

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ**

“Diseño de un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora aplicando la metodología del cuadro de mando integral”

Tesis para obtener el Título de **Ingeniero Civil**, que presenta el bachiller:

Jhonny Cconislla Carrasco

ASESOR: Luis Humberto Bravo Salomón

Lima, Noviembre de 2018

A mi madre Raymunda Carrasco Romero.

Por apoyarme siempre en todos mis proyectos, por sus sabios consejos, por su ejemplo de perseverancia y constancia que me ha permitido ser una persona de bien.


A mi padre Toribio Cconislla Gonzales.

Por el ejemplo de lealtad que lo caracteriza y que me ha inculcado siempre, por todos sus esfuerzos realizados que me han permitido ser hoy profesional.

A mis hermanas.

A mis hermanas Ruth, Jhessy y Hayley por ser las personas de las cuales aprendí en los momentos buenos y difíciles, por ser ellas mi soporte para poder crecer en todos los ámbitos de la vida.

Finalmente, a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis. ¡Gracias a ustedes!



Agradecimiento al Ing. Luis Humberto Bravo Salomón
*Por apoyarme en la elaboración de la presente tesis, por brindarme su tiempo y sus
acertados consejos a lo largo del desarrollo de la misma.*

Resumen

El trabajo que a continuación se presenta, consiste en el desarrollo del diseño de un sistema de control de gestión basado en la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral (CMI) a la pequeña empresa constructora C&S Gutiérrez, la cual se especializa en la ejecución de proyectos de construcción de infraestructura educativa y de salud para el sector público.

Antiguamente, muchas empresas administraban su gestión desde un enfoque conservador y exclusivamente numérico; es decir, basándose en indicadores financieros que reflejasen solo los resultados positivos o negativos de sus decisiones. Sin embargo, actualmente, esto ya no es suficiente para un mundo globalizado y competitivo como el de ahora, pues no solo se necesita analizar un indicador de manera aislada, sino de manera conjunta con el proceso que conllevó a esos resultados. En otras palabras, es necesario brindar un soporte a la toma de decisiones durante los procesos de una empresa, para garantizar indicadores positivos como resultado final. En tal sentido, se pretende desarrollar dicho sistema de control de gestión para la pequeña empresa constructora C&S Gutiérrez.

Asimismo, se contextualizará a la pequeña empresa dentro de la situación actual del sector construcción; además, se realizará un análisis interno y externo de C&S Gutiérrez, donde se identificarán oportunidades y amenazas; así, como también fortalezas y debilidades de la empresa. De lo anteriormente mencionado, se logrará compatibilizar los objetivos estratégicos de la empresa y desarrollar el cuadro de mando integral de la misma, el cual pretende representar al sistema de control de gestión estratégico de una pequeña empresa constructora dedicada a la ejecución de proyectos de infraestructura educativa y de salud para el estado peruano, como C&S Gutiérrez.

En suma, el presente trabajo permitirá desarrollar un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora llamada C&S Gutiérrez. A su vez, esto será realizado bajo la metodología del cuadro de mando integral y con la finalidad de ser de ayuda para la toma de decisiones a nivel gerencial y operativo, identificar a tiempo medidas correctivas para resolución de problemas, retroalimentar los procesos de gestión y generar un valor agregado a la empresa en términos de gestión sostenible.

TEMA DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL

Título : Diseño de un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora aplicando la metodología del cuadro de mando integral

Área : Construcción y Gestión

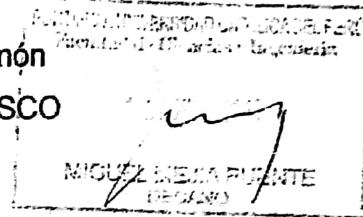
Asesor : Ing. Luis Humberto Bravo Salomón

Alumno : JHONNY CCONISLLA CARRASCO

Código : 2010.5717.412

Tema N° : # 306

Fecha : Lima, 12 de julio del 2018



1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La inversión pública en educación abre interesantes oportunidades de negocio para las empresas constructoras que se dedican a ese rubro. Sin embargo, debido a la competencia se hace necesario que estas empresas se preparen para los nuevos desafíos, por lo que deben desarrollar herramientas que le permitan un mejor control para su gestión estratégica.

2. OBJETIVO Y ALCANCE

Objetivo general:

Diseñar una herramienta de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora orientada al sector público en la construcción de infraestructura educativa estatal a través del cuadro de mando integral.

Objetivos específicos:

- Definir objetivos estratégicos para esa empresa, que permitan orientar su proceso de gestión en la generación de valor
- Definir indicadores de control de los objetivos estratégicos que permitan brindar un seguimiento adecuado del cumplimiento
- Desarrollar el mapa estratégico de la empresa para diseñar el sistema de control de gestión
- Determinar estándares de desempeño para los resultados
- Establecer metas estratégicas de gestión para la empresa

Alcances:

Propuesta y desarrollo del sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora orientada al sector público en la construcción de infraestructura educativa estatal. No implica aplicación y evaluación del sistema.

i

67

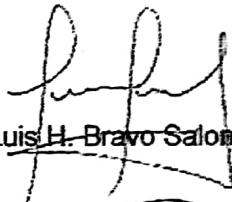
3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS ESPERADOS

Metodología

- Definición del marco conceptual
- Análisis estratégico de la empresa
- Desarrollo del sistema de control de gestión con el cuadro de mando integral

Resultados esperados:

- Diagnóstico de la situación actual del sector constructivo y oportunidades de negocio para una pequeña empresa constructora dedicada al sector público, en la ejecución de proyectos de construcción en el sector educación y sector salud
- Sistema de control de gestión estratégico para esa pequeña empresa, que le permita ser el soporte para la toma de decisiones.
- Contar con indicadores que faciliten la supervisión del cumplimiento de los objetivos estratégicos.


Luis H. Bravo Salomón

NOTA

Extensión máxima: 100 páginas.



Tabla de contenidos

Índice de figuras.....	V
Índice de cuadros.....	V
Glosario.....	VI
Capítulo 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Descripción del trabajo	1
1.2. Justificación	3
1.3. Objetivos y resultados esperados.....	5
1.3.1. Objetivos generales.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.3.3. Resultados esperados	5
1.4. Consideraciones metodológicas.....	6
1.4.1. Definición del marco conceptual.....	6
1.4.2. Análisis estratégico de la empresa.....	7
1.4.3. Desarrollo del sistema de control de gestión.....	7
1.5. Alcances.....	8
Capítulo 2: MARCO DE REFERENCIA.....	9
2.1. Concepto del control de gestión.....	9
2.2. Contexto actual y tendencias futuras del control de gestión.....	10
2.3. Cuadro de mando integral (CMI).....	12
2.3.1. Perspectiva financiera.....	15
2.3.2. Perspectiva del cliente.....	15
2.3.3. Perspectiva de procesos internos.....	16

2.3.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	16
2.3.5	Mapa estratégico.....	16
2.4.	Casos de éxito de aplicación del CMI en el Perú.....	18
2.5.	Razones del valor y finalidad del cuadro de mando integral.....	20
Capítulo 3:	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	22
3.1	Antecedentes generales.....	22
3.2	Modelo de dirección estratégica en la empresa.....	23
3.2.1.	Definiciones estratégicas.....	23
3.2.2.	Análisis del entorno (PESTA).....	26
3.2.3.	Análisis del sector construcción.....	32
3.2.4.	Determinación de oportunidades y amenazas.....	43
3.2.5.	Análisis interno.....	46
3.2.6.	Determinación de fortalezas y debilidades.....	49
Capítulo 4:	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	54
4.1.	Objetivos estratégicos.....	55
4.1.1.	Objetivos de la perspectiva financiera.....	55
4.1.2.	Objetivos de la perspectiva del cliente.....	57
4.1.3.	Objetivos de la perspectiva de procesos internos.....	58
4.1.4.	Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	60
4.2.	Propuesta de mapa estratégico.....	62
4.3.	Cuadro de mando integral.....	64
4.4.	Procesamiento de datos.....	68
Capítulo 5:	CONSIDERACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL CMI.....	70

Capítulo 6: RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	73
---	-----------

Capítulo 7: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
--	-----------

Índice de figuras

Figura 1. <i>Esquema de gerenciamiento estratégico y retroalimentación.....</i>	14
Figura 2. <i>Esquema de un Mapa Estratégico.....</i>	17
Figura 3. <i>Producto Bruto interno (Miles de millones) 2008-2019.....</i>	28
Figura 4. <i>Inversión privada (Miles de millones) 2008-2019.....</i>	29
Figura 5. <i>Deuda pública (Miles de millones) 2008-2019.....</i>	30
Figura 6. <i>Reservas netas (Miles de millones) 2008-2017*.....</i>	30
Figura 7. <i>Tasa de Crecimiento Económico Proyecciones – Latinoamérica 2017 – 2018.....</i>	31
Figura 8. <i>Distribución del gasto del presupuesto del sector público por nivel de gobierno y funciones -2018.....</i>	40
Figura 9. <i>Mapa de Procesos de C&S Gutiérrez.....</i>	48
Figura 10. <i>Organigrama de C&S Gutiérrez.....</i>	48
Figura 11. <i>Mapa Estratégico de C&S Gutiérrez.....</i>	63

Índice de cuadros

Cuadro 1. <i>Saldo de créditos hipotecarios (Millones de dólares) 2011-2016.....</i>	39
Cuadro 2. <i>Tasas de Crecimiento del PBI Total y del PBI del Sector Construcción 2010-2016.....</i>	41
Cuadro 3. <i>Desembolso de productos mivivienda 2010-2018.....</i>	42

Glosario

IEDEP: Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial

PBI: Producto Bruto Interno

CMI: Cuadro de Mando Integral

BSC: Balance ScoreCard

DE: Dirección Estratégica

PESTA: Análisis que se enfoca en definir el macro entorno en la cual una empresa se encuentra presente mediante la identificación de oportunidades y amenazas.

BCRP: Banco central de reserve del Perú

FMI: Fondo Monetario Internacional

SBS: Superintendencia de Banca y Seguro

IFC: Corporación Financiera Internacional

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Capítulo 1

Introducción

1.1. Descripción del trabajo

El sector construcción en el Perú es uno de los principales sectores determinantes para el desarrollo del país; sin embargo, durante los últimos años, no ha mantenido un patrón constante de crecimiento, sino que ha ido disminuyendo y aumentando año tras año, de acuerdo a los contextos sociopolíticos que se presentaban en el país y el mundo. En tal sentido, los años 2015 y 2016 fueron los más críticos para el sector, al reflejar negativo el PBI construcción con -5.32% y -2.46% respectivamente, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Por otro lado, el último año 2017, a pesar de los acontecimientos negativos ocurridos por los escándalos de corrupción que ha retraído el crecimiento del sector en el Perú, se ha logrado revertir el crecimiento del sector construcción, obteniendo un PBI construcción anual acumulado de 2.2%. Asimismo, para el presente año 2018, debido a la aún actual crisis de corrupción mencionada, se estima un crecimiento aproximado de 3%, según lo afirma el director de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), el Sr. Guido Valdivia.

El crecimiento que se viene registrando del sector construcción, de acuerdo al último año, se fundamenta en 3 principales factores: el avance de las obras públicas, el consumo de productos de construcción, como el cemento y el acero, y, en menor incidencia, por el mejor desarrollo del mercado inmobiliario. Por ello, el sector construcción es uno de los principales impulsores del desarrollo económico nacional, no solo debido al aporte en el desarrollo social del país a través de construcciones de edificaciones e infraestructuras, sino debido a la gran fuente de trabajo que sirve de sustento para muchas personas.

Asimismo, la economía peruana es reconocida como una de las más sólidas a nivel regional y mundial, además de ser un gran punto de atracción de inversión privada. Debido a ello, se ha logrado estimular el crecimiento económico nacional y el desarrollo de proyectos de infraestructura, puesto que se aumentan los recursos del tesoro público para proyectos de inversión. Es por esta razón, que durante los últimos años se ha llevado a cabo la ejecución de importantes proyectos de inversión en el Perú, a pesar de las dificultades de la crisis económica internacional y del escándalo

reciente de corrupción que viene afectando principalmente al sector construcción de Latinoamérica. Prueba de ello es que el estado, a través del proyecto de presupuesto del sector público del presente año, ha determinado la suma aproximada de S/. 41,377 millones de soles orientados a los gastos de capital, de los cuales S/. 32,745 millones se destinarán a las regiones y S/. 8,631 millones se asignarán a Lima y Callao.

Dentro de lo manifestado anteriormente, surgen también factores externos que incentivan el crecimiento del sector construcción. Por un lado, surge una necesidad por parte del estado de llevar a cabo la denominada reconstrucción del norte, el cual es el nombre que se le da a la serie de proyectos de construcción que el estado viene impulsando para reconstruir infraestructura pública devastada por los desastres naturales a causa del fenómeno del niño costero, que impactó al país durante el año pasado. Por otro lado, para el año 2019, se tiene programado la realización de los juegos panamericanos en nuestro país, lo cual conlleva a la realización de proyectos de construcción asociados al mismo. En suma, los factores desarrollados anteriormente influyen directamente en la proyección positiva que el sector construcción posee actualmente, y sirve para apuntalar al sector en el presente año.

Se desprende de lo anteriormente mencionado, que existe por parte del estado una orientación a la reducción de las brechas en infraestructura en sectores de servicio fundamental a la población, como transporte, educación, salud, entre otros. De esta manera, de acuerdo al presupuesto nacional para el presente año, el sector educación mantiene la prioridad de inversión por parte del estado con presupuesto de S/. 28,308 millones, de los cuales un 3% aproximadamente será destinado exclusivamente para recuperar la infraestructura educativa afectada por el fenómeno del niño costero. Asimismo, en segundo lugar, le sigue el sector transporte con un presupuesto de S/. 16,661 millones, seguido inmediatamente por el sector salud con S/. 16,373 millones.

Es así como, que mientras la economía peruana sigue manteniéndose estable, el crecimiento del sector construcción sigue en auge y considerando que el primer sector de mayor inversión pública es la educación, se abren interesantes oportunidades de negocio para las empresas constructoras que se dedican a la ejecución de infraestructura educativa y de salud para el estado. Sin embargo, existe una gran cantidad de empresas

constructoras dedicadas al sector público, por lo que se exige cada día que estas empresas se preparen para nuevos desafíos, mejoramientos operacionales, implementación de filosofías sostenibles de trabajo, entre otras habilidades que generen una ventaja competitiva para una empresa.

Finalmente, se concluye que las empresas versátiles y flexibles al cambio, serán las que mayor éxito tendrán de manera sostenible en el tiempo. En tal sentido, es importante que no solo las empresas se conformen con poseer un plan de acción en búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, sino de brindar un soporte a dicho plan evaluándolo y generando una retroalimentación del mismo a través de un sistema de control de gestión estratégica, como el que se describirá en el presente trabajo.

1.2. Justificación

El sector educativo es el ámbito de mayor inversión pública por parte del gobierno nacional, dentro de este presupuesto de inversión se encuentra fundamentalmente la ejecución de proyectos de infraestructura educativa, como los son los colegios nacionales a lo largo de todo el país. Por otro lado, cabe resaltar que actualmente existe una gran cantidad de empresas constructoras destinadas al sector público; sin embargo, muchas de ellas son solo asociaciones de personas sin ninguna planificación estratégica detrás que solo buscan la oportunidad de ganar un proyecto, ejecutarlo y cobrar las utilidades del mismo. Esta no es una práctica sostenible, puesto que solo se está pensando en un corto plazo y no se cuenta con una visión de empresa. Es en este escenario en el cual se plantea la creación de una empresa constructora orientada al sector público que cuente con una planificación estratégica adecuada, un modelo de gestión versátil y ágil y, sobretodo, un sistema de control de gestión de la estratégica para una constante evaluación y retroalimentación de la misma.

Se desprende de lo anteriormente mencionado, que es importante para una empresa tomar decisiones asertivas en el momento adecuado y oportuno. En tal sentido, es imperativo desarrollar estrategias que permitan revertir situaciones adversas para la empresa, no solo al final del resultado, sino durante el proceso de la cadena de valor. De esta manera, se debe priorizar la supervisión de la aplicación de un plan de acción a través de herramientas de control, para que a futuro dicho plan proporcione resultados positivos.

Antiguamente, muchas empresas administraban su gestión desde un enfoque conservador y exclusivamente numérico; es decir, basándose en indicadores financieros que reflejasen los resultados positivos o negativos de sus decisiones. Sin embargo, actualmente, esta ya no es suficiente para un mundo globalizado y competitivo como el de ahora, pues no solo se debe analizar el indicador de una manera aislada, sino de manera conjunta con el proceso que conlleva a esos resultados. En otras palabras, es necesario brindar un soporte a la toma de decisiones a través de un sistema de gestión estratégica para garantizar indicadores positivos como resultado final. En tal sentido, se pretende desarrollar dicho sistema de gestión estratégico para la empresa C&S Gutiérrez, de tal manera que se pueda modernizar y optimizar la gestión actual de la empresa en búsqueda de la generación de valor agregado para la misma.

Existe una máxima fundamental dentro del mundo empresarial, el cual expresa lo siguiente: “Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar” William Edwards Deming (1900-1993). De esta manera, muchas veces no es estrictamente importante tener el plan o la estrategia para desarrollar un proyecto, sino el concepto de cómo generar herramientas de control de dicho plan para protegerlo de las adversidades que encuentre en el camino.

Finalmente, de acuerdo a lo mencionado líneas atrás, se ha planteado el desarrollo del presente trabajo, que tiene como propósito diseñar un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora nueva que quiera incursionar en proyectos de infraestructura educativa y de salud para el estado. Asimismo, el presente trabajo pretende servir como modelo para cualquier empresa que cumpla con el perfil de C&S Gutiérrez, de tal manera que permita ser de ayuda para la toma de decisiones a nivel gerencial y operativo, identificar a tiempo medidas correctivas para resolución de problemas, retroalimentar los procesos de gestión y generar un valor agregado a la empresa en términos de gestión sostenible

1.3. Objetivos y resultados esperados:

1.3.1. Objetivo general:

Diseñar una herramienta de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora orientada al sector público en la construcción de infraestructura educativa estatal a través del cuadro de mando integral.

1.3.2. Objetivos específicos:

Del objetivo antes mencionado, se distinguen los siguientes objetivos específicos:

- Definir objetivos estratégicos para C&S Gutiérrez que permitan orientar su proceso de gestión en la generación de valor.
- Definir indicadores de control de los objetivos estratégicos que permitan brindar un seguimiento adecuado del cumplimiento.
- Desarrollar el mapa estratégico de la empresa con el cual diseñar el sistema de control de gestión.
- Determinar estándares de desempeño para los resultados
- Determinar la frecuencia de medición de los estándares presentados
- Establecer metas estratégicas de gestión para la empresa
- Establecer medios o iniciativas para los objetivos estratégicos presentados.

1.3.3. Resultados esperados:

- Contar con un diagnóstico de la situación actual del sector constructivo y las oportunidades de negocio para una pequeña

empresa constructora dedicada al sector público, en la ejecución de proyectos de construcción en el sector educación y sector salud

- Presentar un sistema de control de gestión estratégico para la empresa C&S Gutiérrez, que le permita ser de soporte para la toma decisiones.
- Contar con los objetivos estratégicos que permitan orientar los intereses de la empresa en la creación de valor
- Contar con una serie de indicadores claros que faciliten la supervisión del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.4. Consideraciones metodológicas:

A continuación se plantea la metodología y esquema a seguir del presente trabajo:

1.4.1 Definición del marco conceptual:

En primer lugar, se definieron los conceptos claves empleados en el diseño del sistema de control de gestión. Asimismo, se revisaron los términos conceptuales del cuadro de mando integral y se determinan los principales aspectos a considerarse en el estudio.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, en esta primera etapa se definen las bases conceptuales acerca del cuadro de mando integral que permitirán luego realizar el análisis estratégico de la empresa y realizar el diseño del sistema de gestión estratégica de la misma.

1.4.2 Análisis estratégico de la empresa

En este capítulo del trabajo se analizan los contextos en el cual la empresa C&S Gutiérrez desarrolla sus actividades. Estos contextos involucran factores

externos e internos, como la economía peruana, el estado actual del sector construcción, el sistema existente dentro de la empresa, entre otros aspectos que posibilitan el desarrollo adecuado del sistema de control de gestión.

Por un lado, con el análisis de los factores externos a la empresa, se establecieron oportunidades y amenazas que comprometen los intereses de la empresa. Por otro lado, el análisis de los factores internos, permitió identificar las fortalezas y debilidades de C&S Gutiérrez con las cuales se sinceran los objetivos estratégicos de acuerdo al marco de referencia presentado.

De acuerdo a lo manifestado anteriormente, en esta parte del capítulo, se ubica a la empresa dentro del entorno de trabajo que posee, considerando los factores adversos y a favor en el sector en el que se desarrolla. Esto permitió, además, conocer la oferta y la demanda del sector construcción e identificar oportunidades de trabajo para C&S Gutiérrez.

A continuación, como parte del análisis interno, se revisó el sistema existente de gestión de C&S Gutiérrez para identificar puntos a favor y puntos en contra en el mismo. De esta manera, y a través de entrevistas con el gerente general, el gerente de operaciones, la gerente comercial e ingenieros del staff permanente, se logró identificar fortalezas y debilidades fundamentales para ser cubiertos y reforzados con el sistema de control de gestión propuesto en el siguiente capítulo.

1.4.3 Desarrollo del sistema de control de gestión

Finalmente, con la información recopilada en los capítulos anteriores, se desarrolla el diseño del sistema de control de gestión de C&S Gutiérrez. Cabe resaltar, que dicho sistema es realizado bajo los parámetros conceptuales del cuadro de mando integral (CMI). Asimismo, se presentan recomendaciones para su futura implementación en la empresa descrita.

1.5. Alcances:

Los objetivos presentados definen claramente el alcance del presente trabajo. En tal sentido, este se enfoca en la propuesta y desarrollo del sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora, C&S Gutiérrez.

Por otro lado, no es competencia del presente trabajo, la evaluación o aplicación del sistema propuesto, ya que esto requiere de mayores recursos específicos y decisiones dentro de la empresa que escapan del alcance del proyecto. Sin embargo, se brindarán pautas de implementación que serán compatibilizadas con los análisis descritos y los objetivos desarrollados.



Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 Concepto del control de gestión:

A pesar de que el control de la gestión es una herramienta utilizada por muchas empresas a nivel mundial, en el Perú, son pocas las organizaciones que se preocupan por proteger su planeamiento estratégico y acompañarlo mediante un sistema de evaluación. Esto sucede debido a la desinformación que existe por parte de las nuevas empresas acerca de las metodologías de gestión existentes, además del desinterés de implementar filosofías de trabajo y gestión en sus organizaciones. Generalmente, las empresas nuevas que surgen dentro de la industria de la construcción, buscan solo obtener utilidades y cobrar por su trabajo inmediato sin mirar una línea de desarrollo de su empresa. En ese sentido, no se tiene conocimiento de lo que realmente es el control de gestión y de los grandes beneficios que puede generar su implementación.

El sistema de control de gestión aplica como una herramienta de soporte y de guía para el cumplimiento de los objetivos empresariales de una organización. En otras palabras, representa el conjunto de procesos que una empresa realiza para garantizar el éxito de las decisiones asumidas en relación a los objetivos estratégicos. Muchas veces, las empresas solo concentran sus esfuerzos en tratar de tomar las mejores decisiones para su compañía, para ello realizan estudios y análisis que le permitan decidir óptimamente acerca de un punto; sin embargo, una vez tomada esta decisión y llevar a cabo el plan de acción definido, abandonan el proceso hacia el resultado final y solo se evalúa si la decisión fue positiva o negativa. Por tanto, esto es lo que un sistema de control de gestión complementa, ya que no solo es importante tomar buenas decisiones o pensar que se ha tomado buenas decisiones respecto a un objetivo, sino que resulta igual o más importante, supervisar, orientar, influir, controlar y asegurarse en el camino de procesos que esa decisión conlleve al resultado esperado.

De acuerdo a lo descrito, el sistema de control de gestión se convierte en el mejor soporte para el cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones gerenciales.

Asimismo, fortalece los procesos de gestión y disminuye el riesgo e incertidumbre en el plan de acción de una decisión asumida. Por consiguiente, dentro de los principales beneficios del sistema de control de gestión se establecen los siguientes:

- Brindar un soporte al proceso de aplicación de una decisión asumida
- Prevenir resultados negativos a través de análisis de indicadores durante el proceso.
- Supervisar la utilización de recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos
- Orientar las decisiones gerenciales en satisfacción de los interés de la empresa
- Retroalimentar los procesos de gestión asumidos y las metas establecidas.
- Validar, revisar y optimizar el sistema de control ejecutado de acuerdo al análisis del entorno del sector en el cual se desarrolla la empresa.

En consecuencia, el sistema de control de gestión favorece al crecimiento de una empresa, ya que le brinda las herramientas necesarias para orientar sus decisiones hacia resultados óptimos. Además, permite que una empresa pueda tener un plan de acción inmediato ante situaciones adversas al lineamiento esperado, durante el proceso de control de gestión de una decisión tomada. Se desprende de lo mencionado, que al tener un sistema de acción – reacción durante la ejecución de las decisiones asumidas, se podrá supervisar y controlar de una manera más eficiente los resultados finales, lo cual convierte en más predecible el cumplimiento de los objetos de la empresa.

2.2. Contexto actual y tendencias futuras del control de gestión

Tradicionalmente, los ratios financieros eran exclusivamente los factores a analizar cuando se necesitaban definir o tomar decisiones acerca de un objetivo. Con el pasar del tiempo esta idea ha ido cambiando, pues se ha notado que los resultados financieros no solo vienen precedidos de buenas o malas decisiones en el aspecto financiero, sino que también está integrado con decisiones de otros aspectos operacionales que considera factores internos y externos de la empresa.

La planificación de un sistema de control de gestión y la capacidad de análisis de sus resultados, resulta fundamental para medir la eficiencia del cumplimiento de los objetivos. En tal sentido, según Banco Amat (1984), “la moderna filosofía del control de gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa”. Esto evidencia el rol trascendental que posee el sistema de control en la obtención de resultados esperados.

No obstante, dentro de las tendencias acerca del control de gestión, se tienen planteamientos que no solo consideran al sistema de control de gestión como una herramienta exclusivamente de apoyo o control, sino como una herramienta totalmente compenetrada con la planificación estratégica de la empresa. En otras palabras, es importante no mantener aislada a una herramienta, como un sistema de control de gestión, que sirve de garantía para el cumplimiento de los objetivos, sino que se le debe involucrar durante el proceso de una manera activa y retroalimentaría.

Las exigencias y necesidades que representa la gestión de cada empresa, ha generado que las aplicaciones de los sistemas de control de gestión deban ir evolucionando en la manera de orientar los procesos a la generación de valor. En tal sentido, la tendencia futura de los SCG consistirá no tanto en perfeccionar sus componentes técnicos como en perfeccionar la capacidad de análisis de los directivos (Antoni Dorse, PhD, 2013). Esto resume la importancia que tiene un correcto análisis de los resultados durante el proceso de control para poder tomar decisiones cada vez más asertivas en la obtención de resultados.

Sin embargo, si bien es importante tener el sistema de control de gestión como soporte para la toma de decisiones, esto no garantiza que durante el proceso el sistema resulte eficiente, ya que ello depende en gran medida de la capacidad de discernimiento de las personas encargadas de la toma de decisión. Es por esto que la idea moderna involucra también el factor del manejo de la información y la capacidad de análisis de sus involucrados.

En definitiva, un sistema de control de gestión permite hacer más competitiva a una empresa por los diversos motivos anteriormente descritos. Además, facilita la obtención

de resultados positivos y disminuye los riesgos antes una decisión asumida para un objetivo específico de la empresa. Sin embargo, es fundamental también no solo reducir el concepto de control a una evaluación de los resultados, sino que durante todos los procesos de gestión que conlleven al cumplimiento de los resultados, se deben de compatibilizar intereses de todos los involucrados y retroalimentar las decisiones tomadas.

2.3 Cuadro de Mando Integral:

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta compuesta por un conjunto de parámetros que permiten tener una visión global de una empresa. A inicios del año 1990, el *Nolan Norton Insitute* identificó que la medición tradicional de los resultados exclusivamente financieros no era suficiente para lograr alcanzar los objetivos estratégicos de una empresa. Tentados por esta problemática, el instituto optó por llevar a cabo una investigación que involucraría a múltiples empresas denominado: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. En tal sentido, David Norton, director general del *Nolan Norton Institute*, guío y lideró la investigación en conjunto con su amigo y asesor académico, Robert Kaplan.

Posteriormente, el resultado de la investigación llevada a cabo por David Norton y Robert Kaplan, fue presentado en el artículo “El Cuadro de Mando Integral” (*Harvard Business Review*. 1992). Dentro de esta investigación se logró analizar a muchas empresas en relación a su modelo de control de gestión existente. Asimismo, se identificó que efectivamente el control de la gestión basada en solo parámetros financieros no era suficiente para ser el único soporte a la toma de decisiones estratégicas. Todo ello conllevó a ya no solo hablar de un cuadro de mando basado en el aspecto financiero, sino que se comenzó a incorporar el término “cuadro de mando integral (CMI)”, donde se involucrarían aspectos externos e internos para el sistema de control.

A raíz de la publicación del estudio, muchas empresas optaron por implementarlo en sus estrategias, esto generó que se obtuviesen grandes beneficios y se difundan los resultados operacionales obtenidos. Actualmente, el cuadro de mando integral (CMI) es una de las principales herramientas de control de gestión utilizadas por las mejores empresas del mundo, ya que con esta metodología se logra encontrar un equilibrio ideal entre los objetivos a corto y largo plazo.

Por otro lado, existe un término denominado planificación estratégica que toda empresa con visión de crecimiento a largo plazo debe poseer. Este describe la serie de estrategias, tanto gerenciales como operacionales, que una empresa debe ejecutar para conseguir los objetivos de largo plazo. No obstante, muchas veces la prioridad de las empresas son los objetivos de corto plazo, ya que dichos resultados resultan tangibles de manera casi inmediata en comparación a los resultados de los de largo plazo. Sin embargo, esto es un grave error, ya que se pierde control sobre los objetivos de largo plazo y la planificación estratégica queda resumida en un documento de gerencia obsoleto para los intereses de la empresa.

El escenario anteriormente descrito, es cubierto por el cuadro de mando integral (CMI), ya que el mismo satisface las falencias de control de los objetivos y estrategias de largo plazo de la planificación estratégica. De esta manera, los objetivos de largo plazo son acompañados durante todo el proceso de gestión con decisiones asertivas y traduciéndolos en objetivos específicos de medición constante a través de indicadores y metas gerenciales. De acuerdo a la definición de sus autores, el CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo (Kaplan y Norton, 1999)

El cuadro de mando integral, como se describió, traduce los objetivos de la planificación estratégica de una empresa en objetivos concretos, los cuales son asociados en cuatro áreas fundamentales para el CMI: área financiera, el cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, estas áreas son denominadas por el cuadro de mando integral como perspectivas. En tal sentido, los objetivos traducidos y agrupados en las cuatro perspectivas descritas, deben de ser vinculados a través de una relación causa-efecto entre sí, de tal manera que se genere una compatibilización de todas las perspectivas en búsqueda del cumplimiento de los objetivos estratégicos de largo plazo.

Retomando lo establecido por Norton y Kaplan en su investigación, el CMI traduce la estrategia en objetivos controlables y los asocia en cuatro perspectivas. En primer lugar, la perspectiva financiera responde a los intereses económicos y contesta la pregunta ¿qué esperan los accionistas?; la perspectiva del cliente, responde a la pregunta ¿qué esperan

los clientes de la empresa?; la perspectiva de procesos internos, responde a la pregunta ¿de todo lo que hacemos, en qué sobresalimos?; finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, responde la pregunta ¿qué es lo se debe de mejorar para continuar creciendo como empresa a largo plazo?

A continuación, en la figura 1, se evidencia la estrategia de gerenciamiento basado en los cuatro procesos: Traducir la visión, comunicar y vincular, planificación empresarial y retroalimentación y aprendizaje, las cuales se encuentran directamente entrelazadas para cumplir de la manera más adecuada y sostenible los objetivos de una empresa.

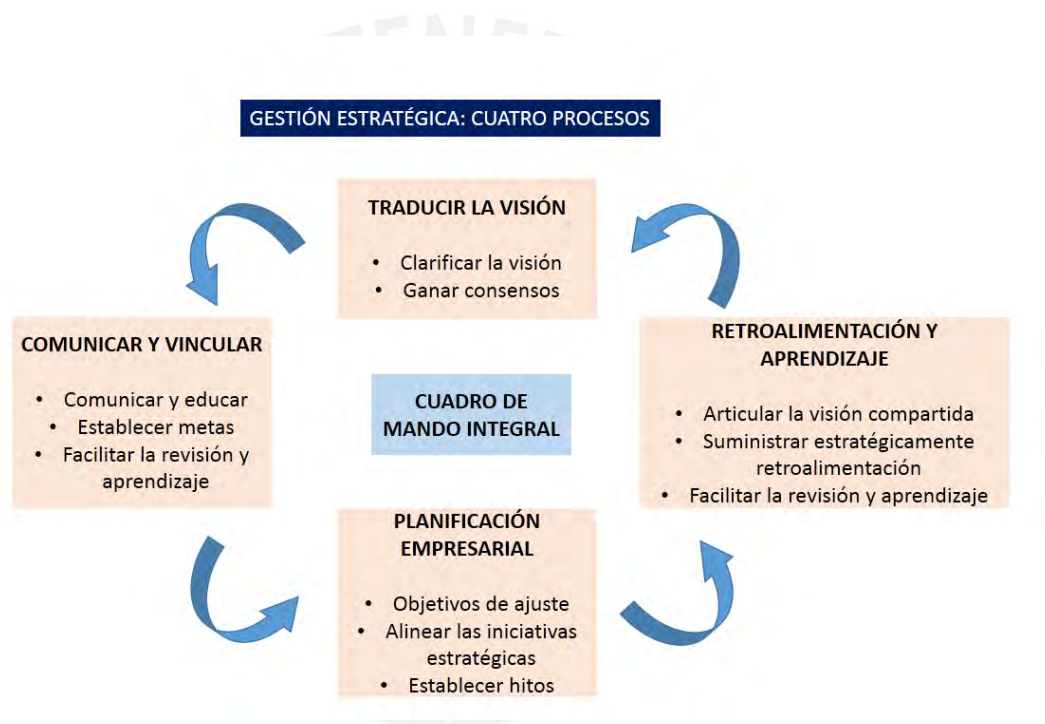


Fig.1. Esquema de gerenciamiento estratégico y retroalimentación.

Fuente: Adaptación Modelo de Gestión y Maduración de Conocimiento en Empresas Constructora (2014)

El CMI parte del sinceramiento de los objetivos de la empresa y del entendimiento del concepto de negocio planteado. Un buen Cuadro de Mando Integral debe “contar la historia de su estrategia” (Kaplan y Norton, 1997). De este modo, la visión de la empresa representara el eje principal de las mediciones, las cuales el CMI las agrupa en las cuatro

perspectivas anteriormente mencionadas, las mismas que continuación se describen y que con base en ellas se elabora el mapa estratégico.

2.3.1 Perspectiva financiera:

También conocida como la perspectiva de los accionistas o de los dueños, ya que son estos quienes plantean los lineamientos y riesgos a asumir, así como los objetivos a conseguir desde el punto de vista económico en esta perspectiva. En tal sentido, se busca satisfacer los intereses económicos de los accionistas a través de mayores retribuciones que el capital invertido inicialmente. Esto es reflejado a través de indicadores financieros tradicionales, los cuales evidenciarán de manera positiva o negativa las decisiones tomadas en la estrategia.

2.3.2 Perspectiva del cliente:

Esta es una de las perspectivas más importantes consideradas por el cuadro de mando integral (CMI), ya que involucra un interesado de vital relevancia para el cumplimiento de los resultados esperados, como lo es el cliente. Resulta imperativo conocer lo que el cliente piensa de la empresa, para poder enfocar los esfuerzos y objetivos de esta perspectiva en la satisfacción y fidelización de los mismos.

Asimismo, mediante los objetivos de esta perspectiva, se debe de satisfacer y comprender lo que el cliente busca. También, es importante segmentar y elegir adecuadamente los clientes, ya que se debe de abarcar el mercado específico en el cual se desarrolla un producto y enfocar la estrategia hacia el mismo. Esto conllevará a la retención de clientes y a la expansión de la empresa.

En tal sentido, y según lo planteado por el cuadro de mando integral, se desprenden tres aspectos fundamentales bajo los cuales los objetivos de esta perspectiva deben de involucrarse: Beneficios del producto o servicio, acerca de las características competitivas de lo que la empresa brinda; relación cliente – empresa, calidad de la atención al cliente y de las comunicaciones con ellos; y finalmente, la imagen y prestigio, lo cual servirá de catalizador para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de esta perspectiva.

2.3.3 Perspectiva de procesos internos:

Esta perspectiva responde a la optimización de los procesos en la cadena de valor de una empresa. En otras palabras, los objetivos de esta perspectiva buscarán identificar los procesos críticos y fundamentales para generar un valor agregado dentro de la producción del producto o servicio.

Asimismo, esta perspectiva resulta importante, ya que conecta los intereses de los accionistas y los intereses de los clientes. Por un lado, en los procesos internos es donde se pueden optimizar recursos, lo cual generará ganancias para los accionistas, y, por otro lado, durante el proceso interno también se puede mejorar la producción, lo cual conlleva al desarrollo de un mejor producto final para los clientes.

2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

En un contexto globalizado como el actual, una empresa que no innova y no se adapta eficientemente a los cambios de su entorno, está destinada a fracasar. Este es el principal punto a satisfacer por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En tal sentido, se desprende que de nada sirve cubrir los objetivos de las demás perspectivas, si es que no se crece y se aprende al mismo tiempo.

2.3.5 Mapa estratégico

El mapa estratégico es uno de los mayores aportes del cuadro de mando integral (CMI), ya que permite resumir en una matriz todos los objetivos de las cuatro perspectivas. A través del mapa estratégico se logra entrelazar los objetivos de todas las perspectivas y se aprecia directamente el vínculo de causa – efecto en la búsqueda del cumplimiento de la planificación estratégica. De esta manera, se obtiene un cuadro que sirve de base para el sistema de control final.

A continuación, a manera de ejemplo, en la figura 2 se muestra un mapa estratégico modelo donde se detalla la correlación entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

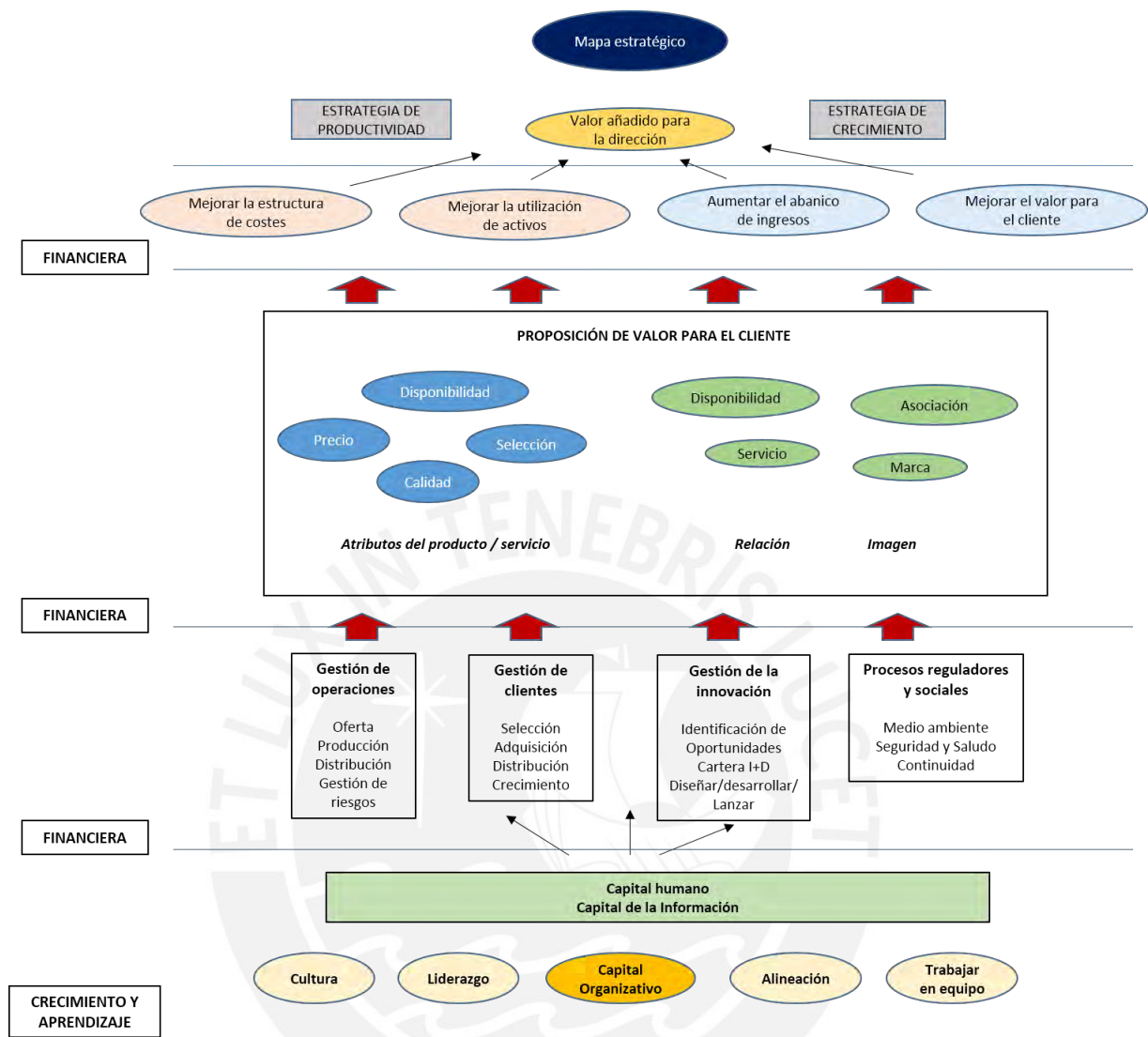


Fig 2. Esquema de un Mapa Estratégico.
 Fuente: Calidad, Estrategia y Liderazgo, José Daniel Blanco Alonso (2015)

En resumen, el mapa estratégico permite sentar las bases para la elaboración del cuadro de mano integral y representa la conexión entre los resultados esperados y la planificación estratégica de la empresa. Además, proporciona un panorama global de la conexión entre los objetivos de cada perspectiva, lo cual posibilita la retroalimentación de los procesos de valor. En tal sentido, “La esencia de la estrategia no es simplemente elegir que hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer” (Kaplan y Norton, 1997)

2.4 Casos de éxito de aplicación del CMI en el Perú:

En el Perú, el conocimiento aplicativo que se tiene del cuadro de mando integral proviene generalmente de empresas transnacionales que aplican su sistema de gestión a sus filiales peruanas. Sin embargo, existen también registros de empresas peruanas que han logrado adoptar la metodología descrita dentro de sus organizaciones. Asimismo, generalmente son las empresas privadas las cuales poseen y aplican el CMI como modelo de gestión; sin embargo, también en el sector público se ha venido desarrollando. En tal sentido, en las siguientes líneas se describirán brevemente tres casos prácticos de de la aplicación del CMI en el Perú.

- **Telefónica Perú:**

Telefónica es una de las compañías de telecomunicaciones con mayor presencia a nivel mundial. Asimismo, es una de las principales empresas de telecomunicaciones en el Perú, la cual posee una cantidad considerable de clientes por atender, ya que viene ofreciendo los servicios de telefonía fija, móvil, internet, datos, tv y contenidos a sus usuarios.

Dentro de su modelo de gestión, Telefónica Perú ha adoptado el sistema de control de gestión que ofrece el Cuadro de Mando Integral para respaldar su toma de decisiones a nivel de la alta gerencia. En tal sentido, se ha establecido un modelo de cuadro de mando integral que permite homogeneizar la información, generar informes de forma automática, disponer de series históricas de indicadores y estructurar la información en función de las necesidades del usuario (*Carlos Fernández Fernández, 2007*).

Por tal motivo, Telefónica Perú considera que la implementación del CMI ha sido exitosa, ya que ha permitido la consolidación del grupo manejando indicadores financieros y operativos básicos del negocio, de modo que esto ha facilitado el análisis final a partir de la relación causa-efecto e impacto en los resultados.

En suma, Telefónica Perú ha visto reflejado el crecimiento de la compañía en resultados tangibles a raíz de la implementación exitosa del CMI, esto demuestra la

versatilidad de la metodología mostrada y el interés de la compañía por adoptar medidas de control de gestión en su cadena de creación de valor.

- **Hidrandina S.A**

Hidrandina S.A es una empresa regional de servicio público de electricidad que realiza actividades propias del servicio, fundamentalmente en distribución y comercialización de energía eléctrica.

Como lo menciona la visión de la empresa, el objetivo principal consiste en enfocarla hacia el cliente e incrementar la rentabilidad empleando la innovación tecnológica en todos los procesos de creación de valor de la compañía. En tal sentido, la aplicación de la metodología del CMI ha permitido enfocar la visión en resultados objetivos y tangibles.

Según lo visión el modelo de gestión que utiliza Hidrandina S.A, este se encuentra fundamentado por las líneas estratégicas fundamentales, las cuales consisten en la maximización de la rentabilidad, el enfoque hacia el cliente, el incremento de la productividad, la inversión en nuevas instalaciones aplicando tecnología avanzada y el reconocimiento del trabajador como generador de valor para la empresa.

Asimismo, el CMI ha permitido establecer indicadores críticos para cada perspectiva aplicada a Hidrandina S.A, así como el planteamiento de las metas operativas de las mismas. En suma, se puede concluir que la aplicación del CMI ha ayudado a mejorar los procesos operativos de la empresa y, por ende, brindar un mejor servicio al cliente. Además, ha logrado detectar a tiempo posibles fallas en el sistema de gestión y facilitar la solución de manera inmediata.

- **Banco de la Nación:**

De acuerdo a la visión de la compañía, “El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible”. En tal sentido, al ser una entidad pública y atender a millones de ciudadanos, la exigencia

de poseer un sistema de control de gestión del proceso de la creación de valor resulta imperativa para llevar a cabo un adecuado manejo de la toma de decisiones de la organización.

De esta manera, el Banco de la Nación adopta la metodología del CMI y logra orientar la estructura organizacional al cumplimiento de los objetivos en los procesos para la satisfacción del cliente. Asimismo, ha logrado mejorar los procedimientos del departamento de la red de agencias, brindándole herramientas de gestión, indicadores y tecnologías de información.

En resumen, el CMI aplicado al Banco de la Nación, ha permitido redefinir los procesos internos en búsqueda de la optimización operativa, para lograr indicadores positivos que doten de información valiosa al sistema de gestión propuesto. Esto ha evidenciado un mejor manejo de los procesos y procedimientos, lo cual ha logrado orientar el sistema a la transferencia que toda entidad pública necesita, y lograr mejorar las relaciones con los clientes.

2.5 Razones del valor y finalidad del cuadro de mando integral:

Como ya se ha descrito anteriormente, se concluye que la finalidad principal del cuadro de mando integral (CMI) es brindar un soporte a la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Asimismo, el valor principal del CMI comprende la satisfacción de las deficiencias de los métodos tradicional, donde solo contemplan la perspectiva financiera como aspecto fundamental para la toma de decisiones.

También, la competitividad y agresividad de los mercados en los cuales se desarrollan las empresas, obliga a las mismas a perfeccionar sus estrategias en búsqueda de la optimización de sus procesos. En tal sentido, el cuadro de mando integral considera fundamental el aporte que realizan los activos intangibles dentro de una organización, ya que son estos quienes son los encargados de comunicar y mantener de manera fluida la información que posibilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En conclusión, el cuadro de mando integral (CMI) permite transformar la estrategia en objetivos tangibles y controlables asociados a cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Asimismo, permite establecer un vínculo directo entre los objetivos estratégicos y los resultados esperados a través del mapa estratégico. A continuación, en el capítulo siguiente, se desarrollará la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral para la pequeña empresa constructora C&S Gutiérrez.



Capítulo 3

Análisis Estratégico de la Empresa

3.1. Antecedentes Generales:

C&S Gutiérrez es una empresa de ejecución de proyectos de infraestructura educativa para el estado. Los inicios de la empresa se remontan al año de 1995, año en el cual el Abogado e Ingeniero de Minas, el Sr. Blas Trufasino Gutiérrez Monzón fundó la organización.

La empresa fue concebida inicialmente como un negocio familiar, ejecutando proyectos menores de bajo financiamiento económico. Es así, que durante los años noventa C&S Gutiérrez se dedicaba principalmente a ejecutar proyectos por recomendación de familiares, como casas particulares, remodelación de ambientes y algunos proyectos individuales de bajo costo en la ciudad de ICA.

Como se mencionó anteriormente, la empresa se inició en los años noventa, el cual fue un periodo de crisis política en el Perú, donde la economía estuvo devastada y recién se comenzaba la recuperación de la súper inflación producto de malas gestiones de estado. Este contexto, generó que empresas constructoras vigentes en dicho momento redujeran sus costos de operación y descentralizaran sus obras a lo largo del país. Como consecuencia de esta crisis, muchas empresas emergentes lograron competir y consolidar su permanencia en el sector.

Actualmente la empresa, posee varias herramientas y maquinarias propias para la ejecución de los proyectos que ejecuta, de tal manera que le permite abordar todos sus proyectos de manera integral y autónoma.

De lo anteriormente mencionado, C&S Gutiérrez es consciente del desafío que significa desenvolverse dentro del sector construcción debido a la agresividad competitiva vigente, para ello la empresa se ha propuesto avanzar en forma ordenada y, según las palabras del Gerente General, “crecer poco a poco y subir la escalera paso a paso”.

En ese sentido, se resalta la preocupación de la empresa por crecer dentro del sector de manera prudente, perseverante y sobre todo responsablemente. Es así, que se ha podido mantener estable desde hace 20 años otorgando a sus más de 40 trabajadores a lo largo de todo el país una fuente laboral con oportunidades de desarrollo y crecimiento personal en el ámbito de la construcción pública de infraestructura educativa y de salud.

3.2. Modelo de dirección estratégica en la empresa.

El modelo de dirección estratégico de cualquier empresa siempre debe considerar los objetivos de largo plazo y no solo centrarse en los de corto plazo. De esto se desprende la necesidad de tomar decisiones que vayan en el orden del lineamiento descrito, ya que la sostenibilidad de las empresas modernas exige un modelo de gestión de fácil adaptación al cambio y a situaciones adversas. En ese sentido, es fundamental optimizar el desarrollo en un modelo de dirección estratégico para mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

A continuación, se revisa el proceso de dirección estratégica que realiza C&S Gutiérrez.

3.2.1. Definiciones estratégicas

Las empresas que deseen ser sostenibles en el tiempo generando éxitos en forma constante, deben de tener ciertos parámetros fijos en su estrategia. Asimismo, deben de estar dispuestas a ser flexibles en distintos aspectos según lo determine el mercado o los avances tecnológicos; sin embargo, su misión y visión jamás deben variar.

Por un lado, la misión de una empresa responde una pregunta existencial: ¿Cuál es el motivo de existencia de la empresa?; es decir, establece los lineamientos acerca de los motivos existenciales de una compañía considerando aspectos internos y externos de todos los intereses. Por otro lado, la visión responde a la pregunta ¿en un futuro, como es que la empresa se desea que sea?, esto hace referencia a la visión de futuro y a los lineamientos que orienten los objetivos a dicho resultado.

La misión y visión fundamentan los cimientos de toda empresa, identifican por qué y para qué existe dicha organización. Así, los lineamientos estratégicos deben seguir y ser consecuentes con todos los objetivos que se deseen alcanzar. En ambos conceptos se encuentran las razones de existir de la empresa, los valores y propósitos con los que se gestiona todo el desarrollo de la organización.

En suma, tanto la visión como la misión definen el punto de partida para el desarrollo del sistema de gestión de una empresa. C&S Gutiérrez posee estos principios expresados en su propósito y enunciados a continuación:

Visión

“C&S Gutiérrez, es una empresa de servicios de construcción en el ámbito público y privado, cuya misión es satisfacer las necesidades de sus clientes antes, durante y después de finalizado el proyecto. Lo anterior dando cumplimiento a los estándares de calidad y plazos comprometidos, generando con ello relaciones duraderas, basadas en años de experiencia y profesionalismo. Buscamos respetar la legislación medioambiental y laboral, junto con toda aquella que tenga relación con el quehacer de la organización, orientándonos siempre hacia el desarrollo de nuestra gente, generando vínculos estratégicos con los proveedores y accionistas”.

Misión

“Ser reconocidos y estar posicionados como una de las mejores empresas constructoras de Perú. Asimismo, satisfacer las necesidades de nuestros clientes, excediendo sus expectativas y proporcionándoles servicios integrados en el desarrollo y construcción de sus proyectos, utilizando tecnología de punta, materiales contemporáneos y sistemas constructivos innovadores, para que el usuario, obtenga el mejor provecho en su inversión”.

Valores organizacionales

Los valores que inspiran los trabajos de C&S Gutiérrez son:

Confiabilidad

“Darle un buen servicio de construcción y/o inmobiliario a nuestros clientes; cumpliendo con tiempo, costo y calidad. Siempre con una buena planeación antes de empezar cualquier obra, dándole así al cliente, la confianza de que su proyecto se hará con la mejor eficacia y ética”

Calidad

“Proporcionar servicios que excedan las normas de calidad exigidas por nuestros clientes, logrando además el menor costo optimización de los materiales”

Servicio

“Formar relaciones duraderas con nuestros clientes, enfocarnos en sus necesidades y tomándolos en cuenta en todas las etapas del proyecto”

Innovación

“Desarrollar servicios y productos de calidad utilizando creatividad y tecnología, para garantizar la eficacia del inmueble en un futuro”

Respeto

“Fomentar el respeto mutuo entre nuestro personal, nuestros clientes y nuestros proveedores, actuando con responsabilidad, ética y buenos valores para crear un ambiente sano de trabajo”

A todo lo presentado, cabe resaltar que C&S Gutiérrez es una empresa de control propietario familiar, lo cual presenta un esquema de trascendencia organizacional.

Asimismo, el Gerente General, el Sr. Blas Gutiérrez, posee en la actualidad un lugar preferencial en la toma de decisiones.

Por otro lado, la visión y misión de la empresa reflejan el interés por la satisfacción del cliente, como principal objetivo de la compañía. Esto define y representa el punto de inicio para la planificación estratégica de C&S Gutiérrez. La misión de la organización refleja la preocupación por satisfacer las necesidades de los clientes, utilizando herramientas modernas y entregando eficientemente beneficios a todos los involucrados. Asimismo, la visión destaca el objetivo de la empresa por ser reconocida como una de las mejores empresas constructoras del Perú.

En cuanto a los valores organizacionales, se identifica una cultura profesional y gerencial en la empresa, las cuales son los pilares organizacionales en todas las actividades y decisiones establecidas.

3.2.2. Análisis del entorno (PESTA):

Existen muchas herramientas que nos brindan la posibilidad de analizar e identificar las oportunidades y amenazas a las que está expuesta una empresa, una de estas es el análisis PESTA. Este análisis se enfoca en definir el macro entorno en la cual la empresa se encuentra desarrollando sus actividades bajo el análisis de los siguientes puntos claves:

- **P:** precisa los factores políticos que afectan al sector, tales como regulaciones, leyes, disposiciones del gobierno, prohibiciones, etc.
- **E:** define los factores económicos afectantes al sector y entorno nacional.
- **S:** se refiere a factores sociales, como la evolución y tendencias del mercado objetivo.
- **T:** refleja los avances tecnológicos presentes e innovaciones del sector.
- **A:** factores ambientales.

En suma, mediante esta herramienta, se puede tener un bosquejo del ambiente en el que una empresa va a desenvolverse. Es así, que aprovechando las

oportunidades identificadas y tratando de sobrellevar de la mejor manera las amenazas presentes, se desarrolla el siguiente análisis.

El entorno de trabajo en el cual se desempeña C&S Gutiérrez, es representado por la industria de la construcción en el Perú. Por esta razón, en los siguientes párrafos se realizará una breve descripción de los aspectos más relevantes del entorno general en el que se desarrolla la actividad, a fin de poder realizar un análisis e identificar las oportunidades y amenazas expuestas para la compañía.

En primer lugar, el contexto económico-social actual, por el cual atraviesa el Perú, refleja un panorama de crecimiento y estabilidad futuro, si bien no se ha crecido, porcentualmente, como en años anteriores debido a la crisis económica aun presente en el mundo, se ha logrado avanzar de manera firme y constante en las industrias afectantes del PBI nacional, como lo es la construcción.

Según lo afirma Proinversión, la economía peruana ha logrado importantes avances en su desempeño en los últimos años, con dinámicas tasas de crecimiento del PBI y un bajo nivel de inflación y deuda; manteniendo, al mismo tiempo, tasas de cambio estables. En ese sentido, el Perú es uno de los países con mayor estabilidad institucional, política, económica y jurídica en Latinoamérica, lo cual ha generado que la inversión pública y privada aumente en los últimos años, generando el crecimiento económico anteriormente descrito.

En el período 2008 - 2019 el PBI creció a una tasa promedio de 4.8%, alcanzando en el último año un valor superior a US\$ 190,000 millones. De este modo, la economía peruana acumuló 16 años de consecutivo crecimiento, a tasas superiores al promedio de la región latinoamericana, según lo indica el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

A continuación, se evidencia la variación del PBI nacional durante el periodo del 2008 al 2019, siendo los valores del 2018 y 2019 cifras estimadas por ProInversión.

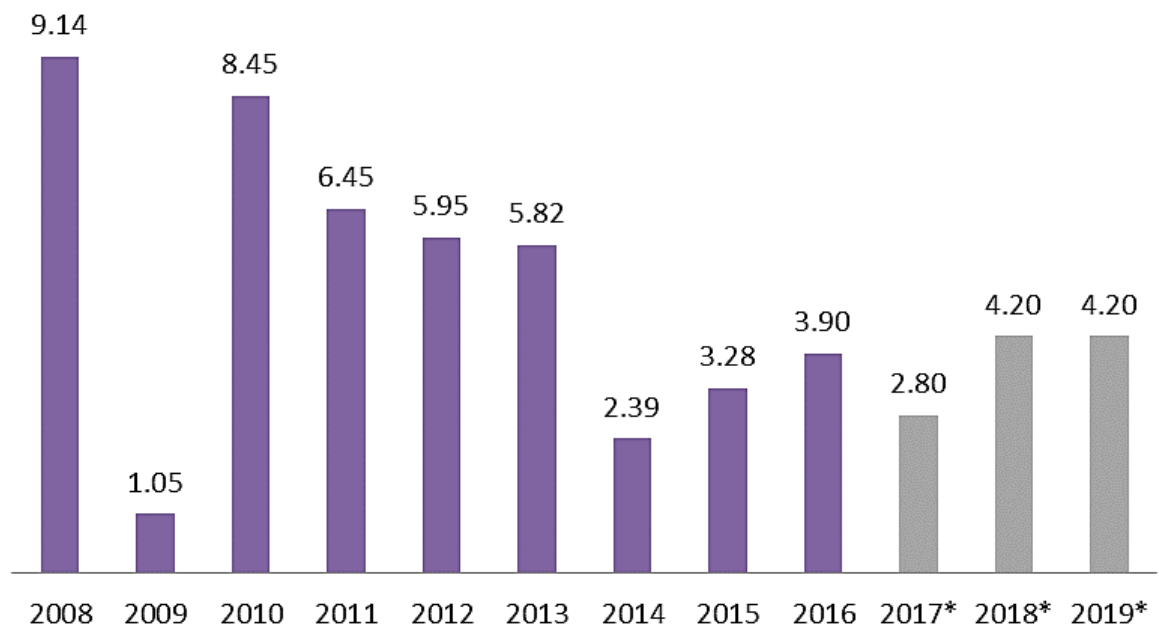


Fig.3. Producto Bruto interno (variación porcentual %) 2008-2019.

Fuente: BCRP – FMI / () Cifras estimadas, ProInversión (2018)*

Se espera que el 2018 se dé un repunte en el crecimiento del sector construcción, según estimaciones de los empresarios del sector. Esto ha motivado el ingreso de nuevas empresas nacionales y extranjeras (españolas, chilenas, entre otras) al mercado peruano. Asimismo, el dinamismo de las inversiones privadas genera un panorama alentador para el desarrollo económico del país en los próximos años, puesto que el incremento que ha venido teniendo es continuo, constante y la proyección es positiva.

En el siguiente gráfico (Fig. 4), se puede observar la variación de la inversión privada en miles de millones de dólares a lo largo de los últimos años. En tal sentido, se estima que para el año 2019 la inversión privada alcance más de 42 mil millones de dólares, según el Banco Central de Reserva (BCR).

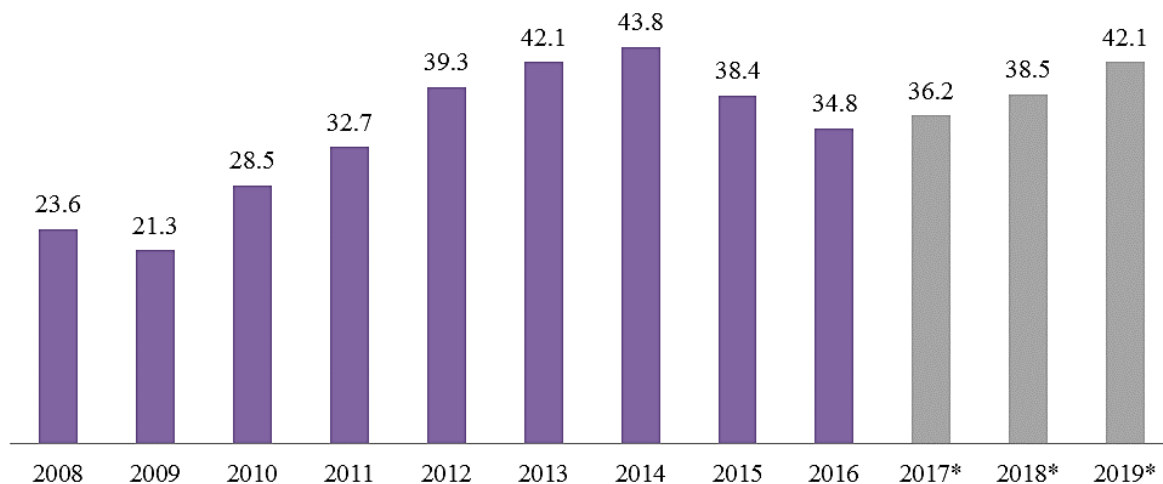


Fig.4. Inversión privada (Miles de millones) 2008-2019.

Fuente: BCRP – FM / () Cifras estimadas, ProInversión (2018)*

Por otro lado, la solidez de la economía peruana, debido a las adecuadas políticas monetarias y fiscales de las dos últimas décadas, han permitido que el Perú registre hoy uno de los más bajos ratios de endeudamiento de la región latinoamericana (23% del PBI), según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). Además, de acuerdo a la información de la misma agencia, se ha mantenido un alto nivel de reservas internacionales netas, que bordean los US\$ 61,000 millones hasta el último registro del noviembre del 2017.

Lo anteriormente mencionado, se ve reflejado en la deuda pública, la cual mantuvo una disminución progresiva y constante hasta el año 2014; sin embargo, durante los años 2016, 2017 y el presente año 2018, la deuda pública ha aumentado ligeramente, pero aun manteniéndose competitivamente por debajo de los ratios latinoamericanos. Según Cesar Peñaranda, director ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, esto se explica debido a que los compromisos de gasto asumidos y la necesidad de aplicar una política fiscal expansiva para reactivar la economía, genera que el gobierno tenga que recurrir a un mayor endeudamiento público.

A continuación, se presenta en la Fig. 5 la variación de la deuda pública a lo largo de los últimos años, y en la Fig. 6, las reservas internacionales netas.

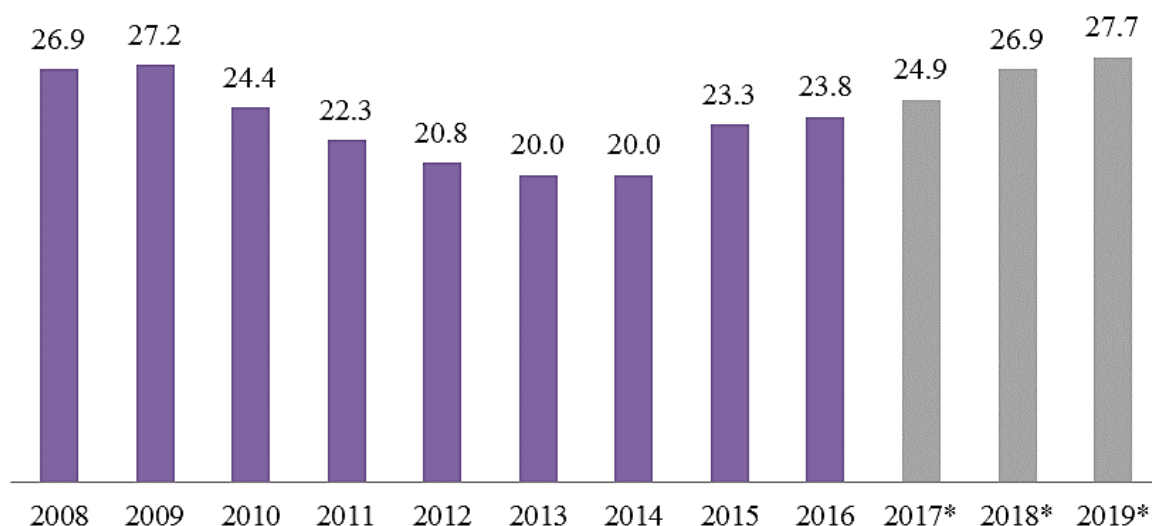


Fig.5. Deuda pública (% del PBI) 2008-2019.
 Fuente: BCRP – FMI / (*) Cifras estimadas, ProInversión (2018)

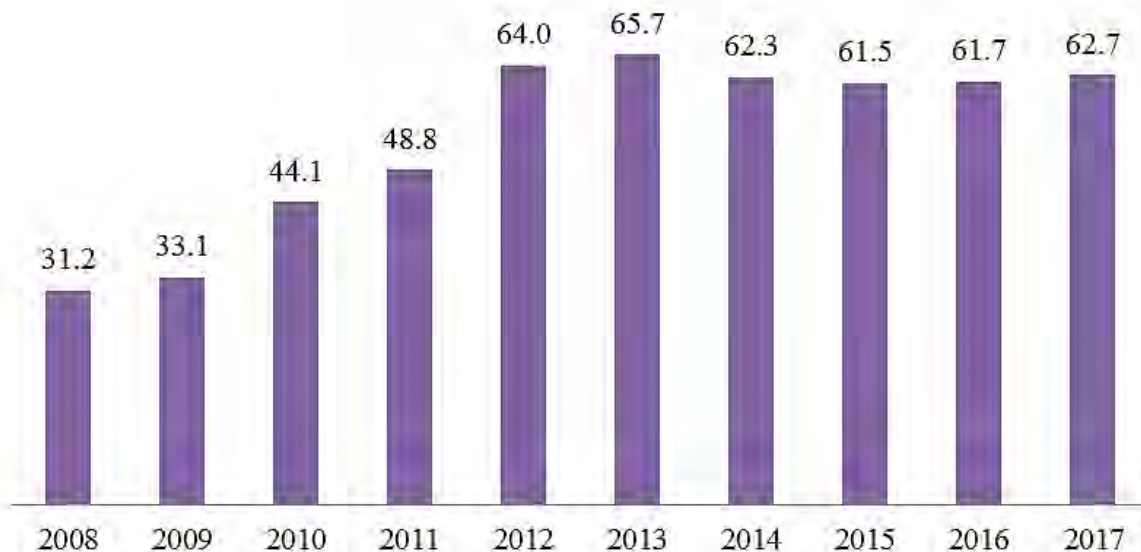
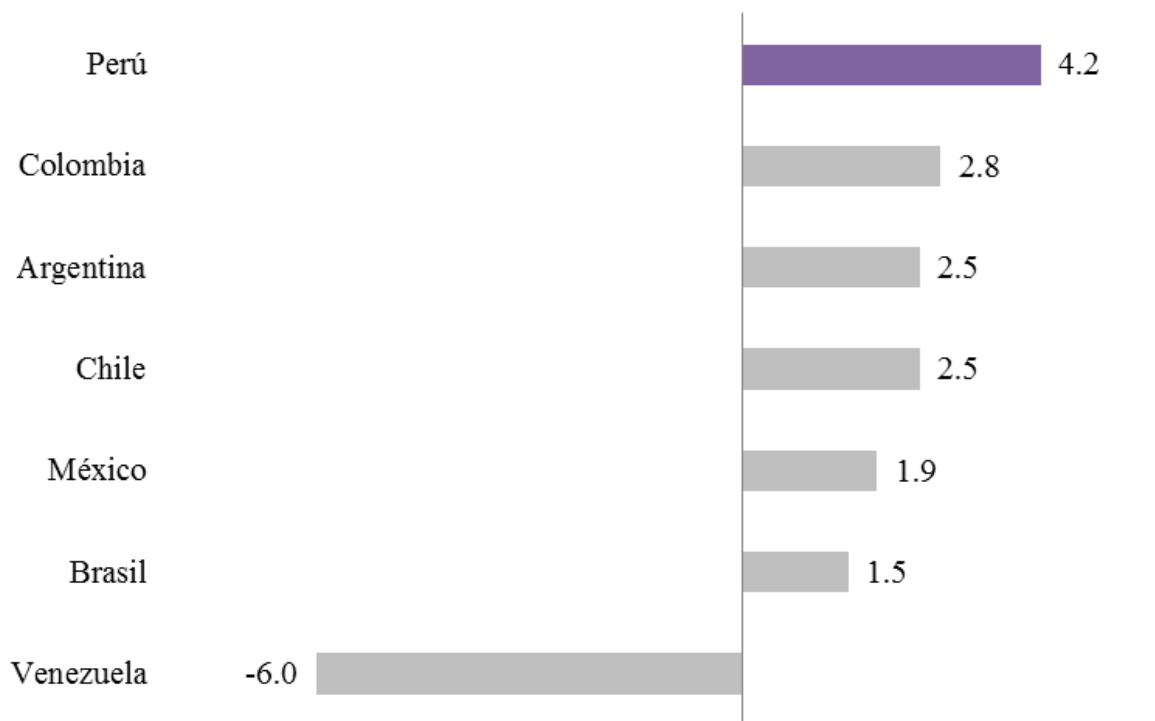


Fig.6. Reservas netas (Miles de millones)
 2008-2017*
 Fuente: BCRP – FMI, ProInversión (2018)
 2017*: actualizado hasta el mes setiembre del año 2017.

De lo anteriormente descrito, ProInversión afirma que las favorables perspectivas económicas para el Perú se sustentan en el impulso del consumo privado y en los anuncios de ejecución de proyectos de inversión tanto privados como públicos. A ello, se suma las políticas responsables que el estado viene respetando a través de la sucesión de gobiernos, lo cual genera un grado de confianza favorable para la inversión. En tal sentido, de acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI), el Perú es una "estrella en ascenso", y se constituye como un mercado emergente; que destaca por su sólido crecimiento y baja vulnerabilidad.

A continuación, en la Fig. 7, se observa la tasa de crecimiento económico con proyecciones en Latinoamérica.



*Fig.7. Tasa de Crecimiento Económico (%)
Proyecciones – Latinoamérica 2017 – 2018
Fuente: BCRP – FMI, ProInversión (2018)*

Finalmente, cabe resaltar que se estima que la economía peruana continúe creciendo durante los próximos años, dada las características del entorno que

favorecen la inversión pública y privada. Asimismo, se observa un panorama adecuado para el desarrollo de proyectos de construcción en el Perú, debido a que el contexto económico presenta un buen posicionamiento en la industria y en el sector latinoamericano. En ese sentido, las expectativas del Fondo Monetario Internacional (FMI), del Scotiabank y de Standard & Poors, afirman que a Perú le seguirá yendo bien en los próximos años, lo cual es una oportunidad para consolidar el crecimiento económico actual.

A continuación, se enuncian las principales razones por las cuales el Perú ofrece una buena oportunidad de inversión.

- Existencia de un marco legal sólido que garantiza la inversión extranjera y nacional.
- Reglas claras para la inversión en todos los sectores del estado.
- Economía abierta
- Baja inflación
- Mercados financieros regulados.

3.2.3. Análisis del Sector de la Construcción

La demanda interna de infraestructura dentro de todos los sectores del estado, sumado al crecimiento de la capacidad adquisitiva de los peruanos producto de políticas favorables para el desarrollo; además, de la necesidad de inversión pública en proyectos nacionales, como la reconstrucción del norte y los juegos panamericanos a desarrollarse el año próximo, ha motivado que el sector construcción mantenga un dinamismo de inversión positivo y fomente el crecimiento de un panorama favorable para el sector.

El sector construcción, al poseer actividades que necesitan de otras industrias como la producción materias primas, genera que el crecimiento del sector sirva de motor para la economía del país. En ese sentido, las empresas constructoras, como principales agentes del sector, cumplen un papel fundamental en el dinamismo económico y el PBI nacional, por lo que el estudio de las mismas es de vital importancia para lograr entender al sector. A continuación, se analizarán las principales características de estas empresas.

Es importante resaltar que dentro del sector construcción se trabaja con mucha incertidumbre y vicios ocultos en el proceso. Es por esta razón que se deben de diferenciar los proyectos de construcción, respecto de otros proyectos. En ese sentido, existen tres principales diferencias entre una empresa constructora y una empresa ajena al sector:

- **Proyectos irrepetibles.** Cada proyecto ejecutado por una empresa constructora posee características únicas y que no se repiten en algún otro lado. Esto es generado por muchos factores externos e internos, como los costos e insumos, ubicación geográfica del proyecto, tipo de suelo, entre otros.
- **Diversidad geográfica.** A diferencia de las empresas tradicionales, las cuales poseen un punto fijo de producción, las empresas de construcción no poseen una ubicación definida, ya que los requerimientos vienen dados por las necesidades de infraestructura a lo largo del país y del mundo.
- **Duración temporal.** Cada proyecto ejecutado por una empresa constructora siempre tiene un inicio y un fin; es decir, poseen ciclos de producción temporales.

De lo anteriormente descrito, se identifica que las actividades de las empresas constructoras poseen un riesgo alto al tener muchas incertidumbres involucradas durante sus procesos. Asimismo, la distribución geográfica por donde una empresa constructora puede desarrollar sus proyectos, hace que sean más difíciles las programaciones de producción y la retroalimentación futura.

Asimismo, al ser el sector construcción una industria descentralizada, genera la necesidad de que se adopten medidas para cada ambiente distinto de trabajo. No obstante, esto posibilita que se gane experiencia en cuando a adaptabilidad para las empresas constructoras. Asimismo, esto favorece y aporta en el desarrollo social del país al llevar puestos de trabajo a lo largo de todo el Perú.

Tal como se describió anteriormente, la industria de la construcción está asociada a otras industrias conexas a la misma, como la industria del cemento, ladrillo, asfalto, acero, entre otras. Es por ello, que el crecimiento de dichas industrias siempre estará vinculado directamente al crecimiento del sector construcción, y viceversa.

Por otro lado, existen dos grandes caminos dentro del sector construcción: el sector público y el sector privado. Cada uno ellos poseen riesgos propios y oportunidades distintas. A continuación, se describen brevemente ambos escenarios.

- **Inversión pública:** Posee una dependencia predominante del estado. De tal modo, el gasto destinado por parte del estado influye directamente en las oportunidades de las empresas constructores especializadas en el rubro público. Dentro de las principales actividades en este sector se encuentran el mantenimiento y construcción de carreteras, construcción de infraestructura educativa, infraestructura de salud, edificaciones, obras hidráulicas, saneamiento, entre otros.
- **Inversión privada y extranjera.** Se enfoca en la ejecución de proyectos que no presentan una dependencia directa por parte del estado, sino de la inversión privada o extranjera. Dentro de las principales actividades se tienen los proyectos mineros, viviendas, hoteles, centros comerciales, oficinas, entre otros. Este sector depende de la estabilidad económica del país y de los parámetros legales y normativos para el desarrollo de la inversión privada; en ese sentido, el Perú ofrece un panorama alentador.

Del mismo modo, así como existen dos sub sectores de inversión dentro del sector construcción: sector público y sector privado. También es importante detallar las características asociadas a las empresas ubicadas en cada uno de ellos.

- **Sector público:**
 - Las empresas ubicadas en este sector trabajan bajo un marco normativo claro y definido, como lo establece la ley de contrataciones

con el estado. Asimismo, los proyectos desarrollados pueden ser ubicados a lo largo de todo el territorio peruano; es decir, son descentralizados. En suma, las reglas del juego están contempladas desde el inicio por parte del estado para los diferentes proyectos que este ejecuta, como lo son puentes, colegios, hospitales, obras de pavimentación, entre otros.

- Las obras se ofertan mediante licitaciones, bajo las cuales las empresas constructoras postulan a las mismas en un marco legal y administrativo establecido por el estado. En ese sentido, la obra pública posee requisitos preestablecidos, los cuales la empresa debe de satisfacer.
 - Las obras públicas están determinadas por las partidas presupuestarias establecidas por las entidades gubernamentales.
 - Es obligatorio la designación de un supervisor por parte del organismo público, quien se encarga de verificar el cumplimiento total del contrato inicialmente establecido entre ambas partes.
 - Los proyectos son supervisados por organismos de control, como la el Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado (OSCE) y la Contraloría General de la República.
 - Todos los proyectos son regidos bajo el marco legal de la ley de contrataciones con el estado.
- **Sector privado:**
 - Dentro de este contexto se establecen proyectos financiados por fondos propios de inversionistas privados o extranjeros. Al igual que en el sector público, también se trabaja bajo un marco normativo definido, como lo es código civil. Dentro de los principales proyectos

que se desarrollan son: proyectos inmobiliarios, construcción de oficinas, centros comerciales, entre otros.

- Las licitaciones pueden ser realizadas por concurso público o por designación directa del cliente particular. Los parámetros son establecidos por el cliente particular, así como la elección de la empresa constructora.
- Los manejos del contrato pueden ser negociados entre la empresa y el cliente. Asimismo, no es obligación la presencia de un supervisor para muchos de los proyectos privados, esto lo define el cliente particular según sus intereses.
- Los contratos se rigen bajo el marco legal del código civil peruano.

3.2.3.1. Oferta en el sector construcción

Si bien se han definido características para las empresas ubicándolas en dos sectores: sector público y privado. También es importante resaltar los tipos de empresas de manera general que existen en el sector construcción. En tal sentido, en el sector construcción se pueden identificar cuatro tipos principales de empresas, los cuales son los siguientes:

- **Contratistas generales.**
 - Este tipo de empresas realizan trabajos diversos dentro del sector construcción y son las que poseen una amplia oferta laboral, como construcción de infraestructura, remodelaciones, mantenimientos, entre otros. El contratista general posee ofertas en todos los sectores del estado; es decir, poseen una versatilidad de contratación que les permite adaptarse a cada proyecto que se contrate. Asimismo, pueden ejecutar obras y servicios públicos y privados.

- **Contratistas especializados.**
 - Es similar a los contratistas generales, pero poseen la característica de manejar una segmentación más especializada. También llamados sub contratistas, estas empresas manejan una especialidad dentro de las actividades del sector construcción, como el rubro de encofrados, acero, pintura, aire acondicionado, carpintería, entre otros.

- **Proyectistas y consultores.**
 - Estas empresas son especializadas en desarrollar la ingeniería de los proyectos de construcción, así como de la gestión de los mismos a través de consultorías o servicios especializados. Dentro de las actividades más comunes se tiene la elaboración de expedientes técnicos, desarrollo de planos, costos y presupuestos, gestión de proyectos, consultoría en trabajos especializados., entre otros.

- **Actividades industriales afines al sector.**
 - Dentro de esta categoría se tienen las empresas que posibilitan el desarrollo de insumos para el sector construcción, como fabricación de cemento, acero, empresas concreteras, productos metálicos, entre otros.

3.2.3.1.1 Oferta en el sector educativo y sector salud

Dos de los principales sectores con mayor necesidad de inversión por parte del estado son el sector educativo y el sector salud. En tal sentido, el sector construcción posee una óptima proyección de desarrollo en ambos sectores, ya que la ejecución de obras de infraestructuras orientadas a cubrir las necesidades de ambos sectores, son muy importantes para el desarrollo social del país.

De lo anteriormente mencionado, el director del Banco Mundial (BM) para Perú, Bolivia, Chile, Ecuador y Venezuela, Alberto Rodríguez preciso lo siguiente: “Perú es un país que aún tiene un déficit en inversión social, por lo que es relevante invertir más en educación y salud, pues invertir en esos sectores permitirá dar el salto social, que es tan importante no solo para Perú sino para todo Latinoamérica”.

Respecto al sector educación, este posee la participación más importante del presente presupuesto público del 2018 con un 17,5%, lo cual asciende a 27,430 millones de soles. Esto se traduce en una creciente preocupación del estado por invertir en infraestructura educativa para cubrir necesidades del sector a lo largo de todo el país. También, refleja la necesidad de revertir los problemas ocasionados por el fenómeno del niño costero, el cual afectó sobre todo al norte del país y genero la perdida de colegios y centros de estudios públicos.

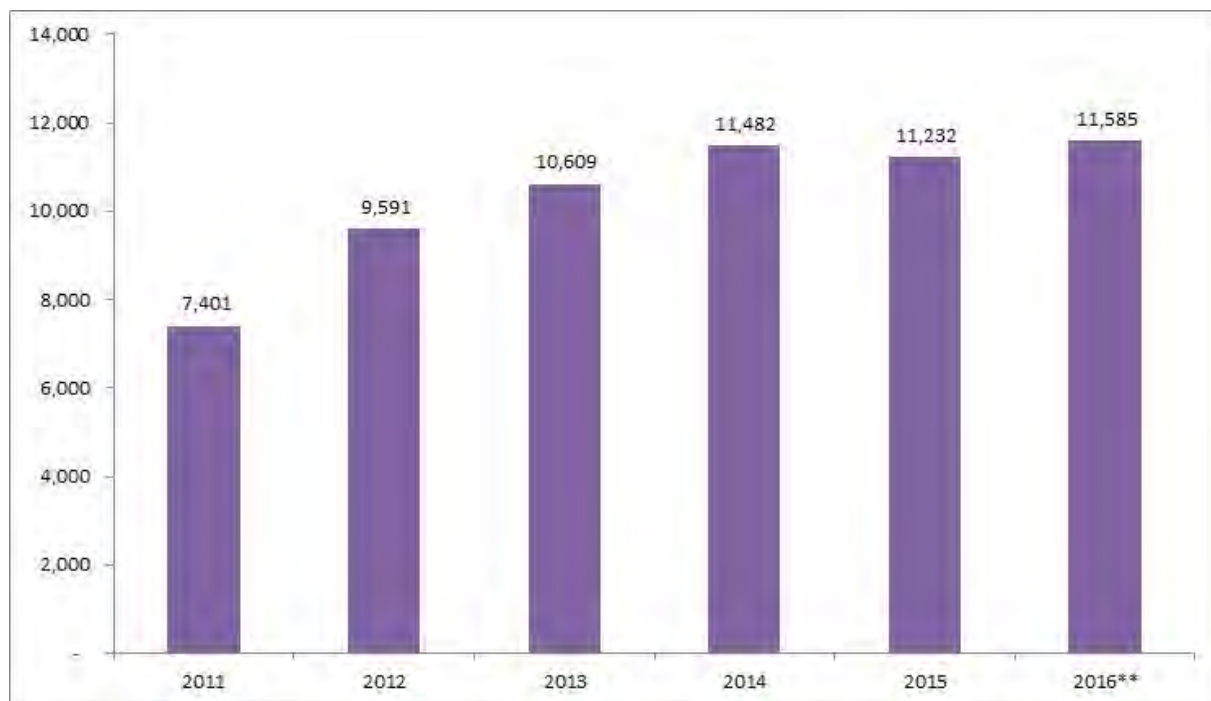
Por otro lado, respecto al sector salud, este posee un 10.2% de participación según el presupuesto público nacional 2018, lo cual asciende e 16,027 millones de soles. El monto anteriormente mencionado, está enfocado en mayor medida en satisfacer necesidades operativas del sector salud y en reforzar la infraestructura de salud, como hospitales, puestos de salud, entre otros, a lo largo de todo el país.

En conclusión, tanto el sector educación como el sector salud, representan dos de los principales rubros de participación para el sector construcción, ya que este ayudará a cumplir los objetivos del estado en relación a la ejecución de infraestructura pública para cumplir socialmente con todos los involucrados.

De lo anteriormente mencionado, se identifica que las variedades de ofertas dentro de este sector, dependerá del tipo de empresa y del tipo de cliente: público o privado. Asimismo, dependerá del sector público al que se oriente, se evidenció que el sector educación y el sector salud representan una buena oportunidad de inversión para la construcción. En ese sentido, también se puede ver reflejado la oferta del sector en un avance significativo de créditos hipotecarios durante los últimos años en el sector privado. Del mismo modo, el Perú es uno de los países

con mayor inversión de infraestructura de los países emergentes, lo cual refleja y abre las puertas a la posibilidad segura de oferta futura en el sector construcción, según la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Banco Mundial (BM).

A continuación, en el cuadro 1, se muestra la evolución de créditos hipotecarios en los últimos años. Asimismo, en la Fig. 8, evidencia la distribución del presupuesto público anual 2018 para cada sector.



*Cuadro 1. Saldo de créditos hipotecarios
(Millones de dólares) 2011-2016.
Fuente: SBS – ProInversión (2018)*

FUNCIONES	RECURSOS ORDINARIOS	RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	RECURSOS DETERMINADOS	TOTAL
01 LEGISLATIVA	562 520 725	651 914				553 172 639
02 RELACIONES EXTERIORES	703 931 997	61 290 776				765 222 773
03 PLANEAMIENTO, GESTION Y RESERVA DE CONTINGENCIA	11 755 215 394	5 132 025 187	3 972 764 980	118 232 252	5 385 568 376	26 363 808 189
04 DEFENSA Y SEGURIDAD NACIONAL	4 781 385 180	263 707 676	98 157 000	21 204 174	193 773 000	5 358 208 910
05 ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD	7 937 852 329	560 781 813	26 248 541	5 598 877	835 882 663	9 366 362 223
06 JUSTICIA	5 099 103 936	242 585 387	12 448 800		10 000 000	5 364 138 123
07 TRABAJO	549 953 092	38 021 196	12 617 853	1 473 347	181 913	602 247 401
08 COMERCIO	265 113 356	97 337 545	15 359 220	4 509 326	125 623 847	508 143 294
09 TURISMO	295 254 572	82 067 609	51 120 186		98 677 948	627 120 315
10 AGROPECUARIA	1 427 179 009	505 933 670	714 913 445		1 044 651 976	3 692 678 100
11 PESCA	239 318 340	161 605 287	84 261 800		7 823 669	463 009 086
12 ENERGIA	41 154 501	615 762 653		31 844 431	307 480 238	996 241 823
13 MINERIA	68 498 002	120 452 640		2 220 522	35 000	189 208 364
14 INDUSTRIA	213 585 085	10 657 968			4 745 285	228 988 318
15 TRANSPORTE	9 923 182 734	781 186 891	2 332 579 786	82 342 036	1 991 385 239	15 110 676 686
16 COMUNICACIONES	103 776 112	724 833 337			27 633 962	856 243 411
17 AMBIENTE	443 458 073	1 063 845 038	51 607 464	1 393 794	1 140 320 199	2 690 624 588
18 SANEAMIENTO	1 394 839 259	60 295 583	2 007 575 300	2 698 500	826 487 304	4 291 695 946
19 VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	1 575 874 485	232 052 457	289 772 983	2 169 252	340 108 998	2 419 978 155
20 SALUD	15 068 826 971	670 742 738		94 981 485	202 642 494	16 027 173 688
21 CULTURA Y DEPORTE	2 130 292 131	362 062 302	12 052 845	1 600 000	435 613 962	2 941 421 370
22 EDUCACION	24 845 279 777	1 284 336 140	13 235 400	6 678 936	1 281 055 810	27 430 484 063
23 PROTECCION SOCIAL	5 420 194 615	107 425 442	770 345	5 871 298	493 607 477	6 027 769 177
24 PREVISION SOCIAL	7 875 228 480	377 541 425			4 351 450 249	12 604 220 154
25 DEUDA PUBLICA		14 930 821	11 001 000 000	139 858 331	624 127 703	11 779 916 855
TOTAL FUNCIONES :	102 698 798 056	13 662 133 698	20 656 484 068	822 454 661	19 728 877 332	167 168 747 651

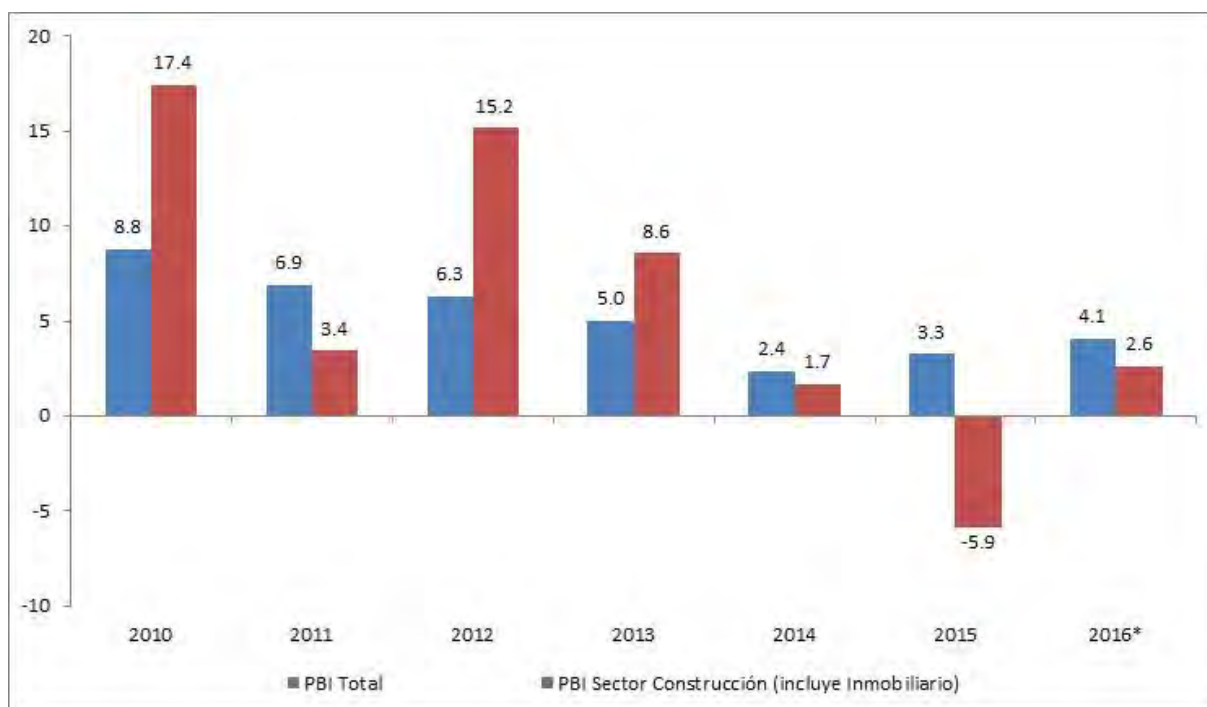
Fig.8. Distribución del gasto del presupuesto del sector público por nivel de gobierno y funciones.

Fuente: Ministerio de economía y finanzas (MEF)

3.2.3.2. Demanda en el sector construcción

Actualmente la economía peruana se ha visto golpeado por diversos problemas que van desde desastres naturales, como el fenómeno del niño costero del año anterior, o el escándalo de corrupción en el sector construcción por el caso Lava jato. En tal sentido, el sector construcción se ha visto involucrado directamente e indirectamente por estos problemas; sin embargo, se mantiene un optimismo de crecimiento, puesto que las tendencias estadísticas así lo demuestran. En ese sentido, en el año 2016, el PBI del sector construcción creció 2.6, esto fue originado por la constante inversión pública en infraestructura durante los últimos años; es por ello, que según la Cámara Peruana de Construcción (CAPECO) se afirma que el crecimiento se mantendrá durante el año vigente llegando a 3% a finales de este año, esto impulsado principalmente por obras de infraestructura para la reconstrucción del norte, obras de infraestructura para los juegos panamericanos de 2019 y por las políticas nacionales para la reactivación de la economía.

En el cuadro 2, que a continuación se presenta, se muestra la variación del PBI nacional y el PBI construcción a lo largo de los últimos años.



*Cuadro 2. Tasas de Crecimiento del PBI Total y del PBI del Sector Construcción 2010-2016.
Fuente: INEI – ProInversión (2018)*

Para Pablo Nano, analista senior del departamento de estudios económicos de Scotiabank, el sector construcción recuperará el dinamismo de sus mejores años y constantemente la demanda aumentará debido al crecimiento del PBI y solidez de la economía peruana. Actualmente, se refleja una estabilidad económica del sector manteniéndose un crecimiento de 3 % en promedio. Parte de estas estadísticas positivas se observan en el número de créditos desembolsados por el fondo Mivivienda hasta el mes de mayo del presente año, las cuales han ido en aumento manifestando una recuperación del sector construcción, a pesar de haber estado presente la crisis anteriormente mencionada.

A continuación, se detallan los desembolsos de productos mi vivienda que viene entregando el estado hasta el presente año 2018.

1. PERÚ: DESEMBOLSOS DE PRODUCTOS MIVIVIENDA, AL 30 DE ABRIL DE 2018				
Año	Créditos desembolsados		Acumulados	
	Número	Monto (Miles de S/)	Número	Monto (Miles de S/)
TOTAL	129 413	11 401 637		
2010	8 456	625 207	56 954	3 797 641
2011	11 071	947 295	68 025	4 744 936
2012	11 309	1 113 574	79 334	5 858 510
2013	13 164	1 403 186	92 498	7 261 696
2014	10 777	1 182 406	103 275	8 444 102
2015	9 090	982 266	112 365	9 426 368
2016	8 082	873 850	120 447	10 300 217
2017	7 101	875 635	127 548	11 175 822
2018	2 600	310 477	130 148	11 486 299

Nota: El tipo de cambio utilizado es de S/ 3.249 al cierre de abril de 2018.
a/ A partir de junio de 1999.

Fuente: Fondo Mivivienda S.A.
Elaboración: Fondo Mivivienda S.A. - Oficina de Planeamiento, Prospectiva y Desarrollo Organizativo.

Cuadro 3. Desembolso de productos mivivienda 2010-2018.

Fuente: Fondo Mivivienda – Oficina de Planeamiento, prospectiva y desarrollo organizativo (2018)

Por otro lado, indirectamente la demanda del sector construcción puede reflejarse con la demanda del consumo interno de las industrias proveedoras, como la del cemento. El consumo de este producto registro un total de 802,00 toneladas métricas, según la asociación de productores de cemento (Asocem). Esto muestra que el alto nivel de inversión pública está impulsando el desarrollo de nuevas infraestructuras, por ende, el consumo del principal insumo de trabajo, lo cual finalmente posibilita el crecimiento sostenible del sector construcción para así poder mantener la recuperación durante los próximos años.

De lo anteriormente expuesto, se estima que el crecimiento del sector sea sostenible en los siguientes años. La demanda del sector construcción durante el año 2017 y la recuperación alcanzada, sirven de base para una consolidación en el 2018. Asimismo, se estima el mantenimiento del ritmo de crecimiento con expectativas de crecimiento de 3% anual para el presente año, esto gracias a la demanda

habitacional insatisfecha, tal como lo anuncio el presidente del Fondo de Mivivienda (FMV), el Sr. Luis Ángel Piazón. En ese sentido, el panorama para el sector es alentador a corto, mediano y largo plazo, lo cual incentiva a las empresas a seguir invirtiendo dentro del mismo, generando riqueza y competitividad en la demanda y con optimismo de alcanzar la desarrollada en años anteriores.

3.2.4 Determinación de Oportunidades y Amenazas

A continuación, se presentan las oportunidades y amenazas que C&S Gutiérrez encuentra en base al análisis del entorno realizado.

3.2.4.1. Oportunidades:

- Dinamismo del sector construcción. Esto posibilita la realización de nuevos proyectos de infraestructura debido a la inversión pública o privada. En ese sentido, existen muchos proyectos destinados para el año vigente en infraestructura, como proyectos referidos a la reconstrucción del norte. Así, como proyectos próximos, como los referentes a los juegos panamericanos del próximo año.
- Licitaciones bajo un marco normativo claro. Los procedimientos de licitación, tanto en obra pública como privada, están definidos en un marco legal sólido y claro de acuerdo a los parámetros contractuales de cada concurso.
- Economía sólida del sector construcción. Se mantiene un crecimiento sostenible del PBI nacional debido a la recuperación lenta, pero segura del sector. Esto promueve mayor estabilidad para las empresas inversoras, lo cual refleja nueva oportunidades a corto, mediano y largo plazo.
- Factibilidad de realización de consorcios. Empresas contratistas, sub contratistas, proyectistas y empresas afines el sector construcción poseen la oportunidad de generar alianzas que incentiven el desarrollo de las mismas. En tal sentido, en el sector construcción existen alianzas estratégicas entre las empresas mencionadas y C&S Gutiérrez no es la excepción, ya que

posee un convenio de crédito con Sodimac para la compra de materiales y está a la expectativa de ampliar su red de contactos.

- Recuperación inmobiliaria. Según el análisis realizado, se proyecta de manera constante el crecimiento del sector inmobiliario, lo cual se traducirá para C&S Gutiérrez en una oportunidad de inversión a mediano plazo.
- Incursión en mercados alternativos. La experiencia y el conocimiento acumulado por C&S Gutiérrez dentro del sector construcción en el área de infraestructura, hace posible el acceso a nuevos mercados como la inversión en proyectos privados de edificación o proyectos mineros. Asimismo, la capacidad actual en maquinaria propia de la empresa, abre nuevos horizontes para la misma, como la alternativa de creación de una planta de concreto y abastecer a las empresas del sector.
- Oportunidades de desarrollo en provincia. La descentralización económica del país hace que las principales oportunidades para el desarrollo de proyectos educativos y de salud se concentren en provincia.
- Creciente inversión privada para el desarrollo de proyectos. Esto es prueba de las políticas realizadas para el incentivo de la inversión privada.
- Claras estructuras de financiamiento. El país ha logrado desarrollar una adecuada estructura de financiamientos para la ejecución de nuevos proyectos, lo cual reduce profundamente el riesgo para los inversionistas privados extranjeros y brinda oportunidades de trabajo para empresas nacionales.
- Gran estabilidad jurídica nacional. El país atraviesa un excelente panorama de inversión debido a su record de estabilidad jurídica y reglas de juego claras para los inversionistas. Esto ha promovido la iniciativa de nuevos proyectos de infraestructura en el sector.
- Necesidad de proyectos de infraestructura. Actualmente, el estado promueve la inclusión social y la descentralización del gobierno. Es por ello, que esto

crea nuevas oportunidades para desarrollar proyectos de infraestructura en áreas insatisfechas como transporte urbano, saneamiento, infraestructura urbana, agua potable, energía, entre otros. Asimismo, recordar los proyectos de la reconstrucción del norte y los juegos panamericanos.

3.2.4.2. Amenazas:

- Competencia agresiva. El sector construcción posee una barrera de entrada relativamente baja para una persona que desea iniciar su empresa. En tal sentido, existe una enorme cantidad de empresas constructoras registradas en Perú, las cuales se distribuyen en el sector público y sector privado. Esto genera que las empresas busquen innovar y encontrar mecanismos de diferenciación en sus estrategias para no fracasar.
- Ingreso de empresas extranjeras al mercado peruano. Desde el año 2008, cuando se suscitó la crisis económica mundial, muchas empresas europeas han visto el mercado sudamericano como una oportunidad de inversión y desarrollo. En tal sentido, la capacidad técnica y operativa de estas empresas, permite que puedan ofrecer servicios más amplios y complejos, de tal modo que logran desarrollar los grandes proyectos peruanos en infraestructura. Esto representa una seria amenaza para las empresas nacionales con visión de crecimiento y desarrollo por la desventaja competitiva.
- Falta de mano de obra calificada. Dentro del sector construcción, uno de los principales agentes impulsores del desarrollo de un proyecto es la mano de obra. En ese sentido, muchas veces el conocimiento de la mano de obra es transmitido de manera práctica de generación en generación. Sin embargo, las exigencias de los nuevos proyectos obligan a la modernización de nuevas técnicas de trabajo, las cuales deben de ser aprendidas en centros de formación técnica.
- Aumento de profesionales no calificados. Este factor se vuelve fundamental al momento de la toma de decisiones acerca de un proyecto de construcción.

Actualmente, muchas universidades particulares poseen en su malla curricular la carrera de ingeniería civil. No obstante, no existe una estandarización de la calidad de enseñanza a lo largo del país.

- La informalidad en el sector. También denominada “auto construcción”, existe una gran informalidad dentro del sector construcción nacional, lo que genera que se pierdan oportunidades de inversión en estos mercados para las empresas formales.
- Escasa capacitación en educación financiera por parte de pequeñas y medianas empresas. La estructura financiera de muchas pequeñas empresas del sector las vuelve vulnerables ante algunos problemas que se puedan desarrollar en la economía peruana. Esto genera que el crecimiento de estas empresas se retrasen y no sigan el ritmo de crecimiento del sector.
- Delincuencia en sindicatos de construcción. Se presentan extorsiones y amenazas por parte de supuestos sindicatos, poblaciones y organizaciones que buscan empleo. Sin embargo, consisten en bandas organizadas amparadas en penas blandas cuyo objetivo es la extorsión.

3.2.5. Análisis Interno:

Actualmente, la empresa C&S Gutiérrez se ha trazado 3 objetivos prioritarios durante los próximos años para poder alcanzar las metas planteadas en su estrategia.

- Incremento de adjudicación de proyectos licitados con el estado
- Expansión de la oferta de servicio propuesta a otras provincias el Perú
- Desarrollo de alianzas estratégicas con otras empresas del sector para licitar proyectos de mayor envergadura

De lo anteriormente mencionado, en la presente sección se analizará la situación actual de la empresa C&S Gutiérrez abordando las dificultades y diferencias existentes entre el contexto actual y la visión futura de la empresa. En ese sentido,

es importante identificar adecuadamente el servicio brindado por C&S Gutiérrez, para poder realizar un diagnóstico de la actual situación competitiva. A continuación, iniciaremos definiendo el servicio brindado por la empresa dentro del sector construcción.

C&S Gutiérrez es una empresa nacional que ejecuta proyectos de construcción de infraestructura educativa y de salud para el estado peruano. En tal sentido, se identifican las siguientes características respecto a sus intereses:

- Desarrollar y ejecutar principalmente proyectos de infraestructura educativa y de salud para el estado, como colegios, universidades y, en menor cantidad, hospitales o centros de salud.
- El cliente principal es el estado peruano, además de algunas compañías mineras y privadas.
- Su principal socio estratégico es la empresa proveedora de insumos, como el concreto, acero, ladrillo, entre otros insumos utilizados en construcción.
- Enfoca el éxito de sus resultados en una buena gestión de operaciones, logística y abastecimiento de materiales.
- La confianza que tiene un cliente hacia la empresa, resulta fundamental para la obtención de nuevos proyectos públicos.
- La confianza de las entidades financieras hacia la empresa, resulta fundamental para garantizar el flujo económico a lo largo de un proyecto y poder licitar con el estado.

En la siguiente figura se aprecia el flujo de los procesos y las actividades de apoyo que requieren los proyectos de ingeniería dentro de C&S Gutiérrez.

Mapa de Procesos C&S Gutiérrez



Fig.9. Mapa de Procesos de C&S Gutiérrez.

Fuente: Elaboración propia en base a la información brindada por la gerencia de C&S Gutiérrez.

A continuación se presente un organigrama de la empresa C&S Gutiérrez

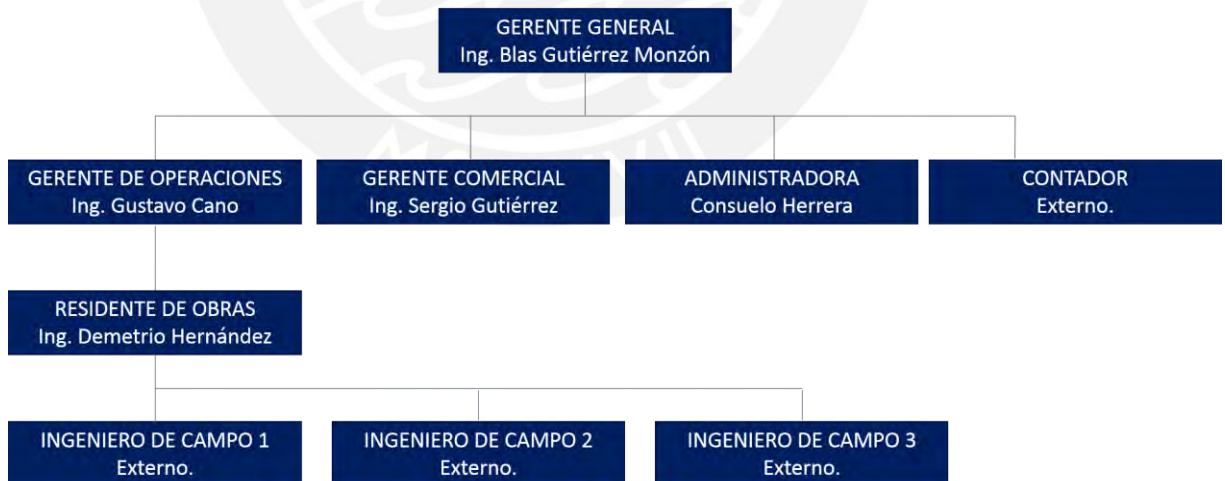


Fig.10. Organigrama de C&S Gutiérrez.

Fuente: Elaboración propia en base a la información brindada por la gerencia de C&S Gutiérrez.

En la actualidad, C&S Gutiérrez cuenta con 3 áreas técnicas principales que constituyen y abarcan casi la totalidad de los proyectos realizados por la empresa, estos son el área de gerencia de operaciones, gestión comercial o área de licitaciones y administración. Asimismo, la empresa cuenta con aproximadamente 30 trabajadores a lo largo de todos los proyectos a lo largo del país, dentro los cuales cuentan con profesionales y técnicos especializados en trabajos de construcción. Por otro lado, cada área de la empresa trabaja en coordinación con las demás; asimismo, las exigencias únicas de cada proyecto son las que definen el personal asignado de cada área y la necesidad de contratación de nuevos ingenieros.

Para la ejecución de los proyectos licitados por la empresa, C&S Gutiérrez dispone de un gerente de operaciones, quien es el encargado de seleccionar al staff técnico para cada proyecto y de planificar los mismos. El área comercial de la empresa se encarga de la búsqueda de nuevos proyectos públicos y de la licitación de ellos hasta el proceso de obtención de la buena pro.

En relación a las ventas y utilidades, la empresa se ha mantenido en una línea favorable de acuerdo a las necesidades del sector, los ingresos han sido estandarizados por las utilidades competitivas de las licitaciones con el estado. De acuerdo a las metas económicas de la empresa, este índice de utilidades cumple con los estándares de trabajo. Sin embargo, se espera un constante crecimiento con el desarrollo de nuevos proyectos de infraestructura por parte del estado y la recuperación sostenida del sector construcción.

3.2.6. Determinación de fortalezas y debilidades

A continuación, se detallan las fortalezas de la empresa C&S Gutiérrez que contribuyen para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la gerencia. Asimismo, se presentan las dificultades e impedimentos que enfrenta para alcanzar las metas.

3.2.6.1. Fortalezas

- Experiencia de la empresa en el sector público. C&S Gutiérrez se encuentra presente en el sector construcción desde 1990, posee 27 años de experiencia desarrollando proyectos de infraestructura para el estado peruano, lo cual la ha consolidado como una de las mejores empresas constructoras en su rubro de trabajo en la provincia de Ica.
- Sólido staff técnico de trabajo. C&S Gutiérrez cuenta con una plana laboral de trabajadores altamente capacitados para darle el mejor servicio. Asimismo, cuenta con muy buenos sub contratistas, los cuales sirven de socios estratégicos por su alta responsabilidad y calidad en el desarrollo de los proyectos.
- Maquinaria propia y moderna. Actualmente la empresa cuenta con maquinaria pesada propia, como mixers, retroexcavadoras, tractores, entre otros. Esto le permite desarrollar proyectos con mayor rapidez y calidad al disponer inmediatamente la maquinaria necesaria en el momento de ejecución de proyectos.
- Experiencia de los ejecutivos. La empresa cuenta con un Gerente General y dueño de la empresa el Sr. Blas Gutiérrez Monzón, quien es Ingeniero de Minas y Abogado con muchos años de experiencia en el negocio de la construcción. Esto le brinda a C&S Gutiérrez el conocimiento y la seriedad necesaria en licitaciones de proyectos y reuniones de trabajo debido a la impecable imagen que posee su gerente general.
- Eficiente gestión operativa. La empresa cuenta con una gran calidad en el trabajo con una alta responsabilidad y limpieza. Además, posee una adecuada gestión de operaciones, la cual le permite entregar a tiempo todos los proyectos ejecutados. Asimismo, la calidad entregada en los proyectos siempre es la misma o más que la exigida por el cliente, lo cual representa una de sus principales fortalezas.

- Utilidades competitivas con el sector. C&S Gutiérrez maneja un margen de utilidades para cada proyecto licitado dentro de lo estandarizado por el sector, además, posee una flexibilidad para disminuir el margen de acuerdo a las exigencias del cliente, conservando la calidad entregada final del producto en todos los casos.
- Personal técnico calificado. Los trabajadores técnicos de la empresa constantemente están capacitándose para un mejor desenvolvimiento en obra.
- Liderazgo en áreas específicas. Actualmente la empresa es reconocida por la ejecución de proyectos de infraestructura educativa para el estado, rubro en el cual ha desarrollado gran parte de su experiencia y posee el reconocimiento del mercado.
- Excelente relación con los clientes. Posee una buena relación con su cliente principal, el estado peruano, a quien desarrolla proyectos constantemente a lo largo de los años sin ningún inconveniente ni reclamos de calidad por parte de la supervisión.
- Contactos clave en el sector. Debido a la experiencia e imagen de su gerente general, quien personalmente realiza todas las gestiones y reuniones con los clientes para licitar proyectos, la empresa ha podido desarrollar algunas alianzas o colaboraciones estratégicas en adjudicaciones de proyectos para alcanzar un crecimiento sostenido en el sector.
- Capacitación constante a los trabajadores de la empresa. C&S Gutiérrez constantemente desarrolla programas de capacitaciones para todos sus trabajadores, tanto profesionales como la parte técnica y de mano de obra. De esta manera impulsa el desarrollo personal de sus colaboradores para desarrollar sus competencias, las cuales se apliquen eficientemente en las labores cotidianas a favor de la empresa.

3.2.6.2. Debilidades

- Dependencia de licitaciones con el estado. Actualmente, el principal cliente de C&S Gutiérrez es el estado peruano, lo cual representa una debilidad, pues a causa de la crisis económica la ejecución de proyectos puede retrasarse perjudicando los intereses de la empresa. En ese sentido, es recomendable ampliar y fortalecer la lista de clientes en otros rubros, como el sector privado y minero.
- Dificultad en la programación de proyectos. Actualmente, la empresa solo posee un gerente de operaciones, quien se encarga de todos los proyectos licitados por la empresa, esto llega a impedir un eficaz y rápido despliegue de trabajo en la formación de equipos laborales para cada obra.
- Inexistencia de un sistema informático integrado de gestión. La empresa no posee un sistema informático integrado de gestión global de la empresa. Es por ello, que el sistema de información y flujo de datos no es rápido ni oportuno en el momento que se necesita. En ese sentido, la mayor vía de comunicación empleada por C&S Gutiérrez es el correo electrónico.
- No se ejecuta políticas de contingencia ante una eventual crisis total del sector. La empresa confía en el crecimiento sostenido actual del sector construcción sin desarrollar acciones de contingencia ante una radical crisis económica que impida la iniciativa de inversión pública por parte del estado, su principal cliente.
- Poca flexibilidad de la empresa en iniciativas modernas de desarrollo. Actualmente la empresa fundamenta su desarrollo en la experiencia acumulada y reflexiona en lo siguiente: “de continuar haciendo lo mismo que me va bien, seguro me seguirá yendo bien más adelante”. Sin embargo, se sabe que una empresa que no avanza al mismo ritmo del mercado competitivo no podrá darse abasto en nuevos proyectos ni será participe para el sector agresivo de la construcción.

- Centralización de responsabilidades y decisiones. La toma de decisiones trascendentales para la empresa se encuentra a cargo exclusivamente del Gerente General y dueño de C&S Gutiérrez. Esto no garantiza una decisión asertiva necesariamente en todos los aspectos de la empresa. En ese sentido, se necesita un apoyo o soporte gerencial para la gerencia en búsqueda de una segunda opinión mediante la creación de un equipo gerencial o comité de decisiones que le ayude al gerente general a tomar las mejores decisiones para la compañía.
- Deficiente sistema de información. El flujo de información no es el más adecuado debido a la eficacia y calidad de data almacenada de las obras ejecutadas. Asimismo, no se maneja un óptimo desarrollo de software de soporte de trabajo para la cantidad de datos que se manejan en el sector construcción y dentro de C&S Gutiérrez, lo cual dificulta la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Escaso dominio de otros idiomas. Esto representa una debilidad a mediano o largo plazo para la empresa, pues, si bien es cierto, de momento el principal cliente es el estado peruano, en un futuro se piensa desarrollar aún más la oferta para una ampliación del mercado actual de C&S Gutiérrez. La escasez del manejo de idiomas limita el acceso de la empresa a la globalización del sector y tratos con inversores extranjeros.

Capítulo 4

Sistema de Control de Gestión

Actualmente, la agresividad del sector construcción obliga a que las empresas adquieran nuevas políticas de control y gestión. Muchas veces, el factor decisivo en la realización de las metas estratégicas planteadas para una organización no reside en el plan estratégico inicial, sino de cómo lograr que este plan funcione y se ejecute sin desviaciones en la dirección trazada. En ese sentido, como se especificó en capítulos anteriores, C&S Gutiérrez no cuenta con un sistema de control de la estrategia; es decir, carece de un adecuado control del cumplimiento de objetivos trazados, lo cual retrasa el crecimiento de la empresa a mediano y largo plazo.

De lo anteriormente mencionado, para suplir las deficiencias en el modelo de gestión y obtención de resultados, en el presente capítulo se presenta el diseño de un sistema de control de gestión que le permita a la empresa alinear las decisiones de C&S Gutiérrez con la estrategia formulada inicialmente. En ese sentido, el sistema de control mencionado se desarrollará bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral y servirá como soporte a la toma de decisiones gerencial de la compañía.

En capítulos anteriores se definió la visión, misión y valores de la empresa, además algunos objetivos estratégicos a largo plazo para C&S Gutiérrez. De esta manera, se cuenta con un enfoque global del planeamiento estratégico, lo cual sirve de base y fundamento para el presente capítulo. Asimismo, el estudio de entorno y del sector construcción en conjunto con el análisis interno de la empresa, brinda un entorno de referencia adecuado para satisfacer la visión y la estrategia de una manera alineada a los objetivos.

Por otro lado, en relación al análisis estratégico del Capítulo 3, se determina que el sector construcción es muy agresivo, de alta competencia y de fácil acceso. Además, la recuperación económica es favorable a las expectativas del sector, lo cual genera que muchas empresas vean como una gran oportunidad de inversión. Es por ello, que el éxito de una compañía ya no dependerá de cuán bien posicionado este en el sector, si no de cuáles son los mecanismos de control de dicho posicionamiento para mantenerse

de manera sostenible en el tiempo utilizando y distribuyendo eficientemente los recursos.

4.1 Objetivos estratégicos

A continuación, se enuncian los objetivos estratégicos de cada perspectiva del cuadro de mando integral aplicado a C&S ingeniería. Cabe resaltar que los siguientes objetivos mencionados y establecidos fueron obtenidos en base al análisis estratégico de la empresa, ya que se debió considerar tanto el análisis externo e interno de C&S Gutiérrez al plantear los objetivos para cada perspectiva. En tal sentido, los objetivos deben de ser compatibles con el contexto descrito en el análisis realizado para la empresa, y los más realistas posibles en concordancia con la visión, misión y valores organizacionales de la empresa.

Asimismo, los siguientes objetivos han sido discutidos con el gerente general C&S Gutiérrez, el Ing. Blas Gutiérrez Monzón, quien en su calidad predominante en la toma de decisiones, ha compartido y aceptado como válidos para su futura aplicación e implementación.

4.1.1. Objetivos de la perspectiva financiera.

Se conoce que la perspectiva financiera aborda el objetivo económico para los accionistas y dueños de la empresa. En ese sentido, se identifican los factores y procesos clave ejecutados por C&S Ingeniería que posibilitan el cumplimiento de resultados positivos y, por ende, la generación de utilidades para la empresa.

Se han establecido 5 objetivos estratégicos para controlar la perspectiva en estudio para la empresa C&S Gutiérrez, bajo la premisa anteriormente establecida.

- **OE1: Aumentar el volumen de obras adjudicadas**

Este objetivo refleja la importancia de aumentar la cantidad de obras ganadas por C&S Gutiérrez para un incremento de los ingresos. De esta manera, al

medir y mantener un nivel de obras adjudicadas, podemos identificar el ratio de ingreso por obra anual que posee la empresa y hacer estimaciones económicas para los accionistas. Es importante este objetivo ya que permite saber si la estratégica está siendo exitosa.

- **OE2: Aumentar la productividad**

Tiene que ver con el incremento de la productividad en los procesos ejecutados por C&S Gutiérrez, de tal manera que represente un ahorro en aspectos económicos al ser una mejora de eficiencia operativa. Esto reflejará la capacidad de trabajo de la empresa y estará directamente relacionada con los ingresos económicos al ser la principal fuente de generación de valor.

- **OE3: Reducir los costos operativos**

Al reducir los costos operativos en el proceso de creación de valor de la empresa, se estará aumentando la rentabilidad operativa de C&S Gutiérrez. En ese sentido, es importante medir este objetivo para determinar qué tan eficientemente se han reducido los gastos en la creación de valor para generar un ahorro económico futuro, así como un aumento de ingresos y un crecimiento financiero para la organización.

- **OE4: Incrementar anualmente las utilidades**

En relación a este objetivo, se estableció como meta estratégica convertirse en una empresa con presencia activa en el sector construcción peruano y para ello es importante crecer económicamente, de tal modo que se pueda acceder a postular a obras de mayor requerimiento económico. De esta manera, es importante controlar las utilidades anuales de C&S Gutiérrez para identificar deficiencias o mejoras en el cumplimiento de dicha meta inicialmente planteada.

4.1.2. Objetivos de la perspectiva del cliente.

Es importante mantener satisfechos a los clientes con el servicio brindado por la empresa. En ese sentido, en el sector construcción el producto a entregar por la empresa es una edificación o infraestructura que deben cumplir con estándares de calidad establecidos por el cliente, asimismo deben de satisfacer un requerimiento de plazo de tiempo de entrega o ejecución y un costo asignado o fijado en un contrato entre cliente y empresa. De esta manera, es fundamental la relación o perspectiva que el cliente tenga de la empresa; es por ello, que se plantearán los objetivos que apoyan a la perspectiva en su cumplimiento estratégico.

- **OE6: Mejorar el nivel de satisfacción del cliente**

Debido a la agresiva competencia existente dentro del sector construcción, en la cual C&S Gutiérrez desarrolla sus servicios, es importante el prestigio acumulado por la empresa, pues será el punto de partida y diferenciación para poder acceder a más oportunidades de negocio, consolidar y atraer nuevos clientes. El propósito de este objetivo es lograr medir el nivel de fidelización del cliente con los servicios ofrecidos por la compañía, generando confianza y satisfacción en los mismos.

- **OE7: Atraer nuevos clientes**

Este objetivo describe la importancia de la empresa de poder diversificar su oferta de trabajo generando vínculos de confianza y satisfacción con sus clientes. De esta manera, se puede atraer nuevos clientes a la organización.

- **OE8: Retener los clientes actuales**

De igual manera que el objetivo anterior, es importante mantener a los clientes actuales de la empresa. Siempre será más difícil conseguir un nuevo cliente que trabajar con clientes fidelizados a la compañía. Este objetivo es

fundamental para poder seguir generando ingresos sostenibles con clientes estables y permanentes.

- **OE9: Superar los requerimientos de calidad y tiempo**

Como se detalló anteriormente, la agresiva competencia presente en el sector genera la obligación de que una empresa aproveche al máximo sus recursos y ofrezca un valor agregado en cada proyecto. Para C&S Gutiérrez, este valor agregado se verá reflejado en la satisfacción del cliente luego de cada proyecto ejecutado, mediante el cumplimiento de los requerimientos de calidad y tiempo, asimismo como del costo total presupuestado. En ese sentido, la empresa busca retener clientes en parte, cumpliendo de forma consistente con su propuesta de valor, pero también asegurando la calidad del servicio.

4.1.3. Objetivos de procesos internos.

Es conocido dentro del contexto empresarial una frase que menciona lo siguiente: “Una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil” (Thomas Reid, siglo XVIII). En ese sentido, al considerar a una empresa constructora como una cadena de procesos, dicha empresa será tan sólida como su proceso interno más débil. Los objetivos de esta perspectiva son aquellos que permiten el cumplimiento de la propuesta de valor presentada por C&S Gutiérrez a los clientes, así como la satisfacción económica interna de la empresa.

La importancia de una adecuada gestión de los procesos internos asegurará el éxito en el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, en ese sentido es importante focalizar la estrategia en aquellos procesos débiles dentro de la compañía para reforzar el flujo en la creación de valor. En el sector construcción, los procesos internos fundamentalmente consisten en la gestión eficiente del personal profesional, técnico y operativo de trabajo; así como de la satisfacción de los requerimientos técnicos, de herramientas y maquinaria empleada en dichos procesos.

De lo anteriormente mencionado, para C&S Gutiérrez, el cumplimiento en términos de calidad, tiempo y costo de un proyecto, representan la eficiencia operativa requerida para los procesos internos en la cadena de creación de valor dentro de la organización. A continuación se detallaran los objetivos que brindan apoyo a la presente perspectiva y facilitan el control de resultados.

- **OE10: Optimizar el proceso de construcción de los proyectos**

En este objetivo se busca aumentar la eficiencia y eficacia en el proceso constructivo de los proyectos de C&S Gutiérrez con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en dichos procesos. De esta manera el flujo de trabajo en la creación de valor para la empresa se refuerza.

- **OE11: Crear alianzas estratégicas con proveedores**

Un aspecto importante para el cumplimiento eficaz de los proyectos desarrollados por C&S Gutiérrez, es la logística de abastecimiento de materiales empleados. De tal modo que los proveedores son un factor fundamental para el continuo y permanente flujo de trabajo en la ejecución de obras. En tal sentido, la creación de alianzas estratégicas con proveedores representa un beneficio en la fluidez de avance de cada proyecto ejecutado y en la optimización de la logística desplegada para el mismo.

- **OE12: Asegurar calidad para mantener el prestigio de la empresa.**

Es importante mantener la calidad en cada proceso ejecutado por la empresa para que el resultado final sea exitoso y de la satisfacción del cliente. En tal sentido, este objetivo resalta la función de asegurar la calidad presentada por C&S Gutiérrez en

cada proyecto, de tal modo que se mantenga el prestigio de la misma.

- **OE13: Implementar un sistema integrado de gestión administrativa**

Es importante la implementación de un sistema integrado de gestión administrativa dentro de C&S Gutiérrez para lograr una eficiencia operativa, mejorar el control logístico y generar retroalimentación de proyectos ejecutados. De esta manera se logra generar fluidez en el desarrollo de los procesos, incrementando las posibilidades de éxito de cada proyecto.

4.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para una empresa que desea permanecer de manera activa dentro del sector de trabajo, es fundamental que se mantenga siempre al nivel que el mercado lo requiere. La empresa que no crezca internamente al mismo ritmo de su crecimiento externo, esta destina a fracasar en algún momento. Es por esta razón, que actualmente es importante la retroalimentación que se genera luego de cada proyecto ejecutado, esto le brinda la posibilidad de aprender de los errores cometidos y crecer de los mismos.

En relación a lo anteriormente mencionado, esta perspectiva se enfoca en el aprendizaje y crecimiento de la empresa para ser considerada sostenible en el tiempo y permanentemente estable dentro del sector construcción. En tal sentido, los objetivos descritos a continuación centralizan las necesidades de C&S Gutiérrez dentro de la perspectiva en análisis y ayudan a alinearla con la estrategia inicial.

- **OE14: Lograr una estructura organizacional adecuada**

Al establecer una estructura organizacional adecuada, la gestión de cada área de trabajo será más sencilla y de fácil flujo de información. Asimismo, este

objetivo impulsa a tener una estructura ordenada con funciones designadas dentro de la empresa y delegando responsabilidades de manera más eficiente a cada trabajador.

- **OE15: Capacitar constantemente a los trabajadores**

El principal agente dentro de la creación de valor para la organización son los trabajadores, quienes ejecutan cada proyecto de la empresa de acuerdo a sus capacidades. En tal sentido, al capacitar de manera constante a los trabajadores de C&S Gutiérrez se obtendrá una mejora para la empresa en términos de eficiencia operativa, fluidez de trabajo y optimización de recursos económicos.

- **OE16: Desarrollar innovación y promover el aprendizaje continuo**

Este objetivo resalta la importancia de la innovación dentro del sector construcción para generar un valor agrado en la empresa. De esta manera, es fundamental generar y promover el aprendizaje continuo dentro de la organización, pues es la principal herramienta aplicable para un crecimiento sostenible a largo plazo. Además, se resalta la adaptabilidad que tiene C&S Gutiérrez para afrontar los nuevos cambios que demande el sector construcción a mediano y largo plazo.

- **OE17: Desarrollar y promover talento**

Este objetivo describe la importancia y la necesidad de contar con personal calificado dentro de la empresa para alcanzar los objetivos descritos anteriormente. Asimismo, resalta el compromiso de los trabajadores dentro de la organización, y de la visión alineada a la estrategia con los valores organizacionales propuestos por C&S Gutiérrez.

Este objetivo, además, se enfoca en el desarrollo de habilidades blandas en el personal de la empresa. En ese sentido, resulta importante focalizar las estrategias también en estas competencias, puesto que permiten consolidar

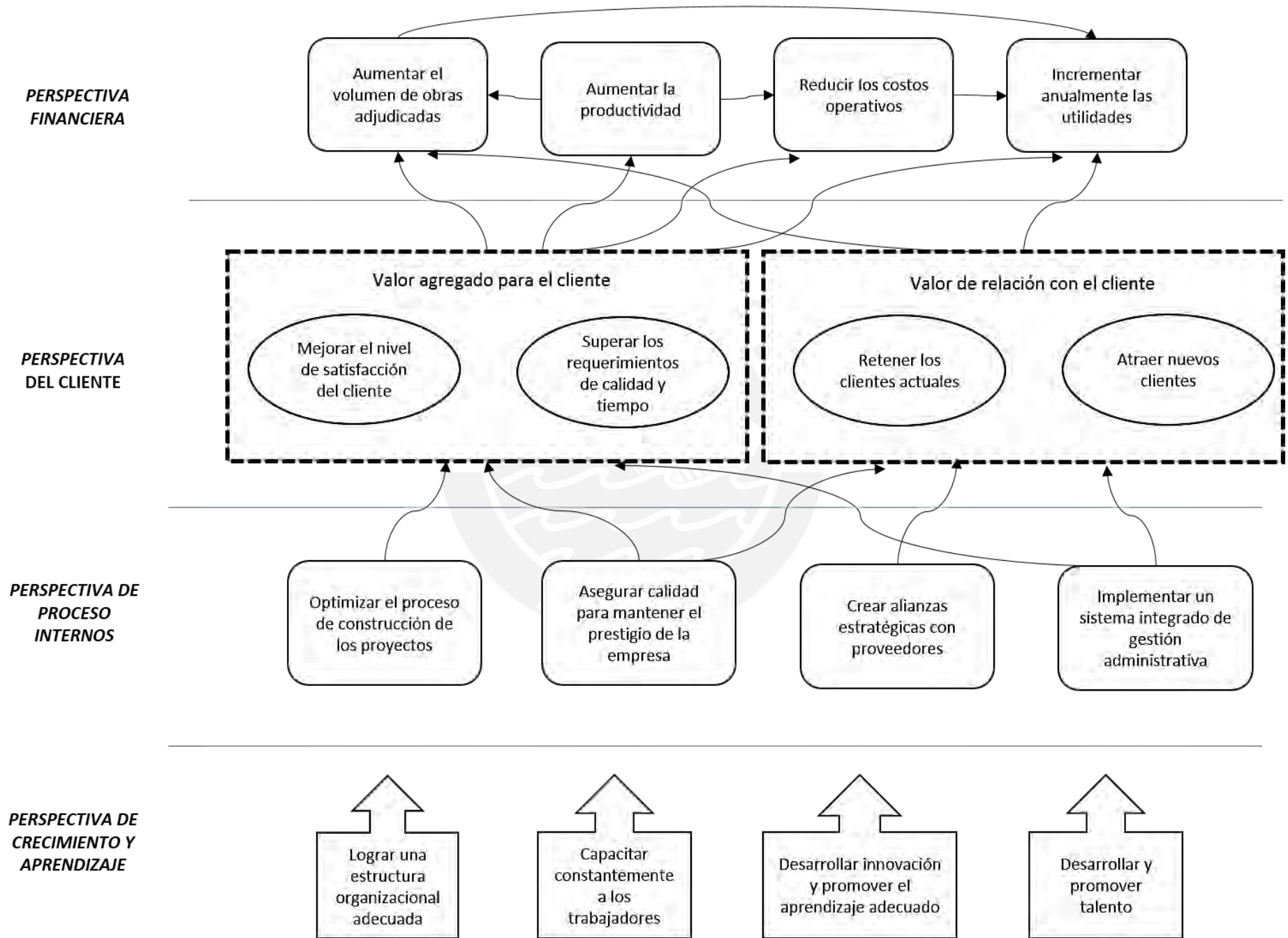
una cultura de trabajo altamente eficiente y beneficiaria para los objetivos de la organización. Es así, que impulsar el talento interno de la empresa significa impulsar los procesos de trabajos en la creación de valor y, por lo tanto, impulsar el crecimiento sostenible.

4.2 Propuesta de Mapa Estratégico

A continuación, se presenta la propuesta de Mapa Estratégico de C&S Gutiérrez, en la cual se establece las relaciones de causa – efecto establecida entre los objetivos estratégicos de cada perspectiva. Mediante la presente propuesta, se plantea la metodología de alcance de metas para la organización.



Fig. 11. Mapa Estratégico de C&S Gutiérrez



4.3. Cuadro de Mando Integral

Luego de haber realizado el análisis interno / externo de la empresa y haber desarrollado el mapa estratégico, se diseña el cuadro de mando integral. En esta etapa, ya se tienen los objetivos estratégicos de cada perspectiva vinculados el uno con el otro, de tal manera que estén enfocados hacia un mismo objetivo general, el éxito de la estrategia de la empresa.

Por otro lado, el cuadro de mando integral permite asignar indicadores de medición que van evidenciando el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, para que dichos indicadores sirvan de orientación y control del sistema de gestión, deben estar estandarizados con metas claras y definidas. En tal sentido, las metas deben ser compatibles con el análisis realizado para la empresa, tanto del sector construcción, como el análisis FODA de C&S Gutiérrez. De esta manera, se sinceran los objetivos estratégicos y se plantean metas realistas para el contexto de trabajo.

Asimismo, en esta etapa es importante mantener una fluida comunicación con las personas de mayor importancia en la toma de decisiones y planteamiento de las estrategias. Es por ello, que adicional a lo descrito anteriormente y al igual que al establecer los objetivos estratégicos, los indicadores, metas e iniciativas, fueron consensuados con el gerente general, el Sr. Blas Gutiérrez Monzón, quien es pieza fundamental en la toma de decisiones, ya que aquí se busca alinear los objetivos estratégicos con los resultados esperados al cruzar información con la visión y misión de C&S Gutiérrez.

En resumen, se compatibilizaron los objetivos de las 4 perspectivas con los análisis realizados en los capítulos precedentes; en otras palabras, se sinceraron los objetivos estratégicos con el contexto actual de la empresa. Asimismo, se tuvo en cuenta el análisis realizado, tanto interno como externo del sector construcción, puesto que los indicadores deben de ser consecuentes con la realidad del contexto presentado.

A continuación, se presenta el cuadro de mando integral realizado para C&S Gutiérrez.

**Cuadro 4. Cuadro de Mando Integral de
C&S Gutiérrez**

Perspectiva	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FRECUENCIA	M ETA	
Perspectiva Financiera	OE1	Aumentar el volumen de obras adjudicadas	% de crecimiento de las obras adjudicadas anuales	anual	1 obra mas cada año
	OE2	Aumentar la productividad	Rentabilidad de Proyectos Ejecutados	Por proyecto	> 8%
			cumplimiento de plazos señalados	Por proyecto	Sin retrasos
	OE3	Reducir los costos operativos	% de trabajo no productivo en etapa de ejecución	mensual	40% trabajo no productivo
OE4	Incrementar anualmente las utilidades	% de utilidad neta	Por proyecto	> 10% Ingresos por ejecución de proyectos	
Perspectiva del Cliente	OE5	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Por proyecto	> 85%
	OE6	Superar los requerimientos de calidad y tiempo	% Observaciones por calidad en recepción de obras	Por proyecto	2% total de partidas ejecutadas
			% Reclamaciones por partidas ejecutadas en etapa de operación	Por proyecto	< 1% partidas ejecutadas
			Entregas impuntuales en relación al cronograma de obra	Por proyecto	Cero impuntualidades
	OE7	Retener los clientes actuales	% Precio de la empresa por obra	Por proyecto	90% Precio del sector
OE8	Atraer nuevos clientes	% Licitaciones competitivas ganadas	anual	40% Total licitaciones	
		Incremento de nuevos clientes (Otras provincias y municipalidades)	anual	2 clientes nuevos cada año	
Perspectiva de Procesos Interno		Optimizar el proceso de construcción de los proyectos	% de obras entregadas puntuales	Por proyecto	> 95%
			% de trabajo productivo en etapa de ejecución de proyectos	Por proyecto	> 55%
	OE9	Asegurar calidad para mantener el prestigio de la empresa.	% Cantidad de trabajo rehecho	Por proyecto	0%
			No. de reclamos de los clientes en etapa de funcionamiento y uso.	Por proyecto	Reclamos = 0
			% Valorizaciones no observadas	anual	90%
	OE10	Crear alianzas estratégicas con proveedores y empresas del sector	Número de alianzas por c/proyecto mayor a 20 millones de soles.	anual	1 alianza cada año
			% Proveedores permanentes de insumos criticos para la empresa	anual	60% proveedores totales
OE11	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa	Sistema de gestión integrado implementado en la empresa	anual	Satisfactoriamente implementado	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	OE13	Lograr una estructura organizacional adecuada	Disponibilidad de tecnologías de inf ormación (Internet, Softwares, aplicaciones especif icas)	anual	100%
			% Cumplimiento de entrega de informes de gestión en tiempo y f orma a la Gerencia	anual	90%
	OE14	Capacitar constantemente a los trabajadores	No. de Ejecutivos/Jef es Áreas Técnicas capacitados en Liderazgo	anual	100%
			% personal trabajador formado y capacitado	anual	5% del personal
			Horas capacitadas a trabajadores	anual	180 H
	OE15	Desarrollar Innovación y Promover el Aprendizaje adecuado	Encuesta a empleados acerca del conocimiento de la estrategia de la empresa.	anual	>75% encuestados
	OE16	Desarrollar y promover talento	% de satisfacción del clima laboral por parte de los trabajadores	anual	> 85% satisfacción
Índice de personal cambiado			anual	< 2% del personal	

Perspectiva	OBJETIVO ESTRATÉGICO		MEDIO (INICIATIVA ESTRATÉGICA)
Perspectiva Financiera	OE1	Aumentar el volumen de obras adjudicadas	* Diversificación de proyectos de infraestructura orientados a la construcción de hospitales y desarrollo de proyectos mineros y viales.
			* Crecimiento del portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras
			* Incrementar la capacidad financiera de la empresa para licitar proyectos de mayor alcance.
			* Explotar nuevos nichos que permitan incrementar utilidades anuales
OE2	Aumentar la productividad	* Eficiente asignación de recursos en cada proyecto.	
		* Exhaustivo control de costos para mejorar márgenes.	
		* Implementación de nuevas filosofías de ejecución de proyectos.	
OE3	Reducir los costos operativos	* Potenciar las áreas de ejecución y control de la empresa.	
		* Planificar adecuadamente el presupuesto de inversiones para los proyectos.	
OE4	Incrementar anualmente las utilidades	* Mejorar los procesos constructivos.	
		* Fortalecer las relaciones con clientes.	
Perspectiva del Cliente	OE5	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	* Potenciar el proceso de licitación de proyectos
			* Realizar análisis de mercado y encuestas a los clientes del sector.
			* Establecer relaciones más sólidas con clientes logrando una eficiente gestión comercial de proyectos.
	OE6	Superar los requerimientos de calidad y tiempo	* Aumentar el vínculo con el cliente con un seguimiento postventa de cada proyecto ejecutado.
			* Monitorear y dar seguimiento a los procesos dentro de la empresa de manera de verificar la efectividad del Sistema de Calidad.
			* Dar seguimiento de los alcances establecidos en cada proyecto ejecutado
	OE7	Retener los clientes actuales	* Facilitar los recursos necesarios de manera oportuna a cada obra desarrollada.
			* Diseñar un sistema de retroalimentación efectiva de información sobre la percepción de los clientes en relación a la calidad y satisfacción de los proyectos entregados (Ej. Encuestas, entrevistas, etc.)
OE8	Atraer nuevos clientes	* Desarrollar y enfatizar el potencial de la imagen externa de la empresa hacia el sector construcción.	
		* Realización de estudios de mercado sobre los competidores (reales y potenciales) para definir estrategias de posicionamiento competitivo	
OE9	Optimizar el proceso de construcción de los proyectos	* Optimizar los procesos constructivos mediante un control del cronograma de ejecución del proyecto.	
		* Desarrollar excelencia operativa	
OE10	Asegurar calidad para mantener el prestigio de la empresa.	* Diseñar modelos y/o perfeccionar las tecnologías de apoyo que ayuden a una mejor gestión y control de proyectos.	
		* Confecionar manuales de calidad para JRI de acuerdo a requerimientos ISO 9001 y efectuar updates anuales	
			* Implementar y potenciar el control de calidad en los procesos constructivos.

Perspectiva de Procesos Interno	OE11	Crear alianzas estratégicas con proveedores	* Buscar y mantener alianzas con empresas del sector y/o complementarias para una rápida respuesta a oportunidades de negocios.
			* Evaluar oportunidades atractivas de asociaciones con proveedores del área o complementarias que garanticen una buena relación precio-calidad de los servicios
Perspectiva de Procesos Internos	OE12	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa	* Adquisición de tecnología para la administración financiera y logística.
			* Promover la gerencia participativa a través del análisis interdisciplinario.
			* Desarrollar un pensamiento estratégico en la resolución de problemas y la toma de decisiones empresariales.
			* Implementar y controlar que se cumpla con el Plan Estratégico.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	OE13	Lograr una estructura organizacional adecuada	Desarrollar y potenciar el manual de procedimientos y funciones de la empresa.
			Formalizar el área de Recursos Humanos.
			Realizar un benchmarking de los procesos de las empresas más exitosas.
	OE14	Capacitar constantemente a los trabajadores	Capacitar al personal en nuevas técnicas de construcción, calidad, seguridad industrial y manejo operacional de procesos.
			Desarrollar reuniones periódicas de equipos de trabajo.
	OE15	Desarrollar Innovación y Promover el Aprendizaje adecuado	Fomentar el aprendizaje organizacional mediante la transferencia de conocimientos y el aumento del capital intelectual
			Desarrollar habilidades y destrezas en los empleados de la empresa.
	OE16	Desarrollar y promover talento	creación de un Programa de Desarrollo de trabajadores que esté acorde a las necesidades detectadas por la empresa.
Preparar un sistema de evaluación de cierre de brechas respecto de conocimientos, competencias y habilidades			
Perfeccionar el Sistema de Gestión de RR.HH. de modo que permita una eficiente planeación, reclutamiento y selección del personal			
Diseñar un sistema de estímulos que permita mejorar su motivación. Crear una fuerza laboral comprometida.			

4.4. Procesamiento de datos

Del mismo modo que el sistema de control de gestión realizado es importante para el cumplimiento del plan estratégico, la comunicación del sistema a los involucrados resulta también decisivo para obtener resultados positivos, ya que son los involucrados quienes participaran activamente del proceso y generaran los indicadores, metas e iniciativas.

Para dar cumplimiento a lo anteriormente descrito, es necesario recolectar los datos correctos que reflejen la realidad del avance de la estrategia. A continuación, se establecen los siguientes puntos a tomar en cuenta en el procesamiento de los datos requeridos para el CMI

- **Tipo de información**

Hace referencia al tipo de información necesario para obedecer el cuadro de mando integral. La información puede ser numérica o descriptiva, esta información será recolectada de la data interna de la empresa, el balance general y de los cuadros de control de cada proyecto realizado por C&S Gutiérrez.

- **Accesibilidad**

En el caso de C&S Gutiérrez, la información es de fácil acceso, ya que cada proyecto ejecutado posee una liquidación final, en la cual se resumen los avances obtenidos y el balance general de la obra. Asimismo, se cuenta con los análisis realizados por la gerencia de operaciones y la gerencia comercial acerca del rendimiento de cada una de sus áreas. Todos los datos se pueden obtener en formato físico y digital, lo cual facilita el procesamiento de los mismos.

- **Recopilación de información y procesamiento**

Actualmente, C&S Gutiérrez no cuenta con área específica para el procesamiento de este tipo de información, puesto que todo está centralizado por el gerente general. Asimismo, aún no cuenta con sistema de control de gestión, lo que ha

generado que mucha data pueda perderse en el camino sin generar retroalimentación. Es importante reforzar este punto para la implementación del cuadro de mando integral propuesto.

- **Retroalimentación de resultados**

Los resultados que se obtengan del proceso de implementación del cuadro de mando integral, deben de ser procesados de manera fluida por el área específica dentro de la empresa. Como se mencionó, C&S Gutiérrez no cuenta con esta área dentro de la empresa, por lo que resulta complicado actualmente obtener una retroalimentación de la gestión vigente.

Asimismo, el resultado que se obtenga del cuadro de mando integral, deberá ser preciso y de fácil entendimiento para el correcto procesamiento. En tal sentido, la importancia del cuadro de mando integral radica en ser una herramienta que permite orientar los lineamientos de la empresa en búsqueda de los objetivos estratégicos. No obstante, si no se logra un procesamiento ágil de los resultados progresivamente obtenidos, será complicado poder tomar decisiones asertivas durante el proceso.

De lo anteriormente mencionado, se resalta la importancia de diseñar un plan de optimización logística en el flujo de datos y resultados internos.

Capítulo 5

Consideraciones para la aplicación del CMI

La operación exitosa del Cuadro de Mando Integral requiere desarrollar adecuadamente la implementación de la misma dentro de la empresa. Este es un aspecto muy importante si se tiene en cuenta la agresividad competitiva del sector y el escaso desarrollo en innovación por las empresas constructoras. En tal sentido, la resistencia al cambio es un factor fundamental a trabajar para lograr el éxito estratégico planificado.

“No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio.” (Charles Darwin, 1871). De lo anteriormente mencionado se desprende la importancia de la implementación de un sistema de control. Se ha analizado que el sector construcción es un sector dinámico y en permanente expansión. Asimismo, la competencia agresiva que existe entre las empresas constructoras hace que muchas de ellas, al no tener un soporte gerencial sólido, fracasen.

Actualmente, C&S Gutiérrez no posee un sistema de control de gestión, por lo que se encuentra en desventaja para la competencia agresiva del sector. En tal sentido, se desarrollan las principales recomendaciones para la futura implementación del sistema, considerando un alto interés de todos los involucrados.

- **Paso 1: Formación de un equipo de trabajo**

Como se detalló anteriormente, C&S Gutiérrez no cuenta con un área específica para la implementación del sistema de control propuesto. En tal sentido, será importante contar un equipo de trabajo que se encargue exclusivamente de todo el proceso. Asimismo, serán ellos quienes informen al gerente general de todos los resultados obtenidos en el proceso y quienes canalicen la información de los indicadores y metas cumplidas.

Es importante también, que dicho grupo este conformado por integrantes de las áreas más críticas de la cadena de valor de C&S Gutiérrez, ya que son las personas que tendrán mayor injerencia sobre los indicadores y resultados finales.

- **Paso 2: implementación del ambiente de trabajo**

Esta etapa corresponde a la implementación del lugar de trabajo donde el área especializada va a desarrollar sus trabajos. Cabe resaltar que no solo se habla del lugar físico, como una oficina, sino que también de todo el soporte tecnológico que se requiere para la correcta aplicación del sistema de control de gestión desarrollado.

- **Paso 3: Programación y cronograma de trabajo**

Una vez que el equipo este conformado y ubicado en un ambiente de trabajo óptimo, es necesario realizar una programación y cronograma de trabajo para dar inicio a la implementación del CMI propuesto. Asimismo, en la planificación se deberá detallar los roles de las personas involucradas, designar metas y objetivos puntuales para cada persona.

- **Paso 4: Puesta en marcha**

En este punto se pone en marcha la aplicación del cuadro de mando integral desarrollado. Asimismo, es importante en este punto desarrollar estrategias de comunicación para transmitir la idea a los trabajadores de C&S Gutiérrez.

Los objetivos estratégicos de cada perspectiva deberán de ser organizados en grupos de trabajo, los cuales se encargarán de brindar el soporte en la recopilación de datos para su procesamiento. También, es fundamental maximizar el rol de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos, es por ello que, a través de capacitaciones programadas, se deberá de medir la capacidad de comprensión de los mismos. Esto permitirá mantener la retroalimentación en los procesos.

- **Paso 5: Sostenibilidad de la estrategia**

Si bien, durante los pasos anteriores, se reforzó el concepto del rol que mantienen los colaboradores de C&S Gutiérrez, así como las gerencias de la mismas. Resulta fundamental poder mantener los mismos principios para con los colaboradores en cada uno de los proyectos desarrollados por la empresa.

En tal sentido, las inducciones al personal nuevo en todos los proyectos de C&S Gutiérrez, así como los posibles ingresos al staff técnico, serán la clave para hacer sostenible el sistema de control planteado. Cabe resaltar, que los indicadores de medición dependen en gran medida por el hacer de estos involucrados.

- **Paso 6: Retroalimentación e interpretación de resultados**

En definitiva, el proceso de implementación requiere de adaptabilidad por parte de la empresa y sobretodo de los agentes directamente involucrados en la creación de valor para la organización y, como herramienta de soporte gerencial, requerirá de acondicionamiento interno. Por tanto, la retroalimentación que se pueda generar en el proceso, será de gran utilidad para la interpretación de los resultados.

Capítulo 6

Resultados y Conclusiones

Resultados:

Dentro del contexto actual y considerando la agresividad competitiva presente dentro del sector construcción, resulta fundamental generar ventajas en términos de gestión estratégica por parte de la empresa. Es así, que el cuadro de mando integral posibilita afrontar los cambios provenientes de la creciente globalización del sector y de la aplicación de nuevas tecnologías en el mismo. De esta manera se determina el flujo de información de forma rápida, oportuna y confiable, logrando una dirección eficiente y eficaz.

De acuerdo a la definición de la visión y la estrategia de C&S Gutiérrez, se logró identificar los objetivos estratégicos requeridos en el cumplimiento de la propuesta planteada. A continuación, se desarrolló la propuesta de mapa estratégico considerando todas las perspectivas de la metodología del CMI y, en definitiva, se construyó el cuadro de mando integral con todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Se logró obtener los objetivos para cada perspectiva, de acuerdo al cuadro de mando integral. Asimismo, se logró identificar los indicadores clave de medición para facilitar la supervisión del cumplimiento de los objetivos estratégicos de C&S Gutiérrez.

La propuesta de cuadro de mando integral es viable dentro de C&S Gutiérrez, ya que ha sido planteada según el análisis efectuado para dicha empresa, lo cual demostró la compatibilidad de los objetivos estratégicos con el entorno en el que se desarrolla. Cabe resaltar, que la propuesta será de mucha utilidad debido a que la empresa no cuenta con un sistema de control estandarizado actualmente.

Conclusiones:

La metodología del cuadro de mando integral permite el desarrollo de una imagen gráfica, global y clara del negocio, por lo cual requiere la participación de todos los trabajadores de la empresa en el desarrollo de la estrategia. En ese sentido, el sistema de control de gestión aplicado representa una herramienta muy útil en la formulación de planes y objetivos estratégicos alineados con los requerimientos de los intereses de la empresa.

En relación al cuadro de mando integral, es importante entender el rol trascendental que posee el capital humano de la organización dentro de la implementación estratégica, puesto que son los principales agentes en el alcance de resultados y principales agentes adaptables al cambio. El presente sistema de control de gestión propuesto representa un cambio en la perspectiva de gestión estratégica de la gerencia, de tal manera de orientar sus acciones en el desarrollo continuo a mediano y largo plazo.

La implementación del cuadro de mando integral, ayuda a la gerencia a identificar los procesos decisivos en la creación de valor para la organización; ello permitirá la adopción de medidas de contingencia en los temas verdaderamente estratégicos para el logro de resultados.

La dinámica que se genera en la implementación del CMI, como se estableció anteriormente, representa un claro mensaje que facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la empresa en todos los niveles de la organización. Asimismo, permite la capacitación continua del personal que en adelante se encargara del cumplimiento de las metas planteadas, lo cual compromete a la consecución de los objetivos de la compañía e involucra a los trabajadores con el éxito de los resultados.

Con el desarrollo del sistema de control de gestión, lo que se pretende es la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la empresa y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, visión, objetivos y el análisis del entorno.

Finalmente se plantea continuar con la generación de un plan de implementación del cuadro de mando integral propuesto, a razón de enfatizar resultados en el corto plazo para la empresa y satisfacer las expectativas de la gerencia.



Capítulo 7

Referencias Bibliográficas

1. Modelo de Gestión y Maduración de Conocimiento en Empresas Constructoras. (Spanish). (2014). *Journal of Construction Engineering & Management*, 140(4), -1. doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000671
2. Muñiz, L. (2012). *Cuadro de mando integral / Luis Muñiz*. [Lima] : Luppa Solutions : Profit Editorial, 2012.
3. Robert S. Kaplan, David P. Norton. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. . Boston: Harvard Business School Press.
4. Phadtare, M. T. (2010). Developing Balanced Scorecard: Case of Three Construction Firms of Small Size. *Journal Of Asia-Pacific Business*, 11(2), 135-157
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150-161.
6. da Rosa, M., Petri, S., Figueiredo Petri, L., & Henrique Casagrande, M. (2014). O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão estratégica e Orçamentária da Fundação Cultural de Florianópolis. (Portuguese). *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 2(1), 39-58
7. Noa, C. (2006). *Cuadro de Mando Integral. Procedimiento para su aplicación en empresas comerciales*. (Spanish). *Folletos Gerenciales*, 10(8), 1.
8. *Diseño de un Sistema de Gestión en Control Operacional Basado en la Norma Ohsas 18001:2007 para una Empresa Constructora en el Área de Edificación*. (2011).
9. Apaza Meza, M. (n.d). *Balanced Scorecard : gerencia estratégica y del valor*. Lima : Instituto El Pacifico, 2003
10. Banchieri, L. (2012). *El cuadro de mando integral: de la teoría a su implantación práctica*.
11. Pérez Alcalá, S., Macías Terán, C., Rosiles López, L., & Prieto, J. (2014). Factores que impactan la competitividad de empresas constructoras de viviendas en mexicanas, baja california, méxico. (Spanish). *Revista Global De Negocios*, 2(3), 79-90.

12. Modelo para la Innovación Sistemática en Empresas Constructoras. (Spanish). (2014). Journal of Construction Engineering & Management, 140(4), -1. doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000468
13. Méndez, R., Vera Muñoz, M., & Vera Muñoz, J. (2013). La estructura organizacional en las pequeñas empresas constructoras de puebla, mexico. (Spanish). Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF), 6(3), 71-
14. Antoni Dorse. (2013). Presente y futuro de los Sistemas de Control de Gestión. 2018, deESAN Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/26/presente-futuro-sistemas-control-gestion/>
15. Prieto Murillo Boris. (2010, febrero 12). Cuadro de Mando Integral: qué es, cómo se diseña y construye [Artículo en web]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-que-es-como-se-disena-y-construye/>
16. Oficina de comunicaciones. (2017). MEF: El 79% de los recursos asignados en el Proyecto de Presupuesto 2018 para inversión pública se ejecutarán en regiones. 2018, de Ministerio de economía y finanzas [Artículo en web]. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5480>
17. JRA. (28 de noviembre de 2017). Presupuesto Público 2018: conoce la distribución por sectores. 15 de junio de 2018, de Andina, agencia peruana de noticias [Artículo en web]. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-presupuesto-publico-2018-conoce-distribucion-sectores-691196.aspx>
18. Agencia de promoción de la inversión privada - Perú. (2016). Construcción inmobiliaria, el déficit habitacional creciente y el mayor acceso al crédito financiero son factores que dinamizan las inversiones en el sector [Artículo en web]. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?are=0&prf=0&jer=5787&sec=1>
19. Ministerio de economía y finanzas. (2018). PROYECTO DE LEY DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO PARA EL AÑO FISCAL 2018, DISTRIBUCION DEL GASTO DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO POR NIVEL DE GOBIERNO Y FUNCIONES [Artículo en web]. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pre-su_publ/sectr_publ/proye_2018/Anexos/Anexo3.PDF
20. Instituto de la Construcción y el Desarrollo - ICD de la Cámara Peruana de la Construcción. (Marzo, 2018). INFORME ECONÓMICO DE LA CONSTRUCCIÓN [Artículo en web]. Recuperado de http://www.excon.pe/iec/IEC17_0318.pdf

21. Carlos Fernández Fernández. (2007). Telefónica: Crecimiento y Transformación. 2018, de Telefónica S.A Sitio web: <http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/Telefonica.pdf>
22. Directorio Distriluz. (2004). Carta del presidente. 2018, de Distriluz Sitio web: https://www.distriluz.com.pe/ensa/01_empresa/carta.html

