

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



**Planeamiento Estratégico de la empresa Constructora FOCY**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Abarca Sánchez Yasser**

**Arteaga Curie Francy**

**Estrada Figueroa Cendy**

**Luizar Serna Omar**

**Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas**

**Cusco, Abril 2013**

## Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a nuestros profesores de CENTRUM Católica por guiarnos a través de su experiencia y conocimiento, a nuestros compañeros de la maestría con quienes compartimos momentos divertidos y de aprendizaje y finalmente a nuestras familias que nos apoyaron siempre.



## Resumen Ejecutivo

El déficit de infraestructura en todo el país está potenciando la inversión pública y privada en el desarrollo del Sector Construcción siendo este un sector estratégico para el correcto crecimiento económico y cultural del país integrando a todas las regiones que lo conforman, generando oportunidades de negocio para la creación y desarrollo de empresas dedicadas al rubro construcción en su diferentes Sub Sectores, la constructora FOCY es una mediana empresa familiar que aprovecha esta oportunidad para desarrollar sus negocios en todo el país brindando servicios de construcción y rehabilitación de carreteras y puentes atendiendo principalmente a entidades gubernamentales como Provías Descentralizado y a los Gobiernos Regionales.

Las ventajas económicas y legales que tiene el sector construcción frente a otros fortalecerán el desarrollo económico de la empresa. En ese sentido, el presente plan estratégico para la empresa constructora FOCY busca: (a) consolidar a la empresa constructora FOCY en la región sur del país a través de la diversificación de servicios, y (b) reducir la dependencia a un solo cliente de la empresa

Esta investigación se inicia con una visión general de la actual situación del sector construcción en el País y su proyección económica, así mismo describe la situación actual de la empresa desde la conformación y organización de la misma hasta el análisis de sus relaciones con clientes. En este plan estratégico se plantea la siguiente visión: En el 2018 ser la empresa constructora cusqueña con mayor participación de mercado en la región sur del Perú, brindando a la población obras de calidad a través del uso de tecnología en materiales de construcción, maquinaria y capital humano, generando mayor confiabilidad

en sus servicios para garantizar un crecimiento económico sostenible; para ello se formulan 5 objetivos a largo plazo que conducirán al cumplimiento de la misma: (a) alcanzar para el año 2018 la operatividad de las maquinarias a un 100% maximizando la tecnología disponible, (b) Mantener una facturación superior a los S/. 13'000,000.00 hasta el año 2018, (c) Maximizar el margen neto de utilidad del 2% actual al 5% respecto a los ingresos al año 2018, (d) Enfocar el 100% de los contratos firmados en el sur del Perú para el año 2018, (e) Para el 2018 lograr que el 40% de las ventas totales provengan de la actividad privada. Estos objetivos ayudarán al crecimiento y desarrollo de los principales procesos de la empresa.

Entre los principales resultados destaca la identificación de la empresa como familiar lo cual le genera limitantes para el crecimiento y fortalecimiento organizacional disminuyendo la capacidad de generar y aprovechar oportunidades que se generan por el dinamismo del sector. La dependencia al sector público es otro de aspecto destacado, que limita el crecimiento de la empresa.

## Abstract

The infrastructure shortage in the country is promoting public and private investment in the development of the construction sector this being a strategic sector for the proper economic and cultural growth of the country integrating all regions that comprise it, creating business opportunities for creation and development of companies engaged in the construction category in different sub sectors , the company FOCY is a medium-sized family company that takes this opportunity to develop their business in the whole country provided services construction and rehabilitation of roads and bridges serving mostly government entities as Provias Decentralization and Regional Governments.

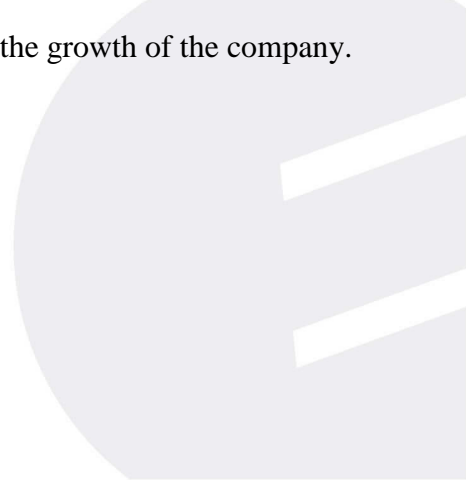
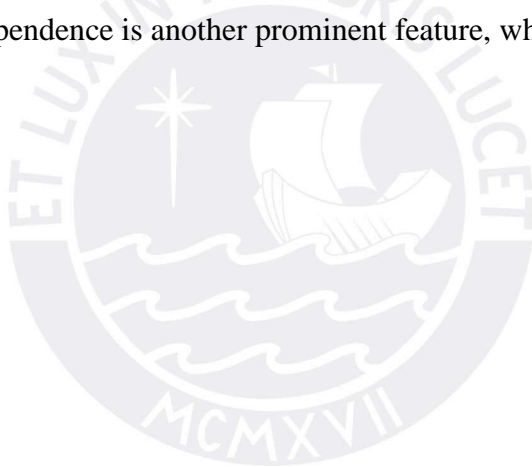
The economic and legal advantages of the construction sector to other economic development will strengthen the company. In this sense, the present strategic plan for the construction company looking FOCY: (a) consolidate the FOCY construction company in the southern region of the country through diversification of services, and (b) reduce dependence on a single client company

This research begins with an overview of the current situation of the construction sector in the country and its economic projection, also describes the current situation of the company since the formation and organization of the same to the analysis of customer relationships.

This strategic plan is plant the following vision: in 2018 to be the construction company Cusco with greater market share in the South region of Peru, offering the population works of quality through the use of technology in construction materials, machinery and human capital, generating greater reliability in its services to ensure sustainable economic growth;

5 long-term goals that will lead to the fulfillment of the same are formulated for this: (a) reach for the year 2018 the operability of the machines to a 100% maximizing the technology available, (b) maintain a turnover exceeding S /. 13'000, 000.00 to the year 2018, (c) maximize the net profit margin from the current 2% to 5% on the income to the year 2018, (d) focus 100% of the contracts signed in the Peru South to the year 2018, (e) to 2018 achieve that 40% of total sales come from the private sector. These objectives will help the growth and development of the main processes of the company.

Among the main results, the identification of the company as a family which generates constraints for organizational strengthening growth and reducing the ability to generate and exploit opportunities generated by the dynamism of the sector. The public sector dependence is another prominent feature, which limits the growth of the company.



## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras .....	vii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	viii
Capítulo I: Situación General de la Empresa Constructora FOCY .....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....	5
2.1 Antecedentes.....	5
2.2 Visión.....	6
2.3 Misión .....	6
2.4 Valores .....	6
2.5 Código de Ética.....	7
2.6 Conclusiones.....	7
Capítulo III: Evaluación Externa.....	8
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	8
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	8
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras .....	14
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	15
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	16
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	17
3.1.6 Fuerzas Competitivas .....	18
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	19
3.3 La Constructora FOCY y sus Competidores .....	19
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	19
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	21

3.3.3 Amenaza de los sustitutos .....	21
3.3.4 Amenaza de los entrantes .....	21
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	22
3.4 Constructora FOCY y sus Referentes .....	23
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	28
4.1 Análisis interno AMOFHIT .....	28
4.1.1 Administración y gerencia.....	28
4.1.2 Marketing y ventas. ....	29
4.1.3 Operaciones y logística.....	31
4.1.4 Finanzas y Contabilidad .....	32
4.1.5 Recursos Humanos (H).....	35
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones .....	36
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo. ....	36
4.2 Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	36
4.3 Conclusiones .....	38
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo .....	40
5.1 Intereses de la Constructora FOCY .....	40
5.2 Matriz de Intereses de la Empresa constructora FOCY .....	44
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	44
Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....	47
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	47
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	47
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	50
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	50
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	51
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	51
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	52



6.9 Matriz de Ética (ME) .....	52
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	57
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	57
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	58
6.13 Conclusiones .....	59
Capítulo VII: Implementación Estratégica .....	60
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	60
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	61
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	62
7.4 Estructura de la Constructora FOCY .....	65
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	67
7.7 Gestión del Cambio .....	69
7.8 Conclusiones .....	69
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	71
8.1 Perspectivas de Control.....	71
8.1.1 Aprendizaje interno .....	71
8.1.2 Procesos .....	71
8.1.3 Clientes .....	71
8.1.4 Financiera .....	72
8.2 Tablero de Control Balanceado .....	73
8.3 Conclusiones .....	74
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....	75
9.1 Conclusiones Finales .....	75
9.2 Recomendaciones Finales.....	76
9.3 Futuro de la Empresa constructora FOCY .....	77
Referencias .....	79
Apéndice.....	82

Apéndice A: Datos generales de la constructora FOCY.....	82
Apéndice B: Maquinaria y Equipo de la constructora FOCY .....	85
Apéndice C: Contratos de la constructora FOCY.....	87
Apéndice D: Estados Financieros al 2012 de la Constructora FOCY .....	89



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cierre de brechas al 2013</i> .....	1
Tabla 2 <i>Principales obras ejecutadas</i> .....	5
Tabla 3 <i>Remuneraciones por tipo de trabajador</i> .....	10
Tabla 4 <i>Matriz de Factores Externos (EFE)</i> .....	20
Tabla 5 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	25
Tabla 6 <i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....	26
Tabla 7 <i>Matriz de evaluación de Factores Internos</i> .....	37
Tabla 8 <i>Matriz de intereses de Organizacionales</i> .....	44
Tabla 9 <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i> .....	48
Tabla 10 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	53
Tabla 11 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	54
Tabla 12 <i>Matriz de Rumelt</i> .....	55
Tabla 13 <i>Matriz de Ética</i> .....	56
Tabla 14 <i>Cuadro de estrategias retenidas y de contingencia</i> .....	57
Tabla 15 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	57
Tabla 16 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	59
Tabla 17 <i>Recursos Asignados a los OCP</i> .....	73
Tabla 18 <i>Balanced Scorecard</i> .....	74

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	viii
<i>Figura 2.</i> Calidad De Infraestructura Vial 2008 – 2011.....	2
<i>Figura 3.</i> Relación ente PBI e Infraestructura vial (1990 – 2009).....	8
<i>Figura 4.</i> Montos para la determinación de los tipos de procesos de selección .....	9
<i>Figura 5.</i> Notificaciones de accidentes de trabajo según la actividad económica en el 2011 .....	11
<i>Figura 6.</i> Notificaciones de accidentes de trabajo según la actividad económica en el 2013 .....	12
<i>Figura 7.</i> Factores más problemáticos para los negocios del Perú (2012 – 2013).....	13
<i>Figura 8.</i> Evolución del Desempleo.....	15
<i>Figura 9.</i> Obras ejecutadas en Consorcio por tipo.....	31
<i>Figura 10.</i> Obras ejecutadas por la empresa por tipo.....	31
<i>Figura 11:</i> Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. ....	47
<i>Figura 12:</i> Matriz Boston Consulting Group.....	49
<i>Figura 13:</i> Matriz Interna – Externa. ....	50
<i>Figura 14:</i> Matriz Gran Estrategia.....	51
<i>Figura 15:</i> Organigrama de la Constructora FOCY .....	68

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

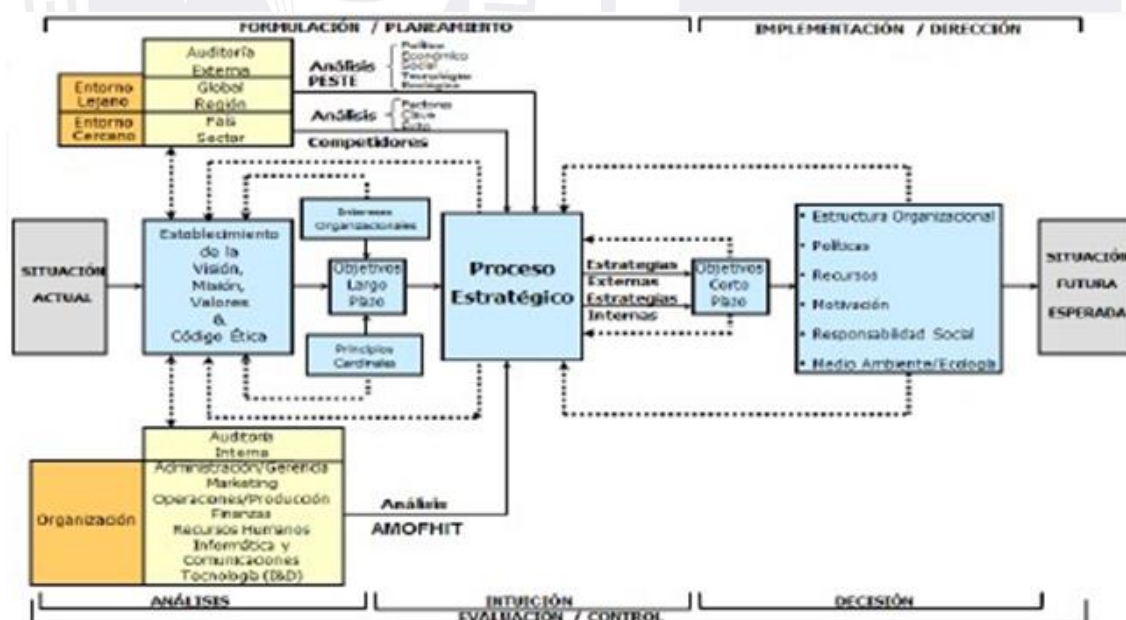


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

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

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

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

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



## Capítulo I: Situación General de la Empresa Constructora FOCY

### 1.1 Situación General

De acuerdo a los estudios realizados por diversos Organismos Internacionales, una de las claves en las políticas de desarrollo económico de un país es proveer eficientemente los servicios de infraestructura ya que estos son fundamentales siendo el mejor medio para que los bienes y servicios lleguen a donde deben llegar, ayudando a generar prosperidad y crecimiento, y resolver necesidades en educación, salud, seguridad y medio ambiente (Konrad-Adenauer-Stiftung, 2011).

Mejorar la infraestructura de los países en desarrollo se considera cada vez más importante para reducir la pobreza, aumentar el crecimiento y lograr los objetivos de desarrollo del milenio, asimismo el déficit de infraestructura en el país supera los US\$ 40,000 millones, y ejecutando los proyectos actuales en cartera hasta el 2016 solo se reduciría en el 50%. Se estima también que para el 2016 los avances de la reducción de la brecha serán optimistas en los sectores salud e infraestructura vial, sin embargo otros ámbitos de importancia tendrán avances entre el 7 y 11% (Apoyo Consultoría, 2012) así tenemos:

Tabla 1

#### *Cierre de brechas al 2016*

Riego	90%	Saneamiento	11%
Salud	77%	Aeropuertos	11%
Carreteras	60%	Electricidad	7%
		Puertos	0,1%

Nota. Tomado de Lineamientos para promover la inversión en infraestructura en el Perú: 2012-2016, por Apoyo Consultoría, 2012 Recuperado de [http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER\\_Jerarquia/EditForm/Informe\\_Capeco\\_Apoyo.pdf](http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Informe_Capeco_Apoyo.pdf)

Se prevé que para el 2021 la brecha de infraestructura actual se duplicara estimando que será de US\$88,000 Millones, por lo que se debería realizar una inversión anual de aproximadamente el 5% del PBI actual, enfocándonos en un tema más específico que es la infraestructura vial donde la empresa tiene mayor especialización podemos mencionar que el Perú ha evolucionado positivamente llegando a un nivel de 3.2, claro está que aún falta incrementar nuestro índice en comparación con países como Chile y México (Apoyo Consultoría, 2012).

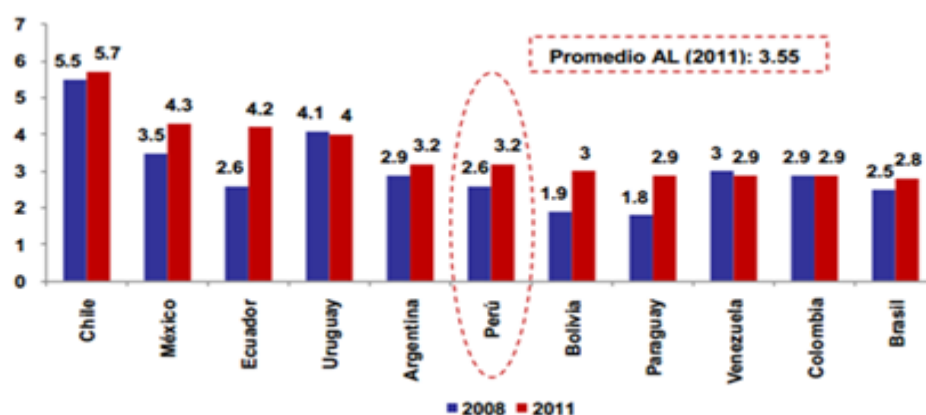


Figura 2. Calidad De Infraestructura Vial 2008 – 2011. Por Apoyo Consultoría, 2012. Recuperado de [http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER\\_Jerarquia/EditForm/Informe\\_Capeco\\_Apoyo.pdf](http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Informe_Capeco_Apoyo.pdf)

Como marco de referencia tenemos al Grupo Graña y Montero (GYM) que actualmente en el sector construcción es el grande, líder en el mercado peruano que tiene como objetivo consolidarse en el mercado extranjero asociándose con grandes compañías internacionales y fortaleciendo sus alianzas, de esa manera asegura que todas sus operaciones se manejen bajo estándares mundiales e incremente sus niveles de actividad. Asimismo Graña y Montero tiene empresas subsidiarias dedicadas a diferentes actividades colaterales de la construcción, las cuales permiten generar sinergias de colaboración empresarial orientadas a la atención del sector construcción tales como GMI (consultoría y supervisión en ingeniería), GMP (negocio petrolero), GMD (servicios de tecnología de la información), GMV (promoción y desarrollo inmobiliarios) y Concar (operación y

mantenimiento de carreteras). El factor de éxito de GYM se basa principalmente en la búsqueda de negocios con flujos estables y de orientación a largo plazo, incurriendo en inversiones como construcción y/o mantenimiento de carreteras, administración de peajes y construcción de terminales de almacenamiento; estableciendo límites de endeudamiento según la línea de negocio y finalmente la concentración de sus inversiones de largo plazo en cuatro sectores: hidrocarburos, concesiones de infraestructura, inmobiliario y construcción (Graña y Montero, 2011).

FOCY es una empresa regional cusqueña del sector construcción, creada en marzo de 1999, dedicada a la ejecución de obras civiles a nivel nacional teniendo como principal cliente a el Estado Peruano, durante este tiempo ha diversificado sus proyectos y ha incrementado su capacidad de contratación mediante alianzas estratégicas (consorcios). Cuenta actualmente con 75 trabajadores entre personal administrativo, técnico y obrero, de acuerdo a lo informado a SUNAT; sus ventas son muy variables mostrando un incremento del 96% el 2010 con respecto al 2009, una reducción del 25% el 2011 respecto al 2010 como también 2012 respecto al 2011, sus costos de ventas se han incrementado y reducido en el mismo orden que la variación de las ventas, manteniendo un margen operativo del 15% respecto a los ingresos, sin embargo el margen neto se ve reducido por el incremento de los costos y gastos financieros que han crecido desde el 2010 al 2012, los ratios como la rotación de inventarios, cuentas por pagar, rendimiento de la actividad sobre los activos y sobre el capital se han visto reducidos por la variabilidad de sus ingresos y sus márgenes netos (Ver Apéndice A).

Finalmente podemos señalar que la administración empírica se da como respuesta a problemas generados ante la falta de planeamiento careciendo bases para el establecimiento de lineamientos de acción en base a la previsión, la ausencia de canales de comunicación formales, hace que no se pueda tener un control sobre las decisiones de

emergencia que toma, y se observando una falta de orden en los procesos, consecuencia de la falta de formalización y puesta en marcha de procedimientos y responsabilidades.

## 1.2 Conclusiones

1. La implementación de una adecuada infraestructura en un país constituye un factor clave para el crecimiento sostenido de su economía, su integración y competitividad frente al resto del mundo y el desarrollo de su población.
2. El país tiene grandes brechas de infraestructura que no permiten explotar al máximo su potencial de crecimiento las cuales deberán ser cerradas aprovechando el crecimiento económico estable que dan favorables condiciones macroeconómicas.
3. La empresa entiende y domina su negocio, sin embargo no cuenta con una delimitación de funciones y responsabilidades que le permitan ejercer control sobre el desempeño de las personas que laboran dentro de ella, la planeación de recursos es prácticamente inexistente lo que explica que las decisiones se tomen en el momento, sin estar previamente documentadas, generando desorden y relajación en distintos niveles dentro de la organización.

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

### 2.1 Antecedentes

Empresa constructora FOCY es una empresa contratista del estado fundada en 1999 cuenta con un capital social de S/2,659,890.01, tiene una capacidad de contratación con el estado actual de S/46,000,000.00 y una capacidad libre de contratación de S/40,000,000.00 la cual permite continuar licitando obras solos y/o en consorcio, para la suscripción de contratos y la normal ejecución de sus obras trabaja con diferentes entidades financieras en las que tiene líneas de capital de trabajo, cartas fianza y leasing teniendo garantías reales con las cuales puede incrementar sus líneas sustentadas en las obras ganadas y su necesidad crediticia (Ver Apéndice A), nuestras principales obras se observan en la tabla 2.

Tabla 2

*Principales obras ejecutadas*

<b>Obras en consorcio</b>		
Obra	Presupuesto contratado	Presupuesto ejecutado
Puente Macamango	6'000,874.26	6'914,622.17
Ferreñafe	4'592,533.22	4'644,496.37
Tinyayoc	2'076,146.38	2'076,146.38
<b>Obras Directas</b>		
Obra	Presupuesto Contratado	Presupuesto Ejecutado
Tumbes	3'947,785.41	4'431,072.24
Pamplona	4'189,640.86	4'655,156.51

Durante los 14 años de funcionamiento ha facturado un total de S/. 78'014,935.11 provenientes de ejecuciones de obras viales e infraestructura, creciendo progresivamente en el monto contratado mediante consorcios de cooperación empresarial con importantes empresas del medio como Corrales Contratistas generales y otras empresas internacionales

como las españolas Oca Construcciones y Proyectos y Detea del Perú ejecutando obras para MTC- Provias Descentralizado y los Gobiernos Regionales de Cusco, Pasco, Tumbes y Cajamarca (ver Apéndices A y C). La empresa se ha logrado especializar en el mejoramiento y rehabilitación de carreteras en cuya ejecución realiza movimiento de tierras, voladura de rocas, construcción de puentes y pontones, colocación de alcantarillas, y obras de arte en general.

## 2.2 Visión

En el 2018 ser la empresa constructora cusqueña con mayor participación de mercado en la región sur del Perú, brindando a la población obras de calidad a través del uso de tecnología en materiales de construcción, maquinaria y capital humano, generando mayor confiabilidad en sus servicios para garantizar un crecimiento económico sostenible.

## 2.3 Misión

Ejecutar obras civiles encargadas por las entidades del sector público y privado para el beneficio de la población, en el costa y sierra del Perú satisfaciendo sus demandas y necesidades, respaldados en la experiencia adquirida en el negocio y la búsqueda de la mejora continua con el profesionalismo de sus colaboradores basados en el respeto, trabajo en equipo, puntualidad y honestidad que impulsen el crecimiento sostenido y rentable de la empresa.

## 2.4 Valores

- Respeto: Tenemos la convicción de actuar correctamente frente a todos los compromisos asumidos con nuestros grupos de interés.
- Cumplimiento: La organización está comprometida con el cumplimiento de plazos, normas internas y públicas que permitan una correcta ejecución de programas dentro y fuera de la empresa.

- Sostenibilidad: Todas nuestras acciones se ejecutan pesando en la sostenibilidad en el tiempo, para el negocio, el sector y las relaciones.
- Trabajo en equipo: Nos une un ideal común, para poder alcanzarlo trabajaremos con esfuerzo, dedicación y con un espíritu colaborativo a fin de cumplir con nuestras metas.
- Honestidad: Proceder con honradez e integridad en nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás, correspondiendo a la confianza que la empresa ha depositado en nosotros.

## 2.5 Código de Ética

- Asegurar que todos nuestros proyectos se realicen con un control eficiente en todos sus procesos.
- Cumplir con todos los proyectos respetando las especificaciones de nuestros clientes y el marco legal correspondiente.
- Cumplir con los derechos laborales de nuestros trabajadores y mantener una buena relación con nuestros proveedores.

## 2.6 Conclusiones

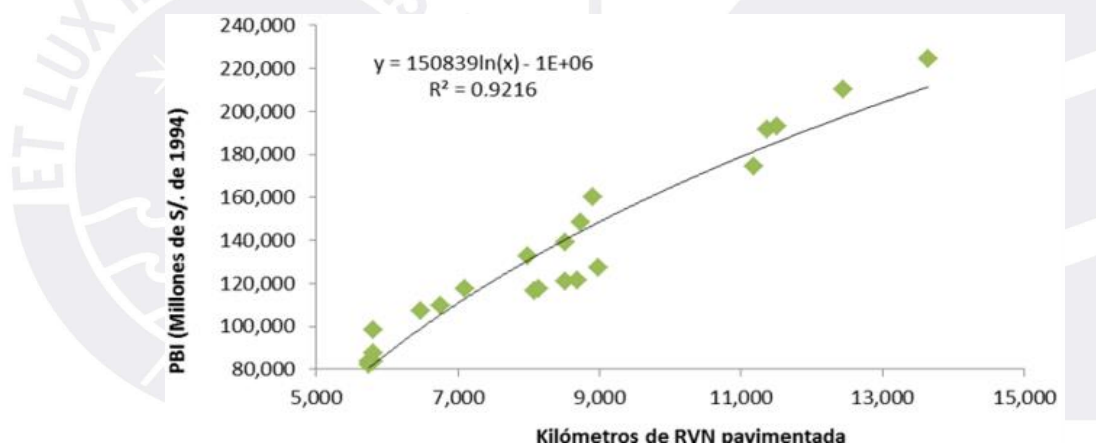
La empresa FOCY hacia el año 2018, deberá ser la empresa constructora con mayor crecimiento en la región Cusco, la visión planteada es el resultado de estrategias enmarcadas en valores practicados y aceptados por los colaboradores de la empresa, la misión propuesta engloba los objetivos de corto plazo y a la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, generando confiabilidad través de nuestro código de ética.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis del Entorno PESTE

#### 3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Desde los años noventa el país ha sufrido una serie de reformas, entre las que se destacan la consolidación fiscal, la apertura comercial, la liberalización financiera y una política monetaria prudente acompañados del crecimiento del precio de las materias primas se ha logrado un crecimiento sostenido. Sin embargo, el nuevo reto es acortar las brechas económicas generadas con esta reforma, por lo que se ha establecido un Plan Operativo Institucional que relaciona el crecimiento en dos aspectos: (1) Incremento de capacidad productiva y (2) reducción de precios por mejores condiciones de funcionamiento de los mercados (Provías Nacional, 2013)



*Figura 3.* Relación ente PBI e Infraestructura vial (1990 – 2009). Tomado de Plan Operativo Institucional 2013, por Provías Nacional 2013. Recuperado de [http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/POI%202013%20VFINAL%20\(20130125\).pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/POI%202013%20VFINAL%20(20130125).pdf)

Para la empresa FOCY la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado aprobada por el D.S. N° 083-2004-PCM es un factor principal que influye en el desarrollo de la organización debido a que todos nuestros proyectos son exclusivamente con Entidades del Sector Público, esta ley tiene por objeto maximizar el valor del dinero del contribuyente en las contrataciones que se realice con el Estado bajo las mejores condiciones en precio y



calidad, esta ley sufre modificaciones constantes a razón de del Tratado del Libre Comercio (TLC) a fin de facilitar la contratación pública teniendo como principios generales el Trato Nacional y No discriminación, Reglas de Origen, Condiciones Compensatorias Especiales, y Procedimientos de Licitación. La ley de contrataciones del estado regula diferentes mecanismos de contratación como la licitación pública, concurso público, adjudicación directa y adjudicación de menor cuantía (Jesús Córdova Schaefer, 2013)

Procesos de Selección	Bienes	Servicios	Obras
Licitación Publica	≥ 400,000.00	≥ 400,000.00	≥ 1,800,000.00
Adjudicación Directa	< 400,000.00	< 400,000.00	< 1,800,000.00

*Figura 4.* Montos para la determinación de los tipos de procesos de selección. Tomado de La nueva ley de contrataciones del Estado – Estudio Sistemático. Por Jesús Córdova Schaefer, 2013 Recuperado de [http://www.academia.edu/1196053/La Nueva Ley de Contrataciones del Estado Estudio Sistemático](http://www.academia.edu/1196053/La_Nueva_Ley_de_Contrataciones_del_Estado_Estudio_Sistemático).

El Régimen Laboral de Construcción Civil refiere a características especiales tanto en las condiciones de trabajo como en su regulación legal, esto determina derechos para los trabajadores y obligaciones para el empleador debido a que la prestación de servicios en este sector tiene particulares características por la eventualidad de las labores, la rotación de los trabajadores dependiendo la ubicación del proyecto y el riesgo de los trabajos, sin embargo se debe mencionar que el proyecto de construcción que no supere los 50 UIT se encontrará dentro del régimen laboral general (Asesor empresarial, 2013).

Mencionaremos los aspectos bajo los cuales se desarrolla este régimen especial (Asesor empresarial, 2013):

- a. Forma especial de remuneración: Los contratos se realizaran por obra o servicio y las remuneraciones se podrán fijar libremente, por jornal, destajo, rendimiento u otra modalidad.

- b. Remuneración básica: La vigencia de este último incremento es de 1 de junio de 2013 hasta el 31 de mayo de 2014 según el Acta Final de Negociación Colectiva por Rama de Actividad que suscribieron la Cámara Peruana de la Construcción y la Federación de Trabajadores de Construcción Civil del Perú.

Tabla 3

*Remuneraciones por tipo de trabajador*

Condición	Jornal	Incremento	Total
Operario	S/. 48.60	S/. 3.50	S/. 52.10
Oficial	S/. 41.60	S/. 2.50	S/. 44.10
Peón	S/. 37.20	S/. 2.20	S/. 39.40

*Nota.* Tomado de Régimen de Construcción Civil, por Asesor Empresarial, 2013. Recuperado de [http://www.asesorempresarial.com/libros/LV\\_RCC13/LV\\_CONSTRUCCION\\_CIVIL013.pdf](http://www.asesorempresarial.com/libros/LV_RCC13/LV_CONSTRUCCION_CIVIL013.pdf)

- c. Descansos remunerados: Está conformado por el descanso semanal y descanso en días feriados para este último caso también se considera feriado el Día de los Trabajadores de Construcción Civil, en caso de que se labore en estos días y no sea sustituido por otro se pagará la labor efectuada más una tasa del 100 %.
- d. Bonificaciones: Aquí se tiene la bonificación unificada de construcción, movilidad acumulada, altura, altitud, trabajo nocturno, contacto directo con el agua, aguas servidas, alta especialización y riesgo de trabajo bajo la cota cero.
- e. Asignaciones: Asignación por escolaridad que será equivalente a 30 jornales básicos al año por cada hijo menor de 18 años que curse estudios y asignación por sepelio la cual será abonada a los familiares y será un equivalente a una Unidad Impositiva Tributaria (UIT).
- f. Gratificación por fiestas patrias y navidad: Por fiestas patrias se pagará tantos séptimos como meses hubiera trabajado y para navidad se pagará tantos quintos como meses haya trabajado y siempre se realizará una semana anterior a estas actividades salvo caso de renuncia o despido.

- g. Vacaciones: Descanso de 30 días calendario por cada año de trabajo y la compensación equivaldrá a 10% del salario básico, no se incluirán las horas extras y perderá su derecho si comete una falta grave debidamente comprobada.
- h. Compensación por tiempo de servicios: Esto es equivalente al 15% de la remuneración básica, incluido horas extras pero no se incluirá las faltas, feriados ni dominicales solo los días efectivamente trabajados.

Así mismo se aplica la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo que comprende a todos los empleadores y trabajadores de la actividad privada, pública y aquellos que trabajan por cuenta propia en todo el Perú, existen también convenios internacionales los cuales han sido ratificados por el Perú principalmente para que las actividades de construcción civil se desarrollen sin accidentes, así se tiene el Convenio 62 “Convenio sobre las prescripciones de seguridad” y la Recomendación 53 “recomendación sobre las prescripciones de seguridad” (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2013) sin embargo el sector construcción aún no ha desarrollado asertivamente estos temas como se puede observar en la comparación de los siguientes gráficos.

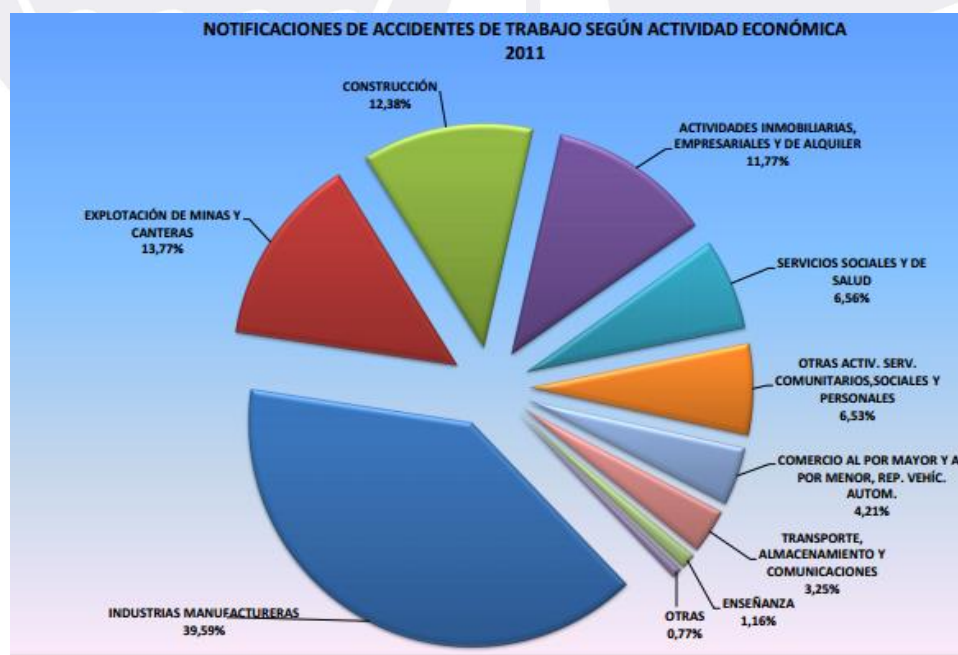
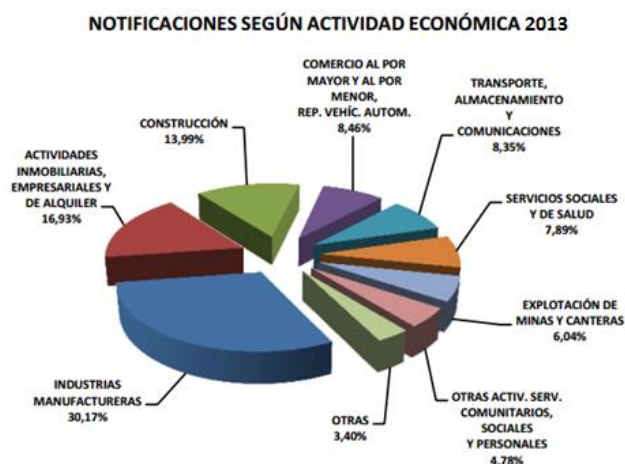


Figura 5. Notificaciones de accidentes de trabajo según la actividad económica en el 2011. Tomado de Anuario Estadístico Sectorial 2013 por Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2013. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=86&tip=87>



*Figura 6.* Notificaciones de accidentes de trabajo según la actividad económica en el 2013. Tomado de Anuario Estadístico Sectorial 2013 por Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2013. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=86&tip=87>

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado juega un rol importante en el sector construcción ya que vela por el cumplimiento de las normas en las adquisiciones públicas, supervisa los procesos de contratación de bienes, servicios y obras que realizan las entidades públicas; podemos agrupar sus funciones en tres grupos según su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la OSCE (Jesús Córdova Schaefer, 2013):

1. Funciones de promoción: Dan a conocer a la sociedad las normas sobre contrataciones del Estado, también proponen estrategias de acuerdo a su experiencia para perfeccionar el sistema de contrataciones.
2. Funciones de control e implementación: Ejecutan la gestión y administración las instituciones propias del sistema nacional de contrataciones como el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) y el Registro Nacional de Proveedores (RNP).
3. Funciones de fiscalización: Verifican la documentación de sus instituciones si es exacta y verdadera a través de otras instituciones del Estado para verificar similitudes de los documentos, asimismo tiene la posibilidad de sancionar a los proveedores que hayan cometido una falta con documentación inexacta o falsa.

La corrupción ha sido un factor que influye negativamente dentro del sector construcción y más para la empresa FOCY la cual trabaja principalmente con el Estado en licitaciones; el país se encuentra en los primeros lugares frente al resto de América Latina en corrupción (World Economic Forum, 2013).

### Los factores más problemáticos para hacer negocios

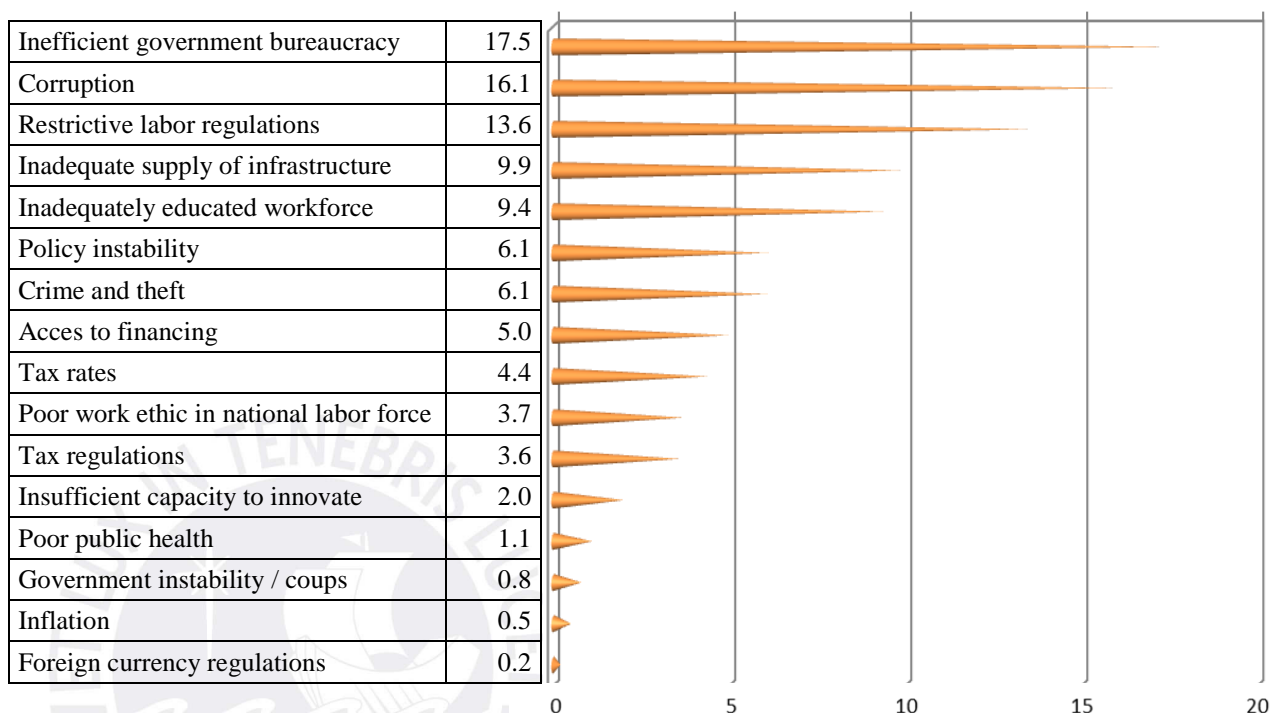


Figura 7. Factores más problemáticos para los negocios del Perú (2012 – 2013). Tomado de The global Competitiveness Report, por World Economic Forum, 2013. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

Es típico de los proyectos en infraestructura vial encontrar corrupción, hacer una carretera, no terminarla y rehacerla en cuatro años, en el proceso de estos proyectos no hay estudios de primer nivel, bancos de inversión que trabajen para el gobierno, estudios de abogados peruanos o estudios globales, además “Dinero en inversionistas no va a faltar, sobra, pero lo que no hay acá son proyectos, no hay voluntad política, no hay entendimiento de los políticos de que los ministerios sigan haciendo lo que hacen” (Pablo Secada 2013). Cabe mencionar que ya se aprobó el Plan de Lucha Contra la Corrupción para el Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento 2013 -2016 la cual incluye como

principales objetivos estratégicos la coordinación interinstitucional para la lucha contra la corrupción; prevención eficaz de la corrupción; investigación y sanción oportuna y eficaz de la corrupción en el ámbito administrativo y penal (Asesor Empresarial, 2013).

### 3.1.2 Fuerzas económicas y financieras

El Perú obtuvo La Alianza Estratégica con el País 2012 - 2016 del Grupo del Banco Mundial (GBM), la cual se centra en apoyar al gobierno para mejorar la equidad mediante servicios sociales, infraestructura y competitividad, ante esta situación el Perú tiene que aumentar y mejorar la infraestructura y los servicios sociales, particularmente para quienes viven en situación de pobreza. Asimismo este plan presenta cuatro objetivos estratégicos: Aumentar el acceso y la calidad de los servicios sociales para los pobres, conectar a los pobres con los servicios y mercados, crecimiento y productividad sostenible y gobernabilidad y desempeño público inclusivos. Uno de los sectores que ha frenado la caída de la economía peruana ha sido el de la construcción, que ha crecido en un 6,14% en 2001, la tasa de crecimiento de la industria de la construcción promedio más alta en los últimos 12 años es del 9% (Banco Mundial, 2012).

El Producto Interno Bruto (PIB), considera al sector construcción como un indicador clave, ya que su comportamiento está alta y directamente relacionado con la evolución de la economía de nuestro país; de acuerdo a American Economía en los primeros 7 meses del año el PBI Global creció en un 5% siendo la contribución del sector construcción del 0.8% que representa un crecimiento en el sector el 12.9% asimismo la proyección de crecimiento del sector se mantendrá en el 15% hasta el 2015 (América Economía 2013).

Dado que la evolución de este sector está estrechamente ligada al desempeño de diversas industrias, la capacidad de generar empleo del sector de la construcción es alta, puesto que es intensivo en mano de obra. En el sector construcción por cada puesto de

trabajo directo que se crea se generan cuatro puestos de trabajo colaterales en la economía en la generación de empleo en nuestro país (29.3 millones) puestos de trabajo con un incremento significativo en el pago del jornal diario. Es importante señalar que este sector es impulsado por la continuidad de las obras de infraestructura vial; obras en la comunidades y empresas mineras; centros comerciales; obras en empresas mineras; construcción, ampliación y modernización de almacenes; obras en hospitales y obras en penales; así también, continuaron las obras de construcción de edificios para viviendas, de casas y condominios. Los niveles de informalidad en el sector se traducen principalmente en la comercialización de los materiales de construcción, por ejemplo la venta cemento la cual esta direccionada solo en un 45% a constructoras formales, así como en la mano de obra ya que esta en muchas veces poco o nada son supervisadas por profesionales especialistas (Banco Mundial 2013).

### 3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

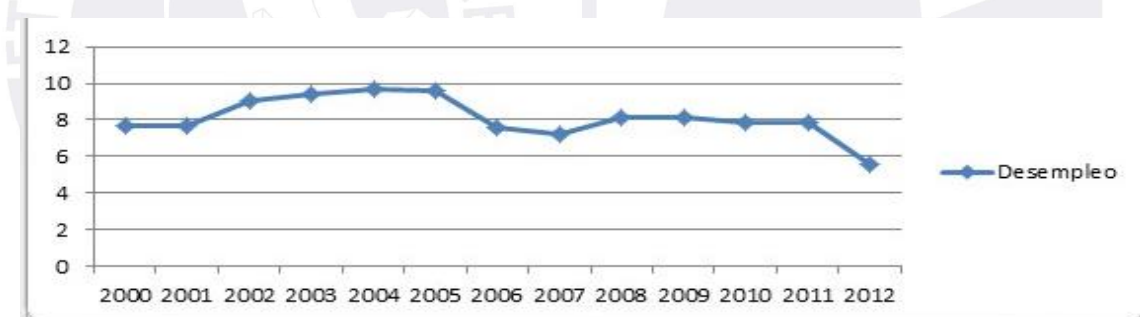


Figura 8. Evolución del Desempleo. Tomado de Estadísticas, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

De acuerdo a las estimaciones del INEI (Instituto Nacional de Estadística e informática, 2013), al 30 de Junio del 2013 la población del país es de 30 millones 475 mil personas, cada hora se registran 60 nacimientos y 14 muertes, teniendo además una tasa de crecimiento anual de 1.13%.

De acuerdo a la figura N° 8 los niveles más altos de desempleo se dieron en el 2004 llegando a una tasa del 9.7% producto de la crisis financiera mundial que afecto a nuestro

país directamente por el bajo precio de los metales, la reducción de las exportaciones y por ende la reducción de la producción interna la cual resto dinamismo a los demás sectores de la economía nacional.

El punto más bajo se da en el último trimestre del 2012 con una tasa del 5.6%, dentro de los principales factores de la fluctuación de las tasas de empleo se encuentra la estacionalidad de servicios que se da principalmente en la mano de obra.

En relación a los índices de pobreza del país se observa que la concentración de pobreza esta en los residentes del área rural, de acuerdo a las estimaciones presentadas por el INEI el índice de pobreza rural es del 53% sin embargo en el área urbana es el 16.6%, sin embargo la reducción de la pobreza de acuerdo al año anterior en el sector rural es el 3.1% y en el sector urbano solo es de 1.4%.

#### 3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Es importante saber que el Perú es uno de los países que menos gasta en investigación y desarrollo (ID), desde el 2004, seguimos dedicando alrededor del, 0.15% del PBI en ID a pesar de haber crecido a un ritmo de 7% anual. Un gran apoyo dentro del desarrollo de comunicaciones será el proyecto que viene desarrollando Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2013) que será una gran rueda nacional de negocios denominada “CONSTRU.PE”, en la que participaran los principales proveedores de obra y acabado.

En el Perú las universidades juegan un rol importante para el desarrollo de un país ya que nos ayuda a encontrar el estado del arte en la información necesaria para cada tema, actualmente la Universidad Pontificia Católica del Perú Y la Universidad Nacional de Ingeniera realizan investigaciones en materiales de construcción de viviendas lo cual dará un creará nuevas ideas tecnológicas para este sector.



Dentro de las principales Tecnologías de la Información (TI) utilizadas en las constructoras para la planificación, presupuesto y construcción se tiene Microsoft Project, Primavera e Impera, Microsoft Excel asimismo el sistemas integrados o sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) que tiene mayor importancia es el SAP que es utilizada por la constructora líder en el mercado peruano Graña y Montero. La influencia en la eficiencia y eficacia con la que se realice el desarrollo de una obra y se entregue un proyecto finalizado de calidad son las maquinarias con las que se cuenta para ello se tiene a tres principales proveedores como son Caterpillar, Volvo y Case las cuales constantemente ofrecen nuevas tecnologías en lo que respecta a maquinarias (Instituto Español de Comercio Exterior 2010).

### 3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La localización geográfica del país, constituye un escenario favorable para el desarrollo de fenómenos naturales como el fenómeno del niño y el fenómeno de la niña que afectan directa o indirectamente a tres regiones naturales del país causando pérdidas directas a la población y a la economía. En los últimos 30 años el Perú ha perdido cerca de 2.2 billones de dólares como consecuencia de los desastres naturales, para el 2013 se ha suscrito el "Convenio de Financiamiento Contingente para la Atención de Desastres Ocasionados por Fenómenos Naturales, con la Corporación Andina de Fomento (CAF), mediante el cual se otorga un préstamo de 300 millones de dólares que se destinaran a la rehabilitación y reconstrucción de servicios básicos e infraestructura pública ocasionados por desastres naturales como terremotos, fenómeno del niño, inundaciones y otros. Toda obra de infraestructura modifica el ambiente natural, sin embargo para su planificación y para su ejecución se toman medidas reglamentadas por ley que determinan la generación mínima de desechos mediante la reutilización de estos o en otros casos se pre establecen botaderos que aseguren el menor impacto al ambiente (Organización de las Naciones Unidas, 2013).

### 3.1.6 Fuerzas Competitivas

La oferta de empresas ejecutoras de obras de infraestructura en el país es variada, respecto a la participación de mercado esta principalmente dominado por grupos económicos, entre los que destacan el grupo GYM y COSAPI, así mismo se puede apreciar el ingreso de empresas extranjeras como las brasileras Andrade Gutierrez, Queiroz Galvao, empresas españolas como Torres Camara, San José, Fomento de Construcciones y Contratas S.A. debido a que este mercado se encuentra en crecimiento la oferta aún no está saturada por lo que permite el ingreso y desarrollo pequeñas y medianas empresas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013). Las contrataciones con el sector público están enmarcadas bajo la ley de adquisiciones y contrataciones del estado la cual establece un margen del  $\pm 10\%$  sobre el precio de referencia estimado por los estudios previos, lo precios dependerán de la capacidad de cada empresa para reducir costos y generar mejores utilidades, esto radica principalmente en factores como:

- Maquinaria propia
- Disponibilidad de proveedores en zonas de trabajo
- Mano de obra calificada en zonas de trabajo
- Disponibilidad para el traslado de personal y maquinarias.

La plana gerencial de las principales empresas está conformada por profesionales especialistas en ingeniería con experiencia en gestión empresarial, adicionalmente el mercado ofrece capacitación especializada en gerencia de construcción, gestión de proyectos. Para la rehabilitación y mejoramiento de carreteras uno de los principales recursos es uso de maquinaria pesada por lo que el costo del combustible hace sensible el resultado final, el combustible, en los últimos años ha sufrido variaciones en el precio nacional respecto al internacional por la instalación del fondo de estabilización del combustible el 2004 el cual permitía tener una banda de precios cuyas variaciones eran

mínimas, sin embargo en el 2012 se excluyeron algunos combustibles, teniendo como consecuencia mayores fluctuaciones de precio durante el año. El mercado financiero otorga créditos directos, entre los que resaltan el leasing para que las empresas constructoras pueda incrementar sus maquinarias, en los últimos años se ha dado facilidades de leasing tanto para maquinaria nueva y usada, e indirectos representados principalmente por las cartas fianza necesarias para la firma de contrato y uso de adelantos, respecto a créditos de capital de trabajo las empresas financieras son más reservadas ya que la mayoría de constructoras contratistas del estado han tenido desfases de caja durante el último año, antes los plazos de pago eran cada 30 días, ahora la demora de pago es de 45 a 60 días calendario (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013).

### 3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de la empresa constructora FOCY cuenta con 20 factores determinantes de éxito, 10 oportunidades y 10 amenazas, un número importante de factores tal como se observa en la Tabla N° 4. El valor de 2.18 nos indica una respuesta que se encuentra por debajo del promedio, por no aprovechar las oportunidades adecuadamente y no enfrentar las amenazas correctamente. En este caso las calificaciones 2 y 1 deben ser analizados para poder desarrollar estrategias que permitan captar de mejor forma las oportunidades y neutralizar las amenazas.

### 3.3 La Constructora FOCY y sus Competidores

#### 3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

En el ámbito de trabajo de la empresa podemos clasificar a dos tipos de proveedores; los proveedores de servicios, como el alquiler de equipos, y proveedores de materiales, como fierro, cemento, alcantarillas, gaviones, y materiales de construcción en general, al contar la empresa con maquinaria para la ejecución de sus obras esta es menos dependiente de los proveedores, es por ello que se escogen a proveedores que cuentan con menor

número de unidades a fin de poder tener mayor capacidad de negociación con ellos, el precio lo fija básicamente la empresa. Respecto a los proveedores de materiales, la empresa tiene como política seleccionar a distribuidores mayoristas, por la cantidad de compras que se efectúa, sin embargo en algunos casos cuando el resultado del análisis de costos indica que los precios de los materiales puestos en obra está sobre estimado se recurre a los productores (Yura, Aceros Arequipa, Cidelsa entre otros) con los cuales mantiene buenas relaciones, esto sumado a la disponibilidad de transporte propio reduce los costos y genera menor dependencia a proveedores (Constructora FOCY, 2013).

Tabla 4

*Matriz de Factores Externos (EFE)*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
1. Apertura comercial (consorcios)	0.07	3	0.21
2. Participación del sector construcción en el crecimiento del PBI	0.03	2	0.06
3. Incremento tasa de crecimiento poblacional	0.03	2	0.06
4. Disponibilidad de sistemas ERP	0.05	1	0.05
5. Mayor acceso a nuevas tecnologías en maquinaria	0.05	1	0.05
6. Desastres naturales	0.04	3	0.12
7. Mercado de sector construcción en desarrollo	0.04	2	0.08
8. Disponibilidad de proveedores en todo el país	0.05	3	0.15
9. Facilidad de acceso a créditos	0.07	1	0.07
10. Inversión en infraestructura vial por parte del gobierno nacional	0.07	3	0.21
	<b>0.5</b>		<b>1.06</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Apertura comercial (nuevos competidores)	0.08	1	0.08
2. Régimen de Construcción Civil	0.06	2	0.12
3. Sindicatos	0.06	3	0.18
4. Regulación gubernamental	0.05	3	0.15
5. Costo de los sistemas ERP	0.04	1	0.04
6. Consolidación de conglomerados económicos	0.08	3	0.24
7. Fluctuación en el precio de combustible	0.05	3	0.15
8. Restricciones para la compra y uso de combustible	0.04	1	0.04
9. Incremento de los costos de los materiales de construcción	0.04	3	0.12
	<b>0.5</b>		<b>1.12</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.18</b>

### 3.3.2 Poder de negociación de los compradores

A pesar que la relación con los principales clientes es buena, el marco legal que rige la selección y la contratación de empresas para la ejecución de obras con recursos del estado es rígido e igualitario para todos los postores por lo que la oferta esta previamente determinada por lineamientos legales que garantiza la igualdad y transparencia del proceso.

### 3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Un sustituto a largo plazo que afecta directamente a las empresas constructoras son las concesiones viales ya que las empresas que ganan este tipo de contrataciones toman un contrato por varios años para el mantenimiento vial, lo que significa que ya no se requeriría los servicios de una empresa constructora por un buen tiempo.

### 3.3.4 Amenaza de los entrantes

De acuerdo al plan vial nacional, el cual resume las necesidades futuras y actuales de nuestro cliente, el estado, la primera etapa es la apertura de carreteras, la segunda es la rehabilitación y mejoramiento de las misma, y la tercera es la transitabilidad a nivel asfáltico, la empresa ofrece servicios en la primera y segunda etapa, sin embargo carece de maquinaria y especialización en el rubro, las empresas entrantes tanto nacionales como extranjeras, constructoras de obras civiles e inmobiliarias se están equipando y especializando en este rubro. La principales competidores que se tiene son los inversores extranjeros, que si bien nos ayudan para la realización de consorcios también se convierten en fuertes competidores haciéndose conocidos en el mercado y aprovechando la ventaja de tener un mayor financiamiento asimismo el año 2013 ingresaron tres mil nuevos proveedores para contratar con el estado peruano, las empresas españolas son las más interesadas debido al fuerte golpe que han sufrido con la crisis europea, pero también existen empresas de Colombia, Brasil y Argentina (Gestión, 2013). En el año 2013 las

principales empresas constructoras extranjeras con mayor monto girado son Intersur Concesiones, Consorcio Vial Quilca Matarani y Concesionaria IIRSA Norte las cuales en su mayoría son conformadas por empresas brasileñas. Intersur Concesiones está formada por tres grandes empresas brasileñas Andrade Gutierrez, Camargo Correa y Queiroz Galvao las cuales están encargadas de la construcción, operación y mantenimiento de 306 Km de carretera del tramo 4 del Corredor Vial Interoceánico Sur, Perú – Brasil en la Región Puno desde Azangaro hasta Inambari. El Consorcio Quilca Matarani está conformado por dos empresas peruanas y una brasileña la cual es Constructora OAS Ltda. Sucursal del Perú este consorcio es la encargada de la construcción y mejoramiento de la carretera Camaná desvío Quilca Matarani – Ho Tacna. La Concesionaria IIRSA Norte que está conformada por la empresa Odebrecht se encarga de la construcción, rehabilitación, mejoramiento, mantenimiento y opera por concesión los 955 Km. De carretera que une el puerto marítimo de Paita con la ciudad de Yurimaguas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013).

### 3.3.5 Rivalidad de los competidores

En el sector construcción existen empresas especializados en infraestructura vial y edificaciones los cuales participan en licitaciones de obras públicas siendo estos nuestros principales competidores. MTC- Provías Descentralizado: Aquí tenemos como principal competidor que se especializa en construcción de carreteras al Consorcio Mañazo conformada por las empresas AR Construcoes Ltda., Servitran EIRL y Consa EIRL que actualmente realizan la obra vial de Puno – Huataquita; en la Región Tumbes: El principal competidor que tenemos aquí es A&J Inversiones que actualmente realiza obra de alcantarillado en Querecotillo – Sullana – Piura, igualmente se especializa es construcción de carreteras y saneamiento; y finalmente la Región Pasco: El principal competidor que se tenemos aquí es la empresa Constructora Erwi SAC la cual realizó el Mantenimiento de la

infraestructura Vial Vecinal en la Municipalidad Provincial de Oxapampa y fue culminada en setiembre de este año (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013). Se debe señalar que existen empresas más consolidadas en este sector y de mayor tamaño para las cuales aún no representamos una amenaza mayor como competencia, pero las empresas mencionadas en el párrafo anterior son aquellas que tienen un perfil similar al nuestro teniendo una fuerte competencia por los costos, involucrando muchas veces la rentabilidad de la empresa y al calidad de las obras.

### 3.4 Constructora FOCY y sus Referentes

La tasa promedio de crecimiento del sector los últimos 5 años es del 7% ritmo se mantendrá en crecimiento por el déficit de infraestructura creciente, constituyendo un mercado que aún no está saturado por lo que es posible el fácil ingreso de nuevas empresas tanto nacionales como extranjeras, siempre y cuando se cumpla con el marco de la ley de contrataciones y adquisiciones del estado; la rentabilidad de las empresas contratistas depende tanto de capacidad de negociación con proveedores, que al estar en un mercado libre se pueden encontrar en todo el Perú cuyos precios son susceptibles a la inflación de la economía del país; así como de la capacidad interna de la empresa para planificar los trabajos por estacionalidad (BBVA, 2012).

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

En la Matriz de Perfil Competitivo la empresa Servitran EIRL tiene una ponderación total de 3.00, debido a que cuenta con la capacidad financiera para poder realizar proyectos que requieren una mayor inversión optimizando de esta manera su tecnología en maquinarias y su software de gestión, la principal estrategia que tienen es la diversidad de los mercados en los que compite ya que esta empresa comenzó con el transporte de combustible y líquidos asfálticos convirtiéndose líder en el departamento de Puno, luego

empezó a concursar en las construcciones de vías del sur del Perú como construcción de carreteras, puentes, obras de irrigación, etc, y finalmente en explotación minera en el departamento de Puno. Logra marcar la diferencia en cuanto a calidad y capacidad para realizar grandes obras cuando se involucra en dos grandes proyectos que eran las construcciones de las vías Rivera del Lago Titicaca – Moho, Conima, Tilali y Prolongación a la Selva del Sur del Perú – frontera Perú, Brasil – Azangaro, Muñani con lo que consigue ser la mejor constructora de vías del sur del País. A&J Inversiones Sac que obtuvo una ponderación de 2.68, la debilidad principal que tiene esta empresa es la de no invertir en tecnología ya sea por miedo al cambio o pensar que la inversión a realizar no sea compensada. Esta debilidad hace que la organización no tenga control es sus costos de producción generando 2 debilidades menores que a largo plazo serán mayores si la empresa empieza a crecer aun más. A&J Inversiones actualmente está empezando a diversificar mercados empezando a licitar no solo construcción de carreteras sino involucrándose un poco más en el sector inmobiliario. Constructora Erwi SAC que obtuvo una ponderación de 2.23 tiene una tecnología pobre tanto en maquinarias como en software de gestión, vale decir que no invierte en productos de calidad para obtener resultados de calidad, actualmente cuenta con maquinarias que necesitan ser renovadas para no seguir causando gastos en reparación y también con un software de gestión creado por la misma empresa la cual no se utiliza por razones de su mal funcionamiento.

Finalmente Constructora FOCY con una ponderación de 2.35 tiene dos debilidades fuertes en las cuales tiene que trabajar para poder estar a la par con los competidores lideres en el mercado, la razón de no invertir en tecnología para una mejor gestión en la organización afecta al control de los costos de producción, asimismo se debe adquirir maquinaria de calidad para no generar mayores gastos en reparaciones y tener una mayor vida útil de la misma. Actualmente la parte financiera de la empresa está empezando a mejorar sus



procesos después de haber tenido un desfase que afectó de manera crítica, para lo cual se empezó a realizar consorcios para participar en proyectos más grandes y rentables pero aún falta desarrollar más este aspecto.

Tabla 5

*Matriz de Perfil Competitivo*

Item	Factor Determinante de Éxito	Peso	Constructora FOCY		Servitran		A&J Inversiones		Constructora Erwi	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Mercado de libre competencia	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3
2	Crecimiento en la inversión de la infraestructura vial	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6
3	Disposición de tecnología	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
4	Apertura de financiamiento al sector	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
5	Inversión extranjera	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1
6	Costos de producción	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3
7	Capacidad financiera	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27
8	Marco legal	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08
9	Cadena de abastecimiento	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2.35</b>		<b>3.00</b>		<b>2.68</b>		<b>2.23</b>	

En la Matriz de Perfil Referencial se evaluó a Graña y Montero obteniendo una ponderación de 3.80 observando que como holding una de sus empresas especializada en infraestructura vial es Concar la cual cuenta con innovación tecnológica, personal calificado y especializado los cuales hacen que sea la constructora líder en el Perú; Constructora FOCY debe afianzar la inversión extranjera mediante consorcios para incrementar la experiencia y tener mayor especialización en el rubro y ser más atractivo para las entidades financieras.

Tabla 6

*Matriz de Perfil Referencial*

Item	Factor Clave de Éxito	Peso	Constructora FOCY		Graña y Montero	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Mercado de libre competencia	0.15	3	0.45	4	0.6
2	Crecimiento en la inversión de la infraestructura vial	0.15	3	0.45	4	0.6
3	Disposición de tecnología	0.08	1	0.08	4	0.32
4	Apertura de financiamiento al sector	0.1	3	0.3	4	0.4
5	Inversión extranjera	0.1	2	0.2	2	0.2
6	Costos de producción	0.15	1	0.15	4	0.6
7	Capacidad financiera	0.09	2	0.18	4	0.36
8	Marco legal	0.08	3	0.24	4	0.32
9	Cadena de abastecimiento	0.1	3	0.3	4	0.4
Total		1	2.35		3.8	

## 3.6 Conclusiones

1. La infraestructura vial en el Perú ha ido en crecimiento hasta la actualidad pero eso no es suficiente para cubrir la brecha que existe en comparación con otros países de Sudamérica, sin embargo para la obtención de este crecimiento y desarrollo se crearon leyes para la contratación y adquisición del Estado, Tratados de Libre Comercio, Régimen Laboral de Construcción Civil y Seguridad Laboral; asimismo el organismo que juega un rol importante dentro del sector construcción es el OSCE que vela por el cumplimiento de las normas en las adquisiciones públicas.
2. Podemos observar que la evolución de este sector está ligado al desempeño de diversas industrias, y por lo tanto tiene una capacidad alta de generar empleo de esta manera se observa que es un indicador clave para en la evolución del PBI.

Asimismo los niveles de informalidad que se observan se dan principalmente en los materiales de construcción y la mano de obra ya que no siempre son supervisadas por profesionales especialistas.

3. Un punto importante es el avance tecnológico lo cual aún no se ha desarrollado, el Perú es uno de los países que menos gasta en investigación y desarrollo, solo dos universidades actualmente realizan investigaciones en materiales de construcción de vivienda como son la PUCP y la UNI, también debemos mencionar que la naturaleza influye de manera negativa con los fenómenos naturales afectando directa e indirectamente a la población y a la economía.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y gerencia

La empresa FOCY es una constructora especializada en la construcción de carreteras y puentes teniendo como principal cliente al estado peruano, mediante Provías Descentralizado y Gobiernos Regionales teniendo presencia a nivel nacional. La dirección está a cargo del accionista mayoritario y gerente el cual es de profesión Ing. Civil con amplia experiencia como residente de obras, se puede identificar un estilo gerencial Autocrático las decisiones están basadas en la experiencia técnica acumulada y al criterio de la misma persona, por lo que estas están orientadas a la resolución de problemas del momento para “garantizar” la ejecución de las obras a como dé lugar sin prever las consecuencias colaterales futuras de estas decisiones y su incidencia en el retorno del capital y la operatividad futura (Ver apéndices A y C).

A fines del 2011, después de una evaluación interna a la empresa, se concluye que es necesario la implantación de un sistema de mayor participación, estilo gerencial consultivo, que genere la toma de decisiones conjuntas con los accionistas a fin de medir correctamente los riesgos del manejo de capital e inversiones futuras, asegurando su retorno, en la actualidad la empresa cuenta también con un administrador financiero con amplia experiencia en estructuración de créditos y análisis contable de cuentas, así mismo cuenta con un asesor legal arbitro y especialista en la ley de contrataciones del estado, que son los encargados de planificar y medir las acciones con visión al corto, mediano y largo plazo. Actualmente las decisiones ya no están centralizadas solo en la opinión del gerente y del accionista mayoritario sino en el consenso de los accionistas, demostrando una base racional y de menor centralización. En lo referido a estrategia la empresa cuenta con una

misión y visión definida, los cuales se enmarcan aun en forma empírica con enfoque a corto y mediano plazo. Los aspectos relacionados al control y procedimientos aún están en etapa inicial ya que se utilizan únicamente cuadros de Excel que reportan las unidades sin embargo aún no se ha establecido un mecanismo o sistema automatizado que permita el seguimiento para la medición del desempeño de cada unidad.

#### 4.1.2 Marketing y ventas.

la empresa está dedicada a la construcción y rehabilitación de carreteras, edificaciones de puentes y pontones e infraestructura básica; tiene como cliente principal al Estado por lo que los servicios contratados son regulados por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) con quien contrata presentándose en procesos de licitación, concursos públicos entre otros, ya sea solo de acuerdo a la capacidad técnica, disponibilidad de profesionales cantidad de maquinaria u otros que requiera la licitación, o en consorcio para complementar requerimientos así mismo para el cálculo del monto ofertado de acuerdo a la ley de Contrataciones que indica (Ver apéndices A y C): Al momento de licitar una obra se prevé un precio base producto del expediente técnico, en la presentación de propuestas se tiene un margen de +-10% sobre el precio base, para que cada postor pueda ofrecer su propuesta económica, esto dependerá de la capacidad de la empresa en base a su pull de maquinarias, mano de obra de obra calificada, entre otros aspectos que permitan reducir sus costos y mejorar su productividad.

Durante el desarrollo de la obra se pueden encontrar diferencia entre el expediente técnico y la realidad del campo, por lo que también se pueden proponer mejoras que en algunos casos producen reducciones de costos y en otros incrementos; estos son llamados adicionales los cuales pueden exceder el presupuesto contratado hasta en un 25% (ver apéndice C).

La utilidad operativa promedio por obra de mejoramiento de carreteras es alrededor del 15% en la construcción de puentes es del 17% y en infraestructura es de 9.5% (ver apéndice C); la investigación de mercados está a cargo del gerente general quien revisa y se mantiene al tanto de las licitaciones y adjudicaciones que son publicadas en los gobiernos regionales y municipalidades. Se está incursionando en un nuevo mercado que son las subcontrataciones de proyectos para mayores empresas que quieren reducir costos y/o no son especialistas en el rubro.

Actualmente al promoción y publicidad de la empresa se basa en las certificaciones de culminación y calidad de procesos constructivos los cuales son emitidas por las entidades públicas a las cuales se ha brindado un servicio, siendo esta la única forma de reconocimiento para la empresa incrementando valor al momento de presentarse a nuevas licitaciones; la única publicidad que se maneja es el merchandising hacia los clientes.

El manejo de inventarios no está sistematizado por lo cual no se tiene un control eficiente, generando en algunos casos demoras en los procesos de gestión e incrementando el costo de inventarios, por lo que también influye a no poder centrarnos en obras de edificaciones.

A continuación de muestra 2 gráficos donde se observa en términos porcentuales las obras realizadas desde el inicio de la empresa a través de consorcios y únicamente la empresa respectivamente, se puede observar claramente que en ambos casos el mejoramiento de carreteras es donde la empresa se ha especializado durante años, estas obras son exclusivamente realizadas con el Estado ya que no se ha incurrido en contratos privados.

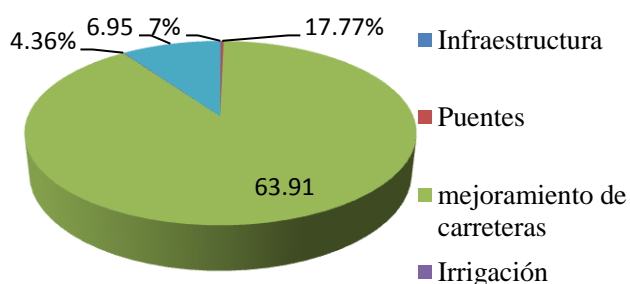


Figura 9. Obras ejecutadas en Consorcio por tipo. Tomado de Contratos de la constructora FOCY, por Constructora FOCY, 2013.

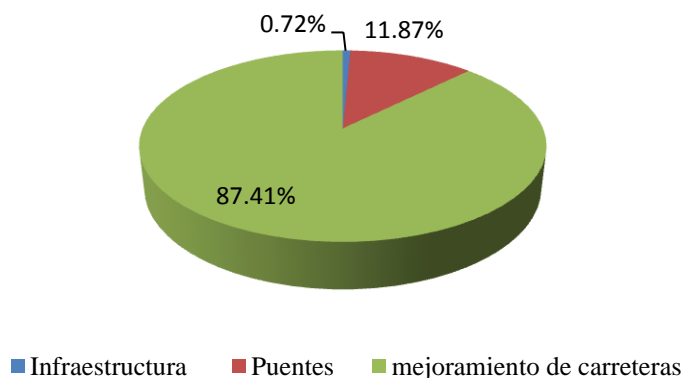


Figura 10. Obras ejecutadas por la empresa por tipo. Tomado de Contratos de la constructora FOCY, por Constructora FOCY, 2013.

#### 4.1.3. Operaciones y logística.

Los costos de empresa se centran en primer lugar en el pull de maquinarias necesarias para el movimiento de tierras ya sean estas propias o alquiladas en relación a la competencia, las cuales permite reducir el número de contratos de alquiler y/operación con proveedores externo considerando que el ahorro generado por la empresa es menor en un 30% al costo de alquiler, aun así en caso de obras paralelas es necesario contratar hasta el 90% de equipo mecánico, sino el dinamismo descentralizado del sector en general permite encontrar proveedores disponibles en cada región con el que se tiene un poder de negociación ligeramente superior al del proveedor, lo mismo ocurre con los materiales de construcción principalmente con cemento y fierro, si es una obra de rehabilitación se compra de proveedores distribuidores locales en cada región, en caso de puentes y obras de infraestructura donde se requiere mayor cantidad de material se hace una evaluación de

costos para determinar la rentabilidad de comprar en la región o comprar desde la misma planta (ver apéndices B y D).

Respecto a la mano de obra podemos distinguir que la empresa maneja dos grupos principales, el primero corresponde a personal fijo de empresa siendo estos básicamente ingenieros principales y personal técnico los cuales son trasladados a diversas provincia donde se ejecuta la obra, el segundo grupo corresponde al personal que se toma en zona de trabajo el cual no es necesariamente calificado, por lo cual se entrena en labores especiales. El sistema de control de almacén se realiza básicamente mediante kardex, dentro de estos se tiene un especial tratamiento del combustible ya que se contrasta lo entregado por los surtidores y las distribuciones hechas en obra. Para la ejecución de algunas partidas especiales como la voladura o el post o pre tensado que son especializadas y se requiere permisos determinados la empresa opta por contratar a terceros que tienen los permisos reglamentados para estas ejecuciones supervisados por el personal técnico especializado de parte de la empresa, garantizando así la calidad del producto final.

La seguridad e higiene laboral es inherente a toda obra no solo por reglamento y control de parte del ministerio de trabajo y las condiciones a las que se está sujeto por los contratos y las pólizas, sino por la responsabilidad de la empresa frente a sus trabajadores, es por ello que mínimamente cada trabajador posee su equipo de seguridad como cascos, zapatos, chalecos, arnés, lentes guantes, entre otros relacionados directamente a su actividad, así mismo la zona donde opera la empresa cuenta con la señalización adecuada de áreas tanto para trabajadores como para peatones.

#### 4.1.4 Finanzas y Contabilidad

En la declaración anual a diciembre del 2012, la empresa cuenta con un ratio de liquidez de 2.044, el cual permite atender las responsabilidades a corto plazo con holgura;



sus ratios de endeudamiento indican que el 38% de sus activos totales están siendo financiados por terceros, así mismo de liquidarse todos los compromisos quedaría un 62% de activos. El margen neto obtenido es el 1.58% sobre las ventas netas, cabe resaltar que durante el periodo se incrementaron los costos y gastos financieros, producto de reestructuraciones de financiamiento, y mantenimiento de cartas fianzas necesarias para continuar con los arbitrajes de obras actuales, así mismo se regularizó la deuda tributaria mantenida desde el 2002, estos factores incidieron directamente en el margen neto obtenido (ver apéndices A y D).

El costo de capital de la empresa es aproximadamente del 17% no existe información disponible sobre el costo de capital estimado para empresas constructoras “medianas”, sin embargo se concluye el costo de capital de las empresas como IRSSA, Coviperu y Survial, son del 13.63%, 15.18% y 13.18% respectivamente (Provias Descentralizado, 2013), lo cual nos da un promedio del sector de 13.96%, considerando que este porcentaje es atribuible a grupos empresariales y empresas transnacionales, cuya principal característica es el alto nivel de capacidad financiera permitiendo un mejor margen; consideramos que el costo de capital de la empresa es apropiado para el sector dentro de las Medianas empresas que lo conforman. La empresa cuenta con líneas de capital de trabajo, leasing y cartas fianza en el BBVA, Interbank, BANBIF y Credinka S.A. las cuales han sido reestructuradas el último año a fin de poder atender puntualmente todas sus obligaciones, sin embargo se cuenta con una línea de cartas fianza abierta, la cual permite a la empresa seguir contratando con el estado brindando las garantías correspondientes (ver apéndice A).

La estructura de costos también ha sido cambiada el último año, ya que el antiguo contador consideraba a la empresa como prestadora de servicios lo cual se reflejaba en la distribución de costos en el Estado de Ganancias y Pérdidas considerando a los costos de

obra como costos de servicio, durante el último año se ha replanteado esta estructura ya que la compra de material, las planillas de construcción civil, los subcontratos de partidas especiales, entre otros son costos reflejados directamente en la obra, y los gastos como pólizas, comisiones, sueldos de personal de planta entre otros son considerados gastos de administración de ventas (ver apéndice D). Desde el 2010 la empresa ha sido seleccionada como agente de retención, sin embargo la falta de cuidado en el correcto registro de operaciones ha generado multas, interés y moras, esto sumado a castigos anteriores por deuda directa de IGV, ITAN y pérdida de fraccionamiento ha generado una contingencia inmediata. Desde el 2012 hasta mayo del 2013, se ha regularizado al 100% esta situación con SUNAT, invirtiendo los medios necesarios para el cumplimiento de obligaciones inmediatas y el fraccionamiento de otras, en la actualidad se tiene como prioridad mantener las correctas relaciones y el cumplimiento puntual de obligaciones con la entidad.

También se debe mencionar la situación patrimonial que está conformada por tres accionistas que suma un total de 2'659,890.00 que se distribuye en 59.44%, 36.52% y 4.04% siendo el gerente general el accionista mayoritario de la empresa. Al haber incluido a todos los accionistas (3) en la toma conjunta de decisiones, se ha logrado incluir a los accionistas en el día a día de la empresa, estando informados al detalle de los avances de la empresa y/o de las necesidades y posibles contingencias futuras, pudiendo así aplicar acciones correctivas a tiempo (ver apéndice A). La cartera de morosidad está representada por el 79% de los productos terminados, dado que las liquidaciones finales de estas obras, están siendo arbitradas por controversias con la entidad, en el 40% de casos se estima que sean resueltos en el corto plazo siendo arbitrajes de fondo administrativo, sin embargo el 60% restante se estima que duren más de un año ya que se trata de arbitrajes de carácter técnico los cuales requieren además del tribunal arbitral un perito especialista para la

revisión de obras, de estos hay un 20% de obras que se estima serán resueltas en contra de la empresa, por lo que se consideran de cobranza dudosa (provisión por pérdida) (ver apéndice D).

#### 4.1.5 Recursos Humanos (H)

El área de recursos humanos, en la empresa está en una etapa inicial, en la actualidad esta orientaba básicamente al reclutamiento, selección e incorporación a la empresa y el control de asistencia, trámites ante el ministerio de trabajo, Essalud y seguros especiales por el tipo de trabajo así mismo es encargado de las revisiones de los tareas enviados por el personal en obra para el cálculo de sus remuneraciones, elaboración de liquidaciones, programación de vacaciones y cálculo de beneficios sociales. También está a cargo de mantener la relación con entidades como el Ministerio de trabajo, AFPS, Sindicatos de construcción civil entre otros con las cuales inicia negociaciones laborales bajo el estricto seguimiento del gerente general y el asesor legal. En cada obra en la que trabaja la empresa se encarga de reclutar incluso a personal sin conocimientos técnicos encargándose de la formación y el entrenamiento desarrollando destrezas específicas en cada obrero. Debemos resaltar que no existen procesos formales de reclutamiento, selección, capacitación e inducción estas funciones las realiza una persona en la oficina principal o el administrador de obra en la misma ubicación donde se encuentra el proyecto, la falta de identificación con el personal ocasiona la alta rotación del personal y esto parte de la motivación que se les pueda ofrecer, como capacitaciones que les ayuden a su desarrollo profesional, crear indicadores para medir el desempeño y poder recompensar o incentivar al que logre sus objetivos o metas ya sean mensuales o anuales (Constructora FOCY 2013). De igual manera el clima organizacional, la comunicación y algunos procesos han mejorado desde que la estructura organizacional se hizo de forma horizontal; con un refuerzo en temas

como trabajo en equipo y el uso de sistemas de información ayudará a crear una cultura organizacional que facilite el proceso estratégico.

#### 4.1.6 Sistema de información y comunicaciones

En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de información gerencial ni con un soporte informático para la toma de decisiones, estas se centran en los reportes redactados por la administración, basados en reportes contables DScont, y los elaborados por la gerencia de operaciones, basados en el MS Project y Excel (Constructora FOCY, 2013).

#### 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo.

La empresa cuenta con un pull de maquinarias adquiridas desde el 2011 de características chinas las cuales funcional a un nivel netamente operativo con ala necesidad permanente de un operador especializado, esta genera altos costos en el mantenimiento que la maquinaria y la sustitución de piezas. Cuenta con una alta capacidad de adaptación a nuevas tecnologías las cuales pueden ser dadas por el expediente técnico en lo relacionado a técnicas constructivas en carreteras y obras de infraestructuras (puentes) y mejora de materiales (uso de aditivos). La empresa no cuenta con un área orientada a la investigación de nuevos materiales, sin embargo por invitación de distintos proveedores se capacitan a los responsables de operaciones en el uso de nuevos insumos y materiales orientados a la actividad, los mismo que durante la ejecución de las obras sugieren el cambio para mejorar el producto final, esto se da con la aprobación previa del supervisor de obra (Constructora FOCY 2013).

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

La matriz de la constructora cuenta con 19 factores determinantes de éxito, 7 fortalezas y 12 debilidades; el valor de 2.37 obtenido en la ponderación nos indica que la empresa se

encuentra casi en el promedio es decir no es ni fuerte ni débil, se debe tener en cuenta que las debilidades número 7 y 10 son uno de los puntos a mejorar en corto plazo a través de estrategias internas.

Tabla 7

*Matriz de evaluación de Factores Internos*

<b>FORTALEZAS</b>		<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
1	Experiencia de los accionistas en el negocio	0.06	3	0.18
2	Dominio del sector desde el punto de vista de búsqueda de oportunidades	0.05	3	0.15
3	Amplio conocimiento técnico y comercial de todo el personal	0.07	4	0.28
4	Alianzas estrategias	0.07	4	0.28
5	Reconocimiento de la empresa en el mercado.	0.04	3	0.12
6	Estructura organizacional horizontal	0.04	3	0.12
7	Buenas relaciones con entidades financieras	0.07	4	0.28
		<b>0.4</b>		<b>1.41</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Controles internos	0.06	2	0.12
2	Planificación	0.05	2	0.1
3	Poca claridad en designación de funciones y responsabilidades	0.04	2	0.08
4	Carencia de procesos estandarizados	0.04	2	0.08
5	Flexibilidad en la toma de decisiones	0.06	1	0.06
6	Identificación del personal	0.04	2	0.08
7	Alto grado de apalancamiento financiero	0.06	1	0.06
8	Implementación de ERP	0.04	2	0.08
9	Reducida oferta de servicios para otros mercados del sector construcción	0.05	1	0.05
10	No desarrollar el mantenimiento de los equipos y maquinarias	0.04	2	0.08
11	Alta dependencia del Estado	0.07	1	0.07
12	Formación gerencial empírica	0.05	2	0.1
		<b>0.6</b>		<b>0.96</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.37</b>

### 4.3 Conclusiones

1. Se realizó un cambio en la organización para que la toma de decisión se realizará mediante una reunión entre los accionistas fundamentando las razones para establecer su propuesta, para mejorar la comunicación y realizar una evaluación previa antes de ejecutar algún plan, asimismo la empresa está en un proceso inicial respecto a control y procesos por lo que no existe ninguna evaluación de indicadores.
2. La empresa tiene como único cliente el Estado, es decir que se orienta a realizar proyectos solo con instituciones del sector público especializándose en infraestructura vial, también se observa que su mayores costos se centran en sus maquinarias la cual favorece para reducir gastos en alquiler, otros costos que se incluyen son el mantenimiento y combustible que utilizan para estos.
3. La parte financiera de la empresa se encuentra en plena reestructuración solucionando problemas que se tenía anteriormente ocasionados por una mala gestión contable, cabe resaltar que siempre se ha tenido una buena relación con las entidades financieras con las que se trabaja cumpliendo siempre con nuestras obligaciones aunque esto significará reducir nuestro margen de ganancia.
4. En el aspecto de recursos humanos no se tiene un área establecida que se encargue de hacer cumplir los manuales, reglamentos y políticas de la empresa, se tiene aspectos básicos como control en las planillas y beneficios de los trabajadores pero aún falta desarrollar esta área para mejorar tareas de reclutamiento, selección e inducción del personal, y mejorar las negociaciones con los sindicatos entre otras.
5. Finalmente respecto a los sistemas de información y tecnologías dentro de la organización falta la implementación de un ERP que mejore todos los procesos y optar por adquirir nuevas tecnologías de calidad en maquinarias cuando sea necesario. Al evaluar

todos los puntos de del AMOFHIT pudimos desarrollar nuestras fortalezas y debilidades las cuales nos ayudarán para una evaluación a fondo donde se verá puntos a mejorar y aprovechar las habilidades que ya se tienen.



## Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de la Constructora FOCY

Los intereses de la empresa están enmarcados en el crecimiento y necesidades del sector construcción, dentro de la inversión pública se preocupara del presupuesto asignado para la iniciación y continuidad de las obras de infraestructura, dentro de la inversión privada se considerará como un nuevo cliente potencial a fin de equilibrar su dependencia a los procesos públicos. La empresa deberá evaluar objetivamente incursionar en los demás subsectores del sector construcción, consolidando la restructuración de procesos y financiera que actualmente está aplicando con el fin de maximizar su rentabilidad así como en los métodos internos para maximizar la rentabilidad, es decir desarrollar, adaptar y adoptar estándares de calidad en procesos e implementar nuevos paradigmas. La constructora FOCY es una contratista del estado (Provías Descentralizado y Gobiernos Regionales) dedicada principalmente de la ejecución de obras de infraestructura vial buscando la eficiencia y calidad de sus procesos a fin de garantizar la óptima culminación de obras dentro de los márgenes deseados.

Desde el punto de vista de número de contratos suscritos, en la actualidad la empresa se desempeña solo como ejecutor de obras viales, el crecimiento con los actuales clientes se deberá desarrollar de mejor manera la atención de todo tipo de obras (infraestructura, saneamiento, irrigación, pavimentaciones, entre otros), elaboración de perfiles de proyectos, y venta de bienes y servicios al estado, los cuales representan una menor inversión, en costos y una mayor rentabilidad neta. En la actualidad el mercado laboral cuenta con una amplia gama de profesionales y técnicos especializados en cada rama de la ingeniería, así mismo la empresa cuenta con programas formativos en cada zona de influencia donde ejecuta sus obras desarrollando capacidades técnicas entre los pobladores,(proyección social), logrando una optimización de costos de mano de obra y



reduciendo posibles conflictos con sindicatos, asegurando la calidad de la obra y la correcta ejecución de procesos constructivos. El sector construcción cuenta con una gran oferta de proveedores en cada uno de sus subsectores, desde ejecutores de obras viales, proyectistas, promotores y constructores inmobiliarios, abastecedores de materiales entre otros, por lo que la competitividad entre las empresas que lo conforman dependerá de estrategias de diversificación o de integración vertical por tanto la empresa tendrá que buscar diversificar clientes así como servicios ofrecidos sobre todo en el sector público donde el retorno de la inversión es más rápida.

Desde el año 2008 hasta el año 2011 los ingresos se incrementan en un porcentaje 110% anualmente en promedio debido a los consorcios realizados a partir del 2010, asimismo el 2012 los ingresos se contraen en 45% a causa de que no existía un buen soporte administrativo en la empresa que permitiera abarcar más obras, de la misma forma observamos que las utilidades obtenidas se mantienen con un 2% en promedio de los ingresos totales (ver apéndice D).

Un elemento que también influenciara en los resultados finales tanto operativos como financieros será la inversión en la tecnología que nos ayude a mejorar la gestión y el control dentro de la empresa ya que la empresa se encuentra recién iniciando propuestas para mejorar este aspecto y lograr mayor competitividad en el mercado.

Influencia de terceras partes: Los partidos políticos tienden a influenciar en los procesos de contrataciones y en la aprobación de obras lo cual afecta directamente a la empresa en un proceso de selección, con esto se elimina la competencia sana y abierta en una licitación, asimismo esta influencia llega a restringir a algunos ofertantes garantizando así la elección de una determinada empresa.

La comunidad siempre ha buscado su desarrollo por lo que la comunicación es un factor determinante, es así que las exigencias para tener un acceso vial que les permita

tener un crecimiento sostenido nos da el beneficio de que se creen nuevos proyectos para infraestructura vial, pero ante este aspecto favorable existe la extorsión a través de amenazas y hostigamientos de parte de personas de la misma comunidad, según Capeco las medianas empresas de la construcción pagan alrededor del 2% del valor de la obra a estos extorsionadores que se hacen pasar por gremios sindicales. Finalmente los sindicatos juegan un rol muy importante en la ejecución o paralización de una obra ya sea con huelgas o por la fuerza asimismo su poder de negociación es cada vez más fuerte y exigente ya que tiene como objetivo la contratación de más trabajadores afiliados al sindicato dentro del proyecto.

Lazos pasados y presentes: La empresa siempre ha tenido una fuerte competencia con las empresas locales más antiguas ya que tienen más experiencia en las licitaciones del sector público esto se traduce en la estimación de costos, tiempo, requerimiento de mano de obra y materiales en el trabajo, también contra empresas más grandes que cuentan con mayor capacidad de contratación, capacidad financiera, tecnología, experiencia y personal calificado.

En el presente después de que se diera la crisis europea las empresas españolas fueron atraídas por el mercado peruano para participar en las contrataciones públicas, también se han especializado en desarrollar estudios de factibilidad de proyectos, con este hecho también se ha influenciado en realizar consorcios para poder acceder a determinados proyectos con lo que se mejora la experiencia y la rentabilidad de la empresa.

Contrabalance de intereses: Las inversiones en el sector construcción en nuestro país se han afianzado y más aún en la macro región sur con un dinamismo importante en las regiones de Arequipa, Cusco y Apurímac debido a las importantes obras de infraestructura vial lo que implica una oportunidad de inversión para todas las empresas del rubro

construcción que es atractiva por que el retorno de la inversión se hace de manera más dinámica debido a que el cobro generalmente se hace finalizada la obra, además que el costo beneficio puede ser alto cumpliendo con los controles de calidad, rendimiento y gastos.

Este dinamismo en el sector construcción atrae a empresas extranjeras y nacionales de mayor magnitud lo que nos permite tener oportunidades para realizar consorcios en licitaciones de obras mayores con el estado por diferentes razones entre las de capacidad operativa, capacidad tecnológica experiencia en obras similares, financiamiento, etc. Buscando alcanzar mayor rentabilidad al el termino de estas, que se convierten para las empresas en intereses comunes por los diferentes beneficios que percibe.

También se dan conflictos de los intereses entre las empresas de este sector al competir en licitaciones buscando cumplir con las bases de estas en las que se pueden ocasionar prácticas poco éticas como la filtración de información entre empresas competidoras, traslado de profesionales competentes y calificados de una empresa a otra para cubrir su déficit de recursos humanos.

Conservación de los enemigos: Los rivales que tiene la empresa actualmente son todas las constructoras que participan en proyectos de infraestructura vial teniendo como principales a Servitran y Concar los cuales manejan eficientemente factores como costos de producción, capacidad financiera y disposición de tecnología, esto nos demuestra que si realizamos mejoras en estos puntos aumentará nuestra competitividad y no será una inversión sin retorno como piensan los accionistas. También debemos mencionar a los sindicatos ya que de los trabajadores depende mucho la culminación de una obra así como su rentabilidad final por lo que se debe tener siempre comunicación abierta para negociaciones siempre con la seguridad correspondiente.

## 5.2 Matriz de Intereses de la Empresa constructora FOCY

Tabla 8

### *Matriz de intereses de Organizaciones*

Intereses Organizacionales	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Protección del capital de los accionistas	Junta General de Accionistas		
Aumento del retorno sobre la inversión		Junta General de Accionistas	
Aumento de la participación del mercado		Junta General de Accionistas	
Estándares de calidad en procesos		Junta General de Accionistas	

## 5.3 Objetivos de Largo Plazo

Se considera 5 años como tiempo en objetivos de largo plazo debido al dinamismo del sector.

OLP1: Alcanzar para el año 2018 la operatividad de las maquinarias a un 100% maximizando la tecnología disponible.

Actualmente la operatividad y disponibilidad de las maquinarias es de 50%, la empresa FOCY ha llegado a su máximo endeudamiento para la adquisición de maquinaria sin embargo no se refleja la rentabilidad de esta inversión ya que no cuenta con planes de mantenimiento.

OLP2: Mantener una facturación superior a los S/. 13'000,000.00 hasta el año 2018.

Su facturación varía entre S/. 7'000,000 y S/. 15'000,000 teniendo un efecto negativo en los planes de inversión. Las ventas registradas dentro de los últimos 10 años no muestran un crecimiento constante, más al contrario ha sufrido variaciones irregulares.

OLP3: Maximizar el margen neto de utilidad del 2% actual al 5% respecto a los ingresos al año 2018.

La empresa FOCY actualmente tiene un margen neto del 2% debido a que no cuenta con una estructura de costos sistematizada que permite controlar e identificar a tiempo los gastos realizados en cada obra, asimismo no cuenta con una estructura financiera la cual ocasiona sobrecostos a través de los intereses y el tiempo de endeudamiento.

OLP4: Enfocar el 100% de los contratos firmados en el sur del Perú para el año 2018.

Actualmente solo el 60% de los contratos se encuentran en el sur del país ocasionando descontrol en aspectos financieros y operativos.

OLP5: Para el 2018 lograr que el 40% de las ventas totales provengan de la actividad privada.

Actualmente la empresa FOCY tiene 0% de ventas en el sector privado debido a que la empresa depende 100% del estado, por lo que estamos sujetos a modificaciones, tiempos y normas que el estado establezca para la realización de las obras, por lo que la constructora necesita una fuente alternativa de ingreso que permita cubrir sus necesidades.

#### 5.4 Conclusiones

1. La constructora FOCY debe considerar incursionar en el sector privado a fin de equilibrar la dependencia del sector público, asimismo debe comenzar a desarrollar mejor sus otros servicios como infraestructura, saneamiento, irrigación, pavimentaciones, entre otros y participar en nuevos subsectores como elaboración de perfiles de proyectos, y venta de bienes y servicios al estado los cuales representan una menor inversión y mayor rentabilidad neta.

2. No existe un soporte administrativo eficiente que se encargue de manejar varias obras simultáneamente por lo que las utilidades no se pueden incrementar, para ello se necesita implementar sistemas de gestión que influenciarán en los resultados no solo administrativos sino también a la financieros y operativos.
3. La influencia y el favoritismo por parte de partidos políticos forma parte de la corrupción que impide el desarrollo de la empresa en el sector público, también se encuentran gremios sindicales falsos que realizan extorsiones y hostigamientos en las obras los cuales piden cierto porcentaje de los ingresos de la obra para que se ejecuten con normalidad .
4. La competencia de la empresa en el sector público son las más antiguas por la experiencia que tienen y mayor capacidad de contratación, actualmente las empresas constructoras españolas se están incrementando dentro de nuestro mercado sobre todo en el sector público lo cual tiene como ventaja la facilidad para realizar consorcios pero también se convierten en fuertes competidores una vez que se tiene conflicto de intereses para una determinada licitación
5. Finalmente debemos tener en cuenta que la competencia motiva a la empresa a seguir desarrollando e innovando nuevos servicios y procesos con lo cual la empresa siempre estará en constante crecimiento alcanzando en un determinado momento a los líderes del mercado en el sector construcción.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio en base a las matrices MEFI y MEFE se realizará un emparejamiento de los factores con lo cual crearemos las estrategias específicas, estas será nuestra primera base de datos que serán confirmadas o descartadas en las otras matrices donde se crean matrices alternativas; en la tabla 9 se observa el desarrollo de la matriz FODA.

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

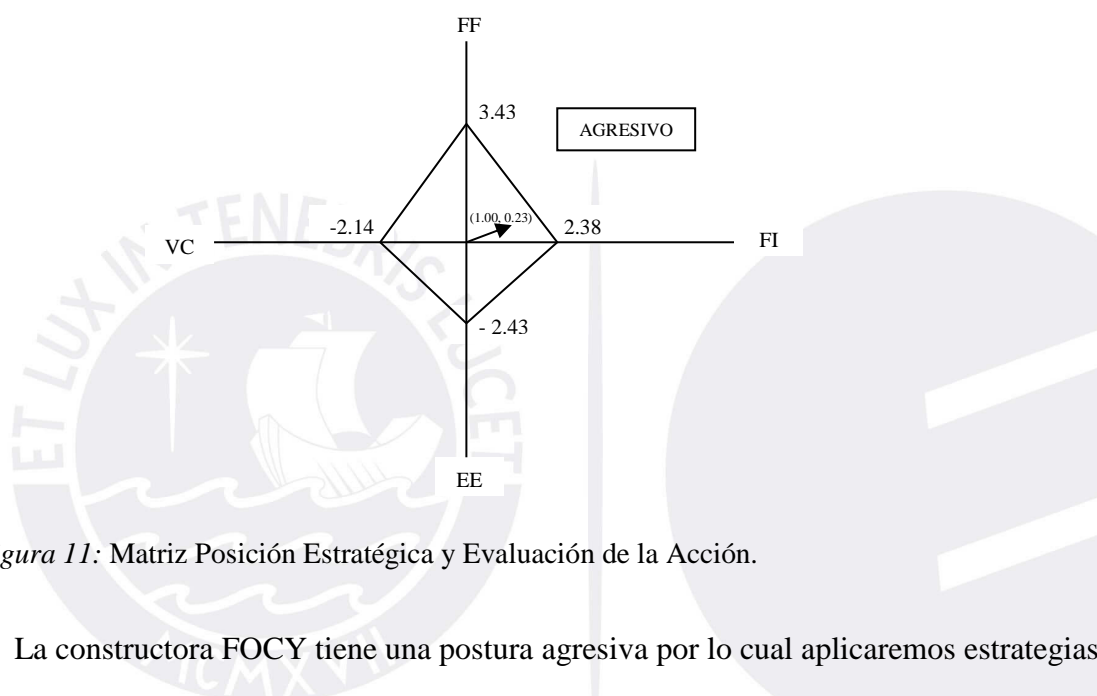


Figura 11: Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

La constructora FOCY tiene una postura agresiva por lo cual aplicaremos estrategias como: 1. Penetración de mercado: (a) Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción, (b) realizar consorcios para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa, (c) elaborar un mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú. 2. Diversificación: (a) Diversificación de Mercado en negocios colaterales, (b) desarrollar el subsector infraestructura ampliando la oferta de servicios, (c) monitorear los desastres naturales que ocurren en el país para brindar servicios de atención de emergencia.

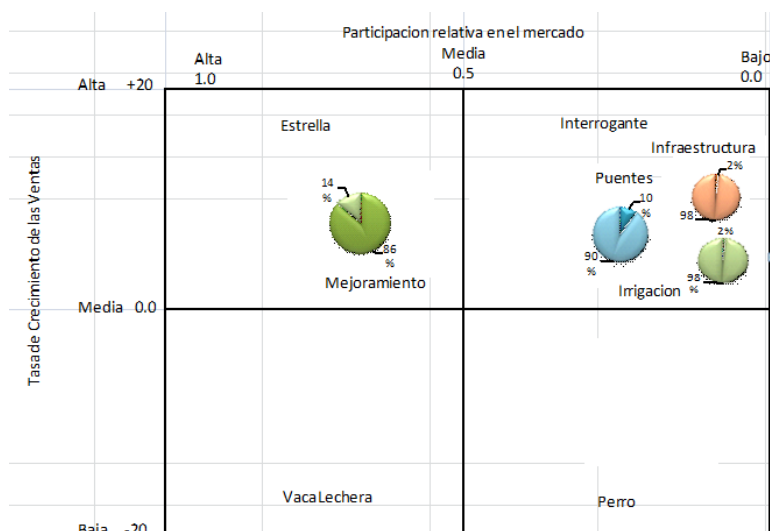
Tabla 9

## Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas		Debilidades	
1. Experiencia de los accionistas en el negocio 2. Dominio del sector desde el punto de vista de búsqueda de oportunidades 3. Amplio conocimientos técnico y comercial de todo el personal 4. Alianzas estrategias 5. Reconocimiento de la empresa en el mercado 6. Estructura organizacional horizontal 7. Buenas relaciones con entidades financieras		1. Falta de controles internos 2. Falta de planificación 3. Poca claridad en designación de funciones y responsabilidades 4. Carencia de procesos estandarizados 5. Flexibilidad en la toma de decisiones 6. Falta de identificación del personal 7. Alto grado de apalancamiento financiero 8. Falta de implementación de ERP 9. Poco desarrollo de otros mercados del sector construcción 10. Falta de mantenimiento en maquinarias 11. Alta dependencia del Estado 12. Formación gerencial empírica.	
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1. Apertura comercial 2. Participación del sector construcción en el crecimiento del PBI 3. Incremento tasa de crecimiento poblacional 4. Disponibilidad de sistemas ERP 5. Mayor acceso a nuevas tecnologías en maquinaria 6. Desastres naturales 7. Mercado de sector construcción en desarrollo 8. Disponibilidad de proveedores en todo el país 9. Facilidad de acceso a créditos 10. Inversión en infraestructura vial por parte del gobierno nacional	1. Realizar Consorcios para participar en la licitación de obras que requieran mayor capacidad financiera u operativa. F1, F4 y O1 2. Adquirir e Implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y permita gestionar ejecuciones de mas obras paralelas. F2, O2, O3 y O7. 3. Lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el sur del país para tener mayor participación en obras. O3, O7 y O10 4. Desarrollar el subsector infraestructura ampliando la oferta de servicios. F3, O2, O7 y O10. 5. Monitorear la incidencia de los desastres naturales que ocurren en las zonas de trabajo y adyacentes para brindar servicios de atención de emergencias. F3, F5, O7, O9 y O10. 6. Identificar alternativas para reducir los gastos y costos financieros. F7 y D9	1. Implementar Calidad Total en la empresa. D1, D2, D4, O4, O8 y O9. 2. Elaborar los manuales y reglamentos internos de la empresa. D3 y O8 3. Implementar una gestión de procesos. D5, D12 y O5 4. Establecer programas de motivación de personal y mejora de clima organizacional. D6 y O7 5. Establecer políticas que permitan determinar una adecuada estructura de capital. D7 y O9. 6. Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción. D9, D11, O2 y O7. 7. Establecer políticas de renovación activo fijo. D10, O5, O8 y O9. 8. Establecer políticas de mantenimiento correctivo y preventivo. D10, O5, O8 y O9. 9. Disminuir los tiempos muertos de las maquinarias D10 y O7.	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1. Apertura comercial (nuevos competidores) 2. Régimen de Construcción Civil 3. Sindicatos 4. Regulación gubernamental 5. Incremento de los costos de los materiales de construcción 6. Consolidación de conglomerados económicos 7. Fluctuación en el precio de combustible 8. Restricciones para la compra y uso de combustible 9. SLAF prolonga pagos a contratistas	1. Desarrollar las habilidades gerencial a través de cursos de especialización de nivel gerencial. F1, A1, A2, A3 y A4. 2. Fortalecer la capacidad de negociación del personal directivo y gerencial. F3, F6, A3, A5 y A8. 3. Realizar alianzas estratégicas para participar en concursos y/o licitaciones de concesiones viales a mediano y largo plazo. F4 y A6. 4. Establecer políticas de crédito para cubrir descaldes de caja. F7 y A10.	1. Diversificación de mercado en negocios colaterales. D9, D11, A1, A5 y A6.	



### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)



División	Ingresos (S/.)	% de ingresos	% de utilidades	Participación de mercado	Tasa de crecimiento
1. Infraestructura	1984420.61	2.6	2	3%	10%
2. Irrigación	150803425	1.9	1.6	2%	3%
3. Mejoramiento	65441835.56	84.5	86.4	65%	8%
4. Puentes	8480272.60	11	10	13%	6%

Figura 12: Matriz Boston Consulting Group.

La constructora tiene sus servicios de construcción ubicados en diferentes cuadrantes para lo cual se realizará estrategias que puedan mejorar cada aspecto: 1. Penetración de mercado: (a) Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción, (b) realizar consorcios para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa, (c) elaborar una mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú. 2. Desarrollo de productos: Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y gestionar ejecuciones de más obras paralelas. 3. Desinversión: (a) No invertir en servicios de construcción que generen menor utilidad y menor participación en el mercado, (b) establecer políticas para una adecuada estructura de capital.

## 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

2.37

2.18

I	II	III
IV	V	VI
VII	VII	IX

Figura 13: Matriz Interna – Externa.

Observado la matriz IE tenemos que la empresa FOCY se encuentra en el cuadrante V por lo tanto se tendrá que utilizar estrategias como: 1. (a) Penetración de mercado: Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción, (b) realizar consorcios para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa, (c) elaborar una mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú. 2. Desarrollo de productos: Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y gestionar ejecuciones de más obras paralelas.

## 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según la figura 15 Las estrategias apropiadas para esta empresa son: 1. Desarrollo de mercados: Lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el país para tener mayor participación en obras. 2. Penetración en el mercado: (a) Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción, (b) Realizar consorcios para participar en obras que requieran mayor capacidad financiera y operativa, (c) elaborar una mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú. 3. Desarrollo de productos: Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y gestionar ejecuciones de más obras paralelas

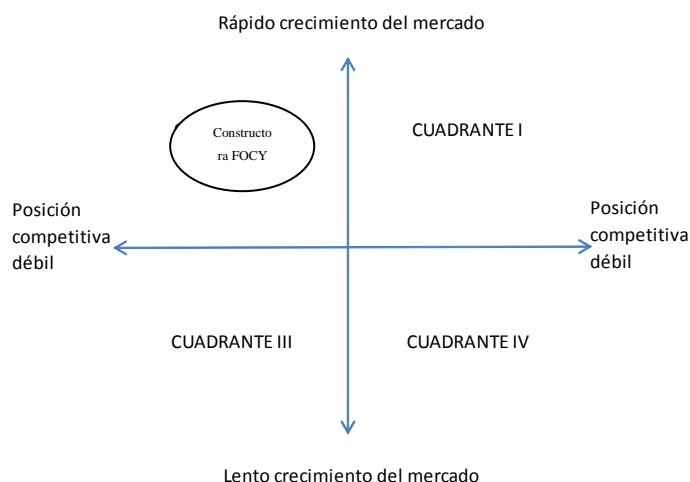


Figura 14: Matriz Gran Estrategia.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la tabla 9 se observa que las estrategias 1, 2 y 12 son las que tiene puntaje mayor a 2 las cuales se utilizarán en la matriz de cuantitativa de planeamiento estratégico (MPCE), asimismo se tomarán aquellas que se repiten 2 veces que son las estrategias 3, 4, 5 y 11 debido a que hemos visto que son importantes y que tienen una fuerte influencia en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

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

En la tabla 10 observamos que luego de analizar las ponderaciones de los factores clave con las estrategias específicas las que tienen una puntuación mayor a 5 son: Realizar Consorcios para participar en la licitación de obras que requieran mayor capacidad financiera u operativa, adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y permita gestionar ejecuciones de más obras paralelas., explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción, lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el sur del país para tener mayor participación en obras, desarrollar el subsector infraestructura ampliando la oferta de servicios, monitorear la incidencia de los desastres naturales que ocurren en las zonas de trabajo y adyacentes

para brindar servicios de atención de emergencias, establecer políticas que permitan determinar una adecuada estructura de capital; todas estas estrategias serán aceptadas para ser evaluadas en la matriz Rumelt.

#### 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Evaluaremos esta matriz acorde a los cuatro criterios propuestos por Richard P. Rumelt (1986) que son consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, las estrategias aprobadas garantizan la correcta implementación y el buen desempeño de las área clave de la organización, en este caso todas las estrategias cumplen con todos los aspectos como se observa en la tabla 11.

#### 6.9 Matriz de Ética (ME)

En la tabla 12 se observa que las estrategias no violan los puntos sobre justicia y derecho por lo que todas son aceptadas al no afectar los aspectos éticos de la matriz, además esto es el último filtro para evaluar las estrategias retenidas las cuales se desarrollaran más adelante.

Tabla 10

*Matriz de Decisión Estratégica*

	FODA	PEYEA	BCG	I-E	GE	TOTAL
1. Realizar Consorcios para participar en la licitación de obras que requieran mayor capacidad financiera u operativa.	X	X	X	X	X	5
2. Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y permita gestionar ejecuciones de más obras paralelas.	X		X	X	X	4
3. Lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el sur del país para tener mayor participación en obras.	X				X	2
4. Desarrollar nuevos servicios.	X	X				2
5. Monitorear la incidencia de los desastres naturales que ocurren en las zonas de trabajo y adyacentes para brindar servicios de atención de emergencias.	X	X				2
6. Identificar alternativas para reducir los gastos y costos financieros.	X					1
7. Implementar calidad Total en la empresa.	X					1
8. Implementar una gestión de procesos.	X					1
9. Implementar programas de motivación de personal y mejora de clima organizacional.	X					1
10. Establecer políticas que permitan determinar una adecuada estructura de capital.	X		X			2
11. Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción.	X	X	X	X	X	5
12. Implementar políticas de renovación activo fijo.	X					1
13. Implementar políticas de mantenimiento correctivo y preventivo	X					1
14. Elaborar un mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú		X	X	X	X	4
15. Desarrollar las habilidades gerenciales a través de cursos de especialización de nivel gerencial.	X					1
16. Fortalecer la capacidad de negociación del personal directivo y gerencial.	X					1
17. Realizar alianzas estratégicas para participar en concursos y/o licitaciones de concesiones viales a mediano y largo plazo.	X					1
17. Implementar políticas de crédito para cubrir descalces de caja.	X					1
18. Diversificación de mercado en negocios colaterales.	X	X				2
19. Evitar inversiones en servicios de construcción que generen menor utilidad y menor			X			1

Tabla 11

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

		Realizar Consorcios para participar en la licitación de obras que requieran mayor capacidad financiera u operativa.	Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y permita gestionar ejecuciones de mas obras paralelas.	Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción.	Desarrollar el subsector infraestructura ampliando la oferta de servicios.	Establecer políticas que permitan determinar una adecuada estructura de capital.	Lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el sur del país para tener mayor participación en obras.	Monitorear la incidencia de los desastres naturales que ocurren en las zonas de trabajo y adyacentes para brindar servicios de atención de emergencias.	Diversificación de mercado en negocios colaterales.	Elaborar una mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú								
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Fortalezas</b>																		
1. Experiencia de los accionistas en el negocio	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	0.18
2. Dominio del sector desde el punto de vista de búsqueda de oportunidades	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	0.2
3. Amplio conocimientos técnico y comercial de todo el personal	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	0.21
4. Alianzas estratégicas	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	0.14
5. Reconocimiento de la empresa en el mercado	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	0.16
6. Estructura organizacional horizontal	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	0.04
7. Buenas relaciones con entidades financieras	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28	0.07
<b>Oportunidades</b>																		
1. Apertura comercial (consorcios)	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	0.21
2. Participación del sector construcción en el crecimiento del FBI	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12	4	0.12	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	0.09
3. Incremento tasa de crecimiento poblacional	0.03	3	0.09	1	0.03	4	0.12	4	0.12	1	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	0.09
4. Disponibilidad de sistemas ERP	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	0.15
5. Mayor acceso a nuevas tecnologías en maquinaria	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	0.15
6. Desastres naturales	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	0.08
7. Mercado de sector construcción en desarrollo	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	2	0.08	4	0.16	0.12
8. Disponibilidad de proveedores en todo el país	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	0.15
9. Facilidad de acceso a créditos	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	0.28
10. Inversión en infraestructura vial por parte del gobierno nacional	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	0.28
<b>Debilidades</b>																		
1. Falta de controles internos	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	0.18
2. Falta de planificación	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	1	0.05	4	0.2	0.1
3. Poca claridad en designación de funciones y responsabilidades	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	0.08
4. Carencia de procesos estandarizados	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	0.08
5. Flexibilidad en la toma de decisiones	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2	0.12	0.12
6. Falta de identificación del personal	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	0.08
7. Alto grado de apalancamiento financiero	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	0.12
8. Falta de implementación de ERP	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	0.12
9. Reducida oferta de servicios para otros mercados del sector construcción	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	0.2
10. Falta de mantenimiento en maquinarias	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	0.08
11. Alta dependencia del Estado	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	0.14
12. Formación gerencial empírica	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05	2	0.1	0.05
<b>Amenazas</b>																		
1. Apertura comercial (nuevos competidores)	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	0.32
2. Régimen de Construcción Civil	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	0.06
3. Sindicatos	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	0.12
4. Regulación gubernamental	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	1	0.05	0.1
5. Incremento de los costos de los materiales de construcción	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	0.12
6. Consolidación de conglomerados económicos	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	0.24
8. Fluctuación en el precio de combustible	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	0.1
9. Restricciones para la compra y uso de combustible	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	0.04
10. SIAP prolonga pagos a contratistas	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	0.04
	2		5.04		5.13		5.33		5.6		5.02		5.03		5.09		4.88	5.09

Tabla 12

*Matriz de Rumelt*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Realizar Consorcios para participar en la licitación de obras que requieran mayor capacidad financiera u operativa.	SI	SI	SI	SI	SI
Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y permita gestionar ejecuciones de más obras paralelas.	SI	SI	SI	SI	SI
Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar el subsector infraestructura ampliando la oferta de servicios.	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar políticas que permitan determinar una adecuada estructura de capital.	SI	SI	SI	SI	SI
Lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el sur del país para tener mayor participación en obras.	SI	SI	SI	SI	SI
Monitorear la incidencia de los desastres naturales que ocurren en las zonas de trabajo y adyacentes para brindar servicios de atención de emergencias.	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar una mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 13

## Matriz de Ética

	Realizar Consortios para participar en la licitación de obras que requieran mayor capacidad financiera u operativa.	Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y permita gestionar ejecuciones de mas obras paralelas.	Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción.	Desarrollar el subsector infraestructura ampliando la oferta de servicios.	Establecer políticas que permitan determinar una adecuada estructura de capital.	Lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el sur del país para tener mayor participación en obras.	Monitorear la incidencia de los desastres naturales que ocurren en las zonas de trabajo y adyacentes para brindar servicios de atención de emergencias.	Elaborar una mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú	
<b>Derechos</b>	1. Impacto en el derecho a la vida	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	
	2. Impacto en el derecho a la propiedad	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	
	3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	
	4. Impacto en el derecho a la privacidad	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	
	5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	
	6. Impacto en el derecho a hablar libremente	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	
	7. Impacto en el derecho al debido proceso	PROMUEVE	PROMUEVE	PROMUEVE	PROMUEVE	NEUTRAL	PROMUEVE	PROMUEVE	NEUTRAL
<b>Justicia</b>	8. Impacto en la distribución	JUSTO	JUSTO	NEUTRAL	JUSTO	NEUTRAL	JUSTO	JUSTO	NEUTRAL
	9. Equidad en la administración	JUSTO	JUSTO	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL
	10. Normas de compensación	JUSTO	JUSTO	JUSTO	JUSTO	JUSTO	JUSTO	NEUTRAL	NEUTRAL
<b>Utilitarismo</b>	11. Fines y resultados estratégicos	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE
	12. Medios estratégicos empleados	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE



## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 14

### *Cuadro de estrategias retenidas y de contingencia*

<b>Estrategias retenidas</b>	
1.	Realizar Consorcios para participar en la licitación de obras que requieran mayor capacidad financiera u operativa.
2.	Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y permita gestionar ejecuciones de más obras paralelas.
3.	Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción.
4.	Desarrollar el subsector infraestructura ampliando la oferta de servicios.
5.	Implementar políticas que permitan determinar una adecuada estructura de capital.
6.	Lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el sur del país para tener mayor participación en obras.
7.	Monitorear la incidencia de los desastres naturales que ocurren en las zonas de trabajo y adyacentes para brindar servicios de atención de emergencias.
8.	Elaborar un mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú
<b>Estrategias de contingencia</b>	
1.	Identificar alternativas para reducir los gastos y costos financieros.
2.	Implementar Calidad Total en la empresa.
3.	Implementar una gestión de procesos.
4.	Implementar programas de motivación de personal y mejora de clima organizacional.
5.	Implementar políticas de renovación activo fijo.
6.	Implementar políticas de mantenimiento correctivo y preventivo
7.	Desarrollar las habilidades gerenciales a través de cursos de especialización de nivel gerencial
8.	Fortalecer la capacidad de negociación del personal directivo y gerencial.
9.	Realizar alianzas estratégicas para participar en concursos y/o licitaciones de concesiones viales a mediano y largo plazo.
10.	Implementar políticas de crédito para cubrir descalces de caja.
11.	Diversificación de mercado en negocios colaterales.

## 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio en esta matriz se debe verificar que los objetivos de largo plazo serán alcanzados por las estrategias, en caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos pasará a ser una estrategia de contingencia más, en la tabla 13 podemos observar que todas las estrategias son aceptables.

Tabla 15

*Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo*

Objetivos de Largo plazo					
Estrategias retenidas	Alcanzar para el año 2018 la operatividad de las maquinarias a un 100% maximizando la tecnología disponible.	Mantener una facturación superior a los S/. 13'000,000.00 hasta el año 2018	Maximizar el margen neto de utilidad del 2% actual al 5% respecto a los ingresos al año 2018.	Enfocar el 100% de los contratos firmados en el sur del Perú para el año 2018.	Para el 2018 lograr que el 40% de las ventas totales provengan de la actividad privada.
Realizar Consorcios para participar en la licitación de obras que requieran mayor capacidad financiera u operativa.		X	X	X	
Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y permita gestionar ejecuciones de más obras paralelas.	X	X	X		X
Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción.		X	X		X
Desarrollar el subsector infraestructura ampliando la oferta de servicios.		X	X	X	
Implementar políticas que permitan determinar una adecuada estructura de capital.	X	X	X		X
Lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el sur del país para tener mayor participación en obras.	X	X	X		X
Monitorear la incidencia de los desastres naturales que ocurren en las zonas de trabajo y adyacentes para brindar servicios de atención de emergencias.		X	X	X	
Elaborar un mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en sur del Perú		X	X	X	

### 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Según D'Alessio un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores, observando la tabla 14 nuestros competidores actuales tienen una fuerte

posibilidad de competencia frente a nuestras estrategias debido a que son empresas que tiene un perfil similar al nuestro.

Tabla 16

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias retenidas Posibilidades competitivas	Servitran	A&J Inversiones	Constructora Erwi
Realizar Consorcios para participar en la licitación de obras que requieran mayor capacidad financiera u operativa.	Alianzas estratégicas con empresas extranjeras	Alianzas estratégicas con empresas extranjeras	Alianzas estratégicas con empresas extranjeras
Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y permita gestionar ejecuciones de más obras paralelas.		Mejorar su productividad y el control de sus procesos	Mejorar su productividad y el control de sus procesos
Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción.	Realizar inversiones con mayor rentabilidad	Realizar inversiones con mayor rentabilidad	Realizar inversiones con mayor rentabilidad
Desarrollar el subsector infraestructura ampliando la oferta de servicios.		Mayor participación competitiva	Mayor participación competitiva
Implementar políticas que permitan determinar una adecuada estructura de capital.	Control de sus pasivos a largo plazo	Control de sus pasivos a largo plazo	Control de sus pasivos a largo plazo
Lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el sur del país para tener mayor participación en obras.			Capital disponible
Monitorear la incidencia de los desastres naturales que ocurren en las zonas de trabajo y adyacentes para brindar servicios de atención de emergencias.		Maquinaria y equipos disponibles	Maquinaria y equipos disponibles
Elaborar una mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú	Información para mejorar capacidad de licitación	Información para mejorar capacidad de licitación	Información para mejorar capacidad de licitación

## 6.13 Conclusiones

1. En este capítulo se desarrolló el emparejamiento de los factores internos y externos que generaron las estrategias para la constructora FOCY utilizando las matrices de acuerdo D'Alessio (El proceso Estratégico 2008) filtrando 8 estrategias retenidas y 11 estrategias de contingencia.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

OLP1 Al año 2018 alcanzar la operatividad de las maquinarias en un 100%, maximizando la tecnología disponible.

OCP1.1 Realizar a partir del 2014 un plan operativo anual de mantenimiento predictivo y correctivo que asegure el incremento del 10% en la maquinaria propia operativa hasta el año 2018.

OCP1.2 Capacitar para el año 2015 al 100% de los operadores de maquinaria pesada en seguridad industrial.

OCP1.3 Implementar para el año 2015 talleres de mantenimiento que aseguren la operatividad de las maquinarias.

OLP2 Mantener una facturación superior a los S/. 13'000,000.00 hasta el año 2018.

OCP2.1 Lograr para el año 2016 ejecutar 6 obras paralelas considerando que actualmente solo se manejan 2 obras paralelas.

OCP2.2 Implementar en el año 2014 un área de licitación que incremente nuestros ingresos en un 10%

OCP2.3 Implementar en el año 2014 un área de proyectos que incremente los ingresos en un 10%.

OLP3 Maximizar el margen neto de utilidad del 2% actual al 5% respecto a los ingresos al año 2018.

OCP3.1 Establecer controles para identificar y reducir gastos innecesarios en un 100% a partir del año 2014 hasta el año 2015.

OCP3.2 Reducir y/o renegociar los costos y gastos financieros para cancelar todas las deudas directas desde el año 2014 hasta el año 2016.

OCP3.3 Reducir en el año 2014 las ampliaciones de plazo de obras contratadas en un 60%.

OLP4 Enfocar el 100% de los contratos firmados en el sur del Perú para el año 2016.

OCP4.1 Establecer en el año 2015 el 100% de las operaciones técnicas, administrativas y tributarias en una oficina principal, en el departamento del Cusco.

OCP4.2 Concentrar en el año 2014 el 60% de las obras en los departamentos de Cusco, Apurímac y Puno.

OCP4.3 Tener en el año 2016, 60% de las obras relacionadas al sector privado en el sur del Perú.

OLP5 Para el 2016 lograr que el 40% de las ventas totales provengan de la actividad privada.

OCP5.1 Realizar en el año 2014 un estudio de mercado en los 10 departamentos de la región sur del país para identificar a todos los clientes potenciales.

OCP5.2 Tener presencia en 2 departamentos del sur del Perú con servicios de subcontratos y alquiler de maquinaria a empresas contratistas.

OCP5.3 En el año 2014 elaborar 2 proyectos para el mercado inmobiliario.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

1. Recursos Humanos: Los encargados de los asuntos contables, tributarios financieros deberán recibir programas de actualización y capacitación, también se debe programar el proceso de reclutamiento de personal técnico y administrativo especialistas en gestión de obra, asimismo se necesitará la contratación de personal

para la parte operativa como técnicos de mantenimiento de maquinaria pesada e ingenieros mecánicos, todo este proceso lo realizará el área de Recursos Humanos.

2. Recursos Financieros: La estructuración financiera deberá incluir la planificación de las capacitaciones e implementación de los sistemas y otras áreas sin descuidar las obligaciones pendientes, asimismo ayudará a mejorar nuestro financiamiento con las entidades bancarias.
3. Recursos Tecnológicos: La adquisición e implementación de tecnología dentro de la empresa dependerá del presupuesto financiero y la aprobación del Gerente General de la empresa FOCY debido a que en el mercado existe la disponibilidad de adquirir nuevos y mejores recursos tecnológicos para las diferentes áreas de la empresa.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Estrategia 1: Realizar Consorcios para participar en la licitación de obras que requieran mayor capacidad financiera u operativa.

1. Realizar consorcio con empresas que acrediten solvencia y liquidez financiera.
2. Buscar socios estratégicos con experiencia en obras civiles.
3. Mantener la participación mayor a 40% en los consorcios realizados.
4. Actualizar permanentemente a todo el personal en la Ley N° 26850 y su modificatorias Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

Estrategia 2: Adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y permita gestionar ejecuciones de más obras paralelas.

1. Promover la sistematización, el uso de la tecnología y la innovación en todas las áreas de la empresa.
2. Capacitar al personal en sistemas de gestión de manera continua.

Tabla 17

## Recursos Asignados a los OCP

OCP		Recursos		
		Tangibles	Intangibles	Humanos
OCP1.1	Realizar a partir del 2014 un plan operativo anual de mantenimiento predictivo y correctivo que asegure el incremento del 10% en la maquinaria propia operativa hasta el año 2018.		Establecimiento de objetivos, determinación de operaciones y funcionamiento	Sub Gerencia de Maquinaria y Equipo
OCP1.2	Capacitar para el año 2015 al 100% de los operadores de maquinaria pesada en seguridad industrial.	Inversión en contratación de empresa encargada de capacitar.	Establecimiento de cursos, temas y cronograma	Sub Gerencia de Maquinaria y Equipo - Área de Recursos Humanos
OCP1.3	Implementar para el año 2015 talleres de mantenimiento que aseguren la operatividad de las maquinarias.	Financiamiento para la implementación y kardex de inventarios		Sub Gerencia Técnica y Área de Administración de obra
OCP2.1	Lograr para el año 2016 ejecutar 6 obras paralelas considerando que actualmente solo se manejan 2 obras paralelas.	Inversión en contratación de personal administrativo	Implementar procesos de control y evaluación	Sub Gerencia de Administración de Obras - Área de Recursos Humanos
OCP2.2	Implementar en el año 2014 un área de licitación que incremente nuestros ingresos en un 10%.	Financiamiento para la implementación	Desarrollo de objetivos y estrategias	Gerencia General - Gerencia de Administración
OCP2.3	Implementar en el año 2014 un área de proyectos que incremente los ingresos en un 10%.	Financiamiento para la implementación y el desarrollo de nuevos servicios	Desarrollo de objetivos y estrategias	Gerencia General - Gerencia de Administración
OCP3.1	Establecer controles para identificar y reducir gastos innecesarios en un 100% a partir del año 2014 hasta el año 2015.	Financiamiento para adquirir un sistema integral	Tecnología para mejorar los procesos de control	Sub Gerencia de Administración de Obras - Área de Contabilidad y Finanzas
OCP3.2	Reducir y/o renegociar los costos y gastos financieros para cancelar todas las deudas directas desde el año 2014 hasta el año 2016.		Análisis de los estados financieros y negociación con las entidades financieras	Gerencia General - Área de Contabilidad y Finanzas
OCP3.3	Reducir en el año 2014 las ampliaciones de plazo de obras contratadas en un 60%.		Establecer metas y políticas de compensación	Sub Gerencia de Administración de Obras - Área de Administración de Obras.
OCP4.1	Establecer en el año 2015 el 100% de las operaciones técnicas, administrativas y tributarias en una oficina principal, en el departamento del Cusco.	Financiamiento para implementación de un centro de operaciones		Gerencia General
OCP4.2	Concentrar en el año 2014 el 60% de las obras en los departamentos de Cusco, Apurímac y Puno.	Inversión en investigación y desarrollo de mercados alternativos	Desarrollo de know how	Gerencia General
OCP4.3	Tener en el año 2016, 60% de las obras relacionadas al sector privado en el sur del Perú.	Inversión en investigación y desarrollo de mercados alternativos		Gerencia de Administración - Área de mercadeo
OCP5.1	Realizar en el año 2014 un estudio de mercado en los 10 departamentos de la región sur del país para identificar a todos los clientes potenciales.	Inversión en investigación y desarrollo de mercados alternativos		Área de Mercadeo
OCP5.2	Tener presencia en 2 departamentos del sur del Perú con servicios de sub contratos y alquiler de maquinaria a empresas contratistas.	Inversión para realizar nuevos servicios	Desarrollo de estrategias y know how	Gerencia de Administración - Sub Gerencia de Maquinaria y Equipo - Área de Mercadeo
OCP5.3	Elaborar en el año 2014 dos proyectos para el mercado inmobiliario.	Financiamiento para elaborar nuevo proyecto y desarrollo de marca		Gerencia de Operaciones - Área de Contabilidad y Finanzas

3. Fomentar la creatividad en toda la empresa y analizar las ideas aportadas por los grupos de interés.
4. El uso responsable de la información de parte del personal debe ser exclusivo para apoyar y mejorar la calidad de sus funciones.

Estrategia 3: Explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción.

1. Búsqueda permanente de oportunidades de actividades relacionadas al core del negocio.
2. Orientarse a las necesidades principales de la población.
3. Identificar y aplicar las mejores prácticas de los principales competidores del sector.

Estrategia 4: Desarrollar el subsector infraestructura ampliando la oferta de servicios

1. Realizar capacitaciones a la gerencia y el personal técnico en edificaciones.
2. Alquilar las maquinarias que se encuentren sin actividad en obras.
3. Participar en eventos y ferias realizadas a nivel nacional referentes al sector construcción.

Estrategia 5: Implementar políticas que permitan determinar una adecuada estructura de capital.

1. Realizar revisiones trimestrales de los ratios financieros.
2. Capitalización de las utilidades de la empresa.
3. Realizar un presupuesto anual para determinar los niveles de endeudamiento.
4. Realizar capacitaciones sobre temas financieros a la gerencia.

Estrategia 6: Lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el sur del país para tener mayor participación en obras.



1. Contribuir activamente en el desarrollo de la infraestructura de las zonas rurales del sur del país.
2. Reducir el impacto ambiental generado por nuestras actividades realizadas en obras.
3. Contratar personal de la zona de obra.
4. Orientar a la población sobre el impacto del sector construcción.

Estrategia 7: Monitorear la incidencia de los desastres naturales que ocurren en las zonas de trabajo y adyacentes para brindar servicios de atención de emergencias.

1. Participar activamente con eficiencia y eficacia en las obras de emergencia dispuestas por el estado.
2. Implementar planes de seguridad.
3. Identificar las zonas de riesgo de desastres naturales en las zonas de influencia de la obra.

Estrategia 8: Implementar un mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú

1. Recabar información de obras en proyecto y/o licitación superiores a S/. 3'000,000.00.
2. Capacitación en el uso del SEACE.

#### 7.4 Estructura de la Constructora FOCY

Teniendo en cuenta que el negocio principal de la empresa es la ejecución de obras se tiene un organigrama diseñado en función a la razón de ser de la empresa el cual se divide en tres niveles que son los órganos de dirección, órganos de asesoría y apoyo de la gerencia general y los órganos de línea los cuales se observan en la figura 15 y desarrollamos a continuación:

#### a. Órganos de dirección

- Directorio: Encargado principalmente de evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales.
- Gerente general: Encargado de aprobar las propuestas y planes de mercados y ventas como representante de la empresa, así mismo realizar evaluaciones periódicas en los procesos de la empresa.

#### b. Órganos de asesoría y apoyo de la gerencia general

- Auditoria externa: Convocada por el gerente general a fin de hacer una revisión de procesos, manejo de finanzas y contabilidad.
- Asesoría legal: Encargada de representar a la empresa en aspectos legales, asesoras en firma de contratos y diligencias que le competen a nivel organizacional

#### c. Órganos de línea

- Gerencia de operaciones: Responsable del funcionamiento del área productiva de la empresa y el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas; supervisa a la sub gerencia técnica, sub gerencia de administración de obra y sub gerencia de maquinaria y equipo.
- Sub gerencia técnica: Encargada de conducir, orientar y ejecutar las obras de acuerdo al expediente técnico aprobado, supervisa a residencia de obras y administración de obras.
- Sub gerencia de administración de obras: Encargado de gestionar los recursos requeridos por obra dentro de la empresa, asegurando que la información sea

oportuna y completa para tramitarla en los niveles correspondientes, supervisa a administración de obras y logística.

- Sub gerencia de maquinaria y equipo: Encargada de abastecer al área de producción de la maquinaria y equipo requerido ya sea propio o alquilado.
- Gerencia de administración: Encargado de alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de la empresa mediante el proceso administrativo, además de coordinar y supervisar el desarrollo, diseño, modificación e implementación de procedimientos para modernizar y agilizar el funcionamiento de la empresa. Supervisa a las áreas de contabilidad y finanzas y recursos humanos.
- Gerencia de mercadeo: Es la encargada de suministrar clientes para la empresa, desarrollando todas las actividades que derivan de ello, procesos de licitaciones, preparación de expedientes técnicos entre otros. Entregando a la empresa el contrato ya negociado para la ejecución. Esta área se encuentra fuera de la empresa dada la estrategia de diversificación y especialización que ha sido determinado por los accionistas.

### 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Se busca minimizar el impacto ambiental en las zonas donde se realizan los trabajos de construcción; asimismo demostrar las ventajas que se tienen con los avances tecnológicos en materiales para la protección de la flora fauna la estabilidad de suelos y el medio ambiente en general. Cabe mencionar que la ejecución de carreteras a través de contratos es un factor importante para el desarrollo sostenible y la integración del país por ende la responsabilidad social está directamente relacionada a nuestra actividad

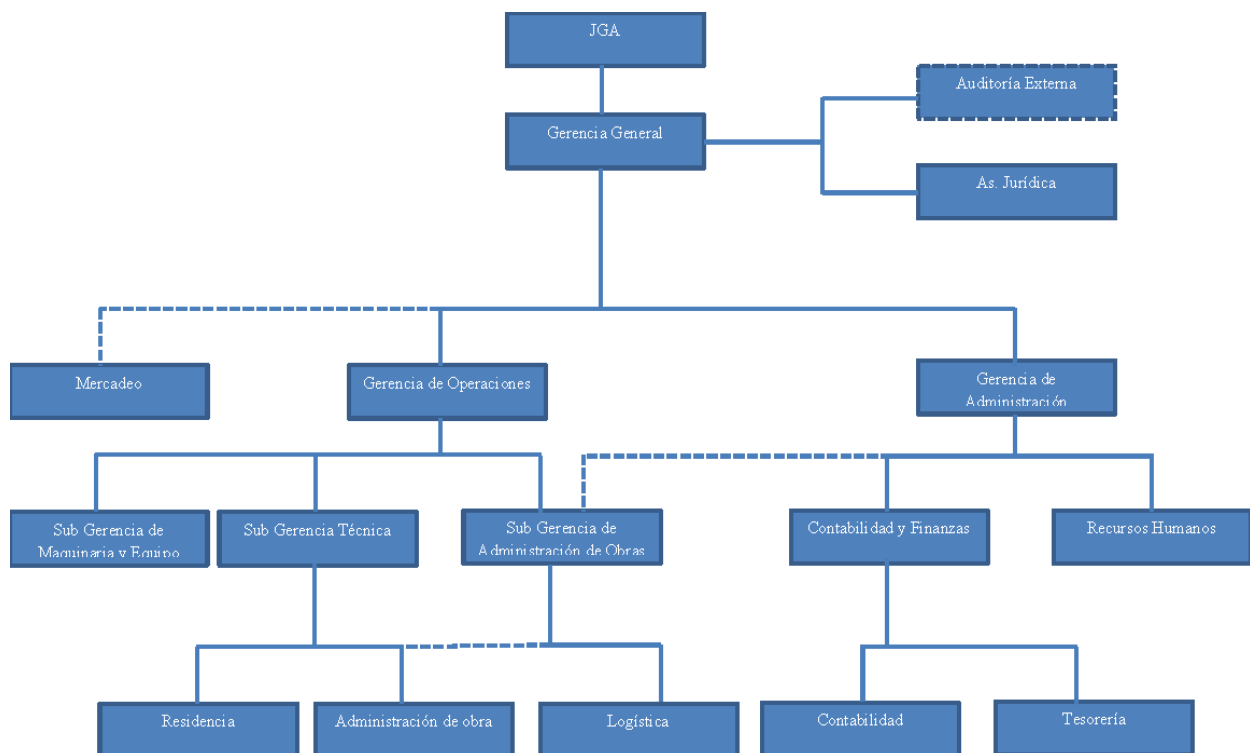


Figura 15: Organigrama de la Constructora FOCY

## 7.6 Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos son una pieza clave para la empresa FOCY ya que de ellos dependen su buen funcionamiento y su competitividad, todo esto en medida de como podamos desplegar todo su potencial a través de una capacitaciones continuas que permitan desarrollar sus actitudes, aptitudes y habilidades, de esta manera podremos obtener resultados dentro de la organización para cada proyecto con equipos de alto desempeño que ayuden a fortalecer nuestras alianzas estratégicas. Todo este proceso tiene que ser impulsada a través de la motivación que incentivará a los empleados a lograr los objetivos de la organización mediante recompensas atractivas ya sean extrínsecas como sueldos, condiciones de trabajo, relación con superiores, estatus entre otros o intrínsecas como reconocimientos, logros y progresos.

## 7.7 Gestión del Cambio

Uno de los desafíos actuales de las organizaciones es que deben adaptarse a un entorno económico, político y tecnológico cambiante por lo que deben implementar los cambios de manera rápida para seguir en el mercado, en las empresas del sector construcción se deberá identificar y controlar los cambios relacionados con la legislación vigente, las exigencias de Seguridad y Salud industrial así como la implementación de procesos de calidad. Es difícil salir de la zona de confort a una situación desconocida que pueda traer ventajas si la organización no está realmente comprometida con el cambio. Cada organización posee una cultura que trabaja a favor o en contra de ella misma; cuando esta cultura no funciona se convierte en un increíble obstáculo para alcanzar los resultados deseados. Para construir una nueva cultura, es necesario involucrar a cada uno de los líderes dentro de la organización teniendo en cuenta que el cambio debe ocurrir tanto en las acciones como en la manera de pensar de los trabajadores, sin esto puede haber progreso pero no una mejora que perdure (Connors, Rogers., Smith, Tom, 2001).

## 7.8 Conclusiones

1. En este capítulo se realiza la implementación estratégica que nos ayudará convertir los planes estratégicos en acciones para la obtención de resultados, para esto se desarrolló elementos clave como Objetivos a corto plazo, los cuales son medibles, cuantificables y realistas para luego poder establecer los parámetros de medición, seguimiento y control en el cuadro de mando integral; asignación de recursos que serán necesarios para el cumplimiento de nuestros objetivos, se necesitara personal técnico y profesional con continua capacitación, una buena estructura financiera e implementación de tecnologías para las diferentes áreas de la empresa; desarrollar la estructura organizacional donde se propone establecer una estructura horizontal

para mejorar la comunicación y el desarrollo de procesos y finalmente el desarrollo de políticas las cuales están alineadas con la visión del plan estratégico que ayudan a la implementación de la estrategia.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

La herramienta a utilizar será el Tablero de Control Balanceado donde se planteará el cierre del vacío entre lo que la organización debería hacer y lo que hace a través del uso del tablero de control integral y las iniciativas estratégicas planteadas, lo que da alineamiento estratégico que lleva a lograr cuatro resultados estratégicos.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva indicara como se fortalecen los activos intangibles, el capital humano el uso de la tecnología y la cultura organizacional para así poder alcanzar la misión de la empresa, deberá responder a la pregunta ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar? Considerando que la empresa FOCY está en una etapa inicial de estructuración se buscara la capacitación del personal en aspectos técnicos y desarrollo de habilidades blandas, por lo que el indicador será el número de personas capacitadas.

#### 8.1.2 Procesos

Esta perspectiva se enfoca en los procesos y la manera como estos deberán ser estructurados para alcanzar los objetivos orientados a la satisfacción del cliente, deberá responder a la pregunta ¿En qué procesos debo ser excelente? Los indicadores para esta perspectiva serán: porcentaje de utilización de flota y número de sedes.

#### 8.1.3 Clientes

Indicara el impacto de la propuesta de valor que se ofrece al cliente permitiendo determinar si las estrategias planteadas cumplirán el objetivo planteado, responderá a la pregunta ¿Cómo debo mirar a mis clientes? enfocada en el alcance de la visión. Se

evaluara esta perspectiva bajo los indicadores como: cantidad de obras, número de clientes potenciales por departamento y número de contratos suscritos.

#### 8.1.4 Financiera

Analizara los resultados financieros que requieren los accionistas para demostrar el éxito de las medidas implementadas en la ejecución del plan estratégico, respondiendo a la pregunta ¿Cómo miraremos a nuestros accionistas?. Para la empresa FOCY se utilizaran los ratios de costo/beneficio, margen neto y los resultados del apalancamiento.





## 8.2 Tablero de Control Balanceado

Tabla 18

*Balanced Scorecard*

OCP	Objetivos a corto plazo	Indicador	Unidades
<b>Perspectiva financiera</b>			
OCP2.2	A partir del año 2014 implementar un área de licitación que permita incrementar nuestros ingresos en un 10%.	Monto contratado	Soles
OCP3.1	Establecer controles para identificar y reducir gastos innecesarios en un 100% a partir del año 2014.	Margen neto	Soles
OCP3.2	Reducir y/o renegociar los costos y gastos financieros para cancelar todas las deudas directas en los próximos 3 años.	Margen neto y Apalancamiento	Soles/%
<b>Perspectiva del cliente</b>			
OCP2.1	Lograr para el año 2018 ejecutar 6 obras paralelas considerando que actualmente solo se manejan 2 obras paralelas.	cantidad de obras	número
OCP5.1	Realizar un estudio de mercado en todos los departamentos de la región sur del país para identificar a todos los clientes potenciales.	clientes potenciales / departamento	número
OCP2.3	En el año 2014 implementar un área de proyectos que permita diversificar la oferta de servicios de la empresa que incremente los ingresos en un 10%.	proyectos elaborados	número
OCP4.3	En el año 2016 tener presencia en 5 departamentos del sur del Perú.	departamentos	número
OCP5.3	En el año 2014 elaborar 2 proyectos para el mercado inmobiliario.	proyectos elaborados	número
OCP5.2	Tener presencia en 2 dos departamentos del sur del Perú mediante la oferta de sub contratos y alquiler de maquinaria a empresas contratistas del sector público y privado	contratos	número
<b>Perspectiva interna</b>			
OCP1.1	Realizar un plan operativo anual que asegure en un 10% el incremento de maquinaria propia disponible	utilización de flota	número
OCP4.1	Establecer el 100% de las operaciones técnicas, administrativas y tributarias en el departamento del Cusco.	sedes	número
OCP1.3	Para el año 2015 implementar talleres de mantenimiento que cuenten con todas las herramientas e insumos necesarios para la correcta atención de las maquinarias.	talleres/obra	número
OCP3.3	En el año 2014 reducir las ampliaciones de plazo de obras contratadas en un 60%.	días de ampliación de plazo	número
<b>Aprendizaje de la Organización</b>			
OCP1.2	Capacitar en un año al 100% de los operadores de maquinaria pesada en mantenimiento preventivo y correctivo.	personas capacitadas	número

### 8.3 Conclusiones

1. En este capítulo se desarrolla el tablero de control integral el cual permite el control de los resultados a través de sus indicadores, asimismo se observa que la constructora FOCY tiene sus objetivos de corto plazo más concentrados en las perspectivas financiera y de clientes.

2. Se observa dentro de las perspectivas:

Perspectiva financiera: Los OCP se encuentran orientados a incrementar los ingresos, reducir gastos y renegociar las deudas directas los cuales serán medidos a través de indicadores como monto contratado, margen neto y apalancamiento respectivamente.

Perspectiva del cliente: Los OCP se encuentran orientados a incrementar los contratos, identificar clientes potenciales y diversificar nuestro mercado que serán medidos a través de indicadores como cantidad de obras, clientes potenciales/departamento y contratos.

Perspectiva interna: Los OCP se encuentran orientados a mejorar la operatividad de nuestra maquinaria y centralizar nuestras operaciones en la región sur del país utilizando indicadores para su medición como utilización de flota y número de sedes en el país.

Aprendizaje de la organización: El OCP se orienta a la capacitación del recurso humano en las distintas áreas operativas para tener un proceso de mantenimiento que asegure la durabilidad, operatividad y uso de la maquinaria el cual dependerá de la cantidad de personas capacitadas.

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1 Conclusiones Finales

1. La Constructora FOCY no aprovecha las oportunidades adecuadamente y no está enfrentando las amenazas correctamente.
2. Entre las fortalezas mayores de la constructora FOCY están: (a) amplio conocimientos técnico y comercial de todo el personal, (b) alianzas estrategias, (c) buenas relaciones con entidades financieras.
3. Las debilidades mayores son: (a) flexibilidad en la toma de decisiones, (b) alto grado de apalancamiento financiero, (c) reducida oferta de servicios para otros mercados del sector construcción, (d) alta dependencia del Estado.
4. Los Objetivos formulados al año 2018 son: (a) alcanzar la operatividad de las maquinarias a un 100% maximizando la tecnología disponible, (b) mantener una facturación superior a los S/. 13'000,000.00, (c) maximizar el margen neto de utilidad del 2% actual al 5% respecto a los ingresos, (d) enfocar el 100% de los contratos firmados en el sur del Perú, (e) lograr que el 40% de las ventas totales provengan de la actividad privada.
5. Se ha formulado 21 estrategia, de las cuales se han retenido 8 las cuales son: (a) realizar Consorcios para participar en la licitación de obras que requieran mayor capacidad financiera u operativa, (b) adquirir e implementar sistemas de gestión (ERP) que permitan una adecuada gestión de obras y permita gestionar ejecuciones de más obras paralelas, (c) explorar y penetrar el mercado privado en el sector construcción, (d) desarrollar el subsector infraestructura ampliando la oferta de servicios, (e) Implementar políticas que permitan determinar una

adecuada estructura de capital, (f) lograr alcance en zonas rurales y urbanas de todo el sur del país para tener mayor participación en obras, (g) monitorear la incidencia de los desastres naturales que ocurren en las zonas de trabajo y adyacentes para brindar servicios de atención de emergencias, (h) elaborar un mapeo de obras en estudio y/o licitación por región en el sur del Perú.

6. La investigación y desarrollo de nuevos mercados se ve limitado por la toma de decisiones que son realizadas por la gerencia motivo por el cual no se tiene presencia en el sector privado generando la reducción de oportunidades para el desarrollo de la empresa que no se encuentran alineados con la visión de esta.
7. Los servicios ofrecidos por la empresa FOCY están orientados a la atención y ejecución de obras en infraestructura vial teniendo como único cliente al estado peruano generando una alta dependencia con el estado que limita el desarrollo de las actividades de la empresa ya que se encuentra sujeta a las disposiciones legales y al régimen económico - financiero del estado ocasionando desfases económicos con las obligaciones propias de la empresa

## 9.2 Recomendaciones Finales

1. La implementación del plan estratégico deberá tener un seguimiento constante, controlando la ejecución de los objetivos a corto plazo bajo las cuatro perspectivas desarrolladas en el Tablero de Control Balanceado (BCG), a fin de monitorear constantemente la correcta implementación y/o ejecutar medidas correctivas en caso se solicite.
2. La empresa ha demostrado disposición al cambio y al aprendizaje, por lo que deberá continuar en este rumbo implementando el presente plan estratégico que constituye una guía optativa para el cumplimiento de la visión estratégica al 2018 y de los objetivos planteados a largo plazo, mediante las estrategias sugeridas y el

alcance de los objetivos a corto plazo bajo los lineamientos establecidos por las políticas.

3. La empresa deberá diversificar su oferta de servicios relacionados al rubro con el fin de incrementar la cartera de clientes actuales, reducir la dependencia al sector público, y ser participe activo del crecimiento de la inversión en el sector.
4. La filosofía empresarial deberá ser internalizada en cada uno de los colaboradores liderados por el gerente general para ser aplicada en la organización, en los canales de comunicación, en los procesos y en la política económica organizacional bajo el código de ética declarado.

### 9.3 Futuro de la Empresa constructora FOCY

El sector construcción del país está caracterizado por el déficit de infraestructura tanto vial como de vivienda, el estado peruano, los fondos de fomento económico a nivel internacional, así como inversionistas privados han considerado como prioridad la inversión para disminuir los desfases existentes, en la actualidad el sector no está saturado por lo que se encuentra en pleno crecimiento, la empresa FOCY deberá aprovechar esta oportunidad de desarrollo económico y financiero a fin de obtener mayor participación de mercado, que finalmente se verá reflejando en beneficios que compensen la inversión de los accionistas, en obras que generen la integración de las comunidades y en general el bienestar y la calidad de vida de la población.

La empresa FOCY estandarizará y sistematizará sus procesos a fin de buscar certificaciones que acrediten la calidad de sus procesos y la gestión de los mismos, reconociendo, valorando y capacitando constantemente al capital humano.

La diversificación de servicios ofrecidos al sector construcción por parte de la constructora FOCY, permitirá crear nuevas unidades de negocio las cuales se orientan a la

atención de clientes específicos de acuerdo a sus diversas necesidades así tenemos:  
ejecución de obras viales, construcción de edificaciones, formulación de proyectos, gestión de proyectos, alquiler de maquinaria y equipo, entre otros.



## Referencias

- América Economía (2013). Perú: sector Construcción mantendrá expansión de 15% al 2015. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-sector-construccion-mantendra-expansion-de-15-en-proximos-dos-anos>
- Apoyo Consultoría (2012). Lineamientos para promover la inversión en infraestructura en el Perú: 2012 – 2016. Recuperado de [http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER\\_Jerarquia/EditForm/Informe\\_Capeco\\_Apoyo.pdf](http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Informe_Capeco_Apoyo.pdf)
- Asesor Empresarial (2013). Resolución Ministerial N° 229-2013-VIVIENDA. Recuperado de [http://www.asesorempresarial.com/web/adjuntos-sumilla/2013-09-17\\_HLZKZAM.pdf](http://www.asesorempresarial.com/web/adjuntos-sumilla/2013-09-17_HLZKZAM.pdf)
- Asesor Empresarial (2013). Régimen de Construcción Civil. Recuperado de [http://www.asesorempresarial.com/libros/LV\\_RCC13/LV\\_CONSTRUCCION\\_CIVIL013.pdf](http://www.asesorempresarial.com/libros/LV_RCC13/LV_CONSTRUCCION_CIVIL013.pdf)
- Banco Mundial (2012). GBM/Perú: Nueva alianza para un desarrollo con inclusión y equidad. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2012/03/13/peru-us3-billion-from-wb-for-development-with-social-inclusion>
- Banco Mundial (2013). Perú Panorama general. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBVA (2012). Situación Perú. Recuperado de [http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/situacion\\_peru\\_3t12\\_tcm346-352087.pdf?ts=26122013](http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/situacion_peru_3t12_tcm346-352087.pdf?ts=26122013)
- CAPECO (2013). CONSTRU.PE - I Rueda Nacional de Negocios. Recuperado de <http://www.capeco.org/eventos/constru-pe-i-rueda-nacional-de-negocios/>

Connors, Rogers., Smith, Tom (2001). Change the culture, Change the game: the break through strategy for energizing your organization and creating accountability for results. Recuperado de [http://books.google.com.pe/books?id=3q9iAQREqE8C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=3q9iAQREqE8C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Constructora FOCY (2013). Memoria anual 2012. Cusco, Perú: Autor

Gestión (2013). Más empresas de España pugnan por obras públicas en el Perú.

Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/mas-empresas-espana-pugnan-obras-publicas-peru-2058770>

Graña y Montero (2011). Crecer y Compartir – Informe de Sostenibilidad. Recuperado de [http://www.granaymontero.com.pe/pdf/reporte\\_sostenibilidad/reporte\\_sostenibilidad\\_2011.pdf](http://www.granaymontero.com.pe/pdf/reporte_sostenibilidad/reporte_sostenibilidad_2011.pdf)

Instituto Español de Comercio Exterior (2010). El sector de la Construcción en Perú.

Recuperado de <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4388004>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). Estadísticas. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda>

Jesús Córdova Schaefer (2013). La nueva ley de contrataciones del Estado – Estudio

Sistemático. Recuperado de [http://www.academia.edu/1196053/La Nueva Ley de Contrataciones del Estado Estudio Sistemático](http://www.academia.edu/1196053/La_Nueva_Ley_de_Contrataciones_del_Estado_Estudio_Sistemático).

Konrad-Adenauer-Stiftung. (2011). Inversión en infraestructura pública y reducción de la

pobreza e América Latina. Recuperado de [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_29022-1522-1-30.pdf?111114153058](http://www.kas.de/wf/doc/kas_29022-1522-1-30.pdf?111114153058)



Ministerio de Economía y Finanzas (2013). Ejecución de Proyectos de Inversión.

Recuperado de [http://ofi.mef.gob.pe/bingos/transparencia\\_pi/mensual/](http://ofi.mef.gob.pe/bingos/transparencia_pi/mensual/)

Ministerio de Economía y Finanzas (2013). Transparencia económica. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=section&id=37&Itemid=100143&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=section&id=37&Itemid=100143&lang=es)

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (2013). Anuario Estadístico Sectorial 2013.

Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=86&tip=87>

Organización de las Naciones Unidas (2013). Perú ha perdido 2.2 billones de dólares por

desastres naturales. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2013-05-20-onu-peru-ha-perdido-2-2-millones-de-dolares-por-desastres-naturales-noticia\\_596267.html](http://www.rpp.com.pe/2013-05-20-onu-peru-ha-perdido-2-2-millones-de-dolares-por-desastres-naturales-noticia_596267.html)

Provías Descentralizado (2013). Proyectos de inversión. Recuperado de [http://www.proviasdes.gob.pe/Transp\\_ini.html](http://www.proviasdes.gob.pe/Transp_ini.html)

Provías Nacional (2013). Tomado de Plan Operativo Institucional 2013. Recuperado de

[http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/POI%202013%20VFINAL%20\(20130125\).pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/POI%202013%20VFINAL%20(20130125).pdf)

Pablo Secada, 2013. Infraestructura peruana, entre el “boom” y la corrupción. Recuperado

de <http://civilgeeks.com/2013/11/04/infraestructura-peruana-entre-el-boom-y-la-corrupcion/>

World Economic Forum (2013). The global Competitiveness Report. Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

## Apéndice

### Apéndice A

#### Datos generales de la constructora FOCY

<b>I. DATOS DEL DEUDOR</b>		Fecha: 30/10/2013				
Nombre o razón social:	FOCY	Teléfono:	084- 244720			
Dirección comercial fábrica:	CAL. LOS AJENJOS A. 8-14	Teléfono:				
Dirección comercial oficina:		Patrimonio:	4,905,435.06			
RUC:	20442303135	Código CIU (*):				
Fecha de constitución:	21/01/1999	Código SBS (*):				
Capital Social actual:	2,659,890.01	Sector Económico:				
Grupo económico:		Nombre Auditores Externos:				
Actividad o giro principal :	Construccion de carreteras					
Otras actividades complementarias :	Trasporte de mercancías Alquiler de equipos de construccion					
<b>II. DATOS DE LOS ACCIONISTAS</b>						
Nombre o razón social	RUC	LE / DNI	Nacionalidad	Aporte		
				S/.	%	
Neil Paulino Mamani Tairo		23860350		1,581,038.62	59.44%	
Carmen Angelica Gomez del Alamo		23865270		971,391.83	36.52%	
Curtiembre Machupicchu	20147465261			117,035.16	4.40%	
<b>III. DATOS DE LA GERENCIA Y EJECUTIVOS PRINCIPALES</b>						
Apellidos y nombres	RUC	LE / DNI	Nacionalidad	Cargo		
Neil Paulino Mamani Tairo		23860350		Gerente General		
Carmen Angelica Gomez del Alamo		23865270		Control Interno		
Ysrael Mamani Tairo				Gerente de Operaciones		
Francy Arteaga Curie				Administracion		
Edgar Orcohuarancca Francia				Contador		
<b>VII. PRODUCCION</b>						
<b>Tipo de empresa</b>						
Industrial	<input type="checkbox"/>	Comercio	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input checked="" type="checkbox"/>	
Productos y/o líneas de productos	% de la actividad	% de Part. mercado	Empresas competidoras			
Rehabilitacion de Carreteras	90%		Consorcio Jergo, Constructora Medina, Erwin SAC			
Construccion de Puentes	6%		Segura Contratistas, Oca Construcciones y Proyectos			
Construccion de edificaciones	4%		Corrales Ingenieros			
% de utilización de planta	Turnos de trabajo		N° de trabajadores			
Ejercicio anterior :	Diurno/Nocturno		180			
Ejercicio actual :	Diurno/Nocturno		75			
<b>Propiedades, maquinarias e instalaciones</b>						
Descripción y ubicación (Area Total)	Propio / Alquilado / Leasing	Valor Comercial US\$	Gravámenes		Años de antigüed.	Años de vida útil
			Monto US\$	Entidad		
Se adjunta cuadro de maquinaria						

IX. PRINCIPALES CLIENTES						
Ventas Por tipo de productos	% sobre ventas	Mayores Clientes	% sobre ventas	% ME	Cobro	
					Modalidad	Plazo (días)
Ejecucion de Obras	100%	MTC Provias Descentra	50%	0	Por Valorizacion	30
		Gob Regional de Tumbes	10%	0	Por Valorizacion	30
		Gob Regional de Pasco	40%	0	Por Valorizacion	30
Actividad						
Ventas anuales	2008	2009	2010	2011	2012	2013 Proyectado
	4,925,458.00	8,242,944.00	16,183,698.00	13,050,681.00	8,375,797.00	3,727,915.06
N° de Obras	5	6	8	7	3	1
Plazo promedio (días)						
	Ejercicio anterior	Ejercicio actual				
Cobro a clientes:	15	30				
Pago a proveedores:	30	60				
X. LINEAS DE CREDITO						
Banco	Monto US\$	Modalidad				
BBVA	1,500,000.00	Linea de Cartas fianza, pagare, sobregiro				
BCP	18,000.00	Leasing				
BANBIF	1,500,000.00	Linea de Cartas fianza, pagare, sobregiro				
Interbank	100,000.00	Leasing				
Credinka	1,800,000.00	Linea de Cartas fianza, pagare, sobregiro				
Total Líneas US\$						
<b>Cuestionario</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>		
<b>A. Accionariado, gerencia, grupo</b>						
1. Han habido cambios de socios o propietarios en los últimos 12 meses?			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Ha habido cambios en la gerencia en los últimos 12 meses?			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>B. Aspectos laborales</b>						
3. Se piensa reducir o aumentar personal en los próximos 12 meses?			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>C. Compras</b>						
4. Experimentan normalmente dificultades de suministros?			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
5. Experimentan recientemente variaciones significativas de precios?			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
6. Solicita renovaciones a sus proveedores?			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>D. Ventas</b>						
7. Experimentan recientemente disminución en su ritmo de ventas?			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8. Han disminuído sus precios de venta en los últimos 12 meses?			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
9. Tienen cobranza morosa?			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10. Algunos clientes les solicitan renovaciones?			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>E. Otros</b>						
11. Actualmente cuentan con créditos por liquidar, vencidos o judiciales en el sistema?			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
12. Tienen créditos refinanciados o en proceso de refinanciación?			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
13. Se han visto afectados por cambios en la legislación en los últimos 12 meses?			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
14. Se han producido otros cambios importantes?			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

Comente las respuestas afirmativas

La curtiembre Machupicchu ha realizado prestamos los cuales se constotuiran como capital social de la empresa

Se pretende contratar 2 obras nuevas las cuales demandaran mayor cantidad de trabajadores

Se solicitan renovaciones de credito a proveedores por los desfases generados por el SIAF en el pago de valorizaciones

Por la situacion de la empresa se ha convenido manejar como maximo 2 obras paralelas

Se tienen 5 obras aun no liquidadas en proceso de arbitraje que esta demorando mas de 2 años

Los clientes no solicitan renovaciones pero al solicitar arbitrajes en las obras se extiende los plazos de cobranza

Cambios restrictivos en el uso de insumos legislacion de sunat y nuevo SIAF



## Apéndice B

### Maquinaria y Equipo de la constructora FOCY

Nº	FECHA DE ADQUISICION	DENOMINACION	MODALIDAD DE COMPRA	VALOR DE ADQUISICION	T/C	PV	VV
1	05/05/2006	retroexcavadora Valmet	contado	75,000.00	1.000	75,000.00	63,025.21
2	12/03/2007	retroexcavadora 426c 4*2	contado	31,900.00	1.000	31,900.00	26,806.72
3	11/04/2007	rodillovibratorio autopropulsado marca dynapac	contado	4,900.00	1.000	4,900.00	4,117.65
4	09/07/2007	rodillo vibratorio bomag	contado	45,124.80	1.000	45,124.80	37,920.00
5	31/07/2008	cargador frontal liu gong	contado	139,230.00	2.823	393,046.29	330,291.00
6	30/06/2009	trator komatsu amarillo	contado	243,950.00	3.013	735,021.35	617,665.00
7	14/08/2009	CAMABAJA DE 40 TONELADAS	contado	10,000.00	2.929	29,290.00	24,613.45
6	07/09/2009	EXCAVADORA KOBELCO	contado	197,540.00	2.936	579,977.44	487,376.00
7	25/11/2009	MOTONIVELADORA VOLVO G930	contado	190,995.00	2.883	550,638.59	462,721.50
8	06/10/2010	CHANCADORA DE QUIJADA	contado	29,631.00	2.787	82,581.60	69,396.30
9	10/11/2010	CHANCADORA CONICA	contado	33,492.55	2.798	93,712.15	78,749.71
18	16/11/2010	CHANCADORA (TRITURACION DE ROCA)	contado	330,000.00	2.806	925,980.00	778,134.45
10	30/12/2010	Excavadora CAT 320D	contado	119,000.00	2.798	332,962.000	279,800.00
19	20/04/2011	MOTOR KOMATSU	contado	29,512.00	2.822	83,282.86	70,578.70
						3,963,417.081	3,260,616.989

Nº	FECHA DE ADQUISICION	DENOMINACION	MODALIDAD DE COMPRA	VALOR DE ADQUISICION	T/C	pv	vv
1	28/08/2007	camioneta nissan gris	leasing	25,210.00	2.950	74,369.500	62,495.38
2	28/08/2007	camioneta nissan azul	leasing	25,210.00	2.950	74,369.500	62,495.38
3	26/06/2009	REMOLCADOR (CAMABAJA)	leasing	88,000.00	2.982	262,416.000	220,517.65
4	26/06/2009	VOLQUETE MERCEDEZ	leasing	137,000.00	2.962	405,794.000	341,003.36
5	26/06/2009	VOLQUETE MERCEDEZ	leasing	137,000.00	2.962	405,794.000	341,003.36
8	05/03/2010	CAMIONETA PICK UP	leasing	26,800.00	2.844	76,219.200	64,049.75
9	05/03/2010	CAMIONETA PICK UP	leasing	26,800.00	2.844	76,219.200	64,049.75
10	05/03/2010	CAMION VOLQUETE 6X4	leasing	80,000.00	2.844	227,520.000	191,193.28
11	05/03/2010	CAMION VOLQUETE 6X4	leasing	80,000.00	2.844	227,520.000	191,193.28
12	05/03/2010	CAMION VOLQUETE 6X4	leasing	80,000.00	2.844	227,520.000	191,193.28
13	05/03/2010	CAMION VOLQUETE 6X4	leasing	80,000.00	2.844	227,520.000	191,193.28
14	05/03/2010	CHASIS CABINA con tolva	leasing	21,500.00	2.844	61,146.000	51,383.19
15	05/03/2010	CAMION BARANDA con tolva	leasing	21,500.00	2.844	61,146.000	51,383.19
16	05/03/2010	CHASIS CABINA 1069 con tolva	leasing	21,500.00	2.844	61,146.000	51,383.19
17	05/03/2010	Tolvas para fotones	leasing	17,100.00	2.844	48,632.400	40,867.56

2,115,404.87

Nº	FECHA DE ADQUISICION	DENOMINACION	MODALIDAD DE COMPRA	VALOR DE ADQUISICION	T/C	SOLES P VTA	SOLES P VTA
1	08/09/2009	HUMEDOMETRO	CONTADO Equipa	800.00	2.932	2,345.600	1,971.09
2	01/12/2009	estacion total	CONTADO Equipa	2,040.85	1.000	2,040.850	1,715.00
3	20/10/2011	Estacion total south NTS -362RL		4,990.000	2.710	13,522.900	11,460.08
4	26/04/2010	MOTOBOMBA	CONTADO Equipa	1,590.00	1.000	1,590.000	1,336.13
5	29/04/2010	Mezcladora 9p2	CONTADO Equipa	7,000.00	1.000	7,000.000	5,882.35
6	04/05/2010	Mezcladora 9p3	CONTADO Equipa	5,925.00	1.000	5,925.000	4,978.99
7	17/07/2010	Mezcladora 9p4	CONTADO Equipa	5,400.00	1.000	5,400.000	4,537.82
8	11/01/2010	vibradora de concreto	CONTADO Equipa	900.00	1.000	900.000	756.30
						38,724.350	32,637.774

Nº	FECHA DE ADQUISICION	DENOMINACION	MODALIDAD DE COMPRA	VALOR DE ADQUISICION	T/C	SOLES P VTA	SOLES P VTA
1	01/01/2000	Escritorio Gerencia				700	588.24
3	01/01/2000	Mueble Gerencia de Operaciones				200	168.07
30	01/01/2002	1 fax				400	336.13
28	08/09/2002	1 escaner				2000	1,680.67
2	01/05/2007	Escritorio Gerencia Operaciones				700	588.24
25	03/03/2008	Computadoras cusco 5 pantalla antigua				7500	6,302.52
26	06/06/2008	1 fotocopiadora impresora				1200	1,008.40
16	01/02/2010	Escritorio Administracion 1				700	588.24
17	01/02/2010	Escritorio Administracion 2				700	588.24
18	01/02/2010	Escritorio Administracion 3				700	588.24
5	01/02/2010	Escritorio Contabilidad				700	588.24
10	01/02/2010	Escritorio tecnico 1				700	588.24
11	01/02/2010	Escritorio tecnico 2				700	588.24
7	01/02/2010	Recepcion				1200	1,008.40
24	01/04/2010	Computadoras Cusco 9 pantalla plana				13500	11,344.54
23	01/04/2010	Sillas 15				4500	3,781.51
8	01/05/2010	Mueble de Recepcion 01				400	336.13
9	01/05/2010	Sala de reuniones				900	756.30
19	01/06/2010	Escritorio Administracion 4				700	588.24
21	01/06/2010	Escritorio Administracion 5				700	588.24
20	01/06/2010	Escritorio Administracion 6				700	588.24
12	01/06/2010	Escritorio tecnico 3				700	588.24
13	01/06/2010	Escritorio tecnico 4				700	588.24
14	01/02/2011	Escritorio tecnico 5				700	593.22
15	01/02/2011	Muebles Tecnico (2)				800	677.97
4	02/02/2011	Escritorio A Legal				700	593.22
35	01/06/2011	Computadoras Pasco	4			6800	5,762.71
37	01/06/2011	Impresoras Pasco	3			700	593.22
6	09/06/2011	Muebles A Legal				500	423.73
29	01/07/2011	1 escaner				2000	1,694.92
27	01/07/2011	2 impresoras multifuncionales				800	677.97
33	01/07/2011	fotocopiadora Lima	1			1500	1,271.19
34	01/07/2011	Muebles lima	4			2647	2,243.22
38	01/07/2011	Muebles Pasco	2			2498	2,116.95
31	01/11/2011	Computadoras Lima	2			3200	2,711.86
32	12/12/2011	laptop	1			3900	3,305.08
36	01/01/2012	laptop	1			2647	2,243.22
22	01/01/2012	Muebles Administracion (3)				1700	1,440.68

71992 60,718.90

## Apéndice C

### Contratos de la constructora FOCY

CLIENTE	OBJETO DEL CONTRATO	N° CONTRATO	<a href="#">Fecha Firma de Contrato</a>	<a href="#">Inicio De Obra</a>	<a href="#">Termino de Obra</a>	Monto Contratado en S/.	Monto Facturado	% Consorcio	Monto Neica
MTC - Provias Rural	camino rural: Ramal Accocunca-Puente Ancomayo 22Km), en la Provincia de espinar, en el departamento de Cusco	442-2001-MTC/15.17.12	24/09/2001	16/10/2001	10/12/2001	70,709.73	70,709.73	100%	70,709.73
MTC - Provias Rural	camino rural: Toccto-Chamaca- en la Provincia de chumbivilcas, en el departamento de Cusco	465-2001-MTC/15.17.12	12/10/2001	16/10/2001	16/01/2002	96,084.72	96,084.72	100%	96,084.72
Universidad San Antonio Abad del cusco	Contrato de ejecucion de Obra: Pabellon de Informatica y Sistemas VI Etapa.	012-2005-AI/Aasa-Unsaac	23/08/2005	26/12/2005	23/01/2006	294,092.37	284,023.18	100%	284,023.18
MTC - Provias Descentralizado	ejecucion de la obra de mantenimiento periodico del camino vecinal: ccollpaccasa - ranra cancha-ocobamba (8.500Km)	977-2006-MTC/21	13/11/2006	28/11/2006	16/03/2007	98,916.42	98,916.42	100%	98,916.42
MTC - Provias Descentralizado	ejecucion de obra mantenimiento periodico del camino vecinal Dv Chicmo -cascabamba-Rebelde -Huayrana	982-2006-MTC/21	20/11/2006	05/12/2006	17/03/2007	161,058.52	161,058.52	100%	161,058.52
MTC - Provias Descentralizado	Rehabilitacion del camino vecinal KM 169 Ponalillo republica Arrozal	979-2006-MTC/21	14/11/2006	16/02/2007	24/08/2007	638,395.72	631,148.22	100%	631,148.22
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI	construccion de carretera San Antonio- Alto Materiato	714-2006MDE/LC	07/11/2006	15/11/2006	14/09/2007	816,525.35	897,942.27	100%	897,942.27
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI	Ejecucion de la obra: "Construccion de la carretera Sangobatea - Alto Sangobatea."	713-2006-MDE/LC	07/11/2006	15/11/2006	28/09/2007	663,216.64	747,474.50	100%	747,474.50
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitacion del camino vecinal: Macusani - Tambillo(long.43.44 Km.), ubicado en el departamento de Puno.	264-2009-MTC/21	06/08/2009	17/08/2009	18/08/2010	3,749,972.46	3,315,430.91	100%	3,315,430.91
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitacion del camino vecinal: Curupata - limite distrital Sandia(long.38.64 Km.), ubicado en el departamento de Puno.	349-2009-MTC/21	06/10/2009	19/11/2009	02/09/2010	2,252,349.76	2,252,349.76	100%	2,252,349.76
MTC - Provias Descentralizado	Rehabilitacion de los Caminos vecinales tramo I Allpachaca Koricancha central, Tramo II Cementerio San Isidro de Chicon	144-2010-MTC/21	03/09/2010	17/09/2010	16/03/2011	1,512,052.24	1,282,976.98	100%	1,282,976.98
Gobierno Regional de Cajamarca	Rehabilitacion y mejoramiento de la carrtera Choropampa Asuncion - Chamani- Cospan- Rambran- Sepo- LD (Baños Chimu) Tramo Choropampa Asuncion	006-2010-GRCAJ-GGR	01/03/2010	16/03/2010	29/03/2011	1,993,790.10	2,093,791.15	100%	2,093,791.15
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitacion del camino vecinal empalme R268-Payajana"	139-20110-MTC/21	25/08/2010	09/09/2010	11/08/2011	2,129,470.76	1,917,878.59	100%	1,917,878.59
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitacion de los caminos vecinales tramo I: Ferreñafe - Mamape (L=3.96km) y Tramo II: Puente Sangama - Incahuasi(L=43.72km).	053-2011-MTC/21	09/03/2011	24/03/2011	21/10/2011	4,592,533.22	4,644,496.37	100%	4,644,496.37
MTC PROVIAS DESCENTRALIZADO	Rehabilitacion del Camino Vecinal: Pamplona- Gorgor-Pacomayo	N°181-2011-MTC/21	09/09/2011	23/09/2011	14/09/2012	4,189,640.86	4,655,156.51	100%	4,655,156.51
Gobierno Regional de Tumbes	Mejoramiento y Rehabilitacion de la ruta 107 Bocapan Suarez Bocana	N°001-2011	05/09/2011	20/09/2011	11/01/2013	3,947,785.41	4,431,072.24	100%	4,431,072.24
Gobierno Regional Region madre de Dios	Contrato para la ejecucion de la Obra " ampliacion y mejoramiento del sistema de agua y desagua de villa salvacion	002-2007-GOREMAD/PR	12/01/2007			2,459,749.50		100%	2,459,749.50
Gobierno Regional de Cajamarca	Ejecucion de obra Construccion carretera tinjayoc - pauca -jelic II etapa y saldo de obra I etapa	011-2010-GRCAJ-GGR	04/08/2011			2,076,146.38		100%	2,076,146.38
Gobierno Regional de pasco	Rehabilitacion de la carretera Pasco - Salcachupan	036-2012-GRPASCO/PRES	01/03/2012	07/05/2012		7,598,255.20		100%	7,598,255.20

MTC - Provias Rural	Rehabilitacion del camino vecinal Cachocruz Ccapi	CI-189-2005MTC-21/LPN	30/12/2005	13/01/2006	27/09/2006	1,470,473.90	1,470,473.90	97%	1,426,359.68
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra Construccion del puente Actuy y Accesos(long 33.60M)	750-2008-MTC/21	19/12/2008	05/05/2009	29/11/2009	1,087,252.75	1,126,239.33	95%	1,069,927.36
Municipalida Distrital de Huallanca - bolognesi - Ancash	Contruccion de 12 Aulas Institucion Educativa - jose Carlos Mariategui - de huallanca - dep Ancash	LPN N° 001-2006-MDHCA	23/01/2006	02/02/2007		697,382.26	697,382.26	90%	627,644.03
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra "Rehabilitación del camino vecinal: Urcos - Sallac - Ccoñamuro - Huará Huará - Collotaro (long. 25,90 Km), ubicado en el departamento de Cusco.	141-2010-MTC/21	25/08/2010	08/09/2010	04/08/2011	1,855,306.97	1,667,126.20	80%	1,333,700.96
MTC - Provias Rural	rehabilitacion del camino Rural:Agua Buena - Huilcarpay - CUSCO	450-2003-MTC/21	07/01/2003	17/01/2003	05/06/2003	253,413.28	253,413.28	70%	177,389.30
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitación del camino vecinal Antabamba - Huanca pampa(long. = 40.26Km.) - Departamento de Apurimac.	318-2008-MTC/21	30/06/2008	15/07/2008	08/04/2009	2,892,146.98	3,122,879.87	67%	2,092,329.51
Gobierno Regional de Cajamarca	Rehabilitacion y mejoramiento de la carretera a nivel de afirmado Chilete - Contumaza - EMP. R103(Puente Ochape), Km.40+000;tramo1:Chilete-Contumazá(Km. 00+000 al Km. 37+495), Tramo II: Contumazá - Las Arvejas(Km. 00+2+505),(longitud =40.00Kilometros) Departamento de Cajamarca	004-2010-GRCAJ-GGR	05/01/2010	20/01/2010	01/02/2011	6,691,553.02	7,308,770.94	64.13%	4,687,114.80
MTC - Provias Descentralizado	Contratacion de la ejecucion del saldo de la obra: rehabilitacion del camino vecinal: esquena -saco (ong 18.35Km)	118-2013-MTC/21	24/05/2013			2,507,173.62	2,507,173.62	64%	1,604,591.12
MTC - Provias Rural	camino rural: desvio km 49 * Laberinto - Madre de Dios	465-2003-MTC/21	22/01/2003	07/02/2003	12/05/2003	172,737.42	172,737.42	60%	103,642.45
MTC - Provias Rural	camino rural: puerto maldonado -isuyama-Qda san miguel -cruce km 7- puerto malndonado -la joya-cruce km 7 -qda. Quispe - infierno Dep Madre de Ddios	466-2003-MTC/21	22/01/2003	08/02/2003	07/06/2003	304,928.47	304,928.47	60%	182,957.08
MTC - Provias Rural	rehabilitacion del camino vecinal:Maska -Quello Quello -Silpascancha Alta Long 26.00Km - CUSCO	755-2003-MTC/21	24/09/2003	04/10/2003	17/01/2004	176,031.62	184,013.43	50%	92,006.72
MTC - Provias Rural	rehabilitacion del camino vecinal:Patria tono alto - CUSCO	756-2003-MTC/21	25/09/2003	01/10/2003	21/06/2004	657,870.85	657,870.85	50%	328,935.43
MTC - Provias Rural	rehabilitacion del camino vecinal:Chupaca - La Union, Huayao - Marcacuna-Huanchac la Libertad	575-2004-MTC/21	31/05/2004	11/06/2004	10/12/2004	514,327.44	514,327.44	50%	257,163.72
MTC - Provias Rural	rehabilitacion del camino vecinal: callan - san Juan, la libertad - Huasahuasi	576-2004-MTC/21	31/05/2004	15/06/2004	13/12/2004	460,382.42	460,382.42	50%	230,191.21
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitación del camino vecinal: Buena Vista - Llique - Allhuachuyo - huaracco(long. 35.47Km.) Departamento de Cusco.	460-2008 MTC/21	19/09/2008	14/08/2009	13/10/2008	3,115,880.53	3,014,040.77	50%	1,507,020.39
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitacion del camino vecinal: Santo Tomas - Allcayhuarmy - Chama ca(long.55.28), departamento Cusco	005-2009 MTC/21	05/01/2009	22/01/2009	03/11/2009	4,100,137.30	3,819,217.34	50%	1,909,608.67
MTC - Provias Descentralizado	rehabilitacion del camino vecinal Puerto Punkiri chico- boca colorado ( 37+560Km) departamento Madre de Dios	1042-2006 MTC/21	22/12/2006	23/02/2007		3,410,830.29	3,410,830.29	50%	1,705,415.15
ELECTRO SUR ESTE SAA	contratacion de mantenimiento cusco apurimac y sectores	205-2001	05/09/2011			726,651.63	726,651.63	45%	326,993.23
Gobierno Regional Cusco	Contrato de ejecucion del proyecto sistemas de conduccion irrigacion sambor	084-2007-GCUSCO-PERPM	11/06/2007	12/07/2007	22/10/2008	3,460,581.00	3,770,085.62	40%	1,508,034.25
MTC PROVIAS DESCENTRALIZADO	Mejoramiento de la transitabilidad vehicular y peatonal del Puente Macamango	N°132-2010-MTC/21	17/08/2010	01/09/2010	07/11/2012	6,000,874.26	6,914,622.17	40%	2,765,848.87
MTC - Provias Rural	ejecucion de la obra: rehabilitacion y mejormiento de la carretera: emp. Pe.pe 3S( puno ) - Vilque Mañazo -emp.. Pe-34 a (huataquita) ubicado en el departamento de puno	201-2011-MTC/21	05/10/2011			30,518,274.42	30,518,274.42	40%	12,207,309.77
Universidad San Antonio Abad del cusco	elaboracion del expediente tecnico y la ejecucion de la obra de construccion del expediente tecnico y la ejecucion de la obra construccion y equipamiento del comedor universitario de la universidad nacional de San Antonio Abad del cusco	001-2010-AL-AASA-UNSAAC	06/01/2010		09/09/2011	5,363,767.00	5,363,767.00	20%	1,072,753.40
Gobierno regional de Huanuco	Construccion del camino vecinal Rio Negro - puente Piedra	287-2008-GRH/PR	28/05/2008	12/06/2008		2,414,823.93	2,414,823.93	20%	482,964.79
Gobierno Regional Cusco	Ejecucion de la obra Construccion Presa Llancopi	048-2008-GR-CUSCO - PERPM	30/06/2008			6,003,720.85	6,003,720.85	10%	600,372.09



## Apéndice D

### Estados Financieros al 2012 de la Constructora FOCY

1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2008
Caja y Bancos	300	683,441
Clientes	301	278,960
Cuentas por cobrar accionistas y personal	302	
Cuentas por cobrar diversas	304	
Provisión de Cuentas por Cobranza Dudosa	303	
Mercaderías	305	
Productos terminados	306	612,324
Subproductos, desechos y desperdicios	307	
Productos en proceso	308	343,013
Materia prima y Auxiliares	310	60,245
Envases y embalajes	311	
Suministros diversos	313	84,154
Existencias por recibir	314	
Otras cuentas del activo corriente	315	
Valores	316	5,500
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	317	934,340
Depreciación de Inmueble Maquinaria y Equipo	328	(274,153)
Intangibles	325	
Amortización de Intangibles	326	
Cargas Diferidas	327	
Otras cuentas del activo no corriente	329	
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>330</b>	<b>2,727,824</b>
PASIVO		Valor Histórico
Al 31 Dic. de 2008		
Sobregiros bancarios	331	
Tributos por pagar	332	193,194
Remuneraciones y participaciones por pagar	333	
Proveedores	335	170,508
Dividendos por pagar	336	
Cuentas por pagar diversas	337	587,546
Beneficios sociales de los trabajadores	338	12,457
Provisiones diversas	339	
Ganancias diferidas	340	
Otras cuentas del pasivo	341	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>342</b>	<b>963,705</b>

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2008
Capital	344	1,262,841
Accionariado laboral	345	
Capital adicional	346	
Excedente de revaluación	347	
Utilidades Reinvertidas - Ley 27394	348	
Reservas	349	2,121
Otras cuentas del patrimonio neto	350	
Resultados acumulados positivo	352	212,913
Resultados acumulados negativo	353	
Utilidad de ejercicio	354	286,244
Pérdida del ejercicio	355	
TOTAL PATRIMONIO	356	1,764,119
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	358	2,727,824

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos			Importe Al 31 Dic. de 2008
Ventas Netas o ingresos por servicios	461		4,925,458
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462		
Ventas Netas	463		4,925,458
(-) Costo de Ventas	464		(3,884,663)
Resultado Bruto	466	Utilidad	1,040,795
	467	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468		(254,760)
(-) Gastos de administración	469		(254,759)
Resultado de operación	470	Utilidad	531,276
	471	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472		(122,356)
(+) Ingresos financieros gravados	473		
(+) Otros ingresos gravados	475		
(+) Otros ingresos no gravados	476		
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477		
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478		
(-) Gastos diversos	480		
REI Positivo	481		
REI Negativo	483		
Resultado antes de participaciones	484	Utilidad	408,920
	485	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486		
Resultado antes del impuesto	487	Utilidad	408,920
	489	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490		(122,676)
Resultado del ejercicio	492	Utilidad	286,244
	493	Pérdida	0

1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2009
Caja y Bancos	300	522,818
Clientes	301	278,960
Cuentas por cobrar accionistas y personal	302	0
Cuentas por cobrar diversas	304	
Provision de Cuentas por Cobranza Dudosa	303	
Mercaderías	305	0
Productos terminados	306	311,826
Subproductos, desechos y desperdicios	307	
Productos en proceso	308	219,037
Materia prima y Auxiliares	310	60,245
Envases y embalajes	311	
Suministros diversos	313	84,154
Existencias por recibir	314	
Otras cuentas del activo corriente	315	168,446
Valores	316	
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	317	4,147,809
Depreciación de Inmueble Maquinaria y Equipo	328	(618,935)
Intangibles	325	
Amortización de Intangibles	326	
Cargas Diferidas	327	
Otras cuentas del activo no corriente	329	679,586
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>330</b>	<b>5,853,946</b>
PASIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2009
Sobregiros bancarios	331	250,000
Tributos por pagar	332	0
Remuneraciones y participaciones por pagar	333	0
Proveedores	335	3
Dividendos por pagar	336	
Cuentas por pagar diversas	337	3,346,481
Beneficios sociales de los trabajadores	338	12,457
Provisiones diversas	339	
Ganancias diferidas	340	
Otras cuentas del pasivo	341	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>342</b>	<b>3,608,941</b>

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2009
Capital	344	1,260,330
Accionariado laboral	345	
Capital adicional	346	
Excedente de revaluación	347	
Utilidades Reinvertidas - Ley 27394	348	
Reservas	349	2,128
Otras cuentas del patrimonio neto	350	
Resultados acumulados positivo	352	
Resultados acumulados negativo	353	
Utilidad de ejercicio	354	982,547
Pérdida del ejercicio	355	
TOTAL PATRIMONIO	356	2,245,005
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	358	5,853,946

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		
		Importe Al 31 Dic. de 2009
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	8,242,944
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	8,242,944
(-) Costo de Ventas	464	(5,832,505)
Resultado Bruto	465	2,410,439
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(849,734)
(-) Gastos de administración	469	(427,277)
Resultado de operación	470	1,133,428
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472	(150,881)
(+) Ingresos financieros gravados	473	
(+) Otros ingresos gravados	475	
(+) Otros ingresos no gravados	476	
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	982,547
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	982,547
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490	0
Resultado del ejercicio	492	982,547
	Utilidad	
	Pérdida	0

1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2010
Caja y Bancos	300	381,975
Clientes	301	400
Cuentas por cobrar accionistas y personal	302	
Cuentas por cobrar diversas	304	
Provision de Cuentas por Cobranza Dudosa	303	
Mercaderías	305	
Productos terminados	306	311,826
Subproductos, desechos y desperdicios	307	
Productos en proceso	308	219,037
Materia prima y Auxiliares	310	60,245
Envases y embalajes	311	84,154
Suministros diversos	313	
Existencias por recibir	314	
Otras cuentas del activo corriente	315	1,071,307
Valores	316	5,500
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	317	6,851,524
Depreciación de Inmueble Maquinaria y Equipo	328	(1,361,530)
Intangibles	325	
Amortización de Intangibles	326	
Cargas Diferidas	327	
Otras cuentas del activo no corriente	329	
TOTAL ACTIVO NETO	330	7,624,438
PASIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2010
Sobregiros bancarios	331	
Tributos por pagar	332	69,015
Remuneraciones y participaciones por pagar	333	
Proveedores	335	240,867
Dividendos por pagar	336	
Cuentas por pagar diversas	337	4,479,041
Beneficios sociales de los trabajadores	338	12,457
Provisiones diversas	339	
Ganancias diferidas	340	
Otras cuentas del pasivo	341	
TOTAL PASIVO	342	4,801,380

PATRIMONIO	Valor Histórico . Al 31 Dic. de 2010	
Capital	344	2,659,890
Accionariado laboral	345	
Capital adicional	346	
Excedente de revaluación	347	
Utilidades Reinvertidas - Ley 27394	348	
Reservas	349	2,134
Otras cuentas del patrimonio neto	350	
Resultados acumulados positivo	352	
Resultados acumulados negativo	353	
Utilidad de ejercicio	354	161,034
Pérdida del ejercicio	355	
TOTAL PATRIMONIO	356	2,823,058
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	358	7,624,438

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		
	Importe Al 31 Dic. de 2010	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	16,183,698
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	16,183,698
(-) Costo de Ventas	464	(14,375,274)
Resultado Bruto	466	1,808,424
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(421,027)
(-) Gastos de administración	469	(750,078)
Resultado de operación	470	637,319
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472	(407,271)
(+) Ingresos financieros gravados	473	
(+) Otros ingresos gravados	475	
(+) Otros ingresos no gravados	476	
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	230,048
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	230,048
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490	(69,014)
Resultado del ejercicio	492	161,034
	Utilidad	
	Pérdida	0

1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2011
Caja y Bancos	359	740,303
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360	
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	447,200
Ctas por cobrar com - relacionadas	362	
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363	
Cuentas por cobrar div. - terceros	364	
Ctas por cobrar div. - relacionadas	365	
Serv. y otros contratad. p anticip.	366	
Estimación de ctas cobranza dudosa	367	
Mercaderías	368	
Productos terminados	369	1,273,104
Subproductos, desechos y desperdic.	370	
Productos en proceso	371	1,213,453
Materias primas	372	
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	1,161,140
Envases y embalajes	374	
Existencias por recibir	375	
Desvalorización de existencias	376	
Activos no ctes manten. p la venta	377	
Otros activos corrientes	378	
Inversiones mobiliarias	379	
Inversiones inmobiliarias	380	
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381	4,596,222
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	1,567,279
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	383	(2,975,859)
Intangibles	384	
Activos biológicos	385	
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386	
Desvalorización de activo inmoviliz	387	
Activo diferido	388	
Otros activos no corrientes	389	469,353
TOTAL ACTIVO NETO	390	8,492,195
PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2011
Sobregiros bancarios	401	874,190
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	249,243
Remuneraciones y participaciones por pagar	403	
Ctas p pagar comercial - terceros	404	230,000
Ctas p pagar comer - relacionadas	405	
Ctas p pag acc, directre y gerentes	406	
Ctas por pagar diversas - terceros	407	850,000
Ctas p pagar divers - relacionadas	408	
Obligaciones financieras	409	2,511,563
Provisiones	410	
Pasivo diferido	411	
TOTAL PASIVO	412	4,714,996

PATRIMONIO		Valor Histórico. Al 31 Dic. de 2011
Capital	414	2,659,890
Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	
Resultados acumulados positivo	421	
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	1,117,309
Pérdida del ejercicio	424	
TOTAL PATRIMONIO	425	3,777,199
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	8,492,195

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		
		Importe Al 31 Dic. de 2011
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	13,050,681
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	13,050,681
(-) Costo de Ventas	464	(7,053,241)
Resultado Bruto	466	5,997,440
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(1,553,890)
(-) Gastos de administración	469	(2,368,464)
Resultado de operación	470	2,075,085
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472	(262,351)
(+) Ingresos financieros gravados	473	
(+) Otros ingresos gravados	475	
(+) Otros ingresos no gravados	476	
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	1,812,735
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	1,812,735
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490	(478,847)
Resultado del ejercicio	492	1,333,888
	Utilidad	
	Pérdida	0

21



1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2012
Caja y Bancos	359	326,069
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360	
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	648,628
Ctas por cobrar com - relacionadas	362	
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363	
Cuentas por cobrar div. - terceros	364	
Ctas por cobrar div. - relacionadas	365	
Serv. y otros contratad. p anticip.	366	
Estimación de ctas cobranza dudosa	367	
Mercaderías	368	
Productos terminados	369	1,732,525
Subproductos, desechos y desperdic.	370	
Productos en proceso	371	806,882
Materias primas	372	
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	
Envases y embalajes	374	
Existencias por recibir	375	
Desvalorización de existencias	376	
Activos no ctés manten. p la venta	377	
Otros activos corrientes	378	
Inversiones mobiliarias	379	
Inversiones inmobiliarias	380	
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381	
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	5,346,445
Dep Inn, activ arren fin. e IME acum.	383	(2,422,726)
Intangibles	384	
Activos biológicos	385	
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386	
Desvalorización de activo inmoviliz	387	
Activos diferido	388	
Otros activos no corrientes	389	77,239
TOTAL ACTIVO NETO	390	6,515,062
PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2012
Sobregiros bancarios	401	408,503
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	370,388
Remuneraciones y participaciones por pagar	403	
Ctas p pagar comercial - terceros	404	
Ctas p pagar comer - relacionadas	405	
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406	
Ctas por pagar diversas - terceros	407	1,566,621
Ctas p pagar divers - relacionadas	408	125,746
Obligaciones financieras	409	92,774
Provisiones	410	
Pasivo diferido	411	
TOTAL PASIVO	412	2,514,032

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2012
Capital	414	2,659,890
Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	2,134
Resultados acumulados positivo	421	1,117,309
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	221,697
Pérdida del ejercicio	424	
TOTAL PATRIMONIO	425	4,001,030
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	6,515,062

#### II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos

		Importe Al 31 Dic. de 2012
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	8,375,797
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	8,375,797
(-) Costo de Ventas	464	(1,867,361)
Resultado Bruto	466	6,508,436
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(2,987,778)
(-) Gastos de administración	469	(2,614,306)
Resultado de operación	470	906,352
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472	(674,655)
(+) Ingresos financieros gravados	473	
(+) Otros ingresos gravados	475	
(+) Otros ingresos no gravados	476	
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	(10,000)
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	221,697
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	221,697
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490	(66,509)
Resultado del ejercicio	492	155,188
	Utilidad	
	Pérdida	0

## Apéndice C

### Contratos de la constructora FOCY

CLIENTE	OBJETO DEL CONTRATO	N° CONTRATO	<a href="#">Fecha Firma de Contrato</a>	<a href="#">Inicio De Obra</a>	<a href="#">Termino de Obra</a>	Monto Contratado en S/.	Monto Facturado	% Consorcio	Monto Neica
MTC - Provias Rural	camino rural: Ramal Accocunca-Puente Ancomayo 22Km), en la Provincia de espinar, en el departamento de Cusco	442-2001-MTC/15.17.12	24/09/2001	16/10/2001	10/12/2001	70,709.73	70,709.73	100%	70,709.73
MTC - Provias Rural	camino rural: Toccto-Chamaca- en la Provincia de chumbivilcas, en el departamento de Cusco	465-2001-MTC/15.17.12	12/10/2001	16/10/2001	16/01/2002	96,084.72	96,084.72	100%	96,084.72
Universidad San Antonio Abad del cusco	Contrato de ejecucion de Obra: Pabellon de Informatica y Sistemas VI Etapa.	012-2005-AI/Aasa-Unsaac	23/08/2005	26/12/2005	23/01/2006	294,092.37	284,023.18	100%	284,023.18
MTC - Provias Descentralizado	ejecucion de la obra de mantenimiento periodico del camino vecinal: ccollpaccasa - ranracancho-ocobamba (8.500Km)	977-2006-MTC/21	13/11/2006	28/11/2006	16/03/2007	98,916.42	98,916.42	100%	98,916.42
MTC - Provias Descentralizado	ejecucion de obra mantenimiento periodico del camino vecinal Dv Chicmo -cascabamba-Rebelde -Huayrana	982-2006-MTC/21	20/11/2006	05/12/2006	17/03/2007	161,058.52	161,058.52	100%	161,058.52
MTC - Provias Descentralizado	Rehabilitacion del camino vecinal KM 169 Ponalillo republica Arrozal	979-2006-MTC/21	14/11/2006	16/02/2007	24/08/2007	638,395.72	631,148.22	100%	631,148.22
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI	construccion de carretera San Antonio- Alto Materiato	714-2006MDE/LC	07/11/2006	15/11/2006	14/09/2007	816,525.35	897,942.27	100%	897,942.27
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI	Ejecucion de la obra: "Construccion de la carretera Sangobatea - Alto Sangobatea."	713-2006-MDE/LC	07/11/2006	15/11/2006	28/09/2007	663,216.64	747,474.50	100%	747,474.50
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitacion del camino vecinal: Macusani - Tambillo(long.43.44 Km.), ubicado en el departamento de Puno.	264-2009-MTC/21	06/08/2009	17/08/2009	18/08/2010	3,749,972.46	3,315,430.91	100%	3,315,430.91
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitacion del camino vecinal: Curupata - limite distrital Sandia(long.38.64 Km.), ubicado en el departamento de Puno.	349-2009-MTC/21	06/10/2009	19/11/2009	02/09/2010	2,252,349.76	2,252,349.76	100%	2,252,349.76
MTC - Provias Descentralizado	Rehabilitacion de los Caminos vecinales tramo I Allpachaca Koricancho central, Tramo II Cementerio San Isidro de Chicon	144-2010-MTC/21	03/09/2010	17/09/2010	16/03/2011	1,512,052.24	1,282,976.98	100%	1,282,976.98
Gobierno Regional de Cajamarca	Rehabilitacion y mejoramiento de la carrtera Choropampa Asuncion - Chamani- Cospan- Rambran- Sepo- LD (Baños Chimu) Tramo Choropampa Asuncion	006-2010-GRCAJ-GGR	01/03/2010	16/03/2010	29/03/2011	1,993,790.10	2,093,791.15	100%	2,093,791.15
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitacion del camino vecinal empalme R268-Payajana"	139-20110-MTC/21	25/08/2010	09/09/2010	11/08/2011	2,129,470.76	1,917,878.59	100%	1,917,878.59
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitacion de los caminos vecinales tramo I: Ferreñafe - Mamape (L=3.96km) y Tramo II: Puente Sangama - Incahuasi(L=43.72km).	053-2011-MTC/21	09/03/2011	24/03/2011	21/10/2011	4,592,533.22	4,644,496.37	100%	4,644,496.37
MTC PROVIAS DESCENTRALIZADO	Rehabilitacion del Camino Vecinal: Pamplona- Gorgor-Pacomayo	N°181-2011-MTC/21	09/09/2011	23/09/2011	14/09/2012	4,189,640.86	4,655,156.51	100%	4,655,156.51
Gobierno Regional de Tumbes	Mejoramiento y Rehabilitacion de la ruta 107 Bocapan Suarez Bocana	N°001-2011	05/09/2011	20/09/2011	11/01/2013	3,947,785.41	4,431,072.24	100%	4,431,072.24
Gobierno Regional Region madre de Dios	Contrato para la ejecucion de la Obra " ampliacion y mejoramiento del sistema de agua y desagua de villa salvacion	002-2007-GOREMAD/PR	12/01/2007			2,459,749.50		100%	2,459,749.50
Gobierno Regional de Cajamarca	Ejecucion de obra Construccion carretera tinjayoc - pauca -jelic II etapa y saldo de obra I etapa	011-2010-GRCAJ-GGR	04/08/2011			2,076,146.38		100%	2,076,146.38
Gobierno Regional de pasco	Rehabilitacion de la carretera Pasco - Salcachupan	036-2012-GRPASCO/PRES	01/03/2012	07/05/2012		7,598,255.20		100%	7,598,255.20

MTC - Provias Rural	Rehabilitacion del camino vecinal Cachocruz Ccapi	CI-189-2005MTC-21/LPN	30/12/2005	13/01/2006	27/09/2006	1,470,473.90	1,470,473.90	97%	1,426,359.68
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra Construccion del puente Actuy y Accesos(long 33.60M)	750-2008-MTC/21	19/12/2008	05/05/2009	29/11/2009	1,087,252.75	1,126,239.33	95%	1,069,927.36
Municipalida Distrital de Huallanca - bolognesi - Ancash	Contruccion de 12 Aulas Institucion Educativa - jose Carlos Mariategui - de huallanca - dep Ancash	LPN N° 001-2006-MDHCA	23/01/2006	02/02/2007		697,382.26	697,382.26	90%	627,644.03
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra "Rehabilitacion del camino vecinal: Urcos - Sallac - Ccoñamuro - Huará Huará - Collotaro (long. 25,90 Km), ubicado en el departamento de Cusco.	141-2010-MTC/21	25/08/2010	08/09/2010	04/08/2011	1,855,306.97	1,667,126.20	80%	1,333,700.96
MTC - Provias Rural	rehabilitacion del camino Rural:Agua Buena - Huilcarpay - CUSCO	450-2003-MTC/21	07/01/2003	17/01/2003	05/06/2003	253,413.28	253,413.28	70%	177,389.30
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitacion del camino vecinal Antabamba - Huanca pampa(long. = 40.26Km.) - Departamento de Apurimac.	318-2008-MTC/21	30/06/2008	15/07/2008	08/04/2009	2,892,146.98	3,122,879.87	67%	2,092,329.51
Gobierno Regional de Cajamarca	Rehabilitacion y mejoramiento de la carretera a nivel de afirmado Chilete - Contumaza - EMP. R103(Puente Ochape), Km.40+000;tramo1:Chilete-Contumazá(Km. 00+000 al Km. 37+495), Tramo II: Contumazá - Las Arvejas(Km. 00+2+505),(longitud =40.00Kilometros) Departamento de Cajamarca	004-2010-GRCAJ-GGR	05/01/2010	20/01/2010	01/02/2011	6,691,553.02	7,308,770.94	64.13%	4,687,114.80
MTC - Provias Descentralizado	Contratacion de la ejecucion del saldo de la obra: rehabilitacion del camino vecinal: esqueña -saco (ong 18.35Km)	118-2013-MTC/21	24/05/2013			2,507,173.62	2,507,173.62	64%	1,604,591.12
MTC - Provias Rural	camino rural: desvio km 49 * Laberinto - Madre de Dios	465-2003-MTC/21	22/01/2003	07/02/2003	12/05/2003	172,737.42	172,737.42	60%	103,642.45
MTC - Provias Rural	camino rural: puerto maldonado -isuyama-Qda san miguel -cruce km 7- puerto malIndonado -la joya-cruce km 7 -qda. Quispe - infierno Dep Madre de Ddios	466-2003-MTC/21	22/01/2003	08/02/2003	07/06/2003	304,928.47	304,928.47	60%	182,957.08
MTC - Provias Rural	rehabilitacion del camino vecinal:Maska -Quello Quello -Silpascancha Alta Long 26.00Km - CUSCO	755-2003-MTC/21	24/09/2003	04/10/2003	17/01/2004	176,031.62	184,013.43	50%	92,006.72
MTC - Provias Rural	rehabilitacion del camino vecinal:Patria tono alto - CUSCO	756-2003-MTC/21	25/09/2003	01/10/2003	21/06/2004	657,870.85	657,870.85	50%	328,935.43
MTC - Provias Rural	rehabilitacion del camino vecinal:Chupaca - La Union, Huayao - Marcatuna-Huanca la Libertad	575-2004-MTC/21	31/05/2004	11/06/2004	10/12/2004	514,327.44	514,327.44	50%	257,163.72
MTC - Provias Rural	rehabilitacion del camino vecinal: callan - san Juan, la libertad - Huasahuasi	576-2004-MTC/21	31/05/2004	15/06/2004	13/12/2004	460,382.42	460,382.42	50%	230,191.21
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitacion del camino vecinal: Buena Vista - Llique - Allhuachuyo - huaracco(long. 35.47Km.) Departamento de Cusco.	460-2008 MTC/21	19/09/2008	14/08/2009	13/10/2008	3,115,880.53	3,014,040.77	50%	1,507,020.39
MTC - Provias Descentralizado	Ejecucion de la obra: "Rehabilitacion del camino vecinal: Santo Tomas - Allcayhuarmy - Chamacca(long.55.28), departamento Cusco	005-2009 MTC/21	05/01/2009	22/01/2009	03/11/2009	4,100,137.30	3,819,217.34	50%	1,909,608.67
MTC - Provias Descentralizado	rehabilitacion del camino vecinal Puerto Punkiri chico- boca colorado ( 37+560Km) departamento Madre de Dios	1042-2006 MTC/21	22/12/2006	23/02/2007		3,410,830.29	3,410,830.29	50%	1,705,415.15
ELECTRO SUR ESTE SAA	contratacion de mantenimiento cusco apurimac y sectores	205-2001	05/09/2011			726,651.63	726,651.63	45%	326,993.23
Gobierno Regional Cusco	Contrato de ejecucion del proyecto sistemas de conduccion irrigacion sambor	084-2007-GCUSCO-PERPM	11/06/2007	12/07/2007	22/10/2008	3,460,581.00	3,770,085.62	40%	1,508,034.25
MTC PROVIAS DESCENTRALIZADO	Mejoramiento de la transitabilidad vehicular y peatonal del Puente Macamango	N°132-2010-MTC/21	17/08/2010	01/09/2010	07/11/2012	6,000,874.26	6,914,622.17	40%	2,765,848.87
MTC - Provias Rural	ejecucion de la obra: rehabilitacion y mejoramiento de la carretera: emp. Pe.pe 3S( puno ) - Vilque Mañazo -emp.. Pe-3a ( huataquita) ubicado en el departamento de puno	201-2011-MTC/21	05/10/2011			30,518,274.42	30,518,274.42	40%	12,207,309.77
Universidad San Antonio Abad del cusco	elaboracion del expediente tecnico y la ejecucion de la obra de construccion del expediente tecnico y la ejecucion de la obra construccion y equipamiento del comedor universitario de la universidad nacional de San Antonio Abad del cusco	001-2010-AL-AASA-UNSAAC	06/01/2010		09/09/2011	5,363,767.00	5,363,767.00	20%	1,072,753.40
Gobierno regional de Huanuco	Construccion del camino vecinal Rio Negro - puente Piedra	287-2008-GRH/PR	28/05/2008	12/06/2008		2,414,823.93	2,414,823.93	20%	482,964.79
Gobierno Regional Cusco	Ejecucion de la obra Construccion Presa Llancopi	048-2008-GR-CUSCO - PERPM	30/06/2008			6,003,720.85	6,003,720.85	10%	600,372.09

## Apéndice D

### Estados Financieros al 2012 de la Constructora FOCY

1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO	Valor Histórico Al 31 Dic. de 2008	
Caja y Bancos	300	683,441
Clientes	301	278,960
Cuentas por cobrar accionistas y personal	302	
Cuentas por cobrar diversas	304	
Provisión de Cuentas por Cobranza Dudosa	303	
Mercaderías	305	
Productos terminados	306	612,324
Subproductos, desechos y desperdicios	307	
Productos en proceso	308	343,013
Materia prima y Auxiliares	310	60,245
Envases y embalajes	311	
Suministros diversos	313	84,154
Existencias por recibir	314	
Otras cuentas del activo corriente	315	
Valores	316	5,500
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	317	934,340
Depreciación de Inmueble Maquinaria y Equipo	328	(274,153)
Intangibles	325	
Amortización de Intangibles	326	
Cargas Diferidas	327	
Otras cuentas del activo no corriente	329	
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>330</b>	<b>2,727,824</b>
PASIVO	Valor Histórico	
Al 31 Dic. de 2008		
Sobregiros bancarios	331	
Tributos por pagar	332	193,194
Remuneraciones y participaciones por pagar	333	
Proveedores	335	170,508
Dividendos por pagar	336	
Cuentas por pagar diversas	337	587,546
Beneficios sociales de los trabajadores	338	12,457
Provisiones diversas	339	
Ganancias diferidas	340	
Otras cuentas del pasivo	341	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>342</b>	<b>963,705</b>

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2008
Capital	344	1,262,841
Accionariado laboral	345	
Capital adicional	346	
Excedente de revaluación	347	
Utilidades Reinvertidas - Ley 27394	348	
Reservas	349	2,121
Otras cuentas del patrimonio neto	350	
Resultados acumulados positivo	352	212,913
Resultados acumulados negativo	353	
Utilidad de ejercicio	354	286,244
Pérdida del ejercicio	355	
TOTAL PATRIMONIO	356	1,764,119
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	358	2,727,824

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos			Importe Al 31 Dic. de 2008
Ventas Netas o ingresos por servicios	461		4,925,458
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462		
Ventas Netas	463		4,925,458
(-) Costo de Ventas	464		(3,884,663)
Resultado Bruto	466	Utilidad	1,040,795
	467	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468		(254,760)
(-) Gastos de administración	469		(254,759)
Resultado de operación	470	Utilidad	531,276
	471	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472		(122,356)
(+) Ingresos financieros gravados	473		
(+) Otros ingresos gravados	475		
(+) Otros ingresos no gravados	476		
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477		
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478		
(-) Gastos diversos	480		
REI Positivo	481		
REI Negativo	483		
Resultado antes de participaciones	484	Utilidad	408,920
	485	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486		
Resultado antes del impuesto	487	Utilidad	408,920
	489	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490		(122,676)
Resultado del ejercicio	492	Utilidad	286,244
	493	Pérdida	0

1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2009
Caja y Bancos	300	522,818
Clientes	301	278,960
Cuentas por cobrar accionistas y personal	302	0
Cuentas por cobrar diversas	304	
Provision de Cuentas por Cobranza Dudosa	303	
Mercaderías	305	0
Productos terminados	306	311,826
Subproductos, desechos y desperdicios	307	
Productos en proceso	308	219,037
Materia prima y Auxiliares	310	60,245
Envases y embalajes	311	
Suministros diversos	313	84,154
Existencias por recibir	314	
Otras cuentas del activo corriente	315	168,446
Valores	316	
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	317	4,147,809
Depreciación de Inmueble Maquinaria y Equipo	328	(618,935)
Intangibles	325	
Amortización de Intangibles	326	
Cargas Diferidas	327	
Otras cuentas del activo no corriente	329	679,586
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>330</b>	<b>5,853,946</b>
PASIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2009
Sobregiros bancarios	331	250,000
Tributos por pagar	332	0
Remuneraciones y participaciones por pagar	333	0
Proveedores	335	3
Dividendos por pagar	336	
Cuentas por pagar diversas	337	3,346,481
Beneficios sociales de los trabajadores	338	12,457
Provisiones diversas	339	
Ganancias diferidas	340	
Otras cuentas del pasivo	341	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>342</b>	<b>3,608,941</b>

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2009
Capital	344	1,260,330
Accionariado laboral	345	
Capital adicional	346	
Excedente de revaluación	347	
Utilidades Reinvertidas - Ley 27394	348	
Reservas	349	2,128
Otras cuentas del patrimonio neto	350	
Resultados acumulados positivo	352	
Resultados acumulados negativo	353	
Utilidad de ejercicio	354	982,547
Pérdida del ejercicio	355	
TOTAL PATRIMONIO	356	2,245,005
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	358	5,853,946

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		
		Importe Al 31 Dic. de 2009
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	8,242,944
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	8,242,944
(-) Costo de Ventas	464	(5,832,505)
Resultado Bruto	465	2,410,439
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(849,734)
(-) Gastos de administración	469	(427,277)
Resultado de operación	470	1,133,428
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472	(150,881)
(+) Ingresos financieros gravados	473	
(+) Otros ingresos gravados	475	
(+) Otros ingresos no gravados	476	
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	982,547
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	982,547
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490	0
Resultado del ejercicio	492	982,547
	Utilidad	
	Pérdida	0



1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2010
Caja y Bancos	300	381,975
Clientes	301	400
Cuentas por cobrar accionistas y personal	302	
Cuentas por cobrar diversas	304	
Provision de Cuentas por Cobranza Dudosa	303	
Mercaderías	305	
Productos terminados	306	311,826
Subproductos, desechos y desperdicios	307	
Productos en proceso	308	219,037
Materia prima y Auxiliares	310	60,245
Envases y embalajes	311	84,154
Suministros diversos	313	
Existencias por recibir	314	
Otras cuentas del activo corriente	315	1,071,307
Valores	316	5,500
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	317	6,851,524
Depreciación de Inmueble Maquinaria y Equipo	328	(1,361,530)
Intangibles	325	
Amortización de Intangibles	326	
Cargas Diferidas	327	
Otras cuentas del activo no corriente	329	
TOTAL ACTIVO NETO	330	7,624,438
PASIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2010
Sobregiros bancarios	331	
Tributos por pagar	332	69,015
Remuneraciones y participaciones por pagar	333	
Proveedores	335	240,867
Dividendos por pagar	336	
Cuentas por pagar diversas	337	4,479,041
Beneficios sociales de los trabajadores	338	12,457
Provisiones diversas	339	
Ganancias diferidas	340	
Otras cuentas del pasivo	341	
TOTAL PASIVO	342	4,801,380

PATRIMONIO	Valor Histórico . Al 31 Dic. de 2010	
Capital	344	2,659,890
Accionariado laboral	345	
Capital adicional	346	
Excedente de revaluación	347	
Utilidades Reinvertidas - Ley 27394	348	
Reservas	349	2,134
Otras cuentas del patrimonio neto	350	
Resultados acumulados positivo	352	
Resultados acumulados negativo	353	
Utilidad de ejercicio	354	161,034
Pérdida del ejercicio	355	
TOTAL PATRIMONIO	356	2,823,058
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	358	7,624,438

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		
	Importe Al 31 Dic. de 2010	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	16,183,698
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	16,183,698
(-) Costo de Ventas	464	(14,375,274)
Resultado Bruto	466	1,808,424
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(421,027)
(-) Gastos de administración	469	(750,078)
Resultado de operación	470	637,319
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472	(407,271)
(+) Ingresos financieros gravados	473	
(+) Otros ingresos gravados	475	
(+) Otros ingresos no gravados	476	
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	230,048
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	230,048
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490	(69,014)
Resultado del ejercicio	492	161,034
	Utilidad	
	Pérdida	0

1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2011
Caja y Bancos	359	740,303
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360	
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	447,200
Ctas por cobrar com - relacionadas	362	
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363	
Cuentas por cobrar div. - terceros	364	
Ctas por cobrar div. - relacionadas	365	
Serv. y otros contratad. p anticip.	366	
Estimación de ctas cobranza dudosa	367	
Mercaderías	368	
Productos terminados	369	1,273,104
Subproductos, desechos y desperdic.	370	
Productos en proceso	371	1,213,453
Materias primas	372	
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	1,161,140
Envases y embalajes	374	
Existencias por recibir	375	
Desvalorización de existencias	376	
Activos no ctes manten. p la venta	377	
Otros activos corrientes	378	
Inversiones mobiliarias	379	
Inversiones inmobiliarias	380	
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381	4,596,222
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	1,567,279
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	383	(2,975,859)
Intangibles	384	
Activos biológicos	385	
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386	
Desvalorización de activo inmoviliz	387	
Activo diferido	388	
Otros activos no corrientes	389	469,353
TOTAL ACTIVO NETO	390	8,492,195
PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2011
Sobregiros bancarios	401	874,190
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	249,243
Remuneraciones y participaciones por pagar	403	
Ctas p pagar comercial - terceros	404	230,000
Ctas p pagar comer - relacionadas	405	
Ctas p pag acc, directre y gerentes	406	
Ctas por pagar diversas - terceros	407	850,000
Ctas p pagar divers - relacionadas	408	
Obligaciones financieras	409	2,511,563
Provisiones	410	
Pasivo diferido	411	
TOTAL PASIVO	412	4,714,996

PATRIMONIO		Valor Histórico. Al 31 Dic. de 2011
Capital	414	2,659,890
Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	
Resultados acumulados positivo	421	
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	1,117,309
Pérdida del ejercicio	424	
TOTAL PATRIMONIO	425	3,777,199
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	8,492,195

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		
		Importe Al 31 Dic. de 2011
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	13,050,681
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	13,050,681
(-) Costo de Ventas	464	(7,053,241)
Resultado Bruto	466	5,997,440
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(1,553,890)
(-) Gastos de administración	469	(2,368,464)
Resultado de operación	470	2,075,085
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472	(262,351)
(+) Ingresos financieros gravados	473	
(+) Otros ingresos gravados	475	
(+) Otros ingresos no gravados	476	
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	1,812,735
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	1,812,735
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490	(478,847)
Resultado del ejercicio	492	1,333,888
	Utilidad	
	Pérdida	0

21

1.- ESTADOS FINANCIEROS		
I.-Balance General		
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2012
Caja y Bancos	359	326,069
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360	
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	648,628
Ctas por cobrar com - relacionadas	362	
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363	
Cuentas por cobrar div. - terceros	364	
Ctas por cobrar div. - relacionadas	365	
Serv. y otros contratad. p anticip.	366	
Estimación de ctas cobranza dudosa	367	
Mercaderías	368	
Productos terminados	369	1,732,525
Subproductos, desechos y desperdic.	370	
Productos en proceso	371	806,882
Materias primas	372	
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	
Envases y embalajes	374	
Existencias por recibir	375	
Desvalorización de existencias	376	
Activos no ctés manten. p la venta	377	
Otros activos corrientes	378	
Inversiones mobiliarias	379	
Inversiones inmobiliarias	380	
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381	
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	5,346,445
Dep Inn, activ arren fin. e IME acum.	383	(2,422,726)
Intangibles	384	
Activos biológicos	385	
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386	
Desvalorización de activo inmoviliz	387	
Activos diferido	388	
Otros activos no corrientes	389	77,239
TOTAL ACTIVO NETO	390	6,515,062
PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2012
Sobregiros bancarios	401	408,503
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	370,388
Remuneraciones y participaciones por pagar	403	
Ctas p pagar comercial - terceros	404	
Ctas p pagar comer - relacionadas	405	
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406	
Ctas por pagar diversas - terceros	407	1,566,621
Ctas p pagar divers - relacionadas	408	125,746
Obligaciones financieras	409	92,774
Provisiones	410	
Pasivo diferido	411	
TOTAL PASIVO	412	2,514,032

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2012
Capital	414	2,659,890
Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	2,134
Resultados acumulados positivo	421	1,117,309
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	221,697
Pérdida del ejercicio	424	
TOTAL PATRIMONIO	425	4,001,030
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	6,515,062

#### II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos

		Importe Al 31 Dic. de 2012
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	8,375,797
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	8,375,797
(-) Costo de Ventas	464	(1,867,361)
Resultado Bruto	466	6,508,436
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(2,987,778)
(-) Gastos de administración	469	(2,614,306)
Resultado de operación	470	906,352
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472	(674,655)
(+) Ingresos financieros gravados	473	
(+) Otros ingresos gravados	475	
(+) Otros ingresos no gravados	476	
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	(10,000)
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	221,697
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	221,697
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490	(66,509)
Resultado del ejercicio	492	155,188
	Utilidad	
	Pérdida	0