

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
Planeamiento Estratégico de Constructora Naylamp



Sociedad Anónima Contratistas Generales

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS

OTORGADA POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

PRESENTADA POR

Celis Sirlopú, Vilma Cristina

Celis Sirlopú, Antonio Giancarlo

Jaime Liza, Jorge Luís

Zeña Ponce, Luís Francisco

Asesora:

Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, Noviembre de 2015

Agradecimientos

A Dios por permitirnos desarrollarnos profesionalmente y guiarnos hacia el camino que nos tiene señalado.

A mi esposo Luis y mis hijas Luana y Luciana porque son la inspiración de mis logros.

A mi esposa Mónica y mi hija Sofía, por hacerme vivir el presente, sin rencor al pasado, ni temor al futuro.

A nuestros padres Antonino y Vilma por ser los mejores ejemplos de superación y amor en el mundo.

A mi padre que desde el cielo me guía siempre.

A mi esposa Cristina por su amor, paciencia y apoyo incondicional.

A mis hijas Luana y Luciana que son mi motivo de superación.

A la asesora Beatrice Avolio por su entrega y apoyo para la culminación de esta tesis.

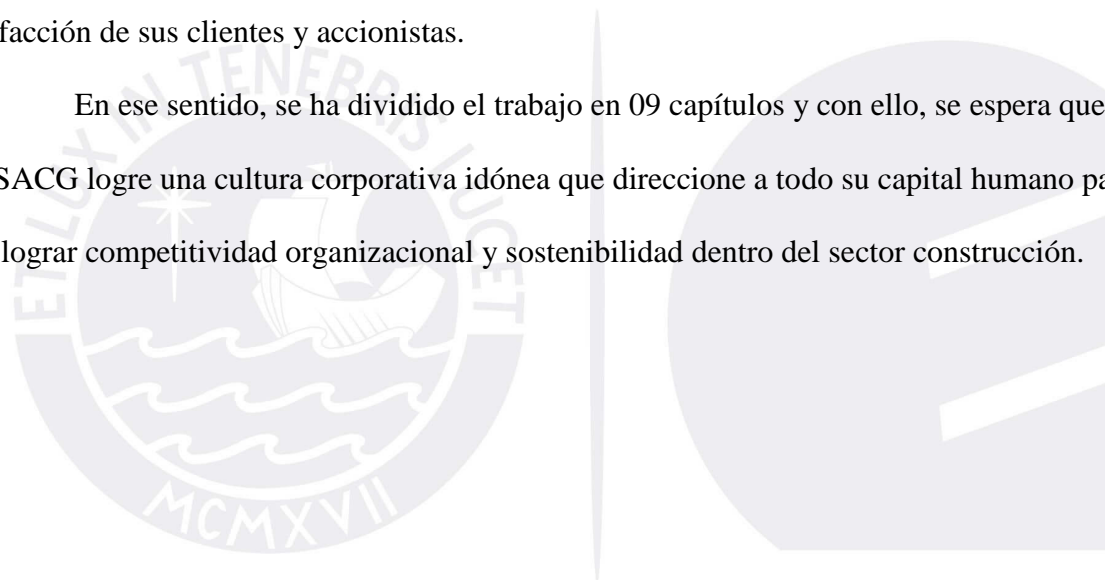


Resumen Ejecutivo

El presente Planeamiento Estratégico estudia a Constructora Naylamp Sociedad Anónima Contratistas Generales (CNSACG) con la finalidad de analizar e identificar a través de las diferentes herramientas de planificación (Matrices) los factores claves de éxito del entorno e interno que le permitan a la empresa desarrollar de manera adecuada estrategias para convertirlas en objetivos de corto plazo mediante las cuales se logre la realización de los objetivos de largo plazo para el cumplimiento de la visión propuesta.

La visión planteada hasta el 2020, propone a CNSACG posicionarse como una de las cinco empresas con mayor facturación en el sector construcción de la región Lambayeque, reconocida por sus altos estándares de seguridad en obras, la calidad de sus procesos, la satisfacción de sus clientes y accionistas.

En ese sentido, se ha dividido el trabajo en 09 capítulos y con ello, se espera que CNSACG logre una cultura corporativa idónea que dirija a todo su capital humano para lograr competitividad organizacional y sostenibilidad dentro del sector construcción.



Abstract

This strategic planning studies Constructora Naylamp Sociedad Anonima Contratistas Generales (CNSACG). The aim is to analyze and identify through the different planning tools the success key factors of the internal and external aspects which allow the company develop, in an accurate way, different strategies that could become short term objectives in a way that long term objectives could be real and achieve the proposed vision.

The vision for the year 2020, proposes CNSACG to establish itself as one of the five companies with the highest invoicing in the construction segment of Lambayeque, being recognized by its high safety standards, processes' quality and, their customers and shareholders' satisfaction.

In this regard, this planning has been divided into 09 chapters, the aim is CNSACG achieves an ideal corporative culture that leads all its human resources to accomplish organizational competitiveness and sustainability within the construction segment.

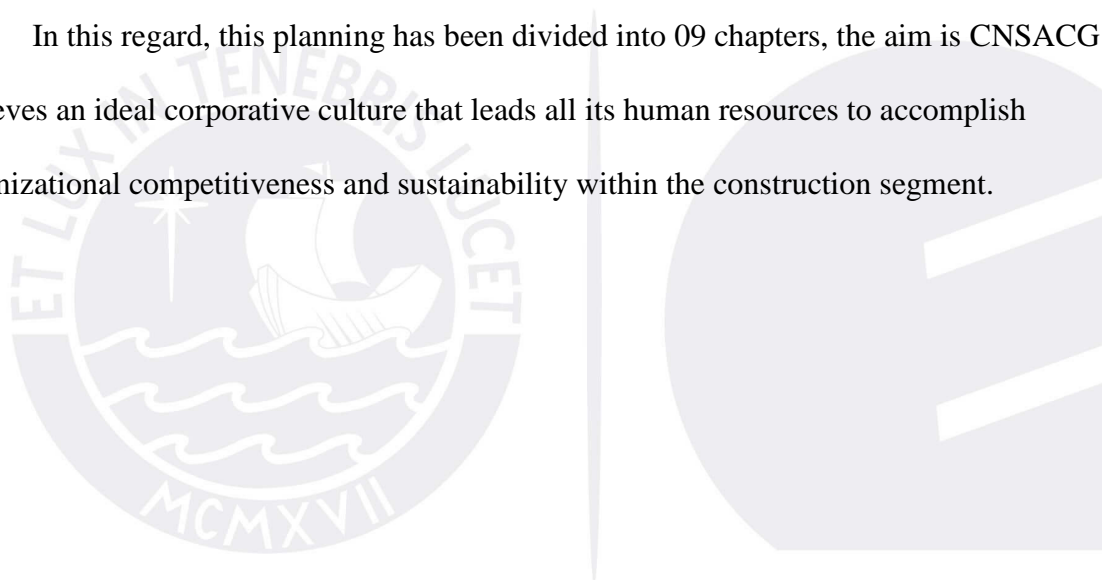


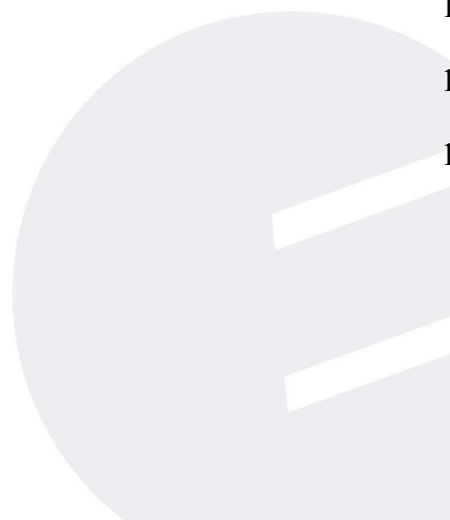
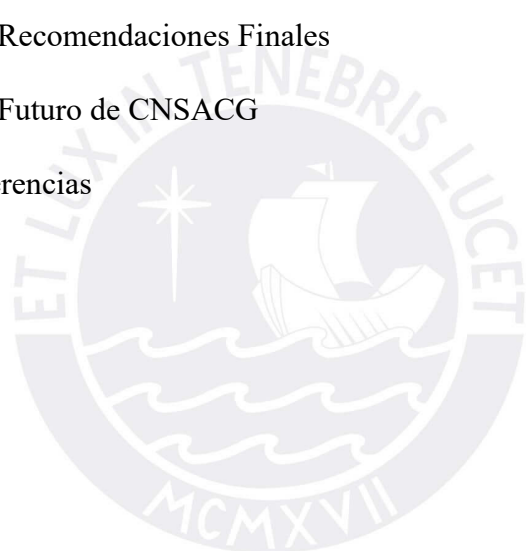
Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación Actual de Constructora Naylamp Sociedad Anónima Contratistas	
Generales	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones:	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión	8
2.3. Misión	8
2.4. Valores	9
2.5. Código de Ética	10
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa	13
3.1. Análisis del Entorno PESTE	13
3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	13
3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	22
3.1.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	29
3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	36
3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	40
3.1.6. Competitividad	42
3.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	43
3.3. La Organización y sus Competidores	46

3.3.1. Poder de negociación de los proveedores	46
3.3.2. Poder de negociación de los compradores	48
3.3.3. Amenaza de los sustitutos	49
3.3.4. Amenaza de los entrantes	49
3.3.5. Rivalidad de los competidores	50
3.4. Constructora Naylamp SACG y sus referentes	55
3.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	58
3.6. Conclusiones	59
Capítulo IV: Evaluación Interna	62
4.1. Análisis AMOFHIT	62
4.1.1. Administración (A)	62
4.1.2. Marketing y Ventas (M)	67
4.1.3. Operaciones y Logística (O)	70
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)	72
4.1.5. Recursos Humanos (H)	74
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	76
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).	77
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	79
4.3. Conclusiones	82
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo	84
5.1. Intereses de Constructora Naylamp SACG	84
5.2. Potencial de CNSACG	84
5.3. Principios cardinales de CNSACG	85
5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	87
5.5. Objetivos de Largo Plazo	87

5.6. Conclusiones	88
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	89
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	89
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	92
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	95
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	96
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)	96
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	97
6.7. Matriz Cuantitativo de Planeamiento Estratégico (MCPE)	99
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	99
6.9. Matriz de Ética (ME)	102
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	103
6.11. Matriz de Posibilidades de los Competidores	103
6.12. Matriz estratégico Vs Objetivos de largo plazo	106
6.13. Conclusiones	107
Capítulo VII: Implementación Estratégica	108
7.1. Objetivos de Corto Plazo	108
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	110
7.3. Políticas de cada Estrategia	110
7.4. Estructura de Constructora Naylamp SACG	110
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	114
7.6. Recursos Humanos y Motivación	114
7.7. Gestión del Cambio	114
7.8. Conclusiones	114
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	117

8.1. Perspectivas de Control	117
8.1.1. Aprendizaje Interno	117
8.1.2. Procesos	117
8.1.3. Clientes	117
8.1.4. Financiera	118
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	119
8.3. Conclusiones	120
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	121
9.1. Plan Estratégico Integral	121
9.2. Conclusiones Finales	121
9.3. Recomendaciones Finales	122
9.4. Futuro de CNSACG	124
Referencias	126



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>PIA 2015 de las Principales Entidades Públicas en el Departamento de Lambayeque</i>	3
Tabla 2. <i>09 criterios para el cumplimiento de la visión</i>	8
Tabla 3. <i>09 criterios para el cumplimiento de la misión</i>	9
Tabla 4. <i>Costo de materias primas del sector construcción</i>	26
Tabla 5. <i>Universidades privadas de las que no contratarían egresados</i>	35
Tabla 6. <i>Softwares más utilizados en el sector construcción</i>	40
Tabla 7. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	45
Tabla 8. <i>Tabla de Salarios y Beneficios Sociales Pliego Nacional 2014 – 2015 del Régimen Especial de Construcción Civil.</i>	47
Tabla 9. <i>Proyectos inmobiliarios en Lambayeque</i>	52
Tabla 10. <i>Obras públicas adjudicadas -ICM</i>	53
Tabla 11. <i>Obras públicas adjudicadas-Ortiz Lossio</i>	53
Tabla 12. <i>Obras públicas adjudicadas- Constructora San Juan SRL</i>	54
Tabla 13. <i>Análisis de atractividad de la industria</i>	55
Tabla 14. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	60
Tabla 15. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	61
Tabla 16. <i>Directorio y Gerentes en CNSACG</i>	64
Tabla 17. <i>Directorio y Gerentes en CNSACG</i>	65
Tabla 18. <i>Ventas anuales de CNSACG (2010-2014)</i>	68
Tabla 19. <i>Contrataciones con el Estado-CNSACG</i>	70
Tabla 20. <i>Estados de Ganancias y Pérdidas 2010 – 2014</i>	73
Tabla 21. <i>Ratios de Rentabilidad 2012-2014</i>	74
Tabla 22. <i>Matriz de los factores internos (MEFI)</i>	81

Tabla 23. <i>Matriz de Intereses de la Organización</i>	87
Tabla 24. <i>Matriz FODA</i>	91
Tabla 25. <i>Matriz PEYEA</i>	93
Tabla 26. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	98
Tabla 27. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	99
Tabla 28. <i>Matriz cuantitativo de planeamiento estratégico (MCPE)</i>	100
Tabla 29. <i>Matriz de Ética</i>	102
Tabla 30. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	104
Tabla 31. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	105
Tabla 32. <i>Matriz de estratégico Vs Objetivos de largo plazo</i>	106
Tabla 33. <i>Recursos Asignados para los Objetivos a Corto Plazo</i>	111
Tabla 34. <i>Políticas de cada Estrategia</i>	112
Tabla 35. <i>Tablero de Control</i>	119
Tabla 36. <i>Situación presente y los Objetivos de Largo Plazo alcanzados</i>	124
Tabla 37. <i>Plan Estratégico Integral de CNSACG</i>	125

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xiii
<i>Figura 1.</i> PBI del Sector Construcción (2004-2015).	4
<i>Figura 2.</i> Evolución de las Ventas Netas y la Rentabilidad de CNSACG.	6
<i>Figura 3.</i> Evolución del Marco Normativo de La Ley N° 29230.	14
<i>Figura 4.</i> Créditos Desembolsados de Productos MiVivienda, al 30 de Junio de 2015.	15
<i>Figura 5.</i> Inversión en Obras por Impuestos	16
<i>Figura 6.</i> ¿Cuál es el costo de la corrupción en el Perú?	21
<i>Figura 7.</i> El PBI mes a mes (2004-2015).	22
<i>Figura 8.</i> Evolución del PBI (2002-2015).	23
<i>Figura 9.</i> Perú: Aporte de los Sectores Económicos al Crecimiento del PBI, 2004-2013, I – II Trimestre 2014	24
<i>Figura 10.</i> Evolución de Precios de Insumos de la Construcción: 2010-2015	26
<i>Figura 11.</i> Consumo interno de cemento 2012-2014	27
<i>Figura 12.</i> Hogares con déficit habitacional en Chiclayo	29
<i>Figura 13.</i> Distribución de la nueva clase media en el Perú	31
<i>Figura 14.</i> Sistema de financiamiento según NSE	32
<i>Figura 15.</i> Estado de la Evolución TIC en la construcción	38
<i>Figura 16.</i> Tabla de Salarios y Beneficios Sociales Pliego Nacional 2014 – 2015 del Régimen Especial de Construcción Civil.	47
<i>Figura 17.</i> Competidores y Referentes de CNSACG	50
<i>Figura 18.</i> Organigrama de CNSACG.	63
<i>Figura 19.</i> Estilos de decisión de CNSACG	66
<i>Figura 20.</i> Evolución de las ventas mensuales de CNSACG (2013-2014).	69
<i>Figura 21.</i> Matriz PEYEA	92

<i>Figura 22.</i> Matriz BCG	95
<i>Figura 23.</i> Matriz IE	96
<i>Figura 24.</i> Matriz Gran Estrategia	97
<i>Figura 25.</i> Organigrama propuesto para CNSACG	113



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

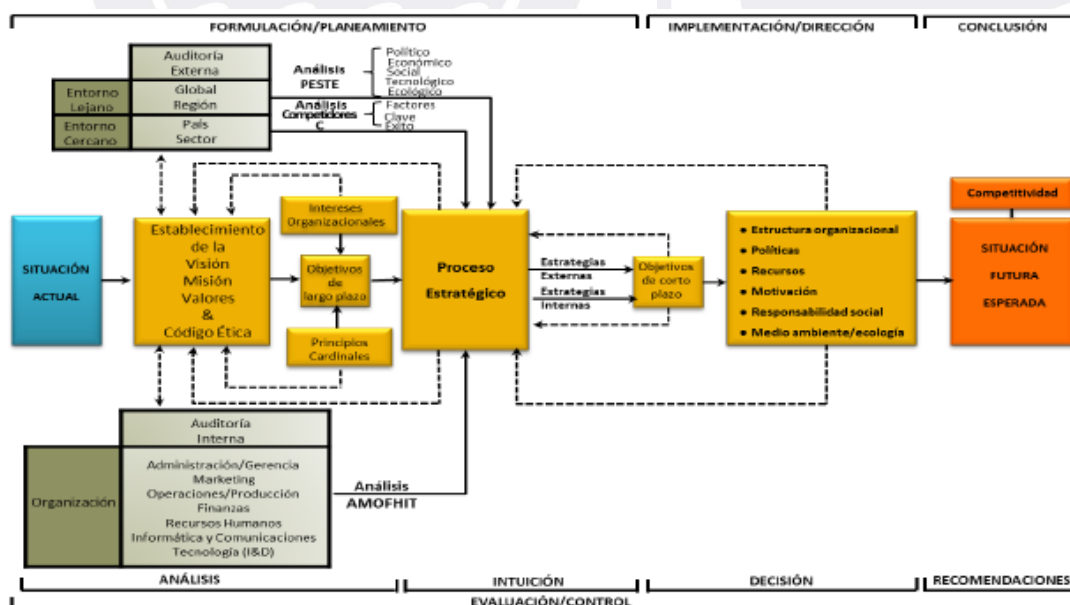


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector construcción, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector construcción, 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 Infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

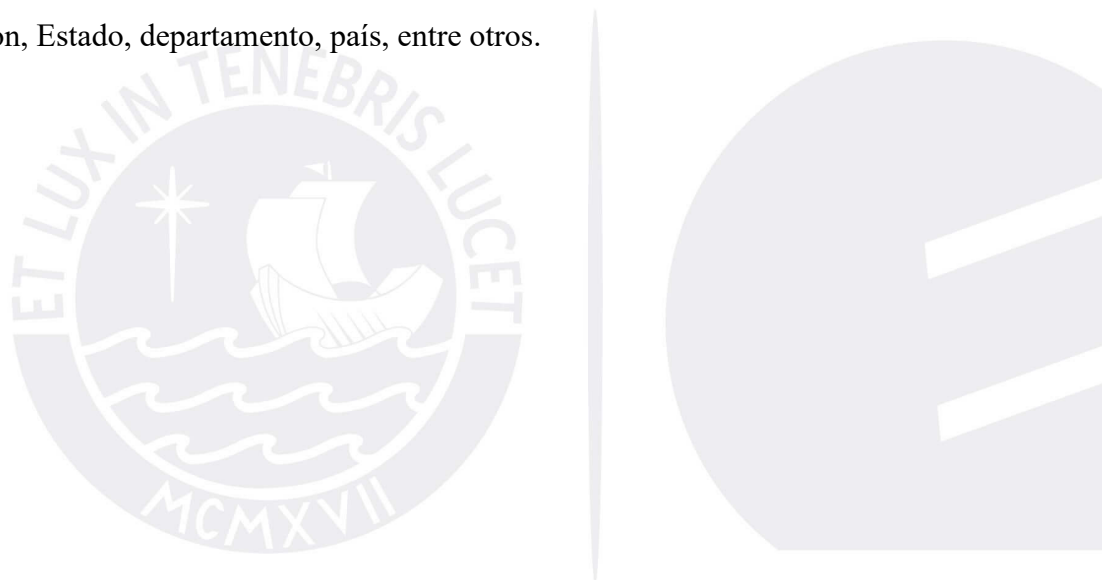
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación Actual de Constructora Naylamp

Sociedad Anónima Contratistas Generales

El presente capítulo describe cuales han sido las principales actividades de la empresa Constructora Naylamp Sociedad Anónima Contratistas Generales desde sus inicios y muestra información económica relacionada al desempeño del sector construcción en el Perú al primer semestre del año 2015.

1.1. Situación General

En setiembre de 1984, José Antonio Jaime Véliz, ingeniero civil, decidió renunciar e independizarse después de siete años de haber laborado en el Ministerio de Transportes (MTC), creando Constructora Naylamp S.A. Durante los primeros 10 años de creación de la empresa la rentabilidad osciló entre el 20 y 35% debido a que en aquella época la legislación exigía requisitos técnicos estrictos para la conformación de empresas constructoras y la demanda era insatisfecha (Jaime J. , 2014). Con la experiencia adquirida en el MTC por el fundador, Constructora Naylamp S.A. dedicaba la mayoría de sus recursos a obras viales. Sin embargo, la experiencia da cuenta que el sector construcción presenta estacionalidad entre los meses de marzo a octubre, sin registrar mayor movimiento en los demás meses. Desde su fundación y hasta el año 1996 la empresa mantuvo una constante participación en el sector local, sustentado en una decidida participación en los procesos de selección, contrataciones con el Estado y contratos con empresas privadas.

Agregado a esto, situaciones de coyuntura como la presentada en abril de 1992, acrecentaron la crisis del sector construcción creándose políticas para apoyar al sector, como los programas del Instituto Nacional de Infraestructura Educativa y Salud (INFES), de la Unidad Técnica Especializada del Fondo Nacional de Vivienda (UTE FONAVI) o la Pavimentación de la carretera Panamericana. En el año 1997, por argumentos registrales el nombre de la empresa se extiende a Constructora Naylamp S.A. Contratistas Generales.

Además, la participación en el mercado se contrajo drásticamente pues el fundador decidió invertir en un negocio que brinde mayor estabilidad a lo largo de todo año y se dedica principalmente a gerenciar Destilería Naylamp EIRL (DNEIRL).

Entre los años 2002 al 2004, la empresa intentó tímidamente volver a incursionar en el sector ejecutando algunas obras con el Estado. En el año 2007 con las utilidades obtenidas en DNEIRL, se incursionó en un proyecto inmobiliario con inversión inicial propia, sin embargo el resultado no fue el esperado debido principalmente al incremento de los precios de los materiales de construcción, especialmente el acero. En el 2009 el fundador decidió incursionar en un tercer negocio: Azucarera Naylamp SAC, para lo cual consigue integrar a cinco de sus seis hijos en su ahora grupo empresarial: Grupo Naylamp. Durante los años 2010- 2014, se obtienen contratos con una empresa público-privada local y un contrato privado. El año 2014 ha sido históricamente el mejor año de CNSACG, debido a ello el fundador decide, por recomendación de sus hijos, recibir una asesoría en la gestión de la empresa familiar. Resultado de ello, los hermanos (segunda generación) deciden nombrar a Jorge Jaime, el tercero de los hijos como nuevo Gerente General, quien asume el cargo en febrero de 2015.

En la Figura 1, se muestra el Producto Bruto Interno (PBI) del sector construcción desde el 2004 hasta el 2015 evidenciando un proceso cíclico en el que se muestran periodos positivos luego de pronunciadas caídas como las presentadas en octubre de 2004, diciembre 2008, junio 2011 y abril 2014. (El Comercio, 2015).

En el ámbito regional, gran parte de la demanda del sector público se puede aproximar considerando el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) destinado a obras de infraestructura en las principales entidades públicas del Departamento de Lambayeque. Para el 2015, el Gobierno Regional de Lambayeque y las principales Municipalidad Provinciales y Distritales de la Región estiman invertir en proyectos aprobados un aproximado de 435

millones de soles en obras de infraestructura pública (ver Tabla 1). Respecto a la demanda privada, “para enero de 2015, 11,903 de los 14,261 hogares demandantes efectivos totales no satisfacen sus expectativas de consumo en el mercado de edificaciones urbanas de la ciudad, los cuales corresponden al 83.47% del total de hogares considerados como demandantes.” (Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO], 2015).

Tabla 1.
PIA 2015 de las Principales Entidades Públicas en el Departamento de Lambayeque

Entidad Pública	PIA para obras
Gobierno Regional de Lambayeque	108'901,905
Municipalidad Provincial de Chiclayo	13'835,570
Municipalidad Distrital de La Victoria	3'349,254
Municipalidad Provincial de Ferreñafe	2'321,171
Municipalidad Provincial de Pimentel	1'782,846
Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz	3'498,067
Municipalidad Provincial de Lambayeque	7386,577
Total	141'075,390

Nota. Adaptado de "Consulta Amigable" del Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.

Dentro de este panorama, Constructora Naylamp Sociedad Anónima Contratistas Generales (CNSACG) es una empresa dedicada a la elaboración de proyectos y ejecución de obras de construcción. Cuenta con una oficina principal y almacén central ubicados en el Distrito de La Victoria, Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque. Ha realizado operaciones a nivel local así como en los Departamentos de Piura, Cajamarca, La Libertad y Huancayo y posee experiencia tanto en contrataciones públicas como privadas. En los últimos 10 años ha contratado con cinco clientes, entre Entidades Públicas, Público-Privadas y Privadas, además de haber ejecutado un proyecto inmobiliario con inversión inicial propia. Sin embargo, la empresa centra sus actividades y se concentra en atender al sector público.

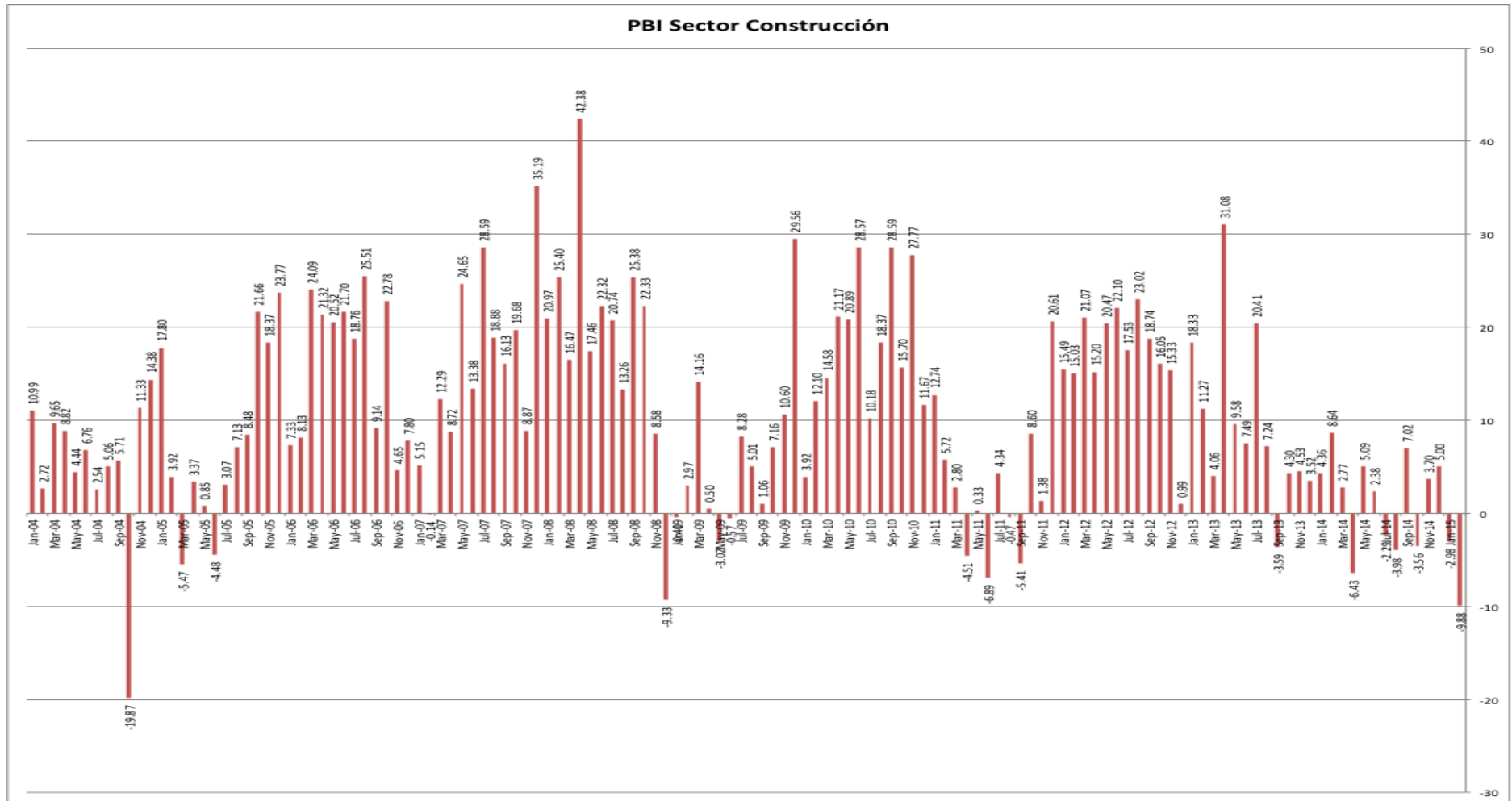


Figura 1. PBI del Sector Construcción (2004-2015).

Nota: Tomado de “Así evolucionó el sector construcción desde 2004” por el diario El Comercio, 2015. Recuperado de:

<http://elcomercio.pe/economia/peru/asi-evoluciono-sector-construccion-desde-2004-interactivo-noticia-1804495>

CNSACG cuenta con ocho empleados, de los cuales cinco cargos directivos pertenecen a miembros de la familia de forma permanente, dos son cargos administrativos y uno es obrero. Este último se incrementa hasta 50 aproximadamente cuando se ejecutan obras. La cultura organizacional de CNSACG se basa en el emprendedurismo del fundador de la empresa, la cual se refleja en un organigrama vertical, trabajo bajo presión y de respuesta rápida.

En la Figura 2 se grafican los registros de ventas anuales de CNSACG en los últimos 10 años. Se destacan picos de ventas en los años: (i) 2007, debido a un proyecto inmobiliario con inversión inicial propia, (ii) 2011, debido a un contrato privado y (iii) 2014, producto de contrato con el Gobierno Regional de Lambayeque, entidad que le otorgó el Premio “Mejor Empresa Regional 2014”. Al segundo trimestre del año 2015 solo se ha facturado el saldo de liquidación del último contrato. Así mismo la utilidad de CNSAGG para el 2014 se incrementó considerablemente. Es importante destacar que la empresa posee una línea de cartas fianzas hasta por US\$10'000,000 con el BBVA Continental.

Entre los principales competidores de CNSACG, se encuentran: a) Ingeniería Civil Montajes (ICM), b) Constructora San Juan y c) Constructora Ortiz Lossio y entre sus principales referentes tenemos algunas constructoras transnacionales y nacionales como: a) COSAPI, b) Odebrecht y c) Graña y Montero.

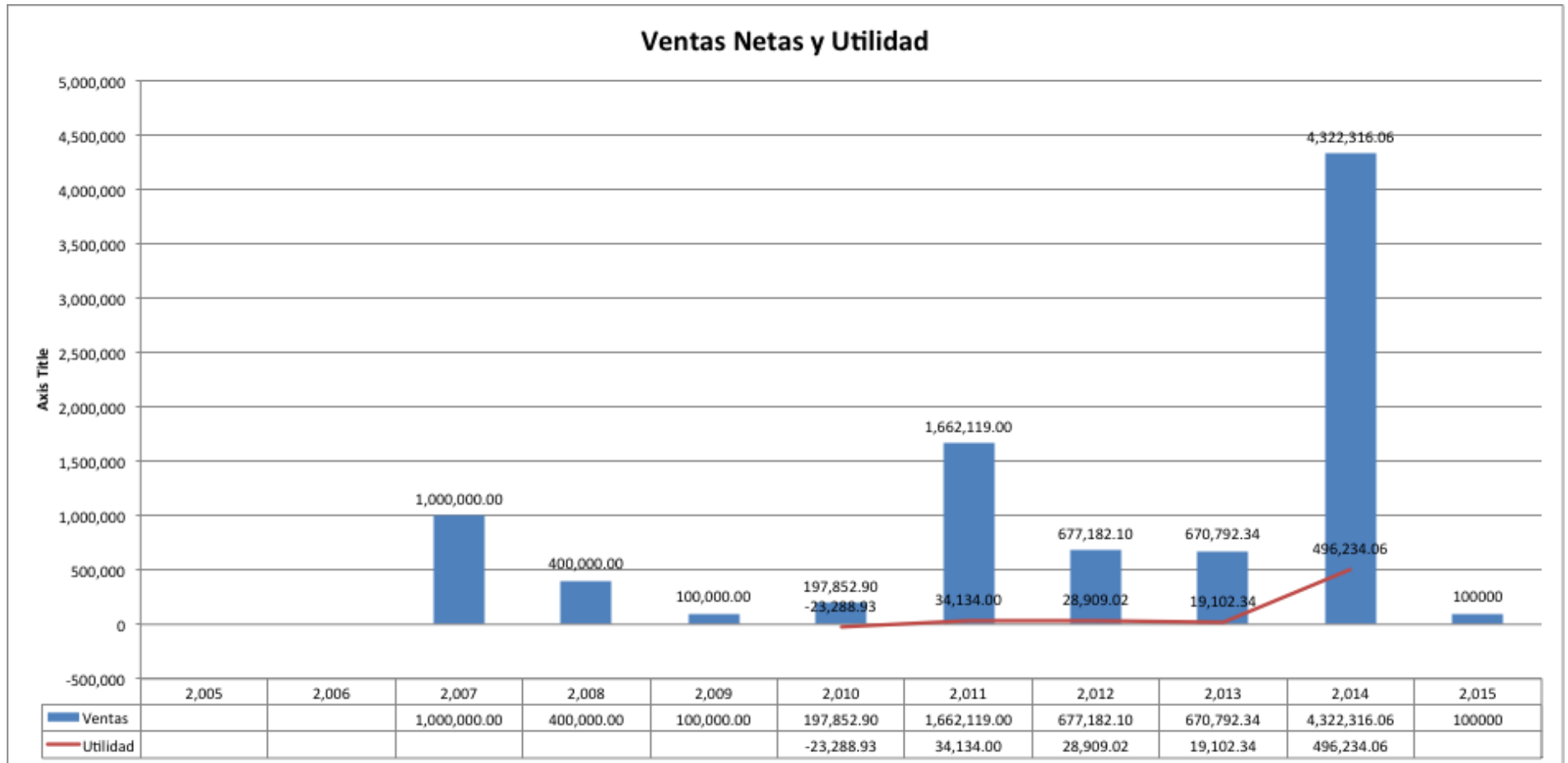


Figura 2. Evolución de las Ventas Netas y la Rentabilidad de CNSACG.

Fuente: Área de Contabilidad de la empresa.

1.2. Conclusiones:

Constructora Naylamp SA Contratistas Generales es la unidad de negocios más antigua de las tres creadas por el fundador José Jaime Veliz, estas pertenecen a Grupo Naylamp y se subsidian entre si.

La empresa CNSACG concentra sus ventas y atiende al sector público dejando de lado las necesidades del sector privado.

El sector construcción, junto a los de servicios, comercio, industria y extractiva, es uno de los sectores que ha mostrado una constante contribución a la economía peruana en los últimos 10 años.

Considerando el comportamiento cíclico del PBI de los últimos 10 años del sector construcción en el Perú, las alentadoras proyecciones para el 2015 sugieren el inicio de la recuperación de este sector.

A nivel regional, el monto acumulado del Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) de las principales entidades públicas de Lambayeque sugiere que existe demanda de la cual CNSACG puede obtener participación de mercado.

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

En el presente capítulo y como resultado de entrevistas a profundidad, se identificó la misión de CNSACG, además se proponen la visión, los valores y el código de ética.

2.1. Antecedentes

CNSACG no cuenta con una misión y visión claramente estructuradas, sin embargo, de las entrevistas realizadas a José Jaime Véliz, fundador de la empresa, se identificó la finalidad con la que propuso su negocio, a pesar que durante sus 30 años de operaciones no se plantearon objetivos de largo plazo que conllevaran a una visión.

2.2. Visión

Al 2020, Constructora Naylamp S.A. Contratistas Generales será una de las cinco empresas con mayor rentabilidad en el sector construcción de la zona norte del Perú, reconocida por sus altos estándares de seguridad en obras, la calidad de sus procesos, la satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas.

Tabla 2.
09 criterios para el cumplimiento de la visión

Criterios	Condición
Ideología central	Cumple
Visión de futuro	Cumple
Simple, clara y comprensible	Cumple
Ambiciosa, convincente y realista	Cumple
Definida en un horizonte de tiempo	Cumple
Proyectada a un alcance geográfico	Cumple
Conocida por todos	Cumple
Expresión que de un sentido de urgencia	Cumple
Idea clara y desarrollada del horizonte de la empresa.	Cumple

Nota .Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

2.3. Misión

Somos una empresa familiar chiclayana, la pionera en Grupo Naylamp, que brinda servicios de arquitectura, ingeniería y construcción, anticipando la satisfacción de las entidades públicas y privadas con las que contratamos; respetando, apoyando y promoviendo el desarrollo integral de nuestro equipo humano; procurando el uso de tecnologías constructivas competitivas y transmitiendo nuestra más importante política: el trabajo.

Tabla 3.
09 criterios para el cumplimiento de la misión

Criterios	Condición
Clientes consumidores	Cumple
Productos: Bienes o servicios	Cumple
Mercados	Cumple
Tecnologías	Cumple
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.	Cumple
Filosofía de la organización	Cumple
Autoconcepto de la organización	Cumple
Preocupación por la imagen pública	Cumple
Preocupación por los empleados	Cumple

Nota .Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

2.4. Valores

Los valores propuestos para Constructora Naylamp SACG son:

- a) Respeto.- Tratamos a cada miembro de nuestra comunidad vinculada como nos gusta que ellos nos traten, tolerando sus costumbres y tradiciones, sin perder el principio de autoridad.

- b) Honestidad.- Actuamos siempre con la verdad como una forma de mantenerla en el *core* de la empresa, lo que nos ayuda a obtener la confianza de nuestros accionistas, colaboradores, clientes y proveedores.
- c) Solidaridad.- Es en los momentos difíciles, cuando estamos presentes para ayudar a nuestros involucrados, quien sea.
- d) Calidad.- Todos nuestros procesos deben obtener los resultados esperados, dentro del tiempo y los costos estimados para obtener la satisfacción de los clientes.

2.5. Código de Ética

Para los colaboradores:

- Garantizar que los colaboradores comprendan sus responsabilidades.
- Valorar la solvencia moral de los co-trabajadores.
- Prescindir resultados comerciales a expensas de una conducta NO ética.
- Fomentar el compromiso del personal con un ambiente de trabajo seguro, comunicando eficientemente los peligros, riesgos y controles aplicables en nuestra operación.
- Fomentar el buen uso de los recursos de la empresa.
- Estimular la comunicación clara y transparente, el uso de la información y la confidencialidad mutua entre la empresa y el personal, para fortalecer el lazo de confianza.

Para los clientes:

- Lograr una relación de confianza y credibilidad, en la entrega de los servicios y/o productos que garantizan la calidad de los mismos.
- Garantizar transparencia con la información, asegurando el beneficio mutuo.
- Conservar una relación de servicio continuo anticipando sus requerimientos.

- Brindar un trato profesional e íntegro, con servicios de calidad, cumpliendo plazos, costos y requerimientos establecidos.

Para los proveedores:

- Cumplir las obligaciones mediante acuerdos comerciales claros y transparentes.
- Tratar con respeto y amabilidad, sin distinguir la magnitud de las compras, envergadura del proveedor o favoritismos.
- Buscamos otorgar a nuestros proveedores las mismas oportunidades al contratarlos, sin generar falsas expectativas.
- Está permitido reconocer el aporte mediante regalos u otros presentes con aprobación de gerencia.

Para la Comunidad Vinculada:

- Respetar la cultura, valores e idiosincrasia de la comunidad y promover su continuidad.
- Buscar el desarrollo de la comunidad y evitar cualquier impacto negativo de nuestras operaciones en el entorno.
- Mantener nuestras operaciones en un marco de respeto a las entidades reguladoras y fiscalizadoras.

Para el medio ambiente

- Estar comprometidos con la preservación, fomentar la conciencia y protección del medio ambiente.

2.6. Conclusiones

La empresa CNSACG ha trabajado de forma empírica con un plan de trabajo no estructurado.

Se ha propuesto una visión y una misión tomando en consideración las entrevistas realizadas a su fundador, al Gerente General y siguiendo los nueve criterios para evaluarlos.

La visión sugerida sitúa a la empresa en el año 2020 como una de las cinco empresas con mayor facturación en el sector construcción de la región Lambayeque que es reconocida por su calidad y que además satisface a su comunidad vinculada: clientes, colaboradores y accionistas.

La misión propuesta destaca los servicios ofertados por CNSACG (arquitectura, ingeniería y construcción), la búsqueda de satisfacción de sus clientes (privados y públicos), así como promueve el desarrollo integral del equipo humano, el uso de tecnologías constructivas competitivas y transmitiendo la motivación de trabajo.

La honestidad y la calidad son valores relevantes en CNSACG, ya que estos permitirán la confiabilidad de sus clientes y de su comunidad vinculada.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se analizan las oportunidades y amenazas propias del sector y que afectan e impactan de alguna manera en CNSACG con la finalidad de identificar los factores claves de éxito del entorno de la empresa, evaluándolos a través de la Matriz EFE, luego se estudian los competidores y referentes de CNSACG para evaluarlos a través de la Matriz de Competitividad y Matriz Referencial.

3.1. Análisis del Entorno PESTE

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

Las políticas del gobierno están orientadas a facilitar la adquisición de vivienda. El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento a través del Fondo Mi Vivienda promueve el acceso a la vivienda única y adecuada (con servicios básicos de luz, agua, desagüe), principalmente, de las familias con menores ingresos. Esto se logra a través de la articulación entre el Estado y los Sectores Inmobiliario (promotor/constructor) y Financiero y sus principales productos son Nuevo Crédito Mivivienda, Crédito MiConstrucción, Financiamiento Complementario Techo Propio, Crédito MiCasa Más y Crédito MiTerreno (Fondo MiVivienda, s.f.). Las colocaciones de crédito desembolsados, en número, llegaron a un pico de 13,164 en el año 2013 y se contrajeron a 10,777 en el 2014. Al 30 de Junio de 2015, a nivel nacional se han desembolsado 4,164 créditos con un monto de 472,173 miles de nuevos soles (ver Figura 3).

La Presidencia del Consejo de Ministros promulgó el Decreto Legislativo N° 1177 que establece el régimen de promoción del arrendamiento para vivienda. Este régimen busca “... reducir el déficit cuantitativo y cualitativo habitacional del Perú... y reactivar el mercado de construcción a través de la promoción de la inversión...” (Diario Oficial El Peruano, 2015). Esto se logrará mediante mecanismos que faciliten el acceso a vivienda a través del arrendamiento con opción a compra y el arrendamiento financiero (leasing) de

inmuebles destinados a vivienda. Se considera una importante oportunidad para el sector construcción debido a que la demanda por viviendas se incrementará pues la cuota inicial ya no será una limitante. Es decir, con esta propuesta se podrá ocupar la vivienda y se empezará a pagar el alquiler, de tal modo que en dos o tres años la persona que alquila tendrá en su cuenta de capitalización el monto equivalente a la cuota inicial.

Además, la política gubernamental busca promover la rápida ejecución de obras públicas, por ello se desarrolló el mecanismo de Obras por Impuestos. La Ley N° 29230, Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado, fue publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 20 de mayo de 2008, y regula el mecanismo denominado “Obras por Impuestos”.

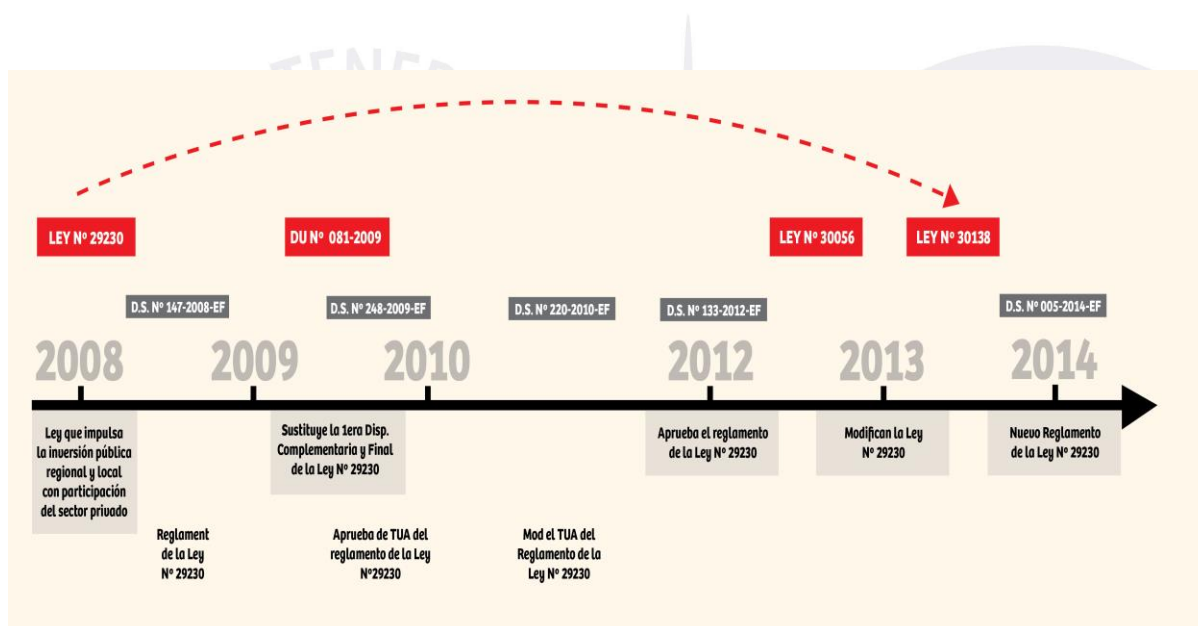


Figura 3. Evolución del Marco Normativo de La Ley N° 29230.

Nota: Recuperado el 20 de Junio de 2015 del sitio web de Obras por Impuestos:

<http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5&sec=0>

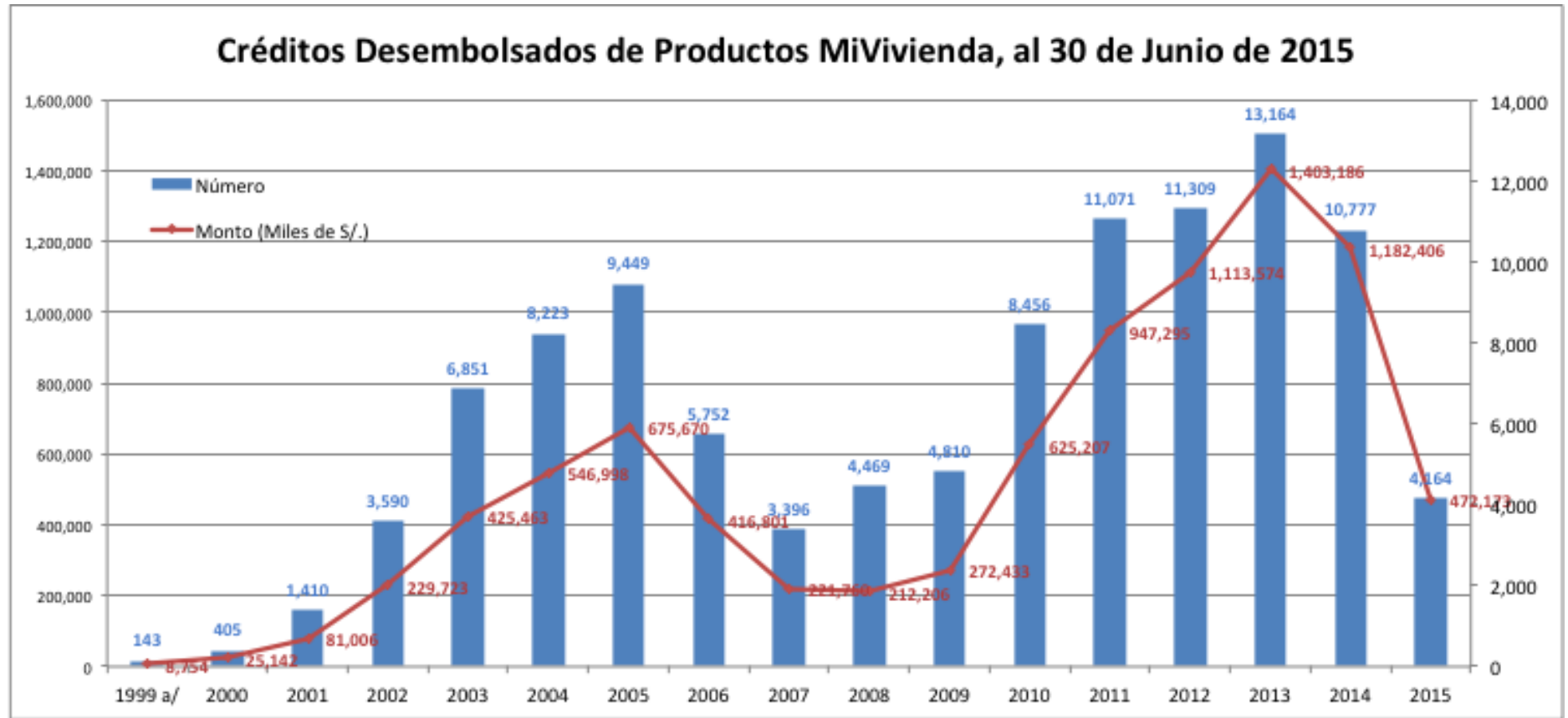


Figura 4. Créditos Desembolsados de Productos MiVivienda, al 30 de Junio de 2015.

Nota: Recuperado el 02 de Agosto de 2015 del sitio web del Fondo MiVivienda:

<http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139#>

Con las modificatorias introducidas al Régimen de Obras por Impuestos se ha generado desde su creación hasta la fecha, S/1,505.3 millones de Nuevos Soles en compromisos de inversión (ver Figura 4), convirtiéndolo en un mecanismo eficaz y dinámico para la rápida ejecución de obras públicas, bajo la idea de colaboración entre el sector público y privado (PROINVERSION, s.f.).

La Inversión en Obras por Impuestos, tanto en Inversión Ejecutada y/o Comprometida como en número se ha incrementado desde la publicación de su Reglamento en 2009 (ver Figura 5). Además, este es un mecanismo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) por las siguientes razones: a) Permite ejecutar proyectos públicos según las principales necesidades de la población, b) Los proyectos se ejecutan más allá de lo exigido por la ley, c) Genera valor compartido y, a través de este, estrecha el lazo público-privado y d) Promueve el desarrollo y contribuye a la reducción de brechas (Gestión, 2015).

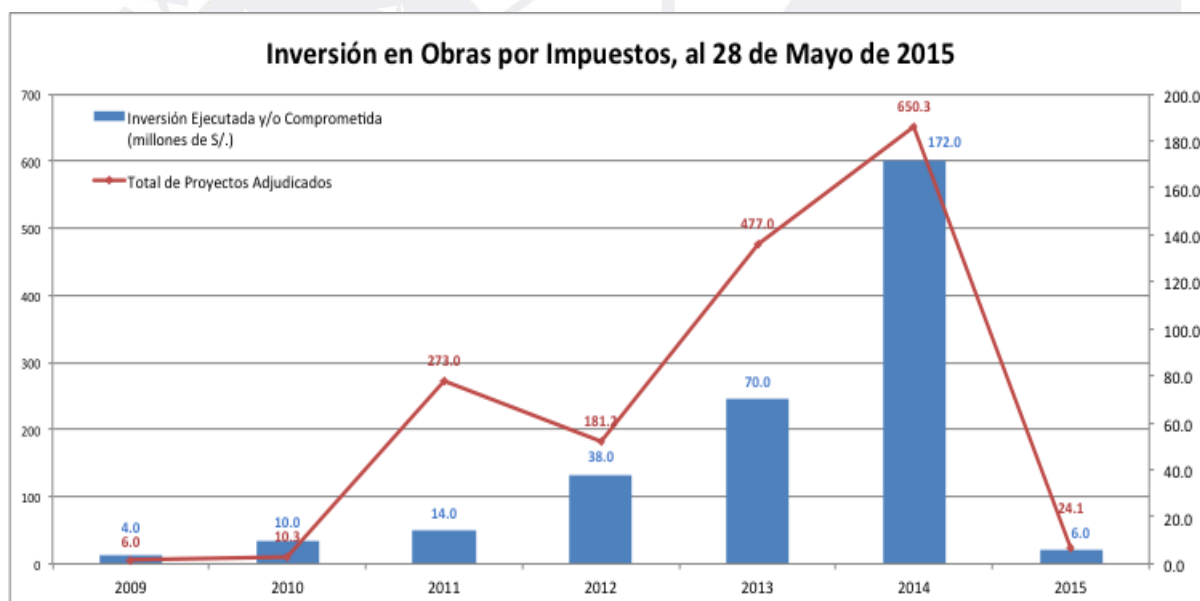


Figura 5. Inversión en Obras por Impuestos

Nota: Recuperado el 20 de Junio de 2015 del sitio web de Obras por Impuestos:

<http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5&sec=0>

El marco de inversiones públicas y contrataciones con el Estado se rige por distintas leyes y entes rectores, este marco es un factor importante para el sector construcción tanto a nivel nacional como regional. La Ley N° 27293 crea el Sistema Nacional de Inversión

Pública con la finalidad de “...*optimizar el uso de los Recursos Públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión.*”. Fue publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 28 de junio de 2000; y modificada por las Leyes N° 28522 y 28802 y por los Decreto Legislativo Nos. 1005 y 1091. Su Reglamento fue publicado en el Diario Oficial “El Peruano” el 19 de julio de 2007 y modificado por el Decreto Supremo N° 038-2009-EF.

Los Ministerios, Gobiernos Regionales y Municipalidades asumen el rol de Unidades Ejecutoras, es decir, son las encargadas de formular los proyectos y el Ministerio de Economía es responsable por la evaluación, viabilidad, inversión y cierre. Al formular los proyectos, la Entidad Pública establece un alcance estimado, el cual será determinado finalmente en el expediente técnico, documento cuya elaboración puede estar a cargo de la misma Entidad o de un consultor o proyectista, según la magnitud del proyecto. Una vez aprobado el proyecto, la Entidad deberá financiar el proyecto con recursos propios o buscar el financiamiento a través de convenios con algún ministerio, por lo general el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Jaime J. , 2015)(Jorge Jaime, entrevista personal, 2015).

El Gobierno Regional de Lambayeque ha destinado el 30%, 34%, 31% de su presupuesto para los años 2012, 2013 y 2014 respectivamente en construcción de edificios y estructuras, así como la elaboración de estudios de pre factibilidad y factibilidad, elaboración de expediente técnico, supervisión y administración (Liza, 2015). Los principales tipos de proyectos se encuentran en la función de Educación y Transporte, destacando el mejoramiento de centros educativos de los niveles inicial, primaria y secundaria (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

Considerando que el Gobernador Regional fue reelegido en esta región, se estima que las inversiones seguirán el mismo rumbo, de acuerdo a la Gerencia Regional de Infraestructura, Construcción, Vivienda y Saneamiento del Gobierno Regional de Lambayeque, dado que esta entidad ha programado invertir 200'616,195 Nuevos Soles para el año 2015 (Liza, 2015).

Ninguna de las tres provincias de la Región Lambayeque ha reelegido a sus burgomaestres en las elecciones del año 2014, sin embargo, los alcaldes electos y el Gobernador Regional pertenecen al mismo movimiento político: Alianza para el Progreso.

A nivel regional y local se vienen promocionando nuevos proyectos de inversión estatal que permitirán dinamizar la economía y el sector construcción, así pues tenemos el Terminal Marítimo de Puerto Éten (\$ 400 millones), los Colegios de Alto Rendimiento (S/. 60 millones), el Terrapuerto de Chiclayo y la Nueva Ciudad de Olmos (Liza, 2015).

Las contrataciones con el Estado a nivel nacional están regidas por la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. La Ley N° 29873 contiene “...*las disposiciones y lineamientos que deben observar las Entidades del Sector Público en los procesos de contrataciones de bienes, servicios u obras... orientadas a maximizar el valor del dinero del contribuyente en las contrataciones...*” (Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado [OSCE], 2012). Para contratar con el Estado es necesario estar inscrito en el Registro Nacional de Proveedores y poseer la documentación vigente a la fecha de realizarse el proceso de selección, es decir no estar impedido, sancionado ni inhabilitado. Para el caso de ejecución de obras el proceso de selección más común, debido al valor referencial, es la licitación pública. Los participantes o interesados pueden realizar un seguimiento las diferentes etapas proceso de selección a través de la página web del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), las cuales son: 1) Convocatoria, 2) Registro de participantes, 3) Presentación de Consultas (mínimo cinco días), 4) Absolución de Consultas

(máximo cinco días), 5) Presentación de observaciones (mínimo cinco días), 6) Absolución de Observaciones (máximo cinco días), Integración (mínimo cinco días), 7) Presentación de Propuestas, 8) Calificación y Evaluación de Propuestas, 9) Otorgamiento de la Buena Pro y 10) Consentimiento de la Buena Pro. Sin embargo, se pueden generar impugnaciones y retrasar el proceso (Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado [OSCE], 2012).

Se debe ser cuidadoso al momento de participar de una licitación pública pues existen características que pueden perjudicar a la empresa. Una de ellas es la elaboración del Expediente Técnico de Obra, de acuerdo a este expediente se ejecutará la obra y por ser parte del contrato, debe ser revisado considerando la magnitud de la obra y el presupuesto asignado para realizarlo. Esto va de la mano con el sistema de contratación, el cual puede ser a suma alzada o a precios unitarios. Otro punto a considerar es que se pueden generar conciliaciones y arbitrajes para solucionar los conflictos que deriven de la ejecución y/o interpretación del contrato, que de generarse toma tiempo para que el Tribunal del Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado se pronuncie (Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado [OSCE], 2012). Tal como se describe contratar con el Estado no es sencillo, demanda tiempo y experiencia.

La construcción está sujeta a diversas leyes, reglamentos y permisos de ámbito nacional y local. El Reglamento Nacional de Edificaciones tiene por objetivo “...normar los criterios y requisitos mínimos para el diseño y ejecución de las habitaciones urbanas y las edificaciones...” y es la guía de las empresas dedicadas al rubro de la construcción (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS], 2013). Además, del Reglamento se deben considerar los parámetros de Construcción, de las instalaciones de agua y desagüe, de la instalación de energía eléctrica, entre otros. Se deben considerar los parámetros urbanísticos determinados por la Municipalidad y solicitar la licencia de construcción, estos dos puntos son importantes ya que existen procedimientos cuando se

realiza una construcción y tienen que formalizarse a través de la Municipalidad (Jorge Jaime, entrevista personal, 2015)

Una amenaza en el sector construcción es la corrupción existente en las entidades del sector público a todo nivel (ver Figura 9). Esta corrupción debilita el ambiente de negocios y distorsiona los incentivos pues, en el caso de las licitaciones públicas las empresas serias son desplazadas por empresas de menor fiabilidad que se prestan a realizar actos de corrupción.

Es así que la Procuraduría Anticorrupción reveló que a nivel nacional el 92% de los Alcaldes está siendo investigado por actos de corrupción vinculado a diferentes delitos (Radio Programas del Perú [RPP], 2014)

Esta corrupción se genera en algunos casos por licitaciones dirigidas, actos que son motivados por la cultura del “diezmo” entre proveedor y el funcionario público, tal es el caso del ex Alcalde de la Municipalidad de Chiclayo, Roberto Torres, quien habría cobrado 9 millones de soles por una obra de Mejoramiento de las Emisiones Principales que no se ejecutó (Perú21, 2014). Por último, la legislación laboral implementada en el sector construcción ha favorecido la informalidad en el mercado laboral, generando así la presencia de sindicatos de construcción civil. Esto se configura en una de las más importantes amenazas debido a las extorsiones que se vienen realizando a las empresas dedicadas al rubro de la construcción (Jaime J. , 2014).

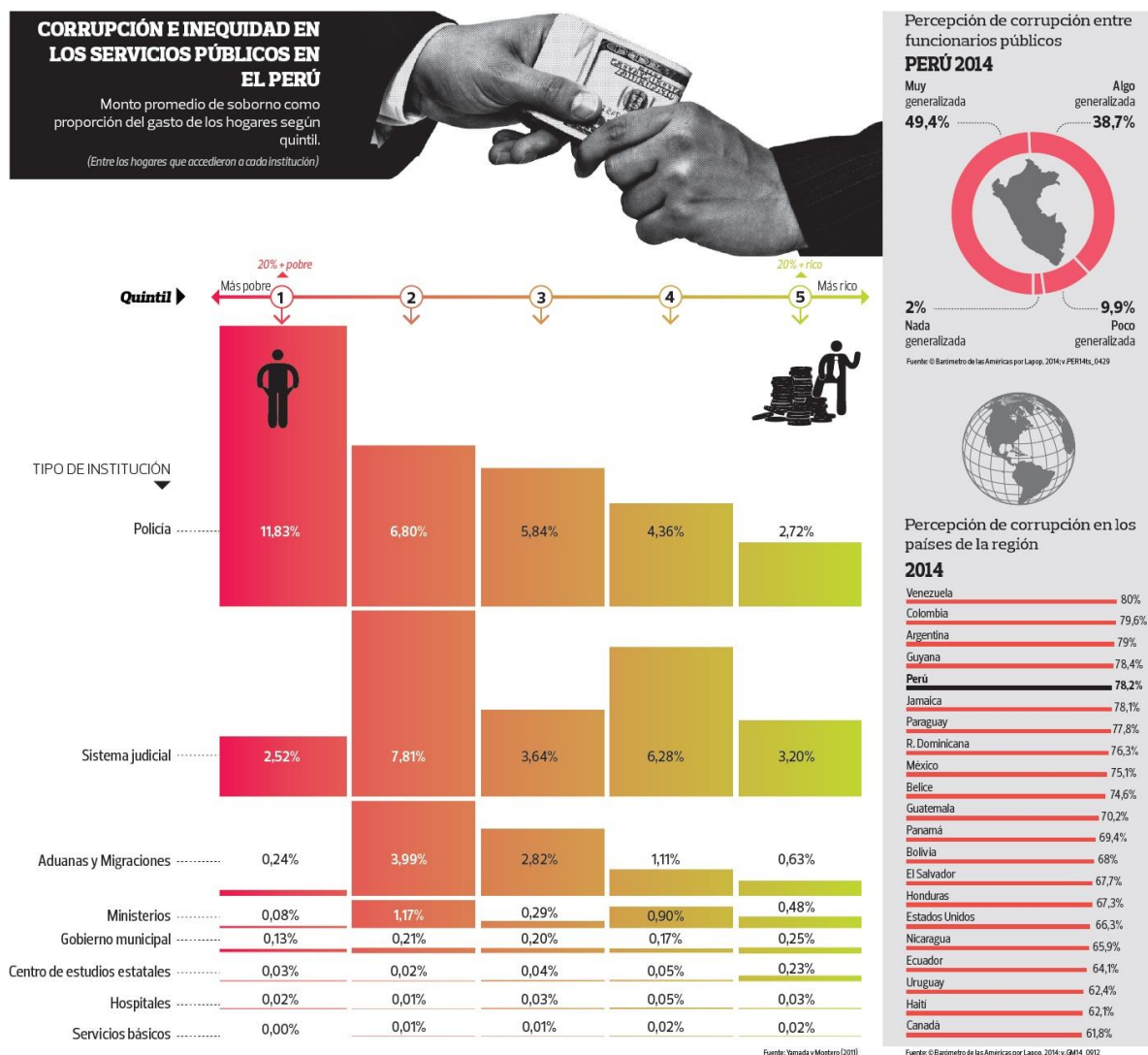


Figura 6. ¿Cuál es el costo de la corrupción en el Perú?

Nota: Recuperado el 21 de Junio de 2015 del sitio web El Comercio:

<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/cual-costo-corrupcion-peru-informe-noticia-1820300>

En conclusión, las *oportunidades* son: (a) políticas del gobierno orientadas a facilitar la adquisición de vivienda (leasing inmobiliario y Fondo Mi Vivienda) y facilitar la ejecución de obras públicas (obras por impuestos) y (b) Promoción de nuevos proyectos de inversión regional y local. Las *amenazas* son: (a) Trámites engorrosos para contratar con el Estado: entidades públicas y de servicios público y (b) Presencia de corrupción en las contrataciones con el Estado y extorsiones.

3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

A pesar de la crisis económica mundial registrada en el año 2009, el Perú mostró una muy buena recuperación en el desempeño de su Producto Bruto Interno (PBI). Como se puede apreciar en la Figura 1, este ha mostrado un desempeño regular y constante desde mediados del 2011 a mediados del 2014, habiendo registrado desde entonces un preocupante descenso. (El Comercio, 2015)

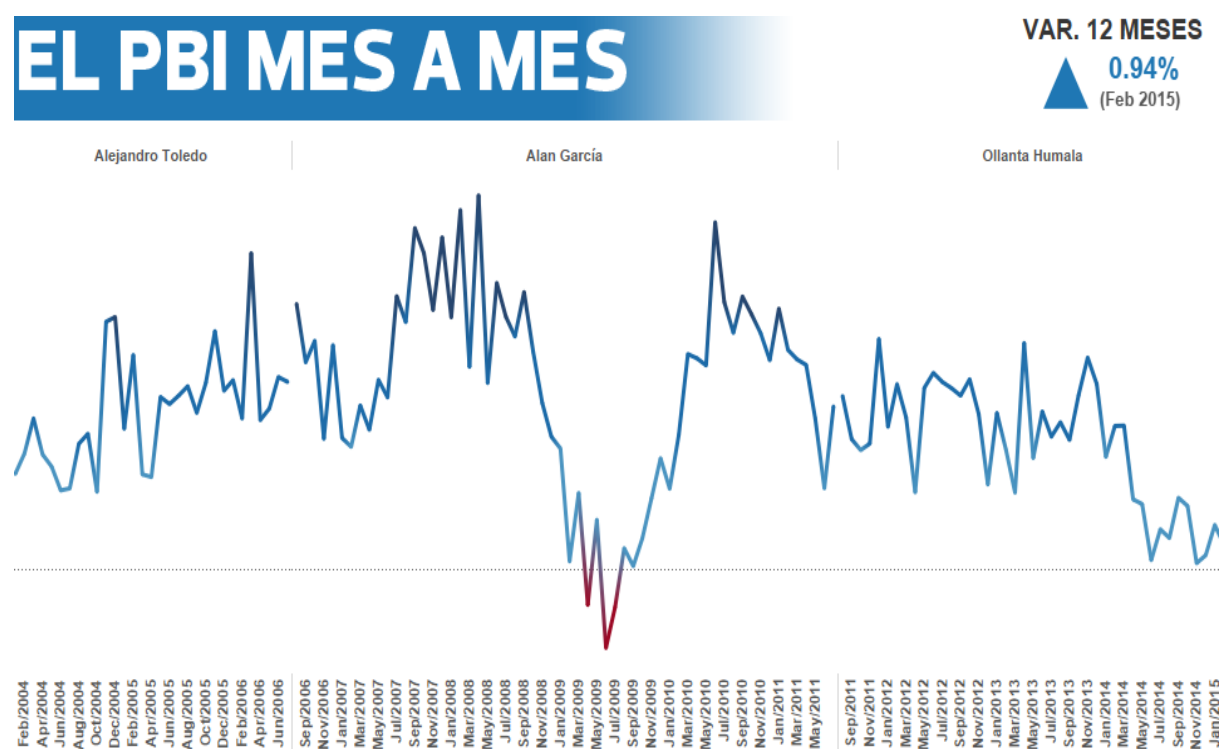


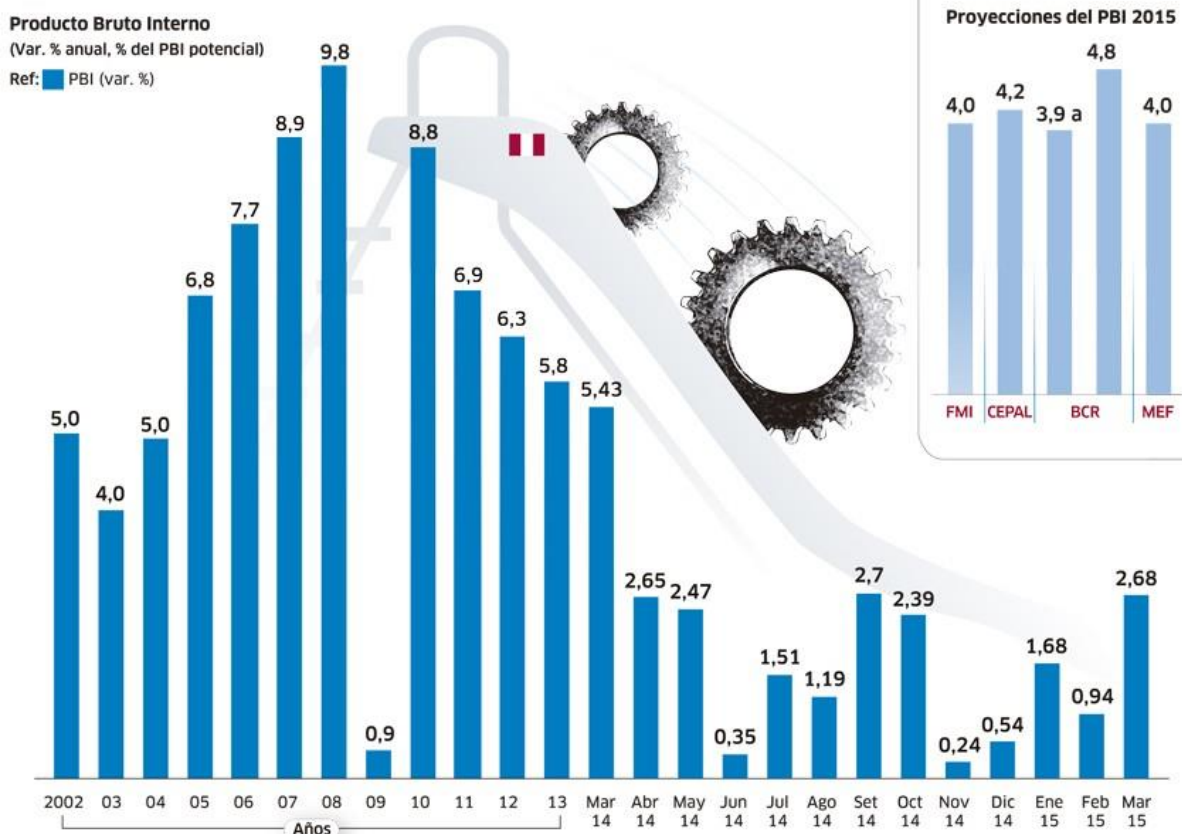
Figura 7. El PBI mes a mes (2004-2015).

Nota: Tomado de “INEI: Economía peruana solo creció 0,94% en febrero” por el diario El Comercio, 2015. Recuperado de:

<https://public.tableau.com/profile/el.comercio#!/vizhome/PBIFINAL/PBIFINAL>

A pesar de ello, un alentador 2.68% en el mes de Marzo del 2015 apunta a que habrá una leve mejoría en el 2015, de acuerdo a las estimaciones del Fondo Monetario Internacional [FMI], la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], el Banco Central de Reserva del Perú [BCR] y el Ministerio de Economía [MEF] (ver Figura 2).

El PBI cae como por un tobogán desde el 2010



Fuente: INEI.

Orilando Arauco / LA REPUBLICA

Figura 8. Evolución del PBI (2002-2015).

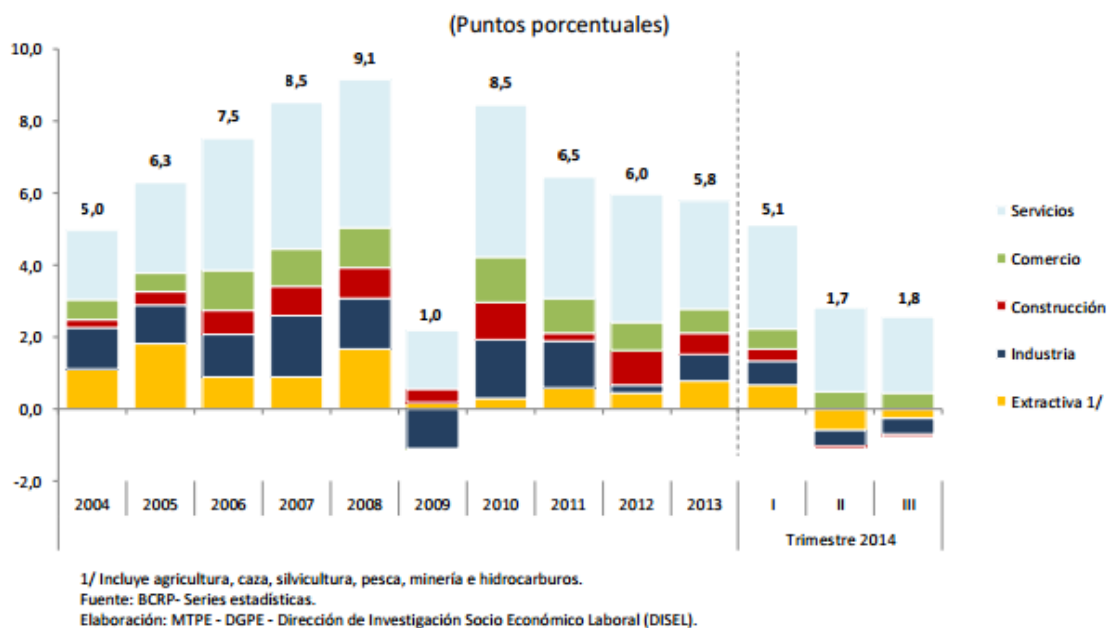
Nota: Tomado de “El PBI cae como por un tobogán desde el 2010” por el diario La República, 2015. Recuperado de:

<http://larepublica.pe/impresia/economia/5155-el-pbi-cae-como-por-un-tobogan-desde-el-2010>

El sector construcción ha registrado un crecimiento altamente correlacionado con el crecimiento de la economía, es decir:

A lo largo de los años ambos han presentado patrones de comportamiento muy similares. Además, la producción del sector superó el ritmo de crecimiento de la economía nacional, excepto en el año 2011, a consecuencia de la disminución en el gasto, asociado principalmente al descenso del gasto público orientado a inversiones.

(Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS], 2015)



⁵ BCRP - Cuadros trimestrales históricos, Cuadro N° 2.

⁶ BCRP - Notas de estudios N° 51, 22 de agosto de 2014.

⁷ BCRP - Notas de estudios N° 72, 21 de noviembre de 2014.

Figura 9. Perú: Aporte de los Sectores Económicos al Crecimiento del PBI, 2004-2013, I – II Trimestre 2014

Nota: De “Principales Resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional en el Sector Construcción” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014. Recuperado el 04 de Enero de 2015 del sitio web del Ministerio de Trabajo:

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2014/BOLETIN_SINTESIS_INDICADORES_LABOR_ALES_III_TRIMESTRE_2014.pdf

El ritmo de crecimiento de nuestra economía se ha desacelerado en los últimos años. A pesar de ello, su crecimiento económico promedio del 2002-2013 fue de 6.1%, el más alto entre las principales economías de la región Latinoamérica (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014). Es importante destacar que Perú cuenta con un ambiente económico adecuado para la inversión extranjera, lo que promueve la estabilidad vital para el crecimiento económico. Es así que para lo que va de Julio del 2015 su riesgo país bajó de 189 a 176 puntos básicos, esto es positivo pues un alto nivel del riesgo país representa una merma de las inversiones extranjeras y un crecimiento económico menor lo que generaría desocupación y bajos salarios para la población. (Radio Programas del Perú [RPP], 2015)

El Sector construcción es uno de los principales sectores que aportan al dinamismo del PBI nacional, aunque actualmente este crecimiento se ha desacelerado debido a muchos factores internos y externos, entre ellos la crisis internacional, los cuales “deben ser tomados en cuenta para proyectar precios, políticas de financiamiento y por ende niveles de inversión en este sector, que al parecer ya no entregaría los altos niveles de rentabilidad de los últimos años.”. A nivel nacional, este sector retrocedió un 8,75% debido al menor avance físico de obras del sector privado y público (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2014). Sin embargo, las perspectivas de la Cámara Peruana de Construcción (CAPECO) sugieren que en el 2015 el sector va a crecer más que el año anterior (Gestión, 2015).

El gobierno a través del BCRP promueve la estabilidad monetaria y de precios mediante la reducción del nivel de inflación. Las reducidas tasas de inflación son consideradas como fortalezas para los inversionistas globales, Perú mantiene una de las menores tasas de inflación a nivel Latinoamericano. La inflación de Perú promedio 2002-2013 fue de 2.8%, ocupando el primer lugar de países con menor inflación en la región (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014). El costo de los materiales de construcción en general no ha presentado cambios bruscos a pesar de la desaceleración del sector en el 2014, tal como se aprecia en la Figura 10.

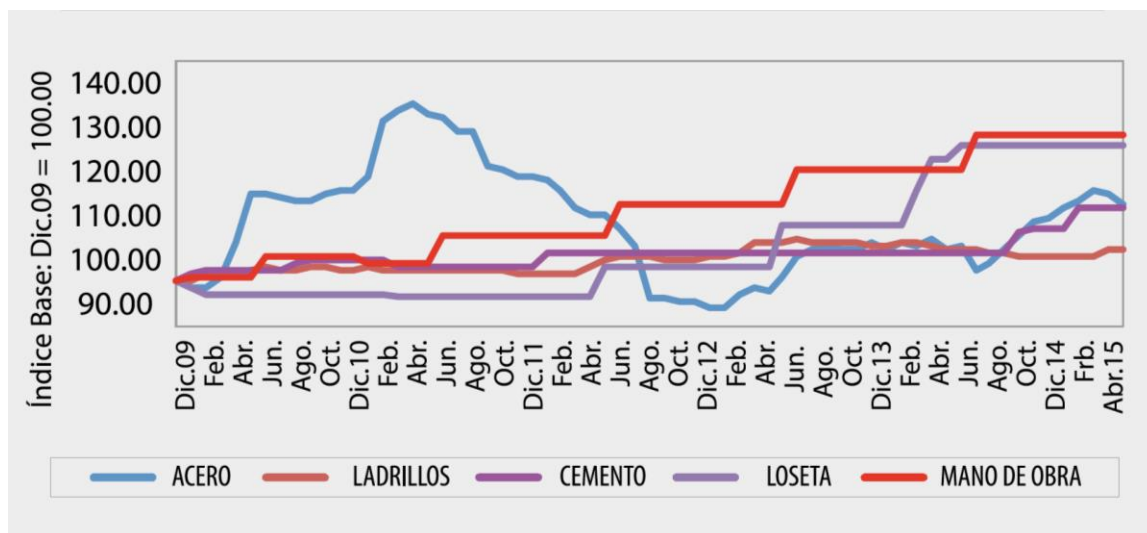


Figura 10. Evolución de Precios de Insumos de la Construcción: 2010-2015

Nota: Recuperado de la Revista Construcción e Industria Año L N° 308 Junio 2015 de Cámara Peruana de la Construcción.

El precio de una varilla de fierro de construcción incrementó en 5% respecto al 2014 y el precio del cemento incrementó en 15% respecto al año anterior. Por el contrario el precio del millar de ladrillo King Kong y el metro cuadrado de mayólica disminuyó en 1% y 0.87% respectivamente (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS], 2015).

Tabla 4.
Costo de materias primas del sector construcción

Fecha	Precio cemento bolsa de 42.5 kg	Precio de Fierro de Construcción de 1/2" (varilla de 9 metros)	Precio del millar de ladrillo King Kong	Precio del M2 de mayólica en soles
mar-14	17.26	26.21	687.7	21.9
mar-15	19.99	27.63	680.6	21.71

Adaptado de <http://www.vivienda.gob.pe/destacados/construccion.aspx>

En cuanto a costos de capital, en este sector el precio de los terrenos ha llegado a unas sumas muy elevadas, debido a la gran demanda que estos han tenido. Sin embargo, al desacelerarse la economía estos terrenos con precios tan elevados se han quedado estancados, sin venderse, ya que sus precios ya no están de acuerdo con lo que pueden pagar las empresas urbanizadoras e inmobiliarias. Lo que si se ha mantenido son los costos de deuda, ya que los bancos mantienen sus tasas de endeudamiento para créditos hipotecarios,

esperando con esto algunas personas aún se animen en la compra de viviendas (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2014).

El consumo interno de cemento (ver Figura 10) tuvo un crecimiento en el 2014 menor al observado en el 2013 (2,4% versus un 8.6%). Esto debido a un retraso en el avance de obras públicas y un menor ritmo de ejecución de proyectos inmobiliarios privados, en particular en la zona norte del país. No obstante, el crecimiento durante Diciembre 2014 habría sido mayor a lo observado en la mayoría de meses del año (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014).



Figura 11. Consumo interno de cemento 2012-2014

Nota: Recuperado el 10 de Julio de 2015 del sitio web del Banco Central de Reserva:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

La informalidad es una amenaza al sector construcción y existe desde hace muchos años y se acrecentó con el boom inmobiliario, lo que fomentó la autoconstrucción, que en muchos casos se llevan a cabo de manera empírica, solicitando sólo los servicios profesionales de un ingeniero o un arquitecto para la elaboración de planos, luego se toman los servicios de un maestro de obra, sin estudios técnicos, que tienen este trabajo por experiencia, además de obreros sin capacitación y sin ningún tipo de protección para ejercer esta labor, debido a esta informalidad con la que se trabaja en muchas obras, los accidentes se

han vuelto cada vez más frecuentes (Reyes, 2015). Según CAPECO, el 70% de las construcciones en Lima son informales (PuntoEdu PUCP, 2013).

Lamentablemente, en nuestro país estamos acostumbrados a la autoconstrucción. La gente opta por construir parcialmente un muro o una columna con el “maestrito” del barrio, sin licencia ni ingeniero de obras residente. Pero dentro del 30% de obras con licencia, también podemos hablar de informalidad en aquellas edificaciones que se realizan sin los estándares ni las medidas preventivas que señalan los documentos nacionales de construcción, como la Norma G.050 de Seguridad Durante la Construcción o la Ley N°29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo (PuntoEdu PUCP, 2013).

Otra amenaza son las barreras para obtener actualmente carta fianza. Una carta fianza es un contrato de garantía del cumplimiento de pago de una obligación ajena, suscrito entre el fiador (banco o entidad financiera) y el deudor (empresario), y que se materializa en un documento valorado emitido por el fiador garantizando las obligaciones del deudor en caso de incumplimiento de la obligación. Las entidades que emiten estas cartas fianzas deben estar autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP. Las cartas fianzas en las obras públicas se presentan en dos ocasiones: a la firma del contrato y cuando se reciben adelantos. La primera se denomina carta de fiel cumplimiento, que debe tener el valor del 10% del costo total de la obra, mientras el segundo debe ser equivalente al íntegro del adelanto (20% para comenzar obras y 40% por materiales) que se va a recibir. *“De esa manera la entidad pública se protege ante los incumplimientos”*. Normalmente para obtener estas garantías se pagaba en efectivo o se ofrecía un inmueble en situación de garantía inmobiliaria, sin embargo, los bancos también están buscando blindarse para no perjudicarse con constructoras y consorcios insolventes y han empezado a no aceptar las garantías inmobiliarias (Diario Correo, 2014).

Es evidente el gran déficit de vivienda en nuestro país, en Lima y provincias, lo que representa un escenario alentador para el crecimiento del sector. En Lambayeque, según el estudio: “El mercado de edificaciones urbanas en Chiclayo”- CAPECO, la demanda efectiva (ver Figura 12) de viviendas para Enero del 2015 asciende a 14,261 hogares, distribuidos en tres estratos socioeconómicos; así, el estrato socioeconómico medio bajo es el que presenta la mayor demanda efectiva con 11, 686 hogares, seguido del estrato socioeconómico medio con 2, 398 hogares. Según el mismo estudio, CAPECO sostiene que para enero del 2015, 11,903 de los 14,261 hogares demandantes efectivos totales no satisfacen sus expectativas de consumo, lo que representa un 83,47% de demanda insatisfecha.

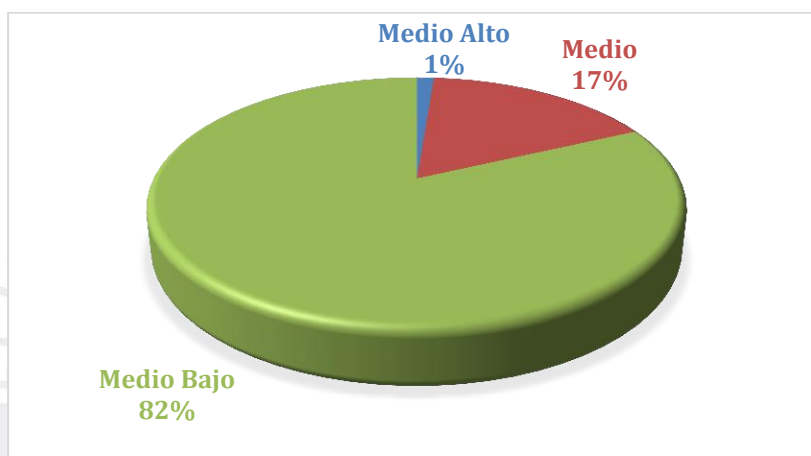


Figura 12. Hogares con déficit habitacional en Chiclayo

Nota: Adaptado del Boletín Estadístico Año VI N° 44 – Edición Febrero 2012 del Boletín Estadístico

En conclusión, las *oportunidades* son: (a) Dinamismo de la economía peruana y los periodos cíclicos del sector construcción, (b) Estabilidad monetaria y en precios de materiales de construcción y (c) Demanda insatisfecha de vivienda. Las *amenazas* son: (a) Tendencia a rigidizar requisitos para obtener carta fianza, (b) Incremento en el precio de venta de terrenos para proyectos inmobiliarios y (c) Construcción informal.

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

La clase media aumentó del 44% de la población total en 2005 a 57% en 2014 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2012). Este incremento representa una oportunidad para

el sector construcción porque impacta positivamente su demanda potencial pues el rubro vivienda ocupa el segundo lugar en el gasto per-cápita de las familias peruanas, el mismo que se ha incrementado en 2.3% respecto al 2013 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015). La clase media es “un grupo de personas que tienen poder económico para elegir, es decir, que sus ingresos les alcanzan para tener gastos discrecionales, y además que tiene un sentimiento de afirmación de contar con una fuerza social importante”. La definición de clase media es más sociológica, no es un concepto económico puro y está dividida en dos grupos: 1) La clase media tradicional, familias con antecedentes ciudadanos “la clase media clásica” y 2) La nueva clase media, conformada por familias de origen migrante y que generalmente viven en la periferia de la ciudad. Además, tiende a tener mayor cantidad de miembros y es más emprendedora e independiente (Semanaeconómica.com, 2015).

A nivel nacional, de la clase media total el 28% es tradicional y el 72% pertenece a la nueva clase media, sin embargo en Chiclayo el 75% de la clase media total pertenece a la categoría tradicional (ver Figura 13). En el mismo sentido, Rolando Arellano destaca que para la clase media el factor precio ya no es predominante en su elección de compra, hoy son más detallistas y están a la espera de un producto con un valor agregado siendo cada vez más exigentes y planteando nuevos retos a las empresas. Adicionalmente al incremento de la clase media en nuestro país, se destaca el incremento de ingresos en cada uno de los Niveles Socioeconómicos (NSE). Es así que del 2005 al 2012 el ingreso del NSE E se ha incrementado en 53.2%, los ingresos de los NSE B, C, D incrementaron en un promedio del 35%, mientras que el del NSE A incrementó en 26% (ver Figura 13). A diferencia de lo que se pudiera pensar, todos los integrantes de la clase B no poseen el mismo perfil por lo que es un error estereotipar cuando en realidad el conjunto de este sector presenta características particulares y distintas (Semanaeconómica.com, 2015).

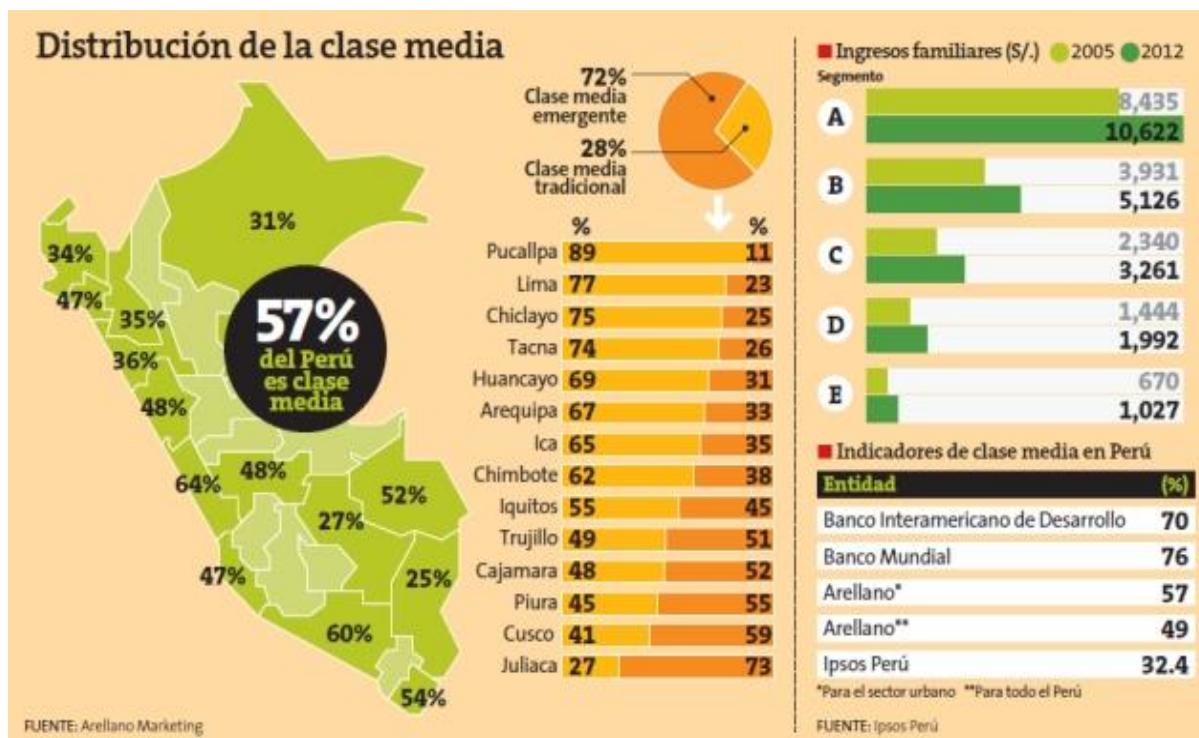


Figura 13. Distribución de la nueva clase media en el Perú

Nota: Recuperado el 22 de Julio de 2015 del sitio web del diario Peru.21

<http://peru21.pe/economia/clase-media-seria-65-poblacion-bicentenario-2165061>

Hace 30 años se hablaban de estilos de vida regidos por estratos socioeconómicos marcados, y desde el 2005 se ha determinado que el Perú ha sufrido un cambio y que los estilos de vida se pueden agrupar entre proactivos y reactivos (Arellano Marketing, s.f.).

Los estilos de vida y las tendencias, son generadoras de cambios en la percepción de un cliente o consumidor para la prestación de servicios, esto no es ajeno cuando se habla de lo que actualmente prefiere un peruano al escoger su vivienda.

De acuerdo a los estratos socioeconómicos, para cada sector existe un programa social de viviendas que el estado que “benefician directamente a familias que pertenecen a los niveles socioeconómicos B, C, D y E que involucran a más del 85% de la población urbana del país. Más aún, hay que indicar que la consolidación del programa MIVIVIENDA ha permitido, a su vez, la diversificación de productos financieros inmobiliarios por parte de los

bancos privados, y ha favorecido de manera indirecta a una parte importante del 15% restante de la población (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS], 2012).

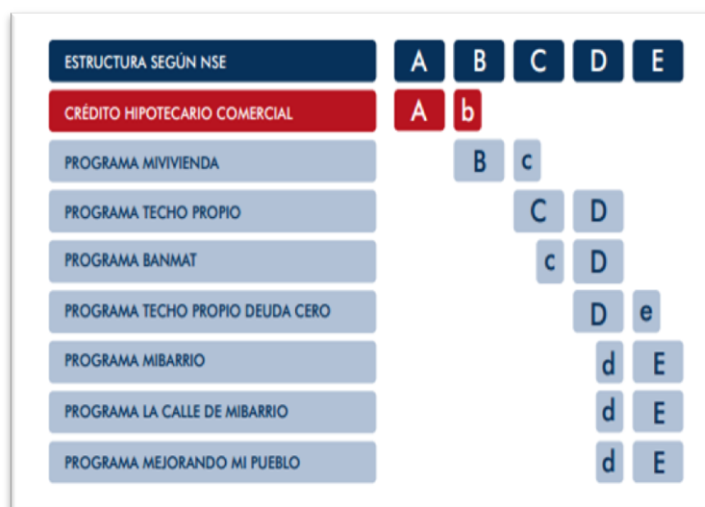


Figura 14. Sistema de financiamiento según NSE

Nota. Recuperado de <http://www.mivivienda.com.pe/portalweb/promotores-construtores/pagina.aspx?idpage=62>

Otra importante oportunidad para el sector es la movilidad social, pues debido a la ubicación estratégica de Chiclayo la demanda habitacional local se ve incrementada por la migración de población proveniente del Nor Oriente, Norte y de Cajamarca.

Chiclayo es considerado una atracción norteña es uno de los polos migratorios más importantes de la zona norte del país. Actualmente se encuentra dentro del rango de ciudades grandes, luego de incrementar su peso en la estructura poblacional hasta alcanzar 7.47% del total nacional. Este fenómeno se explica a raíz del crecimiento y la diversificación de su economía, caracterizada por la agroindustria, el comercio, la construcción y el turismo. El desarrollo y la inclusión financiera van de la mano con la creciente actividad comercial en la ciudad. Concentra una alta oferta de entidades financieras, especialmente de banca múltiple, Caja Municipal de Ahorro y Crédito y Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa. (Perúeconómico.com, 2012)

Falta página.

Podemos considerar como una de las amenazas al sector a los sindicatos y la forma en que se han desvirtuado hacia el crimen organizado. La construcción es una de los sectores en donde sus actividades se ven forzosamente realizadas mediante sindicatos para que se ejecute un proyecto; ya que es un intermediario entre el empleador y el trabajador de construcción con el fin de velar por su integridad laboral. Sin embargo, este propósito se ha venido distorsionando ya que se han convertido en mafias que “están controlando el sector y sembrando el caos” (Soto, 2014). En los últimos dos años, diez dirigentes de la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (FTCCP) han sido asesinados por estos sindicatos (Soto, 2014). Así mismo, las extorsiones originadas en el sector construcción se han incrementado debido a la inseguridad ciudadana que existe en el Perú, en donde Chiclayo presenta una cifra del 14% en el 2013, habiendo reducido el porcentaje de criminalidad de un 22% del año anterior, “En materia de seguridad –según el último boletín de Seguridad Ciudadana elaborado por CAD– se observa un descenso de 22% en el número total de delitos registrados durante el 1T12” (Perúeconómico.com, 2012).

La participación del crimen organizado en la actividad constructora, se evidencia en extorsiones que hacen bandas de delincuentes organizados a las constructoras. Los extorsionadores hacen un análisis de las zonas con mayor dinamismo actual y futuro, y de las empresas que operan en esas zonas a las cuales se les exige una cuota del total de trabajadores y/o el pago de un monto o incluso un porcentaje del costo de la obra. Ante la impotencia de las fuerzas del orden se observa que hay una mayor intensidad de las extorsiones en la actividad constructora de provincias, en especial en la costa norte del país, y también en Lima Metropolitana (Perú Top Publications, 2014).

Según datos manejados por la Policía Nacional, mafias ligadas a construcción civil cobran un cupo de 3% del precio de la obra, más un cupo semanal para el oficial, el pago de 10 constructores (puestos fantasma) y un “pago por seguridad”, encareciendo el precio final

de la vivienda (Perú Top Publications, 2014). La Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP), la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), que reúne a los empresarios del sector, y el Instituto de Defensa Legal (IDL), son entidades reguladoras e intermediarias, que constantemente realizan sondeos de opinión para identificar el grado de incidencia de las diferentes actividades vandálicas que existen en el Perú y que trae como consecuencia el miedo a seguir invirtiendo en el ámbito privado, aunque esto no frena el ámbito estatal, porque los programas y los montos de inversión que se tienen destinados siguen creciendo año a año (Perú21, 2014).

La idiosincrasia de los obreros es una amenaza para el sector pues sus distintas costumbres afectan la ejecución óptima de la obra. Los mejores albañiles provienen de Cuidad Éten en el departamento de Lambayeque así como los mejores encofradores provienen del departamento de Cajamarca, esto genera cierto grado de dependencia que se convierte en una amenaza porque al acercarse sus fiestas locales es para ellos costumbre no asistir a trabajar los días lunes, lo que conlleva a retrasos en obras y encárese costos (Reyes, 2015). Por otro lado, existe una limitada oferta para la formación de obreros de construcción, pues su formación está supeditada al potencial y la experiencia que han adquirido para ascender en las tres categorías (peón, oficial y operario). El Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO) es la única institución que ofrece programas de certificación ocupacional para los trabajadores de construcción civil en las siguientes ocupaciones: 1) Albañil, 2) Electricista de Edificaciones, 3) Instalador Sanitario, 4) Fierro, 5) Carpintero Encofrador, 6) Maestro de Obra de Edificaciones, 7) Topógrafo, 8) Laboratorista de Suelos y 9) Laboratorista de Concreto (Servicio Nacional De Capacitación para la Industria De la Construcción [SENCICO], 2015).

Por último, la baja calidad de la oferta educativa de algunos programas de ingeniería civil es una amenaza para el sector construcción, pues no es homogénea entre universidades,

lo que genera problemas al momento de la selección para las empresas. Un claro ejemplo de ello, es el estudio publicado por Ipsos Apoyo en el 2013 en el que se aplicaron entrevistas a ejecutivos de empresas Top 3,500 con facturaciones de hasta 100 millones anuales de los sectores comercio, industrial y extractivo. Los resultados (ver Tabla 5) indicaron que un 33% de las top firmas del país no contrataría egresados de la Universidad Alas Peruanas, y tienen la misma opinión sobre la Universidad Norbert Wiener (13%) y la Universidad César Vallejo (12%) (Gestión, 2013). Las universidades Alas Peruanas y César Vallejo poseen programas en modalidad de profesionalización con una duración de tres años, sin embargo estas no logran preparar a un ingeniero civil del mismo modo que un programa presencial de cinco años (Jaime J. , 2015).

Tabla 5.
Universidades privadas de las que no contratarían egresados

Principales respuestas	Total 2011 %	Total 2012 %	Total 2013 %	Facturación anual en S/.			Sector		
				Top 1000 (%)	Top 1001-2000 (%)	Top 2001-3500 (%)	Industrial %	Comercio %	Servicios %
Alas Peruanas	43	32	33	36	33	29	29	34	35
Norbet Wiener	23	19	13	15	11	11	17	9	11
C. Vallejo	12	11	12	8	13	14	9	11	15
J. Bautista	22	15	11	6	13	15	7	19	9
UTP	15	8	10	17	10	4	10	14	7
Garcilazo	14	13	9	9	15	4	11	8	9
U. Ángeles de Chimbote	11		9	9	7	7	7	8	11
Sedes Sapientiae	11	6	5	5	5	7	5	4	6
Peruana Unión	11	11	5	5	6		8	6	2
Base	162	151	155	40	61	54	55	53	47

Nota. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/que-universidades-privadas-prefieren-contratar-egresados-empresas-peruanas-2083897>

En conclusión, las *oportunidades* son: (a) Incremento de la clase media e ingresos en cada uno de los niveles socioeconómicos y (b) Movilización social hacia Chiclayo. Las *amenazas* son: (a) Presencia de sindicatos de construcción civil y extorsiones, (b)

Idiosincrasia de los obreros del sector construcción y (c) Limitada oferta de programas de formación de operarios en construcción civil y (d) Oferta heterogénea de profesionales de ingeniería civil.

3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú es un país con un nivel de gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PBI por debajo del promedio de América Latina y el Caribe, esta inversión viene representando el 0.15% de su PBI (Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT], 2010). Sin embargo, se han adoptado soluciones tecnológicas en el sector construcción que han permitido reducir tiempos para la ejecución de proyectos de infraestructura. En donde, *“las soluciones tecnológicas influyen en los costos de construcción a lo largo de las fases de un proyecto”* (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC], 2013). Las soluciones tecnológicas son las diferentes formas de construcción y a la simplificación de sus procesos cuando son soportadas con herramientas tecnológicas y automatizadas. En el mundo, las empresas constructoras que cuentan con tecnología de información han encontrado la manera de reducir los costos operativos en todos los sectores y alcanzar mayor eficiencia. Es por ello que diversas constructoras invierten millones de dólares para la incorporación de nuevas tecnologías, y en la investigación y desarrollo sobre sus proyectos y operaciones pues estos pueden ayudar a las empresas del rubro a lograr un mejoramiento de sus procesos, una reducción de costos y el incremento de ganancias (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC], 2013)

La tecnología aporta al sector construcción en dos aspectos: a) El core business del negocio, en donde se centra la operatividad y desarrollo con la ejecución del proyecto constructor y b) Los procesos de soporte, los cuales nos permiten planificar y elaborar los expedientes técnicos para plasmar el proyecto a ejecutar. En ambos procesos incluir las tecnologías de la información sería muy efectivo ya que garantizaría obras en menores

tiempos de ejecución. Respecto a la operatividad se destacan principalmente tres avances. El primero es la construcción industrializada que utiliza módulos y materiales pre fabricados que representan un ahorro importante, pues el fraguado (secado) del cemento en el vaciado de techos y tarrajeos es el principal factor de tiempo para que el proyecto finalice (Jaime J. , 2015). El modo convencional de construcción origina a) siniestralidad elevada, b) baja especialización, c) precariedad de las condiciones de trabajo, d) altos costes por el elevado impacto de la mano de obra y e) reiterados defectos en la ejecución (Escrig, 2014). El segundo avance es el uso de maquinaria moderna en la construcción tal como las grúas, que agilizan el tamizaje de materiales, herramientas y equipos y con las cuales se pueden alcanzar alturas considerables. Además, se tiene como opción los camiones con tolvas para pre mezclado (*mixer*), estos cumplen la función de mezclar cemento, arena, piedra y agua; y su principal ventaja es el tiempo y el ahorro en mano de obra, pues se requiere solo de una persona para operar el camión. (Jaime J. , 2015). Por último, existen mejoras e innovaciones tecnológicas a nivel mundial que han dado con la aparición de nuevos materiales de construcción, con mejor calidad y con mayor resistencia para la construcción de edificaciones contra movimientos sísmicos (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC], 2013).

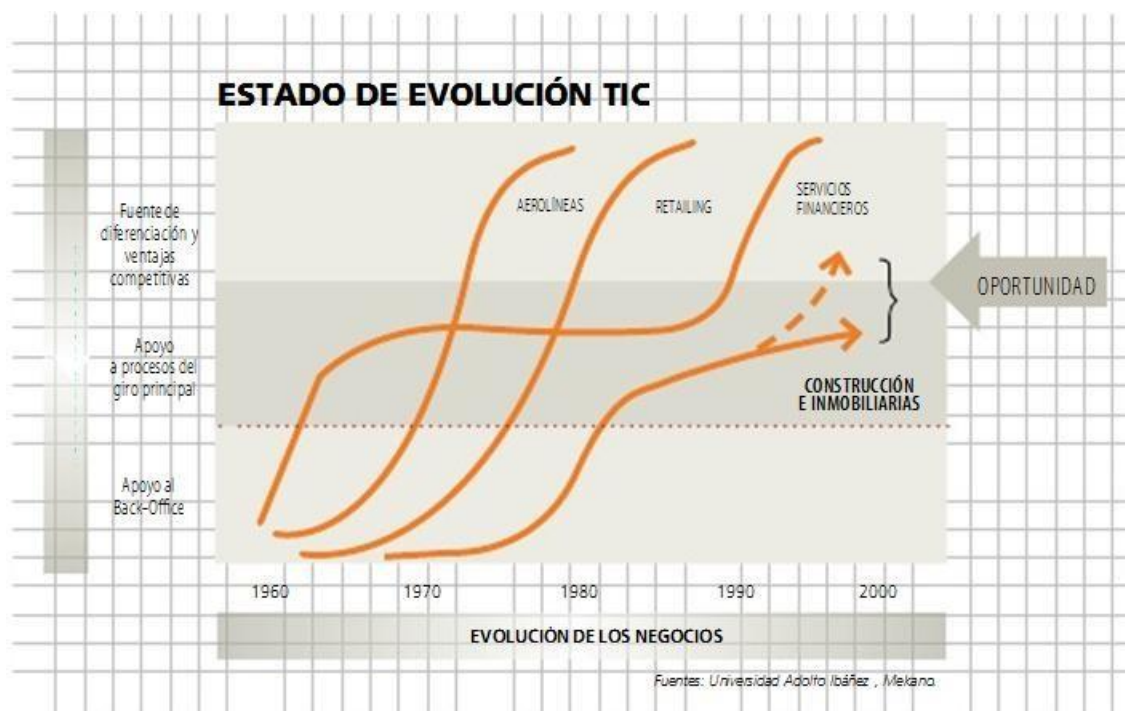


Figura 15. Estado de la Evolución TIC en la construcción

Nota: Recuperado el 22 de Julio de 2015 del sitio web de repositorioacademico.upc.edu.pe

http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/301243/2/delacruz_pk-pub-delfos.pdf

Otra de las oportunidades para el sector construcción (ver Figura 15) es la diversidad de softwares existentes y de la valorización del potencial que ofrecen. Hasta el año 2013, las tecnologías de la información han estado en una constante evolución en los últimos 15 años. Sin embargo, en el sector construcción todavía se utilizan sistemas que presentan ineficiencias. La realidad indica que sólo algunas grandes empresas tratan con aplicaciones robustas y consolidadas; en tanto que cerca de la mitad de las compañías medianas utilizan algún software administrativo con algún software de planificación y gestión de proyectos. En tanto, las empresas más pequeñas del mismo sector empiezan a utilizar software, nubes electrónicas o algún sistema informático claves para el proceso de soporte, ayudado del internet acudiendo a las necesidades básicas de las actividades de la empresa. Y esto debido a que en el pensamiento de los pequeños inversionistas inmobiliarios y constructores aún está en redundar y calificar como un gasto cuando se implementan en los procesos. Los softwares más utilizados en el sector construcción se detallan en la Tabla 6.

Sin embargo, en la zona norte del Perú, “*el rol de las tecnologías de información no está en un nivel maduro en el sector construcción, las empresas todavía tienen la posibilidad de aprovechar mejor estas tecnologías. Las soluciones de tecnologías de información pueden reducir sus costos de producción y generar mayor nivel de utilidades para poder beneficiar a sus accionistas, clientes, trabajadores*” y a toda su comunidad vinculada (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC], 2013)

En conclusión, las *oportunidades* son: (a) Existencia de nuevas tecnologías en procesos constructivos y (b) Disponibilidad de softwares de planificación de proyectos y ejecución de obra.



Tabla 6.
Softwares más utilizados en el sector construcción

Tipo de software	Nombre de software
Planificación	Ms project
	Primavera
	Cognos
	Presto ms excel
	Opus
	Presto
	Unisoft
Presupuesto	Primavera
	Cognos
	Ondac
	Notrasnoches
	Desarrollo propio
	Ms excel
	Ms solomon
	Flexline
	Unisoft
	Sap
	Fin 700
	Softland
	Ondac
Oracle	
La carretilla	
Maxlite	
Transtecnia	
Desarrollo propio	

Nota. Recuperado de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/301243/2/delacruz_pk-pub-delfos.pdf

3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Una oportunidad para el sector construcción es la tendencia hacia los edificios verdes y las construcciones eco-eficientes. En el mundo, la tendencia es hacer edificios e instalaciones verdes, la misma que se estima que se consolidará en los próximos cinco años generando construcciones más responsables, flexibles, eficientes y conectadas (Gestión, 2015). En Perú, el crecimiento del mercado del sector inmobiliario está impulsando una mayor demanda de prácticas verdes y certificaciones, es así que en el año 2010 se inauguró en Lima el primer edificio verde. El Concejo Peruano de Construcción Sostenible estima que en el 2015 casi 20 instalaciones a nivel nacional serán certificados como edificios verdes y

otras están buscando la certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental) otorgada por el Concejo Estadounidense de Construcción Sostenible (Gestión, 2015). LEED es un sistema de certificación de edificios sostenibles que se basa en la incorporación en el proyecto de aspectos tales como eficiencia energética, uso de energías alternativas, la mejora de la calidad ambiental interior, la eficiencia del consumo de agua, el desarrollo sostenible de los espacios libres de la parcela y la selección de materiales . Esto representa una oportunidad para los clientes, estar en un edificio verde definitivamente los ubica y posiciona como una empresa o persona responsable con el cuidado del medio ambiente y que va de la mano de los estándares internacionales actuales (Gestión, 2015). En la búsqueda de la eco-eficiencia es también importante mencionar las políticas “3 R” que consisten en reducir, reutilizar y reciclar. En este sentido, algunas empresas en el sector de la construcción reciclan el acero, seleccionan residuos de obras y reutilizan papel de oficina (Jaime J. , 2015).

El clima, la estación y el tiempo climático son factores meteorológicos que tienden a afectar el sector construcción y fundamentalmente a las empresas constructoras, debido al incremento en los costos que incurre la empresa por el hecho de trabajar en periodos de tiempo o climas que son desfavorables, por ejemplo en periodos de ligeras lloviznas las empresas constructoras asumen mayores costos a causa del daño a los materiales y equipos o por el hecho de que la empresa tome precauciones contra el daño a sus materiales (Jaime J. , 2014). Sin embargo, cambios climáticos como el fenómeno El Niño representan una oportunidad para el sector construcción pues la demanda por remodelaciones de obras públicas y privadas se incrementa. Una amenaza al sector, son las trabas relacionadas con la exigencia de presentación de Estudios de Impacto Ambiental para la obtención de permisos de edificación, lo que supone una demora de hasta diez meses (Banco Central De Reserva Del Perú [BCRP], 2012)

En conclusión, las *oportunidades* son: (a) Tendencia hacia los edificios verdes y eco-eficiencia y (b) El fenómeno climatológico El Niño genera oportunidades de negocio. Las *amenazas* son: (a) Demora por estudios de impacto ambiental.

3.1.6. Competitividad

Según el Informe de Resultados de Expectativas Económicas de la consultora Global Research Marketing (Perú Top Publications, 2014) si bien las dificultades por las que atravesó la economía en el 2014 afectan las perspectivas de inversión, el 40,5% de empresarios encuestados dice que la inversión de sus compañías será mayor en el 2015. En el Perú contamos con varias empresas extranjeras en el Sector Construcción, tanto en licitaciones públicas como en inversiones privadas, en cuanto a las licitaciones de obras públicas tenemos a Camargo Correa, Odebrecht, por mencionar algunos; en inversiones privadas, contamos con consorcios inmobiliarios y construcción de *retails*. Las oportunidades del sector atraen a inversionistas extranjeros para la participación en licitaciones públicas y obras por impuestos.

En el ámbito estatal, *“...el Sistema de Contrataciones en el Perú ha tenido muchos desencuentros y reveses, sin duda en los últimos años cuando se generaban algunos conflictos en los procesos de selección, como casos de falta de transparencia, corrupción, compras ineficientes la sociedad en su conjunto reclama no solo el cambio o destitución de las personas involucradas sino que también piden y reclaman un cambio normativo...”* (Córdova & Salazar, 2013), dejando entre ver una competencia desleal para concursos públicos de obras.

En conclusión, las *amenazas* son: (a) Menos participación de empresas nacionales por presencia de extranjeras y (b) Competencia desleal (corrupción).

3.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De los factores externos identificados a través del análisis PESTE, podemos definir cuáles son nuestros Factores Determinantes de Éxito (FDE) para CNSACG, estos son los siguientes:

Oportunidades

1. Promoción de nuevos proyectos de inversión regional y local.
2. Políticas del gobierno orientadas a facilitar la adquisición de vivienda (Leasing inmobiliario y Fondo MiVivienda) y a facilitar el proceso para la ejecución de obras públicas (obras por impuesto).
3. Dinamismo de la economía peruana y los periodos cíclicos del sector construcción.
4. Estabilidad monetaria y en precios de materiales de construcción.
5. Demanda insatisfecha
6. Incremento de la clase media e ingresos en cada uno de los niveles socioeconómicos.
7. Movilización social hacia Chiclayo.
8. Existencia de aplicar nuevas tecnologías en procesos constructivos.
9. Disponibilidad del software de planificación de proyectos y ejecución de obra.
10. El fenómeno climatológico del niño genera oportunidades de negocio.

Amenazas

1. Tendencia a rigidizar requisitos para obtener cartas fianza.
2. Presencia de sindicatos de construcción civil y extorsiones.
3. Idiosincrasia de los obreros de construcción civil.
4. Limitada oferta de programas de formación de operarios y oferta heterogénea de profesionales de ingeniería civil.
5. Incremento en el precio de venta de terrenos para proyectos inmobiliarios.
6. Construcción informal.

7. Demora por estudios de impacto ambiental.
8. Menos participación de empresas nacionales por presencia de extranjeras.
9. Tramites engorros para contratar con el Estado: entidades públicas y de servicios público.
10. Presencia de corrupción en las contrataciones con el Estado (Competencia desleal).

La matriz de análisis de los factores externos (MEFE) de CNSACG cuenta con 20 factores determinantes de éxito, 10 oportunidades y 10 amenazas. Esta matriz presenta un promedio de 2.26, muy cercano al promedio ponderado de 2.50, lo que indica que CNSACG no está aprovechando de manera adecuada algunas de las oportunidades que se presentan en el sector, ni está respondiendo bien frente a las amenazas que se encuentran en el entorno. Esto se evidencia al notar que son 13 los factores determinantes de éxito con 1 y 2, indicando que CNSACG posee espacio para afrontar de mejor manera las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades.

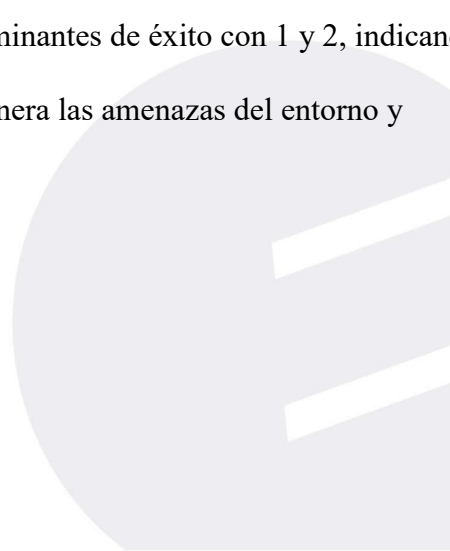
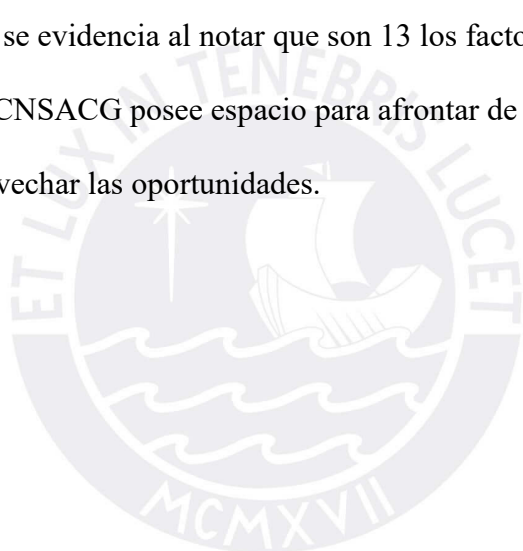


Tabla 7.
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Promoción de nuevos proyectos de inversión regional y local. Olmos, aeropuerto Morrope, terminal marítimo, colegio alto rendimientos.	0.08	3	0.24
2	Políticas del gobierno orientadas a facilitar la adquisición de vivienda (Leasing inmobiliario y Fondo Mi Vivienda) y a facilitar el proceso para la ejecución de obras públicas (obras por impuesto).	0.08	2	0.16
3	Dinamismo de la economía peruana y los periodos cíclicos del sector construcción.	0.08	2	0.16
4	Estabilidad monetaria y en precios de materiales de construcción.	0.05	2	0.1
5	Demanda insatisfecha de viviendas	0.06	1	0.06
6	Incremento de la clase media e ingresos en cada uno de los niveles socioeconómicos.	0.06	2	0.12
7	Movilización social hacia Chiclayo.	0.03	2	0.06
8	Existencia de nuevas tecnologías en procesos constructivos.	0.03	2	0.06
9	Disponibilidad de software de planificación de proyectos y ejecución de obra.	0.03	3	0.09
10	El fenómeno climatológico del niño genera oportunidades de negocio	0.05	1	0.05
Amenazas				
1	Tendencia a rigidizar requisitos para obtener cartas fianza.	0.05	4	0.2
2	Presencia de sindicatos de construcción civil y extorsiones.	0.06	4	0.24
3	Idiosincrasia de los obreros de construcción civil.	0.05	3	0.15
4	Limitada oferta de programas de formación de operarios y oferta heterogénea de profesionales de ingeniería civil.	0.03	3	0.09
5	Incremento en el precio de venta de terrenos para proyectos inmobiliarios.	0.05	1	0.05
6	Construcción informal.	0.02	1	0.02
7	Demora por estudios de impacto ambiental.	0.04	1	0.04
8	Menos participación de empresas nacionales por presencia de extranjeras.	0.03	2	0.06
9	Tramites engorros para contratar con el Estado: entidades públicas y de servicios público.	0.07	3	0.21
10	Presencia de corrupción en las contrataciones con el Estado.	0.05	2	0.1
Total		1		2.26

Nota .Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Los valores de las calificaciones son los siguientes: (1) responde mal (2) responde promedio, (3) responde bien, (4) responde muy bien.

3.3. La Organización y sus Competidores

3.3.1. Poder de negociación de los proveedores

En toda construcción se requiere de distintos proveedores de bienes y servicios. A nivel de costo directo se tiene: a) Materiales de construcción, b) Mano de obra y c) Equipos y a nivel de gastos generales se considera la contratación de profesionales y técnicos. Los materiales de construcción en el mercado local chiclayano no representan un problema pues existe un gran número de proveedores nacionales y locales de ladrillos, agregados, acabados y otros para el mejoramiento del hogar. En general, no existe concentración en este mercado de factores pues los productos son homogéneos (estándares) y no requieren un gran despliegue tecnológico o de capital, por ello es posible conseguir mejor calidad y en algunos casos es posible negociar precios por compras en volumen. Sin embargo, existen materiales de construcción con los que es más difícil negociar precio, a estos se les denomina productos sensibles debido a que el número de proveedores es reducido tal es el caso del cemento y el acero. El cemento más utilizado es Pacasmayo y el acero proviene de Sider Perú y Aceros Arequipa, los cuales son adquiridos principalmente en Promart, Sodimac y asociados Distribuidora Norte Pacasmayo (DINO) (puntos de venta). Ambas empresas tienen un elevado poder de negociación debido a su tamaño y no es posible negociar muchas de sus condiciones de venta pues poseen políticas establecidas. Sodimac y Promart establecen para sus clientes términos referidos a las líneas de crédito a 30 días para lo cual solicita información referida a facturación de la empresa, flujos proyectados, entre otros.

En acabados el principal material es el concreto pre mezclado, el proveedor líder regional es DINO que debido a su tamaño establece sus términos y condiciones de suministro, servicio y venta. En cuanto a condiciones de venta el pago es al contado dos días antes del despacho del concreto. Además, podemos considerar entre los proveedores a los propietarios de terrenos, que son el insumo más importante para la construcción de cualquier

proyecto inmobiliario, ellos ejercen un gran poder de negociación dándose los casos de llegar a pedir formar parte de la sociedad y solicitar un porcentaje de las utilidades que arrojen dicho proyecto.

El pago a la mano de obra a nivel nacional se rige mediante el Régimen Especial de Construcción Civil, siempre y cuando la obra supere las 50 UIT. El contrato de trabajo es colectivo, lo suscribe CAPECO en representación de los empleadores y la Federación de Trabajadores de Construcción Civil en representación de los trabajadores. Las categorías definidas para los trabajadores de construcción civil son tres: 1) Operario: Albañiles, carpinteros, fierros, pintores, electricistas, gasfiteros, plomeros, choferes, mecánicos y demás trabajadores que tengan alguna especialidad, 2) Oficial, son los ayudantes de los operarios, no cuentan con especialidad y c) Peón son trabajadores no calificados que realizan labores diversas (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], s.f.). La mano de obra calificada (operario y oficial) y no calificada (peón) es local y su salario está definido por los jornales establecidos en la Ley los cuales son:

Tabla 8.
Tabla de Salarios y Beneficios Sociales Pliego Nacional 2014 – 2015 del Régimen Especial de Construcción Civil.

Planilla	días	Pago Operario	Pago Oficial	Pago Peón
Jornal	6	S/. 55.60	S/. 333.60	S/. 249.00
Jornal dominical	6	S/. 9.27	S/. 55.62	S/. 41.52
BUC 32%	6	S/. 17.79	S/. 106.74	S/. 74.70
Bonif. Movilidad	6	S/. 7.20	S/. 43.20	S/. 43.20
Total salarios		S/. 539.16	S/. 452.40	S/. 408.42
Dscto ONP 13%		64.47	S/. 53.20	S/. 47.48
Dscto CONAF. 2%		7.78	S/. 6.51	S/. 5.81
Pago Neto Semanal		S/. 466.91	S/. 392.69	S/. 355.13

Nota: Recuperado el 22 de Junio de 2015 del sitio web de El Comité Nacional de Administración del Fondo para la

Construcción de Viviendas y Centros Recreacionales para los Trabajadores en Construcción Civil del Perú

[CONAFOVICER] <http://www.conafovicer.com/descargas/pdfs/0106201431052015.pdf>

La maquinaria es liviana o pesada. Por lo general las empresas constructoras poseen su propia maquinaria liviana: vibradoras, compactadoras, mezcladoras, motobombas y grupos electrógenos. La maquinaria pesada es en la mayoría de los casos alquilada, tales como volquetes, retroexcavadora, cargadores frontales, mixer de concreto y bombas de concreto y grúas. El precio para alquiler de maquinaria es referencial, respecto de los cuales CAPECO publica sus costo horario, es decir, la suma del costo de posesión y el costo de operación. Los contratos en alquiler de maquinaria pesada por lo general son por productividad y avance de las máquinas y no por hora con lo que se promueven incentivos. La oferta de maquinaria pesada es abundante debido a que el proyecto minero Conga no se llevó a cabo, generando un excedente de oferta lo que corta la dependencia de un solo proveedor que alquile maquinaria pesada. Un factor importante es el conocimiento de la mano de obra en los equipos. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es elevado debido a la magnitud de las empresas y los precios fijados como en el caso de los salarios de mano de obra y el de alquiler de equipos es referencial.

3.3.2. Poder de negociación de los compradores

Los clientes en este sector son del sector privado y público. En el sector privado se pueden definir tres segmentos: 1) clientes pequeños que desean construir, 2) clientes medianos que desean construir o ampliar plantas industrial y 3) proyectos inmobiliarios. En el mercado chiclayano existe una gran demanda insatisfecha de viviendas, sin embargo, en la actualidad, el mercado inmobiliario peruano ha sufrido una desaceleración en cuanto a su crecimiento debido a la crisis mundial, es por eso que los clientes pueden tener una mejor posición de negociación, ya que esta desaceleración provoca que los proyectos inmobiliarios presenten niveles de ventas bajos en comparación con otros años y esto genera un estancamiento de inmuebles, y ello a su vez que los ofertantes puedan ofrecer descuentos para evitar no venderlos (Majail, 2015).

En el caso de obras públicas el poder de negociación lo tiene el cliente que es el Estado. Los postores pueden ofertar propuestas económicas hasta por el 90% del valor referencial establecido en el proceso de selección. A nivel regional existen distintos clientes públicos, los cuales pueden ser el Gobierno Regional de Lambayeque, Municipalidades Provinciales (Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe) y distintas municipalidades distritales.

En conclusión, el poder de negociación de los consumidores es elevado debido a que por el lado privado muchos proyectos se han estancado y en el lado público el valor referencial y los términos lo establece el Estado.

3.3.3. Amenaza de los sustitutos

Existen pocos productos sustitutos, por ejemplo para el caso de viviendas propias existen alquiladas, o en lugar de comprar una vivienda nueva se adquiera una de segunda mano. Sin embargo se pueden considerar como tal los módulos de construcción, así tenemos:

a) la autoconstrucción, en la cual el propietario no toma los servicios de una constructora sino que construye su casa de a pocos y de acuerdo a sus posibilidades económicas. En Chiclayo el 70% de la construcción se mueve en base a la autoconstrucción.; b) la construcción metal mecánica, c) casas prefabricadas desmontables, d) construcciones a partir de módulos, y e) preventa del proyecto: compromiso de venta a futuro, es decir se adquiere el inmueble en planos y se tienen imágenes virtuales de cómo se verá la futura vivienda. Esto significa que el poder que ejercen los sustitos en este mercado no es muy fuerte.

3.3.4. Amenaza de los entrantes

En la actualidad las barreras de entrada son elevadas pero no significativas que impidan el ingreso de nuevos competidores pues la economía de escala no representa ya una gran barrera. En el sector público, los pequeños constructores entre ingenieros, arquitectos y emprendedores independientes inician con obras de pequeña envergadura con los municipios como losas deportivas, pequeñas lotizaciones, luego de haber adquirido más experiencia

postulan a obras más grandes, lógicamente que estas no les van a quitar inmediatamente el mercado a las constructoras consolidadas, pero constituyen una amenaza, debido a la rentabilidad y el crecimiento que pueden experimentar. Por otro lado, también existe amenaza de nuevos ingresos respecto a empresas nacionales que incursionan en provincias tal es el caso de la Consultora Líder, que planea una inversión de 10 millones de dólares para la construcción de edificios en Chiclayo y Arequipa (Cóndor, 2014).

3.3.5. Rivalidad de los competidores

En Chiclayo, las empresas líderes son: Ingeniería Civil Montajes (ICM), Constructora San Juan y Constructora Ortiz Lossio. Sin embargo, existen muchas empresas que participan en el sector construcción e inmobiliario que también son importantes (ver Figura 17).

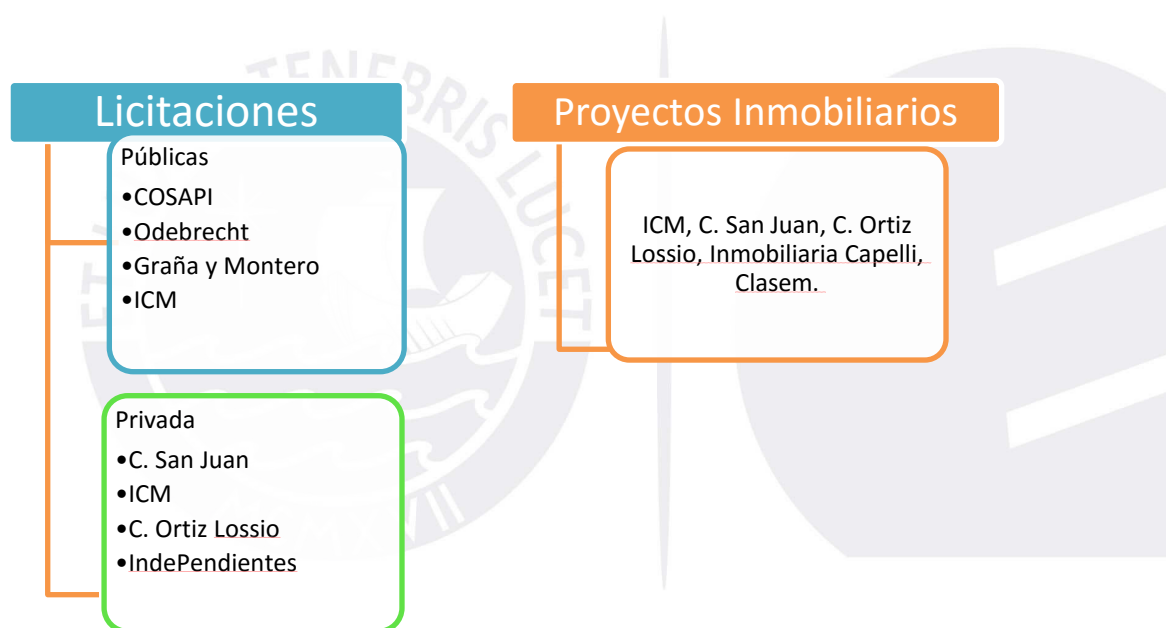


Figura 16. Competidores y Referentes de CNSACG

En el sector público se puede participar de los diferentes procesos de selección, lo más común para las constructoras es participar de las licitaciones públicas. Es aquí que el conocimiento en las contrataciones con el Estado se vuelve clave en dos fases: 1) proceso de selección y 2) la ejecución de la obra pública. En la primera, es importante tener el

conocimiento para poder participar de los procesos de forma óptima y en iguales condiciones que los demás competidores. Respecto a la ejecución de obra se debe tener mucho cuidado con la revisión del presupuesto de la obra y la modalidad (suma alzada o precios unitarios) pues muchas empresas del sector se han visto perjudicadas por su falta de experiencia en contrataciones con el Estado debido a expedientes técnicos mal elaborados. Esto genera problemas para las empresas que pueden responder de tres formas: a) Utilizar materiales de menor calidad para generar rentabilidad, b) Sacrificar la seguridad de la mano de obra para generar rentabilidad, c) Asumir la pérdida sin afectar calidad de materiales ni seguridad de la mano de obra o d) Abandonar la obra . Es por ello, que en este sector un factor clave es la experiencia en contrataciones con el Estado de lo contrario la empresa pone en riesgo su rentabilidad y prestigio (Jaime J. , 2015).

En lo concerniente a las obras privadas, CNSACG y demás empresas de la región en Lambayeque compiten con empresas tanto de Lima como de Piura y Trujillo; también con empresas extranjeras. Respecto a las empresas competidoras a nivel regional se encuentran las siguientes: Constructora San Juan SRL, Ingeniería Civil y Montajes (ICM), Ortiz Lossio y otros independientes. En el sector inmobiliario, compiten en la ciudad de Chiclayo grupos provenientes de Lima tales como Centenario, Acuario, Los Portales, Ciudadaris SA, entre otros. Actualmente los proyectos inmobiliarios en la ciudad son diversos (ver Tabla 9).

El proyecto inmobiliario de Colibrí, es a la fecha el más grande en toda la historia de Chiclayo con una oferta de 270 departamentos y edificios de 10 pisos. (Reyes, 2015)

A continuación se describen a los tres principales competidores de CNCGSA. La empresa Ingeniería Civil y Contajes (ICM) se crea en 1997 bajo el rubro de construcción y el diseño integral de proyectos. Esta empresa se dedicó desde el inicio al sector privado de la construcción brindando un servicio de calidad y atención personalizado en ingeniería,

gerencia y construcción de proyectos inmobiliarios. En los últimos años ha incursionando en el sector público.

Tabla 9.

Proyectos inmobiliarios en Lambayeque

Empresa	Proyecto
Constructora ARMI S.A	Condominio Sol de Chosica
CLASEM SAC	Condominio los parques de San Gabriel
GRINSA SRL	Residencia los Álamos
ICM SA	Residencial las Torres de Salaverry
Navarra Los Constructores SAC	Edificio Oceanic 1
CISSAC	Condominio Colibri

Nota: Adaptado de la Revista MIVIVIENDA Año 11 N° 91 Julio 2015 del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Los servicios ofertados por ICM son: a) Desarrollo de proyectos inmobiliarios, b) construcción de obras civiles, c) edificaciones con alto nivel de acabados, e) desarrollo de proyectos especiales, f) alternativas económicas de edificación, g) reforzamiento sísmico y h) supervisiones y diseño estructural. Entre sus principales obras privadas locales destacan:

- Edificio Juan Pablo II de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo
- Edificios Residenciales: Palmera Real-La Victoria, Abtao-Santa Victoria, Vistamar-Pimentel, Marbella-Pimentel, Parquemar-Pimentel y Paseo de Salaverry-Chiclayo.
- Colegio Ceibos Chiclayo

Desde el 2009 al 2014 se han adjudicado obras en el sector público por un valor de alrededor de 47 millones de nuevos soles (ver Tabla 10). Las obras a nivel local y nacional son colegios, mejoramiento de infraestructura de aldeas infantiles, redes provisionales de agua y desagüe y construcción de una escuela técnico superior.

Tabla 10.
Obras públicas adjudicadas -ICM

Nombre o Sigla de la Entidad	Año	Valor Referencial
GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE Sede Central	2014	23,846,124.54
GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE Sede Central	2014	4,420,889.27
GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE Sede Central	2013	7,448,778.12
DIRECCION DE ECONOMIA Y FINANZAS DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU – PNP	2012	61,576.00
MINISTERIO DEL INTERIOR - PNP UE 001 OGA	2011	1,287,229.31
SEGURO SOCIAL DE SALUD	2011	834,635.66
ZONA REGISTRAL N° I SEDE PIURA	2010	1,861,481.24
MINISTERIO DEL INTERIOR - PNP UE 001 OGA	2010	1,510,952.92
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD Sede Central	2010	2,052,930.94
PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA UE 108 – PRONIED	2010	3,123,735.58
BANCO DE LA NACION	2009	1,109,748.23
Total de monto adjudicado		47,558,082

Nota: Adaptado de <http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml#>

La constructora Ortiz Lossio es una empresa chiclayana dedicada a la construcción, guía inmobiliaria, presupuestos y desarrollo de proyectos. Se remonta al año 1992 y hasta la fecha ha ejecutado importantes proyectos de clientes privados, es considerada como una empresa sólida e innovadora. Los servicios ofertados por Ortiz Lossio son de a) construcción, b) ejecución de obras de diferente tipo en el sector tales como saneamiento ambiental, canales de riego, pistas, remodelación, acondicionamiento y c) construcción de edificios con financiamiento propio y recursos de terceros. La empresa no cuenta con mucha experiencia en contrataciones con el Estado, es así que solo ha construido dos obras una en el 2005 y otra en el 2010 en el rubro de educación y de cultura.

Tabla 11.
Obras públicas adjudicadas-Ortiz Lossio

Nombre o Sigla de la Entidad	Año	Valor Referencial
PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA UE 108 – PRONIED	2010	2,608,719.81
INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA	2005	31,521.00
Total de monto adjudicado		2,640,241

Adaptado de <http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml#>

Tabla 12. *Obras públicas adjudicadas- Constructora San Juan SRL*

Nombre o Sigla de la Entidad	Año	Valor Referencial
OTROS MENOS A 1,000,000	Diversos	4,978,767.00
GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES Sede Central	2013	7,253,067.23
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACORA	2013	6,061,037.17
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACORA	2013	4,369,918.53
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PATAPO	2013	3,649,191.11
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA - CHICLAYO	2013	3,151,409.79
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE	2013	3,034,519.46
UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO	2013	2,746,299.30
GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA SEDE CENTRAL	2013	1,462,876.64
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MANUEL ANTONIO MESONES MURO	2012	7,211,088.48
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA MARIA	2012	4,585,879.50
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUALGAYOC - BAMBAMARCA	2012	2,945,586.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AYABACA	2012	2,091,188.53
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA - CHICLAYO	2012	1,055,166.64
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE REQUE	2011	42,728,122.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA - CHICLAYO	2011	10,322,361.23
EJERCITO PERUANO	2011	5,397,328.51
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NUEVA ARICA	2011	3,652,580.63
EPSEL	2011	3,581,460.89
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUABAL	2011	3,548,208.48
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PIMENTEL	2011	2,795,616.23
CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	2011	2,481,329.80
GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA Sede Central	2011	1,978,007.24
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA - CHICLAYO	2011	1,450,715.08
GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA-CUTERVO	2011	1,117,447.55
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO	2011	1,095,431.13
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SANTA CRUZ	2010	6,492,460.01
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHONGOYAPE	2010	3,679,382.83
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CATACHE	2010	2,893,660.24
EJERCITO PERUANO	2010	2,504,728.34
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUARANGO	2010	2,006,467.80
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSE LEONARDO ORTIZ	2010	1,688,230.93
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA - CHICLAYO	2010	1,668,066.20
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PITIPO	2010	1,202,565.54
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OLMOS	2010	1,173,645.02
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONDORCANQUI - NIEVA	2009	9,113,513.81
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHONGOYAPE	2009	1,501,686.30
GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE-SALUD	2008	1,855,164.11
GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS Sede Central	2008	1,399,913.95
GOBIERNO REGIONAL DE PIURA-GERENCIA SUB REGIONAL MORROPON HUANCABAMBA	2007	4,962,507.20
EPSEL	2006	1,692,762.06
EPSEL	2006	1,262,423.09
BANCO DE MATERIALES	2005	4,899,950.87
Total de monto adjudicado		184,741,732

Nota: Adaptado de <http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml#>

Constructora San Juan SRL es la constructora que cuenta con mayor experiencia en contrataciones con el Estado, habiéndose adjudicado obras por un valor de 184 millones de soles con alrededor de 56 procesos ganados desde el año 2005. Sin embargo, a la fecha la empresa se encuentra inhabilitada para contratar con el Estado hasta febrero del 2016 (ver Tabla 11).

La industria es atractiva pues posee una tasa de crecimiento potencial positiva y barrera para el ingreso de nuevos competidores. Es importante destacar que el poder de negociación con proveedores y clientes no es fuerte ya que estos establecen términos y que no existen muchos sustitos a los servicios ofertados por este sector (ver Tabla 12).

Tabla 13.

Análisis de atractividad de la industria

1 Tasa de crecimiento potencial de la industria		0-3%
2 Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria		
Ninguna barrera	— — — — — x — — —	Virtualmente imposible de entrar
3 Intensidad de la competencia entre empresas		
Extremadamente competitivo	— x — — — — — — —	Casi ninguna competencia
4 Grado de sustitución del producto		
Muchos sustitutos disponibles	— — — — — x — — —	Ningún sustituto disponible
5 Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte		
Altamente dependiente	— — — — — x — — —	Virtualmente independiente
6 Poder de negociación de los consumidores		
Consumidor establecen términos	— — x — — — — — — —	Productores establecen términos
7 Poder de negociación de los proveedores		
Proveedores establecen términos	— x — — — — — — —	Compradores establecen términos
8 Grado de sofisticación tecnológica de la industria		
Tecnología de alto nivel	— — — — — x — — —	Tecnología muy bajo
10 Régimen de innovación de la industria		
Innovación rápida	— — — — — — — — — x —	Casi ninguna innovación
12 Nivel de capacidad gerencial		
Muchos gerentes muy capaces	— — — — — — — — — x —	Muy pocos gerentes capaces

3.4. Constructora Naylamp SACG y sus referentes

Sobre la base de las fuentes consultadas, constructoras trasnacionales y nacionales pueden ser consideradas como referentes para la empresa de análisis. Datos clave que

revelan la gestión de estas empresas están relacionadas con la experiencia en licitaciones con el Estado, calidad del producto o servicio ofertado, fortaleza financiera, experiencia de profesionales y mano de obra, red de contactos, gestión de riesgos de seguridad y operativos, responsabilidad social, gestión de ventas públicas potenciales y tecnología de la información y las comunicaciones.

Como principales referentes se considera a COSAPI, Odebrecht y Graña y Montero, que además en el año 2013 fueron reconocidas dentro de las cinco mayores empresas de la construcción en el Perú (América Economía, 2013).

Graña y Montero nace en el año 1933 y a la fecha es un grupo de 26 empresas de servicios de ingeniería e infraestructura con presencia en ocho países de Latinoamérica y cuenta con más de 46,000 colaboradores (Graña y Montero, s.f.). Esta empresa ha sido premiada en diversas oportunidades, se puede destacar: a) Premio al desarrollo sostenible en el 2014 según la Sociedad Nacional de Petróleo y Minería, b) Las mejores empresas para trabajar 2014 según Great Place to Work-Perú, c) Las empresas peruanas con mejor reputación corporativa 2014, 2013 y 2012 según Merco, Las mejores corporaciones según LatinFinance 2014 y Premio Rímac a la Excelencia en la Prevención de Riesgos Laborales en el 2011 y 2013 (Graña y Montero, s.f.). Esta empresa cuenta con el sólido *expertise* de las planas tanto gerencial como directiva y la diversificación de sus ingresos por actividad y mercado. En el 2014 las ventas de la empresa crecieron en 17.5% respecto al año anterior, sin embargo sus ventas en el área de infraestructura alcanzaron un crecimiento del 21.5% equivalente a una actividad de 296 miles de millones de dólares (Graña y Montero, 2014)

A sus profesionales se les ha impartido un total de 465,523 horas hombre de capacitación en todos los niveles de la organización. Es la única empresa del rubro que cotiza en la Bolsa de Valores de Lima, es el claro líder del sector Ingeniería e Infraestructura en el país y tiene actividades en 8 países de Latinoamérica (Graña y Montero, s.f.). En el año 2014

han destacado proyectos tales como la Concesión de la IIRSA Sur (dos tramos) y la ampliación de la Central Hidroeléctrica Machu Picchu, la empresa cuenta con amplia experiencia en contrataciones con el Estado. La empresa cuenta con políticas de seguridad, de responsabilidad social y de medio ambiente. Su modelo de responsabilidad social contiene cinco focos prioritarios tales como conducta ética, desarrollo de personas, seguridad, medio ambiente y comunicación (Graña y Montero, s.f.)

COSAPI cuenta con más de 50 años en el mercado de la construcción ofreciendo servicios de ingeniería y construcción, servicios mineros, negocios en concesiones de infraestructura y desarrollos inmobiliarios (COSAPI, s.f.). En los últimos 10 años COSAPI tuvo un crecimiento en ventas del 22.4%, superior al de la economía peruana 6.1% y al sector construcción de 11%. Esta empresa considera que el recurso más importante son sus profesionales, por ello les ofrece cursos de formación general, diplomados y programas en la Universidad Corporativa Cosapi (UCC), la primera universidad corporativa de la industria de la construcción en el Perú. De forma adicional, ofrecen una variedad de programas para su mano de obra a través del Centro de Capacitación Cosapi – Obreros y la Escuela de Operadores (COSAPI, s.f.). Respecto al sector público, en el 2014 en consorcio con empresas europeas ganaron la concesión para diseñar y construir la Línea 2 del Metro de Lima y Callao lo cual les ha permitido añadir 695 millones de dólares a su cartera de contratos para ejecutar, así como el diseño y construcción de la sede principal del Banco de la Nacional en donde mediante tecnología Building Information Modeling (BIM) han logrado optimizar tiempo en su proceso (COSAPI, 2014). En COSAPI sus operaciones buscan abordar el principio de precaución a través de su Política Integrada y Objetivos de SSOMA (Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente) (COSAPI, 2013). Esto va de la mano con su gestión de riesgos de seguridad, en el 2014 lograron una frecuencia de accidentes con tiempo perdido de 0.3 por cada millón de obras trabajadas, cifra que es record en su historia.

Odebrecht Perú tiene su empresa matriz en Brasil. Esta empresa inicio sus actividades en Perú en 1979 con la construcción de una central hidroeléctrica en Arequipa. En el 2014, Odebrecht Perú ha recibido dos premios: a) Empresas con Mejor Reputación 2014 según Merco y b) Buena Gestión de seguridad y salud en el 2014 por Pacifico Seguros. Las ventas de la empresa en el 2013 fueron de 981,7 miles de millones de dólares y presentaron un crecimiento respecto al 2012 de 4.5%. La empresa cuenta con amplia experiencia en el rubro de construcciones privadas y públicas, actualmente tiene presencia en las siguientes: Corredor Vial Hualpampa-Vado Grande, Trasvase Olmos, H2Olmos, Proyecto Irrigación Chavimochic, Central Hidroeléctrica Chaglla, Gaseoducto Sur Peruano, IIRSA Sur e IIRSA Norte (Odebrecht Perú, s.f.). Cabe destacar que en 2014 sus dos principales firmas, Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción S.A.C y la Constructora Norberto Odebrecht S.A., lograron obtener contratos estatales que ascienden a 486 millones de soles. La empresa destaca por su compromiso en Responsabilidad Social Empresarial obteniendo por tercer año consecutivo el premio del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) (Odebrecht Perú, 2015).

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

La MPC identifica los principales competidores de CNSACG en el sector construcción, identificando sus fortalezas y debilidades particulares (ver Tabla 11). La MPC cuenta con 10 factores críticos de éxito, obteniendo CNSACG un valor de 2.50, que posiciona a esta empresa en tercer lugar. Lideran locamente las empresas San Juan e ICM, con un valor de 3.25 en la MPC, y en segundo lugar se posiciona Constructora Ortiz Lossio. Para que CNSACG sea atractiva para el mercado requerirá de un gran esfuerzo, así como ganarse una buena imagen, ya que será la única forma de ser competitiva. Así mismo, la MPR mostrada en la Tabla 12 lista los tres principales referentes para CNSACG, entre ellos se encuentra una empresa brasilera y dos peruanas. La MPR cuenta con 10 factores críticos

de éxito, lideran Graña y Montero y COSAPI con un valor de 3.85, el segundo lugar es para Odebrecht Perú.

3.6. Conclusiones

Las oportunidades que menos está aprovechando CNSACG son la demanda insatisfecha de viviendas, la movilización social hacia Chiclayo, la existencia de nuevas tecnologías en procesos constructivos, las políticas del gobierno orientadas a facilitar la adquisición de vivienda y facilitar los procesos para la ejecución de obras públicas. Las principales amenazas hacia las que no está respondiendo bien ni muy bien son la construcción informal, menor participación de mercado por empresas extranjeras, presencia de corrupción en contrataciones con el estado. La matriz MEFE concluye que la empresa no está aprovechando de manera adecuada algunas de las oportunidades que se presentan en el sector ni está respondiendo bien frente a las amenazas que se encuentran en el entorno.

Datos claves que revelan la gestión de esta empresa están relacionadas con la experiencia de los profesionales, experiencia en licitaciones con el Estado, calidad del producto ofertado, fortaleza financiera, red de contactos, mano de obra, gestión de riesgos de seguridad y operativos, responsabilidad social, tecnología de la información y comunicaciones y la gestión de ventas públicas potenciales. Los principales competidores regionales de CNSACG son Ingeniería Civil y Montajes (ICM), Constructora San Juan y Constructora Ortiz Lossio, las cuales están mejor evaluadas en la MPC. Como principales referentes tiene a las empresas Odebrecht (Brasil), Graña y Montero (Perú) y COSAPI (Perú).

Tabla 14.
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Críticos de Éxito	Peso	Constructora Naylamp SACG		Constructora San Juan		Ingeniería Civil y Montajes		Ortiz Lossio	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Experiencia de profesionales	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2. Experiencia en contrataciones con el Estado	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10
3. Calidad del producto o servicio ofertado	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4. Red de contactos	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
5. Fortaleza Financiera	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
6. Mano de Obra	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Gestión de riesgos de seguridad y operativos	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
8. Tecnología de la Información y Comunicaciones	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05
9. Responsabilidad Social	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
10. Gestión de ventas públicas potenciales	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
Total	1.00		2.5		3.25		3.25		3.10

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.
Los valores de las calificaciones son los siguientes: (1) debilidad mayor (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza mayor.

Tabla 15.
Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Críticos de Éxito	Peso	Constructora Naylamp SACG		Graña y Montero		Odebretch		COSAPI	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Experiencia de profesionales	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2. Experiencia en contrataciones con el Estado	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Calidad del producto o servicio ofertado	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. Red de contactos	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
5. Fortaleza Financiera	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Mano de Obra	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Gestión de Riesgos de seguridad y operativos	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8. Tecnología de la Información y Comunicaciones	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20
9. Responsabilidad Social	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
10. Gestión de ventas públicas potenciales	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Total	1.00		2.5		3.85		3.7		3.85

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.
Los valores de las calificaciones son los siguientes: (1) debilidad mayor (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza mayor.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se describen las fortalezas y debilidades de CNSACG con la finalidad de identificar los factores claves de éxito de la empresa, evaluándolos a través de la Matriz EFI.

4.1. Análisis AMOFHIT

La información del Análisis Interno se ha obtenido mediante entrevistas a los gerentes de CNSACG, sin embargo, es necesario precisar que siendo uno de ellos (Jorge Luís Jaime Liza) integrante del equipo de investigación, este ha creído conveniente excluirlo de las conclusiones del presente capítulo con la finalidad de evitar sesgos.

4.1.1. Administración (A)

CNSACG inició sus actividades en el sector en setiembre de 1984, la última obra ejecutada se entregó en noviembre del 2014, el organigrama de la empresa se observa en la Figura 18. El Directorio está conformado por el fundador de la empresa, Ing. José Antonio Jaime Véliz, y sus seis hijos (ver Tabla 13). A nivel gerencial, CNSACG está estructurada de manera jerárquica en cuatro niveles, el primero y más alto es el Directorio, el segundo nivel es la Gerencia General, el tercer nivel lo conforman cinco gerencias: Logística, Capital Humano, Proyectos y Obras, Finanzas y Asuntos Legales; y el cuarto nivel está compuesto por cargos que entran en vigencia sólo cuando se ejecutan obras. De las cinco gerencias mencionadas en el segundo nivel, cuatro han sido asumidas por miembros de la segunda generación de la empresa familiar.

Es importante enfatizar que la dedicación de la plana gerencial no es a tiempo completo, ya que todos realizan actividades adicionales para otras empresas del grupo empresarial, como Destilería Naylamp E.I.R.L. y Azucarera Naylamp S.A.C., además se aprecia la falta de profesionalización en la plana gerencial, pues solo uno de ellos ha cursado estudios de Maestría.

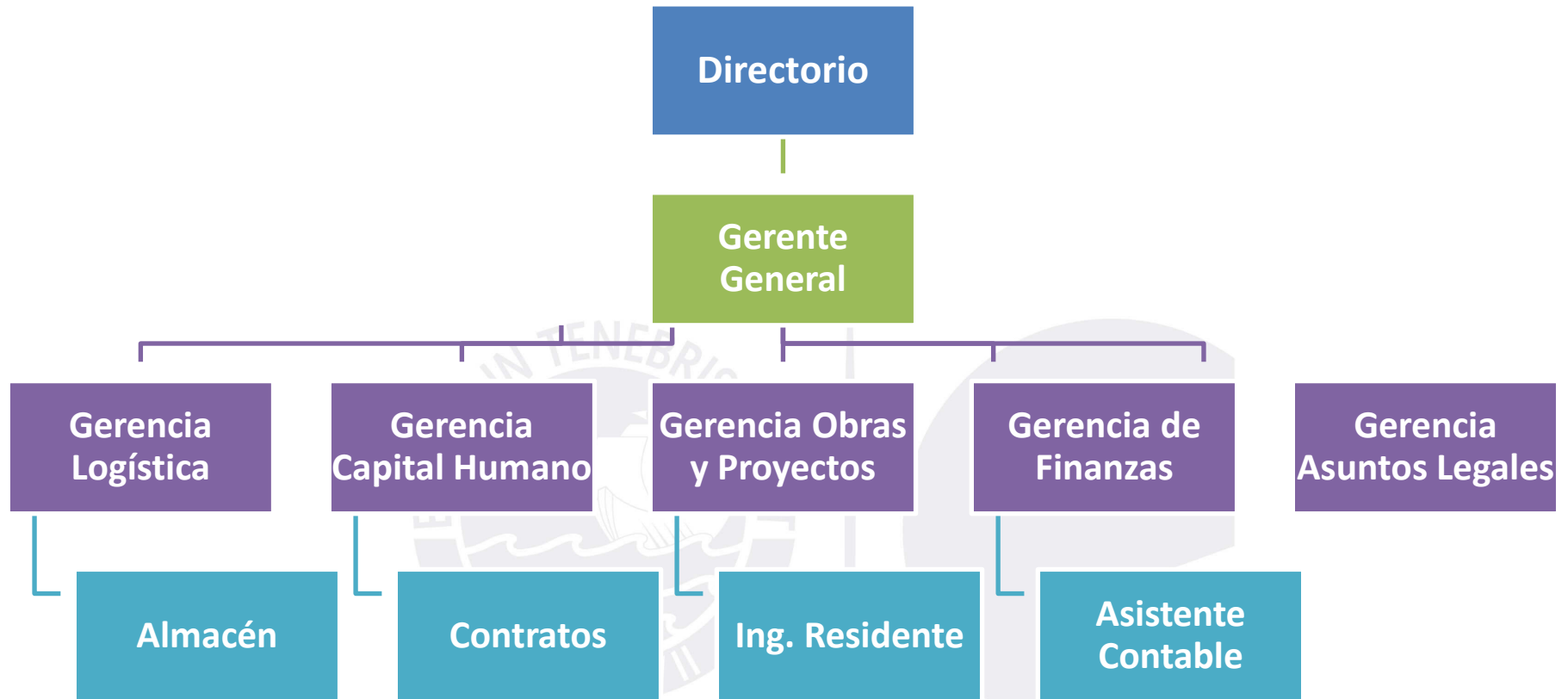


Figura 17. Organigrama de CNSACG.

Tabla 16.
Directorio y Gerentes en CNSACG

Nombre y Apellidos	Estudios	Cargo en Directorio	Cargo Gerencial
José Jaime Véliz	Ingeniero Civil	Presidente del Directorio	
Jorge Jaime Liza	MB (c) Ing. Civil	Director	Gerencia General
Carlos Jaime Liza	Arquitecto	Director	Gerencia de Logística
Yolanda Jaime Liza	Lic. Administración	Directora	Gerencia Capital Humano Gerencia de Finanzas
Arturo López Soto	Bach. Administración		Gerencia Proyectos y Obras
José Manuel Jaime Liza	Abogado	Director	Gerencia de Asuntos Legales
Patricia Jaime Liza	Lic. Contabilidad y Administración	Directora	
Alfredo Jaime Liza	Piloto Comercial	Director	

Elaboración propia

En la plana gerencial de CNSACG solo poseen capacidad, conocimiento y experiencia en la construcción la Gerencia General y Logística, siendo necesario precisar que el fundador como Presidente de Directorio asume la función de asesor dada su amplia experiencia en la ejecución de obras públicas y privadas. Además, desde mayo de 2013, el grupo empresarial recibe asesoramiento de PhD. Luís Chang Ching respecto de los asuntos de la empresa familiar, siendo parte de la agenda de estas reuniones los avances y resultados de CNSACG.

Las remuneraciones y/o sueldos de los Gerentes no han sido deducidos de una forma proporcional a sus responsabilidades y logros, por el contrario, el Presidente del Directorio ha decidido afrontarlos como altos costos de oportunidad a cambio de mantener a los miembros de la segunda generación involucrados en los negocios de las empresas de grupo empresarial.

CNSACG no desarrolla un proceso de planeamiento formal, no cuenta con visión, misión y objetivos estratégicos definidos, sin embargo, los gerentes consideran que se debería invertir en personal para elaborar los procesos de la empresa, ya que su *know how* se transmite verbalmente y en varias ocasiones se ha puesto de manifiesto este hecho. Tampoco se establece una meta de facturación, ni se fija en base a pronósticos ni consideraciones del entorno o a partir de una idea, pues la especificación de labores es ambigua en la Alta

Dirección y en muchos casos, como se aprecia en la Tabla 13, cuatro directores son gerentes y también accionistas. Al no definirse formalmente las funciones y responsabilidades de cada perfil (director, gerente, accionista) es difícil que estos puedan brindar un seguimiento a los compromisos asumidos y establecer responsabilidades ante metas no cumplidas.

Tabla 17.
Directorio y Gerentes en CNSACG

Cargo	Experiencia
Presidente del Directorio	Laboró siete años en la Dirección del Ministerio de Transportes de Piura y Lambayeque, adquiriendo experiencia en el sector público. Desde 1983 se ha desempeñado en el sector construcción.
Gerencia General	Desde el 2004 se ha desempeñado en obras privadas a nivel nacional y en el extranjero, habiendo laborado en empresas como Bouygues Batiment, la segunda compañía constructora más grande del mundo.
Gerencia de Logística	Cuenta con experiencia laboral de 13 años y posee una red amplia de contactos referidos a la logística. Ha desempeñado cargos directivos en CAPECO Consejo Departamental de Lambayeque.
Gerencia Capital Humano	Cuenta con experiencia laboral de 6 años intermitentemente entre Destilería Naylamp E.I.R.L., Azucarera Naylamp S.A.C. y CNSACG.
Gerencia de Finanzas	Cuenta con experiencia de 7 años en el mercado <i>retail</i> . Desde 2014 se integró a CNSACG y es la primera vez que participa en el rubro de construcción.
Gerencia Proyectos y Obras	Cuenta con cinco años de experiencia en una entidad pública, incluyendo el emprendimiento de un negocio propio.
Gerencia de Asuntos Legales	Además cuenta con experiencia laboral de 6 años intermitentemente entre Destilería Naylamp E.I.R.L., Azucarera Naylamp S.A.C. y CNSACG.

Elaboración propia

A pesar de que no se han aplicado instrumentos para medir la motivación laboral, la plana gerencial percibe que ésta es baja en los profesionales que laboran en CNCGSA por la falta de una lista de responsabilidades por cargo desempeñado. Esto genera que el personal perciba que se le encargan trabajos adicionales que no son parte de sus funciones. Es

importante mencionar que el único puesto que tiene sus funciones definidas es el del Residente de Obra, pues se encuentran establecidas por la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

El liderazgo del Gerente General es transaccional. Con el objetivo de conocer los estilos de dirección de los gerentes de CNSACG se aplicó un cuestionario (ver Apéndice A) basado en las herramientas y modelo propuesto por Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler (1994). Los puntajes sugieren cómo los gerentes se ven, no lo que creen correcto o deseable, con respecto a su trabajo. Los resultados se muestran en la Figura 19, y sugieren que los estilos dominantes entre los gerentes de CNSACG son Directivo y Analítico.

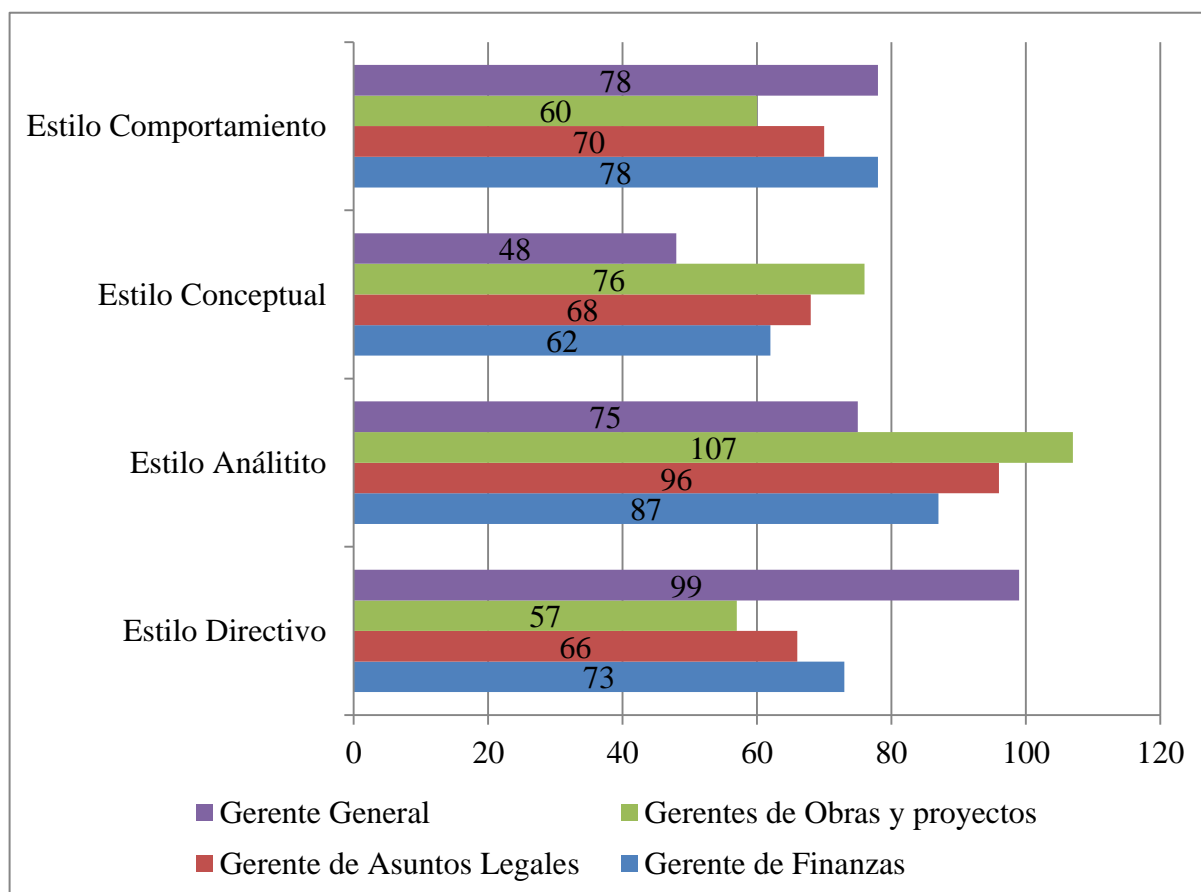


Figura 18. Estilos de decisión de CNSACG

Nota. Adaptado de "Strategic management: A methodological approach" por A. J. Rowe et al., 1994, 4th ed. p. 525.

El estilo de decisión dominante del Gerente General es el Directivo, lo que implica que es autocrático y es conocido por su rapidez y resultados, además prefiere un ambiente estructurado y seguir procedimientos. Aunque es efectivo y obtiene resultados, su enfoque es

hacia el interior de la organización y al corto plazo. El estilo de decisión dominante del Gerente de Finanzas, de Asuntos Legales y de Obras y Proyectos es el Analítico, lo que implica que tienen una orientación técnica y autocrática y se orientan a la solución de problemas esforzándose por obtener lo mejor posible de una situación dada. Además, disfrutaban la variedad y los desafíos, pero enfatizan el control.

En conclusión, las *fortalezas* son: (a) Capacidad, conocimiento y experiencia de la Gerencia General y asesores (interno/externo). Las *debilidades* son: (a) Débil planeamiento estratégico y falta de definición de funciones, (b) Escasa profesionalización de la plana gerencial y (c) Empresa integrada familiarmente a cambio de altos costos de oportunidad.

4.1.2. Marketing y Ventas (M)

La oferta de la empresa CNSACG está básicamente compuesta por servicios que abarcan desde la elaboración de proyectos y consultorías hasta la ejecución de obras de ingeniería civil, metalmecánica y eléctrica. Su mercado está compuesto por (i) el sector público y (ii) el sector privado. En el sector público los servicios están direccionados por medio del Estado hacia la población beneficiada por los proyectos, siendo obras de infraestructura, saneamiento, viviendas, carreteras, etc. En el sector privado, la demanda de obras está condicionada a las necesidades de las empresas y agentes privados; necesidades de los tipos construcción, ampliación y remodelación. A pesar de que existe mercado para los servicios ofertados por la empresa, desconoce su participación de mercado, privado y público. De acuerdo a la información obtenida de los Estados de Ganancias y Pérdidas (EGP), durante los años 2010 y 2011, la empresa obtuvo contratos con una empresa público-privada local. A finales del año 2012, se obtuvo un contrato privado cerrando el año con una facturación de S/. 677,182 y el siguiente año se facturó S/. 670,792. La evolución de las ventas mensuales de los dos últimos años (2013-2014) de CNSACG se muestra en la Figura

20. El año 2014 ha sido históricamente el mejor año, habiendo cerrado con una facturación de S/. 4'322,316 y en lo que va del año 2015 se han facturado S/.113, 000.

Tabla 18.
Ventas anuales de CNSACG (2010-2014)

Año	Ventas	Var. % de ventas
2010	197,852	-
2011	1'662,119	740%
2012	677,182	-59%
2013	670,792	-0.94%
2014	4,322,316	544%

La empresa no cuenta con un área de Marketing y Ventas, las funciones relacionadas con esta área han sido encargadas en Directorio en 2014 al Gerente de Asuntos Legales, José Manuel Jaime. Esto le genera problemas a la empresa, que a pesar de reconocer claramente a sus clientes, está perdiendo oportunidades de venta. En el caso del sector público mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (SEACE) es posible conocer todos los procesos de selección en los que se puede participar, pero no existe una persona encargada de filtrar aquellos en los que CNSACG podría participar. Además, de acuerdo a la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, las propuestas económicas se pueden presentar en el rango de 90 a 110% del valor referencial (presupuesto). En la mayoría de los casos, los postores optan por la primera opción, con la finalidad de clasificar a la siguiente etapa del proceso de selección. Siendo el 10% al que se está renunciando equivalente a la utilidad, es necesario realizar un análisis económico de la obra priorizando las partidas más representativas del presupuesto a fin de garantizar la rentabilidad.

En el sector privado, es evidente que falta explotar su red de contactos para conseguir mayor número de contratos, relacionadas principalmente a empresas dedicadas al rubro de la agro-exportación.

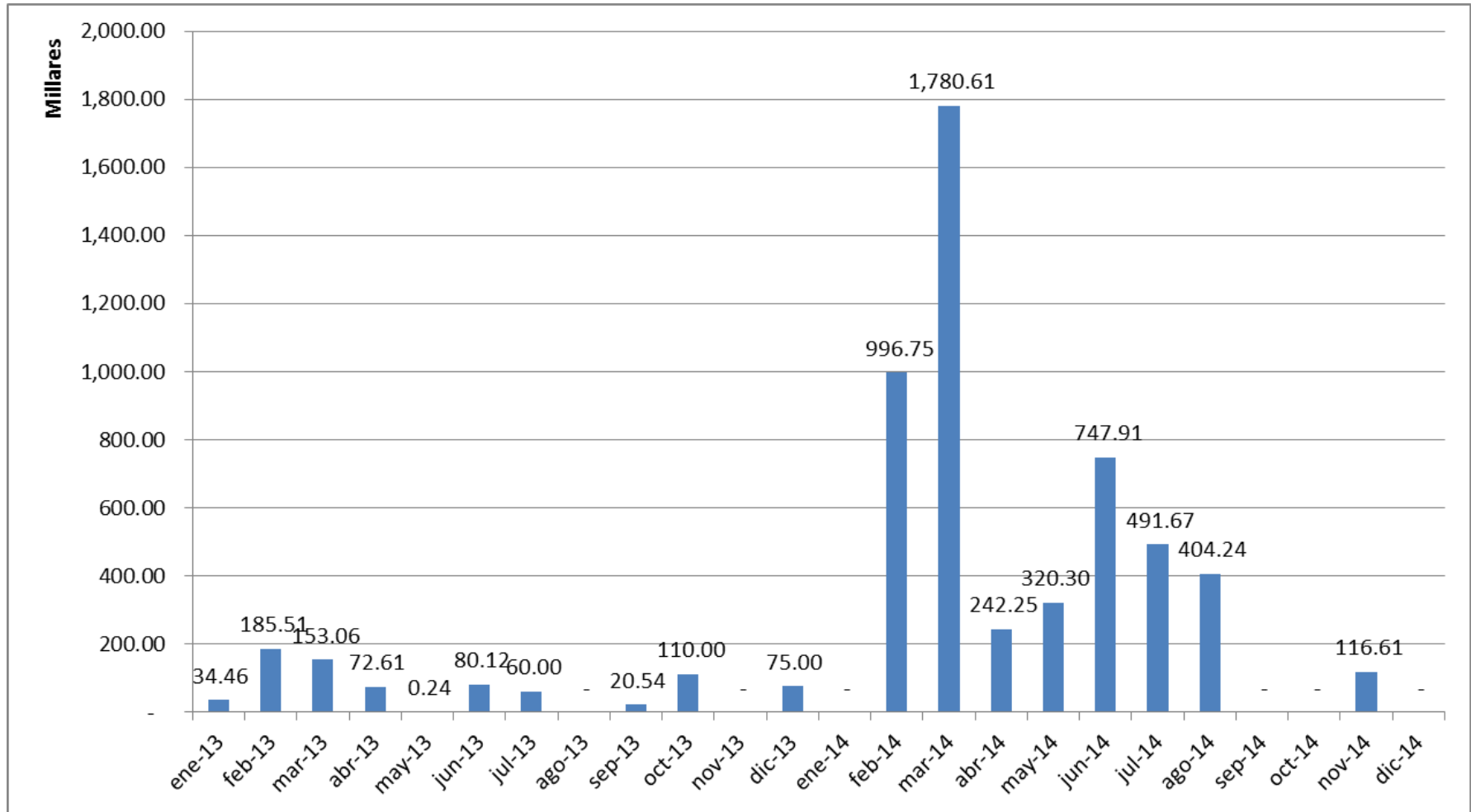


Figura 19. Evolución de las ventas mensuales de CNSACG (2013-2014).

La empresa cuenta con una capacidad de contratación de obras públicas de hasta S/. 40'918,460.16 y sus clientes han sido entre otros, el Gobierno Regional de Lambayeque y la Municipalidad Distrital de Pomalca, habiéndose adjudicado desde el 2007, dos procesos de selección por un valor referencial de más de 5 millones de soles, y entre sus clientes del sector privado destacan Destilería Naylamp E.I.R.L., Electronorte S.A. (ENSA), Inconstructora S.A.C., Asociación Civil Estrella del Norte N° 29 y otros contratos privados de menor envergadura.

Tabla 19.
Contrataciones con el Estado-CNSACG

Nombre o Sigla de la Entidad	Año	Valor Referencial (soles)
GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE Sede Central	2014	5,537,473.32
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA	2007	37,582.44

En conclusión, las *fortalezas* son: (a) Alta capacidad de contratación con el Estado y *debilidades* son: (a) Desconocimiento de la participación de mercado e (b) Inexistencia de un área exclusiva encargada de las ventas (privadas y públicas).

4.1.3. Operaciones y Logística (O)

El Gerente de Logística cuenta con la experiencia necesaria para desempeñarse en el cargo. Su labor permite que los materiales y equipos lleguen a tiempo y en óptimas condiciones a la obra. La empresa a pesar de no contar con un planeamiento estratégico formal, prioriza la programación de actividades de sus obras siguiendo el Manual de Logística, el cual establece los procedimientos y estructuras de tiempo para las compras de los diferentes materiales y alquiler de equipos. Este manual está vinculado con la elaboración de un Programa de Semanas 2 Adelantadas (P2SA) (2 Weeks Ahead Program [2WAP]) que contiene proyección de labores e insumos necesarios para las dos semanas siguientes, teniendo en cuenta que la semana actual debe estar contenido en un P2SA anterior. En el mismo sentido, en gestión logística es una política de la empresa que todo el material en obra

se pida con un mínimo de dos días de anticipación, lo que permite reducir costos en tiempo y dinero.

Para CNSACG los costos dependen directamente del tiempo y monto de ejecución de la obra a ejecutar. Estos precios están determinados previamente de acuerdo al costo unitario y a los materiales que se emplearán en las actividades que conducen a la finalización de la obra, además los costos de la empresa varían antes y durante la ejecución de la obra. En el costo unitario de cada actividad intervienen tres clases de recursos: la mano de obra (calificada y no calificada), los materiales y los equipos. Los costos de los materiales varían de acuerdo al tiempo de traslado y la zona de ejecución de obra. La empresa cuenta con una adecuada implementación de equipos básicos (compactadoras, vibradoras, winche plataforma, motobombas y herramientas eléctricas menores), se encuentra integrada verticalmente trabajos de metalmecánica.

Los materiales de construcción, principalmente agregados como piedra, arena, afirmado y alquiler de maquinaria pesada son adquiridos y/o alquilados a la empresa SERTACON y en el caso de concreto se adquiere premezclado a la empresa Distribuidora Norte Cementos Pacasmayo (DINO S.R.L.). La variación en los costos depende del tipo de obra que se va ejecutar porque determina los tipos de equipos que utilizará la empresa y su respectiva dotación.

Durante la ejecución de la obra, la empresa se caracteriza por su eficiencia técnica y capacidad de producción que le proporciona su mano de obra altamente especializada en obras civiles y de metal-mecánica así como su apoyo logístico. Esto ha permitido que la empresa se diferencie de la competencia, tanto en la calidad del servicio y en la puntualidad en la entrega de la obra, contrario al descontento de la demanda que se da por motivos de revisión en los plazos y en el presupuesto, lo cual se refleja en el premio “La mejor empresa del año 2014” otorgado por el Gobierno Regional de Lambayeque. Así mismo, respecto a las

mermas de materiales estas se encuentran dentro de los márgenes (máximo 2%), para ello los maestros de obra cumplen una función clave. Los almacenes están bien distribuidos y son manejados eficientemente. Existe una persona encargada del almacén central. Al finalizar la obra las herramientas y equipos retornan a los almacenes.

En conclusión, las *fortalezas* son: (a) Capacidad y experiencia logística, (b) Programación de actividades con P2SA y , (c) Calidad del servicio y en la puntualidad en la entrega de la obra.

4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

La Gerencia de Finanzas realiza labores que están orientadas mayormente al aspecto contable, no se realizan proyecciones financieras ni se monitorean los ratios. CNSACG posee respaldo financieros, ya que cuenta con patrimonio representado por bienes inmuebles y movimientos bancarios que sustentan la emisión de cartas fianzas hasta por un valor de US\$10'000,000 para participar en procesos públicos y privados, de ser el caso. Para evitar riesgos financieros, la empresa ha adoptado la política de “trabajar con el dinero del cliente”, es decir, financia sus operaciones en base a los adelantos en efectivo y directos, hasta por el 60% del monto de contrato, obtenidos a cambio de garantías financieras.

Las utilidades después de impuestos se incrementaron de S/. 13,372 en 2013 a S/. 180,073 en 2014, sin embargo, es necesario mencionar que el notable incremento de estas cifras no se originó de la construcción de la Compañía de Bomberos (S/. 3149,111.84) contenido en el último contrato, sino de la Implementación de esta, la cual consistió en la adquisición de tres unidades móviles: a) Camión de Bombero b) Camión Cisterna y c) Ambulancia por un monto de S/. 1'834,614.14.

Tabla 20.
Estados de Ganancias y Pérdidas 2010 – 2014

CONSTRUCTORA NAYLAMP SA CONTRATISTAS GENERALES					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	197,853	1,662,119	677,182	670,792	4,322,316
Menos: Costo de Ventas.	112,760	1,155,595	378,468	0	2,892,551
UTILIDAD EN VENTAS	85,093	506,524	298,714	670,792	1,429,765
Gastos Administrativos	48,805	271,219	168,612	375,231	560,119
Gastos de Ventas	32,537	180,813	101,164	276,459	373,412
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3,751	54,492	28,938	19,102	496,234
Gastos Financieros	2,991	20,329	0	0	0
Gastos Diversos	24,049	29	29	0	0
UTILIDAD DEL PERÍODO	-23,289	34,134	28,909	19,102	496,234
Pérdidas netas compensadas de ejercicios anteriores					238,987
Renta neta imponible	-23,289	34,134	28,909	19,102	257,247
Impuesto a la renta	0	10,240	8,673	5,731	77,174
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	-23,289	23,894	20,236	13,372	180,073

Elaboración propia

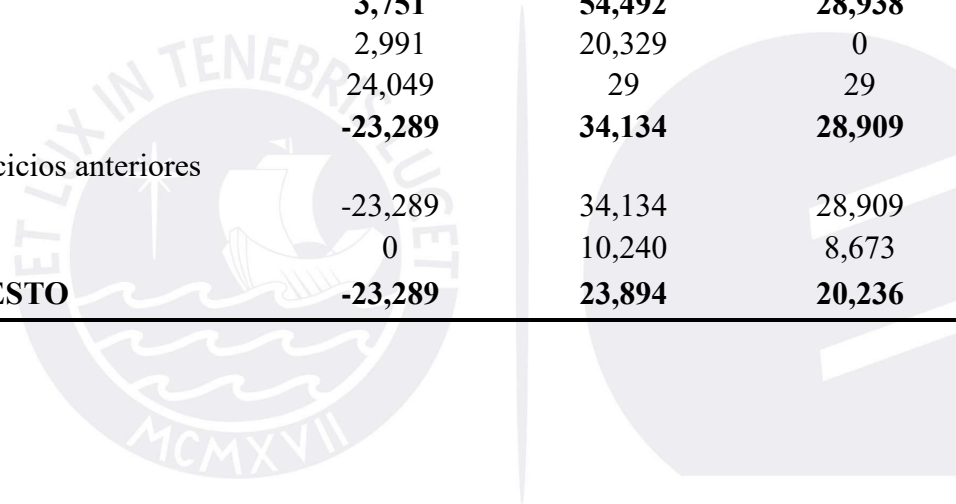


Tabla 21.
Ratios de Rentabilidad 2012-2014

Rentabilidad	2012	2013	2014
ROA	0.013	0.015	0.038
ROE	0.017	0.016	0.038
ROI	0.026	0.022	0.151
ROS	0.043	0.028	0.115
Utilidad neta	0.017	0.016	0.038
Utilidad bruta	0.441	1.000	0.331

Elaboración propia

En el 2014, los activos invertidos han generado una utilidad de 0.038 soles de cada Nuevo Sol invertido, equivalentes al 3.8% de total de activos, en los años anteriores la empresa fue menos eficiente gestionando sus activos considerando un ROA de 0.013 y 0.015 en el 2012 y 2013 respectivamente. El capital social invertido en el 2014 ha generado una rentabilidad similar al ROA, habiéndose incrementado sustancialmente en este último año. Las utilidades netas generadas por CNSACG se encuentran actualmente por encima del 3% de las ventas, la tendencia sugiere que puede establecerse en un porcentaje superior, pues en 2012 y 2013 el margen fue de 1.6% y 1.7% respectivamente. El margen de utilidades mantenidas después del costo de operación en el 2014 ha superado el 30%, lo que indica un eficiente manejo de los costos necesarios para el proceso productivo, sin embargo es importante destacar que en el 2012 y 2013 se alcanzaron mejores cifras. Esto se explica porque los costos de ventas en 2013 fueron cubiertos en su totalidad el año anterior.

En conclusión, las *fortalezas* son: (a) Respaldo financiero y (b) Mejora en ratios de rentabilidad. Las *debilidades* son: (a) Falta de análisis financiero basado en ratios.

4.1.5. Recursos Humanos (H)

La Gerencia de Capital Humano se gestiona en dos niveles, el primero está orientado a la plana administrativa (personal técnico y/o profesional) y el segundo, al personal obrero. En el caso de la plana administrativa, en la que se incluyen a los gerentes, profesionales y técnicos, los sueldos y salarios no se administran de forma efectiva, pues se asignan como

una aproximación o estimado de la realidad del mercado sin considerar la experiencia o capacidad del profesional contratado. Además, la empresa no ofrece línea de carrera a sus profesionales ya que ésta es de tamaño intermedio y joven. No se cuenta con una política de contrataciones y despidos, al momento de contratar profesionales se realiza una entrevista no estructurada sin ofrecer una inducción

Respecto del segundo nivel, la mano de obra con la que dispone CNSACG son trabajadores calificados y aplica una política de reclutamiento de mano de obra no calificada compuesta por personal local de acuerdo a la ubicación de la obra que ejecuta. Los obreros en general obtienen una remuneración de acuerdo a lo establecido en el Régimen Especial de Construcción Civil (RECC), el cual establece los derechos y beneficios de los obreros y es respetado por CNSACG. El obrero del RECC se inicia en la categoría de peón, siendo esta la primera de cuatro, conforme a sus habilidades puede ascender a oficial, luego a operario y finalmente a maestro de obra. Se realiza una inducción en seguridad, pagos y sanciones más no de la misión y visión de la empresa.

La Gerencia de Capital Humano se dedica principalmente a la contratación, pago de planillas de administrativos y personal obrero, más que al diseño de políticas de recursos humanos (Jaime C. Y., 2015). Es importante mencionar que en ocasiones se han descuidado procedimientos importantes para el personal obrero, como la entrega de los certificados de trabajo (Reyes, 2015).

Previo al inicio de la ejecución de una obra se realiza una negociación con el sindicato de mayor influencia en la zona, en la cual se establece el porcentaje de participación de la mano de obra no calificada sindicalizada (peones o ayudantes) que oscila entre el 30 y 40%, priorizando que este personal resida en la zona. La empresa procura que esta negociación la realice directamente un tercero (con perfil militar/policial), quien hace las veces de intermediario con el residente de obra, con la finalidad de evitar la negociación directa entre

el sindicato y el personal técnico y profesional de la obra que puedan conllevar extorsiones. Por razones de rendimiento, y por política de eficiencia en la ejecución de las obras; la empresa no dispone mano de obra calificada sindicalizada, buscando de esta manera, garantizar la calidad al momento de la ejecución de la obra y sustentar su ventaja competitiva.

CNSACG posee un Reglamento Interno, sin embargo es teórico, redundante, no se aplica a la realidad y tampoco es conocido por los trabajadores; solo se utiliza cuando algún cliente lo solicita como requisito documental, es importante destacar que las políticas de seguridad definidas permiten ahorrar tiempo y dinero previniendo accidentes en obra y que la empresa no cuenta con presupuesto para implementar capacitaciones.

En conclusión, las *fortalezas* son: (a) Políticas de seguridad definidas, (b) Trabajadores calificados y mano de obra disponible para la empresa, (c) Mayoría de obreros no son sindicalizados. Las *debilidades* son: (a) No se establecen políticas salariales a nivel administrativo y (b) No se implementan capacitaciones posterior a la inducción.

4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

No se cuenta con un Gerente del rubro de Información y Comunicaciones, sin embargo tampoco se considera una necesidad actual para la empresa debido a su envergadura y al sector al que pertenece. La comunicación interna se realiza mediante el correo electrónico corporativo del grupo empresarial y comunicación móvil. CNSACG no posee un sistema que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales ocasionando que los datos no estén actualizados permanentemente. El grupo empresarial cuenta con un sitio web: www.gruponaylamp.com, sin embargo este se encuentra desactualizado.

A partir del año 2009, el grupo empresarial asignó un servidor dentro del cual cada empresa cuenta con una carpeta, generando dentro de ellas sub carpetas y archivos siguiendo el orden de AMOFHIT, con la finalidad de organizar toda la información correspondiente a las diferentes áreas. Los archivos y carpetas digitales se generan respetando una estructura

basada en fechas de creación, facilitando el acceso a la información de la empresa. Producto de ello se ha proyectado un Sistema de Gestión de Calidad consistente en Manuales de Administración, de Marketing y Ventas, de Operaciones, de Finanzas y Contabilidad, de Capital Humano, de Información y de Tecnología. La finalidad del Sistema de Gestión de Calidad, es básicamente permitir que en ausencia de una persona no se afecten los procedimientos. Sin embargo estos no son necesariamente conocidos por todo el personal administrativo.

En obra el flujo de comunicaciones se canaliza a través del Maestro de Obra, quién recoge información oportuna acerca de los problemas que se suscitan y comunica al Residente de Obra. La comunicación entre los obreros y el Maestro se basa en un clima de confianza y de respeto. Sin embargo, no sucede lo mismo en las áreas administrativas ya que no existe un flujo de comunicaciones definido ni se crean las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas.

En conclusión, las *fortalezas* son: (a) Poseen un resguardo virtual de la documentación de obra. Las *debilidades* son: (a) No se cuenta con un sistema de información que mejore la toma de decisiones y (b) No existe un flujo de comunicaciones que permita mejoras en el área administrativa.

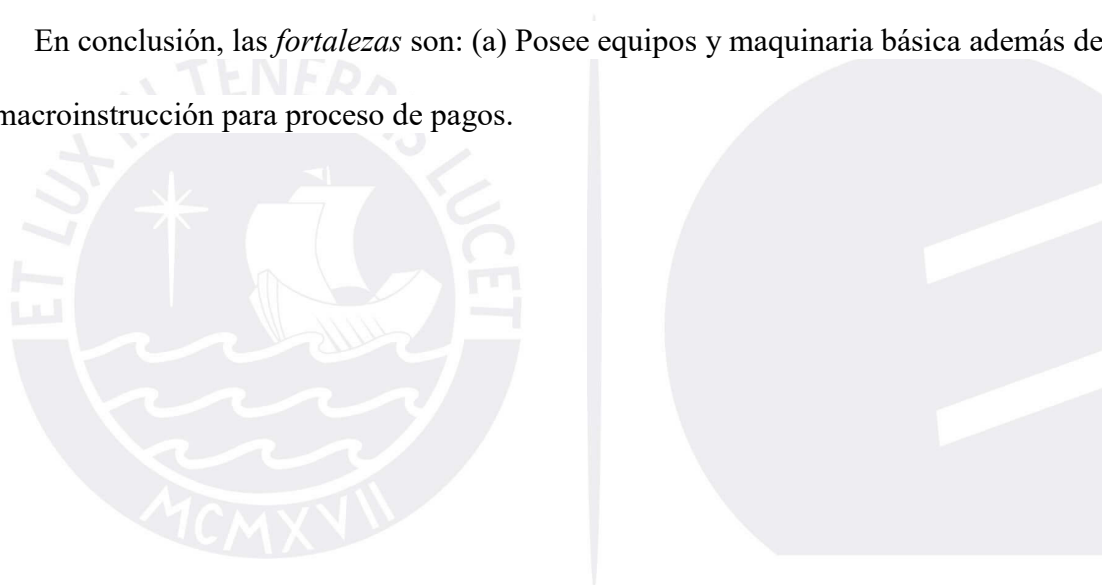
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).

A pesar de no contar con una Gerencia en esta área, la tecnología en CNSACG se gestiona en dos niveles, el primero está orientado a los procesos constructivos y el segundo, a los software (programas). A nivel de proceso constructivo, la empresa posee las siguientes ventajas competitivas: (a) Cuenta con equipos de metalmecánica, que brinda la facilidad de poder realizar breves trabajos que disminuyen pequeños costos (encofrados metálicos); (b) Cuenta con maquinaria que permite desarrollar trabajos en un mejor tiempo, sobre todo al

vencer la altura (winche plataforma) y (c) Existe apertura para buscar nuevos métodos más eficientes para llevar a cabo las actividades de operación.

Además, CNSACG utiliza programas que le permiten mejorar la eficiencia administrativa, tal es el caso de que la elaboración de las planillas para el RECC, se realiza un procedimiento automatizado basado en macroinstrucciones de Microsoft Excel para procesar información de pago del personal obrero tales como el cálculo de Beneficios Sociales, Liquidaciones, Compensación de Tiempo de Servicios, Gratificaciones, etc. Igualmente existe un proyecto de macroinstrucción de Microsoft Excel para elaborar presupuestos de acuerdo a la normatividad vigente y comercializarlo en el mercado peruano como alternativa a los existentes.

En conclusión, las *fortalezas* son: (a) Posee equipos y maquinaria básica además de una macroinstrucción para proceso de pagos.



4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fortalezas

1. Capacidad, conocimiento y experiencia de la Gerencia General y asesores (interno/externo).
2. Alta capacidad de contratación con el Estado.
3. Capacidad y experiencia logística
4. Programación de actividades con P2SA
5. Respaldo financiero
6. Mejora en ratios de rentabilidad
7. Trabajadores calificados y mano de obra disponible para la empresa.
8. Calidad del servicio y en la puntualidad en la entrega de la obra.
9. Políticas de seguridad definidas
10. Resguardo virtual de la documentación de obras.
11. Mayoría de obreros no son sindicalizados

Debilidades

1. Débil planeamiento estratégico y falta de definición de funciones.
2. Escasa profesionalización de la plana gerencial.
3. Empresa integrada familiarmente a cambio de altos costos de oportunidad.
4. Inexistencia de un área exclusiva encargada de las ventas (privadas y públicas).
5. Desconocimiento de la participación en el mercado.
6. Falta de análisis financiero basado en ratios
7. No se establecen políticas salariales a nivel de profesionales.
8. No se implementan capacitaciones posterior a la inducción.

9. No se cuenta con sistemas de información que mejoren la toma de decisiones información

10. No existe un flujo de comunicaciones que permita mejoras en el área administrativa.

La matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) cuenta con 20 factores determinantes de éxito, 10 fortalezas y 10 debilidades El valor tiene un promedio total de 2.53 lo cual indica que CNSACG tiene una posición ligeramente más débil que fuerte. El resto para la organización es trabajar para mejorar los factores determinantes de éxito de manera integral y coordinada, buscando que en el mediano y/o largo plazo logre convertirse en una constructora con una posición interna fuerte. Las brechas principales se orientan al débil planeamiento estratégico y falta de definición de funciones a nivel directivo, gerencial y administrativo, la inexistencia de un área encargada exclusivamente de las ventas tanto del sector privado y público, el desconocimiento de la participación en el mercado y la falta de un sistema que permita mejorar la toma de decisiones.

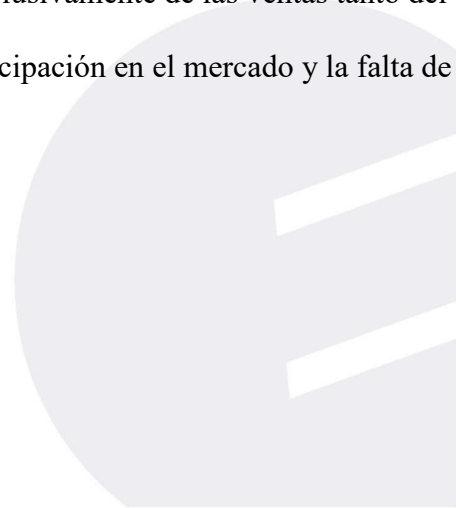
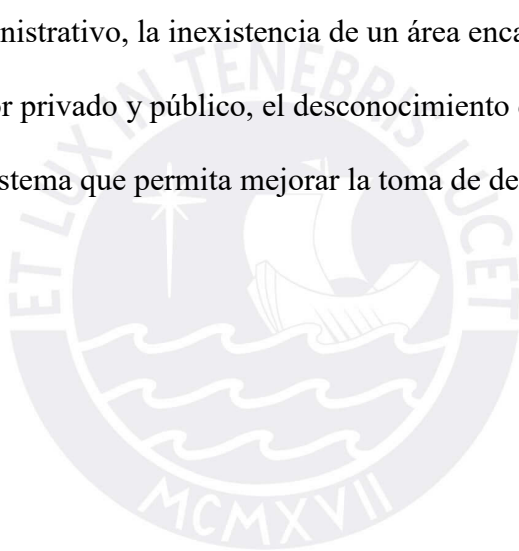


Tabla 22.
Matriz de los factores internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Capacidad, conocimiento y experiencia de la Gerencia General y asesores (interno/externo); y experiencia logística.	0.07	4	0.28
2. Alta capacidad para contratar con el Estado.	0.06	3	0.18
3. Programación de actividades con P2SA	0.07	4	0.28
4. Respaldo financiero	0.06	3	0.18
5. Mejora en ratios de rentabilidad	0.05	4	0.2
6. Trabajadores calificados y mano de obra disponible para la empresa.	0.04	3	0.12
7. Calidad del servicio y en la puntualidad en la entrega de la obra.	0.06	4	0.24
8. Políticas de seguridad definidas	0.04	4	0.16
9. Resguardo virtual de la documentación de obras.	0.03	3	0.09
10. Mayoría de obreros son no sindicalizados.	0.04	3	0.12
Debilidades			
1. Débil planeamiento estratégico y falta de definición de funciones.	0.07	1	0.07
2. Escasa profesionalización de la plana gerencial.	0.06	1	0.06
3. Empresa integrada familiarmente a cambio de altos costos de oportunidad.	0.03	2	0.06
4. Inexistencia de un área encargada exclusivamente de las ventas (privadas y públicas).	0.06	1	0.06
5. Desconocimiento de la participación en el mercado.	0.06	1	0.06
6. Falta de análisis financiero basado en ratios	0.06	2	0.12
7. No se establecen políticas salariales a nivel de profesionales	0.04	2	0.08
8. No se implementan capacitaciones posteriores a la inducción.	0.04	2	0.08
9. No se cuenta con sistemas de información que mejoren la toma de decisiones información	0.03	1	0.03
10. No existe un flujo de comunicaciones que permita mejoras en el área administrativa.	0.03	2	0.06
	1		2.53

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. Los valores de las calificaciones son los siguientes: (1) debilidad mayor (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza mayor.

4.3. Conclusiones

Debido a su naturaleza de empresa familiar, CNSACG ejerce una administración supeditada a las personas y no a las gerencias definidas formalmente en el organigrama. No posee planeamiento estratégico y se carece de una definición formal de funciones a nivel de directorio, gerencia y área administrativa. El reto de CNSACG se basa en la capacidad de la Gerencia General y de los asesores, Presidente del Director y consultor, para dejar de lado la visión cortoplacista y lograr canalizar los esfuerzos y escasos recursos de forma adecuada.

La falta de un área exclusiva dedicada a las ventas es una debilidad que genera a la empresa la pérdida de potenciales ventas tanto en el sector privado como en el público. Las funciones de esta área vienen siendo asumidas por diferentes gerencias, sin embargo estas no se abastecen para realizar todas las funciones asignadas conllevando al desconocimiento de la participación de mercado en el sector y la ausencia del monitoreo y análisis de los cambios en el entorno, en la competencia y en la demanda.

La gerencia con mayores fortalezas es Logística, destaca la programación de obras y políticas de seguridad que han permitido a la empresa ser reconocida por sus clientes producto de la entrega puntual y calidad de sus servicios. CNSACG no realiza control financiero ni políticas financieras, sin embargo su rentabilidad se ha visto incrementada debido a los mayores ingresos por ventas. El reto de la empresa en esta gerencia es incentivar el desarrollo de labores no solo contables que permitan la elaboración de información útil tal como ratios y proyecciones financieras.

La Gerencia de Capital Humano concentra sus esfuerzos principalmente en el pago de planillas y personal obrero y posterga el diseño de políticas de recursos humanos, además es un desafío para la gerencia la implementación de capacitaciones adicionales a la inducción, pues las capacitaciones son un elemento vital en la organización y sus resultados. Es una ventaja competitiva de CNSACG el hecho de que el total de su mano de obra calificada y el

60% de su mano de obra no calificada no sea sindicalizada, pues garantiza la productividad en obra. El reto respecto del factor de Información y Comunicaciones es mejorar el flujo de comunicaciones en las áreas administrativas con el objetivo de alcanzar condiciones óptimas. En el factor de Tecnología e Investigación y Desarrollo, CNSACG posee equipos y maquinaria básica y macroinstrucción para proceso de pagos. Finalmente, en la matriz EFI se evidencia que CNSACG tiene una posición ligeramente más débil que fuerte, lo que no le permite competir de manera exitosa.



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

Tomando en consideración los intereses de CNSACG, se ha identificado el potencial y los principios cardinales de la organización, con los cuales se han elaborado los objetivos de largo plazo con la finalidad de alcanzar la visión propuesta en el Capítulo II.

5.1. Intereses de Constructora Naylamp SACG

Considerando las entrevistas realizadas a la plana gerencial de CNSACG, así como al Presidente de Directorio, los intereses de esta organización son:

- I1. Conservación del patrimonio dentro de la familia y alianzas estratégicas con empresas del grupo.
- I2. Incremento constante de las ventas.
- I3. Reposicionamiento de la empresa en el mercado.
- I4. Desarrollo del planeamiento estratégico

5.2. Potencial de CNSACG

Administración y Gerencia. La capacidad, conocimiento y experiencia de la Gerencia General y asesores (interno y externo) es importante en el desarrollo de la organización. Sin embargo, la empresa presenta debilidades referidas principalmente al débil planeamiento estratégico y falta de definición de funciones a nivel directivo, gerencial y administrativo, la escasa profesionalización de la plana gerencial y los elevados costos de oportunidad a cambio de integrar familiarmente la empresa.

Marketing y Ventas. A diferencia de otras empresas del sector, CNSACG no cuenta con un área exclusiva dedicada a las ventas, no posee una buena gestión de marca (*branding*) lo que le resta ventas potenciales, además desconoce su participación de mercado y no realiza *benchmarking*. Una fortaleza relevante es la alta capacidad de contratación con el Estado.

Operaciones y Logística. Esta área es clave de éxito para las fortalezas internas de CNSACG principalmente por la capacidad y experiencia logística, la programación de

actividades de obra vinculado a un manual de procedimientos, lo cual genera calidad del servicio reconocida por el cliente.

Finanzas y Contabilidad. : La empresa es fuerte en dos aspectos, posee respaldo financiero en bienes inmuebles y cuentas bancarias para la obtención de cartas fianzas por un monto máximo de 10 millones de dólares y además se observan mejoras en los ratios de rentabilidad. Sin embargo, la empresa presenta debilidades orientadas a la falta de un análisis financiero basado en ratios y proyecciones.

Recursos Humanos. La empresa se distingue de otras por sus políticas de seguridad definidas, porque posee trabajadores calificados y mano de obra disponible, y por la apropiada gestión de negociaciones con el sindicato, habiendo logrado que la mayoría de obreros no sean sindicalizados. Sin embargo, el área aún tiene retos importantes que asumir tales como establecer políticas salariales para promover la motivación laboral e implementar capacitaciones.

Sistema de Información y Comunicaciones. CNSACG debe trabajar en mejorar sus debilidades en esta área, las cuales están referidas con la carencia de un sistema de información que mejore la toma de decisiones y de un flujo de comunicaciones que permita mejoras en el área administrativa.

Tecnología, Investigación y Desarrollo. Los equipos, maquinaria básica y macroinstrucción para proceso de pagos que posee la empresa, le permite ahorrar tiempo y dinero.

5.3. Principios cardinales de CNSACG

La influencia de terceras partes. Las terceras partes que tienen mayor influencia en CNSACG son: (a) las empresas que conforman el grupo familiar, (b) los precios de los materiales de construcción, (c) los salarios de la mano de obra dependientes de las negociaciones anuales entre CAPECO y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil

del Perú (FTCCP), (d) el presupuesto para obras del Estado, que es un demandante de los servicios, (e) la presencia del sindicato para definir la contratación de la mano de obra no calificada, la misma que se negocia al inicio de cada obra.

Lazos pasados y presentes. Es necesario analizar datos históricos que puedan evidenciar qué competidores han sido leales o han manejado malas prácticas y acciones generando competencia desleal, como el cobro de cupos, corrupción o el hecho de tener padrinos para obtener dudosamente la buena pro de los procesos de selección. CNSACG desde el pasado y actualmente rivaliza en el mercado de construcción con empresas del mismo Lambayeque y con empresas de Piura y Trujillo.

Contra balance de intereses. Actualmente las empresas extranjeras buscan aliados nacionales y locales para postular a procesos públicos, por lo que el reto de CNSACG consistirá en buscar alianzas estratégicas para ampliar su experiencia y ventas en el sector público.

Conservación de los enemigos. Los principales competidores actuales de CNSACG son Constructora San Juan, Ortiz Lossio e Ingeniería Civil y Montajes (ICM). La empresa logrará mayor competitividad si logra hacer un constante *benchmarking* con los competidores locales, pues le permitirá lograr la calidad para las certificaciones que espera obtener y el reconocimiento de sus clientes.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Tabla 23.
Matriz de Intereses de la Organización

Interés de la organización	Vital/Peligroso	Importante/Serio	Periférico
Conservación del patrimonio dentro de la familia y alianzas estratégicas con empresas del grupo.	Fundador y sucesores (tercera generación).	Destilería Naylamp E.I.R.L. y Azucarera Naylamp S.A.C.	Trabajadores y mano de obra de CNSACG
Incremento constante de las ventas.	CNSACG	Constructora San Juan, Ortiz Lossio, Ingeniería Civil y Montajes (ICM) y otros.	Entidades públicas y privadas.
Reposicionamiento de la empresa en el mercado.	CNSACG	Constructora San Juan, Ortiz Lossio, Ingeniería Civil y Montajes (ICM) y otros.	Entidades públicas y privadas.
Desarrollo del planeamiento estratégico	CNSACG	DINO S.R.L., Promart, Sodimac, Sertacon, Cerámicos Cruz de Chalpón y otros.	Destilería Naylamp E.I.R.L. y Azucarera Naylamp S.A.C.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo representan las metas que CNSACG pretende alcanzar para cumplir con su visión al 2020.

OLP1. Para el 2020 CNSACG será una de las cinco empresas reconocidas en la zona norte del Perú en el sector construcción, ya que actualmente no lo es.

OLP2. Al 2020, lograr elevar la calidad de las obras obteniendo las certificaciones necesarias que respalden los procesos de la empresa, dado que actualmente no cuentan con certificaciones.

OLP3. Al 2020, elevar la seguridad e higiene industrial en obras obteniendo las certificaciones necesarias que respalden los procesos de la empresa, dado que actualmente no cuentan con certificaciones

OLP4. Incrementar y mantener el ratio de utilidad neta al 2020 en 8%, partiendo en el 2014 con un ratio de utilidad neta de 3.8%.

5.6. Conclusiones

Los intereses para CNSACG deben ser cuidadosamente elaborados y analizados para un adecuado establecimiento de los objetivos de largo plazo. Porque de ello dependerá alcanzar el futuro deseado. Los principales interés de CNSACG están concentrados en lograr incrementar sus ventas, así como su participación de mercado en el ámbito público. En el mismo sentido, la empresa busca posicionarse en el mercado de construcción y lograr diferenciarse de otras constructoras regionales. Los objetivos de largo plazo planteados son seis y se enmarcan a cumplir la visión de la empresa.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente Capítulo describe la segunda fase del proceso estratégico en el cual se vinculan los factores externos e internos claves para generar y evaluar estrategias, y de esta forma determinar cuales se implementaran y cuales serán retenidas.

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Como se puede observar en la Tabla 21, la Matriz FODA está compuesta por cuatro componentes claves: fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Las fortalezas y debilidades son los factores internos sobre los cuales CNSACG tiene control y puede influir, mientras que las oportunidades y amenazas son los factores externos que no puede controlar. Estos luego se unen para crear cuatro grupos adicionales: (a) los FO, se tienen que explotar; (b) los DO, se tienen que buscar; (c) los FA, se deben confrontar; y (d) los DA, se deben evitar.

Estrategias FO:

1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas. (Desarrollo de mercados)
2. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario. (Desarrollo de mercados)
3. Montar una planta de concreto que antes se compraban a terceros. (Integración vertical hacia atrás)
4. Desarrollar un software de presupuesto para comercializar a nivel nacional. (Diversificación conglomerada)
5. Vender concreto y ladrillos de concreto (Desarrollo de productos).
6. Ofrecer consultorías para la elaboración de expedientes técnicos (Diversificación horizontal)

Estrategias FA:

1. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para la capacitación de la mano de obra.
2. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y aplicar a procesos de selección del Estado.

Estrategias DO:

1. Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico.
3. Implementar la reingeniería de procesos (Protocolo Familiar).
4. Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones.
5. Penetrar en el mercado para incrementar participación.

Estrategias DA:

1. Tercerizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización.
2. Implementar Reingeniería de procesos.
3. Implementar benchmarking.
4. Aplicar Dowzising en la estructura del diseño organizacional actual.

Tabla 24.
Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1.Capacidad, conocimiento y experiencia de la Gerencia General y asesores (interno/externo); y experiencia logística. 2. Alta capacidad para contratar con el Estado. 3. Programación de actividades de obra vinculado al Manual de Logística 4.Respaldo financiero 5.Mejora en ratios de rentabilidad 6. Trabajadores calificados y mano de obra disponible para la empresa. 7. Calidad del servicio y en la puntualidad en la entrega de la obra. 8. Políticas de seguridad definidas 9. Resguardo virtual de la documentación de obras. 10. Mayoría de obreros son no sindicalizados.	1. Débil planeamiento estratégico y falta de definición de funciones. 2. Escasa profesionalización de la plana gerencial. 3. Empresa integrada familiarmente a cambio de altos costos de oportunidad. 4. Inexistencia de un área encargada exclusivamente de las ventas (privadas y públicas). 5. Desconocimiento de la participación en el mercado. 6. Falta de análisis financiero basado en ratios 7. No se establecen políticas salariales a nivel de profesionales 8. No se implementan capacitaciones posterior a la inducción. 9. No se cuenta con sistemas de información que mejoren la toma de decisiones información 10. No existe un flujo de comunicaciones que permita mejoras en el área administrativa.
Oportunidades	FO-EXPLOTE	DO-BUSQUE
1. Promoción de nuevos proyectos de inversión regional y local. Olmos, aeropuerto Morrope, terminal marítimo, colegio alto rendimientos. 2. Políticas del gobierno orientadas a facilitar la adquisición de vivienda (Leasing inmobiliario y Fondo Mi Vivienda) y a facilitar el proceso para la ejecución de obras públicas (obras por impuesto). 3. Dinamismo de la economía peruana y los periodos cíclicos del sector construcción. 4. Estabilidad monetaria y en precios de materiales de construcción. 5. Demanda insatisfecha de viviendas 6. Incremento de la clase media e ingresos en cada uno de los niveles socioeconómicos. 7. Movilización social hacia Chiclayo. 8. Existencia de nuevas tecnologías en procesos constructivos. 9. Disponibilidad de software de planificación de proyectos y ejecución de obra. 10. El fenómeno climatológico del niño genera oportunidades de negocio	1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O6) 2. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario (F2, F4, F6, F7, O2) 3. Montar una planta de concreto que antes se compraban a terceros (F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8) 4. Diversificar mediante el desarrollo de un software de presupuesto para comercializar a nivel nacional (F1, F5, O1, O2, O5, O7) 5. Vender concreto y ladrillos de concreto (F1, F5, F6, O1, O2, O5, O7) 6.Ofrecer consultorías para la elaboración de expedientes técnicos (F1, F5, F6, O1, O2)	9.Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico (D1, D7, O1, O2, O5, O7) 10. Implementar la reingeniería de procesos (D1, D2, D3, D4, O1, O2, O5, O7) 11. Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones (D9, O9) 12. Penetrar en el mercado para incrementar participación (D1, D4, D5, O1, O2, O3, O5, O6, O7)
Amenazas	FA-CONFROTE	DA-EVITE
1. Tendencia a rigidizar requisitos para obtener cartas fianza. 2. Presencia de sindicatos de construcción civil y extorsiones. 3. Idiosincrasia de los obreros de construcción civil. 4. Limitada oferta de programas de formación de operarios y oferta heterogénea de profesionales de ingeniería civil. 5. Incremento en el precio de venta de terrenos para proyectos inmobiliarios. 6. Construcción informal. 7. Demora por estudios de impacto ambiental. 8. Menos participación de empresas nacionales por presencia de extranjeras. 9. Tramites engorros para contratar con el Estado: entidades públicas y de servicios público. 10. Presencia de corrupción en las contrataciones con el Estado.	7. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para la capacitación de la mano de obra (F1, A4) 8. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y aplicar a procesos de selección del Estado (F1, F2, F4, F7, A8, A9)	13. Tercerizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización. (D8, A3, A4). 14. Implementar Reingeniería de procesos (D1, D8, A2, A3, A10) 15. Implementar benchmarking (D1, D5,A6,A8) 16. 4. Aplicar Downsizing en la estructura del diseño organizacional actual (D2, D4, D10, A8)

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

Según se aprecia en la matriz PEYEA de la Figura 21, CNSACG se encuentra ubicada en un contexto competitivo del mercado, el que se caracteriza por una alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno debido a al potencial de crecimiento, de utilidades y estabilidad financiera. La postura competitiva es típica de una industria atractiva. CNSACG cuenta con una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable por lo que se recomienda implementar alianzas estratégicas.

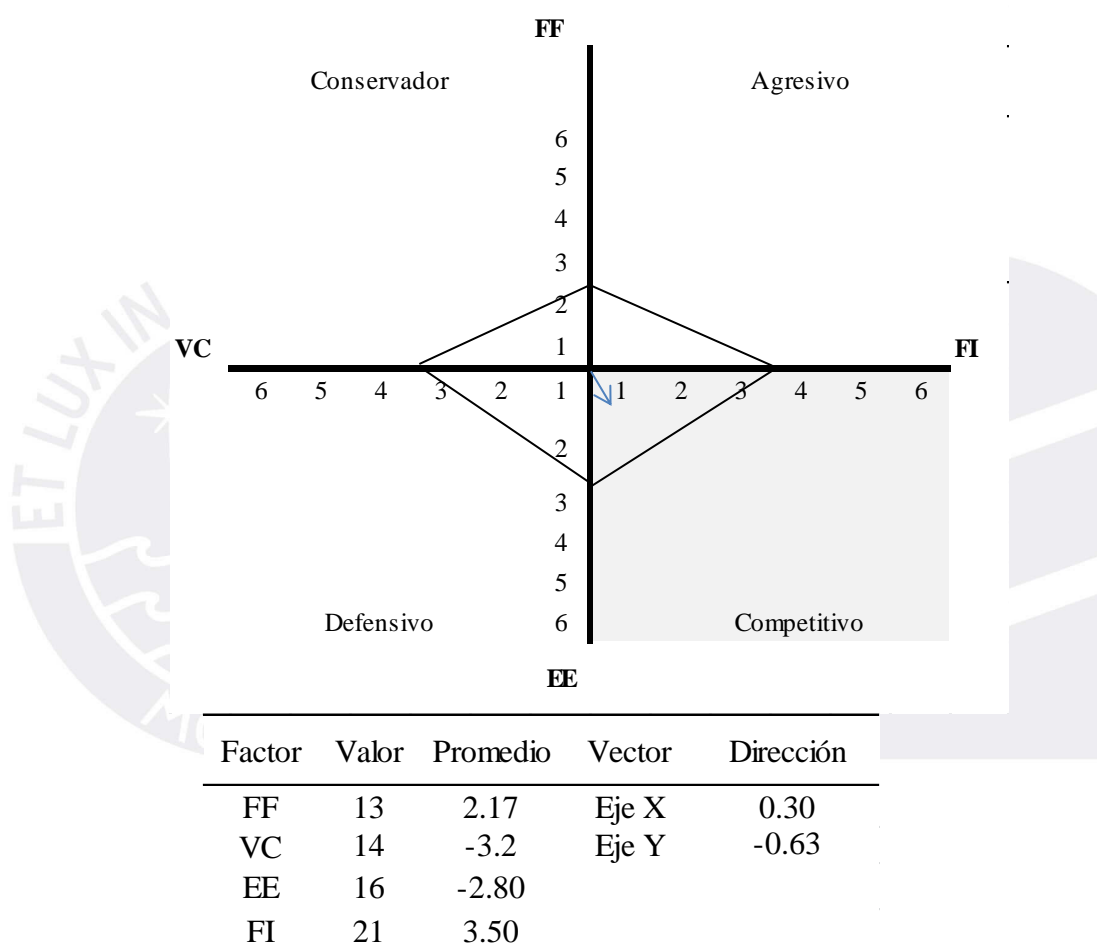


Figura 20. Matriz PEYEA

Tabla 25.
Matriz PEYEA

EE	Factores determinantes de la estabilidad del entorno								Calificación		
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2	Tasa de inflación de los precios de materiales de construcción	Ata	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
3	Desconocimiento y variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	1
4	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
5	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
	Promedio	3.20									3.20
	Promedio-6	-2.80									
FI	Factores determinantes de la fortaleza de la industria										
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
4	Estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
4	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
5	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
	Promedio										3.50
VC	Factores determinantes de la ventaja competitiva										
1	Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
4	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
5	Experiencia en el rubro	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
	Promedio	2.80									2.80
	Promedio-6	-3.2									
FF	Factores determinantes de la fortaleza financiera										
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	2
2	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanceada	1
3	Capital requerido v/s capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
4	Flujo de caja	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5	Riesgo que involucra el negocio	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
6	Uso de economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
	Promedio										2.17

De la Matriz FODA tenemos:

1. Penetrar en el mercado a través de estrategias de marketing para incrementar participación.
2. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas.
3. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario.
4. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para la capacitación de la mano de obra.
5. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y aplicar a procesos de selección del Estado.
6. Montar una planta de concreto que antes se compraban a terceros.

Debido a sus debilidades, CNSACG también puede adoptar estrategias internas relacionadas con el planeamiento estratégico, cultura organizacional, motivación y capacitación para sus colaboradores, mano de obra, así como mejoras y tecnología para la toma de decisiones.

1. Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico.
2. Implementar la reingeniería de procesos (Protocolo Familiar).
3. Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones.
4. Tercearizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización.
5. Implementar benchmarking.
6. Aplicar Downsizing en la estructura del diseño organizacional actual.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para la elaboración de la MBCG, se han considerado tres los servicios ofertados por CNSACG: (a) Construcción en el sector público, (b) Construcción en el sector privado y (c) Metal-mecánica. Tal como se ha mencionado en el análisis interno la empresa desconoce su participación exacta en el mercado, sin embargo identifica que es baja, de forma adicional tanto como para el caso de la construcción privada y pública el crecimiento de esta es potencialmente elevado mientras que para metal-mecánica se estima un crecimiento intermedio. Es por ello que los tres servicios ofertados se encuentran en la categoría de signo de interrogación (ver Figura 22) lo que significa que CNSACG debe fortalecerse por medio de estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de servicios) y lograr convertir sus servicios en estrellas.

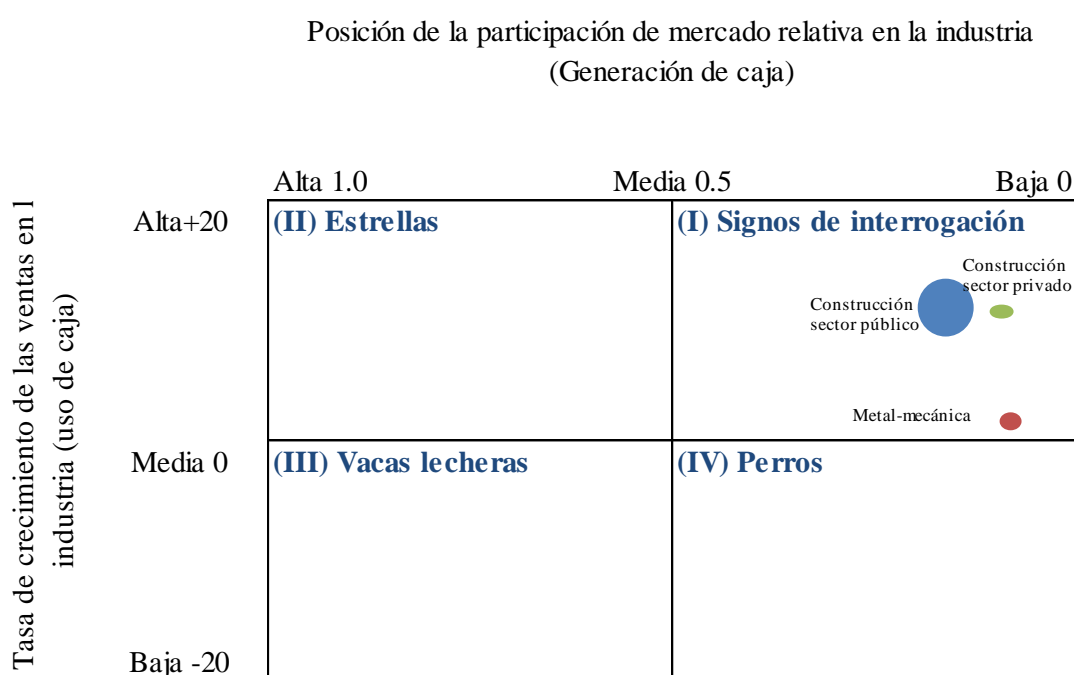


Figura 21. Matriz BCG

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE está basada en los resultados de las matrices EFI y EFE elaboradas previamente con puntajes de 2.26 y 2.53 respectivamente. Tal como se puede observar en la Figura 22, CNSACG se encuentra ubicada en el cuadrante V, el cual significa que debe desarrollarse selectivamente, administrando sus utilidades y así retenerla y mejorarla. Por lo que se sugiere estrategias específicas propias a dicha región vinculadas al desarrollo selectivo para mejorar. Siguiendo los conceptos de la matriz IE, este cuadrante V sugiere la aplicación de estrategias de una estrategia de penetración en el mercado y desarrollo de servicios.

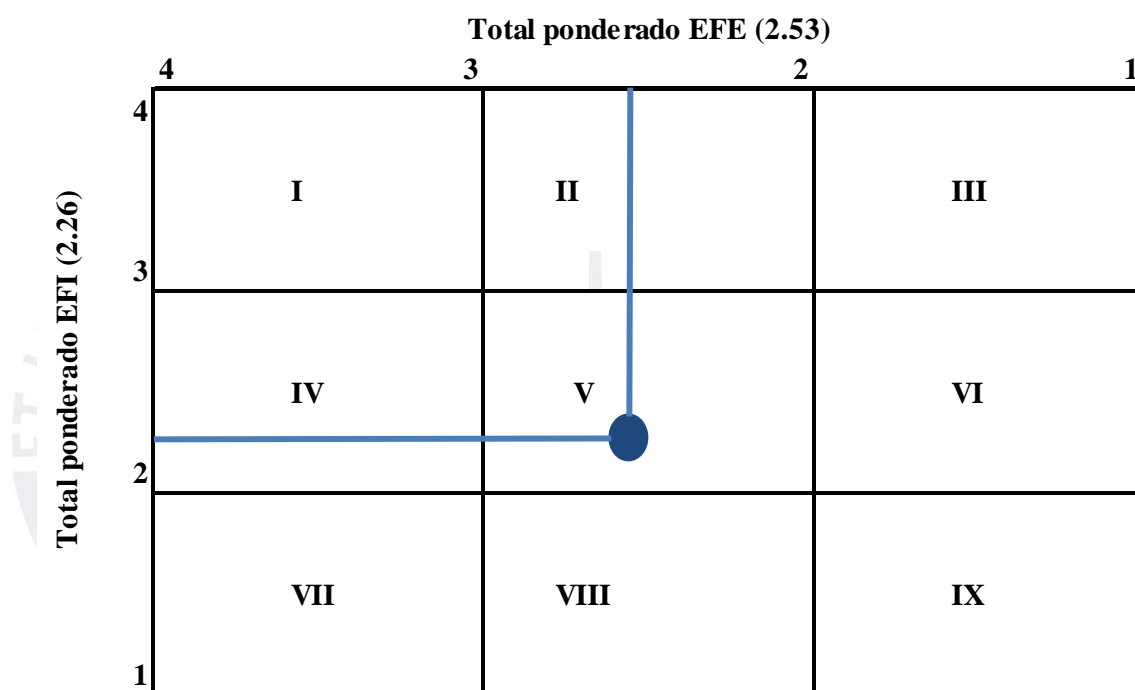


Figura 22. Matriz IE

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Debido a que el sector construcción cuenta con un crecimiento alto y que CNSACG posee una posición estratégica débil, la Figura 23 demuestra que se ubica en el cuadrante II. Este cuadrante sugiere como primeras tres opciones que se consideren estrategias intensivas de penetración en el mercado (i.e., implementando procedimientos para captar cambios en las necesidades de los clientes y predecir tendencias, así como segmentando a los clientes

potenciales en función del valor que representan), de desarrollo de mercados (i.e., atendiendo geográficamente nuevos mercados e incursionando en Leasing Inmobiliario, Techo Propio y Obras por Impuestos) y desarrollo de servicios (i.e., desarrollando servicios de consultorías para la elaboración de expediente técnico). Además, puede adoptar estrategias internas relacionadas con el planeamiento estratégico, cultura organizacional, motivación y capacitación para sus colaboradores, mano de obra, y tecnología para la toma de decisiones.

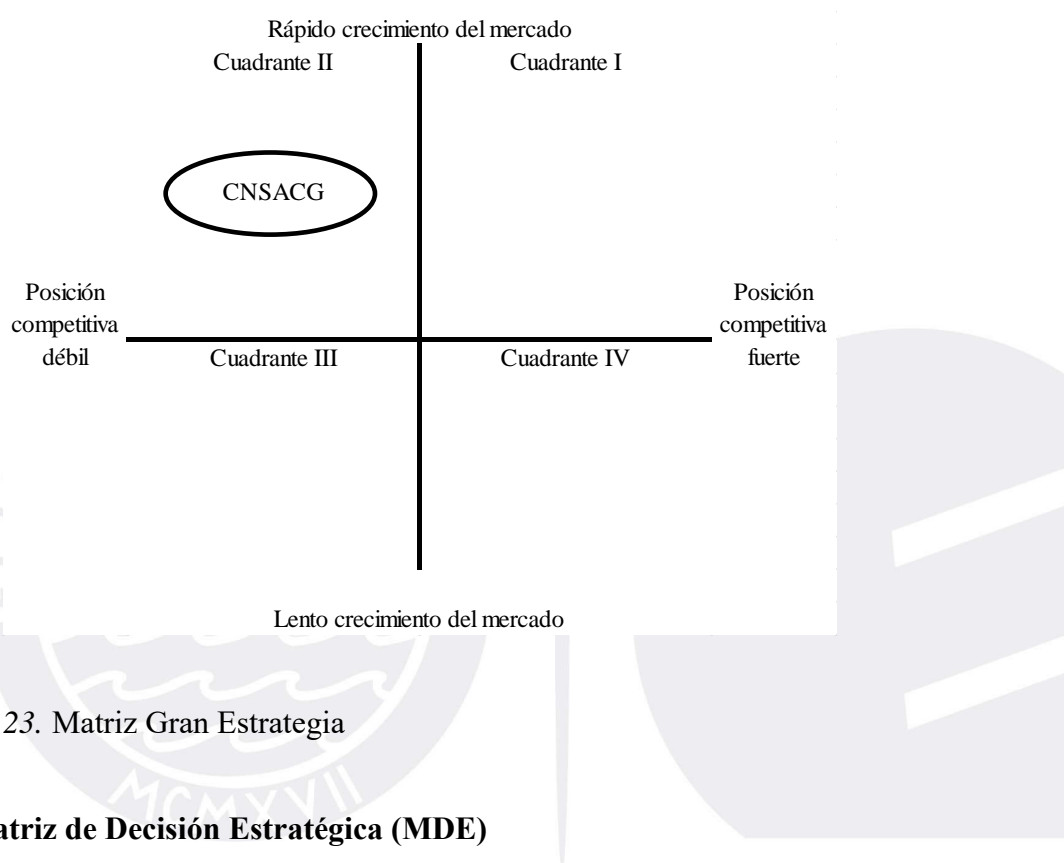


Figura 23. Matriz Gran Estrategia

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión une las estrategias desarrolladas en las matrices previamente elaboradas. De esta matriz, se mantienen las estrategias que se repiten tres o más, quedando las más fuertes para ser desarrolladas por CNSACG. Como se puede observar en la Tabla 26, de las 18 estrategias establecidas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE, la Matriz de Decisión prioriza 13 estrategias principales.

Tabla 26.
Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias internas		Estrategias alternativas																
Calidad Total (TQM)	Reingeniería de procesos (BPR) Downsizing (achicamiento) Tercerización (outsourcing) Referenciación (benchmarking) Tecnologías emergentes (JIT, TQC, MRP, CIM)	Estrategias																
		Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración Horizontal	Intensiva de Penetración en el Mercado	Intensiva de Desarrollo en el Mercado	Intensiva de Desarrollo de Servicios	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunto	Atrincheramiento	FODA PEYEABCG	IE	GE	Total		
X					X							1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas	X	X	X	X	X	5
X					X							2. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario. .	X	X	X	X	X	5
		X										3. Montar una planta de concreto que antes se compraban a terceros	X	X				2
							X					4. Desarrollar un software de presupuesto para comercializar a nivel nacional	X					1
					X							5. Vender concreto y ladrillos de concreto.	X					1
					X							6. Ofrecer consultorías para la elaboración de expedientes técnicos .	X		X	X	X	4
		X										7. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para la capacitación de la mano de obra.	X	X			X	3
			X									8. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y aplicar a procesos de selección del Estado.	X	X			X	3
												9. Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico.	X	X	X		X	4
												10. Implementar la reingeniería de procesos.	X	X	X		X	4
	X											11. Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones.	X	X			X	3
					X							12. Penetrar en el mercado para incrementar participación.	X		X	X	X	4
	X											13. Tercerizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización.	X				X	2
					X							14. Implementar Reingeniería de procesos.	X	X			X	3
						X						15. Implementar benchmarking.	X	X	X			3
	X											16. Aplicar Downsizing en la estructura del diseño organizacional actual.	X	X				2
					X							17. Tercerizar la publicidad de CNSACG.			X		X	2
						X						18. Segmentar el mercado			X		X	2

6.7. Matriz Cuantitativo de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Como se puede observar en la Tabla 24, de las 13 estrategias de la Matriz de Decisión quedan 10 estrategias, aquellas que tengan una suma mayor a cinco (estrategias más fuertes) deberán ser desarrolladas por CNSACG.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Como se aprecia en la Tabla 27, todas las estrategias pasaron los filtros de RUMELT (Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad), dando así su factibilidad de aplicarlas.

Tabla 27.
Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	C	C	V	F	Se acepta
1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas.	Si	Si	Si	Si	Si
2. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario.	Si	Si	Si	Si	Si
3. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y postular a procesos de selección del Estado	Si	Si	Si	Si	Si
4. Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico.	Si	Si	Si	Si	Si
5. Implementar la reingeniería de procesos (Protocolo Familiar)	Si	Si	Si	Si	Si
6. Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones.	Si	Si	Si	Si	Si
7. Ofrecer consultorías para la elaboración de expedientes técnicos.	Si	Si	Si	Si	Si
8. Penetrar en el mercado para incrementar participación.	Si	Si	Si	Si	Si
9. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para la capacitación de la mano de obra.	Si	Si	Si	Si	Si
10. Implementar benchmarking.	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 28.
Matriz cuantitativo de planeamiento estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas		Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario.		Ofrecer consultorías para la elaboración de expedientes técnicos .		Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para la capacitación de la mano de obra.		Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y postular a procesos de selección del		Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico.		Implementar la reingeniería de procesos.		Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones.		Implementar benchmarking.		Penetrar en el mercado para incrementar participación.		Tercearizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización.		Tercearizar la publicidad de CNSACG.		Montar una planta de concreto que antes se compraban a terceros			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																													
1. Promoción de nuevos proyectos de inversión regional y local. Olmos, aeropuerto Morrope, terminal marítimo, colegio alto rendimientos.	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2. Políticas del gobierno orientadas a facilitar la adquisición de vivienda (Leasing inmobiliario y Fondo Mi Vivienda) y a facilitar el proceso para la ejecución de obras públicas (obras por impuesto).	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3. Dinamismo de la economía peruana y los periodos cíclicos del sector construcción.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4. Estabilidad monetaria y en precios de materiales de construcción.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
5. Demanda insatisfecha de viviendas	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24
6. Incremento de la clase media e ingresos en cada uno de los niveles socioeconómicos.	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12
7. Movilización social hacia Chiclayo.	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03	3	0.09	3	0.09
8. Existencia de nuevas tecnologías en procesos constructivos.	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06	1	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06
9. Disponibilidad de software de planificación de proyectos y ejecución de obra.	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09
10. El fenómeno climatológico del niño genera oportunidades de negocio	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05
Amenazas																													
1. Tendencia a rigidizar requisitos para obtener cartas fianza.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05
2. Presencia de sindicatos de construcción civil y extorsiones.	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06
3. Idiosincrasia de los obreros de construcción civil.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1
4. Limitada oferta de programas de formación de operarios y oferta heterogénea de profesionales de ingeniería civil.	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03
5. Incremento en el precio de venta de terrenos para proyectos inmobiliarios.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
6. Construcción informal.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04
7. Demora por estudios de impacto ambiental.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04
8. Menos participación de empresas nacionales por presencia de extranjeras.	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	3	0.09	4	0.12	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09
9. Trámites engorros para contratar con el Estado: entidades públicas y de servicios público.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
10. Presencia de corrupción en las contrataciones con el Estado.	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Total	1.00		3.21		2.92		1.94		2.3		2.45		2.18		1.4		2.24		2.6		2.66		2.3		2.56		2.43		2.43

Factores críticos para el éxito	Peso	Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas		Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario.		Ofrecer consultorías para la elaboración de expedientes técnicos .		Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para la capacitación de la mano de obra.		Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y postular a procesos de selección del Estado		Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico.		Implementar la reingeniería de procesos.		Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones.		Implementar benchmarking.		Penetrar en el mercado para incrementar participación.		Tercearizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización.		Tercearizar la publicidad de CNSACG.		Montar planta concreto antes comprah tercer			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas																													
1.Capacidad, conocimiento y experiencia de la Gerencia General y asesores (interno/externo); y experiencia logística.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
2. Alta capacidad para contratar con el Estado.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18
3. Programación de actividades de obra vinculado al Manual de Logística	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
4.Respaldo financiero	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12
5.Mejora en ratios de rentabilidad	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1
6. Trabajadores calificados y mano de obra disponible para la empresa.	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04
7. Calidad del servicio y en la puntualidad en la entrega de la obra.	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12
8. Políticas de seguridad definidas	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04
9. Resguardo virtual de la documentación de obras.	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06	2	0.03
10. Mayoría de obreros son no sindicalizados.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	1	0.04	2	0.08
Debilidades																													
1. Débil planeamiento estratégico y falta de definición de funciones.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
2. Escasa profesionalización de la plana gerencial.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
3. Empresa integrada familiarmente a cambio de altos costos de oportunidad.	0.03	4	0.12	2	0.06	4	0.12	1	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	1	0.03	4	0.12	1	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06	2	0.03
4. Inexistencia de un área encargada exclusivamente de las ventas (privadas y públicas).	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24
5. Desconocimiento de la participación en el mercado.	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.06
6. Falta de análisis financiero basado en ratios	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7. No se establecen políticas salariales a nivel de profesionales	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
8. No se implementan capacitaciones posterior a la inducción.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
9. No se cuenta con sistemas de información que mejoren la toma de decisiones información	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
No existe un flujo de comunicaciones que permita mejoras en el área administrativa.	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Total			2.77		2.84		2.63		2.27		2.71		3.74		3.8		2.9		2.67		3.06		2.77		2.85		2.85		2.85
Total MCPE			5.98		5.76		4.57		4.57		5.16		5.92		5.2		5.14		5.27		5.72		5.07		5.41		5.41		5.41

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Tabla 29 demuestra que las 10 estrategias escogidas para CNSACG resultan adecuadas tras la auditoría ética. Las 10 estrategias retenidas en los filtros de la matriz de ética no vulneran los derechos humanos ni son injustas ni perjudiciales.

Tabla 29.
Matriz de Ética

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Derechos											
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Impacto en el Derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Justicia											
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Equidad en la administración	N	N	N	N	J	N	N	N	N	N	
Normas de compensación	N	N	N	N	N	J	J	N	N	N	
Utilitarismo											
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Derechos	V: Viola				N: Neutral			P: Promueve			
Justicia	J: Justo				N: Neutral			I: Injusto			
Utilitarismo	E: Excelentes				N: Neutro			Per: Perjudicial			

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de haber utilizado las matrices de Decisión, CPE, Rumelt, y de Ética, se separaron las estrategias en dos grupos principales: (a) Estrategias Retenidas, las 10 que quedan después de la Matriz de Ética y (b) Estrategias de Contingencia, que son ocho. Las estrategias de contingencia se guardan como opciones a utilizar si las estrategias retenidas no funcionan adecuadamente o por si cambian factores internos y/o externos que pueden modificar el peso y viabilidad de las mismas. Como se puede observar en la Tabla 28, quedaron dos estrategias de contingencia que fueron eliminadas en la Matriz de Decisión y en la Matriz Cuantifica de Planeamiento estratégico, sin embargo, son las más sólidas en caso las estrategias retenidas no generen los resultados deseados.

6.11. Matriz de Posibilidades de los Competidores

La MPC identifica las posibles respuestas de los competidores ante las estrategias de CNSACG. Los resultados servirán de apoyo para plantear o reformular las acciones que la empresa debe realizar ante eventuales respuestas de sus competidores locales tales como Constructora San Juan, Ingeniería Civil y Montajes (ICM), Constructora Ortiz Lossio, y otros independientes. Además, se considera un segundo grupo que son las empresas de alcance nacional e internacionales que por lo general son indiferentes a las estrategias a implementar o pueden participar a modo de aliadas (ver Tabla 29).

Tabla 30.
Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas 2. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario. . 3. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y aplicar a procesos de selección del Estado. 4. Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico. 5. Implementar la reingeniería de procesos. 6. Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones. 7. Penetrar en el mercado para incrementar participación. 8. Tercearizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización. 9. Implementar benchmarking. 10. Tercearizar la publicidad de CNSACG.
Estrategias de contingencia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer consultorías para la elaboración de expedientes técnicos. 2. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para la capacitación de la mano de obra. 3. Montar una planta de concreto que antes se compraban a terceros.

Tabla 31.
Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades Competidores Locales	Posibilidades Competidores Nacionales/Extranjeros
1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas	Replicar	Indiferente
2. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario. .	Replicar	Indiferente
3. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y aplicar a procesos de selección del Estado.	Replicar	Participar
4. Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico.	Indiferente	Indiferente
5. Implementar la reingeniería de procesos.	Indiferente	Indiferente
6. Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones.	Indiferente	Indiferente
7. Penetrar en el mercado para incrementar participación.	Replicar	Indiferente
8. Tercerizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización.	Indiferente	Indiferente
9. Implementar benchmarking.	Indiferente	Indiferente
10. Tercerizar la publicidad de CNSACG.	Indiferente	Indiferente

6.12. Matriz estratégico Vs Objetivos de largo plazo

Tabla 32.

Matriz de estratégico Vs Objetivos de largo plazo

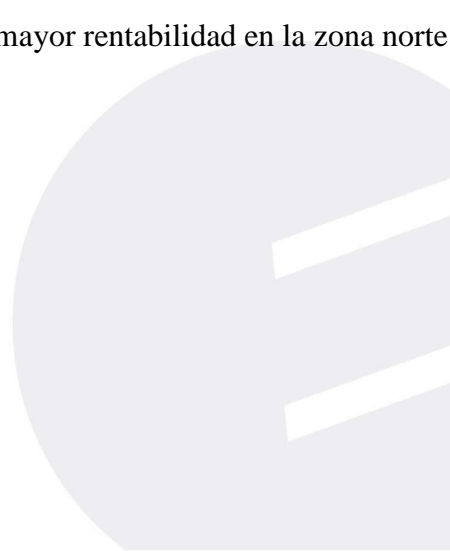
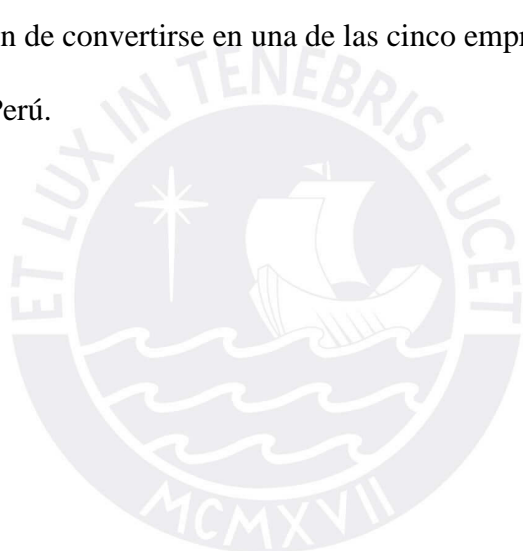
Visión: Al 2020, Constructora Naylamp S.A. Contratistas Generales será una de las cinco empresas con mayor rentabilidad en el sector construcción de la zona norte del Perú, reconocida por sus altos estándares de seguridad en obras, la calidad de sus procesos, la satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas..

Intereses Organizacionales	OL1	OL2	OL3	OL4	OL5	OL6
1. Protección del patrimonio familiar y alianzas estratégicas con empresas del grupo.						
2. Aumento de las ventas en el ámbito privado y público.	Presencia en la zona norte	Calidad	Seguridad	Satisfacción de clientes	Rentabilidad	Satisfacción de colaboradores
3. Reposicionamiento de la empresa en el mercado construcción						
4. Desarrollo del planeamiento estratégico						
Estrategias						
1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas	X			X	X	
2. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario. .	X			X	X	
3. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y aplicar a procesos de selección del Estado.	X				X	
4. Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico.	X	X	X	X	X	X
5. Implementar la reingeniería de procesos.	X	X	X	X	X	X
6. Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones.	X	X	X	X	X	
7. Penetrar en el mercado para incrementar participación.	X			X	X	
8. Tercearizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización.		X		X	X	X
9. Implementar benchmarking.	X	X	X	X	X	X
10. Tercearizar la publicidad de CNSACG.	X				X	

6.13. Conclusiones

CNSAC presenta relativas fortalezas, pero con diferentes debilidades que se tienen que revertir con el transcurrir del tiempo, con amenazas importantes que se tienen que minimizar, y oportunidades grandes que se presentan a ser aprovechadas. El Proceso Estratégico ha permitido identificar un total de 18 estrategias, de las cuales quedan 10 estrategias retenidas, y tres estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas se centran en la penetración de mercado, desarrollo de mercados y servicios, adicionalmente se han propuesto estrategias para la mejora interna de la organización.

Las 10 estrategias retenidas se consideran sólidas, además si se implementan correctamente y se hace un adecuado seguimiento por CNSACG, estas permitirán alcanzar la visión de convertirse en una de las cinco empresas con mayor rentabilidad en la zona norte del Perú.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se evalúan e implementan los OCP con los cuales se lograrán alcanzar los OLP.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) se desarrollan a partir de cada uno de los siete objetivos a largo plazo (OLP) que se definieron para CNSACG.

OLP1. Para el 2020 CNSACG será una de las cinco empresas reconocidas en la zona norte del Perú en el sector construcción, ya que actualmente no lo es.

OCP 1.1: Realizar convenios con los gobiernos y municipalidades de la zona norte del Perú para participar en los procesos de selección

OCP 1.2: Realizar alianzas estratégicas con empresas constructoras de la zona norte del Perú para poder licitar.

OCP 1.3: Realizar convenios con los gobiernos y municipalidades de la zona norte del Perú para participar en proyectos de obras por impuestos, aplicando la responsabilidad social.

OCP 1.4: Implementar oficinas comerciales en cada uno de los departamentos de la zona norte del Perú, para tener presencia y penetrar en el mercado.

OCP 1.5: Participar de ferias inmobiliarias y constructoras por lo menos 01 vez al año.

OCP 1.6: Presentarse anualmente en al menos cinco procesos de selección del Estado.

OLP2. Al 2020, lograr elevar la calidad de las obras obteniendo las certificaciones necesarias que respalden los procesos de la empresa, dado que actualmente no cuentan con certificaciones.

OCP2.1. Implementar una reingeniería de procesos para lograr los cambios necesarios para obtener una certificación anual por la ISO.

OCP2.2. Obtener la certificación ISO 9001.

OCP2.3. Monitorear los procesos para solicitar revalidación anual.

OCP2.4. Implementar la estrategia de la Calidad Total (TQM)

OCP2.5. Solicitar capacitaciones trimestrales para los trabajadores.

OLP3. Al 2020, elevar la seguridad e higiene industrial en obras obteniendo las certificaciones necesarias que respalden los procesos de la empresa, dado que actualmente no cuentan con certificaciones.

OCP3.1. Implementar un manual de Gestión SSO, adecuados a la norma OHSAS 18000.

OCP3.2. Desarrollar e implementar un registro diario de ocurrencias (accidentes en obra).

OCP3.3. Obtener la certificación OHSAS 18000.

OCP3.4. Monitorear los procesos para solicitar revalidación anual.

OCP3.5. Solicitar capacitaciones trimestrales para los trabajadores.

OLP4. Incrementar y mantener el ratio de utilidad neta al 2020 en 8%, partiendo en el 2014 con un ratio de utilidad neta de 3.8%.

OCP4.1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas.

OCP4.2. Desarrollar obras en el sector estatal y en privado para lograr mayor participación en el mercado.

OCP4.3. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario.

OCP4.4. Realizar convenios con entidades financieras para obtener respaldo financiero y para que los clientes del sector privado tengan mejores facilidades de pago.

OCP4.5. Implementar benchmarking.

OCP4.6. Tercerizar la publicidad de CNSACG.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 10 se podrá apreciar el detalle de los recursos asignados a cada objetivo a corto plazo, tanto como recursos tangibles, intangibles y humanos.

7.3. Políticas de cada Estrategia

La función de las políticas es orientar el camino de las estrategias hacia la visión.

Se podrá apreciar en la Tabla 11, las seis políticas que se han establecido y cuáles regirán para cada una de las estrategias:

P1: Respetar el patrimonio familiar y promover el respeto hacia la cultura corporativa.

P2: Mejora continua para la reducción de costos.

P3: Capacitación constante al personal.

P4: Gestión basada en el Tablero de Control Balanceado y el planeamiento estratégico.

P5: Fomentar el uso de la tecnología para la toma de decisiones.

P6: Fomentar la gestión de la calidad total para satisfacción de los colaboradores y clientes.

P7: Fomentar la comunicación a través de una política de puertas abiertas.

7.4. Estructura de Constructora Naylamp SACG

CNSACG se caracteriza por los lineamientos familiares que rigen la toma de decisiones. Para el logro de visión mediante el logro de los objetivos de largo plazo planteados se propone un cambio en su estructura organizacional. El principal cambio es la inclusión de una Gerencia Comercial (ver Figura 26). Esta nueva área debe ser liderada por un profesional con experiencia y conocimiento no solo en el sector privado sino también en contrataciones con el Estado.

Tabla 33.
Recursos Asignados para los Objetivos a Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo/Objetivos de Corto Plazo	Tangibles	Recursos Intangibles	Humanos
OLP1. Para el 2020 CNSACG será una de las cinco empresas reconocidas en la zona norte del Perú en el sector construcción, ya que actualmente no lo es. .			
OCP 1.1: Realizar convenios con los gobiernos y municipalidades de la zona norte del Perú para participar en los procesos de selección	Financiamiento para el desarrollo de nuevos mercados.	Experiencia en contrataciones con el Estado	Personas calificadas para la Gerencia Comercial
OCP 1.2: OCP 1.2: Realizar alianzas estratégicas con empresas constructoras de la zona norte del Perú para poder licitar.			Personas calificadas en contrataciones con el Estado
OCP 1.3: Realizar convenios con los gobiernos y municipalidades de la zona norte del Perú para participar en proyectos de obras por impuestos, aplicando la responsabilidad social	Financiamiento para el desarrollo de nuevos mercados.		Personas calificadas para la Gerencia Comercial y oficina comercial
OCP 1.4: Implementar oficinas comerciales en cada uno de los departamentos de la zona norte del Perú, para tener presencia y penetrar en el mercado.			
OCP 1.5: Participar de ferias inmobiliarias y constructoras por lo menos 01 vez al año.	Financiamiento tercerizar publicidad		
OCP 1.6: Presentarse anualmente en al menos cinco procesos de selección del Estado.		Red de contactos	Personas calificadas en contrataciones con el Estado
Al 2020, lograr elevar la calidad de las obras obteniendo las certificaciones necesarias que respalden los procesos de la empresa, dado que actualmente no cuentan con certificaciones			
OCP2.1. Implementar una reingeniería de procesos para lograr los cambios necesarios para obtener una certificación anual por la ISO.	Financiamiento para reingeniería de procesos		Personas calificadas para implementar ISO 9001
OCP2.2. Obtener la certificación ISO 9001.	Financiamiento para Certificación		Personas calificadas para implementar ISO 9001
OCP2.3. Monitorear los procesos para solicitar revalidación anual.	Financiamiento para implementar TQM		
OCP2.4. Implementar la estrategia de la Calidad Total (TQM)			Personas calificadas para la Gerencia Operaciones
OCP2.5. Solicitar capacitaciones trimestrales para los trabajadores.	Financiamiento para capacitaciones		Personas calificadas para implementar ISO 9001
OLP3. Al 2020, elevar la seguridad e higiene industrial en obras obteniendo las certificaciones necesarias que respalden los procesos de la empresa, dado que actualmente no cuentan con certificaciones.			
OCP3.1. Implementar un manual de Gestión SSO, adecuados a la norma OHSAS 18000.	Financiamiento para Certificación		Persona encarga de recopilación de datos
OCP3.2. Desarrollar e implementar un registro diario de ocurrencias (accidentes en obra).			Personas calificadas para implementar OHSAS 18000
OCP3.3. Obtener la certificación OHSAS 18000.			Mano de obra capacitada y comprometida
OCP3.4. Monitorear los procesos para solicitar revalidación anual.	Financiamiento para capacitaciones		
OCP3.5. Solicitar capacitaciones trimestrales para los trabajadores.			
OLP4. Incrementar y mantener el ratio de utilidad neta al 2020 en 8%, partiendo en el 2014 con un ratio de utilidad neta de 3.8%.			
OCP4.1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas.			
OCP4.2. Desarrollar obras en el sector estatal y en privado para lograr mayor participación en el mercado	Financiamiento para reingeniería de procesos		
OCP4.3. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario.			
OCP4.4. Realizar convenios con entidades financieras para obtener respaldo financiero y para que los clientes del sector privado tengan mejores facilidades de pago.	Financiamiento para la consultoría de experto en empresas familiares		Persona encarga del diseño del instrumento y de la recopilación de datos
OCP4.5. Implementar benchmarking.	Financiamiento para benchmarking	Experiencia	Persona encarga de la recopilación de datos
OCP4.6. Tercerizar la publicidad de CNSACG.		Experiencia	Mano de obra comprometida y motivada

Tabla 34.
Políticas de cada Estrategia

Estrategias	P1: Respetar el patrimonio familiar y promover el respeto hacia la cultura corporativa.	P2: Mejora continua para la reducción de costos	P3: Capacitación constante al personal.	P4: Gestión basada en el Tablero de Control Balanceado y el planeamiento estratégico.	P5: Fomentar el uso de la tecnología para la toma de decisiones.	P6: Fomentar la gestión de la calidad total para satisfacción de los colaboradores y clientes.	P7: Fomentar la comunicación a través de una política de puertas abiertas.
1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas			X	X		X	
2. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario. .			X	X		X	
3. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y aplicar a procesos de selección del Estado.			X	X	X	X	X
4. Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico.	X	X	X	X	X	X	X
5. Implementar la reingeniería de procesos.	X	X	X	X	X	X	
6. Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones.		X	X	X	X	X	
7. Penetrar en el mercado para incrementar participación.			X	X		X	X
8. Tercerizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización.	X		X	X		X	X
9. Implementar benchmarking.		X		X		X	X
10. Tercerizar la publicidad de CNSACG.				X		X	X

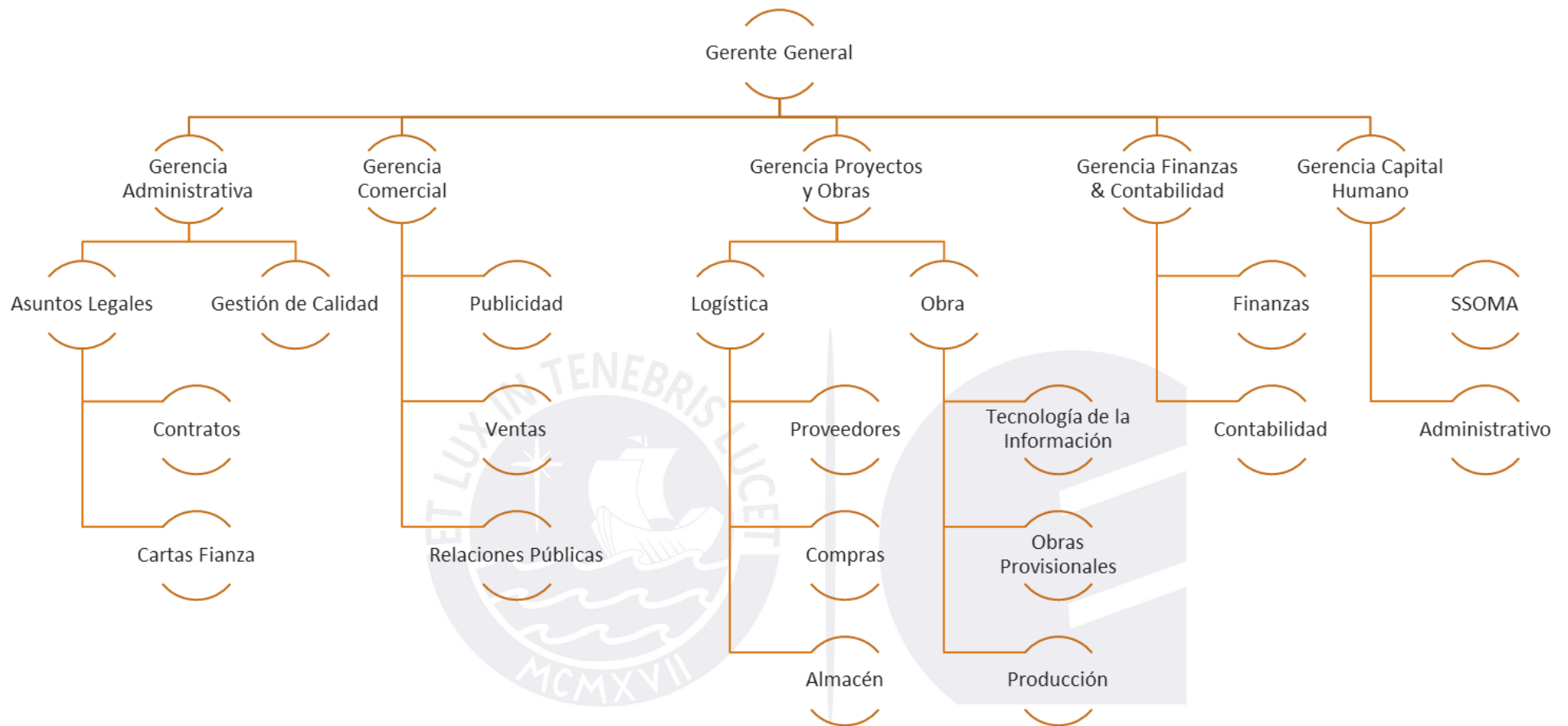


Figura 24. Organigrama propuesto para CNSACG

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Debido a la envergadura actual de la empresa no se han propuesto estrategias referidas a la Responsabilidad Social como tal, sin embargo CNSACG deberá continuar promoviendo las acciones de reciclaje de materiales en obra que hasta la fecha se realizan.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

En los recursos humanos necesarios para la implementación del presente plan se debe destacar el liderazgo que deben poseer todos los Gerentes. Es esta característica la que llevará al cumplimiento de los objetivos de corto plazo como de largo plazo ya que involucrará a todos bajo la misma visión. La mano de obra deberá poseer habilidades especializadas y para ello se buscará la capacitación continua de todos con la finalidad de que exista un equilibrio para la ejecución de las acciones del presente Plan. Toda actividad o acción planteada debe encontrar en los responsables una motivación especial de querer llevar a CNSACG hacia el cumplimiento de su visión.

7.7. Gestión del Cambio

Con la ejecución del presente plan estratégico es posible que exista un período de adecuación a las nuevas estrategias planteadas y esto puede generar un rechazo que podría ser tomado como un gasto innecesario que disminuiría su rentabilidad. La mejor manera de sobrellevar la resistencia al cambio que pueda darse es por medio de una adecuada comunicación de los objetivos y metas que con el presente plan se busca desarrollar. Es reto del Gerente General liderar el cambio y transmitir los beneficios para CNSACG y la familia al conseguir el logro de su visión.

7.8. Conclusiones

Para lograr el objetivo a largo plazo de CNSACG para ser una de las cinco empresas reconocidas en la zona norte del Perú en el sector construcción, se han planteado 06 objetivos a corto plazo: (a) Realizar convenios con los gobiernos y municipalidades de la zona norte

del Perú para participar en los procesos de selección, (b) Realizar alianzas estratégicas con empresas constructoras de la zona norte del Perú para poder licitar, (c) Realizar convenios con los gobiernos y municipalidades de la zona norte del Perú para participar en proyectos de obras por impuestos, aplicando la responsabilidad social, (d) Implementar oficinas comerciales en cada uno de los departamentos de la zona norte del Perú, para tener presencia y penetrar en el mercado, (e) Participar de ferias inmobiliarias y constructoras por lo menos 01 vez al año y (f) Presentarse anualmente en al menos cinco procesos de selección del Estado.

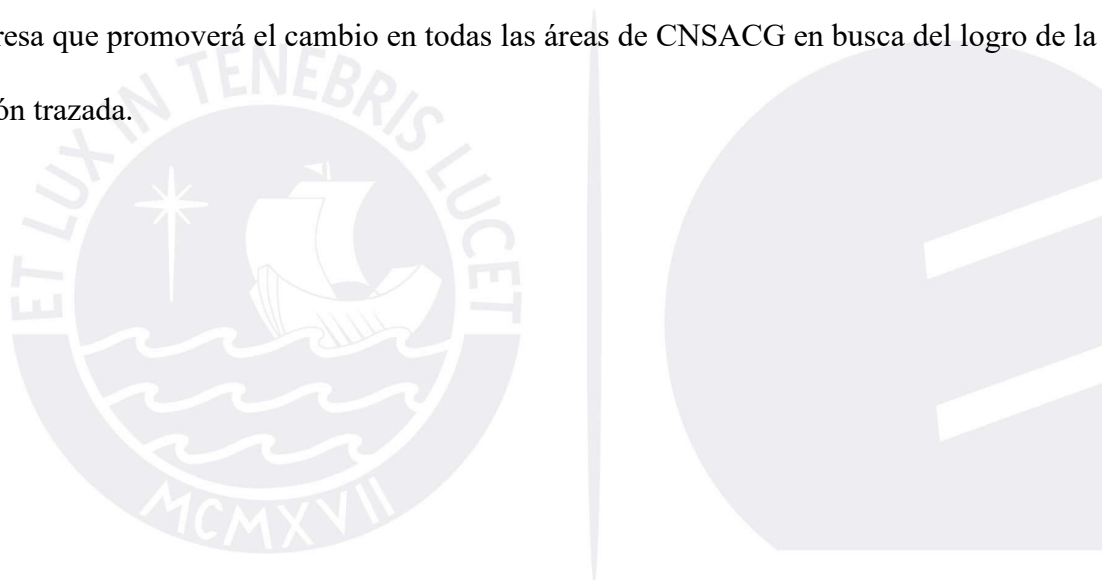
Para lograr el objetivo a largo plazo de elevar la calidad de las obras obteniendo las certificaciones necesarias que respalden los procesos de la empresa, dado que actualmente no cuentan con certificaciones, se han planteado 05 objetivos de corto plazo: (a) Implementar una reingeniería de procesos para lograr los cambios necesarios para obtener una certificación anual por la ISO, (b) Obtener la certificación ISO 9001, (c) Monitorear los procesos para solicitar revalidación anual, (d) Implementar la estrategia de la Calidad Total (TQM) y (e) Solicitar capacitaciones trimestrales para los trabajadores.

Para lograr el objetivo a largo plazo de elevar la seguridad e higiene industrial en obras obteniendo las certificaciones necesarias que respalden los procesos de la empresa, dado que actualmente no cuentan con certificaciones, se han elaborado 05 objetivos de corto plazo: (a) Implementar un manual de Gestión SSO, adecuados a la norma OHSAS 18000, (b) Desarrollar e implementar un registro diario de ocurrencias (accidentes en obra), (c) Obtener la certificación OHSAS 18000, (d) Monitorear los procesos para solicitar revalidación anual y (e) Solicitar capacitaciones trimestrales para los trabajadores.

Para lograr el objetivo a largo plazo de incrementar y mantener el ratio de utilidad neta al 2020 en 8%, partiendo en el 2014 con un ratio de utilidad neta de 3.8, se han planteado 06 objetivos de corto plazo: (a) Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La

Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas, (b) Desarrollar obras en el sector estatal y en privado para lograr mayor participación en el mercado, (c) Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario, (d) Realizar convenios con entidades financieras para obtener respaldo financiero y para que los clientes del sector privado tengan mejores facilidades de pago, (e) Implementar benchmarking y (f) Tercearizar la publicidad de CNSACG.

Respecto a la estructura de CNSACG, es relevante que se mencione que la creación de una Gerencia Comercial y de operaciones son importantes para el logro de los objetivos de largo plazo referidos a rentabilidad, reingeniería de procesos y obtener certificaciones de calidad y de seguridad. La gestión del cambio debe ser liderada por el Gerente General de la empresa que promoverá el cambio en todas las áreas de CNSACG en busca del logro de la misión trazada.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo, se desarrolla la tercera etapa del proceso estratégico en el cual se lleva a cabo la evaluación permanente e iterativa de las estrategias, monitoreando los OCP que se elaboraron en el Capítulo VII, los cuales nos conducirán al logro de los OLP, si ellos son implementados de manera adecuada.

8.1. Perspectivas de Control

Un elemento clave en la evaluación es la implementación del Tablero de Control Balanceado como una herramienta para medir el desempeño de CNSACG, y que considera cuatro evaluaciones: (a) aprendizaje y crecimiento interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente y (d) financiera.

8.1.1. Aprendizaje y crecimiento interno

Para el logro de los objetivos de largo plazo está la difusión del compromiso en el trabajo y puntualidad, valores de la empresa, así como también la calidad en el trabajo y competitividad de la empresa, por lo cual se debe trabajar en la reingeniería de procesos, tercerarizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización e implementar benchmarking. Sin dejar de lado el promover las alianzas estratégicas con organizaciones claves.

8.1.2. Procesos

En esta perspectiva, CNSACG se centra en aquellas operaciones que están relacionadas con la calidad permitiendo la mayor eficiencia en el uso y cantidad de los materiales, y a aquellas acciones que estén relacionadas con la seguridad en cada obra, en la calidad de sus procesos y en la constante capacitación a los trabajadores.

8.1.3. Clientes

En esta perspectiva, uno de los indicadores es la implementación de la Gestión de Calidad y la reingeniería de procesos, por lo que se traducirá en la mejora para los procesos ,

la entrega de obras y la postventa generando satisfacción en los clientes y mayor rentabilidad por que la imagen institucional nos generará confianza.

8.1.4. Financiera

En esta perspectiva, los indicadores se orientan al incremento de ventas y desarrollo de áreas que generen mayores ingresos a CNSACG. Los objetivos de corto plazo se orientan a incrementar la rentabilidad y reducir el pago de impuestos mediante Obras por Impuesto.



8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Tabla 35.
Tablero de Control

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Variable
Procesos internos	OCP3.1. Implementar un manual de Gestión SSO, adecuados a la norma OHSAS 18000.	OHSAS 18000	%/año
	OCP3.2. Desarrollar e implementar un registro diario de ocurrencias (accidentes en obra).	Índice de ocurrencias	Si/No
	OCP2.2. Obtener la certificación ISO 9001.	ISO 9001	Si/No
	OCP2.4. Implementar la estrategia de la Calidad Total (TQM)	Mapeo de procesos operativos	Si/No
	OCP2.3. Monitorear los procesos para solicitar revalidación anual.	Expediente ISO 9001	Si/No
	OCP2.1. Implementar una reingeniería de procesos para lograr los cambios necesarios para obtener una certificación anual por la ISO.	Mapeo de procesos	Si/No
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP2.1. Implementar una reingeniería de procesos para lograr los cambios necesarios para obtener una certificación anual por la ISO.	Medición de reingeniería de procesos	Sí/No/año
	OCP2.5. Solicitar capacitaciones trimestrales para los trabajadores.	Medición de calidad	%/año
	OCP 1.5: Participar de ferias inmobiliarias y constructoras por lo menos 01 vez al año.	Número de capacitaciones	Número/año
	OCP2.4. Implementar la estrategia de la Calidad Total (TQM)	Medición de calidad	Número/año
	OCP4.5. Implementar benchmarking.	Competitividad	Si/No
Perspectiva del cliente	OCP 1.5: Participar de ferias inmobiliarias y constructoras por lo menos 01 vez al año.	% Participación de mercado	%/año
	OCP4.5. Implementar benchmarking.		%/año
	OCP4.6. Tercearizar la publicidad de CNSACG.		%/año
Perspectiva financiera	OCP 1.1: Realizar convenios con los gobiernos y municipalidades de la zona norte del Perú para participar en los procesos de selección	% Procesos de selección	Nuevos soles/año
	OCP 1.2: OCP 1.2: Realizar alianzas estratégicas con empresas constructoras de la zona norte del Perú para poder licitar.		Número/año
	OCP 1.3: Realizar convenios con los gobiernos y municipalidades de la zona norte del Perú para participar en proyectos de obras por impuestos, aplicando la responsabilidad social		Sí/No
	OCP 1.5: Participar de ferias inmobiliarias y constructoras por lo menos 01 vez al año.	% Participación de mercado	Número/año
	OCP 1.6: Presentarse anualmente en al menos cinco procesos de selección del Estado.		Número/año
	OCP4.1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas.		Número/año
	OCP4.2. Desarrollar obras en el sector estatal y en privado para lograr mayor participación en el mercado		Número/año
	OCP4.3. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario.		Número/año
	OCP4.4. Realizar convenios con entidades financieras para obtener respaldo financiero y para que los clientes del sector privado tengan mejores facilidades de pago.		Número/año

8.3. Conclusiones

Es indispensable para CNSACG el proceso de evaluación del desempeño y la herramienta del Tablero de Control Balanceado. Además, la capacitación a los colaboradores involucrados en los cambios y el seguimiento a las métricas.

Las métricas de procesos consideradas para CNSACG serían (a) índice de accidentes, (b) Mapeo de Procesos, (c) ISO 9001 y (d) OHSAS 18000 . En aprendizaje interno se definen como métricas (a) Número de capacitaciones, (b) Gestión de la calidad, (c) Programa de Incentivos Salariales y (d) Protocolo Familiar. Esta perspectiva es importante para promover cambios internos en CNSACG que permite contar con una empresa más sólida para el crecimiento. La perspectiva del cliente solo cuenta con dos métricas, la primera es el porcentaje de satisfacción de estos así como el porcentaje de obras sin retraso. Por último, las métricas en la perspectiva financiera son (a) Índice de rentabilidad, (b) Número de procesos de selección en los que participó, (c) Número de Convenios, (d) Número de alianzas estratégicas y (d) % de participación en el mercado.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral resume el proceso estratégico, planeamiento, evaluación, y control. Además, permitirá una retroalimentación constante, el monitoreo e implementación de medidas correctivas en caso no se esté alineado con la visión propuesta para 2020. La Tabla 33 muestra el plan estratégico integral para CNSACG.

9.2. Conclusiones Finales

1. El sector construcción es uno de los sectores que ha mostrado una constante contribución a la economía peruana en los últimos 10 años y se espera la recuperación del sector. A nivel regional, el monto acumulado del Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) de las principales entidades públicas de Lambayeque sugiere que existe demanda de la cual CNSACG puede obtener participación de mercado.
2. La empresa CNSACG ha trabajado de forma empírica con un plan de trabajo no estructurado y no cuenta con una definición formal de su misión, visión, valores y código de ética.
3. Las oportunidades que menos está aprovechando CNSACG son las políticas del gobierno orientadas a facilitar la adquisición de vivienda y facilitar los procesos para la ejecución de obras públicas y la existencia de nuevas tecnologías en procesos constructivos y entre las amenazas destacan la menor participación de mercado por empresas extranjeras. En este sector son factores críticos de éxito la experiencia de los profesionales, experiencia en licitaciones con el Estado, calidad del producto ofertado, fortaleza financiera, red de contactos, mano de obra, gestión de riesgos de seguridad y operativos, responsabilidad social, tecnología de la información y comunicaciones y la gestión de ventas públicas potenciales.

4. Debido a su naturaleza de empresa familiar, CNSACG ejerce una administración supeditada a las personas y no a las gerencias definidas formalmente en el organigrama. No posee planeamiento estratégico y se carece de una definición formal de funciones a nivel de directorio. La falta de un área exclusiva dedicada a las ventas es una debilidad que genera a la empresa la pérdida de potenciales ventas tanto en el sector privado como en el público. Sin embargo, es logística la gerencia con mayores fortalezas destacando la programación de obras y políticas de seguridad que han permitido a la empresa ser reconocida por sus clientes producto de la entrega puntual y calidad de sus servicios.
5. Los intereses para CNSACG están concentrados en mayor rentabilidad, participación de mercado en el ámbito público y privado, posicionamiento en el mercado de construcción y lograr diferenciarse de otras constructoras regionales. Los objetivos de largo plazo planteados son cuatro y se enmarcan a cumplir la visión de la empresa.
6. El Proceso Estratégico ha permitido identificar un total de 18 estrategias, de las cuales quedan 10 estrategias retenidas, y tres estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas se centran en: (a) Desarrollo de mercados, (b) Desarrollo de productos, (c) Alianzas estratégicas, (d) Implementación TQM, JIT, TQC, MRP, CIM, (e) Reingeniería de procesos, (f) Implementar para la mejora de los procesos productivos, (g) Penetración en el mercado y (h) Tercearización en contratación de puestos de mando medio claves y publicidad.

Recomendaciones Finales

1. Se recomienda a CNSACG implementar este planeamiento estratégico adoptando la estructura del organigrama propuesto. La visión sugerida sitúa a la empresa en el año 2020 como una de las cinco empresas con mayor rentabilidad en el sector

construcción de la zona norte del Perú que es reconocida por su calidad y que además satisface a su comunidad vinculada: clientes, colaboradores y accionistas. La misión propuesta destaca los servicios ofertados por CNSACG (arquitectura, ingeniería y construcción), la búsqueda de satisfacción de sus clientes (privados y públicos), así como promueve el desarrollo integral del equipo humano, el uso de tecnologías constructivas competitivas y transmitiendo la motivación de trabajo.

2. Es importante que CNSACG tome en consideración las oportunidades que no está aprovechando en el sector y las amenazas a las que no está respondiendo, por lo que debe orientar sus estrategias hacia la apertura de mercados aprovechando las oportunidades del actual gobierno en temas de construcción y a la vez desarrollar su portafolio de productos incursionando en el sector privado para lograr mayor participación en el mercado debido a que la competencia cada vez es más intensa.
3. La implementación de las 10 estrategias retenidas se consideran sólidas y permitirán alcanzar la visión de convertirse en una de las cinco empresas con mayor rentabilidad en la zona norte del Perú. Las estrategia recomendadas para CNSACG son: (a) Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas, (b) Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario, (c) Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y aplicar a procesos de selección del Estado, (d) Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico, (e) Implementar la reingeniería de procesos, (f) Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones, (g) Penetrar en el mercado para incrementar participación, (h) Tercearizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización, (i) Implementar benchmarking, (j) Tercearizar la publicidad de CNSACG.

9.3. Futuro de CNSACG

A lo largo de este plan se han planteado cuatro objetivos de largo plazo que promueve el logro de la visión de CNSACG. En el 2020, se esperan cambios importantes en la organización, los mismos que serán logrados con la implementación de las 10 estrategias retenidas y el logro progresivo de los objetivos de corto plazo.

Tabla 36.
Situación presente y los Objetivos de Largo Plazo alcanzados

N	Objetivos a Largo Plazo	Actual (2015)	Futuro (2020)
OLP1	Presencia en el mercado	Es conocida a nivel local	Reconocida en el norte del Perú
OLP2	Calidad	No posee con certificación de calidad	ISO 9001
OLP3	Seguridad	No posee certificación de seguridad	OHSAS 18000
OLP4	Rentabilidad	Ratio de utilidad neta en 3.8%	Ratio de utilidad neta en 8%

Es así que, del 2015 al 2020 se espera (a) Tener presencia en el norte del país (b) Poseer la certificación ISO 9001, (c) Poseer la certificación OHSAS 18000, (d) Incrementar su índice de rentabilidad a 8%. Estas mejores en CNSACG se lograran entre los parámetros fijados como políticas de organización los que promueven el respeto al patrimonio familiar, la mejora continua, la capacitación al personal, la gestión basada en la reingeniería de procesos, la gestión de calidad (TQM) y la política de puertas abiertas.

Tabla 37.
Plan Estratégico Integral de CNSACG

Misión Somos una empresa familiar chichayana, la pionera en Grupo Naylamp, que brinda servicios de arquitectura, ingeniería y construcción, anticipando la satisfacción de las entidades públicas y privadas con las que contratamos; respetando, apoyando y promoviendo el desarrollo integral de nuestro equipo humano; procurando el uso de tecnologías constructivas competitivas y transmitiendo nuestra más importante política: el trabajo.	Visión Al 2020, Constructora Naylamp S.A. Contratistas Generales será una de las					Valores		
	Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales		
	1. Protección del patrimonio familiar y alianzas estratégicas con empresas del grupo. 2. Aumento de las ventas en el ámbito privado y público. 3. Reposicionamiento de la empresa en el mercado construcción 4. Desarrollo del planeamiento estratégico	OLP1 Para el 2020 CNSACG será una de las cinco empresas reconocidas en la zona norte del Perú en el sector construcción, ya que actualmente no lo es.	OLP2 Al 2020, lograr elevar la calidad de las obras obteniendo las certificaciones necesarias que respalden los procesos de la empresa, dado que actualmente no cuentan con certificaciones.	OLP3 Al 2020, elevar la seguridad e higiene industrial en obras obteniendo las certificaciones necesarias que respalden los procesos de la empresa.	OLP4 Incrementar y mantener el ratio de utilidad neta al 2020 en 8%, partiendo en el 2014 con un ratio de utilidad neta de 3.8%.	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos	Respeto: Tratamos a cada miembro de nuestra comunidad vinculada como nos gusta que ellos nos traten, tolerando sus costumbres y tradiciones, sin perder el principio de autoridad. Honestidad: Actuamos siempre con la verdad como una forma de mantenerla en el core de la empresa, lo que nos ayuda a obtener la confianza de nuestros accionistas, colaboradores, clientes y proveedores.	
	Estrategias					Políticas	Solidaridad: Es en los momentos difíciles, cuando estamos presentes para ayudar a nuestros involucrados, quien sea. Calidad: Obtener los resultados esperados, dentro del tiempo y los costos estimados, es nuestro motor.	
	1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas 2. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario. 3. Buscar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para consorciarse y aplicar a procesos de selección del Estado. 4. Implementar la Calidad Total a través del uso del plan estratégico. 5. Implementar la reingeniería de procesos. 6. Implementar JIT, TQC, MRP y CIM para la mejora de los procesos productivos y en la toma de decisiones. 7. Penetrar en el mercado para incrementar participación. 8. Tercerizar la contratación y evaluación de puestos claves en la organización. 9. Implementar benchmarking. 10. Tercerizar la publicidad de CNSACG.	X X X X X X X X X X	X X X X X X X X X X	X X X X X X X X X X	X X X X X X X X X X	4,5,10 4 1,2,3,4,9 1,2,3,4,7,8,10 4,6 1,2,3,4,7,8,9 4,5,7,8,10		P1: Respetar el patrimonio familiar y promover el respeto hacia la cultura corporativa. P2: Mejora continua para la reducción de costos P3: Capacitación constante al personal. P4: Gestión basada en el Tablero de Control Balanceado y el planeamiento estratégico. P5: Fomentar el uso de la tecnología para la toma de decisiones. P6: Fomentar la gestión de la calidad total para satisfacción de los colaboradores y clientes. P7: Fomentar la comunicación a través de una política de puertas abiertas.
	Tablero de Control	Objetivos a Corto Plazo						
	Procesos OCP3.1. Índice de accidentes OCP3.2. ISO 14000 OCP2.1. Mapeo de procesos operativos OCP2.2. ISO 9001 OCP2.3. Revalidación de la ISO 9001 OCP5.3. Mapeo de procesos	OCP 1.1: Realizar convenios con los gobiernos y municipalidades de la zona norte del Perú para participar en los procesos de selección	OCP2.1. Implementar una reingeniería de procesos para lograr los cambios necesarios para obtener una certificación anual por la ISO.	OCP3.1. Implementar un manual de Gestión SSO, adecuados a la norma OHSAS 18000.	OCP4.1. Ingresar a los mercados de Piura, Cajamarca, La Libertad y Tumbes mediante alianzas estratégicas.	Para los colaboradores Garantizar que los colaboradores comprendan sus responsabilidades. Valorar la solvencia moral de los co-trabajadores. Prescindir resultados comerciales a expensas de una conducta NO ética. Fomentar el compromiso del personal con un ambiente de trabajo seguro, comunicando eficientemente los peligros, riesgos y controles aplicables en nuestra operación. Fomentar el buen uso de los recursos de la empresa. Estimular la comunicación clara y transparente, el uso de la información y la confidencialidad mutua entre la empresa y el personal, para fortalecer el lazo de confianza.		
	Aprendizaje Interno OCP6.1. Medición de satisfacción de colaboradores OCP6.2. Programa de Incentivos Salariales OCP6.3. Número de capacitaciones OCP3.3. Número de capacitaciones OCP5.2. Protocolo familiar OCP7.1. Medición de satisfacción de proveedores OCP7.2. Programa Just in Time	OCP 1.2: Realizar alianzas estratégicas con empresas constructoras de la zona norte del Perú para poder licitar.	OCP2.2. En el 2016 obtener la certificación ISO 9001.	OCP3.2. Desarrollar e implementar un registro diario de ocurrencias (accidentes en obra).	OCP4.2. Desarrollar obras en el sector estatal y en privado para lograr mayor participación en el mercado.			
	Perspectiva del cliente OCP4.1. Porcentaje de satisfacción OCP4.2. Porcentaje de obras sin retraso	OCP 1.3: Realizar convenios con los gobiernos y municipalidades de la zona norte del Perú para participar en proyectos de obras por impuestos, aplicando la responsabilidad social.	OCP2.3. Monitorear los procesos para solicitar revalidación anual.	OCP3.3. Obtener la certificación OHSAS 18000.	OCP4.3. Participar en los programas de Techo Propio y Obras por Impuestos, además de acceder al Leasing Inmobiliario.			
	Perspectiva Financiera OCP 1.1: Monto de facturación OCP 1.2: Número de procesos de selección OCP 1.3: Gerencia y Oficina Comercial	OCP1.4. Número de alianzas estratégicas	OCP1.4. Implementar oficinas comerciales en cada uno de los departamentos de la zona norte del Perú, para tener presencia y penetrar en el mercado.	OCP2.4. Implementar la estrategia de la Calidad Total (TQM)	OCP3.4. Monitorear los procesos para solicitar revalidación anual.			
OCP1.4. Número de alianzas estratégicas	OCP 1.5: Participar de ferias inmobiliarias y constructoras por lo menos 01 vez al año.	OCP2.5. Solicitar capacitaciones trimestrales para los trabajadores.	OCP3.5. Solicitar capacitaciones trimestrales para los trabajadores.	OCP4.4. Realizar convenios con entidades financieras para obtener respaldo financiero y para que los clientes del sector privado tengan mejores				
OCP5.1. Número de obras por impuesto	OCP1.6: Presentarse anualmente en al menos cinco procesos de selección del Estado.			OCP4.5. Implementar benchmarking. OCP4.6. Tercerizar la publicidad de CNSACG.				
Recursos Estructura Organizacional Planes Operacionales								

Referencias

- Plan Nacional de Vivienda 2006-2015*. (s/f de 03 de 2012). Recuperado el 21 de 06 de 2015, de <http://www.vivienda.gob.pe/transparencia/documentos/varios/pnv.pdf>
- América Economía. (2013). *Las Mayores Empresas de Perú*. Obtenido de sitio web de América Economía: <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/construccion/>
- Arellano Marketing. (s.f. de s.f. de s.f.). *Estilos de Vida*. Obtenido de Página web de Arellano Marketing: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). Crecimiento de la clase media en el Perú. *MONEDA*, 27-30.
- Banco Central De Reserva Del Perú [BCRP]. (2012). *MONEDA*. Recuperado el 27 de junio de 2015, de sitio web de BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-09.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (11 de julio de 2014). *Encuentro Económico - Región Moquegua 2014*. Recuperado el 20 de julio de 2015, de sitio web del Banco Central de Reserva del Perú: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2014/moquegua/eer-moquegua-2014-velarde.pdf>
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (2014). *Informes de coyuntura*. Recuperado el 05 de abril de 2015, de sitio web de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa: http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_el_mercado_inmobiliario_en_el_peru._diciembre_2014.pdf

- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2015). *El Mercado de Edificaciones Urbanas en la Provincia de Chiclayo [III Estudio]*. Lima: Instituto de la Construcción y el Desarrollo [ICD].
- Cóndor, J. (17 de julio de 2014). *Grupo Líder apuesta por edificios de oficinas en el interior del país*. Recuperado el 13 de mayo de 2015, de Sitio Web de Gestión:
<http://gestion.pe/impresagrupoliderapuestaedificiosoficinasinteriorpais2103189>
- Córdova, J., & Salazar, R. (2013). *Estudio Sistemático de La Nueva Ley de Contrataciones del Estado*. Lima: Ediciones Caballero Bustamante.
- COSAPI. (2013). *Reporte de Sostenibilidad*. Obtenido de Página Web de COSAPI:
http://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_sostenibilidad_cosapi_2013.pdf
- COSAPI. (2014). *Memorias*. Obtenido de Página Web de COSAPI:
<http://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/memoria-2014.pdf>
- COSAPI. (s.f.). *Desarrollo Personal y Profesional*. Obtenido de Página Web de COSAPI:
<http://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=80>
- COSAPI. (s.f.). *Quiénes Somos*. Obtenido de Página Web de COSAPI:
<http://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=7>
- Diario Correo. (28 de octubre de 2014). *Bancos condicionan cartas fianza*. Recuperado el 23 de febrero de 2015, de sitio web del diario Correo:
<http://diariocorreo.pe/ciudad/bancos-condicionan-cartas-fianza-542882/>
- Diario Oficial El Peruano. (18 de junio de 2015). *Buscador Normas Legales (V.1.05)*. Recuperado el 20 de julio de 2015, de Sitio web del Diario Oficial El Peruano:
<http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/07/18/1264951-1.html>
- Económico, P. (s/F de s/f de 2012). *TOP 10: CIUDADES CON MEJOR CALIDAD DE VIDA*. Recuperado el 10 de 06 de 2015, de

<http://perueconomico.com/ediciones/74/articulos/1337>:

<http://perueconomico.com/ediciones/74/articulos/1337>

El Comercio. (16 de abril de 2015). Así evolucionó el sector construcción desde 2004. Lima, Lima, Perú.

El Comercio. (15 de abril de 2015). *INEI: Economía peruana solo creció 0,94% en febrero*.

Recuperado el 27 de julio de 2015, de Página web de El Comercio:

<http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-economia-peruana-solo-crecio-094-febrero-noticia-1804336>

Escrig, C. (2014). Obtenido de

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/8398/Evoluci%20n%20de%20los%20sistemas%20de%20construcci%20n%20industrializados%20a%20base%20de%20elementos%20prefabricados%20de%20hormig%20n.pdf?sequence=1>

Fondo MiVivienda. (s.f.). *Marco Legal*. Recuperado el 03 de 05 de 2015, de Página web del Fondo MiVivienda: <http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/fondo-MIVIVIENDA/pagina.aspx?idpage=3>

Gestión. (17 de diciembre de 2013). *¿Qué universidades prefieren las empresas peruanas para contratar egresados?* Recuperado el 21 de junio de 2015, de Sitio web de Gestión: <http://gestion.pe/tendencias/que-universidades-privadas-prefieren-contratar-egresados-empresas-peruanas-2083897>

Gestión. (28 de abril de 2015). *¿Es obras por impuestos un mecanismo de RSE?* *Gestión*, pág. 14.

Gestión. (08 de enero de 2015). *Auge de la construcción en Perú impulsa interés por iniciativas y prácticas “verdes”*. Recuperado el 20 de julio de 2015, de Sitio web de Gestión: <http://gestion.pe/inmobiliaria/auge-construccion-peru-impulsa-interes-iniciativas-y-practicas-verdes-2119699>

- Gestión. (10 de junio de 2015). *Capeco: El 59% de promotoras inmobiliarias prevén aumentar sus inversiones este año*. Recuperado el 20 de julio de 2015, de Sitio web de Gestión: <http://gestion.pe/inmobiliaria/capeco-suben-59-promotoras-inmobiliarias-que-preven-aumentar-sus-inversiones-este-ano-2134391>
- Graña y Montero. (2014). *Memorias*. Obtenido de Página Web de Graña y Montero : http://www.granaymontero.com.pe/pdf/memorias/memoria_2014_esp.pdf
- Graña y Montero. (s.f.). *Premios y Reconocimientos*. Obtenido de Página Web de Graña y Montero: http://www.granaymontero.com.pe/premios_y_reconocimientos.aspx
- Graña y Montero. (s.f.). *Quienes somos*. Obtenido de Pagina web de Graña y Montero: http://www.granaymontero.com.pe/quienes_somos.aspx
- Graña y Montero. (s.f.). *Responsabilidad Social*. Obtenido de Pagina web de Graña y Montero: http://www.granaymontero.com.pe/responsabilidad_social.aspx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (abril de 2015). *Cifras de Pobreza*. Recuperado el 28 de julio de 2015, de Sitio web del Instituto Nacional de Estadística e Informática: http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf
- IPSOS PERÚ. (17 de 12 de 2013). *¿Qué universidades prefieren las empresas peruanas para contratar egresados?* *Diario Gestión*, pág. 15.
- Jaime, C. Y. (20 de junio de 2015). *Capital Humano en CNSACG*. (A. G. Celis, Entrevistador)
- Jaime, J. (14 de 09 de 2014). *Sector Construcción*. (C. Celis, Entrevistador)
- Jaime, J. L. (23 de 06 de 2015). *Sector Construcción*. (V. C. Celis, Entrevistador)
- La República. (17 de 07 de 2014). <http://larepublica.pe>. Recuperado el 13 de 06 de 2015, de <http://archivo.larepublica.pe/17-07-2014/hay-unos-60-sindicatos-que-extorsionan-en->

obras-de-construccion-civil-en-lima: <http://archivo.larepublica.pe/17-07-2014/hay-unos-60-sindicatos-que-extorsionan-en-obras-de-construccion-civil-en-lima>

Liza, A. (30 de julio de 2015). Sector Construcción. (L. Zeña, Entrevistador)

Majail, R. (25 de Junio de 2015). Sector Construcción. (L. Z. Ponce, Entrevistador)

Medina, A. &. (s/f de s/f de 2011). <http://www.bcrp.gob.pe>. Recuperado el 10 de 06 de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones>:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-09.pdf>

MINAGRI. (30 de 06 de 2015). <http://gestion.pe>. Recuperado el 10 de 07 de 2015, de <http://gestion.pe/economia/>: <http://gestion.pe/economia/peruanos-ahora-consumen-32-kilogramos-granos-andinos-al-ano-segun-minagri-2135961>

Ministerio de Economía y Finanzas. (31 de julio de 2015). *Consulta Amigable de Ingresos*. Recuperado el 03 de agosto de 2015, de Sitio web de Transparencia Económica: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (s.f.). *Régimen Especial de Construcción Civil*. Recuperado el 02 de junio de 2015, de Sitio web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: [#principio](http://www.mintra.gob.pe/mostrarTemaSNIL.php?codTema=32&tip=20)

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (marzo de 2012). *Plan Nacional de Vivienda 2006-2015*. Recuperado el 21 de 06 de 2015, de Sitio web del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento: <http://www.vivienda.gob.pe/transparencia/documentos/varios/pnv.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (marzo de 2012). *Plan Nacional de Vivienda 2006-2015*. Recuperado el 21 de 06 de 2015, de Sitio web del

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento:

<http://www.vivienda.gob.pe/transparencia/documentos/varios/pnv.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (2013). *Reglamento Nacional de Edificaciones*. Lima: Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO].

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (2015). *Construcción*.

Recuperado el 10 de julio de 2015, de sitio web del Ministerio de Vivienda,

Construcción y Saneamiento:

<http://www.vivienda.gob.pe/destacados/construccion.aspx>

Odebrecht Perú. (10 de abril de 2015). *Noticias*. Recuperado el 13 de mayo de 2015, de

Página web de Odebrecht Perú:

<http://www.odebrecht.com.pe/comunicacion/noticias/odebrecht-es-reconocida-como-empresa-socialmente-responsable>

Odebrecht Perú. (s.f.). *Odebrecht Perú en Resumen*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de

Página web de Odebrecht Perú:

<http://www.odebrecht.com.pe/comunicacion/odebrecht-peru-en-resumen>

Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado [OSCE]. (2012). *Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento*. Huancayo: Imprenta Ríos S.A.C.

Perú Top Publications. (2014). ¿Del boom de la construcción a la burbuja inmobiliaria? *La*

Construcción en el Perú, 18.

Perú Top Publications. (2014). Panorama Mercado de viviendas. *La Construcción en el Perú*, 18.

Perú21. (12 de marzo de 2014). <http://peru21.pe/actualidad/activistas-y-empresarios-anuncian-marcha-nacional-contra-delincuencia-2173906>. Recuperado el 23 de junio de 2015, de sitio web de Perú21: <http://peru21.pe/actualidad/activistas-y-empresarios-anuncian-marcha-nacional-contra-delincuencia-2173906>

Perú21. (04 de noviembre de 2014). *Roberto Torres cobró 'diezmo' de S/.9 millones por obra que no se ejecutó*. Recuperado el 17 de julio de 2015, de Sitio web de Perú21:

<http://peru21.pe/politica/roberto-torres-cobro-diezmo-s9-millones-obra-que-no-se-ejecuto-2203150>

Perúeconómico.com. (2012). *Top 10: Ciudades con mejor calidad de vida*. Recuperado el 10 de julio de 2015, de Sitio web de Perúeconómico.com:

<http://perueconomico.com/ediciones/74/articulos/1337>

PROINVERSION. (s.f.). *Base Legal*. Recuperado el 05 de julio de 2015, de Sitio web de Obras por Impuestos:

<http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5&sec=0>

PuntoEdu PUCP. (27 de marzo de 2013). *Entrevista*. Recuperado el 18 de mayo de 2015, de sitio web de PuntoEdu PUCP: <http://puntoedu.pucp.edu.pe/entrevistas/prevencion-riesgos-laborales-construccion/>

Radio Programas del Perú [RPP]. (16 de julio de 2014). *Procuraduría: 92% de alcaldes del Perú son investigados por corrupción*. Recuperado el 21 de julio de 2015, de Sitio web de Radio Programas del Perú: http://www.rpp.com.pe/2014-07-16-procuraduria-92-de-alcaldes-del-peru-son-investigados-por-corrupcion-noticia_708399.html

Radio Programas del Perú [RPP]. (18 de julio de 2015). *Riesgo país del Perú se reduce y mantiene por debajo del promedio regional*. Recuperado el 18 de julio de 2015, de Sitio web de Radio Programas del Perú: http://www.rpp.com.pe/2015-07-18-riesgo-pais-del-peru-se-reduce-y-mantiene-por-debajo-del-promedio-regional-noticia_818312.html

Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología. (2014). *El estado de la Ciencia*. Argentina: REDES.

Reyes, S. (01 de agosto de 2015). Sector Construcción. (J. L. Jaime, Entrevistador)

rodriguez. (18 de 11 de 2014). delincuencia. *Gestión*, pág. 12.

Semanaeconómica.com. (21 de junio de 2015). *Rolando Arellano: ¿qué tan grande es la clase media en el Perú?* Recuperado el 13 de julio de 2015, de sitio web de Semanaeconómica.com:

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/163032-arellano-marketing-que-tan-grande-es-la-clase-media-en-el-peru/>

Servicio Nacional De Capacitación para la Industria De la Construcción [SENCICO]. (2015).

Certifcate con experiencia. Recuperado el 27 de junio de 2015, de Sitio web de SENCICO: <http://www.sencico.gob.pe/publicaciones.php?id=287>

Soto, J. (18 de 07 de 2014). *Perú: Las mafias de construcción civil bajo la lupa*. Recuperado el 10 de 06 de 2015, de Página web de El Mirador de Sudamérica:

<http://diarioelmirador.com.ar/14864/peru-las-mafias-de-construccion-civil-bajo-la-lupa.html>

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC]. (2013). *Análisis Situacional de las Tecnologías de Información*. Recuperado el 10 de junio de 2015, de Sitio web

Repositorio Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas:

http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/301243/2/delacruz_pk-pub-delfos.pdf