&dq=acciones+para+motivar+al+personal+de+una+empresa+constructora&source=bl&ots=vxFuUnAVIU&sig=Iyk0eCTH->

[PsRkcV_Iey5_Cx6bu0&hl=es&sa=X&ved=0CDUQ6AEwAmoVChMIh8K94__-](https://books.google.com.pe/books?id=Vg4NAQAIAAJ&pg=PA20&lpg=PA20&dq=acciones+para+motivar+al+personal+de+una+empresa+constructora&source=bl&ots=vxFuUnAVIU&sig=Iyk0eCTH-PsRkcV_Iey5_Cx6bu0&hl=es&sa=X&ved=0CDUQ6AEwAmoVChMIh8K94__-)

[xgIVyaGACH2jnQn5#v=onepage&q=acciones%20para%20motivar%20al%20personal%20de%20una%20empresa%20constructora&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Vg4NAQAIAAJ&pg=PA20&lpg=PA20&dq=acciones+para+motivar+al+personal+de+una+empresa+constructora&source=bl&ots=vxFuUnAVIU&sig=Iyk0eCTH-xgIVyaGACH2jnQn5#v=onepage&q=acciones%20para%20motivar%20al%20personal%20de%20una%20empresa%20constructora&f=false)

Vilca, J., Castillo, F., Linares, E., & Domínguez, J. (2012). *Planeamiento Estratégico para el Sector Construcción del Departamento de la Libertad*. (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Revista de la Cámara Peruana de la Construcción, ('Capeco, 2015). *Capacitan a funcionarios públicos en prevención de desastres*. Recuperado

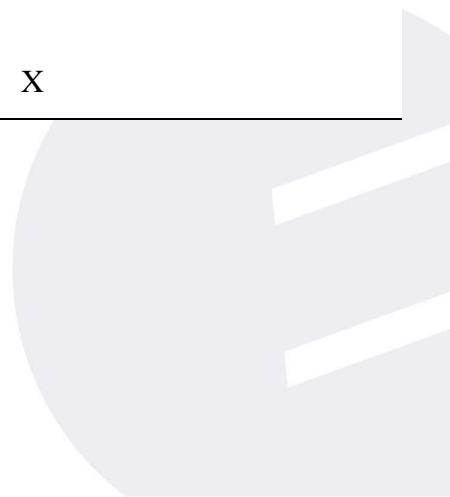
<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/14ee80f3a75c6e36?projector=1>

RPP Noticias (2015). *Debemos prepararnos para un Fenómeno del Niño como el del año 97*.

Recuperado http://www.rpp.com.pe/2015-08-31-senamhi-debemos-prepararnos-para-un-fenomeno-del-nino-como-en-el-ano-97-noticia_831594.html.

Apéndice A: Evaluación de la Visión de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Criterios para evaluar una visión	Consolidarnos como la empresa líder en la industria de la construcción en el departamento de Piura y una de las más confiables a nivel nacional, conocida por su calidad, eficiencia y eficacia en la ejecución de obras, elaboración de estudios y manejo de proyectos, supervisión y otras actividades afines a la construcción, a través de la empresa Constructora San Jorge E. I. R. L. contribuyendo al desarrollo de la región y del país
Tener ideología central	X
Visión de futuro	X
Simple, clara y comprensible	
Ambiciosa, convincente y realista	
Horizonte de tiempo	X
Alcance geográfico	X
Conocida por todos	
Expresada con sentido de urgencia	
Idea clara de adónde quiere ir	X



Apéndice B: Evaluación de la Misión de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Criterios para evaluar una misión	Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes en el rubro de la construcción e ingeniería, ofreciendo servicios de alta calidad y seguridad para la mejora de la calidad de vida de nuestra sociedad y desarrollo profesional de nuestros trabajadores, generando bienestar y satisfacción social, logrando objetivos de mejora integral para obtener la mayor rentabilidad y utilidad
Clientes-consumidores	X
Productos, bienes y servicios	X
Mercados	
Tecnologías	
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.	
Filosofía de la organización	
Autoconcepto de la organización	
Preocupación por la imagen pública	X
Preocupación por los empleados	X

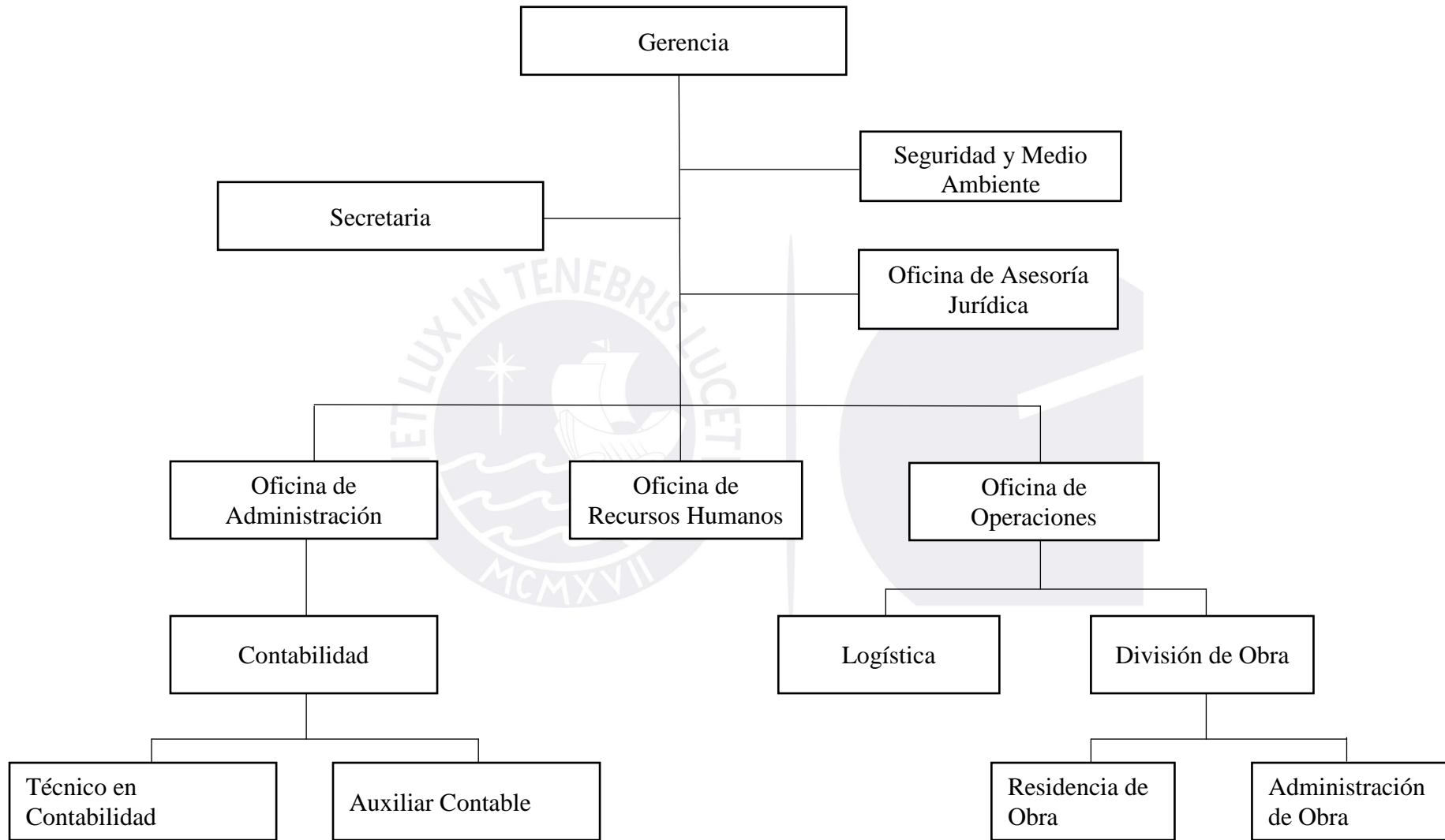
Apéndice C: Preguntas para Guiar la Visión al Interior de la Organización

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿En qué negocio estamos ahora?	Ejecución de obras civiles, de saneamiento e infraestructura vial.
2	¿Cuál es nuestro modelo de negocio vigente?	Es una empresa que se dedica a la ejecución de obras ante entidades públicas.
3	¿En qué negocio queremos estar?	En un negocio de integración horizontal y vertical hacia atrás.
4	¿Cuál queremos que sea nuestro modelo de negocio?	La ejecución de obras ante entidades públicas, que satisfaga las necesidades de sus clientes y le permita obtener rentabilidad.
5	¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro?	Ejecución de obras de calidad.
6	¿Dónde están nuestros clientes, y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros productos?	Entidades públicas a nivel nacional, cuyos principales intereses la calidad y cumplimiento de las obras.
7	¿Cuáles son las expectativas hacia nosotros de los grupos de interés con los que nos relacionamos?	Ejecución de obras durante todo el año, que beneficien a ciertos sectores de la población, por ejemplo, la construcción de un colegio en un centro poblado con carencias de recursos.
8	¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, complementadores y clientes?	Los competidores serán empresas con experiencia en el sector construcción. Los proveedores ofertan mejor precio y materiales de buena calidad. Los aliados serán las instituciones financieras que nos brindan respaldo frente a terceros. Los complementadores serían el área de logística y operaciones de la empresa. Los clientes seguirían siendo las entidades públicas.
9	¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo?	Presencia de la Constructora a nivel nacional.
10	¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra industria?	Impacta en la rapidez de la ejecución de la obra, reduciendo la contratación de mano de obra.
11	¿Cuáles son los escenarios más probables de nuestra industria?	Tendencia creciente del Sector Construcción, debido al incremento del Presupuesto Público para el presente año.
12	¿Qué probabilidades tenemos de alcanzar la visión propuesta?	Se alcanzará el 100% de la visión si se implementa rigurosamente el planeamiento estratégico propuesto.

Apéndice D: Criterios para Evaluar la Misión

N°			
1	Clientes-consumidores	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de Constructora San Jorge E. I. R. L.?	Los clientes son entidades públicas y los consumidores son los pobladores de las localidades donde se realizan las obras.
2	Productos: bienes o servicios	¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que Constructora San Jorge E. I. R. L.?	Obras civiles, de saneamiento e infraestructura vial.
3	Mercados	¿Dónde compite geográficamente Constructora San Jorge E. I. R. L.?	Sus competidores son principalmente locales (Piura) y a nivel nacional.
4	Tecnologías	¿Se encuentra Constructora San Jorge E. I. R. L. tecnológicamente actualizada?	Sí.
5	Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	¿Se encuentra Constructora San Jorge E. I. R. L. en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad?, es decir ¿cuál es su solvencia financiera?	La situación es de crecimiento, con solvencia financiera a través de capital propio, financiamiento con proveedores y entidades financieras.
6	Filosofía de la organización	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de Constructora San Jorge E. I. R. L.?	Búsqueda de satisfacción del cliente a través de la calidad de las obras, respeto por los colaboradores, generación de beneficios económicos y bienestar de los grupos de interés.
7	Auto concepto de la organización	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de Constructora San Jorge E. I. R. L.?	Mantener un orden administrativo y operativo.
8	Preocupación por la imagen pública	¿Constructora San Jorge E. I. R. L. es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ecológicos?	Sí.
9	Preocupación por los empleados	¿Constituyen los empleados un activo valioso para Constructora San Jorge E. I. R. L.?	Sí.

Apéndice E: Organigrama de Constructora San Jorge



Apéndice F: Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia

N°	Criterios para evaluar	Respuestas
1	¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	Sí, solo el 30%
2	¿Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?	Sí.
3	¿Se desarrollan pronósticos?, ¿de ventas, producción, financieros u otros?	Sí.
4	¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	Sí.
5	¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	Sí, se abre el área de RR. HH. y Seguridad en el Trabajo.
6	¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	Sí.
7	¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?	Sí.
8	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	Sí.
9	¿Las comunicaciones son efectivas?	Sí.
10	¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	Sí.
11	¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?	Sí.
12	¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?	Sí.
13	¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?	Sí.
14	¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad y de costos son eficientes?	Sí.
15	¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y de liderazgo?	Sí.

Apéndice G: Comprobación de la Auditoría a Marketing, y Ventas e Investigación de Mercado

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Sí, se trabaja 100% con entidades públicas (gobiernos regionales, municipalidades y diversas entidades del Estado).
2	¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	Sí, se trabaja mejor con entidades públicas.
3	¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?	Sí.
4	¿La participación de mercado se ha incrementado?	Sí.
5	¿El alcance de las operaciones es solo local?	No, a nivel nacional zona norte.
6	¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	Sí. No hay problema en desarrollar una obra fuera de su ámbito.
7	¿La organización desarrolla investigación de mercados?	No.
8	¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	Sí.
9	¿La calidad de los productos, bienes y servicios es reconocida por los clientes y consumidores?	Sí.
10	¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?	Sí.
11	¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	Sí, el área de logística se encarga de esto.
12	¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?	Sí. Su mejor publicidad es la calidad y buena ejecución de sus obras.
13	¿Es la industria altamente competitiva?	Sí. En Piura lo es; a nivel nacional, se consideran aún pequeñas.
14	¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?	Sí. Se encuentran en la etapa de crecimiento.
15	¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	Sí.
16	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?	Sí.
17	¿Se maneja un presupuesto de marketing?	No.
18	¿Son los clientes y consumidores leales?	Sí.
19	¿Están las marcas bien posicionadas?	Sí, muy bien posicionada a nivel local - Piura
20	¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	Sí.
21	¿Los depósitos, puntos de venta, y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	Sí.

Apéndice H: Comprobación de la Auditoría a Operaciones y Logística

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?	Sí
2	¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?	Sí
3	¿Se usan las 7 herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?	No
4	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?	No
5	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	Sí
6	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?	Sí
7	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?	No
8	¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	Sí
9	¿Está la planta distribuida productivamente?	No
10	¿Se hacen re-layouts con frecuencia?	No
11	¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?	No
12	¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	No
13	¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?	No
14	¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?	No
15	¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?	Sí
16	¿Están los almacenes bien distribuidos y manejados eficientemente?	No
17	¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?	Sí
18	¿Se realizan planeamientos agregados?	No
19	¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?	No
20	¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	Sí
21	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?	Si
22	¿Se maneja un presupuesto de operaciones?	Sí

Apéndice I: Comprobación de la Auditoría a Finanzas y Contabilidad

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?	No.
2	¿Tienen fortalezas y debilidades en estos índices?	Sí.
3	¿Es buena la estructura de capital?	Sí.
4	¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?	Sí.
5	¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?	Sí, con bancos (90%)
6	¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?	Sí.
7	¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?	Sí.
8	¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?	Sí.
9	¿Se cuenta con una política de dividendos?	No, solo hay un único dueño quien pide la reinversión de las utilidades de la empresa.
10	¿Se cotiza en bolsa?	No.
11	¿Se efectúan análisis de riesgos?	No.
12	¿La gerencia, y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?	Sí.
13	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?	Sí.

MCMXVII

Apéndice J: Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	No
2	¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	Sí
3	¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	Sí
4	¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	No
5	¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	No
6	¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	Sí
7	¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	No
8	¿Se cuenta con una política de incentivos?	No
9	¿Se cuenta con una política de tercerización o service?	No
10	¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	Sí
11	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	Sí
12	¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?	No

Apéndice K: Comprobación de la Auditoría a los Sistemas Información y

Comunicaciones

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	No, manejan un sistema de control de producción diaria (a nivel Excel).
2	¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?	No.
3	¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	No.
4	¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	Sí.
5	¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	Sí.
6	¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?	Sí.
7	¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?	Sí.
8	¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?	No.
9	¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?	Sí.
10	¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	Sí.
11	¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	Sí.
12	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?	Sí, una o dos veces al año.
13	¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	Sí, están dispuestos a invertir en un sistema, pero no han encontrado al proveedor adecuado.

Apéndice L: Comprobación de la Auditoría de la Tecnología e Investigación, y

Desarrollo

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	No.
2	¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	No.
3	¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?	No.
4	¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?	No.
5	¿Se terceriza esta actividad, toda o parte de la misma?	No.
6	¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	Sí, la tecnología más se usa en obra y en la parte administrativa lo necesario como contar con una buena computadora.
7	¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	Sí, de acuerdo con la obra desarrollada consideran la adquisición de una maquinaria especializada (hormigonera, elementos prefabricados), evalúan el costo-beneficio.
8	¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	Sí.
9	¿Es moderna la tecnología productiva y contribuye a la productividad total?	Sí.
10	¿La gerencia y funcionarios de Tecnología e Investigación, y Desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	Sí, el personal está muy bien involucrado y cuenta con experiencia.
11	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de Tecnología e Investigación, y Desarrollo?	Sí.
12	¿Se maneja un presupuesto de Tecnología e Investigación, y Desarrollo?	No, pero están dispuestos a implementarlo en el corto plazo.

Apéndice M: Balance General de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Al 31 de Diciembre de 2014
(Expresado en Nuevos Soles)

Activo		Pasivo y Patrimonio Neto	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	551,000	Tributos por Pagar	251,000
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,494,000	Remuneraciones y Partic. por Pagar	23,000
Inventarios	688,000	Proveedores Locales	2,008,000
Cargas Diferidas CP	32,000	Préstamos y Sobregiros Bancarios	11,000
Otras Cuentas del Activo Corriente	458,000	Parte Corriente Deuda Largo Plazo	33,000
Total Activo Corriente	<u>3,223,000</u>	Beneficios Sociales Trabajadores	19,000
		Total Pasivo Corriente	2,345,000
		Pasivo No Corriente	
		Deuda Bancaria a LP	78,000
Activo No Corriente		Ganancias Diferidas	67,000
		Total Pasivo No Corriente	<u>145,000</u>
IME Neto	774,000	Total Pasivo	<u>2,490,000</u>
(Depreciación Acumulada)	297,000	Patrimonio Neto	
Cargas Diferidas LP	8,000		
Total Activo No Corriente	<u>782,000</u>	Capital Social	995,000
		Resultados Acumulados	
		Utilidad del Ejercicio	<u>520,000</u>
		Total Patrimonio Neto	<u>1,515,000</u>
Total Activo	<u>4,005,000</u>	Total Pasivo y Patrimonio Neto	<u>4,005,000</u>

Apéndice N: Estado de Ganancias y Pérdidas de Constructora San Jorge E. I. R. L.

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014
(Expresado en Nuevos Soles)

Rubro	
Ventas	15,183,000
Costo de Ventas	<u>13,147,000</u>
Utilidad Bruta	2,036,000
Gastos Administrativos	1,020,000
Gasto de Ventas	<u>255,000</u>
Utilidad de Operación	761,000
Gastos Financieros	24,000
Ingresos Financieros	<u>27,000</u>
Utilidad antes de Impuestos	764,000
Impuesto a la Renta	244,000
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	<u><u>520,000</u></u>

